

Isabel Schauerte

**SOZIO-POLITISCHE DETERMINANTEN
UNTERNEHMERISCHER PUBLIC AFFAIRS-STRATEGIEN**

- Eine empirische Untersuchung in Deutschland, Frankreich und den USA

Dissertation

zur

Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Sozialwissenschaften

in der Fakultät

für Sozial- und Verhaltenswissenschaften

der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

2008

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Josef Schmid für die Betreuung dieser Dissertation, vor allem aber für den gewährten Freiraum und die vielfältige Unterstützung durch immerwährende Diskussionsbereitschaft, Anregungen und bisweilen Hilfe bei der Bewältigung von bürokratischen Hindernissen.

Für die Übernahme des Zweitgutachtens bin ich Prof. Dr. Hans-Georg Wehling dankbar.

Für interessante Anregungen und den Gedankenaustausch bedanke ich mich bei den Mitarbeitern des Lehrstuhls für Politische Wirtschaftslehre und Vergleichende Politikfeldforschung der Eberhard-Karls-Universität Tübingen. Insbesondere Dr. Raphael Menez, Christian Roth, Dr. Dorian Woods und Dr. Udo Zolleis gilt mein Dank.

Den Mitarbeitern der Management Division der Columbia Business School, allen voran und stellvertretend Prof. Raymond D. Horton, sei für die Möglichkeit eines 12 Monate dauernden Forschungsaufenthaltes gedankt, vor allem aber für ihre stete Diskussions- und Hilfsbereitschaft bei der Planung und dem Aufbau der im Rahmen dieser Dissertation durchgeführten Umfrage. Prof. Paul Ingram danke ich für den fruchtbaren Austausch über neo-institutionalistische Forschungsdesigns.

Viele meiner Kollegen sind meine Freunde geworden, und ich möchte Michael Boenning, Anne Bory und Aleks Jakulin nicht alleine für ihre Hilfe, sondern auch für die zahlreichen gemeinsam verbrachten Mittags- und Abendstunden danken, die mich mit neuem Mut und neuer Kraft ausgestattet haben.

Dr. Klaus Hechenbichler danke ich für die Hilfe bei der Durchdringung statistischer Problemstellungen und für das Korrekturlesen Anna Seebauer und Gadi Mazor.

Mein innigster Dank gilt meinen Eltern und meinen beiden Brüdern, die auf ihre, je unerlässliche, Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINFÜHRUNG	7
1.1	PROBLEM – UND FRAGESTELLUNG	7
1.2	FORSCHUNGSZIELE.....	8
1.2.1	<i>Theoretische Forschungsziele.....</i>	9
1.2.2	<i>Empirische und praxeologische Forschungsziele.....</i>	9
1.3	INHALTLICHE UND TERMINOLOGISCHE ABGRENZUNG.....	10
1.3.1	<i>Begriffsbestimmung Public Affairs</i>	11
1.3.2	<i>Ergänzung zum Strategiebegriff.....</i>	14
1.4	DAS ZUGRUNDE LIEGENDE FORSCHUNGSPARADIGMA	15
1.5	GANG DER UNTERSUCHUNG	17
2	LITERATURREFLEXION	21
2.1	DIE FRÜHE „BUSINESS AND SOCIETY“-FORSCHUNG.....	21
2.2	PUBLIC AFFAIRS - DER GRUNDZUSAMMENHANG	23
2.2.1	<i>Die pragmatische Wende</i>	23
2.2.2	<i>Public Affairs und Managementforschung</i>	25
2.3	PUBLIC AFFAIRS – DER ANWENDUNGSZUSAMMENHANG.....	26
2.3.1	<i>Empirische Arbeiten.....</i>	27
2.3.2	<i>Public Affairs und Politikwissenschaft</i>	29
2.3.3	<i>Praktische Werke</i>	31
2.4	IMPLIKATIONEN FÜR DIE EIGENE UNTERSUCHUNG	32
3	THEORETISCHE GRUNDLEGUNG	35
3.1	UNTERNEHMUNG UND SOZIO-POLITISCHE UMWELT	35
3.1.1	<i>Ausgewählte Zugänge</i>	35
3.1.1.1	<i>Elitentheoretische Modelle</i>	35
3.1.1.2	<i>Mikroökonomische Modelle.....</i>	37
3.1.1.3	<i>Systemorientierte Modelle.....</i>	38
3.1.1.4	<i>Stakeholder Modelle</i>	40
3.1.1.5	<i>Modern sozialwissenschaftliche Modelle.....</i>	41
3.1.1.6	<i>Kritische Betrachtung der Modelle.....</i>	42
3.1.2	<i>Ein erweitertes, dynamisches Stakeholder-Modell</i>	43
3.1.2.1	<i>Atomistische Ebene</i>	44
3.1.2.2	<i>Kontextuelle Ebene.....</i>	45
3.1.2.3	<i>Relationale Ebene</i>	50
3.1.2.4	<i>Die Public Affairs Funktion als Grenzstelle der Unternehmung.....</i>	52
3.1.3	<i>Unternehmung und sozio-politische Umwelt - ein deskriptives Strukturmodell.....</i>	54
3.2	INSTITUTIONEN UND PUBLIC AFFAIRS STRATEGIEN – EIN ANALYTISCHES MODELL	55
3.2.1	<i>Entindividualisierung der Stakeholder-Perspektive</i>	55
3.2.2	<i>Neoinstitutionalistische Theorien im Vergleich.....</i>	56
3.2.2.1	<i>Das neoinstitutionalistische Grundprogramm</i>	57

3.2.2.2	Die Rational-Choice Variante.....	59
3.2.2.3	Die soziologische Variante	61
3.2.2.4	Die historische Variante	62
3.2.2.4.1	Die historisch-soziologische Variante	62
3.2.2.4.2	Die historisch-ökonomische Variante	63
3.2.2.5	Gemeinsamkeiten und Unterschiede	65
3.2.3	<i>Institutionenbegriff, Akteursverständnis und der Handlungslogik</i>	66
3.2.3.1	Institutionenbegriff	67
3.2.3.2	Akteursverständnis	69
3.2.3.3	Handlungslogik.....	70
3.2.3.4	Akteure und Institutionen – der Wirkungszusammenhang	70
3.3	KONZEPTUALISIERUNG UND OPERATIONALISIERUNG DER VARIABLEN.....	71
3.3.1	<i>Institutionelle Schlüsselmerkmale - Erläuterung zur unabhängigen Variable</i>	71
3.3.1.1	Die Partizipationsstruktur	72
3.3.1.1.1	Pluralismus.....	74
3.3.1.1.2	Korporatismus.....	75
3.3.1.1.3	Etatismus	77
3.3.1.1.4	Staat und Interessengruppen im Korporatismus, Pluralismus und Etatismus	78
3.3.1.2	Machtdispersion.....	79
3.3.1.2.1	Fragmentierung des Parteiensystems	82
3.3.1.2.2	Föderalismus	83
3.3.1.2.3	Präsidentialismus	83
3.3.1.2.4	Bikameralismus.....	84
3.3.1.2.5	Ein modifizierter Index des institutionellen Pluralismus.....	85
3.3.1.3	Politikstil.....	85
3.3.1.4	Exkurs zur Unabhängigkeit der institutionellen Merkmale.....	89
3.3.2	<i>Gestaltungsmöglichkeiten von Public Affairs Management - Erläuterungen zur abhängigen Variable</i>	90
3.3.2.1	Instrumente des PA-Managements	90
3.3.2.1.1	Analyseinstrumente.....	92
3.3.2.1.2	Gestaltungsinstrumente.....	93
3.3.2.1.3	Organisatorische Strukturdimensionen	104
3.3.2.2	Fünf Dimensionen des PA-Managements – eine Strategietypologie	106
3.3.2.2.1	Die ethische Dimension	106
3.3.2.2.2	Die interaktive Dimension	110
3.3.2.2.3	Die zeitliche Dimension.....	112
3.3.2.2.4	Die kommunikative Dimension	114
3.3.2.2.5	Die organisatorische Dimension	116
3.3.3	<i>Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit als Kontrollvariablen</i>	118
3.4	ELEMENTE DER UNTERSUCHUNG UND MODELL	121
3.5	HYPOTHESEN.....	122

4	METHODIK.....	130
4.1	DIE VERGLEICHENDE POLITIKWISSENSCHAFT UND DER VERGLEICH ALS METHODE.....	130
4.2	SPEZIELLES UNTERSUCHUNGSDESIGN.....	131
4.2.1	<i>Datenerhebung und -erfassung</i>	131
4.2.2	<i>Fragebogenkonstruktion</i>	133
4.2.3	<i>Stichprobenauswahl</i>	135
4.2.3.1	Auswahl der Länder (Erhebungseinheiten).....	135
4.2.3.2	Auswahl der Unternehmungen (Untersuchungseinheiten).....	137
4.2.4	<i>Durchführung der Befragung</i>	138
5	EMPIRISCHER TEIL	140
5.1	HERAUSARBEITUNG DER INSTITUTIONELLEN MERKMALE.....	140
5.1.1	<i>Partizipationsstruktur</i>	140
5.1.1.1	Deutschland als Fall von „schlankem“ Korporatismus.....	140
5.1.1.2	Frankreich als etatistischer Sonderfall.....	143
5.1.1.3	Die USA als pluralistischer Prototyp.....	146
5.1.2	<i>Institutioneller Pluralismus</i>	147
5.1.2.1	Institutioneller Pluralismus in Deutschland.....	148
5.1.2.2	Institutioneller Pluralismus in Frankreich.....	152
5.1.2.3	Institutioneller Pluralismus in den USA.....	157
5.1.2.4	Indexwerte für Deutschland, Frankreich und die USA.....	160
5.1.3	<i>Konfliktregelung - Konkordanz oder Wettbewerb?</i>	161
5.1.3.1	Deutschland als Mischtypus.....	161
5.1.3.2	Frankreich als zentralistische Konkurrenzdemokratie.....	163
5.1.3.3	Die USA als verhandelnde Konkurrenzdemokratie.....	164
5.2	UMFRAGEERGEBNISSE.....	165
5.2.1	<i>Rücklauf</i>	165
5.2.1.1	Absoluter Rücklauf.....	165
5.2.1.2	Rücklauf nach Ländern.....	166
5.2.1.3	Rücklauf nach Branchen.....	166
5.2.1.4	Rücklauf nach Größenklassen.....	168
5.2.2	<i>Informationen zum Umfrageteilnehmer</i>	169
5.2.2.1	Position der Umfrageteilnehmer.....	169
5.2.2.2	Organisatorischer Bereich der Umfrageteilnehmer.....	170
5.2.3	<i>Validierung der Strategietypologie</i>	172
5.2.4	<i>Kontextuelle Relativierung der empirischen Ergebnisse</i>	173
5.2.4.1	Statistische Verfahren.....	173
5.2.4.1.1	Messniveaus.....	173
5.2.4.1.2	Deskriptive Verfahren und Ausreißer.....	174
5.2.4.1.3	Inferenzstatistische Verfahren.....	175
5.2.4.2	Hypothesentest.....	178
5.2.4.2.1	Ethische Dimension.....	178
5.2.4.2.2	Die interaktive Dimension.....	182
5.2.4.2.3	Die zeitliche Dimension.....	184
5.2.4.2.4	Die kommunikative Dimension.....	187
5.2.4.2.5	Die organisatorische Dimension.....	196

6	SCHLUSS	206
6.1	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN.....	206
6.2	IMPLIKATIONEN UND ERKENNTNISSE FÜR DIE FORSCHUNGSZIELE	212
6.3	RESUMEE: POLITIKWISSENSCHAFT UND PUBLIC AFFAIRS FORSCHUNG	214
7	LITERATURVERZEICHNIS.....	216
	ANHANG	251
	ANHANG A: ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	251
	ANHANG B: TABELLENVERZEICHNIS	252
	ANHANG C: ANSCHREIBEN	254
	ANHANG D: ERINNERUNGSSCHREIBEN	255
	ANHANG G: KODIERUNGSPLAN	265
	ANHANG H: DESKRIPTION DER ITEMS	268

1 EINFÜHRUNG

1.1 Problem – und Fragestellung

Die Beschränkung von Unternehmen auf die Kernaufgabe der Herstellung von Gütern und Dienstleistungen lässt sich in der Praxis kaum mehr durchhalten. Gesellschaftliche Entwicklungen und politisches Handeln verändern kontinuierlich die Marktbedingungen und wirken zum Teil unmittelbar in die Unternehmenssphäre hinein. Zugleich sind unternehmerische Handlungen Gegenstand einer verstärkten öffentlichen Politisierung und Moralisierung geworden; sie stehen unter dem systematischen Vorbehalt der gesellschaftlichen Akzeptanz – eine lediglich temporäre „sozio-politische Konzession“¹, welche nicht alleine durch die Befolgung gesetzlicher Spielregeln sichergestellt werden kann. Auch die herkömmlichen Kanäle unternehmerischer Interessenpolitik reichen nicht aus, um die geschilderten Entwicklungen zu bewältigen; sie vollziehen sich zusehends unterhalb der Ebene hoheitlicher Politik, z.T. sogar ohne Mitwirkung staatlicher Stellen. Neben das strategische Lobbying und die Public Relations des 20. Jahrhunderts ist daher Public Affairs (PA) getreten². Als sozio-politische Umweltnahtstelle der Unternehmung umfasst die Managementfunktion die unternehmerische Interessenvertretung im politischen wie auch im gesellschaftlichen Raum und schließt Strategien gesellschaftlicher Mitverantwortung ein.

In dieser Grenzstellenfunktion nun, bietet PA wenig Potential für länderübergreifende Standardisierung; die konkreten Gestaltungserfordernisse dieser Aufgabe sind hochgradig kontextsensibel. Am Ausgangspunkt dieser Untersuchung steht mithin die einfache Beobachtung, dass unter veränderten politischen und gesellschaftlichen Bedingungen unterschiedliche Wege des PA-Managements eingeschlagen werden; sie beruht auf der grundlegenden Einschätzung der Situation durch Praktiker, ebenso wie der nahezu einhellig vertretenen Ansicht in der Fachliteratur.³

¹ Vgl. Günter Lewald, Gesellschaftspolitisch orientierte Unternehmenskommunikation. Entwurf eines systemtheoretische basierten Management Ansatzes, Münster/Hamburg 1994, zugl. Diss. Universität Münster 1993, S. 91.

² Eine umfassende Begriffsdefinition erfolgt in Kapitel 1.2.1

³ z.B. Amy J. Hillman; Michael A. Hitt, Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions, in: Academy of Management Review, Jg. 24, H. 4, 1999, S. 825-842; Daniel W. Greening; Barbara Gray, Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues, in: Academy of Management Journal, Jg. 37, H. 3, 1994, S. 467-498; Martin Meznar; Douglas Nigh, Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms, in: Academy of Management Journal, Jg. 38, H.4, 1995, S. 975-996.

Es ist dieses letzte Phänomen – die kontextabhängige Varianz von unternehmerischer PA – welches den Gegenstand der vorliegenden Arbeit bildet und uns zu drei Leitfragen führt; diese konstituieren den Kern der komparativen Interessenpolitik-Forschung, sind für den Bereich PA indes noch nicht formuliert worden:

- In welchem Ausmaß und inwiefern ist die Ausgestaltung von unternehmerischer PA von der sozio-politischen Umwelt geprägt und was sind hierbei die Schlüsselwerte und –strukturen?
- Sofern nicht alle PA-Strategien durch den sozio-politischen Kontext bestimmt sind, können dann einige universale Faktoren identifiziert werden, welche die konkreten nationalen Umstände transzendieren?
- Was sind schließlich die Implikationen unserer Schlussfolgerungen für ein grundsätzliches Verständnis, gar ein Modell der Beziehungen zwischen sozio-politischen Umweltvariablen und PA-Strategien?

Ein systematischer Ländervergleich auf Grundlage klar spezifizierter Variablen soll helfen, diese Fragen zu beantworten. Als Untersuchungseinheiten stehen die PA-Strategien französischer, deutscher und US-amerikanischer Großunternehmen im Blick. Aufgrund der Neuartigkeit des Forschungsgegenstandes und der zahlreichen noch nicht gelösten Messprobleme wird jedoch darauf verzichtet, den Erfolg von PA in den ausgewählten Ländern zu konzeptionalisieren und empirisch zu erfassen, d.h. es wird keine länderspezifische oder universelle „Best Practice“ des PA-Managements ermittelt.

1.2 Forschungsziele

Im vorangegangenen Kapitel wurde das Globalziel der Arbeit entwickelt. Dieses Globalziel soll nun in eine Reihe von Teilzielen differenziert werden. Dabei unterscheiden wir empirische, theoretische und praxeologische Forschungsziele. Die sozialwissenschaftliche Forschung kann im Sinne dieser Unterscheidung der Grundlagenforschung, i.e. dem Aufbau einer Theorie dienen (theoretisch); sie kann darüber hinaus zur Erkenntnis des Seienden (empirisch)

oder zur Gestaltung der gesellschaftlichen Wirklichkeit (praxeologisch oder pragmatisch), beitragen.⁴

1.2.1 Theoretische Forschungsziele

Angesichts der zumeist unscharfen Verwendung des tragenden Begriffs – Public Affairs – gilt es zunächst, Merkmale, Strukturen und Funktionen dieser Unternehmensfunktion theoretisch zu fundieren. Dies muss aus einem gesellschaftstheoretischen Gesamtkonzept heraus geschehen. Dabei geht es vor allem darum, PA im Kontext des Verhältnisses von ökonomischer und sozio-politischer Sphäre zu verankern. Darauf aufbauend soll ein analytisches Modell zur Beschreibung der Beziehungen zwischen PA Strategien und sozio-politischen⁵ Umweltvariablen in unterschiedlichen Ländern entwickelt werden. Die Arbeit will mithin einen Beitrag leisten, das theoretisch-konzeptionelle Defizit der bislang vorliegenden Studien zu beseitigen. Dabei wird im disziplinären Grenzbereich gearbeitet. Der relevante theoretische Hintergrund umfasst Erkenntnisse aus dem Bereich der Politikwissenschaft, der Betriebswirtschaftslehre und der Soziologie. So kommen Theorieaspekte anspruchgruppen- und systemorientierter Ansätze zur Anwendung wie auch das Instrumentarium des Neoinstitutionalismus, der innerhalb des disziplinären Dreiecks von Soziologie, Politik- und Wirtschaftswissenschaften zu verorten ist. Die Arbeit will dergestalt von der Nichtbeachtung bestehender disziplinärer Grenzen profitieren – ganz im Sinne von Popper, der die politische Wissenschaft nicht als ein wissenschaftliches Fach an sich, sondern als ein Konglomerat von Problemen begreift.⁶

1.2.2 Empirische und praxeologische Forschungsziele

Die theoretische Analyse wird durch eine empirische Studie ergänzt, deren Anliegen eine Hypothesenprüfung ist. Als Zielvariablen dienen Daten über PA-Strategieausprägungen, die im Zuge einer Umfrage zum PA-Management deutscher, französischer und US-amerika-

⁴ Vgl. Klaus Chmielewicz, Wissenschaftsziele und Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, in: Marcell Schweitzer (Hrsg.), Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt 1978, S. 417-449, hier: S. 421f.

⁵ Die Begriffe „sozio-politisch“ und „gesellschaftspolitisch“ werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet.

⁶ Vgl. Karl Popper, Die Logik der Sozialwissenschaften, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 14, H. 2., 1962, S. 233-248, hier: S. 238.

nischer Großunternehmungen ermittelt werden. Die Ergebnisse werden schließlich mit politisch-institutionellen Variablen korreliert. Auf diese Weise soll zugleich deskriptives Wissen über die unterschiedliche Ausgestaltung von PA in den untersuchten Ländern bereitgestellt sowie vergleichende Kategorien und Typologien⁷ getestet und gegebenenfalls validiert werden – „ (...) something that is currently absent in the literature despite the relative abundance of theoretical work in the area.“⁸

Desweiteren wollen wir dem Umstand Rechnung tragen, dass die PA-Forschung *sui generis* eine anwendungsorientierte Wissenschaft resp. Gestaltungslehre ist. Ihre Legitimation und Konstituierung als selbständiger Forschungsbereich ist zunächst einmal an einen klar umrissenen „Praxisauftrag“ gebunden ist.⁹ Es geht uns daher – drittens – um die praktische Verwendbarkeit der getroffenen theoretischen Schlussfolgerungen für die Gestaltung der Realität (Gestaltungsfunktion). Dabei erweist sich, dass eine vergleichende Vorgehensweise nicht nur aus Sicht der „Wissenschaft“ sondern auch aus Sicht der „Praxis“ attraktiv ist. Die Ergebnisse derselben können Entscheidungsträgern in der Praxis realtypische, auf empirische Daten gestützte Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen und dadurch als praktische Orientierungshilfe dienen. „For managers, empirical validation of a schema of corporate political strategies provides a framework of the choices available to them, which may help guide them through the decision-making process.“¹⁰ Zur Ableitung von Handlungsempfehlungen müssen die theoretischen Aussagen indes transponiert werden, um statt eines Ursache-Wirkungs-einen Ziel-Mittel-Zusammenhang zu beinhalten.¹¹

1.3 Inhaltliche und terminologische Abgrenzung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einem breiten und vielseitigen Themenbereich wie unternehmerischer Public Affairs verlangt zunächst einige präzisierende Begriffserläuterungen sowie einschränkende Abgrenzungen. Nur wenn deutlich wird, welche Verfahren (und Akteure) Gegenstand der Betrachtung sind, kann eine sinnvolle Diskussion der Frage

⁷ In Anlehnung an Bailey (1994) unterscheiden wir zwischen Typologien, welche konzeptionelle Formulierungen darstellen, und Taxonomien, die empirisch begündet sind. Vgl. Kenneth D. Bailey, *Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques*, in: Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-102, Thousand Oaks 1994, S. 6.

⁸ Vgl. Amy J. Hillman, *Determinants of Political Strategies in U.S. Multinationals*, in: *Business & Society*, Jg. 42, H. 4, 2003, S. 455-484, hier: S. 456.

⁹ Vgl. Eugen von Keller, *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*, Bern/Stuttgart 1982, S. 49f.

¹⁰ Vgl. Hillman 2003, S. 456.

¹¹ Vgl. Chmielewicz 1978, S. 419.

ihrer Determinanten erfolgen. Angesicht der Zielsetzungen der Arbeit (vgl. Kapitel 1.2) kann es dabei nicht darum gehen, mit Hilfe theoretisch konstruierter Definitionen vermeintliche Komplexitätsreduktion zu betreiben, sich dabei jedoch gleichzeitig vom tatsächlichen Phänomen zu entfernen. Die folgenden Erläuterungen sollen daher eher einer sprachlichen Präzisierung dienen als einer definitorischen „Wissenschaftlichkeit.“¹²

1.3.1 Begriffsbestimmung Public Affairs

Eine allgemeingültige und klar abgegrenzte Definition von PA gibt es bislang weder in der wissenschaftlichen Literatur noch in der Praxis. Begriffe dieser Art finden ihren Ursprung im Fachjargon. Wenn sie bereitwillig aufgenommen werden, so zumeist nicht aufgrund ihrer begrifflichen Schärfe, sondern durch den großen Spielraum ihrer Interpretationsmöglichkeiten. Entsprechend lassen sich in der politikwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Literatur eine Vielzahl von Definitionen finden. So wird PA auf gesamtgesellschaftlicher und organisatorischer Ebene thematisiert, aber auch als Synonym oder Teilbereich der Unternehmenskommunikation verstanden. Um hier zu einer Begriffsbestimmung zu gelangen, werden aus einigen dieser Definitionsversuche die nach unserem Ermessen wesentlichen Aspekte herausgegriffen.

- In einer semantischen Lesart handelt es sich bei der Wortkombination PA nicht um eine einzelwirtschaftliche Funktion, sondern um eine „öffentliche Angelegenheit“ – Gegenstände also, welche die gesamte Öffentlichkeit betreffen. Das deutet mithin eher auf einen Sachverhalt hin als auf konkretes Handeln. Eine Mehrzahl der Definitionen betreffen indes nicht nur die „Affairs“ als solche, sondern die daraus resultierenden gemeinschaftlichen Problemstellungen und vor allem die Problemlösungsversuche von Seiten der Einzelwirtschaft. Dieses Verständnis wird hier zugrunde gelegt. Unser Augenmerk richtet sich mithin auf das sozio-politische Umweltmanagement von erwerbswirtschaftlichen Organisationen.
- Im Mittelpunkt einer Mehrzahl der Definitionsversuche steht der Gedanke der Brücke oder der Schnittstelle. So verorten Schönborn/Wiebusch die Funktion im “(...)

¹² Vgl. Paul M. Achleitner, Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen. Ein Ansatz gezielten Umweltmanagements, Bern/Stuttgart 1985, S. 12.

intermediären Bereich zwischen Politik und Wirtschaft".¹³ Nach Boddewyn dient PA als „(...) a critical boundary spanning function between the firm and key stakeholders in the environment, in particular government bodies, community organizations, and other firms, including both suppliers and competitors through interactions in trade associations.“¹⁴ Auch die Metapher des „Fensters“ wurde als Leitbild für PA definiert: „The essential role of public affairs units appears to be that of a *window out* of the corporation through which management can perceive, monitor and understand external change, and simultaneously, a *window in* through which society can influence corporate policy and practice.“¹⁵

- Public Affairs Management bezieht sich dabei zumeist nicht auf die gesamte Umwelt einer MNU, sondern lediglich auf nicht-marktliche Anliegen und Interessengruppen. So bestimmen Griffin/Lenn PA als „(T)he management function responsible for interpreting the corporation's non-commercial environment and managing the corporation's response to that environment.“¹⁶ Die marktliche Umwelt konstituiert sich aus Anbietern, Nachfragern und Wettbewerbern, die auf der Ebene des Marktes Transaktionen vornehmen. Zur nicht-marktlichen Umwelt zählen alle Akteure, die nicht unmittelbar an diesen Transaktionen partizipieren. Sie können diese Transaktionen jedoch durch positive oder negative nicht-ökonomische Sanktionen fördern oder behindern. Entsprechend definiert Baron die nicht-marktliche Umwelt als „(T)he social, political, and legal arrangements that structure interactions outside of, although in conjunction with, markets and private agreements“¹⁷ In jüngeren Ansätzen werden nicht-marktliche, externe Interessengruppen weiter in Regierung, besondere Interessengruppen („special interest groups“) und Massenmedien untergliedert.¹⁸
- Hervorgehoben wird desgleichen, dass PA nicht alleine die passive Reaktion auf die Unternehmensumwelt, sondern gleichermaßen das aktive resp. proaktive Management der externen Beziehungen umfasst. So betont Köppl: „Public Affairs umfassen den

¹³ Vgl. Gregor Schönborn (Hrsg.); Dagmar Wiebusch, Public Affairs Agenda. Politikkommunikation als Erfolgsfaktor, Neuwied/Kriftel 2002, S. 9.

¹⁴ Vgl. Jean.J. Boddewyn, Political Resources and Markets in International Business: Beyond Porter's Generic Strategies, in: Allan M. Rugman; Alain Verbeke (Hrsg.), Research in Global Strategic Management. Global Competition: Beyond the Three Generic Strategies, Bd. 4, London 1993, S. 83-99, hier: S. 85.

¹⁵ Vgl. James E. Post; Edwin A. Murray; Robert B. Dickie; John F. Mahon, The public affairs function in American corporations: Development and relations with corporate planning, in: Long Range Planning, Jg. 15., H. 2, 1982, S. 12-21, hier: S. 13.

¹⁶ Vgl. Jennifer J. Griffin; D. Jeffrey Lenn, Corporate Public Affairs: A Cross-National Comparison, in: Proceedings of the International Association for Business and Society (IABS), 1998, S. 267-272, hier: S. 268.

¹⁷ Vgl. David P. Baron, Business and Its Environment, New York 2003, S. 2.

¹⁸ Vgl. Marco Althaus; Michael Geffken; Sven Rawe, Handlexikon Public Affairs, Münster 2001, S. 368; Henry Mintzberg, Power in and around organizations, New York 1983, S. 4ff.

aktiven, geplanten und zielgerichteten Dialog mit gesellschaftlichen Gruppierungen und politischen Institutionen mit dem zentralen Aspekt ‚Social Issues‘, das sind Themen, die die Gesellschaft und das Unternehmen gleichermaßen berühren, in Einklang mit den Unternehmenszielen zu bringen.“¹⁹

- Eine Reihe von Definitionen stellen überdies auf ein Verständnis der Unternehmung als Bürger ab. Nach Köppl sind „Public Affairs (...) die geplanten und festgelegten Bemühungen eines Unternehmens, seine Rechte und Pflichten als Bürger eines Landes, einer Gemeinde oder einer Gesellschaft auszuüben bzw. wahrzunehmen sowie die Bemühungen eines Unternehmens, seine Mitarbeiter ebenfalls zu ermutigen, ihre Pflichten auszuüben und ihre Pflichten wahrzunehmen.“²⁰
- Vielfach wird PA durch Abgrenzung zu den verwandten Funktionen Public Relations (PR) und Unternehmenskommunikation („Corporate Communications“) definiert. PR ist jedoch auf operative Aufgaben begrenzt, die einen engen Bezug zum Marketing aufweisen, während PA neben operativen auch strategische Aspekte umfasst. Desweiteren beschränkt sich PR nur auf eine kleine Gruppe von Interessengruppen (Medien und Öffentlichkeit), während sich PA mit allen Angelegenheiten des sozialen und politischen Lebens befasst.²¹ Als Kommunikationsinstrumente stehen PA und PR nebeneinander; als integrierte Dachfunktion fungiert zumeist die Unternehmenskommunikation; sie bildet einen strategischen Überbau für alle unternehmerischen Kommunikationsmaßnahmen und –medien.²²
- Frühere Untersuchungen im anglo-amerikanischen Sprachraum fassen PA-Management vielfach als institutionelle Aufgabe auf, die von speziell dazu eingerichteten Abteilungen wahrgenommen wird.²³ Jüngere Untersuchungen weisen hingegen darauf hin, dass die Gestaltung der gesellschaftlichen und politischen Beziehungen nicht notwendig auf einen einzigen Funktionsbereich begrenzt ist. Vielmehr beschreibt PA „(...) the comprehensive process and set of activities by which the corporation

¹⁹ Vgl. Peter Köppl, Public-Affairs-Management: Strategien & Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation, Wien 2000, S. 19.

²⁰ Vgl. European Public Relations Confederation (1991), zitiert nach: Köppl 2000, S. 19f.

²¹ Vgl. Nicola Berg, Public Affairs Management. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Multinationalen Unternehmen, Wiesbaden 2003, zugl. Diss. Universität Dortmund 2002, S. 12f.

²² Vgl. Anke Derieth, Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen 1995, S. 40ff; Vgl. Köppl 2000, S. 18.

²³ z.B. der „Canadian Council for Public Affairs Advancement“ (1996), zitiert nach: Griffin/Lenn 1998, S. 268.

attempts to manage its external environment.“²⁴ Die letztgenannte Auffassung liegt auch dieser Arbeit zugrunde.

Für den weiteren Verlauf der Untersuchung wird somit folgende Begriffsbestimmung von PA zugrunde gelegt:

Public Affairs ist eine Managementfunktion, welche die Beziehungen einer Unternehmung zu ihrer externen, nicht-marktlichen Umwelt (i.e. Regierungen, Behörden und gesellschaftlichen Interessengruppen) analysiert, interpretiert und die zweckmäßigen Antworten organisiert. Diese umfassen Maßnahmen der Imagepflege, der unternehmerischen Interessenvertretung im politischen und gesellschaftlichen Kontext sowie Strategien gesellschaftlicher Mitverantwortung.

1.3.2 Ergänzung zum Strategiebegriff

Haben wir vorausgehend den Begriff der PA spezifiziert, so sind zur weiteren Abgrenzung des Gegenstands einige Erläuterungen zum Begriff der Managementstrategie erforderlich: Strategisches Management bestimmt Ziele („Zielräume“) und Aktionen („Aktionsräume“) zur Erschließung, Sicherung und Nutzung der zentralen Erfolgspotentiale eines Unternehmens.²⁵ Dabei werden Managementstrategien nicht nur als Antwort formuliert; vielmehr suchen Unternehmen im Rahmen einer Strategie auch zukünftige Entwicklungen zu antizipieren.²⁶ Im Hinblick auf unseren Gegenstand wollen wir entsprechend dieser Definition keine – im engeren Sinne – handlungsorientierte Perspektive einnehmen. Wir setzen also nicht nur an den konkreten Entscheidungen und Handlungen von Unternehmen an, sondern berücksichtigen auch Maßnahmen der Früherkennung

²⁴ Vgl. D. Jeffery Lenn, International Public Affairs: Managing Within the Global village, in: Lloyd B. Dennis (Hrsg.), Practical Public Affairs in an Era of Change. A Communications Guide for Business, Government and College, Lanham et al. 1996, S. 435-456, hier: S. 454.

²⁵ Vgl. Christian Scholz, Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin/New York 1987, S. 33.

²⁶ Vgl. George A. Steiner; John F. Steiner, Business, Government, and Society. A Managerial Perspective, New York 1994, S. 15.

1.4 Das zugrunde liegende Forschungsparadigma

*"Unser Wissen ist ein kritisches Raten,
ein Netz von Hypothesen, ein Gewebe
von Vermutungen."²⁷*

Im Rahmen der Einführung kommt diese Arbeit nicht umhin, sich zu fragen, wie sie ihren Gegenstand richtig erkennen und zu formal richtigen Schlüssen sowie haltbaren allgemeinen Aussagen mit Gültigkeitsanspruch gelangen kann. Kurzum, es gilt zu klären, welche Wissenschaftstheorie²⁸ zugrunde liegt. Ziel der folgenden Abschnitte kann jedoch nicht sein, in eine detaillierte wissenschaftstheoretische Diskussion oder ausführliche Kritik vorherrschender Erkenntnistheorie einzutreten; unser Anliegen ist lediglich, jene epistemologische Position aufzuzeigen, welche der hiesigen Analyse zugrunde liegt: der kritische Rationalismus.

Gegen die induktionslogische Grundlegung der Wissenschaft im Rahmen des Empirismus stellt Karl Popper in seinem wissenschaftstheoretischen Hauptwerk „Logik der Forschung“ (1934)²⁹ eine hypothetisch-deduktive Methode. Im Zuge seines „anti-induktiven“ Programms wird explizit die Vorstellung fallen gelassen, Erkenntnis und Wissenserwerb erfolge unmittelbar mit dem Wahrnehmungsakt. Die aus dem empiristischen Sinnkriterium abgeleitete Forderung, nur solche Sätze als wissenschaftlich legitim zuzulassen, die sich auf elementare Forschungssätze logisch zurückführen lassen, scheidet nach Popper am „Induktionsproblem“. Denn versucht man, so Popper, „(...) die induktiven Schlüsse in irgendeiner Form zu rechtfertigen, so muß man ein Induktionsprinzip aufstellen, d.h. einen Satz, der gestattet, induktive Schlüsse in eine logisch zugängliche Form zu bringen.“³⁰ Die Einführung eines Induktionsprinzips wiederum setze die Einführung eines Induktionsprinzips höherer Ordnung

²⁷ Vgl. Karl R. Popper, Logik der Forschung (1934), 10. verb. u. verm. Auflage, Tübingen 1994, Vorwort.

²⁸ Die „Wissenschaftstheorie“ erörtert die Grundlagen und Methoden der Wissenschaft; sie reflektiert das Vorgehen bei der Konstruktion von Theorien, erarbeitet Modelle zur Erfassung der Entwicklung von Wissenschaft und theoretischem Fortschritt, eruiert den Wert bestimmter Mittel zur Erreichung des gesetzten Ziels und stellt Behauptungen darüber auf, wie miteinander konkurrierende Problemlösungen zu bewerten sind. Vgl. Gerard Radnitzky, Wozu Wissenschaftstheorie? Die falsifikationistische Methodologie im Lichte des ökonomischen Ansatzes, in: Paul Hoyningen-Huene; Gertrude Hirsch (Hrsg.), Wozu Wissenschaftsphilosophie? Berlin/New York 1988, S. 85-132, hier: S. 88f; Helmut Seiffert; Gerard Radnitzky, Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, München 1992, S. 461.

²⁹ Vgl. Popper 1994.

³⁰ Vgl. ebda., S.4.

voraus (usf.) und münde folgerichtig in einen unendlichen Regress.³¹ Beobachtungen können nach Popper mithin nicht den Ausgangspunkt von Wissenschaft darstellen; sie sind vielmehr das Material, anhand dessen die Gültigkeit der mittels Deduktion gefolgerten Sätze überprüft werden können. Es gilt: „(...) each observation is preceded by expectations or hypotheses.“³² Diese Aussage wird im Kritischen Rationalismus zur Methode erhoben: Wissenschaft beginnt mit Theorie. Am Anfang stehen somit die Gesetze. Diese werden mit einem zuordnenden Satz in Verbindung gebracht, und daraus Schlüsse gezogen. Dann erst schliesst sich die Beobachtung als kritische Instanz an. Dabei lernen wir erst aus den Hypothesen, für welche Beobachtungen wir uns interessieren und welche Beobachtungen wir machen wollen. Die Hypothese wird Führer zu neuen Beobachtungsergebnissen.³³ Welche Randbedingungen überhaupt beobachtet und protokolliert werden, entscheidet damit also die Theorie, mit welcher der Forschende an ihren Gegenstand herantreten.

Stimmen in einem letzten Schritt die gefolgerten Schlüsse nicht mit den Beobachtungen überein, so ergibt sich notwendigerweise ein wahrnehmbarer Widerspruch. Dies stellt die Gültigkeit des allgemeinen Satzes in Frage und drängt zu seiner Aufgabe oder zumindest zu seiner Umformulierung. Die Beobachtungssätze dienen also der Kritik der erst aufgestellten allgemeinen Sätze. Somit geht es im kritischen Rationalismus nicht mehr um die Begründung einer Theorie, sondern um die Prüfung der Haltbarkeit der vorgeschlagenen Theorie. Es gibt keine Gewissheit, dass eine Theorie wahr ist. Feststellbar ist lediglich, ob eine Theorie durch eine Beobachtung widerlegt ist, i.e. die Falschheit von allgemeinen Aussagen kann von entsprechenden Einzelaussagen abgeleitet werden. Diese Annahme wird in der Literatur als „Falsifikationismus“ bezeichnet.³⁴ Hat nun eine Theorie bis anhin allen Versuchen zu ihrer Widerlegung standgehalten, so gilt sie zwar nicht als verifiziert, sie hat sich jedoch „bewährt“.³⁵ Dies ist der höchste Grad an Sicherheit, der im Modell Poppers erreichbar ist. Angesichts dieser gleichsam „kopernikanischen Wende“ von positiver Verifizierung zu negativer Falsifizierung bleibt für die Objektivität in der Wissenschaft vor allem folgendes festzuhalten: Gewissheit über die Wahrheit eines Satzes kann nicht erreicht werden. „Unser Wissen ist ein kritisches Raten“³⁶ heisst es in der Logik der Forschung. Doch können wir unsere Vermutungen (Theorien) kritisch überprüfen, unsere Fehlteile entdecken und aus

³¹ Vgl. Popper 1994, S. 4.

³² Vgl. Karl R. Popper, *The Bucket and the Searchlight: Two Theories of Knowledge*, in: *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*, Oxford 1972, S. 341-362, hier: S. 346.

³³ Vgl. ebda., S. 346.

³⁴ Vgl. Jürgen Kretschmann, *Die Diffusion des Kritischen Rationalismus in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1990, zugl. Diss. Universität Göttingen 1989, S. 10.

³⁵ Vgl. Popper 1994, S. 198ff.

³⁶ Vgl. ebda., S. 115.

unseren Irrtümern lernen. Kurzum: Der Gang des Wissenschaftlers besteht im Probieren, Irrtum und Weiterprobieren.³⁷ Erkenntnisfortschritt kann vor diesem Hintergrund nicht mehr bedeuten, als größere Annäherung an die Wahrheit. Wir sehen die Wissenschaft als ein „kontinuierliches Abenteuer des Geistes“ vor uns.³⁸

1.5 Gang der Untersuchung

Im Rahmen der vorausgehenden Ausführungen wurden die Grundlagen der Untersuchung erläutert: wir haben den Untersuchungsgegenstand eingeführt, die Fragestellungen formuliert (Kapitel 1.1), die Forschungsziele festgelegt (Kapitel 1.2), eine terminologische Abgrenzung vorgenommen (Kapitel 1.3) und die epistemologische Position dieser Arbeit aufgezeigt (Kapitel 1.4). Im Zuge der Vorklärunen gilt es in einem nächsten Schritt zu erörtern, inwieweit die Beschäftigung mit dem ausgewählten Gegenstand einem tatsächlichen und aktuellen Bedürfnis der Wissenschaft entspricht, und – dieses prinzipielle Bedürfnis vorausgesetzt – welche Beiträge von der bisherigen Forschung erwarten werden können. Dies erfolgt in Kapitel 2, welches einen Überblick über die internationale Fachliteratur zur Thematik bietet und die Grenzen der bisherigen Forschungsanstrengungen erörtert.

Im Anschluss an diese Vorleistungen widmen wir uns in Kapitel 3 der theoretischen Grundlegung der Untersuchung. Im Geiste des kritischen Rationalismus stellt diese keinen „artificialen“ Anhang zur empirischen Untersuchung dar; vielmehr streben wir schrittweise auf die Generierung einer Reihe von Hypothesen zu, welche die empirischen Anstrengungen zur Beantwortung der Forschungsfragen anleiten.

Am Anfang unserer theoretischen Betrachtung muss das Verhältnis von Unternehmungen und Gesellschaft stehen (Kapitel 3.1). Um in einer solchen Situation eine Vororientierung zu gewinnen, dürfen wir nicht schlicht auf einen beliebigen theoretischen Zugriff setzen. Vielmehr gilt es, einen Hintergrund skizzieren, welcher die Logik und Notwendigkeit des weiteren Vorgehens aufzeigt. Kapitel 3.1.1 setzt sich daher mit 5 Modellen zur Beschreibung des Verhältnisses von Unternehmen und sozio-politischer Umwelt auseinander. Bei diesen Ansätzen handelt es sich um elitentheoretische, klassisch-mikroökonomische, modern sozialwissenschaftliche, systemtheoretische, sowie anspruchsruppentheoretische Konzepte. Mit

³⁷ Vgl. Popper 1972, S. 359f.

³⁸ Vgl. Arno Waschkuhn, Kritischer Rationalismus. Sozialwissenschaftliche und politiktheoretische Konzepte einer liberalen Philosophie der offenen Gesellschaft, München 1999, S. 154.

Hilfe der Annahmen der beiden letztgenannten Zugänge wollen wir ein vereinfachtes, deskriptives Strukturmodell erstellen, welches die Interaktionsbeziehungen zwischen Unternehmungen und Gesellschaft abbildet. Kapitel 3.1.2 erläutert die atomistische, kontextuelle und relationale Ebene des Modells. Diese Überlegungen versetzen uns schließlich in die Lage, Funktion und Standort von PA zu bestimmen (Kapitel 3.1.24).

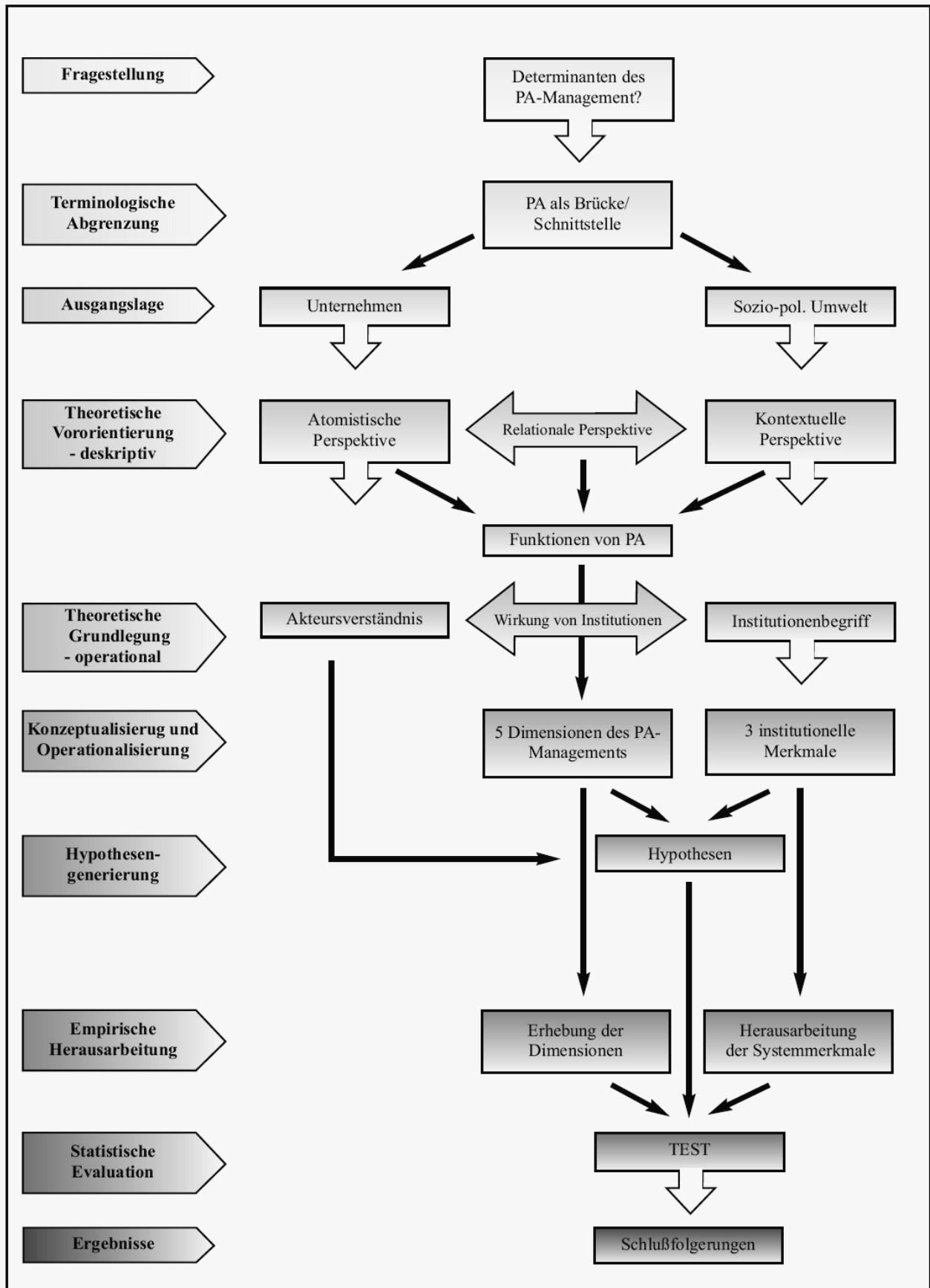
Sind unsere Ausführungen bis zu diesem Punkt deskriptiv, so werden sie in Kapitel 3.2 operational. Dabei bietet ein weiter, institutionalistischer Ansatz die Möglichkeit, unseren Analyserahmen unter einem theoretischen Dach zu entwickeln. Um dem Theorienpluralismus innerhalb des Neoinstitutionalismus gerecht zu werden, erfolgt die Entwicklung desselben auf der Basis eines Theorievergleichs (Kapitel 3.2.2). Aus der Gegenüberstellung zentraler, neoinstitutionalistischer Erklärungsvarianten schöpfen wir drei grundlegende Annahmen, die einen „moderaten“ Institutionenbegriff, die Verwendung eines beschränkt rationalen Akteursverständnisses sowie die Berücksichtigung der restringierenden und ermöglichenden, nicht aber determinierenden, Funktion von Institutionen umfassen (Kapitel 3.2.3).

Die Entwicklung eines erklärungskräftigen Ansatzes setzt im Weiteren eine umsichtige Konzeptualisierung und Operationalisierung der konstitutiven Komponenten und wesentlichen Dimensionen des Analyserahmens voraus (Kapitel 3.3). Denn „(C)onceptual clarity is a sine qua non for formulation and testing hypotheses that can be tested in more than one national context.“³⁹ Im Hinblick auf die unabhängige Variable gilt es grundlegende, institutionelle Systemmerkmale auszuwählen, von denen später begründete Hypothesen abgeleitet werden können, warum und in welcher Weise sie Auswirkungen auf PA-Strategien haben: In Kapitel 3.3.1 richten wir den Blick auf die Beteiligungsstruktur einer Gesellschaft, die Machtdispersion innerhalb derselben sowie den handlungsleitenden Politikstil. Kapitel 3.3.2 widmet sich der Konzeptualisierung und Operationalisierung der abhängigen Variable. Dabei sollen auf einer atomistischen Ebene zunächst die Instrumente und organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten von PA-Management erläutert werden (Kapitel 3.3.2.1). Auf dieser Grundlage und unter Zuhilfenahme eines Konzeptes von Dyllick (1989)⁴⁰ werden wir im Anschluss eine fünf Dimensionen umfassende Strategie-Typologie des PA-Managements entwickeln. Diese umfasst eine interaktive, ethische, kommunikative, zeitliche und organisatorische Dimension (Kapitel 3.3.2.2).

³⁹ Vgl. Jean Blondel, *An Introduction to Comparative Government*, London 1969, S. 16.

⁴⁰ Vgl. Dyllick 1989, S. 260ff.

Abbildung 1-1: Untersuchungsablauf



Mit dem Ziel Scheinkorrelationen aufzudecken und somit die Güte der Untersuchung zu verbessern, sollen zwei zusätzliche Variablen (Kontrollvariablen) in unser Modell aufgenommen werden. In Kapitel 3.3.3 richten wir daher den Blick auf die Faktoren „Unternehmensgröße“ und „Branchenzugehörigkeit“.

Diese Anstrengungen versetzen uns in Kapitel 3.5 in die Lage, eine Reihe von Hypothesen zum Zusammenhang zwischen strategischen PA-Dimensionen und institutionellen Systemmerkmalen zu formulieren.

Als Zwischenschritt umfasst das 4. Kapitel die Methodik des empirischen Vorgehens. Im Rahmen dessen werden die Methoden der Datenerhebung, -erfassung und -analyse, die Auswahl der Erhebungs- und Untersuchungseinheiten sowie die Fragebogenkonstruktion und die Durchführung der Umfrage erläutert.

Der empirische Teil der Untersuchung (Kapitel 5) widmet sich zunächst mit einiger Ausführlichkeit der Herausarbeitung der länderspezifischen Systemmerkmale (Kapitel 5.1). Denn nur wenn sorgfältige empirische Charakterisierungen der zu vergleichenden Phänomene zugrunde gelegt werden, ist die Tragfähigkeit unserer analytischen Schlussfolgerungen gegeben. Bevor wir uns in einem nächsten Schritt der Umfrageergebnisse annehmen, erfolgt eine knappe Beschreibung des Rücklaufs (Kapitel 5.2.1 und 5.2.2), die statistische Validierung der PA-Strategietypologie (Kapitel 5.2.3) sowie die Erläuterung der zur Anwendung kommenden statistischen Verfahren (Kapitel 5.2.4.1).

Kapitel 5.2.4 umfasst das Herzstück dieser Untersuchung – die Beschreibung und kontextuelle Relativierung unserer Umfrageergebnisse. Diese werden in einem Schritt und entlang der festgelegten Dimension von PA-Management vorgenommen.

Im Rahmen der Schlussfolgerungen diskutieren wir, ob eine Klärung der zentralen Fragestellungen gelungen ist (Kapitel 6.1) und welche Implikationen sich für die theoretischen, empirischen und praktischen Forschungsziele ergeben (Kapitel 6.2). Ein Resümee stellt abschließende Überlegungen zu den Beiträgen politikwissenschaftlicher Forschungsanstrengungen im Rahmen der PA-Forschung an (Kapitel 6.3).

2 LITERATURREFLEXION

Das vorliegende Kapitel widmet sich einer Reflexion des Forschungsstandes. Dabei kann keine erschöpfende Bestandsaufnahme des Literaturstandes zum Thema PA vorgenommen werden. Die schiere Masse der Arbeiten in diesem Feld⁴¹ sowie die Schwierigkeit der Abgrenzung zu benachbarten Forschungsfeldern (vgl. Kapitel 1.3.1) macht ein solches Unterfangen schwierig. Der folgende, grob chronologische Überblick dient vielmehr der Erfassung problemrelevanter Theorien und Hypothesen sowie dem Aufzeigen von Schwächen bestehender Literatur im Hinblick auf die gewählte Problemstellung.

2.1 Die frühe „Business and Society“-Forschung

Im angloamerikanischen Sprachraum entwickelte sich die theoretische Beschäftigung mit den Außenbeziehungen der Unternehmung seit den 1950er Jahren zu einem eigenen Forschungsfeld innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Unter dem Stichwort „Business and Society“ reicht die Auseinandersetzung von der theoretischen Konzeptualisierung dieses Problemkreises über die ökonomische oder verhaltenswissenschaftliche Beziehungsanalyse zwischen Unternehmung und Gesellschaft bis zur differenzierten empirischen Forschung zu Einzelfragen.

Dabei wird die Unternehmung zunächst einmal aus der „Isolation“ des Marktgeschehens herausgehoben und in einen gesellschaftlichen Kontext gestellt. So rücken bei Bowen (1953)⁴², Berle (1954)⁴³; Davis (1960)⁴⁴, Davis/Blomstrom (1966)⁴⁵ sowie Epstein (1969)⁴⁶ allererst die gesellschaftlichen Erwartungen in den Blick, mit welchen sich Unternehmen konfrontiert sehen. Sie kritisieren die enge Grenzziehung der Verantwortlichkeit der Unternehmung – angesichts der Tatsache, dass diese mitunter über sehr große Markteinflüsse

⁴¹ Vgl. Griffin/Fleisher/Brenner/Boddewyn listen in ihrer Bibliographie von 1950 bis 2001 über 1000 Referenzen. Vgl. Jennifer J. Griffin; Craig S. Fleisher, Steven N. Brenner; Jean J. Boddewyn, Corporate public affairs research: Chronological reference list: Part 1: 1985-2000, in: Journal of Public Affairs, Jg.1, H. 1, 2001, S. 9-32; Dies., Corporate public affairs research: Chronological reference list: Part 2: 1960-1984, in: Journal of Public Affairs, Jg. 1, H. 2, 2001, S. 169-186.

⁴² Vgl. Howard R. Bowen, Social Responsibilities of the Businessman, New York 1953.

⁴³ Vgl. Adolf A. Berle, The twentieth century capitalist revolution, New York 1954.

⁴⁴ Vgl. Keith Davis, Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?, in: California Management Review Jg. 2, H. 3, 1960, S. 70-76.

⁴⁵ Vgl. Keith Davis; Robert L. Blomstrom, Business and Its Environment, New York 1966.

⁴⁶ Vgl. Edwin M. Epstein, The corporation in American politics, New Jersey 1969.

verfügen – und erheben das Postulat einer „Corporate Social Responsibility“ (im Folgenden, CSR1). Frederick (1986) fasst diese Position wie folgt zusammen: „The fundamental idea of ‘coporate social responsibility’ is that business corporations have an obligation to work for social betterment.“⁴⁷ Neben der Erwägung des Für und Wider einer gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung (Davis 1973)⁴⁸ war diese erste Phase im Weiteren durch die Suche nach einer präziseren Definition der erweiterten Verantwortung charakterisiert (Carroll, 1979;⁴⁹ Jones, 1980⁵⁰; Keim, 1978⁵¹, Zenisek, 1979).⁵²

Wissenschaftliche Studien zur PA-Funktion existieren zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Wenngleich sich PA in der US-amerikanischen Praxis zunehmend als Aufgabenfeld etabliert, verdrängt der schwergewichtig normative Charakter der Debatte strategische Abklärungen fürs erste. Es sind vielmehr praktische Arbeiten, welche die Grundfesten der frühen PA-Forschung schaffen. Besondere Erwähnung verdienen hier die professionellen Berichte des „Public Affairs Council“ (PAC).⁵³ Er wird 1954 in Washington DC als Gegenorganisation zu den Gewerkschaften ins Leben gerufen, und vereint heute mehr als 500 der größten US-Unternehmen unter seinem Dach. Die primäre Zielsetzung des PAC besteht in der Schulung von Managern, im Bestreben diese zu mehr und effizienterem politischem Engagement zu trainieren.⁵⁴ Auch das „Conference Board“⁵⁵ nimmt sich in den 60er Jahren dem Thema PA unter verschiedenen praktischen Gesichtspunkten an.

⁴⁷ Vgl. William C. Frederick, Theories of corporate social performance – Much done, more to do, Working Paper 632, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1986, S. 4.

⁴⁸ Vgl. Keith Davis, The case for and against business assumption of social responsibilities, in: Academy of Management Journal, Jg. 16, H. 2, 1973, S. 312-322.

⁴⁹ Vgl. Archie B. Carroll, A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, in: Academy of Management Review, Jg. 4, H. 4, 1979, S. 497-505.

⁵⁰ Vgl. Thomas M. Jones, Corporate social responsibility revisited, redefined, in: California Management Review, Jg. 22, H.3, 1980, S. 59-67.

⁵¹ Vgl. Gerald D. Keim, Corporate social responsibility – An assessment of the enlightened self-interest model, in: Academy of Management Review, Jg. 3, H. 1, 1978, S. 32-39.

⁵² Vgl. Thomas J. Zenisek, Corporate social responsibility – A conceptualization based on organizational literature, in: Academy of Management Review, Jg. 4, H. 3, 1979, S. 359-368.

⁵³ z.B. B. M. Cullen, Public Affairs Problems of the Multinational Corporation, Washington, DC: The Public Affairs Council 1971.

⁵⁴ Vgl. Köppl 2000, S. 25.

⁵⁵ Das Conference Board wurde 1916 gegründet und zählt zu den weltweit führenden Wirtschaftsforschungsorganisationen auf Mitgliederbasis. Publikationen zum Thema PA: National Industrial Conference Board (Hrsg.), Public Affairs Conference Report: Public Affairs in National Focus, Report No. 5, New York 1966; oder: National Industrial Conference Board (Hrsg.), The Role of Business in Public Affairs, New York 1968.

2.2 Public Affairs - Der Grundzusammenhang

In den 1970er Jahre erfährt die amerikanische PA-Branche ein starkes Wachstum: Die Zahl der PAC-Mitglieder verdoppelt sich; die Zahl der sog. „Public Affairs Professionals“ verdreifacht sich sogar.⁵⁶ Dieses Wachstum macht sich auch in einem starken Anstieg wissenschaftlicher Forschung zum Themenbereich bemerkbar. Dabei verlagert sich das Schwergewicht der Diskussion auf die pragmatischen Fragen des unternehmerischen Umgangs mit gesellschaftlichen Anliegen. Dies erfolgt zum einen im Rahmen der CSR-Forschung, die sich in ihrer weiteren Entwicklung auch strategischen Aspekten annimmt. Überdies greift die Managementforschung das Thema der politischen und gesellschaftlichen Beziehungen von Unternehmen auf.

2.2.1 Die pragmatische Wende

Das Postulat einer umfassenderen, gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung blieb nicht unangefochten: insbesondere Friedmann (1962)⁵⁷ konstatierte, dass das gesellschaftliche Subsystem der Wirtschaft keine Verantwortung in Bereichen zugewiesen werden sollte, in denen andere Subsysteme größere Problemlösungskapazitäten haben. „In such an economy, there is one and only one responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within these rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.“⁵⁸ Diese Kritik beförderte einen neuen Ansatz, den „Corporate Social Responsiveness“-Ansatz (im Folgenden CSR2). Das Konzept stellt insofern eine Weiterentwicklung von CSR1 dar, als der Fokus der Untersuchungen nicht mehr auf philosophischen Abklärungen zum Wesen der unternehmerischen Verantwortung liegt, sondern auf Strategien, welche in Unternehmungen angesichts des sozialen Drucks entwickelt werden können. Als wichtige Vertreter dieser Richtung gelten Ackermann/Bauer (1976)⁵⁹, Epstein (1987)⁶⁰, Frederick (1987)⁶¹ sowie

⁵⁶ Vgl. Schönborn/Wiebusch 2002, S. 28.

⁵⁷ Vgl. Milton Friedmann, *Capitalism and Freedom*, Chicago 1962,

⁵⁸ Vgl. ebda., S. 133.

⁵⁹ Vgl. Robert W. Ackermann und Raymond A. Bauer (Hrsg.), *Corporate Social Responsiveness: the modern dilemma*, Reston 1976.

Preston/Post (1975)⁶². Nennenswerten Einfluss entfalteten insbesondere letztere: in Gestalt des Konzepts der „interpenetrating systems“ weisen die Autoren auf die Interdependenzen zwischen den sozialen Institutionen und ihrem gemeinsam geteilten Umfeld hin.⁶³ In der Publikation werden bereits die Gebiete angesprochen, die auch heute im Wesentlichen die „Business and Society“-Diskussion prägen: Issue Management, Stakeholder Management sowie Public Affairs Management.

Die Ergebnisse der CSR1 und CSR2-Diskussion gingen schließlich im sog. „Corporate Social Performance“-Modell (im Folgenden CSP) auf. Die CSP-Diskussion wurde mit den Beiträgen von Carroll (1979)⁶⁴ sowie Wartick/Cochran (1985)⁶⁵ eingeleitet. Ihre zentrale Annahme lautet, dass Unternehmen, die den Ansprüchen der gesellschaftlichen Umwelt effektiv begegnen, auch am Markt erfolgreicher sind. CSP wurde in der Folge definiert als „(...) a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships.“⁶⁶ Die Resultate des CSP-Modells wurden auf verschiedene Weise empirisch überprüft (Ullmann, 1985⁶⁷; Böhi, 1995⁶⁸; Preston/O'Bannon, 1997⁶⁹).

Während die amerikanische Fachdiskussion dergestalt die Wendung zum Strategischen vollzogen hatte, war die aufkeimende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenbereich im deutschsprachigen Raum primär auf Werthaltungen und Prinzipien gerichtet. Erste Debatten zu den Außenbeziehungen der Unternehmung setzten im Rahmen der Diskussion um Unternehmungs- und Wirtschaftsethik Mitte der 80er Jahre ein. Als diesbezügliche „Initialzündung“ gilt der Aufsatz von Steinmann/Oppenrieder „Brauchen wir eine Unter-

⁶⁰ Vgl. Edwin M. Epstein, The corporate social policy process and the process of corporate governance, in: American Business Law Journal, Jg. 25, H. 3, 1987, S. 361-383.

⁶¹ Vgl. William C. Frederick (Hrsg.), Research in Corporate Social Performance and Policy: Empirical Studies of Business Ethics and Values, Bd. 9, Greenwich 1987.

⁶² Vgl. Lee.E. Preston, James E. Post, Private management and public policy – The principle of public responsibility, Englewood Cliffs 1975.

⁶³ Vgl. ebda, S. 26.

⁶⁴ Vgl. Carroll 1979.

⁶⁵ Vgl. Steve L. Wartick; Philip. L. Cochran, The Evolution of the Corporate Social Performance Model, in: Academy of Management Review, Jg. 10, H. 4, 1985, S. 758-769.

⁶⁶ Vgl. Donna J. Wood, Corporate social performance revisited, in: Academy of Management Review, Jg. 16, H. 4, 1991, S. 691-718, hier: S. 693.

⁶⁷ Vgl. Arieh A. Ullmann, Data in search of a theory – A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms, in: Academy of Management Review, Jg. 19, H. 3, 1985, S. 540-577.

⁶⁸ Vgl. Daniel M. Böhi, Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Integration strategischer Managementansätze zur Erzielung überdurchschnittlicher Unternehmensrenten unter spezieller Berücksichtigung der gesellschaftlichen Umwelt der Unternehmung, Bern et al. 1995, zugl. Diss. Universität Zürich 1995.

⁶⁹ Vgl. Lee E. Preston; Douglas P. O'Bannon, The corporate social financial performance relationship – A typology and analysis, in: Business and Society, Jg. 36, H. 4, 1997, S. 419-429.

nehmensethik“ aus dem Jahre 1985.⁷⁰ In der Folge hat sich auch in Europa eine unternehmensethische Diskussion etabliert, die in Anbetracht der zahlreichen Neuerscheinungen in den 90er Jahren eine ständige Vertiefung und Erweiterung erfährt. Im Unterschied zu den USA liegt das Schwergewicht der Diskussion dabei noch immer auf ethischen Abklärungen (Homan/Blome-Dress, 1992; Löhr, 1994⁷¹; Steinmann/Löhr, 1994⁷²; Kreikebaum, 1996⁷³; Ulrich, 1988/1998⁷⁴; Habisch, 2003⁷⁵). Namentlich im deutschsprachigen Raum wurden auch singuläre Konzepte zur ökologieorientierten Unternehmensführung entwickelt. (Hopfenbeck 1994⁷⁶, Stahlmann 1994⁷⁷).

2.2.2 Public Affairs und Managementforschung

Parallel zu den im Rahmen der „Business and Society“-Forschung entwickelten Ansätzen findet seit den 70er Jahren auch im Rahmen der Managementforschung eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem Aspekt der gesellschaftspolitischen Verantwortung von Unternehmen statt. Herausragende theoretisch-konzeptionelle Bedeutung kommt dabei dem Konzept der Stakeholder (engl. etwa Inhaber eines Anspruchs)⁷⁸ zu: Bereits in den Arbeiten von Berle und Means in den 30er Jahren⁷⁹ zeigte sich, dass sich modernes Managementverhalten in Großunternehmen nicht mehr ausschließlich durch die von der traditionellen Ideologie verlangte treuhänderische Verwaltung der Eigentümerinteressen erklären liess. Die Manager traten damit gewissermaßen als dritte Interessengruppe neben die Aktionäre und die Mitarbeiter. Erst in den Arbeiten des „Stanford Research Institute“⁸⁰ und von Ansoff (1965)⁸¹

⁷⁰ Vgl. Horst Steinmann; Bernd Oppenrieder, Brauchen wir eine Unternehmensethik, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 45, H. 2, 1985, S. 170-183.

⁷¹ Vgl. Albert Löhr, Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis, Stuttgart 1991.

⁷² Vgl. Horst Steinmann; Albert Löhr, Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1994.

⁷³ Vgl. Hartmut Kreikebaum, Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1996.

⁷⁴ Vgl. Peter Ulrich, Wirtschaftsethik und Unternehmensverfassung: Das Prinzip des unternehmenspolitischen Dialogs, in: Hans Ulrich (Hrsg.), Management Philosophie für die Zukunft. Gesellschaftlicher Wertewandel als Herausforderung an das Management, Bern/Stuttgart 1981, S. 57 – 75; Peter Ulrich, Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern et al. 1998.

⁷⁵ Vgl. André Habisch, Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin et al. 2003.

⁷⁶ Vgl. Waldemar Hopfenbeck, Umweltorientiertes Management und Marketing. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele, Landsberg a. L. 1994.

⁷⁷ Vgl. Volker Stahlmann, Umweltverantwortliche Unternehmensführung: Aufbau und Nutzen eines Öko-Controlling, München 1994.

⁷⁸ In der deutschsprachigen Literatur spricht man in der Regel von „Interessengruppen“ oder „Anspruchsgruppen“.

⁷⁹ z.B. Adolf Berle, Gardiner C. Means, The Modern Corporation and Private Property, New York 1932.

⁸⁰ Vgl. Nach Freeman/Reed (1983) hat das Stanford Research Institute (SRI) in einem internen Memorandum 1963 zum ersten Mal den Begriff „stakeholder“ verwendet. Vgl. R. Edward Freeman; David L. Reed,

in den 1960er Jahren kam es jedoch zu einer eigentlichen Stakeholder-Theorie, wonach das Management einer Unternehmung nicht nur eine Verantwortung gegenüber den „shareholder“, sondern auch gegenüber all jenen Gruppen haben, „(...) who have a stake in the actions of the corporation.“⁸² Während diese frühen Ansätze des Konzepts in der Literatur erstaunlich wenig Echo fanden, konnte der akademische Durchbruch des Stakeholder-Konzepts schließlich durch das 1984 erschienene Buch „Strategic management: A Stakeholder Approach“ von R. Edward Freeman (1984)⁸³ erzielt werden. Stakeholder-Ansätze wurden in der Folge rasch Bestandteil der systemorientierten BWL (Ulrich, 1970 und 1971⁸⁴; Ulrich/Probst, 1991⁸⁵). Unter diesem Eindruck erfolgte eine Reihe nennenswerter Versuche, Public Affairs und unternehmerische Strategieplanung zu verlinken. Besondere Erwähnung verdienen in diesem Zusammenhang die Studien Achleitners (1985)⁸⁶ und Dyllicks (1989)⁸⁷. Unter Zugrundelegung des Anspruchsgruppen-, Issue- und Konfliktmanagements entwickelt Ersterer ein Führungskonzept für das sozio-politische Umweltmanagement von MNU. Wenig später legt Dyllick einen fünf Dimensionen umfassenden Bezugsrahmen zur Charakterisierung und empirischen Beobachtung möglicher sozio-politischer Strategieansätze von Unternehmen vor.

2.3 Public Affairs – der Anwendungszusammenhang

Insgesamt ist die PA-Forschung dem *status nascendi* entwachsen. Kennzeichnend hierfür ist die Gründung der „International Association for Business and Society“ (IABS) im Jahre 1990, die eine eigene Zeitschrift herausgibt: „Business & Society“. Im März 2004 wird in Berlin das Deutsche Institut für Public Affairs (DIPA) aus der Taufe gehoben, eine private Hochschule für Politikmanagement, Politische Kommunikation und Interessenrepräsentation, die sich in Publikationen und Lehrgängen mit Fragen des Public Affairs Management auseinandersetzt.⁸⁸

Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: California Management Review, Jg. 25, H. 3, 1983, S. 88-106, hier: S. 89.

⁸¹ Vgl. Igor Ansoff, Corporate Strategy. New York 1965.

⁸² Vgl. Freeman/Reed 1983, S. 89.

⁸³ Vgl. R. Edward Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston 1984.

⁸⁴ Vgl. Hans Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System, Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmungsführung, Bd. 1, Bern/Stuttgart 1970; Hans Ulrich, Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Schweitzer 1978, S. 270-291.

⁸⁵ Vgl. Hans Ulrich; Gilbert J.B. Probst, Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Stuttgart 1991.

⁸⁶ Vgl. Achleitner 1985.

⁸⁷ Vgl. Dyllick 1989.

⁸⁸ Vgl. Deutsches Institut für Public Affairs, URL <http://www.dipa-berlin.org/>, letzte Überprüfung am 15.06.2007.

Die Literatur reflektiert den fortgeschrittenen Reifegrad der Funktion mit einem verstärkten Fokus auf empirische Studien, sowie Taxonomien und Modellentwicklungen. Auch die Politikwissenschaft beginnt sich zunehmend mit dem Phänomen auseinanderzusetzen. Parallel zur wissenschaftlichen Durchdringung des Forschungsfeldes, entwickelte sich diesseits und jenseits des Atlantiks eine rege PA-Kunde, die auf den Erfahrungen bekannter Praktiker aufbaut.

2.3.1 Empirische Arbeiten

Eine Vorreiterrolle in der empirischen Erschließung des Forschungsfelds übernimmt das „European Institute for Advanced Studies in Management“ (EIASM) und die „European Foundation for Management Development“ (EFMD): in Gestalt des „European Societal Strategy Project“ (1982)⁸⁹ legen die beiden Forschungsinstitute eine umfassende Studie zur Rolle der Unternehmung in Europa und den gesellschaftspolitischen Anforderungen, die an sie gerichtet werden, vor. Einen ersten empirischen Überblick über Reifegrad und Entwicklungsstand von PA-Management in den USA offerieren Post/Murray/Dickie/Mahon (1982)⁹⁰.

Darüber hinaus widmen sich seit Anfang der 1980er Jahre zahlreiche Studien der Untersuchung der Einflussfaktoren unternehmerischer PA. Zum Teil nehmen diese alleine die Wirkung unternehmens- oder branchenbezogener Strukturen in den Blick. So stehen bei Mahon (1982)⁹¹ die Einflussfaktoren „Unternehmensgröße“, „Unternehmensplanung“ und „Fertigungstechnik“ im Zentrum des Interesses. Griffin/Dunn (2004)⁹² untersuchen den Einfluss der Größen „Manager-Commitment“ und „Ressourcenallokation“. Einem induktiven Vorgehen verpflichtet, hat sich eine Reihe von Studien, die in den 80er Jahren an der „Harvard University“ zum Themenbereich PA entstanden sind: Basierend auf einer komparativ-statischen Analyse der US-amerikanischen Holzverarbeitenden Industrie geht Sonnenfelds Studie (1981)⁹³ der Frage nach der strukturellen Verankerung gesellschaftspolitischer Verantwortung nach. Miles (1987)⁹⁴ nimmt die Umweltbeziehungen der

⁸⁹ Vgl. hierzu ausführlich: Achleitner 1985, S. 24.

⁹⁰ Vgl. Post et al. 1982.

⁹¹ Vgl. John F. Mahon, *The Corporate Public Affairs Office: Structure, Behaviour, and Impact.*, Diss. Boston University 1982.

⁹² Vgl. Jennifer J. Griffin; Paul Dunn, *Corporate Public Affairs. Commitment, Resources and Structures*, in: *Business Society*, Jg. 43, H. 2, 2004, S. 196-220, hier: S. 197.

⁹³ Vgl. Jeffery A. Sonnenfeld, *Structure, Culture and Performance in Public Affairs: A Study of the Forest Products Industry*, Boston MA 1981.

⁹⁴ Vgl. Robert H. Miles, *Managing the Corporate Social Environment. A Grounded Theory*, Englewood Cliffs 1987, S. 44ff.

amerikanischen Versicherungsindustrie in den Blick und führt die Top-Management-Philosophie als Schlüsselvariable ein.

Andere Studien berücksichtigen neben internen und branchenbezogenen, auch externe Bestimmungsfaktoren. So kommt bei Greening/Gray (1994)⁹⁵ – neben der Firmengröße und der Unterstützung des Top-Managements⁹⁶ – der Druck von Interessengruppen als externe, sozio-politische Variable ins Spiel. Hillman/Hitt (1999)⁹⁷ benennen die Abhängigkeit der Unternehmung von politischen „Ressourcen“ sowie das Interessengruppensystem (Pluralismus/Korporatismus) als Determinanten; Meznar/Nigh (1995)⁹⁸ führen *inter alia* die Unsicherheit der externen Umwelt als Einflussfaktor ein.

In jüngerer Zeit wurde auch im Rahmen explorativer Studien versucht, diejenigen sozio-politischen und sozio-ökonomischen Variablen zu ermitteln, welche die gesellschaftspolitischen Umweltstrategien von Unternehmen beeinflussen (Hillman und Keim, 1995⁹⁹; Berg, 2003¹⁰⁰)

Zuletzt treffen wir auf eine Reihe von Untersuchungen, welche sich um die Typologisierung resp. Taxonomisierung sozio-politischer Unternehmensstrategien bemüht: Im Zuge dessen entsteht die Unterscheidung zwischen Reaktion¹⁰¹, Proaktion und Interaktion (Post, 1978)¹⁰², individualistisch/widerstandsorientierten und kooperativ/problemlösungsorientierten Verhalten (Miles, 1987)¹⁰³, sowie zwischen „buffering“- und „bridging“- Strategien (Meznar und Nigh, 1995)¹⁰⁴. Hillman und Hitt (1999)¹⁰⁵ legen schließlich eine umfassendere Taxonomie politischer Unternehmensstrategien vor. Sie unterscheiden zwei grundsätzliche Annäherungen (reaktiv und interaktiv), zwei Ebenen der Partizipation (individuell und kollektiv), sowie drei

⁹⁵ Vgl. Greening/Gray 1994.

⁹⁶ Die Autoren benennen als weitere Einflussfaktoren: die mediale Exponiertheit der Unternehmung und die Krisenhaftigkeit der Branchenumwelt. Vgl. Greening/ Gray 1994.

⁹⁷ Vgl. Hillman/Hitt 1999.

⁹⁸ Weitere Ergebnisse, die im Vorfeld resp. im Umfeld dieser Untersuchung entstanden sind, finden sich bei Martin B. Meznar, *Public affairs in multinational corporations: An empirical examination*, Diss. University of South Carolina 1993; Martin B. Meznar; Douglas Nigh, *Managing corporate legitimacy: Public affairs activities, strategies and effectiveness*, in: *Business and Society*, Jg. 32., H.1, 1993, S. 30-43.

⁹⁹ Vgl. Amy J. Hillman, Gerald D. Keim, *International Variation in the Business-Government Interface: Institutional and Organizational Considerations*, in: *Academy of Management Review*, Jg. 20, H.1, 1995, S. 193-214.

¹⁰⁰ Vgl. Berg 2003.

¹⁰¹ Die englische Originalbezeichnung „adaption“ wurde hier mit „Reaktion“ übersetzt, steht bei dieser Strategie doch die „(...) organizational reaction to environmental change (...)“ im Vordergrund. Vgl. James E. Post, *Corporate Behavior and Social Change*, Reston 1978, S. 39.

¹⁰² Vgl. Post 1978, S. 38ff.

¹⁰³ Vgl. Miles 1987, S. 44ff.

¹⁰⁴ Vgl. Meznar/Nigh 1995.

¹⁰⁵ Vgl. Hillman/Hitt 1999.

Typen von politischen Strategien (Informationsstrategie, finanzielle Anreizstrategie, „Constituency“-Strategie).

2.3.2 Public Affairs und Politikwissenschaft

Im Rahmen der Interessengruppentheorie¹⁰⁶ hat sich vereinzelt auch die Politikwissenschaft der Untersuchung des Phänomens PA angenommen.¹⁰⁷ Politikwissenschaftler gehen dabei zunächst der Frage nach, warum Unternehmen überhaupt politisch aktiv werden. Mundo (1992)¹⁰⁸ und Plotke (1992)¹⁰⁹ weisen in diesem Zusammenhang auf die Existenz und Aktivitäten von Wettbewerbern mit potentiell differierenden interessenpolitischen Agenden hin. Andere Studien – sowohl im konzeptionellen als auch im empirischen Bereich – widmen sich der Bedeutung spezifischer Interessengruppen für Unternehmen: Masters/Keim (1985)¹¹⁰ nehmen den Druck von Gewerkschaften, Mahon/Kelley (1988)¹¹¹ die Aktivitäten von Umweltschutzgruppen in den Blick. Wieder andere Erklärungen stellen auf den Faktor „Ideologie“ ab. So argumentiert Plotke (1992)¹¹², dass die Gestaltung politischer Unternehmensstrategien im Wesentlichen ideologisch motiviert ist. Eismeier und Pollock (1987)¹¹³, Kaufmann et al. (1987)¹¹⁴ zeigen im Rahmen empirischer Analysen auf, dass sich in der Tat gewisse Varianzen politischer Unternehmensstrategien auf die Top-Management Philosophie zurückführen lassen.

Auch die Maßnahmen, welche Unternehmen zur Durchsetzung ihrer Interessen im politischen Prozess einsetzen, sind Gegenstand politikwissenschaftlicher Forschungsanstrengungen. Das betrifft insbesondere die Entscheidung zwischen individueller und kollektiver

¹⁰⁶ Vgl. hierzu den umfangreichen Literaturüberblick bei Frank R. Baumgartner; Beth L. Leech, *Basic Interests. The Importance of Groups in Politics and in Political Science*, Princeton/New Jersey 1998.

¹⁰⁷ Vgl. Kathleen A. Getz, *Public Affairs and political strategy: Theoretical foundations*, in: *Journal of Public Affairs*, Jg. 1, H. 4, 2002, S. 305-324, hier: S. 308.

¹⁰⁸ Vgl. Philip A. Mundo, *Interest Groups: Cases and Characteristics*, Chicago 1992.

¹⁰⁹ Vgl. David Plotke, *The political mobilization of business*, in: Marc P. Petracca (Hrsg.), *The Politics of Interest Groups Transformed*, Westview 1992, S. 175-198.

¹¹⁰ Vgl. Marick F. Master; Gerald D. Keim, *Determinants of PAC participation among large corporations*, in: *Journal of Politics*, Jg. 47, H.4, 1985, S. 1158-1173.

¹¹¹ Vgl. John F. Mahon; Patricia C. Kelley, *The politics of toxic wastes: Multinational corporations as facilitators of transnationale public policy*, in: Lee E. Preston (Hrsg.), *Reserach in Corporate Social Performance and Policy*, Bd. 10, Greenwich 1988, S. 59-86.

¹¹² Vgl. Plotke 1992.

¹¹³ Vgl. Theodore J. Eismeier; Phillip H. Pollock III, *Strategy and choice in Congressional elections: The role of PAC's*, in: *American Journal of Political Science*, Jg. 30, H.1, 1987, S. 197-213.

¹¹⁴ Vgl. Allen M. Kaufmann; Marvin J. Karson; Jeffrey Sohl, *Business fragmentation and solidarity: An analysis of PAC donations in the 1980 and 1982 elections*, in: Alfred A. Marcus, Allen M. Kaufmann, David R. Beam (Hrsg.), *Business Strategy and Public Policy*, New York 1987, S. 119-135.

Interessenpolitik (Gray und Lowery 1997; Kaufmann et al. 1993¹¹⁵; Lowery und Gray 1998¹¹⁶, Salisbury 1983¹¹⁷). Diese Untersuchungen reichen bereits in die ökonomische Theorie der Interessengruppen hinein, die wesentlich durch Mancur Olson (vor allem 1965)¹¹⁸ geprägt wurde. Schwerpunkte seiner Arbeiten bilden die Entstehung und Organisation von Interessengruppen sowie die Frage nach den Gründen für die relative Vorzüglichkeit unterschiedlicher Gruppen hinsichtlich ihrer Stabilität und Effizienz.¹¹⁹

Auch Lobbying-Taktiken sind zum Gegenstand politikwissenschaftlicher Forschungsanstrengungen geworden. Dabei ruht der Fokus jedoch zumeist auf internen Bestimmungsfaktoren, wie etwa Gruppenressourcen oder organisatorischen Strukturen (Schlozman/Tierney, 1986¹²⁰; Walker, 1991¹²¹) Ausnahmen bilden die Studien von Gais/Walker (1991)¹²² und Berry (1977)¹²³: Erstere testen neben einer Reihe von internen Faktoren die Bedeutung einer externen Variable: die Autoren setzen die Wahl von „Inside“- und „Outside“-Strategien des Lobbying in Verbindung mit der Konflikthaftigkeit der Organisationsumwelt. Auch nach Berry (1977) ist die Wahl der Lobbying-Strategie durch den externen politischen Kontext geprägt. Als solchen konzeptualisiert er *inter alia* die Konflikthaftigkeit der Umwelt, sowie die Empfänglichkeit von Regierungsbeamten für die Position der Gruppe. Im Zentrum von Berrys Studie stehen jedoch öffentliche Interessengruppen als Akteure, nicht Unternehmen. Zuletzt adressieren Politikwissenschaftler die Frage nach der Effektivität verschiedener Lobbyingmaßnahmen. Grundlegend sind hier die Arbeiten Gary S. Beckers (1983, 1985)¹²⁴. Becker entwickelt ein politökonomisches Modell des Lobbying, um herauszufinden, welche Gruppen sich im politischen Wettbewerb durchsetzen können und warum ihnen das gelingt.

¹¹⁵ Vgl. Allen M. Kaufmann; Ernest J. Englander; Alfred A. Marcus, Selecting an organizational structure for implementing issues management: A transaction cost and agency theory perspective, in: Barry M. Mitnick (Hrsg.), Corporate Political Agency, Newbury Park 1993, S. 148-168.

¹¹⁶ Vgl. David Lowery; Virginia Gray, The dominance of institutions in interest representation: A test of seven explanations, in: American Journal of Political Science, Jg. 42, H.1, 1998, S. 231-255.

¹¹⁷ Vgl. Robert H. Salisbury, Interest representation: The dominance of institutions, in: American Political Science Review, Jg. 81, H. 1, 1984, S. 64-76.

¹¹⁸ Vgl. Mancur Olsen, The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, Cambridge 1965.

¹¹⁹ Vgl. ebda.

¹²⁰ Vgl. Kay Lehman Schlozman; John T. Tierney, Organized Interests and American Democracy, New York 1986.

¹²¹ Vgl. Jack L. Walker Jr. (Hrsg.), Mobilizing Interest Groups in America, Ann Arbor 1991.

¹²² Vgl. Thomas L. Gais; Jack L. Walker Jr, Pathways to Influence in American Politics, in Jack L. Walker Jr. (Hrsg.), Mobilizing Interest Groups in America, Ann Arbor 1991.

¹²³ Vgl. Jeffery M. Berry, Lobbying for the People: The Political Behavior of Public Interest Groups, Princeton 1977.

¹²⁴ Vgl. Gary S. Becker, A Theory of Competition among Pressure Groups for Political Influence, in: The Quarterly Journal of Economics, Jg. 98, H. 3, 1983, S. 371-400; Gary S. Becker, Pressure Groups and Political Behavior, in: Richard D. Coe; Charles K. Wilbur (Hrsg.), Capitalism and Democracy, Notre Dame 1985, S. 120-146.

Darüber hinaus sind im Rahmen der Politikwissenschaft unzählige deskriptive Studien zum Thema Lobbying entstanden (Köppl, 1998¹²⁵; Farnel, 1994¹²⁶; Täuber, 2001¹²⁷; Leif/Speth, 2003¹²⁸; Sebaldt, 1996 und 1999¹²⁹).

2.3.3 Praktische Werke

Im Rahmen von Ratschlagswerken sowie anwendungsorientierten Aufsätzen und Artikeln in einschlägigen Fachzeitschriften¹³⁰ berichten Praktiker über die Erfordernisse erfolgreichen PA-Managements. Oft werden entsprechende Artikel von Unternehmensberatern oder Wissenschaftlern verfasst, welche beratend an der Lösung struktureller oder akuter Umweltkonflikte in Unternehmungen beteiligt waren.¹³¹ Erwähnung verdienen hier die Arbeiten von Köppl (2000, 2003)¹³², Schönborn/Wiebusch (2002)¹³³, die Publikationen des PAC (Fleisher, 1993¹³⁴; Fleisher/Blair/Hawkinson, 1997¹³⁵; Post/Griffin, 1999¹³⁶; Ferraro, 2000¹³⁷) sowie die DIPA-Reihe „Public Affairs und Politikmanagement“¹³⁸. Einen Überblick zum Stand der Praxis diesseits und jenseits des Atlantiks offerieren die alljährlich erscheinenden „State of the Art“-Berichte des PAC¹³⁹ sowie die, von den Berliner Kommunikationsberatungsagenturen Plato¹⁴⁰ und Publicis¹⁴¹ herausgegebenen, Umfragen zum PA-Management in deutschen Unternehmen.

¹²⁵ Vgl. Peter Köppl, Lobbying als strategisches Interessenmanagement, in: Josef Scheff, Alfred Gutschelhofer (Hrsg.), Lobby Management, Wien 1998, S. 1-36, hier: S. 2f.

¹²⁶ Vgl. Frank Farnel, Am richtigen Hebel: Strategie und Taktik des Lobbying, Landsberg/Lech 1994.

¹²⁷ Vgl. Jörg Teuber, Interessenverbände und Lobbying in der Europäischen Union, Frankfurt a.M. 2001.

¹²⁸ Vgl. Thomas Leif; Rudolf Speth (Hrsg.), Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland; Wiesbaden 2003.

¹²⁹ Vgl. Martin Sebaldt, Der deutsche Lobbyismus zwischen Mythos und Wirklichkeit, in: Das Parlament, 30.07.1999; Ders., Interessengruppen und ihre bundespolitische Präsenz in Deutschland, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen, Jg. 27, H. 4, 1996, S.658-696.

¹³⁰ z.B. Helios Media (Hrsg.), Politik & Kommunikation, Berlin; John Wiley & Sons (Hrsg.), Journal of Public Affairs, Hoboken.

¹³¹ Vgl. Achleitner 1985, S. 45.

¹³² Vgl. Köppl 2000; Peter Köppl, Power-Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs, Wien 2003.

¹³³ Vgl. Schönborn/Wiebusch 2002.

¹³⁴ Vgl. Craig S. Fleisher, Applying Quality to Public Affairs: Progress, Pitfall and Prospects, in: Peter W. Schaefer, (Hrsg.), Quality Management in Public Affairs, Washington, DC: The Public Affairs Council 1993.

¹³⁵ Vgl. Craig S. Fleisher; Natasha Blair; Brian Hawkinson, Assessing, Managing and Maximizing Public Affairs Performance, Washington, DC: The Public Affairs Council 1997.

¹³⁶ Vgl. James E. Post; Jennifer J. Griffin, Outsourcing Public Affairs: Issues for Public Affairs Officers. Washington DC: The Public Affairs Council 1999.

¹³⁷ Vgl. Richard A. Ferraro, Considerations for Measuring Public Affairs' Value, Washington DC: The Public Affairs Council 2000

¹³⁸ z.B. Althaus et al. 2001.

¹³⁹ Vgl. Foundation for Public Affairs (Hrsg.), The State of Corporate Public Affairs, Washington D.C. 2005.

¹⁴⁰ Vgl. Plato Kommunikation (Hrsg.), Plato Survey 2002: Verbände im Wettbewerb. Neue Herausforderungen an die organisierte Interessenvertretung., Berlin 2002; Plato Kommunikation (Hrsg.), Plato Survey 2001: Public Affairs in Deutschland – Neue Dialogformen zwischen Wirtschaft und Politik, Berlin 2001.

2.4 Implikationen für die eigene Untersuchung

Evaluiert man die Literatur in Bezug auf die vorliegende Fragestellung so ist festzustellen, dass der aktuelle Wissensstand einen eher fragmentarischen Eindruck macht. Umfassende, auf empirisch-analytischer Forschung basierende, Erkenntnisse zu den sozio-politischen Determinanten von PA-Management liegen bislang nicht vor.

Auch geeignete, theoretische Modelle stehen nicht zur Verfügung. So leisten die Anfänge der „Business and Society“-Forschung zwar einen wichtigen Beitrag zum Grundverständnis des Verhältnisses von Unternehmung und Gesellschaft, bleiben dabei jedoch allgemein zu vage für eine Modellierung.¹⁴² Sowohl CSR1 als auch CSR2 offerieren kein geeignetes Analyseinstrumentarium; sie tragen jedoch zu unseren theoretischen Vorklärungen bei. So findet namentlich das Konzept der „interpenetrating systems“ von Preston/Post Berücksichtigung.¹⁴³ Die CSP Literatur wiederum, widmet sich schwergewichtig dem Gegenstand der Wertschöpfung durch unternehmerisches PA-Engagement. Im Vordergrund steht mithin die Frage, ob und gegebenenfalls welchen „Ertrag“ PA abwirft. Auch der strategische Stakeholder-Ansatz kann nicht für eine systematische Betrachtung der unternehmerischen Umwelt und ihrer Auswirkungen auf PA-Management fruchtbar gemacht werden. Er betont bilaterale Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Theoretisch nicht behandelt werden kann das Interdependenzgefüge der Stakeholder und somit Strukturen und Handlungsmuster, die auch dann Gültigkeit besitzen, wenn einzelne Stakeholder vorübergehend nicht aktiv sind. (vgl. dazu ausführlich Kapitel 3.2.1). Ungeachtet dessen, inspiriert er die theoretische Vorklärung dieser Untersuchung – in seiner klassischen wie auch in seiner systemtheoretisch inspirierten Variante.

Im Hinblick auf die empirischen Arbeiten zum Themenbereich ergibt sich ein gemischtes Bild: Zum Teil lassen die erwähnten Studien die, unserer Auffassung nach prägende, Wirkung der Umwelt auf die Gestaltung von PA völlig außer Acht und nehmen eine reine Innen- resp. Branchenperspektive ein (Post/Murray/Dickie/Mahon, 1983; Mahon, 1982, Griffin/Dunn, 2004). Andere Studien überwinden dieses Defizit, berücksichtigen den Einfluss der sozio-politischen Umwelt jedoch lediglich in Gestalt einer Variable (Greening/Gray, 1994;

¹⁴¹ Vgl. Publicis (Hrsg.), Public Affairs-Umfrage 2004, Berlin 2004; Publicis (Hrsg.), Public Affairs-Umfrage 2005, Berlin 2005.

¹⁴² Vgl. Rogene A. Buchholz, Business Environment and Public Policy, Prentice Hall 1982, S. xiii.

¹⁴³ Vgl. Preston/Post 1975, S. 26-27.

Hillman/Hitt (1999); Meznar/Nigh (1995). Desweiteren erscheinen uns die im Einzelnen verwendeten Strategietypologien mit ein (Post, 1978; Miles, 1987) oder allenfalls zwei Dimensionen (Hillman/Hitt, 1999) nicht erschöpfend. Wieder andere empirische Studien lassen keine Generalisierungen zu, beruhen sie doch auf sehr spezifischem, induktivem Vorgehen. So ist fraglich, ob „convenience samples“¹⁴⁴ aus der Holzverarbeitenden Industrie (Sonnenfeld, 1981) oder der Versicherungsindustrie (Miles, 1987) hinreichend generalisierbare Erkenntnisse zu Tage fördern können. Zuletzt können auch explorative Studien (Berg, 2003; Hillmann und Keim, 1995) keinen substantziellen Beitrag zur Lösung unserer Forschungsfragen leisten.

Die politikwissenschaftliche Beschäftigung mit dem Phänomen PA im Rahmen der Interessengruppentheorie beantwortet vornehmlich die folgenden Fragen: Warum werden Unternehmen politisch aktiv? Welche Mittel setzen sie ein bzw. auf welchen Wegen suchen sie ihre Positionen durchzusetzen (individuell oder kollektiv)? Sind Unterschiede in der Effektivität von verschiedenen Lobbyingmaßnahmen erkennbar?¹⁴⁵ Für die vorliegende Untersuchung sind diese Fragestellungen weitestgehend ohne Relevanz. Wenngleich kaum eine dieser Studien den sozio-politischen Kontext als vernachlässigbar begreift, legen sie dennoch relativ wenige systematische Erkenntnisse zu den entsprechenden Determinanten unternehmerischer Politikstrategien vor.¹⁴⁶ Beiträge und Inspirationen für die vorliegende Arbeit liefert indes die umfangreiche, deskriptive Literatur zum Thema Lobbying (z.B. Köppl, 1998; Farnel, 1994).

Was zuletzt die anwendungsorientierte Literatur betrifft, so sind die – nach Art praktischer Ratschlagswerke gestalteten – Publikationen in der Regel von geringem wissenschaftlichem Wert; sie können jedoch eine erste Anschlussstelle und Impetus für die wissenschaftliche Theoriebildung darstellen. So stammen viele Anstöße für die vorliegende Arbeit nicht aus theoretisch konzipierten Forschungsprogrammen, sondern aus pragmatisch orientierten Publikationen (z.B. Köppl, 2000; Althaus et al., 2003).

Die vorausgehenden Betrachtungen lassen die folgenden Schlussfolgerungen zu: Wenngleich eine Vielzahl der Studien erste Anhaltspunkte sowie wichtige Inspirationen für unser Vorhaben liefern, so decken sie die zugrunde liegende Problemstellung doch nur zu einem geringen Teil ab. Im Verhältnis zur bislang produzierten Menge an Forschungsbeiträgen und –ergebnissen erscheint der tatsächlich erzielte Erkenntnisfortschritt merkwürdig gering und inkonsistent. Auffällig ist insbesondere die Tatsache, dass die über Dekaden angesammelten

¹⁴⁴ Vgl. Donna M. Randall; Annetta M. Gibson, Methodology in business ethics research: A review and critical assessment, in: Journal of Business Ethics, Jg. 9, H. 6, 1990, S. 457-471, hier: S. 463.

¹⁴⁵ Vgl. Getz 2002 S. 308f.

¹⁴⁶ Zu dieser Einschätzung gelangen auch Baumgartner/Leech 1998, S. 165.

Studien keine „ (...) einheitliche Auffassung über das Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt, die theoretischen Grundlagen und die Forschungsmethoden in diesem Gebiet.“¹⁴⁷ hergeben. Theoretische und methodische Vielfalt sind geradezu kennzeichnend für den Gegenstand. Was vorliegt ist ein Kaleidoskop von Momentaufnahmen aus wechselnden theoretischen Perspektiven. Noch immer fehlt ein umfassender, integrierter theoretischer Rahmen, welcher die je spezifischen Zusammenhänge zwischen sozio-politischem Kontext und unternehmerischen PA-Strategien erfassen kann.

Dies erklärt sich primär durch die Zersplitterung der Sozialwissenschaften. Der vorliegende Untersuchungsgegenstand bewegt sich im Grenzbereich der Soziologie, Politikwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre. Dies erfordert eine großzügige Integration von Methoden und Erkenntnissen aus einer Reihe von mehr oder weniger entfernten sozialwissenschaftlichen Disziplinen. Konkrete, umfassende Ansätze zur praktizierten Interdisziplinarität waren in der bisherigen Forschung – trotz zahlreicher programmatischer Beschwörungen – eher selten, vor allem was die Übernahme von Forschungsansätzen aus der BWL von Seiten der Politologie anbelangt. Der interdisziplinäre Brückenschlag, so konnte gezeigt werden, geht im Wesentlichen von der BWL aus.

¹⁴⁷ Vgl. Berg 2003, S. 28.

3 THEORETISCHE GRUNDLEGUNG

3.1 Unternehmung und sozio-politische Umwelt

„Keine unserer Institutionen besteht isoliert und ist Selbstzweck. Jede einzelne ist ein Organ der Gesellschaft und besteht zum Zweck der Gesellschaft. Die Wirtschaft macht hier keine Ausnahme.“¹⁴⁸

3.1.1 Ausgewählte Zugänge

Der eingangs erhobenen Forderung nach einem disziplinär integrativen Bezugsrahmen entsprechend, wollen wir in diesem Kapitel vermeiden, aus einem geschlossenen Weltbild oder Gesamtkonzept zu schöpfen. Um das Problem der Beziehungen von Unternehmung und Umwelt aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Betrachtungsweisen herauszuarbeiten, wird nachfolgend eine Reihe von Modellen zu diesem Verhältnis elaboriert. Auf dieser Grundlage sind wir anschließend in der Lage, ein einfaches, deskriptives, und – vom theoretischen Status her – eklektisches Strukturmodell zu erstellen, welches unsere Annahmen zum Verhältnis von Unternehmung und sozio-politischer Umwelt wiedergibt. Die Darstellung trägt somit auch dem dialektischen Grundprinzip Rechnung, welchem zufolge ein Ansatz, der ein Problem nicht auf wenigstens zwei verschiedene Weisen abgrenzen kann, nicht hinreichend selbstreflektiv ist.¹⁴⁹

3.1.1.1 Elitentheoretische Modelle

Elitentheoretische Modelle haben ein hierarchisches Gesellschaftsverständnis und bilden die Akteure innerhalb einer Gesellschaft pyramidal ab. Sie lassen sich vornehmlich in der kritischen Elitentheorie finden, die ihren Ausgang in Thorstein Veblen's „Theory of the Leisure Class“ (1899)¹⁵⁰ nimmt. Als bedeutende Vertreter dieser Richtung gelten weiterhin die

¹⁴⁸ Vgl. Peter F. Drucker, Neue Management-Praxis, Düsseldorf 1974, S. 76.

¹⁴⁹ Vgl. Achleitner 1985, S. 55.

¹⁵⁰ Vgl. Thorstein Veblen, The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions, New York 1899.

soziologischen Elitentheoretiker Mosca, Pareto und Michel¹⁵¹ sowie C. Wright Mill, dessen Werk „The Power Elite“ (1956)¹⁵² bereits zum „Klassiker“ avanciert ist. Gemeinsam sind diesen elitären Gesellschaftskonzeptionen vier wesentliche Annahmen: Eliten gelten als ausschlaggebende Akteure, sie stehen mit Gegeneliten im Konflikt, verfügen über große Macht und sie werden von Nichteliten durch erhebliche Ungleichheit hinsichtlich ihrer geistigen und sozialen Fähigkeiten sowie Ressourcen unterschieden. Der Elitenbegriff wird also als Gegenbegriff zur Masse resp. zur demokratischen Massengesellschaft mit ihren Gleichheitsforderungen konzipiert.¹⁵³

Im Hinblick auf das Konzept von Wirtschaftseliten hervorzuheben ist C. Wright Mills Analyse der amerikanischen Machtelite („power elite“)¹⁵⁴. Mills weist die weitgehende Akkumulation der Macht sowie die progressive Verflechtung der einzelnen Machtträger in Verwaltung, Wirtschaft und Militär als Charakteristikum der (amerikanischen) Demokratie aus.¹⁵⁵ Die institutionelle Macht des Reichtums, so der Autor, erlaubt es der „Konzern-Elite“ („corporate rich“)¹⁵⁶ Einfluss auf das gesamte politische System zu entfalten und die Exekutivmacht allmählich einem, der Parteiendemokratie entrückten, „politischen Direktorat“ („political directorate“) zuzuschancen.¹⁵⁷

Eine andere Variation des elitentheoretischen Themas stellt die alte Marxismus-Theorie dar. Die kapitalistische Wirtschaftsweise bringt nach diesem Verständnis eine finanzielle Oligarchie hervor, welche die Klasse der Lohnabhängigen dominiert. Marx geht weiterhin davon aus, dass Herrschaft in der bürgerlichen Gesellschaft ein arbeitsteiliges Geschäft ist: Die Bourgeoisie bedarf zur Aufrechterhaltung der bürgerlichen Ordnung einer modernen „Staatsmaschinerie“, welche die Abhängigkeit der arbeitenden Klasse vom Privateigentum durch „Recht und Ordnung“ absichert.¹⁵⁸ Der Staat gilt mithin als Instrument der Mächtigen.¹⁵⁹ Ähnliche Vorstellungen tauchen auch im Zuge marxistisch inspirierter Globalisierungskritik wieder auf: Die Wirtschaftseliten einer Gesellschaft bilden demzufolge Machtgruppen mit

¹⁵¹ Einen Überblick zur soziologischen Elitentheorie findet sich in: Michael Hartmann, Elitesoziologie. Eine Einführung, Frankfurt a.M. 2004, S. 19ff.

¹⁵² Vgl. C. Wright Mills, The Power Elite (1956), 3. verb. Auflage, Oxford et al. 2000.

¹⁵³ Vgl. Beate Kraus, Begriffliche und theoretische Zugänge zu den ‚oberen Rängen‘ der Gesellschaft, in: Stefan Hradil; Peter Imbusch (Hrsg.), Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen, Sozialstrukturanalyse, Bd. 17, Opladen 2003, S. 35 – 54, hier: S. 36.

¹⁵⁴ Vgl. Mills 2000.

¹⁵⁵ Vgl. ebda., S.269ff.

¹⁵⁶ Vgl. ebda., S. 147ff.

¹⁵⁷ Vgl. ebda., S. 225ff.

¹⁵⁸ Vgl. Beate Kraus, Die Spitzen der Gesellschaft und die modernen Formen der Herrschaft, in: Hradil/Imbusch 2003, S. 101- 110, hier: S. 103.

¹⁵⁹ Das marxistische Grundprogram ist niedergelegt in: Karl Marx; Friedrich Engels, Das Kommunistische Manifest (1848) in: Thomas Kuczynski (Hrsg.), Das Kommunistische Manifest (Manifest der Kommunistischen Partei). Von der Erstausgabe zur Leseausgabe, Trier 1995.

besonderen Orientierungs- und Deutungsspielräumen. In der Kritik erscheinen sie als die wesentlichen Motoren einer neoliberalen Globalisierung, welche zur Herausbildung einer transnationalen „Bourgeoisie“ führt.¹⁶⁰

3.1.1.2 Mikroökonomische Modelle

Das mikroökonomische Modell baut auf den Vorstellung des klassischen Liberalismus (Paläoliberalismus) auf. Die ideengeschichtliche Grundlage desselben bildet Adam Smiths Theorie von der Interessenharmonie – eine Prämisse, derzufolge der auf Eigennutz ausgerichtete Wettbewerb zwischen Käufer und Verkäufer (aus dem später das Regelwerk von Angebot und Nachfrage entwickelt wurde) zu einem Maximum an gesellschaftlichem Wohlstand führt.¹⁶¹ Ausgehend von dieser Annahme wird nach Milton Friedman ein Unternehmen seiner Sachverantwortung gegenüber der Gesellschaft am besten dadurch gerecht, dass es seinem ureigensten Ziel – der Gewinnmaximierung – folgt. Gesellschaftliche Effektivität wird weitgehend mit unternehmerischer Effizienz, i.e. Nutzenmaximierung unter Marktbedingungen, gleichgesetzt.¹⁶² Nach diesem Modell erscheint das bedingungslose Streben nach Gewinnmaximierung mithin nicht nur als legitimes Recht, sondern geradezu als moralische Pflicht des Unternehmens im Interesse des Gemeinwohls. Die volkswirtschaftlich beste Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen wird somit erreicht „(...) wenn jedes einzelne Unternehmen versucht, auf die Dauer einen möglichst grossen Gewinn auf das eingesetzte Kapital zu erzielen.“¹⁶³ Darüber hinaus sollte dem gesellschaftlichen Subsystem „Wirtschaft“ nach Friedman keine Verantwortung in Bereichen zugewiesen werden, in denen andere Subsysteme größere Problemlösungskapazitäten haben.¹⁶⁴

Für das Verhältnis Unternehmung und sozio-politische Umwelt ergibt sich vor diesem gedanklichen Hintergrund folgendes: unternehmerisch relevant ist alleine die marktliche Umwelt, über welche die Einzelunternehmung als Einheit innerhalb der Gesamtwirtschaft mit den anderen Einheiten dieser Umwelt (Haushalte und Einzelunternehmen) interagiert. Diese

¹⁶⁰ Als einer der Vordenker und Vorsprecher der Antiglobalisierungsbewegung gilt der US-amerikanische Linguist Noam Chomsky. Vgl. z.B. Noam Chomsky, *Profit over People – Neoliberalismus und globale Weltordnung*, Hamburg 2000.

¹⁶¹ Vgl. Adam Smith, *Der Wohlstand der Nationen: eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen* (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776), hrsg. und aus dem Engl. übertr. von Horst-Claus Reckenwald, München 1974, S. 371.

¹⁶² Vgl. Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in: John J. McCall (Hrsg.), *Contemporary Issues in Business Ethics*, Belmont 1990, S. 8-12.

¹⁶³ Vgl. Erich Gutenberg, *Produktion, Grundlagen der Betriebswirtschaft*, Band 1, Berlin 1951, S. 347f.

¹⁶⁴ Vgl. Friedman 1962, S. 133.

Austauschbeziehungen unterliegen sogenannten „Marktbedingungen“, die sich entweder auf das direkte Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seinen Transaktionspartnern oder die wettbewerblichen Beziehungen der Branchenteilnehmer beziehen.¹⁶⁵ Dem Staat kommt im liberalen Verständnis dagegen eine eher marginale Rolle zu: Während der Paläoliberalismus diesen im Sinne des „Laissez faire“ gänzlich aus den wirtschaftlichen Angelegenheiten zurückgedrängt hat, ist er im Verständnis des Neoliberalismus des ausgehenden 19. Jahrhunderts Garant, um das „Laissez faire“ zu revitalisieren.¹⁶⁶ Politische, aber auch soziale und kulturelle Kräfte, werden in diesem Modell folgerichtig nur insofern relevant, als sie die marktliche Umwelt beeinflussen. Der Markt kann somit als ein Puffer („buffer“) zwischen Unternehmungen und der nicht-marktlichen Umgebung begriffen werden.¹⁶⁷ Umwelteinflüsse, welche sich nicht in diesen Marktbedingungen auswirken, werden als vernachlässigbar betrachtet und konstant gehalten (ceteris-paribus-Klausel).¹⁶⁸

3.1.1.3 Systemorientierte Modelle

Während die Betrachtung der Unternehmensumwelt aus klassisch mikroökonomischer Sichtweise auf die marktliche Dimension der betrieblichen Umwelt beschränkt ist, wird mit systemtheoretischen Annäherungen eine Erweiterung der Umweltaspekte unternommen. Aufbauend auf den Erkenntnissen von Systemtheorie und Kybernetik wurde vor allem in der deutschsprachigen Literatur der Ansatz einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre entwickelt.¹⁶⁹ Besondere Erwähnung verdient das „St. Galler Management Modell“, welches von Hans Ulrich im Jahre 1986 vorgelegt wurde. Ausgangspunkt desselben ist die Kritik am Wirtschaftsmodell der traditionellen Betriebswirtschaftslehre als „(...) individualistisch, rational und mechanistisch, als apsychologisch und asozialogisch.“¹⁷⁰ Ulrich entwickelt in der Folge einen mehrdimensionalen, interdisziplinären Ansatz, welcher eine umfassende, ganzheitliche Betrachtung der Unternehmung und der Unternehmungsführung ermöglicht. Die Unternehmung wird dabei als „produktives soziales System“ betrachtet, welches danach strebt

¹⁶⁵ Vgl. Achleitner 1985, S. 55.

¹⁶⁶ Vgl. Friedrich August von Hayek, Marktwirtschaft und Wirtschaftspolitik, in: ORDO-Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft 1954, S. 3-17, hier: S. 3

¹⁶⁷ Vgl. Steiner/Steiner 1994, S. 7.

¹⁶⁸ Vgl. Achleitner 1985, S. 57.

¹⁶⁹ Siehe dazu ausführlich Peter H. Werhahn, Menschenbild, Gesellschaftsbild, und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre, Bern 1980, S 251ff.

¹⁷⁰ Vgl. Ulrich 1970, S. 11.

ein „Fließgleichgewicht“ mit seiner Umwelt zu erreichen.¹⁷¹ Um dies zu erreichen muss sie auf vielfältige gesellschaftspolitische Gruppen und ihre spezifischen Ansprüche reagieren.¹⁷² Ulrich gelangt vor diesem Hintergrund zu dem Schluss: „Die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre kann gar nicht anders, als die Unternehmung als offenes System in ihrer Verflechtung mit der Umwelt zu sehen und zu verstehen zu suchen, welche Anforderungen eine zukünftige Gesellschaft an sie stellen wird.“¹⁷³

Auch Preston/Post (1975) – wesentliche Vertreter der „business and society“-Forschung – arbeiten mit Anleihen aus der Systemtheorie. Die Autoren unterscheiden drei Arten von Systembeziehungen:¹⁷⁴

- „Collateral systems“, wobei ein oder mehrere Systeme durch Austauschbeziehungen (In- und Output) miteinander interagieren, ohne dass dadurch notwendigerweise Einfluss auf die Struktur dieser relativ autonomen Teilsysteme ausgeübt wird. Dies entspricht dem klassischen mikroökonomischen Konzept, wonach die Unternehmung ausschließlich durch genau definierte Markttransitionen mit der Gesellschaft interagiert.
- „Dominant suprasystems“, wonach ein System Bestandteil eines umfassenden Suprasystems ist, welches entsprechende Kontroll- und Einflussmöglichkeiten auf sein Subsystem ausübt. Nach diesem Verständnis hat sich die Unternehmung als gesellschaftliches Subsystem den Anforderungen der Gesellschaft anzupassen.
- „Interpenetrating systems“, wonach die Interaktionen zwischen zwei Systemen derart sind, dass sie nicht nur die Intensität von In- und Output beeinflussen, sondern auch die jeweiligen Systemstrukturen verändern können.

Zuletzt haben Systemtheorie und Kybernetik auch Eingang in die Lehre der Unternehmenspolitik und Strategischen Führung gefunden. Nach Kirsch (1997) muss die unternehmenspolitische Rahmenplanung bezüglich des sog. „sozio-ökonomischen Felds“ von der Idee der „Ko-evolution von Unternehmen und Feld“ ausgehen. Dies bedeutet, dass eine Unternehmung zusammen mit seinem sozio-ökonomischen Feld Wandlungsprozesse durchmacht. Dabei beeinflussen sich Unternehmen und Feld gegenseitig und unterliegen somit einem koevolvierenden Prozess.¹⁷⁵ Neben der Feststellung der grundsätzlichen Offenheit des Systems

¹⁷¹ Vgl. ebda., S. 112f.

¹⁷² Vgl. ebda., S. 181 f.

¹⁷³ Vgl. Ulrich 1978, S. 289f.

¹⁷⁴ Vgl. Preston/Post 1975, S. 16f.

¹⁷⁵ Werner Kirsch, Kommunikation, Autopoiese, Rationalität. Kritische Anmerkungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie, zitiert nach Eric C. W. Sacra, Die Bedeutung des kulturellen Umfelds für die Unternehmenspolitik multinationaler Unternehmen, München 1998, zugl. Diss. Ludwig-Maximilians-Universität München 1997, S. 26.

Unternehmen gegenüber seiner Umwelt, führen systemorientierte Zugänge mithin zu einem weiteren, wichtigen Ergebnis: Unternehmen müssen in der Interaktion mit ihrer Umwelt als dynamische Systeme begriffen werden. Die Berücksichtigung der Dynamik des Unternehmens bedeutet den ausdrücklichen Einbezug der Tatsache, dass sie einem ständigen Wandel ausgesetzt ist, den sie teilweise selbst verursacht, der vor allem aber aus der Umwelt auf das Unternehmen einwirkt.¹⁷⁶

3.1.1.4 Stakeholder Modelle

Das heute in der Betriebswirtschaftslehre im Vordergrund stehende Konstrukt zur Erklärung des Verhältnisses von Unternehmung und Gesellschaft ist das Stakeholder-Modell, welches in den USA aus einer breit geführten Diskussion zum Thema „Business and Society“ entstanden ist (vgl. Kapitel 2.1.2.2). Seinen Durchbruch erzielte das Konzept mit dem 1984 erscheinenden Buch „Strategic management – A Stakeholder Approach“ von R. Edward Freeman.¹⁷⁷ Ausgangspunkt Freemans war die Beobachtung, dass „(...) current theories are inconsistent with both the quantity and kinds of change that are occurring in the business environment“¹⁷⁸. Im Unterschied zum „Shareholder Value“-Prinzip, welches die Bedürfnisse und Erwartungen der Anteilseigner eines Unternehmens in den Mittelpunkt des Interesses stellt, versucht das Prinzip der Stakeholder¹⁷⁹ das Unternehmen in seinem gesamten sozialökologischen Kontext zu erfassen. Als Stakeholder gelten dabei alle Gruppierungen, die einen Einfluss auf die Aktivitäten des Unternehmens ausüben können, oder im Gegenzug von diesem beeinflusst werden.¹⁸⁰ In einer weiteren Differenzierung lassen sich primäre und sekundäre Stakeholder unterscheiden. „A *primary* stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern. (...) *Secondary* stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival.“¹⁸¹ Die primären Stakeholder einer Unternehmung werden dabei in der Regel jenen Bereichen

¹⁷⁶ Vgl. Jörg Baetge, Systemtheorie, in: Willi Albers; Anton Zottmann, Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 7, Stuttgart 1977, S.510-534, hier: S. 512.

¹⁷⁷ Vgl. Freeman 1984.

¹⁷⁸ Vgl. ebda, S. 5.

¹⁷⁹ In diesem Zusammenhang wird „stake“ definiert als „(...) something of value, some form of capital, human, physical, or financial, that is at risk, either voluntarily or involuntarily.“ Vgl. Max B. E. Clarkson, The corporation and its stakeholders – Classic and contemporary readings, Toronto 1998, S. 2.

¹⁸⁰ Vgl. Freeman 1984, S. VI.

¹⁸¹ Vgl. Lee E. Preston, zitiert in: Max B. E. Clarkson, A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, in: Academy of Management Review, Jg. 20, H. 1, 1995, S. 92-117, hier: S. 106f.

zugeordnet, welche die Hauptausrichtung des Unternehmens betreffen: die Zurverfügungstellung von Produkten und Dienstleistungen für die Konsumenten. Somit gelten als Vorproduzenten, Zulieferer, Mitarbeitern und Investoren Schlüsselgruppen der Unternehmensstrategie.¹⁸² Als sekundäre Stakeholder werden in der Regel die allgemeine Öffentlichkeit, politische Institutionen, und diverse gesellschaftliche Gruppierungen und Interessenorganisationen auf genannt.¹⁸³

3.1.1.5 Modern sozialwissenschaftliche Modelle

Die Idee eines „Sozialvertrags“ zwischen Gesellschaft und Unternehmung blieb lange Zeit unbeachtet. Im Jahre 1962 noch bezeichnete Milton Friedman die Forderung nach sozialer Verantwortung der Unternehmung als „(...) a fundamentally subversive doctrine.“¹⁸⁴ In einem republikanischen Verständnis des Öffentlichen nun, erhält die Unternehmung den Charakter einer „quasi-öffentlichen Institution“.¹⁸⁵ Da die externen Effekte ihres Handelns öffentlich relevant sind, verlässt sie unter bestimmten Bedingungen den Bereich privatautonomer Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit und wird Beurteilungskriterien unterworfen, die denen politischer Instanzen gleichen. Zum Kriterium der Effizienz gesellt sich mithin das Kriterium der Legitimität. In der Konsequenz können sich Unternehmen nicht mehr ausschließlich auf ihre ökonomische Rolle zurückziehen, sondern müssen sich als verantwortliche Akteure an der Gestaltung ihrer sozio-politischen Umwelt beteiligen.¹⁸⁶ Die derzeit allgegenwärtige Formel des „Corporate Citizen“ (CC) bringt diese Haltung deutlich zum Ausdruck. „Citizenship“ ist hier indes nicht als ein rechtlicher Status zu begreifen, sondern als ein „concept of citizenship as a desirable activity“.¹⁸⁷ Somit reicht das Konzept weiter als der Stakeholder-Ansatz; es geht nicht alleine um das „Antwort-Geben“ oder die Minimierung der negativen Einwirkungen aus dem Unternehmensumfeld, sondern um proaktives Engagement, welches die gesellschaftliche Wohlfahrt steigert und auf Freiwilligkeit von Seiten der Unternehmung basiert.¹⁸⁸

¹⁸² Vgl. Köppl 2003, S. 37.

¹⁸³ Vgl. ebda., S. 38.

¹⁸⁴ Vgl. Friedman 1962, S. 133.

¹⁸⁵ Vgl. Peter Ulrich, Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution: Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart 1977.

¹⁸⁶ Vgl. Achleitner 1985, S. 61; Dyllick 1989, S. 15ff.

¹⁸⁷ Vgl. Donna J. Wood; Jeanne M. Logsdon, Business Citizenship: From Individuals to Organizations, in: R. Edward Freeman; Sankaran Venkataraman (Hrsg.), Ethics and Entrepreneurship, The Ruffin Series, Bd. 3, Charlottesville 2002, S. 59-94, hier: S. 68.

¹⁸⁸ Vgl. Archie B. Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, Jg. 34, H.4, 1991, S. 39– 48.

Die Gründe für das Aufkommen nach einem bürgerschaftlichen Verständnis der Unternehmung (nach einer ethischen oder – darüber hinausgehend – philanthropischen, Verantwortung der Unternehmung) sind in in einer neuen Stoßrichtung der Kritik zu sehen, die zunächst vor allem in den USA, dann aber auch in Europa, an wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmungen gerichtet wurde. Im Mittelpunkt der Kritik stehen indes nicht mehr die „Input“-Faktoren der unternehmerischen Leistungserbringung, wie die hinreichende Berücksichtigung von Interessen im Entscheidungsprozess, sondern der als zentraler Legitimitätsfaktor angesehene Leistungs-„Output“ der Unternehmung. Dyllick bezeichnet diesen Vorgang als die zweite „historische Legitimitätskrise“ der Unternehmung „(...) nachdem bereits durch den Übergang von der Eigentümer- zur Managerkontrolle die moderne Großunternehmung sich ihrer grundlegenden privatrechtlichen Legitimationsbasis entledigt hatte.“¹⁸⁹

3.1.1.6 Kritische Betrachtung der Modelle

Keiner der vorgestellten Ansätze offeriert, für sich genommen, eine hinreichende Fundierung für die Entwicklung eines umfassenden Modells zum Verhältnis von Unternehmung und Gesellschaft. Wir halten die Annahmen der ersten beiden Modelle für gänzlich verfehlt. Die Schlussfolgerungen elitentheoretischer, hierarchischer Konzepte stellen eine ideologische Verzerrung der Realität dar. Eine derartige Sichtweise überschätzt die Machtposition korporativer Akteure in modernen Gesellschaften. Erst durch eine Berücksichtigung der weitgehend „gleichberechtigten“, wechselseitigen Beeinflussung gesellschaftlicher und ökonomischer Akteure wird eine wirklichkeitsadäquate Erklärung der Interaktionsbeziehungen möglich. Ähnliches gilt für das mikroökonomische Modell. Wenn es auch für einige Bereiche der Unternehmensumwelt Gültigkeit beanspruchen darf, so vermag es die Rolle der Unternehmung in der Gesellschaft im Gesamten doch nicht hinreichend zu illustrieren. Die Auffassung, dass Wirtschaftsunternehmungen mit anderen Teilen der Gesellschaft ausschließlich über den Marktplatz von Produkten und Dienstleistungen in Verbindung stehen, wird von der Realität *ad absurdum* geführt. Unternehmungen dürfen nicht unter dem Siegel falsch verstandener Wissenschaftlichkeit (*ceteris-paribus* Klausel) gedanklich von ihrer soziopolitischen Umwelt isoliert werden. Somit muss man auch diesem Ansatz „Praxisferne“ vorwerfen.¹⁹⁰ Auch im Hinblick auf seine theoretischen Grundlagen halten wir diesen Zugang

¹⁸⁹ Vgl. Dyllick 1989, S. 87f.

¹⁹⁰ Vgl. Achleitner 1985, S. 57.

für wirklichkeitsfremd: Seine harmonistischen Prämissen werden in einer Welt voller negativer externer Effekte privaten Wirtschaftens der heutigen Realität nicht gerecht. Moderne sozialwissenschaftliche Zugänge, wie allererst das Konzept des „Corporate Citizen“, tragen diesen Effekten Rechnung, erweisen sich indes als unterkomplex. So hat sich in der unternehmensethischen Literatur die Meinung ausgebildet, ein Unternehmen würde entweder als Profitmaximierer eine destruktive Rolle spielen oder sich als Philanthrop gänzlich selbstlos in den Dienst der Gemeinschaft stellen.¹⁹¹ Diese vereinfachende, stark wertbehaftete Annäherung ist nicht in der Lage, Wirksamkeit und Motivation unternehmerischen Handelns angemessen zu erfassen. Unternehmen bewegen sich nicht in einem „trade-off“ zwischen rücksichtslosem Ellbogendenken einerseits und selbstloser Aufopferung andererseits. In gleichem Maße wie die Gesellschaft und ihre Anliegen in die Unternehmung hineinreicht, liegt es vielmehr im unternehmerischen Eigeninteresse, gestaltend auf politische und gesellschaftliche Entwicklungen Einfluss zu nehmen.

Alleine die Annahmen der system- und anspruchgruppenorientierten Zugänge sind hinreichend differenziert, um Grundlagen für die vorliegende Untersuchung zu bilden. Anders als jene Konzepte, welche eine dominante oder partiell isolierte Unternehmung hypostasieren, begreifen sie die Unternehmung als „Multi-Zweck-Gebilde“¹⁹², welches komplexe und dynamische Interdependenzbeziehung mit politisch-gesellschaftlichen Akteuren unterhält.

3.1.2 Ein erweitertes, dynamisches Stakeholder-Modell

Das im Weiteren spezifizierte Strukturmodell wird auf drei Ebenen erläutert:

- Bestandteil einer Reflexion des Verhältnisses Unternehmen-Gesellschaft muss stets eine „Theory of the Firm“ – eine Konzeption der Unternehmung – sein. Auf einer atomistischen Ebene gilt es mithin die Frage zu stellen, welchen Zweck die Organisation „Unternehmung“ überhaupt hat?¹⁹³
- Wir interessieren uns in dieser Untersuchung für die sozio-politischen Determinanten von PA Management. Auf einer kontextuellen Ebene wollen wir daher die politischen und gesellschaftlichen Stakeholder von Unternehmungen in den Blick nehmen.

¹⁹¹ Vgl. Habisch 2003, S. 197.

¹⁹² Vgl. Werhahn 1980, S. 303.

¹⁹³ Vgl. Sybille Sachs, Die Rolle der Unternehmung in ihrer Interaktion mit der Gesellschaft, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bern et al. 2000, S. 26.

- Unternehmungen stehen mit ihrer sozio-politischen Umwelt in Interaktionsbeziehungen, deren Verständnis für die vorliegende Fragestellung unerlässlich ist. Folglich erläutern wir auf einer relationalen Ebene die grundsätzliche Qualität dieser Beziehungen.

3.1.2.1 Atomistische Ebene

Die moderne Großunternehmung ist aus ihrer liberalen Privatrechtsverfassung herausgewachsen und ragt tief in den öffentlichen Bereich hinein. Dies offenbart sich in den Beziehungen zu den zahllosen politischen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, die ihre Ansprüche zunehmend direkt an die Unternehmung richten. Diese sieht sich in der Folge „Begründungs- und Legitimationszwänge(n)“ unterworfen, die denen politischer Instanzen gleichen.¹⁹⁴ Vor diesem Hintergrund scheint das Eigentümermodell des mikroökonomischen Ansatzes ausgedient zu haben. Faktisch sind große Unternehmen längst zu „quasi-öffentlichen Institutionen“¹⁹⁵ geworden. Dieses moderne sozialwissenschaftliche Verständnis, wie es – denormativiert – im Stakeholder-Modell aufgegangen ist, begreift das Unternehmen als multifunktionale und dementsprechend pluralistisch legitimierte Wertschöpfungseinheit, die sozio-ökonomische Funktionen für verschiedene Anspruchsgruppen, wie Arbeitnehmer, Kapitalgeber, Kunden, Staat und Interessengruppen erfüllt.¹⁹⁶ Das unternehmerische Handeln ist freilich noch immer vorrangig durch das Streben nach Verwirklichung der ökonomischen Ziele geprägt. Dieser Primat koexistiert jedoch mit der Notwendigkeit, auf die Ansprüche der sozio-politischen Umwelt zu reagieren. Dabei geht es nicht alleine um „Antwort-Geben“ im Sinne der Stakeholder-Perspektive; vielmehr haben Unternehmen als dynamische „Systeme“ die Fähigkeit sich (pro)aktiv mit ihrem Umfeld auseinandersetzen. Diese Prämisse der Kybernetik betrachten wir als grundlegend für den Erfolg von Unternehmen innerhalb einer sozio-politischen Umwelt, die keineswegs statisch ist.

¹⁹⁴ Vgl. Dyllick 1989, S. 15.

¹⁹⁵ Vgl. Ulrich 1977, S. 165.

¹⁹⁶ Vgl. Peter Ulrich; Edgar Fluri, Management, Bern/Stuttgart 1992, S. 60.

3.1.2.2 Kontextuelle Ebene

Im Rahmen mikroökonomischer Erklärungsansätze steht der Markt als Umwelt und die Funktions- und Wirkungsweise marktlicher Lenkung¹⁹⁷ im Vordergrund. Wenngleich diesem Bereich eine zweifellos zentrale Bedeutung für die Unternehmensstrategie zukommt, so vermag er die vielgestaltigen Beziehungen zwischen Unternehmung und gesellschaftlichem Umfeld nicht alleine zu erklären. Eine der Realität angemessene Betrachtung muss der Bedeutung von Regierungen und Behörden sowie der Gesellschaft und ihrer Gruppierungen als externe Einflussgrößen Rechnung tragen. Die Unternehmensstrategie weist mithin drei zentrale Stakeholder-Bezüge auf¹⁹⁸: sie muss, erstens, im internen Organisationsfeld gegenüber den Unternehmensmitgliedern formuliert und realisiert werden. Im externen Umfeld ist zweierlei zu berücksichtigen: Es geht zum einen um die Durchsetzung strategischer Konzepte gegenüber dem Marktumfeld. Unternehmen treffen hier auf eine Vielzahl anderer Organisationen, insbesondere auf (potentielle) Wettbewerber und Transaktionspartner, Wirtschaftsverbände sowie auf Personen in ihrer Eigenschaft als Konsumenten und Arbeitnehmer. Der andere zentrale, externe Stakeholder-Bezug ist das sozio-politische Umfeld. Dies umfasst die Summe aller regulativen Beziehungen in den übrigen Sphären. Nun kann der Hinweis auf eine Residualgruppe „Gesellschaft“ für die vorliegende Arbeit nicht ausreichen. Auch eine Hierarchisierung in primäre, marktliche und sekundäre, nicht-marktliche Stakeholder, wie sie in einfachen Stakeholder-Konzepten erfolgt, ist irreführend. Zum einen ist die Grenze nicht immer klar zu ziehen: So können z.B. Regierungen oder lokale Behörden – definiert als sekundäre Stakeholder einer Unternehmung – sowohl als Marktpartner (z.B. als öffentliche Auftraggeber oder kommunale Dienstleister) als auch als Hoheitsorgane (z.B. Gesetzgeber) gegenüberstehen.¹⁹⁹ Zum anderen erweist sich bei genauer Betrachtung, dass der Markt im Hinblick auf seine konkrete Ausgestaltung, aber auch im Hinblick auf seinen Geltungsbereich und Stellenwert insgesamt von übergeordneten politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen abhängig ist.²⁰⁰ Eine sinnvolle Differenzierung von Stakeholdern muss daher – unabhängig von dieser formalistischen Klassifizierung – nach Maßgabe ihrer konkreten und

¹⁹⁷ Der Begriff der Lenkung wurde von Thomas Dyllick eingeführt. Er spricht damit ein Verständnis an, das in Bezeichnungen wie „unter Einfluss stehend“ zum Ausdruck kommt. Vgl. Dyllick 1989, S. 81.

¹⁹⁸ Vgl. Ansgar Zerfaß, Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Wiesbaden 2004, a.a.O., S. 298.

¹⁹⁹ Vgl. Berg 2003, S. 73.

²⁰⁰ Vgl. Dyllick 1989, S. 149.

aktuellen Bedeutung für das Unternehmen erfolgen. In diesem Sinne lassen sich folgende Gruppen unterscheiden: Bezugsgruppen, Interessengruppen und strategische Anspruchsgruppen²⁰¹:

- zu den Bezugsgruppen zählen alle sozialen Gruppen, welche einen tatsächlichen oder potentiellen, direkten oder indirekten Bezug zum Unternehmen aufweisen (z.B. Kirchenorganisationen, Universitäten)
- zu den Interessengruppen gehören jene sozialen Gruppen, die eine tatsächliche direkte oder indirekte Beziehung zum Unternehmen aufweisen und daher unmittelbar Interessen an dem Unternehmen und seinen Verhaltensweisen bekunden. (z.B. Gewerkschaften)
- Anspruchsgruppen der Unternehmung sind Umweltgruppen, welche ihre Interessen selbst oder durch Interessenvertreter in Form von konkreten Erwartungen und Ansprüchen an das Unternehmen formulieren
- als strategische Anspruchsgruppen gelten schließlich diejenigen Anspruchsgruppen, auf welche die Unternehmung so angewiesen ist, dass die Nichterfüllung ihrer Ansprüche wesentlichen Einfluss auf das Unternehmungs geschehen haben kann.

Nachdem dergestalt ein Überblick über die Unternehmungsumwelt gewonnen wurde, treten wir in den folgenden Abschnitten in eine konkrete Betrachtung zentraler, sozio-politischer Stakeholder und ihrer Handlungsformen in der Interaktion mit Unternehmungen.

- *Das „Policy-Making“-System als Stakeholder*

Unter „Policy-Making-System“ (PMS) verstehen wir diejenigen Strukturen und Rollen, d.h. öffentlichen Institutionen und Akteure, die mit der Entwicklung oder Durchführung staat-licher Politiken beschäftigt sind (Als deutsche Übersetzung ist der Begriff „Politik-Erzeugungsprozess“ vorgeschlagen worden²⁰²). Ausgangspunkt ist ein funktionales Verständnis von Politik, das diese als Prozess begreift, in dem lösungsbedürftige Probleme artikuliert, politische Ziele formuliert, alternative Handlungsmöglichkeiten entwickelt und schließlich als

²⁰¹ Vgl. Achleitner 1985, S. 76; Monika Janisch, Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bamberg 1992, S. 126ff.

²⁰² Vgl. Werner Jann, Staatliche Programme und „Verwaltungskultur“, Opladen 1983, S. 40.

verbindliche Festlegung gewählt werden. Akteure sind somit nationale oder regionale Regierungsinstitutionen- und Organe, lokale politische Verwaltungen, öffentliche Behörden, Politiker oder Beamte.²⁰³

Das PMS nun, muss als zentraler Stakeholder der Unternehmung gelten. Unternehmen können sich nicht von politischen Ideen, Aktivitäten oder Programmen abkoppeln oder ihre Entscheidungen bewusst gegen den Willen und die Intentionen des Marktes „politische Entscheidungsfindung“ lenken.²⁰⁴ Denn aus Sicht der Unternehmung kreiert das PMS jene Konditionen, die den wirtschaftlichen Wettbewerb ermöglichen, stimulieren und regulieren. In einer komplexen Gesellschaft haben fast alle politisch-inhaltlichen Bereiche aus dem Portfolio einer Regierung Auswirkungen auf ein Unternehmen: Umweltschutzpolitik, Finanzpolitik, Wirtschaftspolitik, Arbeitsmarktpolitik, etc. Wenngleich das politische System im Rahmen der Marktwirtschaft keine direkten Einflussmöglichkeit auf die Marktergebnisse hat, kann es diese durch indirekte Maßnahmen beeinflussen: als solche sind Interventionen denkbar, welche sowohl auf die Marktstruktur als auch auf das Marktverhalten Einfluss nehmen.²⁰⁵ Tabelle 3-1 exemplifiziert einige, für Unternehmungen relevante, Felder politischer Aktivität auf der Produktebene, der Ebene des Gesamtunternehmens, des Wirtschaftssektors und der Gesamtwirtschaft.²⁰⁶ Jenseits dieser regulativen Rolle tritt das PMS (namentlich Regierungen) auch als (Mit-)Eigentümer und Konsument in Erscheinung.²⁰⁷

Die moderne Großunternehmung kann sich politische Abstimmungen mithin kaum mehr leisten. Dies gilt umso mehr, als die Relevanz des PMS im Verlaufe des 20. Jahrhunderts stetig zugenommen hat. Hintergrund ist der vielzitierte Funktionszuwachs des Staates („growth of government“²⁰⁸) – eine Entwicklung, die sich auf veränderte Bedürfnisse und Infrastrukturerfordernisse zurückführen lässt. „Denn stärker als die Lebensformen der Vormoderne ist die moderne Industriegesellschaft auf Institutionen und öffentliche Güter angewiesen.“²⁰⁹ Somit lässt sich die Entwicklung staatlicher Aufgabenentfaltung in ihrer Auswirkung auf Wirtschaft und Gesellschaft als eine zunehmende Verschränkung von privater und öffentlicher Sphäre

²⁰³ Vgl. Jann 1983, S. 41; vgl. hierzu auch das „politische Aktivsystem“ bei Renate Mayntz; Fritz W. Scharpf, Kriterien, Voraussetzungen und Einschränkungen aktiver Politik, in: Dies. (Hrsg.), Planungsorganisation. Die Diskussion um die Reform von Regierung und Verwaltung des Bundes, München 1973, S. 115-145.

²⁰⁴ Vgl. Köppl 2000, S. 66f.

²⁰⁵ Vgl. Joe S. Bain, Industrial organization, New York 1968, S. 431-432.

²⁰⁶ In Anlehnung an: Köppl 2000, S. 69; Michael E. Porter, Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/New York 1999, S. 243f; Raphael Dornier, The Management of Public Affairs by MNCs and their Organisations in the European Union a Network Perspective, Bamberg 1997, zugl. Diss. Universität St. Gallen, 1997, S. 2.

²⁰⁷ Vgl. Bain 1968, S. 47.

²⁰⁸ Vgl. Dornier 1997, S. 1; Michael Goldsmith, The Growth of Government, in: Ole Borre; Elinor Scarbrough (Hrsg.), The Scope of Government, Beliefs in Government, Bd. 3, Oxford u.a 1995, S. 25-54.

²⁰⁹ Vgl. Habisch 2003, S. 11.

kennzeichnen. Das betrifft auch den Tätigkeitsbereich von Unternehmen. Bedingt durch das enorme Wachstum von Unternehmen und die zunehmende Komplexität des Marktes entwickelt sich die Wirtschaft in allen Industriestaaten zunehmend von einer privaten zu einer staatlich regulierten Sphäre.²¹⁰

Tabelle 3-1: Unternehmensrelevante Felder politischer Aktivität

Unternehmensebene	Politische Entscheidung
Produktebene	- Standards für Produkte und Produktionsprozesse (z.B. Konsumentenschutz, Umweltschutz)
Unternehmensebene	- Export- und Importbestimmungen
Wirtschaftssektor	- Regulierung von Wettbewerb
Wirtschaft allgemein	- Handelspolitik, Steuern, Subventionen

Quelle: Eigene Darstellung

- *Organisierte Interessen als Stakeholder*

Interessen werden in den Sozialwissenschaften als „verhaltensorientierte Ziele und Bedürfnisse von einzelnen und Gruppen in einem sozialen Umfeld“²¹¹ definiert. Wenn sich individuelle oder Gruppeninteressen organisieren resp. institutionalisieren, entstehen Interessengruppen. Eine der gebräuchlichsten Beschreibungen von Interessenorganisationen resp. organisierter Interessen stammt von v. Alemann: Sie gelten „(...) als freiwillig gebildete, soziale Einheiten mit bestimmten Zielen und arbeitsteiliger Gliederung (Organisationen), die individuelle, materielle und ideelle Interessen ihrer Mitglieder im Sinne von Bedürfnissen, Nutzen und Rechtfertigungen zu verwirklichen suchen. Sie tun dies innerhalb der sozialen Einheiten (...) und/oder gegenüber anderen Gruppen, Organisationen und Institutionen (...)“²¹²

²¹⁰ Vgl. Carl Baudenbacher, Funktionszuwachs des Staates als wirtschaftsrechtliches Problem, Schweizerische Aktiengesellschaft, Nr.2 1985, S. 57-73, hier: S. 61.

²¹¹ Vgl. Jürgen Weber, Die Interessengruppen im politischen System der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1977, S. 31.

²¹² Vgl. Ulrich v. Alemann, Organisierte Interessen in der Bundesrepublik, Opladen 1989, S. 30.

Alemann/Heinze haben die Typen organisierter Interessengruppen nach Handlungs- und Politikfeldern zusammengefasst:²¹³

- Organisierte Interessen im Wirtschaftsbereich und in der Arbeitswelt (Unternehmer- und Selbständigenverbände, Gewerkschaften, Konsumentenverbände)
- Organisierte Interessen im sozialen Bereich (Sozialanspruchsvereinigungen, Sozialleistungsvereinigungen, Selbsthilfegruppen)
- Organisierte Interessen im Bereich der Freizeit und Erholung (Sportvereine und -verbände, Geselligkeits- und Hobbyvereine)
- Organisierte Interessen im Bereich von Religion, Kultur und Wissenschaft (Kirchen, Sekten, wissenschaftliche Vereinigungen, Bildungswerke, Kunstvereine)
- Organisierte Interessen im gesellschaftspolitischen Querschnittsbereich (ideelle und gesellschaftspolitische Vereinigungen)

Politische Parteien hingegen müssen als Sonderform gesellschaftlicher Interessengruppen behandelt werden. Ähnlich wie Interessengruppen versuchen sie auf politische Entscheidungen Einfluss zu nehmen, streben dabei jedoch politische Mandate an bzw. zielen auf Übernahme von Regierungsverantwortung. Sie nehmen mithin eine intermediäre Stellung zwischen PMS und Gesellschaft ein. Desweiteren vertreten Interessengruppen einzelne oder spezielle Interessen, während Parteien (zumeist) ein breiteres Spektrum an politischen Themen und Positionen abdecken müssen.²¹⁴

Als Anspruchsgruppen von Unternehmungen stehen gesellschaftlichen Interessengruppen drei Handlungsformen zur Durchsetzung ihrer Forderungen offen:²¹⁵

- Als kooperativ sind alle dialogorientierten Handlungsformen einzustufen. Darunter fallen jene Maßnahmen, die zum Ziel haben, Unternehmen für stärkeres soziales und ökologisches Engagement zu gewinnen, wie z.B. Forschungsarbeiten, die die Vorteile einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmenspolitik hervorheben oder Lobby-Tätigkeiten bei Unternehmensvertretern, aber auch gemeinsame Veranstaltungen bei denen mögliche Engagement-Aktivitäten von Unternehmen diskutiert werden.

²¹³ Vgl. ebda., S. 71.

²¹⁴ Zur besonderen Rolle der Parteien im „Dritten Sektor“ vgl. Ulrich von Alemann, Was sind Verbände?, in: Bundeszentrale zur politischen Bildung (Hrsg.), Informationen zur politischen Bildung, H.253, 1996, S. 3-9, hier: S. 6.

²¹⁵ Vgl. Morton Winston, NGO Strategies for Promoting Corporate Social Responsibility, in: Ethics and International Affairs, Jg. 16, H. 1, 2002, S. 71-87.; Lothar Rieth; Thorsten Göbel, Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 6, H. 2, 2005, S. 44-261, hier: S. 249ff.

- Zu den neutralen Handlungsoptionen zählt allererst die Dokumentation von unternehmerischen Fehlverhalten. Dazu gehört das Aufdecken von Verfehlungen oder auch der Hinweis auf Gesetzeslücken oder fehlende Überwachung von Vorschriften und Richtlinien. Aus der Dokumentation von Tatbeständen ergibt sich erst im zweiten Schritt eine kooperative oder eine konfrontative Vorgehensweise von Seiten der Interessengruppen.
- Zu den konfrontativen Maßnahmen gehören alle nicht-dialogorientierten Aktionen, die sich über Hilfe von Dritten an Unternehmen richten. Dies bezieht sich zum einem auf den Staat als legislativen und judikativen Akteur sowie den Verbraucher als Konsument der von den Unternehmen hergestellten Waren. Der Ruf nach gesetzlichen Regelungen stellt dabei eines der Hauptforderungen dar. Auch vor nationalen Gerichten werden immer häufiger soziale und ökologische Anliegen eingeklagt. Richter werden aufgefordert Gesetze entsprechend auszulegen bzw. auf neue Sachverhalte anzuwenden. Zuletzt werden in bestimmten Fällen Verbraucher direkt oder indirekt – über Medienarbeit – zum Boykott bestimmter Produkte oder bestimmter Markenartikel aufgerufen.

3.1.2.3 Relationale Ebene

In Anlehnung an die Systemtheorie können Unternehmen als offene Systeme charakterisiert werden.²¹⁶ Unter offenen Systemen versteht man „(...) Systeme, die im Energie- und Materialaustausch mit ihrer Umgebung stehen und deren Verhalten von der Umwelt beeinflusst wird.“²¹⁷ Wie in den vorausgehenden Abschnitten ausgeführt sind Unternehmen neben ihrer marktlichen Verflechtung Teile eines dichten und für ihre Existenz überaus wichtigen Netzwerks von Austauschbeziehungen politischer und sozialer Art. Im Hinblick auf die hier untersuchte Problemstellung ist weiter zu spezifizieren, welche Art von Beziehungen zugrunde gelegt wird: Im Rückgriff auf das Konzept von Preston/Post wird der Gedanke der „interpenetrating systems“ herangezogen. Zwar scheint es aus politologisch-normativen Gründen vorzuziehen, die Unternehmung als untergeordnetes Subsystem zu begreifen, welches sich den Anforderungen der Gesellschaft anzupassen hat. Hierbei haben wir es allerdings mit

²¹⁶ Vgl. Ulrich 1978, S. 281.

²¹⁷ Vgl. Ludwig von Bertalanffy; Walter Beier; Reinhard Laue, Biophysik des Fließgleichgewichtes, Berlin/Vieweg 1977, S. 30.

einer rein theoretischen Position zu tun. Der Gedanke interpenetrierender Systeme, welche sich wechselseitig beeinflussen, wird – angesichts der zentralen Stellung der Unternehmung in der Gesellschaft – der Realität eher gerecht.²¹⁸ Dabei teilen wir jedoch nicht den Steuerungs- pessimismus dieses Ansatzes.²¹⁹ Die Systemtheorie dient lediglich als begrifflicher Bezugs- rahmen, da Umwelteinflüsse nicht als direkte Ursachen für Änderungen von Unter- nehmensstrategien betrachtet werden können, sondern diese letztlich die Konsequenz mensch- licher Einschätzungen und Bewertungen sind.²²⁰ Die Ausgestaltung der PA-Strategie ist dem- zufolge nicht das Resultat eines passiven bzw. reaktiven Anpassungsprozesses der Organi- sation an externe Gegebenheiten, sondern das Ergebnis von Handlungen innerhalb der Unter- nehmung. Die entscheidende Rolle in der Beeinflussung von resp. Anpassung an Umwel- tbedingungen fällt somit den Führungskräften der Unternehmung zu. Ihnen obliegt es, das unternehmerische Handeln und dessen Ergebnisse mit den Imperativen der sozio-politischen Kontexts verträglich zu machen, d.h. es muss sichergestellt werden, dass die politischen Rahmenbedingungen für das betriebswirtschaftliche Handeln günstig sind und dass gesell- schaftspolitische Unterstützungspotentiale für die Unternehmenstätigkeit aktiviert werden.

Auch im Hinblick auf einen weiteren Aspekt kann die Systemtheorie Anstöße geben: die Dynamik der Interaktionsbeziehungen. Dieser Gesichtspunkt hat in der Analyse von Stake- holder-Beziehungen bislang nur implizit Beachtung gefunden hat – in Gestalt der Unter- scheidung zwischen Bezugsgruppen, Interessengruppen, Anspruchsgruppen und strategischen Anspruchsgruppen (vgl. Kapitel 3.1.2.2). Wesentlich sind nun jedoch nicht die Kategorien und ihre Bedeutung, sondern das Bewusstsein, dass die Stellung der Stakeholder einer Unter- nehmung einer ständigen Änderung unterworfen ist. Von entscheidender Bedeutung ist, dass diese Einteilung dynamisch ist, d.h. eine soziale Gruppe kann jahrelang eine reine Bezugs- gruppe darstellen und binnen kurzer Zeit zu einer strategischen Anspruchsgruppe werden.²²¹ Beachtung erfährt dieser Aspekt in der jüngsten Zeit im Zusammenhang mit einem neuen Konzept zur Identifikation von Stakeholdern anhand der Eigenschaften „Macht“, „Legitimation“, und „Dringlichkeit“.²²² Insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Dringlich- keit kann die sich verändernde Priorität von einzelnen Stakeholdergruppierungen über die Zeit

²¹⁸ Vgl. Achleitner 1985, S. 58f.

²¹⁹ Zur Bestimmung des „Willensbildungszentrums“ muss auch Ulrich auf den faktortheoretischen Ansatz zurückgreifen. Vgl. Ulrich 1970, S. 197ff.

²²⁰ In dieser Hinsicht teilen wir die Auffassung des „Strategic Choice“-Ansatzes von Child. Vgl. John Child, *Organizational Structures, Environment and Performance – The Role of Strategic Choice*, in: *Sociology*, Jg. 6, H.1., 1972, S. 1-22, hier: S. 10.

²²¹ Vgl. Achleitner 1985, S. 76.

²²² Vgl. Ronald K. Mitchell; Bradley R. Agle; Donna J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience – Defining the principle of who and what really counts*, in: *Academy of Management Review*, Jg. 22, H. 4, 1997, S. 853-886, hier: S. 882.

aufgezeigt werden. Im Bestreben des Unternehmens muss es daher liegen ein „Fließgleichgewicht“ im Spannungsfeld der sozio-politschen Stakeholder herzustellen – einen dynamischen Gleichgewichtszustand, der den stets veränderten Umweltbedingungen entspricht.²²³

3.1.2.4 Die Public Affairs Funktion als Grenzstelle der Unternehmung

Die „window-in/window-out“ Analogie zur Beschreibung der PA-Funktion²²⁴ wurde vor mehr als zwei Jahrzehnten von Post, Murray, Dickie und Mahon (1983)²²⁵ geprägt. Als Grundlage diente Adams Beschreibung von Brückenfunktionen („boundary spanning functions“) in Unternehmen. In dieser Tradition konzeptualisieren wir PA als „Grenzstelle“ oder „Umweltnahtstelle“ zwischen Unternehmung und sozio-politischer Umwelt. Zur Bestimmung der Funktionen von PA wollen wir im Weiteren auf die Begrifflichkeiten der Systemtheorie zurückgreifen; sie schärft den Blick für die organisationale Diffusion von Umweltanforderungen.

Demzufolge können als Aufgaben von PA-Grenzstellen spezifiziert werden:²²⁶

- Die Unternehmungsumwelt zu strukturieren und die für die Unternehmung relevanten Stakeholder sowie ihre Ansprüche und Handlungen zu identifizieren.
- Die als relevant erkannten Stakeholder sowie ihre Ansprüche und Handlungen zu beobachten und im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Unternehmung zu selektieren
- Die als relevant erkannten Daten ins Relation zu Vorhandenen zu setzen und der Unternehmungsleitung zur Verfügung zu stellen
- An der Interpretation der als relevant erkannten Daten, und damit auch an auf diesen aufbauenden Entscheidungen mitzuwirken.
- Die Identität der Unternehmung gegenüber dem sozio-politischen Kontext darzustellen und Maßnahmen zu exekutieren, welche die Akzeptanz und Leistungsfähigkeit innerhalb der sozio-politischen Umwelt sicherstellen.

²²³ Vgl. Ulrich 1970, S. 112f.

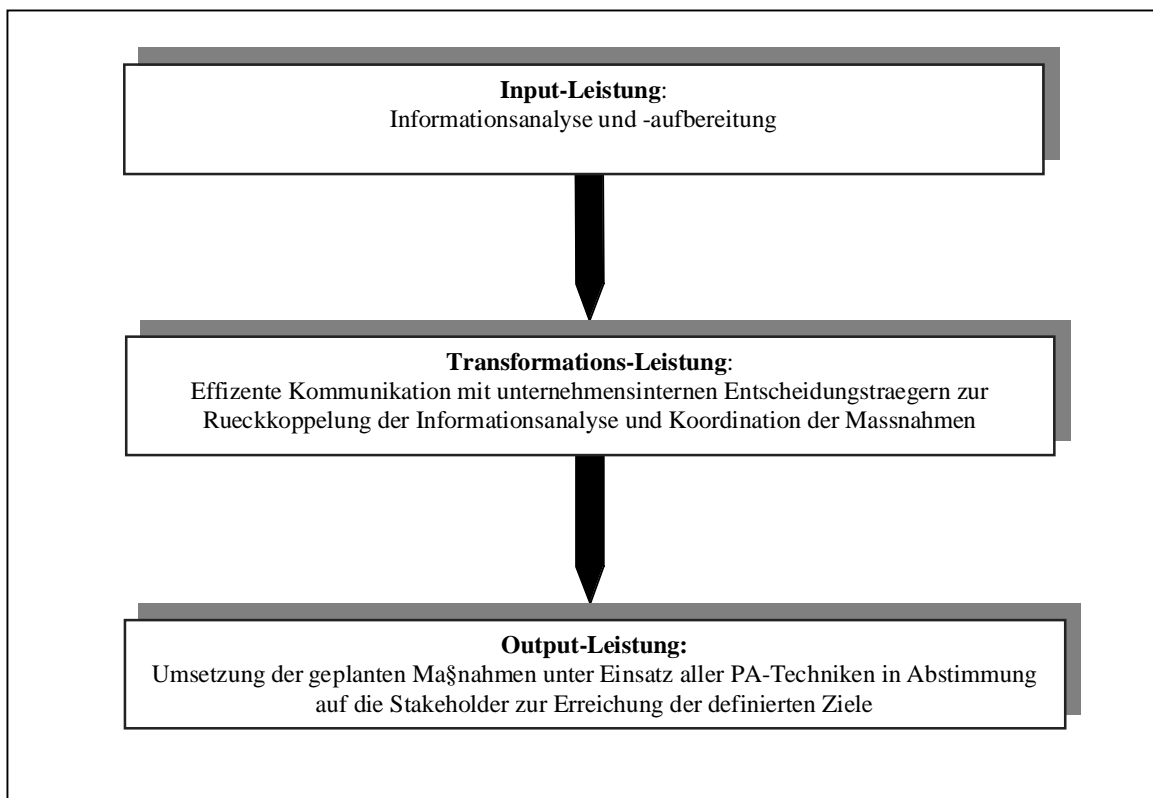
²²⁴ Nicht notwendig sind PA-Aufgaben in einer Abteilung institutionalisiert; sie können auch in die Verantwortung der Rechtsabteilung, der PR-Abteilung ect. fallen. Daher haben wir in Kapitel 1.2.1 PA als eine Funktion der gesamten Unternehmung, nicht als institutionelle Aufgabe definiert.

²²⁵ Vgl. Post et al. 1982, S. 13.

²²⁶ In Anlehnung an Lewald 1993, S. 57f.

In einem ersten Schritt werden demzufolge alle Daten, die für das Unternehmen relevant sind, erhoben (Input-Leistung) sowie verdichtet, analysiert und interpretiert (Transformations-Leistung). Es schließen sich Entscheidungen darüber an, ob und ggf. zu welchen Handlungen die verarbeiteten Daten führen. Im Rahmen der Output-Leistung erfolgt die Umsetzung und Organisation der geplanten Maßnahmen²²⁷ (vgl. Abbildung 3-1). Dabei sind kontinuierliche Anpassungen der drei Leistungsbereiche erforderlich. Stellt ein Unternehmen veränderte Bedingungen in der Unternehmungsumwelt fest, kommt es zu Anpassungen des Zielsystems und der erforderlichen Maßnahmen.

Abbildung 3-1: Leistungsbereiche des PA-Managements



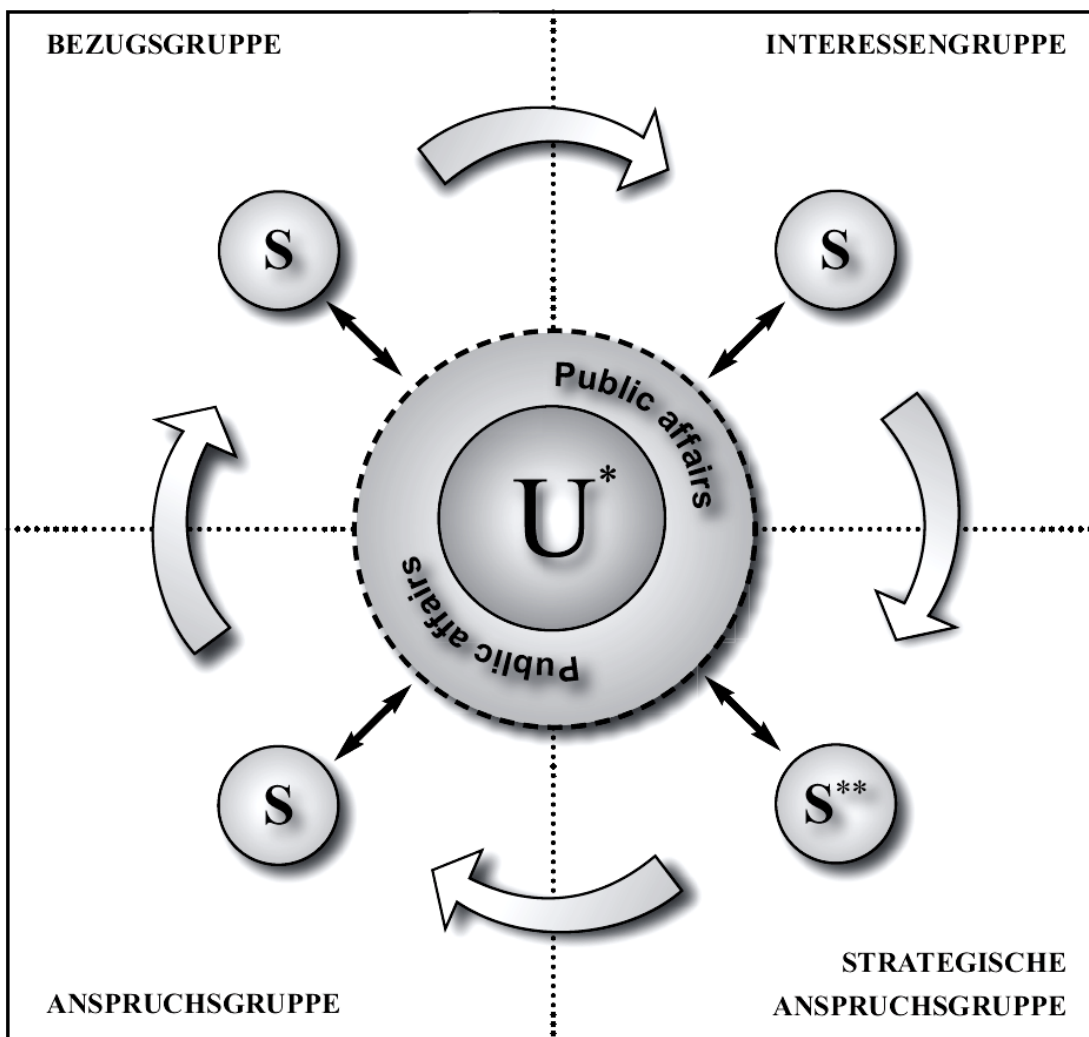
Quelle: Eigene Darstellung

²²⁷ In Anlehnung an Lewald 1993, S. 58; Köppl 2000, S. 30.

3.1.3 Unternehmung und sozio-politische Umwelt - ein deskriptives Strukturmodell

Die vorausgehenden Ausführungen versetzen uns in die Lage ein einfaches, deskriptives Strukturmodell zu erstellen, welches das Verhältnis zwischen Unternehmungen und sozio-politischer Umwelt abbildet. (Abbildung 3-2)

Abbildung 3-2: Strukturmodell Unternehmung und sozio-politische Umwelt



* Unternehmung ** Stakeholder

Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Institutionen und Public Affairs Strategien – ein analytisches Modell

3.2.1 Entindividualisierung der Stakeholder-Perspektive

Wenngleich eine erweiterte Stakeholder-Perspektive das Verhältnis zwischen Unternehmen und ihrer sozio-politischen Umwelt umfassend zu beschreiben vermag, so stellt sie keinen geeigneten Rahmen für eine systematische und generalisierbare Erfassung der sozio-politischen Determinanten von PA dar. Anspruchsgruppenzugänge betonen bilaterale Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Theoretisch nicht behandelt werden kann das Interdependenz-gefüge der Stakeholder, wie Jonker und Foster (2002) bemerken: „A focus of investigation is the nature of the relationships established between the focal organization and stakeholders. Freeman (1984) presented a hub-and-spoke conceptualization of these relationships. Many scholars are critical of this dyadic conceptualization, suggesting that it is very simplistic and ignores the complexities of the interactions between stakeholders themselves“²²⁸.

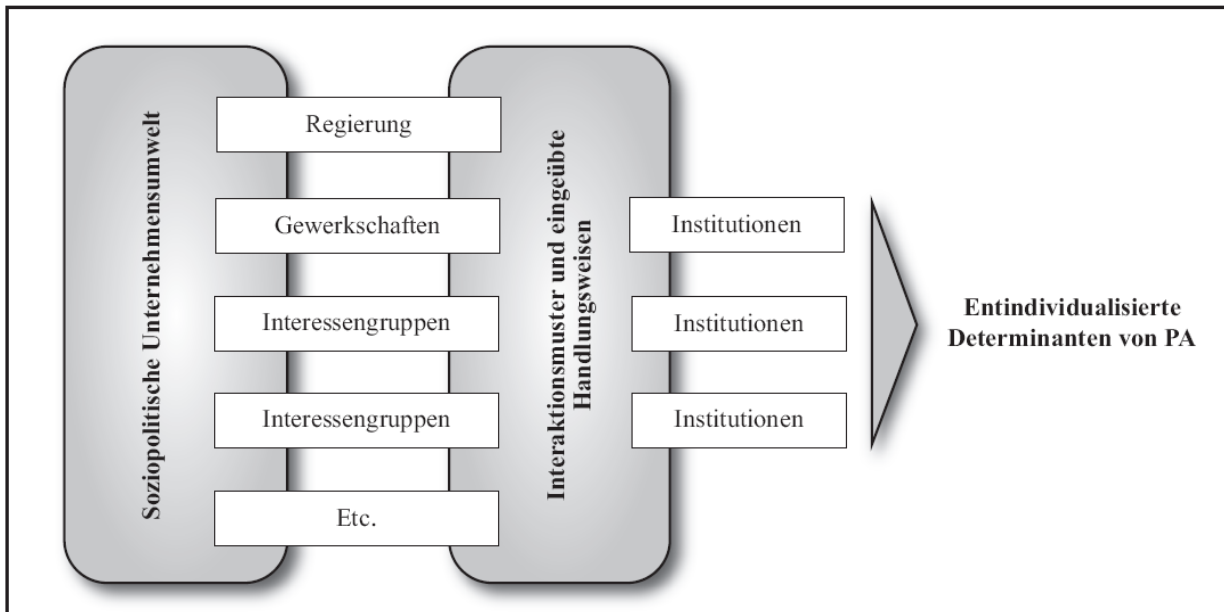
Daher wollen wir im Weiteren die Interaktionsmuster sozio-politischer Akteure in den Blick nehmen, d.h. diejenigen Strukturen, welche auch dann Gültigkeit besitzen, wenn gewisse Stakeholder nicht aktiv sind. Denn es sind durchaus Konstellationen denkbar, bei denen ein einzelner Stakeholder keinen direkten, wirkungsmächtigen Einfluss auf das jeweilige Unternehmen hat (und insofern vernachlässigbar ist), gleichwohl aber ein Schlüsselakteur in einem bestimmten sozio-politischen Bereich ist und zukünftige Entwicklungen beeinflussen kann. Auch der Aspekt der Dynamik von Stakeholder-Beziehungen (vgl. Kapitel 3.1.2.3) kann durch diese Vorgehensweise theoretisch bewältigt werden.

Diese Überlegungen legen es nahe auf ein analytisches Instrumentarium zurückzugreifen, welches Institutionen in den Blick rückt. Ein solches steht uns in den Ansätzen des Neoinstitutionalismus zur Verfügung. Mit seiner Hilfe lassen sich die Handlungsstrukturen und Verhaltensmuster von sozio-politischen Akteuren „entindividualisieren“ und als das Ergebnis institutioneller Handlungskorridore operationalisieren. Auf die Fragestellung bezogen lautet das Argument der Arbeit somit, dass sich Varianzen in den Strategieausprägungen von PA (abhängige Variable) durch die unterschiedlichen, handlungsstrukturierenden Institutionen

²²⁸ Vgl. Jan Jonker; David Foster, Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Jg. 9, H.4, 2002, S. 187-195, hier: S. 190.

erklären lässt (unabhängige Variable).

Abbildung 3-3: Vom Stakeholder zur Institution



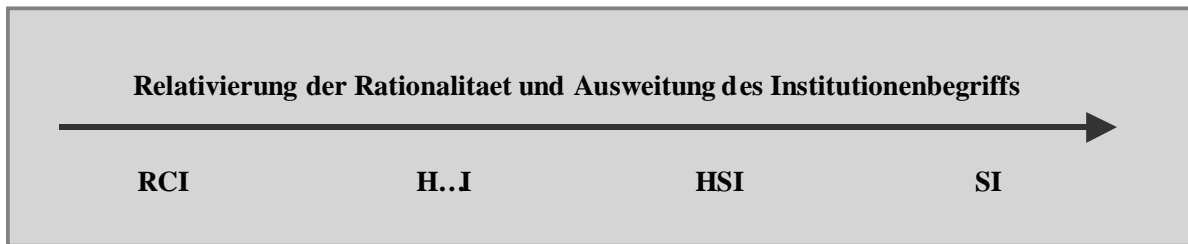
Quelle: Eigene Darstellung

3.2.2 Neonstitutionalistische Theorien im Vergleich

Im Weiteren sollen die theoretischen Werkzeuge des Neoinstitutionalismus im Zuge einer Synthese nutzbar gemacht werden. In einem ersten Schritt erfolgt eine knappe Darstellung seiner Kernthesen. Jenseits derselben lässt sich der Neoinstitutionalismus indes kaum als konsistente Theorie begreifen. Sowohl im Bereich der Terminologie als auch bei den zugrunde liegenden Annahmen kennzeichnet ihn ein hohes Maß an Heterogenität: „(...) there are as many ‚new institutionalisms‘ as there are social disciplines (...).“²²⁹ Im Bestreben diesem Theorienpluralismus Rechnung zu tragen, erfolgt die weitere Darstellung auf der Basis eines Vergleichs. Dabei werden vier Theorievarianten berücksichtigt, die sich auf einem imaginären Kontinuum in Richtung „Relativierung von Rationalität“ und „Erweiterung des Institutionenbegriffs“ wie folgt reihen lassen: Rational-Choice Neoinstitutionalismus (RCI), historisch-ökonomischer Neoinstitutionalismus (HÖI), historisch-soziologischer Neoinstitutionalismus (HSI) und soziologischer Neoinstitutionalismus (SI) (Abbildung 3-3).

²²⁹ Vgl. Paul J. DiMaggio; Walter W. Powell, Introduction, in: Dies. (Hrsg.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago 1991, S. 1-38, hier: S. 1.

Abbildung 3-4: Idealtypische Anordnung neoinstitutionalistischer Theorievarianten



Quelle: Eigene Darstellung

In der weiteren Darstellung werden diese Theorie-Varianten entlang von drei Fragestellungen gegenübergestellt:²³⁰

- Welcher Institutionenbegriff wird verwendet? Es wird also eine Bestimmung des Gegenstandes gesucht, der zur unterschiedlichen Ausgestaltung von PA in verschiedenen nationalen Kontexten führt.
- Welches Akteursverständnis wird dabei vorausgesetzt? Haben wir es im Falle von Unternehmen mit rationalen oder begrenzt rationalen Entscheidern zu tun? Und können Unternehmen selbst als Institutionen definiert werden?
- Welche Wirkung wird Institutionen auf das Akteursverhalten – hier: die Ausgestaltung von PA-Strategien – attestiert?

Aus dieser Gegenüberstellung schöpfen wir im Anschluss drei grundlegende Annahmen.

3.2.2.1 Das neoinstitutionalistische Grundprogramm

Der Rückgriff auf institutionelle Faktoren für die Erklärung von politischen und gesellschaftlichen Prozessen hat seit den ausgehenden 70er und beginnenden 80er Jahren im Rahmen neoinstitutionalistischer Theorien eine Renaissance erfahren.²³¹ Institutionen sind seither „(...)

²³⁰ In Anlehnung an Holger Schultze, Neo-Institutionalismus. Ein analytisches Instrumentarium zur Erklärung gesellschaftlicher Transformationsprozesse, Arbeitspapiere des Osteuropa-Instituts der Freien Universität Berlin 4/1997, S. 3.

²³¹ Im Rahmen des „alten Institutionalismus“ konzentrierten sich Politikwissenschaften und Soziologie vor allem auf die Darstellung formaler administrativer und politischer Strukturen unterschiedlicher Gesellschaften. Ausgehend von der Annahme, dass formale Strukturen den zentralen Einflußfaktor für die Gestaltung der Politik darstellten, bemühten sich Vertreter dieser Ansätze um einen aus heutiger Sicht ungenügenden Vergleich

zu einem disziplinen-, themen-, theorie- und methodenübergreifenden Trendthema geworden.²³² Der Behaviourismus²³³ hingegen – das damals namentlich in den amerikanischen Sozialwissenschaften dominierende, akteurszentrierte Alternativparadigma – hat viel von seiner wissenschaftlichen Attraktivität eingebüßt.

Nun ist die Berücksichtigung institutioneller und struktureller Faktoren im Rahmen theoretischer Erklärungsmuster gesellschaftlicher Entwicklungen keineswegs neu. So lassen sich nach Immergut (1997) bereits in den Arbeiten von Jean-Jacques Rousseau Spuren jener Argumentationsmuster finden, welche den Kern institutionalistischer Erklärungen (in Abgrenzung zu akteurszentrierten Ansätzen) konstituieren.²³⁴ Die institutionalistische Argumentation stimmt – erstens – insofern mit der Rousseau'schen überein, als beide zwischen den „wahren“ Präferenzen und dem gezeigten Verhalten des Menschen unterscheiden. Rousseau geht in Abgrenzung zu Hobbes und Locke davon aus, dass die Menschen erst durch Gesellschaft zu dem wurden, was sie sind. Dies kann somit nicht als Grundlage dienen, um ihre wahre Natur zu bestimmen. Einen positiven Begriff der „wahren“ Präferenzen des Menschen gewinnt Rousseau, indem er auf einen Naturzustand rekurriert, in welchem die Menschen noch „gut“, weil nicht von Gesellschaft depraviert sind.²³⁵ Zum gemeinsamen Kernbereich Rousseau'scher und neoinstitutionalistischer Theorie zählt weiterhin die Auffassung, dass Kollektivphänomene nicht als Aggregation individuellen Verhaltens charakterisiert werden können. Weder lassen sich individuelle Interessen schlicht aufaddieren, so die neoinstitutionalistische Auffassung, noch erschöpft sich darin die Wirkungsweise der Mechanismen, die zu politischen Entscheidungen führen. Sowohl politisches Verhalten als auch kollektive Entscheidungen werden wesentlich durch institutionelle Regeln und Normen der Entscheidungsfindung geprägt.

politischer Systeme. Vgl. Kathleen Thelen; Sven Steinmo, Historical institutionalism in comparative politics, in: Dies.; Frank Longstreth (Hrsg.), Structuring Politics. Historical Institutionalism in Comparative Analysis, Cambridge Studies in Comparative Politics, Cambridge 1992, S.1-32, hier: S. 3. Zum „alten“ Institutionalismus siehe außerdem: Anne Mayhew, The Beginnings of Institutionalism, in: Journal of Economic Issues, Jg. 22, H.3, 1987, S. 971-1000.

²³² Vgl. Rainer Schmalz-Bruns, Neo-Institutionalismus, in: Thomas Ellwein; Joachim J. Hesse; Renate Mayntz; Fritz W. Scharpf (Hrsg.), Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft, Bd. 4, Baden-Baden 1999, S. 315-338, hier: S. 316.

²³³ Der Behaviourismus ist ein erfahrungswissenschaftlicher Ansatz, der auf die Beschreibung, Erklärung und Voraussage von Phänomenen durch Beobachtung und theoriegeleitete Verarbeitung menschlichen Verhaltens zielt. Vgl. Jürgen Falter, Behaviorismus, in: Dieter Nohlen; Rainer Olaf Schultze (Hrsg.), Lexikon der Politikwissenschaft, Bd. 1, München 2002, S. 73-78.

²³⁴ Vgl. Ellen M. Immergut, The Normative Roots of the New Institutionalism: Historical-Institutionalism and Comparative Policy Studies, in: Arthur Benz; Wolfgang Seibel (Hrsg.), Beiträge zur Theorieentwicklung in der Politik- und Verwaltungswissenschaft, Baden-Baden 1997, S. 325-355.

²³⁵ Vgl. Jean-Jacques Rousseau, Abhandlung über den Ursprung und die Ursachen der Ungleichheit (Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes 1754), in: Henning Ritter (Hrsg.), Jean Jacques Rousseaus Schriften, Bd. 1, Frankfurt a. M. et al. 1981, S. 165-302, hier: S. 182f.

3.2.2.2 Die Rational-Choice Variante

Der Rational Choice-Institutionalismus²³⁶ stellt im Wesentlichen eine Handlungstheorie dar: im Mittelpunkt derselben steht der *Homo Oeconomicus*; er verhält sich rational und nutzenmaximierend und zeichnet sich durch vollständige Informiertheit aus, d.h. er kann aus allen ihm zur Verfügung stehenden Alternativen stets die individuell günstigste wählen.²³⁷ Dieses Akteursverständnis ist der mikroökonomischen Theorie entlehnt. Zum Teil heftige Kritik an diesen Vorstellungen haben indes zu einer Reihe von Modifikationen des zugrundeliegenden Menschenbildes geführt. Das „neue“ Modell des *Homo Oeconomicus* geht von „begrenzter Akteursrationalität“ aus; es beinhaltet neben der unverändert postulierten Maximierungsannahme individuellen Nutzens auch die Beschränktheit individueller Informationskapazitäten sowie Informationsasymmetrien und institutionelle Restriktionen.²³⁸ Analog zu dieser Begriffsentwicklung sind auch RC-Institutionalisten in den vergangenen Jahren von den orthodoxen Annahmen der ökonomischen Rationalität abgekommen.

Ausgangspunkt der weiteren Theoriebildung des RCI sind die Probleme, welche bei der Aggregation oder Transformation von rationalen Einzelentscheidungen in kollektive Ergebnisse entstehen. Rationale Entscheidungen von nutzenmaximierenden Einzelakteuren führen nicht selbstverständlich auch zu vernünftigen oder optimalen kollektiven Resultaten – ein Dilemma, das durch Hardins „Tragedy of the Commons“²³⁹ sowie in der Spieltheorie durch das „Gefangenendilemma“²⁴⁰ bekannt geworden ist. Der RC-Institutionalismus stellt sich nun die Frage, wie in einer solchen Situation stabile und vernünftige kollektive Ergebnisse erreicht werden können und konzentriert sich dabei auf den Begriff der Institution. Institutionen werden

²³⁶ Die neoinstitutionalistischen Varianten innerhalb des rational-choice Ansatzes werden unter der Sammelbezeichnung „Neue Institutionelle Ökonomie“ (NIÖ) geführt. Die NIÖ besteht aus drei zusammengehörigen Theoriesträngen: (1) der Theorie der Verfügungsrechte, (2) der ökonomischen Theorie der (unvollständigen) Verträge einschließlich der Agenturtheorie und (3) dem Transaktionskostenansatz. Ein Überblick über die Ansätze des RC-Institutionalismus findet sich bei: Barry Weingast, *Political Institutions: Rational Choice Perspectives*, in: Robert E. Goodin; Hans-Dieter Klingemann (Hrsg.), *A New Handbook of Political Science*, Oxford 1998, S. 167-190.

²³⁷ Vgl. Gebhard Kirchgässner, *Homo Oeconomicus - Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, Tübingen 1991, S. 70.

²³⁸ Vgl. Schultze 1997, S. 5.

²³⁹ Unter der „Tragik der Allmende“ (bekannter als „Tragedy of the Commons“) versteht man die Tatsache, dass unregulierte Allmenden (hier: Güter) stärker ausgebeutet werden, als dies ökonomisch sinnvoll ist, da jeder einzelne versucht seinen Nutzen zu maximieren. Vgl. Garrett Hardin, *The Tragedy of the Commons*, in: Garrett Hardin; John Baden (Hrsg.), *Managing the Commons*, San Francisco 1977, S. 16-30.

²⁴⁰ Das sog. Gefangenendilemma steht metaphorisch für das Dilemma zwischen individueller und kollektiver Rationalität. Vgl. Dietmar Braun, *Theorien rationalen Handelns in der Politikwissenschaft*, Opladen 1999, S. 17-52.

als zeitlich befristete Regeln, Prozeduren und Vereinbarungen definiert, die aus der rationalen Handlungswahl der Akteure entstehen.²⁴¹ Sie ermöglichen Kooperation, indem sie die Unsicherheit über die Handlungen der beteiligten Akteure verringern und die Erwartungen der Akteure hinsichtlich der Handlungen anderer Akteure verstetigen. Die Akteurs-Präferenzen und Ziele verändern sich dabei nicht; sie werden weiterhin exogen zu den institutionellen Faktoren gesetzt.²⁴²

Angesichts der anfänglichen Problemstellung des RC-Ansatzes kommt einem weiteren Aspekt besondere Aufmerksamkeit zu: der strategischen Interdependenz der Handelnden. Die Umwelt eines Individuums, so die Annahme, setzt sich im Wesentlichen aus den anderen Akteuren und deren Handlungen zusammen. Folgerichtig verhalten sich die Akteure des RC-Institutionalismus nicht autonom, sondern interdependent. Den Hintergrund bildet die Auffassung, dass Akteure strategisch reagieren und ihre Strategien und Überzeugungen an den antizipierten Handlungen der anderen Spieler ausrichten.²⁴³ Dabei werden die Erwartungen bezüglich der Handlungen Anderer in die Kalkulation und Kosten-Nutzen-Abwägungen einbezogen. Der einzelne Akteur kann aus diesen strategischen Überlegungen heraus auf kurzfristige Vorteile verzichten, wenn er auf längere Sicht einen größeren Nutzen von seinen Handlungen erzielen kann.²⁴⁴ Gleiches gilt für die Entstehung von Institutionen, die auch dann akzeptiert werden, wenn ihre Existenz augenblicklich Nachteile, langfristig jedoch Vorteile verspricht.

Die Vorzüge des RC-Institutionalismus sind offensichtlich und gleichen denen aller RC-Ansätze: Relative Einfachheit, Eleganz und Modellierbarkeit.

²⁴¹ Vgl. Adrienne Windhoff-Héritier, Rational Choice Theorie und neuer Institutionalismus: Konkurrierende oder komplementäre Erklärungsansätze in der Politikwissenschaft?, Veröffentlichung der Forschungsgruppe ‚Staatsaufgaben‘ des Zentrums für interdisziplinäre Forschung, Universität Bielefeld, 1989, S. 40.

²⁴² Vgl. Thelen/Steinmo 1992, S. 9.

²⁴³ Vgl. Mark Aspinwall; Gerald Schneider, Same menu, separate tables: The institutionalist turn in political science and the study of European integration, in: European Journal of Political Research, Jg. 38, H. 1, 2000, S. 1 - 36, hier: S 6.

²⁴⁴ Vgl. Windhoff-Héritier 1989, S. 5.

3.2.2.3 Die soziologische Variante

Der soziologische Neoinstitutionalismus (SI), der hier als Oberbegriff für den politikwissenschaftlichen Ansatz (March/Olsen, 1989²⁴⁵) sowie den organisationstheoretischen Institutionalismus (Powell/DiMaggio, 1991²⁴⁶; Meyer/Rowan, 1978²⁴⁷) gelten soll, tritt als eigenständiger Forschungsansatz Ende der 80er Jahre in Erscheinung. Während die organisationstheoretischen Aufsätze vor allem die Beziehungen von Organisationen zu ihrer Umwelt thematisieren, gründen March/Olsen ihr Forschungsprogramm auf der Kritik am Rational Choice-Paradigma.²⁴⁸

Im Unterschied zur ökonomischen Variante dominiert im SI ein stark „kulturalistisch-interpretatives Institutionenverständnis“.²⁴⁹ Somit werden nicht nur formale Regeln, Prozeduren oder Normen in der Definition berücksichtigt, sondern auch „(...) symbol systems, cognitive scripts, and moral templates that provide the ‘frames of meaning’ guiding human action“²⁵⁰. Ein entsprechend deterministisches Akteursverständnis wird zugrunde gelegt: Während die Rational-Choice Variante postuliert, dass Organisationen bzw. ihre Entscheidungsträger sich zwar beschränkt, doch gleichwohl intendiert rational verhalten, lehnt der SI dieses ökonomische Rationalitätsmodell ab. Nach seinem Verständnis vollzieht sich die Beeinflussung des individuellen Verhaltens durch Institutionen sowohl normativ als auch kognitiv: die Institutionen weisen den Akteuren einerseits gesellschaftliche Rollen zu; sie stellen darüber hinaus Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster bereit. Institutionelle Strukturen konstruieren im SI mithin in hohem Maß die subjektive Wirklichkeit und bilden die Identität der Akteure.²⁵¹ Hier kommen die Einflüsse von sozial-konstruktivistischen Ansätzen zum Tragen,

²⁴⁵ Vgl. James March; Johan Olsen, *Rediscovering Institutions - The Organizational Basis of Politics*, New York/London 1989.

²⁴⁶ Vgl. DiMaggio/Powell 1991.

²⁴⁷ Vgl. John W. Meyer; Brian Rowan, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 83, H. 2, 1978, S. 341-361.

²⁴⁸ Zunächst umfasste die Kritik insbesondere die Grenzen der Wahrnehmung menschlicher, künstlicher und organisatorischer Art. Zeit und Information sind demzufolge nicht in unbegrenzter Menge verfügbar, um alle Wahlmöglichkeiten und Konsequenzen erörtern zu können. Vgl. March/Olsen 1989, S. 3ff. Dies wurde in der Folge in die Rational-Choice-Theorie integriert. (Vgl. Kapitel 1.2.2.2).

²⁴⁹ Vgl. André Kaiser, *Die politische Theorie des Neo-Institutionalismus*, in: André Brodocz; Gary S. Schaal (Hrsg.), *Politische Theorien der Gegenwart*. Opladen 1999, S. 189-212, hier: S. 201.

²⁵⁰ Vgl. Peter Hall; Rosemary Taylor, *Political Science and the Three New Institutionalisms*, in: *Political Studies*, Jg. 44, H. 5, 1996, S. 936-957, hier: S. 947.

²⁵¹ Vgl. Hall/Taylor 1996, S. 949.

die von einer sozial konstruierten, interpretationsfähigen und –bedürftigen Realität ausgehen.²⁵²

Im Hinblick auf den Bestand von Organisationen und die Performanz von politischen Prozessen relativieren beide Stränge des SI das Kriterium der Effizienz zugunsten von Legitimitätskriterien. Institutionen werden also nicht geschaffen um die Effizienz der Akteurshandlungen zu erhöhen, sondern um die gesellschaftliche Legitimität der Akteure zu steigern. Die Interaktionen der Akteure wird mithin – bewusst oder unbewusst – durch die Bindewirkung existierender Normen resp. Institutionen geregelt. Dementsprechend verfügen Institutionen über eine “logic of appropriateness”, die festlegt “(...) what behavior is appropriate for members of the institution and which behavior is not”.²⁵³

Zusammenfassend lässt sich das Programm des soziologischen Neoinstitutionalismus wie folgt beschreiben: „The new institutionalism in (...) sociology comprises a rejection of rational-actor models, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognitive and cultural explanations, and an interest in properties of supraindividual units of analysis that cannot be reduced to aggregations or direct consequences of individuals attributes or motives.”²⁵⁴

3.2.2.4 Die historische Variante

Vertreter des historischen Institutionalismus arbeiten eklektisch: sie verwenden Elemente des Rational Choice wie auch des Soziologischen Institutionalismus. Daher gilt es im Folgenden zwischen zwei Ansätzen zu unterscheiden: der historisch-soziologischen Variante (HSI) und der historisch-ökonomischen Variante (HÖI)

3.2.2.4.1 *Die historisch-soziologische Variante*

Der historisch-soziologische Institutionalismus ist durch zweierlei gekennzeichnet: die Berücksichtigung der zeitlichen Dimension sowie den Versuch, Institutionen derart in einer kausalen Kette zu verorten, dass Raum für sozio-ökonomische Entwicklungen und die Verbreitung von Ideen bleibt.

²⁵² Die theoretische Fundierung des Konstruktivismus liefern Berger und Luckmann in: Peter L. Berger; Thomas Luckmann, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt a. M. 1977.

²⁵³ Vgl. B. Guy Peters, Institutional Theory in Political Science: The ‘New Institutionalism’, London/New York 1999, S. 35.

²⁵⁴ Vgl. DiMaggio/Powell 1991, S. 8.

HS-Institutionalisten definieren Institutionen als “(...) the formal or informal procedures, routines, norms and conventions embedded in the organizational structure of the polity or political economy.”²⁵⁵ Darunter lassen sich sowohl Verfassungen, als auch bürokratische Vorgänge oder industrielle Verbände begreifen. Institutionen sind demnach an Organisationen und die von ihnen verabschiedeten Gesetze oder Konventionen geknüpft. Unter Berücksichtigung der Ausdehnung institutioneller Arrangements schlägt Ikenberry ein dreistufiges Ordnungsraster vor: “These levels range from specific characteristics of government institutions, to the more overarching structures of state, to the nation’s normative social order.”²⁵⁶ Institutionen wiederum fungieren als Transmissionsriemen zwischen Ideen und Interessen. Nach Lepsius (1990) sind Ideen „(...) interessenbezogen, sie konkretisieren sich an Interessenlagen und erhalten durch diese Deutungsmacht. Institutionen formen Interessen und bieten Verfahrensweisen für ihre Durchsetzung, Institutionen geben Ideen Geltung in bestimmten Handlungskontexten.“²⁵⁷

Analog zur soziologischen Variante, unterstellt der HSI Institutionen einen determinierenden Charakter. Auch die individuellen bzw. kollektiven Präferenzstrukturen sind nach diesem Verständnis durch die sozialen und politischen Umfeldbedingungen bestimmt. “The constant and repetitive quality of much organized life is explicable not simply by reference to individual, maximizing actors but rather by a view that locates the persistence of practices in both their taken-for granted quality and their reproduction in structures that are to some extent self-sustained”.²⁵⁸ In dieser Endogenisierung der Präferenzbildung liegt der entscheidende Unterschied zur ökonomischen Variante. Folgerichtig erscheint es HS-Institutionalisten nicht erforderlich, individuelles Verhalten zu untersuchen, um es zu antizipieren. Schließlich wird der individuelle Nutzen nicht bei jeder Entscheidung abgewägt und maximiert, wie es das RC Paradigma postuliert.

3.2.2.4.2 Die historisch-ökonomische Variante

Die historisch-ökonomische Variante des Neoinstitutionalismus wurde maßgeblich von Douglass North geprägt. Aus der RC-Tradition stammend und als einer der Väter der

²⁵⁵ Vgl. Hall/Taylor 1996, S. 938.

²⁵⁶ Vgl. John G. Ikenberry, Conclusion: an institutional approach to American foreign economic policy, in: International Organization, Jg. 42, H. 1, 1988, S. 219-243, hier: S. 226.

²⁵⁷ Vgl. Rainer M. Lepsius, Interessen, Ideen und Institutionen, Opladen 1990, S. 7.

²⁵⁸ Vgl. DiMaggio/Powell 1991, S. 9.

Transaktionskostentheorie²⁵⁹ geltend, lehnt sich North (vor allem 1990)²⁶⁰ eng an die ökonomische Variante an, nimmt jedoch gleichwohl wichtige Modifikationen vor: Er erweitert zunächst das Menschenbild des nutzenmaximierenden Individuums. Die Akteurspräferenzen werden, anders als beim RCI, als relativ stabil angesehen; sie können, je nach Wissensstand und kognitiven Fähigkeiten, subjektiv und individuell der Situation angepasst werden. Einfluss auf die subjektive Wahrnehmung haben Ideologien und Ideen, welche durch die Bereitstellung von Weltbildern bzw. Interpretationsrastern die Komplexität der Umwelt reduzieren und so die Interaktion der Akteure sichern helfen. North's Menschenbild orientiert sich mithin an den Vorstellungen des *Homo Oeconomicus*, berücksichtigt aber auch altruistische Motivation, instabile Präferenzen sowie subjektiv geprägte Kognitionen.²⁶¹ Darüber hinaus legt der HÖI einen breiten Akteursbegriff zugrunde, der neben individuellen auch korporative Akteure umfasst. Letzere sind definiert als „(...) handlungsfähige, formal organisierte Personen-Mehrheiten, die über zentralisierte, also nicht mehr den Mitgliedern individuell zustehende Handlungsressourcen verfügen, über deren Einsatz hierarchisch oder majoritär entschieden werden kann.“²⁶²

Im Hinblick auf Institutionen treffen HÖI-Institutionalisten eine wichtige Unterscheidung: sie können formellen wie auch informellen Charakter haben und sind definiert als „(...) rules of the game in a society or, more formally, (...) humanly devised constraints that shape human interaction.“²⁶³ Während formelle Regeln „über Nacht“²⁶⁴ veränderbar sind, können informelle Institutionen – Konventionen, Verhaltensnormen und selbstauferlegten Verhaltensweisen – kaum durch eine vorsätzliche Politik beeinflusst werden. „These cultural constraints not only connect the past with the present and the future, but provide us with a key to explaining a path of historical change.“²⁶⁵ Der Übergang von formlosen zu formellen Regeln gilt als graduell.²⁶⁶ Eine strikte Trennung zieht der HÖI dagegen zwischen Institutionen und Organisationen (analog des Verständnisses von Spielregeln und Spielern).²⁶⁷ Organisationen sind demzufolge keine Institutionen im Sinne (internalisierter) Regelsysteme. Zwar gleichen sie

²⁵⁹ Die Transaktionskostentheorie ist eine Organisationstheorie, die zur Neuen Institutionenökonomik gezählt wird und den Vertrag als Organisationsform im Mittelpunkt ihres Forschungsinteresses hat. Vgl. z.B. Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York 1975.

²⁶⁰ Vor allem: Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge 1990.

²⁶¹ Vgl. North 1990, S. 21ff.

²⁶² Vgl. Renate Mayntz; Fritz W. Scharpf, *Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus*, in: Dies (Hrsg.): *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*, Frankfurt/New York 1995, S. 39-72, hier: S. 49.

²⁶³ Vgl. North 1990, S. 3.

²⁶⁴ Vgl. ebda., S. 6.

²⁶⁵ Vgl. ebda., S. 6.

²⁶⁶ Vgl. ebda., S. 46.

²⁶⁷ Vgl. Douglass C. North, *Economic Performance Through Time*, in: Mary C. Brinton; Victor Nee (Hrsg.), *The New Institutionalism in Sociology*, New York 1998, S. 247-257, hier: S. 249.

im Gründungsakt formalen Institutionen (insofern ihre Entstehung einer rationalen Entscheidung zugrunde liegt), doch haben sie im Unterschied zu Institutionen klar abgegrenzte Mitgliedschaften und oftmals eine stärker limitierte gesellschaftliche Akzeptanz. Weiterhin kennzeichnet sie ein eher instrumenteller Charakter.²⁶⁸ Als weiteres Unterscheidungsmerkmal wird der divergente Handlungsstatus herangezogen: „Während Organisationen häufig als kollektive Akteure auftreten, handeln Institutionen nicht an sich, sondern werden durch Akteure repräsentiert“.²⁶⁹

Charakteristisch für Institutionen ist ihre verhaltensstrukturierende Wirkung zur Reduktion von Unsicherheit und zur Senkung der Transaktionskosten. Die damit verbundene Berechenbarkeit von Handlungen ermöglicht und erleichtert die Entscheidungsfindung.²⁷⁰ Institutionen sind in dieser Sichtweise gegenüber der Macht gesellschaftlicher Gruppen nicht neutral. Sie ermöglichen einigen Gruppen zusätzliche Handlungsmöglichkeiten, während sie den Handlungsspielraum anderer beschneiden.²⁷¹ Darüber hinaus variiert der von Institutionen geschaffene Handlungskorridor je nach Typ der Institution. Während einige Institutionen lediglich enge Handlungsspielräume offerieren, gewähren andere weitreichende Verhaltens- und Entscheidungsmöglichkeiten.²⁷²

3.2.2.5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Alle vier Ansätze des Neo-Institutionalismus weisen Institutionen einen strukturierenden Einfluss auf Akteursverhalten und politische Prozesse zu. Das einigende Band ist mithin die Überzeugung: „Institutions matter“. Mit dieser Annahme finden die Gemeinsamkeiten der vorgestellten Ansätze indes bereits ein Ende. Im Weiteren zeichnen sich die in Tabelle 3-2 zusammengefassten Ansätze vor allem durch Heterogenität aus.

²⁶⁸ Vgl. Hans-Joachim Lauth, Informelle Institutionen und die Messung demokratischer Qualität in Lateinamerika, in: Lateinamerika Analysen 7, Februar 2004, S. 121-146, hier: S. 124.

²⁶⁹ Vgl. Volker v. Prittwitz, Politikanalyse, Opladen 1994, S. 84.

²⁷⁰ Vgl. North 1990, S. 12.

²⁷¹ Vgl. Peter B. Evans; Dietrich Rueschemeyer; Theda Skocpol (Hrsg.), Bringing the State Back In, Cambridge et al. 1985.

²⁷² Vgl. Peter Thiery, Transformation in Chile. Institutioneller Wandel, Entwicklung und Demokratie 1973-1996, Frankfurt a.M. 2000, S. 29.

Tabelle 3-2: Überblick über die Ansätze des Neoinstitutionalismus

	RC	HÖI	HSI	SI
Institutionenbegriff	Enger Institutionenbegriff: Regeln im Allgemeinen	Enger, aber differenzierter Institutionenbegriff: Formelle oder informelle Prozeduren, Routinen, Normen und Konventionen	Organisationen, sowie Regeln, Konventionen etc. innerhalb von Organisationen	Weiter Institutionenbegriff: Regeln (formal/ informal), Symbole, Wahrnehmungsmuster, Weltbilder und Organisationen
Akteursverständnis	Moderner <i>Homo Oeconomicus</i> , d.h. ein begrenzt rationaler Akteur, der sich nutzenmaximierend verhält, dabei jedoch durch begrenzte Informationen beschränkt ist.	Moderner <i>Homo Oeconomicus</i> , dessen Handlungen auf der subjektiven Wahrnehmung der Umwelt basieren. Auch Organisationen gelten als Akteure	Normgeleitete Individuen, vor allem Interessengruppen	<i>Homo Sociologicus</i> , d.h. normgeleitete Akteure, aber auch Gruppen, wie z.B. Klassen
Wirkung von Institutionen	Institutionen wirken stabilisierend; sie schaffen Erwartungsstabilität, dadurch ermöglichen sie Interaktion	Institutionen wirken stabilisierend; sie bestimmen durch ihre Anreizstruktur die Wahrnehmung und das Verhalten der Akteure	Politische Institutionen gestalten das Umfeld resp. die Machtverteilung in dem Akteure agieren und formen Präferenzen (Endogene Präferenzen)	Institutionen prägen die von den Akteuren wahrgenommene Wirklichkeit, d.h. die Präferenzen der Akteure werden endogen bestimmt (eindimensional).

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.3 Institutionenbegriff, Akteursverständnis und der Handlungslogik

Die soziologische und die RC Variante bieten innerhalb der hier verwendeten Klassifikation Extremlösungen an. Während wir im Falle des Ersteren eine Überhöhung der Rationalität und einen zu engen Institutionenbegriff kritisieren, werfen wir dem SI eine zu sozialkonstruktivistische und kontingente Auffassung von Rationalität sowie einen zu weiten und deter-

ministischen Institutionenbegriff vor. Ein realistischer und dennoch modellier- und verallgemeinerbarer Ansatz muss zwischen diesen beiden Polen liegen.

3.2.3.1 Institutionenbegriff

Institutionen, so führen alle hier dargelegten Ansätze an, bezeichnen in erster Linie Regeln. Während aber die soziologisch orientierten Varianten nicht nur formelle Regeln, Prozeduren und Normen unter den Institutionenbegriff subsumieren, sondern auch Symbole sowie kognitive und moralische Rahmen, liegt der ökonomischen Perspektive eine enge, auf den Regelungsaspekt begrenzte Definition zugrunde. Ausgehend von diesem engen Verständnis unterscheidet der historisch-ökonomische Ansatz zwischen formalen und informalen Regeln, Normen und Konventionen.

Die Herangehensweise des Rational-Choice-Institutionalismus greift nach unserer Auffassung zu kurz. Die bloße formelle Institutionenanalyse gelangt rasch an den Punkt, wo sie auf invisible Regeln rekurren muss, um zu erklären, warum gleich konstruierte Institutionensysteme unterschiedlich funktionieren. Im Unterschied hierzu geht in Folge des sehr breit angelegten Institutionenbegriffs des SI die analytische Nützlichkeit verloren.²⁷³ Das soziologische Verständnis bricht mit der Unterscheidung zwischen Institutionen und Kultur. In der Folge lässt sich nicht mehr zwischen institutionellen Erklärungen – basierend auf organisatorischen Strukturen – und kulturellen Erklärungen – Kultur als gemeinsam geteilte Einstellungen und Werte – unterscheiden. Zuletzt steht auch der übermäßig deterministische Institutionenbegriff der soziologischen Varianten einer vernünftigen Aueinandersetzung mit der Realität im Weg. Wenn nicht nur Normen des angemessenen Verhaltens, sondern auch handlungsleitende kognitive und symbolische Aspekte als Institutionen, dann gibt es mit Mayntz und Scharpf (1995) “(...) überhaupt keine Handlungsspielräume der Akteure mehr.”²⁷⁴

Institutionen stellen nach unserem Verständnis “structural suggestions”²⁷⁵ dar. Sie prägen die Verhaltensweisen einzelner Gesellschaftsmitglieder und regulieren so das gesellschaftliche Miteinander. Dabei wirken sie sowohl einschränkend als auch ermöglichend. Wir gehen außerdem davon aus, dass Institutionen nicht neutral sind, i.e. sie bieten nicht allen Akteuren

²⁷³ Vgl. Kaiser 1999, S. 196.

²⁷⁴ Vgl. Mayntz/Scharpf 1995, S. 45f.

²⁷⁵ Der institutionelle Kontext hilft Individuen „(...) ,to structurally suggest’, both their preferences and actions to realize their interests.“ Vgl. Keith Dowding; Desmond King, Introduction, in: Dies. (Hrsg.), Preferences, institutions, and rational choice, Oxford 1995, S. 1-19, hier: S. 3.

die gleichen Chancen. Der hier verwendete Institutionenbegriff lehnt sich mithin eng an die historisch-ökonomische Variante an. Auch die North'sche Differenzierung zwischen formalen und informalen Regeln soll hier zur Anwendung kommen. Die Trennlinie zwischen beiden Formen ist selbstevident (vgl. Tabelle 3-3): Formal verfasste Institutionen sind im offiziellen Code des politischen Systems verankert und somit rechtlich als Ausdruck rationaler Herrschaft schriftlich kodifiziert – in der Festlegung durch Verfassung und Gesetze.²⁷⁶ Diese bilden die institutionelle Realität jedoch nur unvollständig ab. In politischen Systemen pflegen sich informale Regeln einzuspielen, welche diese nicht nur ergänzen und miteinander verknüpfen, sondern auch definieren, wie die Macht unter den Akteuren realiter verteilt ist. Diesem Verständnis zufolge sind die formalen Institutionen lediglich Handlungskorridore, innerhalb derer politische Akteure über Spielräume verfügen. Mit dem Ziel Handlungsunsicherheiten zu reduzieren, werden die zwischen den formalen und rechtlich gesetzten Institutionen regelungsoffen verbleibenden Bereiche durch informale Regeln gleichsam „verfugt“.²⁷⁷ Dabei ist die formale Struktur freilich nicht ohne Einfluss. Vielmehr muss von einem Prozess der wechselseitigen Verstärkung zwischen informalen und formalen Regeln ausgegangen werden. Die Basisinstitutionen des politischen Systems verstärken die informalen Handlungsmuster, welche in einer kongruenten Richtung das Funktionieren und die Entwicklung der Hauptzüge des institutionellen Rahmens stärken.²⁷⁸

Tabelle 3-3: Formale und informale Institutionen

Kennzeichen	Formale Institutionen	Informale Institutionen
Öffentliche Kodifizierung	Ja	Nein
Staatliche Sanktionen	Ja	Nein (soziale Sanktion)
Legitimationsbezug	Staat/Volkssouveränität	Auto-Lizensierung durch Akzeptanz
Vorhanden durch	Normsetzung	Faktische Existenz
Steuerndes Zentrum	Ja	Nein

Quelle: Lauth (2004)²⁷⁹

²⁷⁶ Vgl. Lauth 2004, S. 126.

²⁷⁷ Vgl. Fritz W. Scharpf, Games Real Actors Play. Actor-Centered Institutionalism in Policy Research, Boulder 1997.

²⁷⁸ Van Waarden (1995) nennt als Beispiele die Gewaltenteilung oder bestimmte Abstimmungsmodi in politischen Systemen, welche Akteure in Bezug zueinander setzen und dadurch interaktionsbestimmend wirken. Vgl. Frans van Waarden, Persistence of national policy styles: A study of their institutional foundations, in: Ders.; Brigitte Unger, (Hrsg.), Convergence or Diversity. Internationalization and Economic Policy Response, Avebury et al. 1995, S. 333-372, hier: S. 334.

²⁷⁹ Vgl. Lauth 2004, S. 126.

Während aber formale Institutionen von Akteuren mit Regelungskompetenz sinnhaft gestaltet und verändert werden können²⁸⁰, gilt dies bei informalen Institutionen nicht. Sie erfahren aufgrund ihres nicht offiziell normierten Status in der Regel keine Autorisierung durch den Staat, sondern erlangen Geltung im Sinne einer Auto-Lizenzierung. Ein steuerndes und sie koordinierendes Zentrum existiert nicht.²⁸¹

3.2.3.2 Akteursverständnis

Die Trennlinie bezüglich des Akteursverständnisses lässt sich idealtypisch zwischen dem nutzenorientierten *Homo Oeconomicus* und dem normgeleiteten *Homo Sociologicus* ziehen. Beide Menschenbilder erweisen sich jedoch als zu einseitig; sie müssen als komplementär, nicht universal gültig begriffen werden. In der Theorie des historisch-soziologischen wie auch des historisch-ökonomischen Neoinstitutionalismus hat sich daher ein breiteres Akteursverständnis durchgesetzt, welches hier zur Grundlage genommen wird.

Im Verständnis der vorliegenden Arbeit verfügen Akteure über eine konsistente Präferenzordnung, d.h. sie sind in der Lage, ihre Präferenzen miteinander in Verbindung zu setzen, zu ordnen und neu auftretende Präferenzen logisch in diese Ordnung zu integrieren. Gleichwohl ist das Verhalten von Akteuren nicht objektiv rational. Aufgrund kognitiver und antizipativer Limitationen gilt das Konzept der beschränkten Rationalität. Wir setzen mithin voraus, dass Akteure rational handeln – im Sinne einer Kosten-Nutzen Abwägung – doch nicht „hyperrational“, wie es die neoklassische Wirtschaftslehre postuliert. Somit wird einerseits das Menschenbild der RC-Institutionalisten relativiert, zugleich jedoch auch eine deutliche Abgrenzung zur Auflösung aller Rationalitätsvorstellungen des SI vorgenommen.

In Entsprechung zum historisch-ökonomischen Ansatz wird überdies ein weiterer Akteursbegriff zugrunde gelegt: er umfasst individuelle wie auch korporative Akteure. Letztere stellen eine Gruppe von Einzelnen dar, die über gemeinsame Handlungsressourcen verfügen und über den Einsatz derselben gemeinsam entscheiden.²⁸² Somit lassen sich auch Unternehmen als Akteure begreifen.

²⁸⁰ Vgl. Mayntz/Scharpf 1995, S. 45.

²⁸¹ Vgl. Lauth 2004, S. 126.

²⁸² Vgl. Mayntz/Scharpf 1995, S. 49.

3.2.3.3 Handlungslogik

Während die ökonomisch orientierten Varianten die rationale Wahl zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Koordinationsformen in den Vordergrund stellen, wird diese Wahlmöglichkeit von Seiten eines bedeutenden Teils des soziologischen Institutionalismus in Frage gestellt. Wir schließen uns dem Verständnis der ökonomischen Ansätze an und setzen voraus, dass Institutionen eine beeinflussende, stimulierende und ermöglichende, nicht aber eine determinierende Wirkung auf die Handelnden haben. Vielmehr werden Akteure, seien sie individueller oder – wie im vorliegenden Fall – korporativer Art, durch ihre Nutzenfunktion sowie die daraus entwickelte Präferenzordnung bestimmt. Die Funktion der formalen und informalen Institutionen wird in der Regel während des Handelns nicht problematisiert, sondern als Grundlage in die Nutzenfunktion integriert. Somit sind individuelle Nutzenfunktion und institutioneller Kontext eng verknüpft, doch nicht identisch.²⁸³ Aus der Unvereinbarkeit derartiger widersprüchlicher Handlungserfordernisse ergibt sich die Möglichkeit, gegenüber einzelnen Vorgaben auf Distanz zu gehen.

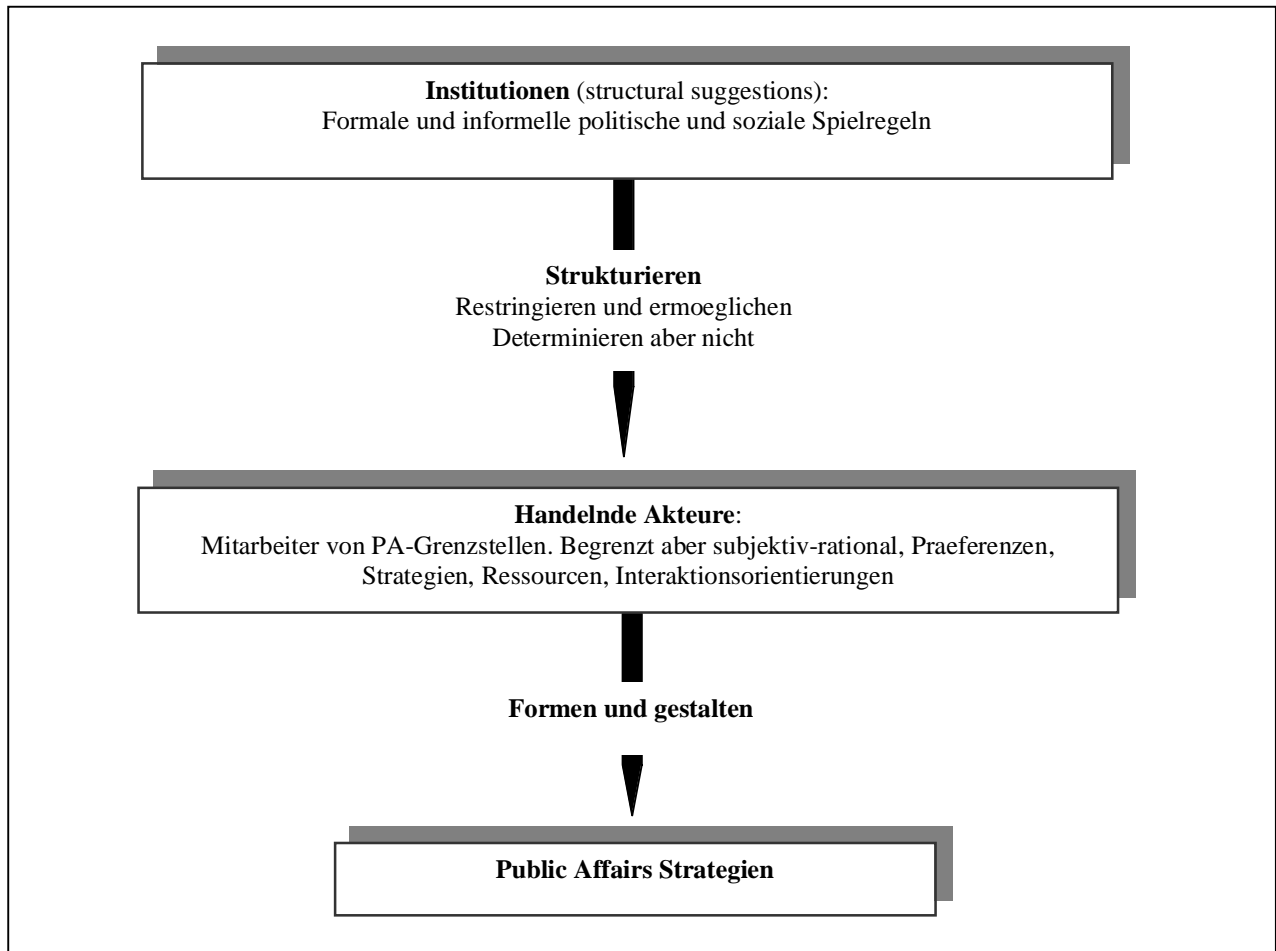
Folgerichtig sind Akteure nicht Marionetten an den Fäden der Institutionen. Im Vergleich mit dem übersozialisierten Menschenbild der soziologischen Ansätze haben sie eine relativ hohe Autonomie. Sie leben in einer vielfältig ausdifferenzierten Welt, in der sie ihre Bezüge auf Institutionen zu einem beträchtlichen Grad frei wählen können und verschiedene Ansprüche gegeneinander ausspielen können. Mit einem Wort, sie können gegenüber institutionellen „Forderungen“ eine gewisse Distanz behaupten, ohne dass hierdurch schon das Funktionieren der Institution als solcher leiden müsste.

3.2.3.4 Akteure und Institutionen – der Wirkungszusammenhang

In den vorausgehenden Abschnitten haben wir drei grundlegende Annahmen geschöpft. Sie umfassen einen „moderaten“ Institutionenbegriff, die Verwendung eines beschränkt rationalen Akteursverständnisses sowie die Berücksichtigung der restringierenden und ermöglichenden, nicht aber determinierenden Funktion von Institutionen. Abbildung 3-5 illustriert diese Annahmen in ihrem Zusammenhang.

²⁸³ Vgl. Raimund Hasse; Georg Krücken, Neo-Institutionalismus, Bielefeld 1999, S. 57f.

Abbildung 3-5: Akteure und Institutionen – der Wirkungszusammenhang



Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Variablen

3.3.1 Institutionelle Schlüsselmerkmale - Erläuterung zur unabhängigen Variable

In den folgenden Abschnitten wollen wir einige grundlegende institutionelle Systemmerkmale auswählen, von denen in Kapitel 3.5 begründete Hypothesen abgeleitet werden können, warum und in welcher Weise sie Auswirkungen auf PA-Strategien haben. Dabei erscheint eine Dichotomisierung von formal versus informal genauso unfruchtbar wie das Spannungsfeld von Verfassung und Verfassungswirklichkeit. Wie in Kapitel 3.2.3.1 angemerkt stehen beide in einem wechselseitigen Beeinflussungszusammenhang: Institutionen befördern gewisse informelle Regeln. Das institutionelle Inventar wiederum trägt zur Ausbildung bestimmter infor-

maler Regelungen bei. Vielversprechender als solche Dichotomien erscheint es deshalb, von einem Kontinuum an Verhaltens- und Handlungsformen auszugehen, in dem neben den formalen (Verfassungs-)Regeln und schriftlich fixierten Abläufen auch Konventionen, Spielregeln, Rollen und Muster ihren Platz haben. Dergestalt kann im Rahmen der Hypothesenbildung die Länge der betrachteten Kausalkette möglichst kurz gehalten werden.

Wir sind davon ausgegangen, dass unternehmerische Akteure bei der Strukturierung ihres Handelns in bestehenden institutionellen Kontexten agieren und auf eingeübte Handlungsmuster zurückgreifen. Institutionen erfüllen im Rahmen dieser Handlungsmuster im Wesentlichen folgende Funktionen:

- sie regulieren den Zugang zum Politikprozess, d.h. sie üben Einfluss darauf aus, durch welche Akteure der Politikprozess geprägt wird. Daher wollen wir die Partizipationsstruktur in den Blick nehmen, d.h. die Art, Verschiedenartigkeit und Beteiligungsintensität der politikrelevanten Akteure.
- sie regulieren die Zentralisierung bzw. Segmentierung des Entscheidungsprozesses, d.h. sie haben Einfluss auf die Anzahl von Akteuren und Ebenen, welche Politikinhalte bestimmen und durchzusetzen vermögen. Mithin gilt es die Machtdispersion unter den politischen Akteuren zu betrachten.
- sie begünstigen durch ihre Zusammensetzung einen bestimmten Politikstil, und beeinflussen damit die Art und Weise der Interaktion zwischen Akteuren.²⁸⁴

3.3.1.1 Die Partizipationsstruktur

Die Beteiligungsstruktur einer Gesellschaft legt den Kreis der zum politischen Entscheidungsprozess faktisch zugelassenen Akteure und damit Eckwerte der Handlungsstruktur fest. Operationalisierungskriterien dieses Merkmals sind die Art, Verschiedenartigkeit und Beteiligungsintensität der politikrelevanten Akteure. Zwar wird die Beteiligungsstruktur in gewissem Umfange formell fixiert und berührt insofern den Bereich der institutionellen Struktur. Doch unterhalb der Ebene der Kerninstitutionen des Regierungssystems ist sie in einem erheblichen

²⁸⁴ Die drei Elemente lassen sich im dem Konzept der Verhandlungsdemokratie von Roland Czada wiederfinden. Sie dürfen indes nicht ohne Unterschied genannt und addiert werden, stellen sie nach Czada doch eigenständige Dimensionen der Verhandlungsdemokratie dar, die sich gelegentlich wechselseitig negativ beeinträchtigen. Vgl. Roland Czada, Konkordanz, Korporatismus und Politikverflechtung: Dimensionen der Verhandlungsdemokratie, in: Everhard Holtmann und Helmut Voelzkow (Hrsg.), Zwischen Wettbewerbsdemokratie und Verhandlungsdemokratie, Wiesbaden 2000, S. 23-51, hier: S. 43.

Maße politisch gestaltbar. Sie kann mithin sowohl zum Bereich formaler als auch informaler politischer Handlungsmuster gerechnet werden.

Für die empirische Erfassung der Beteiligungsstruktur bietet es sich an, auf die typologische Unterscheidung zwischen Pluralismus und Korporatismus zu rekurrieren; mit ihrer Hilfe lassen sich die drei genannten Operationalisierungskriterien unter einem konzeptionellen Dach erfassen. So bezeichnet Korporatismus ein System der Interessenrepräsentation, in dem sich die Interessenträger in einer begrenzten Anzahl nichtkonkurrierender, hierarchisch organisierter und funktional differenzierter Gruppen zusammenschließen.²⁸⁵ Gleichzeitig umfasst der Korporatismusbegriff nach Lehmbruch (1979) die Partizipation oder „Inkorporierung“ sozialer Gruppen an der Politikproduktion.²⁸⁶ Pluralismus kann anhand der entgegen gesetzten Merkmale erkannt werden: Eine Vielzahl kleinerer Interessengruppen, die Abwesenheit oder Schwäche von Spitzenverbänden sowie kaum oder keine tripartistischen Konsultationen und Pakte mit dem Staat.²⁸⁷

Nun herrscht im Hinblick auf die empirische Charakterisierung einiger Staaten Uneinigkeit: So ist z.B. Deutschland als Fall von Korporatismus,²⁸⁸ organisiertem Pluralismus²⁸⁹ und sogar als Fall von Etatismus²⁹⁰ eingestuft worden. Das ist *inter alia* dem folgenden Umstand geschuldet: Bisher wurden Korporatismus und Pluralismus vor allem aus der Struktur gesellschaftlicher Interessen erklärt. Es war daher in erster Linie deren Stärke (und Organisation), die in einer Reihe von Variablen erfasst wurde. Die nach unserem Ermessen und für diese institutionelle Dimension relevanten Variablen auf der Seite des Staates wurden weit weniger beachtet. Es gilt daher, einen Hinweis Van Waardens (1993)²⁹¹ zu beachten: Diesem zufolge liegen der Pluralismus-Korporatismus Unterscheidung eigentümliche institutionelle Bestimmungsfaktoren zugrunde, die sich anhand der Unterscheidungen zwischen starkem und schwachem Staat und starker und schwacher Zivilgesellschaft erfassen lassen. Ein starker Staat und eine starke Zivil-

²⁸⁵ Vgl. Philippe C. Schmitter, Still the Century of Corporatism, in: *The Review of Politics*, Jg. 36, H. 1, 1971, S. 85-131, hier: S. 93f.

²⁸⁶ Vgl. Gerhard Lehmbruch, Introduction: Neo-Corporatism in Comparative Perspective, in: Philippe C. Schmitter; Gerhard Lehmbruch (Hrsg.), *Trends Towards Corporatist Intermediation*, London 1979, S. 1-28, hier: S. 5f.

²⁸⁷ Vgl. Philippe C. Schmitter, Modes of Interest Intermediation and Models of Societal Change in Western Europe, in: Schmitter/Lehmbruch 1979, S. 63-94, hier: S. 94.

²⁸⁸ Vgl. Wolfgang Streeck, *Korporatismus in Deutschland: Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union*. Frankfurt am Main 1999.

²⁸⁹ Vgl. Martin Sebaldt, *Organisierter Pluralismus. Kräftefeld, Selbstverständnis und politische Arbeit deutscher Interessengruppen*, Opladen 1977.

²⁹⁰ Vgl. Konstantin Baltz; Thomas König; Gerald Schneider, Immer noch ein etatistischer Kontinent: Die Formierung von Positionen zu EU-Verhandlungen in vier Mitgliedstaaten, in: Rainer Eising; Beate Kohler-Koch (Hrsg.), *Interessenpolitik in Europa*, Baden-Baden 2004, S. 283 - 309.

²⁹¹ Diesen Zusammenhang stellt z.B. van Waarden im Rahmen eines Nationenvergleichs fest. Vgl. van Waarden 1995, S. 361f.

gesellschaft erzeugen demnach kräftige korporatistische Strukturen; sind Staat und Zivilgesellschaft schwach, so resultieren hieraus eher Klientelismus und Pluralismus. Ist der Staat schwach und die Zivilgesellschaft stark so entsteht ein schwacher liberaler Korporatismus. Aus der Kombination eines starken Staates und einer schwachen Zivilgesellschaft ergibt sich ein weiteres Konzept: der Etatismus. Dieser soll im Weiteren als dritte Ausprägung der Beteiligungsstruktur Berücksichtigung finden.

3.3.1.1.1 *Pluralismus*

Im pluralistischen Ansatz²⁹² bildet eine Vielzahl freiwillig gebildeter, miteinander konkurrierender und autonomer Interessengruppen das Kernstück des politischen Prozesses. Auf diese Weise setzt der Pluralismus den Akzent auf „(...) the processes creating and resulting from, individuals combining their efforts in groups and institutions in the competition for power“.²⁹³ Die Vielfalt und Heterogenität gesellschaftlicher Interessen gilt in diesem Verständnis als wünschenswert und legitim. Denn nach Bentley und Truman tendiert der freie politische Markt – in Analogie zum klassischen Liberalismus – zu einem Gleichgewichtszustand, der mit dem Allgemeinwohl gleichgesetzt wird.²⁹⁴ Regierungsinstitutionen gerieren Bentley zufolge lediglich als Werkzeuge des Gruppenkonflikts, oder werden selbst als Interessengruppe betrachtet.²⁹⁵ Einen ähnlich radikalen Standpunkt nimmt Nordlinger ein: Im Pluralismus sei die Regierung lediglich ein „(...) cash register that accurately totals up the resource credits and debits of contending social groups (‘the balance of power’) and then authoritatively ‘ratifies’ the outcome of societal competition.“²⁹⁶ Diese Sichtweise wurde in der Folge modifiziert: Bei Truman gelten die Staatsorgane als Adressaten politischer Gruppenaktivität. Alle Interessengruppen haben die gleichen Zugangschancen, müssen sich in ihrer Vorgehensweise jedoch den Regeln, Erwartungen und Praktiken des hoheitlichen Entscheidungs- und Verwaltungsapparates anpassen.²⁹⁷

In allen Lesarten des pluralistischen Paradigma, so lässt sich zusammenfassend feststellen,

²⁹² Wichtige Theoretiker des Pluralismus sind Arthur Bentley, David Truman, Robert Dahl und Theodor Lowi. Ein Überblick zur Pluralismustheorie findet sich in: Winfried Steffani, *Pluralistische Demokratie. Studien zur Theorie und Praxis*, Opladen 1980.

²⁹³ Vgl. David Held, *Models of Democracy*, Cambridge 1987, S. 187.

²⁹⁴ Vgl. Arthur Bentley, *The process of Government*, Chicago, 1908; David B. Truman, *The Governmental Process*, New York 1962.

²⁹⁵ Vgl. Steffani 1980, S. 43.

²⁹⁶ Vgl. Eric Nordlinger, *On the Autonomy of the Democratic State*, Cambridge 1981, S. 42 f.

²⁹⁷ Vgl. Truman 1962, S. 505.

kommt dem Staat eine eher „passive“²⁹⁸ Rolle zu. Der politische Prozess wird primär als ein Aushandlungsprozess organisierter Interessen verstanden. Wie pflichten mithin van Waardens Auffassung bei, dass ein „schwacher“ Staat für die Entwicklung von pluralistischen Gesellschaften förderlich ist. Keineswegs stehen diesem jedoch – wie im van Waarden’schen Konzept postuliert – schwache Zivilgesellschaften gegenüber. Vielmehr materialisiert sich der Pluralismus als Ausdruck legitimer Vielfalt in der zentralen Stellung der Interessengruppen.

3.3.1.1.2 *Korporatismus*

Der Korporatismus ist ein historisch belastetes Konzept. Seine gegenwärtige Erscheinungsform muss sowohl vom traditionellen Korporatismus des vorindustriellen Europa wie auch vom autoritären Korporatismus der faschistischen Art abgegrenzt werden.²⁹⁹ Die Politikwissenschaft unterscheidet daher zwischen dem autoritären Korporatismus, der durch die erzwungene Einbindung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Organisationen in autoritären Entscheidungsverfahren gekennzeichnet ist, und dem liberalen Korporatismus, der auf einer freiwilligen Beteiligung der Interessenverbände beruht.³⁰⁰ Für diese Spielart des Korporatismus hat sich die Bezeichnung „Neokorporatismus“ eingebürgert.³⁰¹

In seiner modernen, liberalen Fassung ist das Konzept durch zwei, konzeptionelle unterschiedliche, Merkmale gekennzeichnet. Nach Schmitter (1971) bezeichnet der Korporatismus ein „(...) a system of interest representation in which the constituent units are organized into a limited number of singular, compulsory, noncompetitive, hierarchically categories, recognized or licensed (if not created) by the state and granted a deliberate representational monopoly within their respective categories in exchange for observing certain controls on their selection of leaders and articulation of demands and supports.“³⁰² Diese Annäherung stellt auf die Form der Interessenvermittlung und –organisation ab. Als zweites Merkmal legt Lehmbruch (1979) die institutionalisierte Beteiligung von gesellschaftlichen Interessengruppen an der Formu-

²⁹⁸ Vgl. Frank J. Wilson, *Interest-Group Politics in France*, Cambridge 1987, S. 249.

²⁹⁹ Das bezieht sich zum einen auf den Ständestaat, in dem die öffentliche Gewalt auf gesellschaftliche Teilorganisationen, sog. Korporationen, übertragen wurden, sowie zum anderen auf Versuche der korporatistischen Institutionalisierung im italienischen, spanischen, portugiesischen und österreichischen Faschismus. Vgl. Klaus Schubert, *Korporatismus/Korporatismustheorien*, in: Dieter Nohlen; Rainer-Olaf Schultze (Hrsg.), *Lexikon der Politikwissenschaft. Theorien, Methoden, Begriffe*, Bd. 1, München 2002, S. 484-488, hier: S. 484.

³⁰⁰ Vgl. Ulrich v. Alemann; Rolf G. Heinze, *Kooperativer Staat und Korporatismus: Dimensionen der Neo-Korporatismusdiskussion*, in: Ulrich v. Alemann (Hrsg.), *Neokorporatismus*, Frankfurt a. M. 1981, S. 43-61, hier: S. 48f.

³⁰¹ Wir halten im Weiteren an der Bezeichnung Korporatismus im Sinne des modernen, liberalen Verständnisses fest.

³⁰² Vgl. Schmitter 1971, S. 93.

lierung und Ausführung staatlicher Politik fest. Er charakterisiert korporatistische Systeme, wie folgt: „(1a) Interest organizations are strongly co-opted into governmental decision-making (...) (1b) Large interest organizations (in particular labour unions) are strongly linked to political parties (...) (3) Industrial relations are characterized by strong ‘concertation’ of labour unions and employers’ organizations with government.“³⁰³

Darüber hinaus lässt der Korporatismus zwei grundlegende Annahmen des pluralistischen Ansatzes fallen: Die Vorstellung eines grundsätzlich offenen Interessenmarktes und die passive Rolle des Staates. Nach Schmitters ist der Staat „(...) weder eine Arena, die von den Interessenorganisationen umkämpft wird, oder irgendeine andere Interessenorganisation, mit der sie Auseinandersetzungen haben, sondern er ist ein konstitutives Element, das mit der Definition, Verzerrung, Förderung, Reglementierung, Bevollmächtigung und/oder Unterdrückung der Aktivitäten von Vereinigungen befasst ist – und dabei zumindest potentiell durch Zwang oder Berufung auf Legitimität unterstützt wird.“³⁰⁴ So ist im Zuge der empirischen Korporatismusforschung eine Fülle von Staatseingriffen (z.B. in Form von staatlich initiierten Verbandsgründungen, Zwangs- und Quasi-Zwangsmitgliedschaften) deutlich geworden, die den Schluss erlauben, dass die Organisationsformen und Resultate verbandlichen Wirkens nicht ohne Rückgriff auf die Rolle des Staates zu begreifen sind.³⁰⁵

Mithin kann Korporatismus im van Waarden’schen Sinne als das Ergebnis der Kombination eines starken Staates und einer starken Gesellschaft begriffen werden. Zwar erscheint es zunächst folgerichtig, dass Staat und Verwaltung an Autonomie und Stärke verlieren, wenn sie öffentliche Autorität an private Organisationen delegieren.³⁰⁶ Peters (1989) hat jedoch aufgezeigt, dass Stärke und öffentliche Legitimität dem Staat und der Staatsverwaltung Spielraum in der Interaktion mit gesellschaftlichen Interessen gibt.³⁰⁷ Eine starke und selbstbewußte öffentliche Verwaltung kann auch die gesellschaftlichen Organisationen stärken, indem sie Ressourcen wie Repräsentationsmonopole oder gesetzliche Verfügungsgewalt bereitstellt.

³⁰³ Vgl. Lehbruch 1979, S. 5f.

³⁰⁴ Vgl. Philippe C. Schmitter, Neokorporatismus. Überlegungen zur bisherigen Theorie und zur weiteren Praxis, in: Ulrich von Alemann (Hrsg.), Neokorporatismus, Frankfurt a. M./New York 1981, S. 62-79, hier: S. 63f.

³⁰⁵ Vgl. Helmut Voelzkow, Korporatismus in Deutschland, in: Everhard Holtmann; Helmut Voelzkow (Hrsg.), Zwischen Wettbewerbs- und Verhandlungsdemokratie. Analysen zum Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 2000, S. 185-214, hier: S. 189f.

³⁰⁶ Vgl. van Waarden 1995, S. 199.

³⁰⁷ Vgl. Guy B. Peters, The Politics of Bureaucracy, New York/London 1989, S. 156.

3.3.1.1.3 Etatismus

Etatismus (von franz. „état“ = Staat) bezeichnet eine politische Haltung oder Ordnung, die dem Staat eine vergleichsweise hohe Bedeutung im wirtschaftlichen, sozialen und/oder kulturellen Leben zumisst.³⁰⁸ Nach van Waarden impliziert er „(...) a preference for ‚state‘ solutions to policy problems, i.e. a dominant role of the state in policymaking and in network structures.“³⁰⁹ Der Begriff ist in Frankreich um 1880 entstanden und wird heute von Liberalen und Konservativen häufig als abwertendes Schlagwort für eine Politik benutzt, die dazu neigt, die Zuständigkeit des Staates zu Lasten der Rechte, Kompetenzen und Selbständigkeit untergeordneter Einheiten auszuweiten.³¹⁰

In der Tat sind etatistische Systeme gekennzeichnet durch einen starken Staat, der – als legitime Verkörperung des Allgemeinwohls („volonté générale“) – die Fähigkeit und Kompetenz hat, *ex ante* zu planen und zu lenken. Zu den bevorzugten Feldern etatistischen Engagements gehört die Wirtschafts- und Finanzpolitik (Interventionismus)³¹¹. Wichtige Instrumente des Staates in diesem Bereich sind die Fiskalpolitik, die Geld- und Kreditpolitik sowie vor allem die staatliche Einkommenspolitik.³¹² Er steht somit in krassem Widerspruch zu der vom Liberalismus geforderten Selbstbeschränkung des Staates auf die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen zur freiheitlichen Entfaltung der Produktivkräfte. Etatismus geht überdies oft einher mit der Befürwortung zentralstaatlicher Maßnahmen und einer Einschränkung der föderalistischen Autonomie (Unitarismus).³¹³

Auch das Verhältnis Staat-Verbände ist in etatistischen Systemen durch Interventionen und die Desorganisation (wenn nicht Unterdrückung) aller Organisationen gekennzeichnet, die nicht staatlich resp. formaldemokratisch organisiert sind. Das intermediäre System ist in der Folge schwach und zersplittert. Anders als in korporatistischen Staaten existieren kaum Verstreben zwischen staatlicher Macht und Interessengruppen; die Kanäle der „Einspeisung“ gesellschaftlicher Interessen in das politische System sind intransparent oder nicht vorhanden. Im

³⁰⁸ Vgl. Klaus Schubert; Martina Klein, Das Politiklexikon, Bonn 2001, S. 87.

³⁰⁹ Vgl. van Waarden 1995, S. 336.

³¹⁰ Vgl. Friedrich G. Schwegmann, Etatismus, in: Nohlen/Schultze 2002, S. 212.

³¹¹ Vgl. Yves Mény, Government and Politics in Western Europe. Britain, France, Italy, Germany, Oxford 1993, S. 328.

³¹² So zeichnen sich nach Traxler et al. (2001) etatistische Systeme durch alle Formen der staatlichen Lohnregulierung aus (lies: „state control overrides collective bargaining“). Vgl. Franz Traxler; Bernhard Kittel; Sabine Blaschke, National Labour Relations in Internationalized Markets, Oxford 2001, S. 188.

³¹³ Vgl. van Waarden 1995, S. 338.

Unterschied zur pluralistischen Sichtweise, dominiert eine Konzeption von Interessengruppen, die ihr Wirken als „gemeinwohlfeindlich“, nicht als Voraussetzung für die Ausformung des Gemeinwohls, versteht. So beharrt der politische Diskurs in etatistischen Systemen auf dem Gegensatz zwischen Gemeininteresse (übergeordnet und erhaben) und Privatinteressen (persönlich, egoistisch und deshalb im Widerspruch zum Gemeininteresse).³¹⁴

3.3.1.1.4 Staat und Interessengruppen im Korporatismus, Pluralismus und Etatismus

In Tabelle 3-4 haben wir die Merkmale von Etatismus, Pluralismus und Korporatismus im Hinblick auf Staat, Interessengruppen und ihr Verhältnis zusammengefasst.

Tabelle 3-4: Staat und Interessengruppen im Korporatismus, Pluralismus und Etatismus

	Korporatismus	Pluralismus	Etatismus
Merkmale der Interessengruppen	Eine begrenzte Anzahl von Interessengruppen zeichnet sich durch einen streng hierarchischen Aufbau, funktionale Differenzierung und Pflichtcharakter aus	Kompetitive, nichthierarchische Interessengruppen sind durch Vielfalt, freiwillige Mitgliedschaft, fließende Grenzen und Mehrfachmitgliedschaften gekennzeichnet	Relative Einflusslosigkeit aller Organisationen, die nicht staatlich bzw. formaldemokratisch organisiert sind.
Merkmale der Beziehungen Staat – Interessengruppen	Interessengruppen werden vom Staat anerkannt, lizenziert oder kreiert	Keinerlei staatliche Begünstigungen und Eingriffe; keine staatliche Anerkennung, Lizenzierung, Bezuschussung oder Kreierung	Staat als Hüter des allgemeinen Interesses, der die Macht partikularer Gruppen desorganisiert
Merkmale des Staates	Starker Staat, der mit der Definition, Förderung und Reglementierung, der Aktivitäten von Vereinigungen befasst ist	Passiver Staat, der als Arena, Vermittlungsebene oder allenfalls als Schiedsrichter geriert	Starker Staat als legitime Verkörperung des Allgemeinwohls, der die Fähigkeit und Kompetenz hat, ex ante zu planen und zu lenken.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmitter (1979)³¹⁵

³¹⁴ Vgl. Yves Mény, Interessengruppen in Frankreich: von Pluralismus keine Spur, in: Marieluise Christadler; Henrik Uterwedde, Länderbericht Frankreich. Geschichte. Politik. Wirtschaft. Gesellschaft, Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Bd. 360, Bonn 1999, S. 348-362, hier: S. 349.

³¹⁵ z.T. in Anlehnung an Schmitter 1979, S. 20f.

3.3.1.2 Machtdispersion

Institutionen erfüllen eine zweite Funktion in Bezug auf politisches Handeln: sie regulieren die Machtverteilung unter den politischen Akteuren, d.h. sie haben Einfluss auf die Anzahl von Akteuren und Ebenen, welche Politikinhalt bestimmen und durchzusetzen vermögen. Mithin gilt es die Machtdispersion – eines der grundlegendsten Kriterien zur Beschreibung und Unterscheidung demokratischer Regime – in den Blick zu nehmen.³¹⁶ Sie vermag zum einen zu erklären, warum politische Systeme in unterschiedlichem Maß zu politischen Kurswechseln fähig sind. So versuchen sog. Vetospieler-Ansätze³¹⁷ aufzuzeigen, warum es die Debatte um einen „Reformstau“ und die Neigung zum „politischen Immobilismus“ in Deutschland sowie die „helvetische Verzögerung“ in der Schweiz gibt: In diesen Ländern stehen einem Politikwechsel besonders viele Vetospieler im Wege. Das Potential für einen Politikwechsel, so die Grundannahme, variiert systematisch mit der Anzahl der Vetospieler.³¹⁸ In der vorliegenden Untersuchung stehen jedoch nicht die „Policy-Outcomes“ im Vordergrund, sondern der Grad der „Umweltkomplexität“, welcher mit der Pluralität von Machtzentren variiert. Je mehr institutionelle Akteure und Entscheidungsebenen beteiligt sind, umso unbestimmbarer wird der Ort politischer Entscheidungsfindung und umso weniger sind die Ergebnisse der Politik einer bestimmten Instanz zuschreibbar. Mehrebenenstrukturen führen dazu, dass Regieren vielseitiges Verhandeln voraussetzt, in dessen Verlauf sich Entscheidungen oft auf verschlungenen Pfaden herausbilden.

Nun heben die zahlreichen Machtverteilungs-Typologien unterschiedliche Unterscheidungsmerkmale hervor. Von einer Typologisierung anhand einzelner Merkmale wie Einkammersystem/Zweikammersystem, Föderalismus/Unitarismus, Zweiparteiensystem/Mehrparteiensystem oder Mehrheitswahlrecht/Verhältniswahlrecht wollen wir absehen. Zwar stellen die genannten Dichotomien mehr oder weniger wichtige Einzelelemente in komplexeren institutionellen Arrangements dar; löst man sie jedoch aus ihrem institutionellen Kontext, so kann das zu

³¹⁶ Bei einem demokratischen Regime nun kann es sich nur um eine relative Gewichtung zwischen diesen beiden Polen handeln. Denn ein Minimum an Machtverteilung auf unterschiedliche Institutionen ist ein definierendes Merkmal liberaler Demokratien.

³¹⁷ Vetospieler sind nach Tsebelis alle jene Akteure, deren Zustimmung für einen Politikwechsel unabdingbar sind. Vgl. George Tsebelis, *Veto Players: How Political Institutions Work*, Princeton 2002, S. 19.

³¹⁸ Vgl. Manfred G. Schmidt, *Demokratiethorien. Eine Einführung*, Opladen 2006, S. 334f.

irreführenden Resultaten führen.³¹⁹ Der Umstand der Pluralität institutioneller Merkmale wird schließlich von einer Reihe von Vetospieler-Ansätzen aufgegriffen³²⁰. Dazu gehören der „Index der konstitutionellen Struktur“ (Huber/Ragin/ Stephens 1993)³²¹, der „Index des institutionellen Pluralismus“ (Colomer 1996)³²², der Index „Institutionelle Schranken der Exekutive“ (Schmidt 1996)³²³ sowie ein Index, der auf der Grundlage einer Analyse von Tsebelis (1995)³²⁴ konstruiert wurde. Dem Vetospieler-Ansatz kann auch die „federal-unitary dimension“ von Lijphart (1999) zugerechnet werden.³²⁵ Diese fünf Indizes lassen sich entlang zweier Fragen unterscheiden: Nehmen sie – erstens – den Präsidialismus als primäres Strukturmerkmal auf? Und berücksichtigen sie – zweitens – neben primären (institutionell verankerten Merkmalen wie Föderalismus oder autonome Verfassungsgerichtsbarkeit) auch sekundäre Strukturmerkmale (Institutionen, die nur themenspezifisch, temporär oder nachträglich zu Mitspielern werden)?³²⁶

Der Präsidialismus findet keine Berücksichtigung bei den Indizes von Lijphart und Schmidt. Beide Indizes vernachlässigen dergestalt einen zentralen Indikator, welcher als traditioneller Ansatzpunkt vieler Typologien der Machtverteilung gilt.³²⁷ Gleichermäßen bedeutsam ist die Frage der zusätzlichen Berücksichtigung sekundärer Strukturmerkmale des Regierungssystems. Dies erfolgt wiederum sowohl bei Lijphart als auch bei Schmidt. Eine Einbeziehung derselben erscheint uns jedoch nur dann legitim, wenn die sekundären Merkmale eine geringere Gewichtung als die primären erhalten. Für ein solches Vorgehen steht indes „ (...)kein theoretisches Kriterium zur Verfügung“.³²⁸ Die praktisch umsetzbarere und theoretisch eindeutiger Lösung besteht folgerichtig darin, die Indexkonstruktion lediglich mit Hilfe zentraler Struktu-

³¹⁹ Nach Dieter Fuchs, Typen und Indizes demokratischer Regime. Eine Analyse des Präsidialismus- und des Veto-Spieler-Ansatzes, Veröffentlichungsreihe des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Abteilung Institutionen und sozialer Wandel), FS II 00-205, Berlin 2000, S. 4.

³²⁰ Dieser Ansatz bezieht sich ausdrücklich auf klassische Vorstellungen der Gewaltenteilung und reformuliert und formalisiert diese unter Rekurs auf Theoreme und Methoden, die aus dem Rational-Choice-Paradigma stammen. Vgl. Fuchs 2000, S. 11.

³²¹ Vgl. Evelyne Huber; Charles Ragin; John D. Stephens, Social Democracy, Christian Democracy, Constitutional Structure, and the Welfare State, in: American Journal of Sociology, Jg. 99, H.3, 1993, S. 711-749.

³²² Vgl. Joseph M. Colomer, Introduction, in: Joseph M. Colomer (Hrsg.), Political Institutions in Europe, London/New York 1996, S. 1- 17.

³²³ Vgl. Manfred G. Schmidt, When parties matter: A review of the possibilities and limits of partisan influence on public policy, in: European Journal of Political Science, Jg. 30, H. 2, 1996, S. 155-183.

³²⁴ Vgl. George Tsebelis, Decision Making in Political Systems: Veto Players in Presidentialism, Parliamentarism, Multicameralism and Multipartyism, in: British Journal of Political Science, Jg. 25, H. 3, 1995, S. 289-325.

³²⁵ Vgl. Arend Lijphart, Patterns of Democracy. Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries, New Haven/London 1999.

³²⁶ Unterscheidung in Anlehnung an Fuchs 2000, S. 17.

³²⁷ Vgl. Karl Loewenstein, Verfassungslehre, Tübingen 1975; Winfried Steffani, Präsidentielles und parlamentarisches Regierungssystem, Opladen 1979; Matthew S. Shugart; John M. Carey, Presidents and Assemblies: Constitutional Design and Electoral Dynamics, Cambridge 1992.

³²⁸ Das ist vor allem für den additiven Index von Schmidt bedeutsam, der ein gleiches Gewicht der einzelnen Strukturmerkmale unterstellt. Vgl. Fuchs 2000, S. 18.

merkmale vorzunehmen, wie das bei Tsebelis am ausgeprägtesten der Fall ist. Einer Verwendung seiner Typologie steht indes folgendes entgegen: Der Stellenwert der institutionellen Veto-Spieler hängt bei Tsebelis von kontingenten Akteurskonstellationen ab. Das kann am deutlichsten anhand des Bikameralismus gezeigt werden. Nur wenn die zweite Kammer Mehrheitsverhältnisse zwischen den dort vertretenen Parteien aufweist, die sich von denen der ersten Kammer unterscheiden, zählt sie als ein zusätzlicher Veto-Spieler.³²⁹ Haben eine oder mehrere Parteien in beiden Kammern die Mehrheit, so zählen beide Kammern lediglich als *ein* Veto-Spieler. Der Index für ein gegebenes Land kann sich folgerichtig über die Zeit verändern, auch wenn die konstitutionelle Struktur sich nicht verändert hat. Dieses Vorgehen mag angemessen sein, wenn man in erster Linie an der Erklärung von spezifischen „policy outcomes“ interessiert ist. Geht es jedoch, wie im vorliegenden Fall, um den Einfluss der konstitutionellen Struktur auf die Pluralität von Machtzentren, so ist die Vorgehensweise von Tsebelis nicht fruchtbar.

Wir stehen also vor der Aufgabe einen Index auszuwählen, welcher das nach unserem Ermessen zentrale Strukturmerkmal des Präsidentialismus berücksichtigt und zugleich von kontingenten Akteurskonstellationen absieht. Einen solchen hat Colomer in Gestalt des „Index des institutionellen Pluralismus“ (1996)³³⁰ vorgelegt. Es handelt sich hierbei um einen additiven Index, der sich wie folgt zusammensetzt:³³¹

- Gewählter Präsident (1= direkt gewähltes Staatsoberhaupt, 0 = indirekt gewähltes Staatsoberhaupt)
- Dezentralisierung (2= starke Dezentralisierung, 1= schwache Dezentralisierung, 0= Unitarismus)
- Effektive Anzahl der Parteien (2= mehr als fünf Parteien– ausgeprägter Pluralismus; 1= zwischen drei und fünf Parteien, begrenzter Pluralismus; 0 = weniger als drei effektive Parteien/Bipartismus)
- Bikameralismus (2= symmetrischer Bikameralismus, 1= asymmetrischer Bikameralismus, 0= kein Bikameralismus)

Bei der Herausarbeitung der Merkmale in Kapitel 5.1 sehen wir jedoch zum Teil von Colomers Vorschlägen ab. So soll für die Erfassung des Fragmentierungsgrades des Parteiensystems die

³²⁹ Vgl. Tsebelis 1995, S. 303ff.

³³⁰ Vgl. Colomer 1996.

³³¹ Vgl. ebda., S. 9ff.

binäre Unterscheidung zwischen Zwei- und Vielparteiensystemen ausreichen.³³² Zur Bestimmung der Dezentralisierung werden wir auf das Konzept des Föderalismus zurückgreifen. Desweiteren wollen wir das Merkmal „gewählter Präsident“ um weitere Merkmale der Präsidentialismus/Parlamentarismus-Unterscheidung ergänzen.

3.3.1.2.1 Fragmentierung des Parteiensystems

Die einfachste Art und Weise die Fragmentierung des Parteiensystems zu bestimmen, ist das Zählen der Parteien. Aus Sartoris Ausführungen (1976)³³³ über die Parteien, die „zählen“ geht jedoch hervor, dass nicht nur die Anzahl, sondern auch deren Stärke von Bedeutung ist. Daher sollen im Weiteren nur die, auf parlamentarischer Ebene „relevanten“, Parteien berücksichtigt werden. Als relevant lassen sich mit Satori jene Parteien bezeichnen, die entweder „Koalitionspotenzial“ oder „Erpressungspotenzial“ besitzen. Danach kann eine Partei dann als irrelevant angesehen werden, wenn „(...) it is never needed or put to use for any feasible coalition majority“³³⁴. Unabhängig von ihrem Koalitionspotential muss eine Partei jedoch immer dann mitgezählt werden, wenn „ (...) its existence, or appearance, affects the tactics of party competition“³³⁵.

Nicht ohne Erwähnung darf in diesem Zusammenhang der Effekt des Wahlverfahrens bleiben, welcher sich schematisch wie folgt zusammenfassen lässt:

- Die Verhältniswahl führt zu einem Vielparteiensystem mit starren, unabhängigen und stabilen Parteien (außer im Falle von plötzlich aufflammenden Bewegungen).
- Die Mehrheitswahl mit Stichwahl (= absolute Mehrheitswahl) führt zu einem Vielparteiensystem mit elastischen, abhängigen und verhältnismäßig stabilen Parteien (in allen Fällen).
- Die einfache Mehrheitswahl führt zu einem Zweiparteiensystem mit sich abwechselnden, großen und unabhängigen Parteien.³³⁶

³³² Diese wurde von Duverger eingebracht. Vgl. Maurice Duverger, Die politischen Parteien, Tübingen 1959, S. 221-266.

³³³ Vgl. Giovanni Sartori, Parties and party systems. A framework for analysis, Cambridge 1976, S. 122.

³³⁴ Vgl. ebda., S. 122.

³³⁵ Vgl. ebda., S. 123.

³³⁶ Vgl. Duverger 1959, S. 219.

3.3.1.2.2 *Föderalismus*

Föderalismus (von lat. „foedus“ = Bund) ist definiert als die Verbindung mehrerer Staaten zu einem Gesamtstaat durch eine Bundesverfassung in einer Weise, welche die Staatlichkeit des Bundes und der Länder gewährleistet. Die Beziehungen zwischen Bund und Ländern müssen so ausgestaltet sein, dass die staatlichen Ordnungen von Homogenität gekennzeichnet sind, dass zwischen Bundes- und Landesebene eine wechselseitige Verflechtung und Beeinflussung stattfindet und dass die staatlichen Aufgaben zwischen beiden Ebenen eindeutig aufgeteilt sind.³³⁷

In der Politikwissenschaft werden zwei „Spielarten“ des Föderalismus unterschieden: der Verbunds- (oder kooperative) Föderalismus, welcher durch verschränkte Machtbeziehungen zwischen Gliedstaaten und Bund gekennzeichnet ist, sowie der duale (oder kompetitive) Föderalismus, welcher sich durch eine stärkere Trennung der Kompetenzen auszeichnet.³³⁸ Für den Vetospieler-Ansatz ist diese Unterscheidung indes ohne Relevanz. In beiden Ausprägungen erhöht der Föderalismus die Anzahl gestaltungsmächtiger Akteure, die am Politikprozess partizipieren – sei es im Modus der Kooperation oder des Wettbewerbs.

Das dem Föderalismus entgegengesetzte Organisationsprinzip ist der Unitarismus (lat. für „unitas“ = Einheit), welcher sich durch eine zentralistische Gewalt in einem vertikal durchstrukturierten Einheitsstaat auszeichnet.³³⁹

3.3.1.2.3 *Präsidentialismus*

Angelpunkt der Präsidentialismus/Parlamentarismus-Unterscheidung ist das Verhältnis von Parlament und Regierung. Ein Präsidialsystem zeichnet sich „(...) durch eine relativ starke Trennung von Parlament und Regierung aus. Der Präsident, der die Funktionen des Regierungschefs und des Staatsoberhauptes in sich vereinigt, darf auf keinen Fall dem Parlament angehören. Die Regierung erhält ihre Legitimation durch die Volkswahl des Präsidenten. Ungeachtet der Mehrheitsverhältnisse im Parlament ist der Präsident für die Dauer seiner Amtszeit

³³⁷ Vgl. Alfred Katz, Staatsrecht, Heidelberg 1985, S. 242ff.

³³⁸ Die beiden Spielarten des Föderalismus werden im Rahmen der Charakterisierungen Deutschlands und der Vereinigten Staaten erläutert. Ein vergleichender Überblick ihrer Merkmale findet sich in: Heinz Laufer; Ursula Münch, Das föderative System der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 1998, S. 23f.

³³⁹ Vgl. Manfred G. Schmidt, Wörterbuch zur Politik, Stuttgart 2004, S. 726.

von ihm nicht absetzbar.“³⁴⁰ Desweiteren ist im Präsidialsystem eine Auflösung des Parlaments durch den Präsidenten nicht möglich.³⁴¹

Im Parlamentarismus ist es das Parlament, welches “(...) die Regierung bestellt, kontrolliert und die Gesetzgebung ausübt. Dieses engere Verständnis von Parlamentarismus setzt über die bloße Existenz eines Parlaments auch seine gestaltende Kompetenz voraus, (...) in welchem die Regierung aus dem Parlament hervorgeht, in ihrer Amtsführung und der Amtsdauer vom Vertrauen des Parlaments bzw. einer Parlamentsmehrheit abhängig ist und dergestalt die klassische Gewaltenteilung (...) aufgehoben ist.“³⁴²

Maurice Duverger (1980)³⁴³ hat diese Unterscheidung durch das Konzept des Semipräsidentialismus erweitert, um auch jene Systeme zu erfassen, die sich durch eine „doppelte Exekutive“ auszeichnen (Staatspräsident/Premierminister). Zu den Merkmalen eines semi-präsidentiellen Systems zählt er außerdem: die Abberufbarkeit der Regierung und des Premierministers durch das Parlament (vom Parlament abhängige Regierung); die Nicht-Abberufbarkeit des Staatspräsidenten (unabhängige Legitimation); die Direktwahl des Staatspräsidenten sowie die Übertragung bedeutender politischer Kompetenzen auf den Staatspräsidenten.³⁴⁴

3.3.1.2.4 Bikameralismus

Als Zweikammersystem (Bikameralismus) wird ein ein System der gesetzgebenden Repräsentativkörperschaften verstanden, welches im Unterschied zum Einkammersystem (Unikameralismus) in zwei getrennt bestellte, tagende und entscheidende Häuser oder Kammern gegliedert ist.³⁴⁵ Mit dieser allgemeinen und etwas abstrakten Umschreibung kann eine gängige Unterscheidung bikameraler Systeme erfasst werden, die an den unterschiedlichen Funktionen der Kammern festgemacht wird: sie umfasst einerseits symmetrische oder stark bikamerale Systeme, die aus zwei – mit gleichen legislativen Rechten versehenen – Kammern bestehen.³⁴⁶ Als

³⁴⁰ Vgl. Dieter Nohlen (Hrsg.), Wörterbuch Staat und Politik, München 1995, S. 615.

³⁴¹ Vgl. ebda., S. 615.

³⁴² Vgl. ebda., S. 493.

³⁴³ Vgl. Maurice Duverger, A New Political System Model: Semi-Presidential Government, in: European Journal of Political Research, Jg. 8, H.1, 1980, S. 165-187.

³⁴⁴ So auch Shugart/Mainwaring (1997). Die Autoren unterscheiden als Mischform den Premier- oder Semi-Präsidentialismus. Hier hat ein direkt gewählter Präsident das Recht, den Premierminister zu ernennen und das Parlament aufzulösen. Als Prototyp dieser Regierungsform gilt Frankreich. Vgl. Matthew M. Shugart; Scott Mainwaring, Presidentialism and Democracy in Latin America: Rethinking the Terms of the Debate, in: Dies. (Hrsg.), Presidentialism and Democracy in Latin America, Cambridge 1997, S. 12-53, hier: S. 15f.

³⁴⁵ Vgl. Schmidt 2004, S. 822.

³⁴⁶ Vgl. Arend Lijphart, Democracies. Patterns of Majoritarian and Consensus Government in Twenty-One

asymmetrisch gilt das Verhältnis zweier Kammern, deren Machtverteilung bei der Einbringung, Beratung und Verabschiedung von Gesetzen ungleich ist, so dass einer Kammer eher eine symbolische denn eine reale Bedeutung zukommt.³⁴⁷

3.3.1.2.5 *Ein modifizierter Index des institutionellen Pluralismus*

Für die Herausarbeitung der institutionellen Pluralität schlagen wir vor dem Hintergrund der vorstehenden Ausführungen die folgenden Unterscheidungen vor:

- Präsidentialismus/Parlamentarismus (1= Präsidentialismus, 0 = Parlamentarismus)
- Föderalismus (2= starker Föderalismus, 1= schwacher Föderalismus, 0= Unitarismus)
- Fragmentierungsgrades des Parteiensystems (1= Mehrparteiensystem; 0= Zweiparteiensystem)
- Bikameralismus (2= symmetrischer Bikameralismus, 1= asymmetrischer Bikameralismus, 0= kein Bikameralismus)

3.3.1.3 Politikstil

Institutionen erfüllen eine dritte Funktion in Bezug auf politisches Handeln: formelle und informelle Regeln führen zur Herausbildung eines bestimmten Politikstils, auf den Akteure im politischen Prozess zurückgreifen. Unsere Verwendung des Begriffs „Politikstil“ legt van Waardens (1995) Erklärung zugrunde, welcher zufolge die Herausbildung von Stilen auf der Basis spezifischer politischer, rechtlicher und administrativer institutioneller Strukturen erfolgt, die kulturell verankert sind.³⁴⁸ Grundlage eines Politikstils sind also institutionelle Strukturen, wie etwa die Gewaltenteilung oder bestimmte Abstimmungsmodi. Diese setzen Akteure in Bezug zueinander und wirken dadurch interaktionsbestimmend.

Nach Schiller (1991) besteht der Begriff des Politikstils aus zwei Ebenen: zum einen beschreibt der Terminus die Verhaltensweisen von Regierungen im Allgemeinen, zum anderen die Ver-

Countries, New Haven/London 1984, S. 99.

³⁴⁷ Vgl. ebda., S. 99.

³⁴⁸ Vgl. van Waarden 1995, S. 361.

haltensweisen der politischen Akteure in den einzelnen Politikfeldern. Unter politischen Akteuren werden dabei nicht nur staatliche oder politisch-administrative Eliten wie Regierungschef oder Regierungsmitglieder verstanden, sondern auch andere politische Eliten, die organisatorisch handlungsfähig sind (insbesondere gesellschaftliche Interessengruppen).³⁴⁹ Wir definieren den Politikstil daher „(...) als das (mittel- bzw. langfristig wirksame) Handlungsmuster der politischen Elite einer Gesellschaft (...), das sich im tatsächlichen Handeln widerspiegelt (...)“.³⁵⁰

Der Diskussionsstand zum Konzept des Politikstils weist allerdings auf einige Schwierigkeiten hin. So wird zum einen bezweifelt, dass ein, für alle Policy-Felder gültiger, nationaler Politikstil herausgearbeitet werden kann. Unterschiedliche Handlungsmuster von Akteuren werden mit den materiellen Eigenheiten bestimmter Sachbereiche begründet („policies determine politics“).³⁵¹ Eine solche, alleine an inhaltlichen Faktoren von Politikfeldern ausgerichtete, Erklärung von Handlungsformen lässt indes außer acht, dass „policies“ selbst in gewissem Maße kontingent sind; d.h. sie werden durch bestimmte institutionelle Voraussetzungen sowie die interagierenden Akteure geprägt.³⁵²

Desweiteren birgt das Konzept des Politikstils die Gefahr logischer Konsistenz bei gleichzeitiger definatorischer Beliebigkeit. „One of the main difficulties in the concept of policy style“, so Richardson, „is that it can, of course, mean all things to all men and can be used in such a flexible way as to lose all heuristic value.“³⁵³ Seine Umsetzung ist in der Folge mit Operationalisierungsschwierigkeiten und – sofern eine Reihe von Merkmalsdimensionen festgelegt wurden – mit der Gefahr mangelnder Unabhängigkeit derselben verbunden.

Im Weiteren wollen wir uns daher auf ein Merkmal konzentrieren, das sich trennscharf operationalisieren und komparativ sinnvoll bewältigen lässt: die Konfliktregelung. Diese Dimension wird in den meisten Politikstilkonzepten seit Richardson verwendet³⁵⁴ und in dem Merkmals-

³⁴⁹ Vgl. Theo Schiller, „Politikstil“ als vergleichendes Untersuchungskonzept, in: Udo Kempf; Hans J. Michelmann; Theo Schiller (Hrsg.), Politik und Politikstile im kanadischen Bundesstaat. Gesundheits- und energiepolitische Entscheidungsprozesse im Provinzvergleich, Opladen 1991, S. 33-52, hier: S. 38f.

³⁵⁰ Vgl. Hiltrud Naßmacher, Politikstile in den kanadischen Provinzen, in: Kempf/Michelmann/Schiller 1991, S. 217 – 239, hier: S. 217.

³⁵¹ Vgl. Theodore Lowi, Four Systems of Policy, Politics and Choice, in: Public Administration Review, Jg. 32, H. 4, 1972, S. 298–310, hier: S. 299.

³⁵² Vgl. Arthur Benz, Policies als erklärende Variable in der politischen Theorie, in: Ders., Wolfgang Seibel (Hrsg.), Theorieentwicklung in der Politikwissenschaft - eine Zwischenbilanz, Baden-Baden 1997, S. 303-322, hier: S. 307.

³⁵³ Vgl. Jeremy J. Richardson, Convergent Policy Styles in Europe, in: Ders., Policy Styles in Western Europe, London 1982, S. 197-209, hier: S. 200.

³⁵⁴ z.B. Jeremy J. Richardson, The Concept of Policy Style, in: Ders. 1982, S. 1-16, hier: S. 13; Fritz W. Scharpf, Decision Rules, Decision Styles and Policy Choices, in: Journal of Theoretical Politics, Jg. 1, H. 2, 1989, S. 149-176, hier: S. 159ff; Johann Olsen; Paul Roness; Harald Saetren, Norway: Still Peaceful Coexistence and Revolution in Slow Motion?, in: Richardson 1982, S. 47-67, S. 50f.

kontinuum „kooperativ“ versus „konfrontativ“ konkretisiert. Kooperativer Konfliktregelung lassen sich Bedeutungsgehalte wie harmonisierend oder integrativ zuordnen, während sich mit konfliktorischen Verhalten Bedeutungsgehalte wie konfrontativ oder kompetitiv verbinden lassen. Damit die Verhaltensalternative relevant werden kann, muss eine sachliche Positions- oder Interessendifferenz zugrunde liegen. Kooperative Konfliktregelung ist in diesem Fall durch Kompromiss- resp. Konsensbildung gekennzeichnet und häufig auf wechselseitige Vorteile im Sinne von Verhandlungsprozessen gerichtet. Bei konfliktorischem Verhalten hingegen kommt zu einem sichtbaren Konflikt unter den beteiligten Akteuren und zumindest partieller Anwendung der jeweils zur Verfügung stehenden Sanktionsmittel. Diese Art der Konfliktregelung setzt mithin stärker auf die unverfälschte Durchsetzung der eigenen Position.³⁵⁵

Nun kann das Kontinuum von „kooperativ“ bis „konfliktorisch“ zahlreiche, oft schwer abgrenzbare Schattierungen beinhalten. Zur Operationalisierung des Konfliktverhaltens wollen wir daher auf einen bewährten Ansatz rekurrieren: das Konzept der Konkordanzdemokratie (als Alternative zur Konkurrenzdemokratie).³⁵⁶ Ursprünglich ein schweizerischer Begriff zur Beschreibung des eigenen Systems³⁵⁷, steht Konkordanzdemokratie heute für ein politisches Gemeinwesen einer „tief zerklüfteten Gesellschaft“³⁵⁸, in dem das Prinzip der Mehrheitsentscheidung weitgehend zugunsten der Konfliktregelungsmaxime des „gütlichen Einvernehmens“ ausgeschaltet wird.³⁵⁹

In Entsprechung zu unserer Untersuchungskonzeption des Politikstils, wird Konkordanz durch den institutionellen Rahmen eines politischen Systems geprägt³⁶⁰ und findet sich umgekehrt in diesem wieder. So erfährt das Prinzip seine institutionelle Sicherung in der Regel so, „(...) dass die wichtigsten Gruppen in der Exekutive vertreten sind und durch umfangreiche Ämter-

³⁵⁵ Vgl. Schiller 1991, S. 39ff.

³⁵⁶ Untersucht man die Interaktion der politischen Kräfte, wie im vorliegenden Fall, spricht man eher von Konkordanzdemokratie (als Gegenmodell die Konkurrenzdemokratie oder Wettbewerbsdemokratie). Ist dagegen der Weg der Meinungsfindung das Unterscheidungsmerkmal, werden in der Regel die Begriffe Konsensdemokratie und Mehrheitsdemokratie verwendet.

³⁵⁷ Die theoretische Grundlegung der Konkordanzdemokratie (engl. „Consociational Democracy“) erfolgt durch zwei Veröffentlichungen: Gerhard Lehmbuch, Proporzdemokratie: Politisches System und politische Kultur in der Schweiz und Österreich, Tübingen 1967; Arend Lijphart, The Politics of Accomodation. Pluralism and Democracy in the Netherlands, Berkeley/Los Angeles 1968.

³⁵⁸ Vgl. Schmidt 2006, S. 327.

³⁵⁹ Vgl. Gerhard Lehmbuch, Konkordanzdemokratie, in: Manfred G. Schmidt (Hrsg.), Die westlichen Länder, Lexikon der Politik, Bd.3, München 1992, S. 206-211, hier: S. 208.

³⁶⁰ So weist z.B. Neidhart (1970) darauf hin, dass in der schweizer Konkordanzdemokratie nicht nur der Föderalismus eine wichtige Rolle gespielt hat, sondern auch die Einrichtung des Referendums. Die Kooptation der einstigen Oppositionsparteien in die Regierung ermöglichte diesen, ihre Positionen in einem Verhandlungssystem zur Geltung zu bringen. Vgl. Leonhard Neidhart, Plebiszit und pluralitäre Demokratie. Eine Analyse der Funktion des schweizerischen Gesetzesreferendums, Bern 1970, S. 287ff.

patronage ihren Einfluss auf die politischen Entscheidungen sicherstellen.“³⁶¹ Diese Definition verweist auf eine große Koalition der wichtigsten gesellschaftlichen Kräfte, die auf der Basis von Aushandlungsprozessen die Regierung stellen (oder auf Systeme, in denen die parlamentarische Opposition auf informeller Basis an den Staatsgeschäften beteiligt ist).³⁶² So ist in Konkordanzdemokratien der Parteienwettbewerb regelrecht “überwölbt” von speziellen Konsensbildungsgremien, die in unterschiedlichem Maße institutionalisiert sind.³⁶³ Charakteristisches Merkmal einer Konkordanzdemokratie ist im Übrigen die Absicherung der Kompromissverfahren durch formelle Proporz- oder Paritätsregelung bei der Besetzung öffentlicher Ämter (“Proporzdemokratie”) und der Patronage im öffentlichen Dienst sowie in staatlich kontrollierten Bereichen der Wirtschaft.³⁶⁴ Somit liegt das entscheidende Merkmal von Konkordanzdemokratien in der Bedeutung von politischen Ressourcen, die nicht aus Abstimmung und Wahlen hervorgehen.

Wettbewerbsdemokratie zeichnen sich dadurch aus, dass (gesellschaftliche und) politische Konflikte in erster Linie über einfache politische Mehrheiten und einfache Mehrheitsregeln gelöst werden.³⁶⁵ „In der Regel stehen sich hier zwei große Parteien oder Parteiengruppierungen gegenüber, konkurrieren gegeneinander (Parteienwettbewerb) um Wählerstimmen und stehen entweder in Regierungsverantwortung oder einer oppositionellen Warte-position.“³⁶⁶ Wesentliche Voraussetzung für eine solche Konstellation ist das Mehrheitswahlrecht: Während die Verhältniswahl auf eine möglichst genaue Umsetzung von Wählerstimmen in Mandate abzielt, strebt die Mehrheitswahl die Bildung von klaren Mehrheiten an.³⁶⁷

Für die empirische Herausarbeitung ist desweiteren zu beachten, dass die realtypischen Konfigurationen von Konkordanz- und Wettbewerbsdemokratien in eigentümlichen Mischformen auftreten. Bei der empirischen Herausarbeitung wollen wir daher neben den „reinen“ Typen „Konkordanzdemokratie“ und „Wettbewerbsdemokratie“ auch die Möglichkeit eines „Mischtypus“ in Betracht ziehen.

³⁶¹ Vgl. Gerhard Lehbruch, Parteienwettbewerb im Bundesstaat, Stuttgart. 1976, S. 7.

³⁶² Vgl. Czada 2000, S. 36.

³⁶³ Vgl. ebda., S. 27.

³⁶⁴ Vgl. Schmidt 2006, S. 328; Gerhard Lehbruch, Das konkordanzdemokratische Modell in der vergleichenden Analyse politischer Systeme, in: Helga Michalsky (Hrsg), Politischer Wandel in konkordanzdemokratischen Systemen, Vaduz 1991, S. 13-24, hier: S. 14.

³⁶⁵ Vgl. Schmidt 2006, S. 328.

³⁶⁶ Vgl. Schubert/ Klein 2001, S. 169.

³⁶⁷ Vgl. Nohlen 1995, S. 861.

3.3.1.4 Exkurs zur Unabhängigkeit der institutionellen Merkmale

Alle drei vorstehend erläuterten institutionellen Merkmale lassen sich unter einem theoretischen Dach wieder finden: dem Konzept der Verhandlungsdemokratie von Roland Czada (2000)³⁶⁸. Sie dürfen indes nicht ohne Unterschied genannt und addiert werden, stellen sie nach Czada doch eigenständige Dimensionen der Verhandlungsdemokratie dar.³⁶⁹ So handelt es sich entgegen einem naheliegenden Verdacht³⁷⁰ und der gelegentlichen Praxis der gemeinsamen Operationalisierung³⁷¹ bei Nebenregierungen und Konkordanzdemokratien um strukturell unabhängige Dimensionen. So ist etwa der US-amerikanische Föderalismus nicht von Konkordanz, die holländische Proporzdemokratie nicht von einer föderalistischen Ordnung begleitet.³⁷²

Auch Konkordanz und Korporatismus stellen nachweislich keine überlappenden Konzepte dar. So rangieren die skandinavischen Konkurrenzdemokratien hoch auf der Korporatismus-Skala, während die Konkordanzdemokratien Schweiz, Holland und Belgien nur niedrige Werte erreichen.³⁷³ Tatsächlich hat auch eine aufwendige Beweisführung von Lane/Errson (1997) zu dem Ergebnis geführt, dass keine bedeutsamen statistischen Korrelationen zwischen den beiden Dimensionen bestehen.³⁷⁴ Folglich erscheint die, hier vorgenommene, konzeptionelle Separierung der drei Dimensionen berechtigt.

³⁶⁸ Vgl. Czada 2000.

³⁶⁹ Vgl. Czada 2000, S. 43.

³⁷⁰ Vgl. Fritz W. Scharpf, Versuch über Demokratie im verhandelnden Staat, in: Roland Czada; Manfred G. Schmidt (Hrsg.), Verhandlungsdemokratie, Interessenvermittlung, Regierbarkeit, Festschrift für Gerhard Lehmbuch, Opladen 1993, S. 25-50.

³⁷¹ Vgl. Peter Mair, The Correlates of Consensus Democracy and the Puzzle of Dutch Politics, in: West European Politics, Jg. 17, H. 4, 1994, S. 97-123, hier: S. 119-122.

³⁷² Vgl. hierzu auch die Operationalisierung und Berechnungen von Lijphart 1984, S. 214.

³⁷³ Vgl. Jan-Erik Lane; Svante Errson, The Institutions of Konkordanz and Corporatism: How closely are they connected?, in: Swiss Political Science Review, Jg.3, H. 1, 1997, S. 1-29, hier S. 13.

³⁷⁴ Vgl. ebda.

3.3.2 Gestaltungsmöglichkeiten von Public Affairs Management - Erläuterungen zur abhängigen Variable

In den folgenden Abschnitten gilt es, grundlegende Dimensionen und Unterscheidungen von PA-Strategien zu identifizieren, vermittels welcher sich die Gestaltung von PA-Management in unterschiedlichen nationalen Kontexten systematisieren lässt. Dabei werden zunächst die Instrumente und personell-institutionellen Gestaltungsmöglichkeiten von PA-Management erläutert. Auf dieser Grundlage und unter Zuhilfenahme eines Konzeptes von Dyllick (1989)³⁷⁵ wollen wir im Anschluss eine fünf Dimensionen umfassende Typologie entwickeln. Gleichzeitig sollen die gewonnenen Konzepte mit Indikatoren versehen werden. Dabei empfiehlt sich die Verwendung multipler Indikatoren, d.h. für jeden Begriff wird nicht nur eine Operationalisierung verwendet, sondern mehrere.³⁷⁶ Im Hinblick auf die Zuordnung erscheint eine Vorgehensweise nach dem kausal-analytischen Ansatz am fruchtbarsten, welchem zufolge Indikatoren als beobachtbare Folgen der Variablen aufgefasst werden.³⁷⁷ Die je geschaffenen Indikatoren werden ohne Modifikationen in Fragebogen-Items übersetzt (sh. Anhang)

3.3.2.1 Instrumente des PA-Managements

Eine weithin akzeptierte Klassifikation von PA-Instrumenten existiert in der relevanten Literatur bis heute nicht. Zwar werden einzelne Instrumente des PA-Managements zum Teil ausführlich dargestellt³⁷⁸; es mangelt indes an ihrer umfassenden und systematischen Darstellung und Einordnung. Überdies können eine Vielzahl der dargestellten Instrumente nur eingeschränkt dem, dieser Arbeit zugrunde liegenden, Verständnis von PA zugeordnet werden. Das betrifft allererst Vermengungen der Instrumente von Public Affairs und Public Relations.³⁷⁹ Im

³⁷⁵ Vgl. Dyllick 1989, S. 255ff.

³⁷⁶ Vgl. Rainer Schnell; Paul B. Hill.; Elke Esser, Methoden der empirischen Sozialforschung, München/Wien 1999, S. 127ff.

³⁷⁷ Vgl. ebda., S. 125f.

³⁷⁸ z.B. Ulrike Röttger, Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion?, in: Ulrike Röttger (Hrsg.), Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung — eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2002, S. 11-39, hier: S. 6; Norbert Thom, Sponsoring aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Helmut Neuhaus (Hrsg.), Mäzenatentum-Stiftungswesen-Sponsoring, Erlanger Forschungen, Bd. 87, Erlangen 1998, S. 111-140.

³⁷⁹ So begreifen etwa Holtbrügge/Welge Öffentlichkeitsarbeit als Teilbereich und Instrument von Public Affairs. Vgl. Martin K. Welge; Dirk Holtbrügge, Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien, Stuttgart 2003, S. 299ff.

Rahmen von Ansätzen zum Konfliktmanagement etwa werden „Checklisten“ für Praktiker erarbeitet, die weitgehend dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit zuzurechnen sind.³⁸⁰

Desweiteren scheint es auch innerhalb der Begriffswelt des PA-Managements an Trennschärfe zu fehlen. So fehlen in kaum einer Typologie die Begriffe „Government Relations“ und „Community Relations“. Hierbei haben wir es jedoch mit funktionellen Oberbegriffen zu tun: „Government Relations“ – die Beziehungspflege zu Regierungseinrichtungen auf lokaler, regionaler, überregionaler und internationaler Ebene³⁸¹ liesse sich in diesem Sinne etwa von „Interest Group Relations“ – der Beziehungspflege zu gesellschaftlichen Interessengruppen – abgrenzen. Ähnlich verhält es sich mit dem Begriff „Community Relations“; er bezeichnet kein abgrenzbares Instrument, sondern die Mitgestaltung und aktive Beteiligung in den sozialen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Angelegenheiten der Gemeinde, in der die Unternehmung ansässig ist. Dabei kommen vielfältige Instrumente zur Anwendung: Neben den klassischen Spenden für Vereine und kulturelle Einrichtungen zählt auch die Mitwirkung bei öffentlichen Entscheidungen dazu.³⁸² Beide Begriffe weisen uns also lediglich darauf hin, dass alle nachstehend erläuterten Instrumente (1) sowohl gegenüber staatlichen als auch gegenüber gesellschaftlichen Akteuren Anwendung finden können, und dies (2) auf verschiedenen territorialstaatlichen Ebenen erfolgen kann.

Bei der nun folgenden Darstellung von PA-Instrumenten orientieren wir uns im Wesentlichen an der Typologie von Welge/Holtbrügge³⁸³; sie unterscheidet „Verhaltensgrundsätze“, „freiwillige Selbstverpflichtung“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Sponsoring“, „Lobbying“, „Bestechung“, „Konsultation“, „Partizipation“ und „Rechtsmittel“. Dabei subsumieren wir Sponsoring, Verhaltensgrundsätze und freiwillige Selbstverpflichtung unter dem Oberbegriff CSR-Aktivitäten und ergänzen diese um „Betriebliche Freiwilligenprogramme“, „Öffentlich Private Partnerschaften“, „Stiftungen“, „Spenden“ und „zweckgebundenes Marketing“. Da Holtbrügge/Welte eine – im engeren Sinne – handlungsorientierte Perspektive einnehmen, gilt es ihre Typologie zudem um Maßnahmen der Früherkennung relevanter Umweltentwicklungen zu erweitern: „Stakeholder-Analyse“ und „Issue-Management“. Keine Berücksichtigung in unserem Instrumentenkatalog finden dagegen „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Bestechung“. Wie in Kapitel 1.3.1 eingehend dargelegt, begreifen wir erstere nicht als Teilbereich der Unternehmensfunktion PA. Das „Instrument“ der Bestechung mag *de facto* eine bedeutende, strategische

³⁸⁰ Vgl. Dieudonnee tenBerge, *The first 24 hours. A comprehensive guide to succesful crisis communications*, Cambridge M.A. 1990.

³⁸¹ Vgl. Köppl 2000, S. 28.

³⁸² Vgl. Mary Lowengard, *Community Relations: New Approaches for Building Consensus*, in: *Public Relations Journal*, Jg. 45, H. 10, S. 24-30.

³⁸³ Vgl. Welge/Holtbrügge 2003, S. 299ff.

Rolle spielen, kann als illegitime Einflussmethode indes nicht in einen seriösen Instrumentenkatalog aufgenommen werden.

3.3.2.1.1 Analyseinstrumente

Wesentlicher Baustein strategischen PA-Managements ist ein Frühaufklärungssystem zur rechtzeitigen Erkennung von relevanten Veränderungen der Unternehmensumwelt. Im Rahmen eines solchen Systems können systematisch Kritikpunkte und Anforderungen von gesellschaftspolitischen Interessengruppen erfasst und analysiert werden. Als prominenteste, strategische Instrumente in diesem Bereich gelten die problemorientierte Issue-Analyse sowie die akteursorientierte Stakeholder-Analyse.³⁸⁴

- Stakeholder-Analyse

Ziel der Stakeholder-Analyse ist es, die für unternehmenspolitische Entscheidungen relevanten (sozio-politischen) Interessengruppen zu identifizieren. Zu diesem Zweck erfolgt eine Auflistung aller tatsächlichen und potentiellen Interessengruppen der Unternehmung sowie eine Charakterisierung derselben anhand folgender Strukturen:³⁸⁵

- Zielstruktur: Im Rahmen dieser Dimension werden die Ziele der Stakeholder ermittelt (z.B. Arbeitsplatzsicherheit bei Arbeitnehmern oder Dividendenzahlungen bei Aktionären).
- Machtstruktur:³⁸⁶ Im Zuge einer Betrachtung der Machtstruktur wird das Ausmaß ermittelt, in welchem der betreffende Stakeholder Einfluss auf den Entscheidungsspielraum der Unternehmung nehmen kann. Dabei werden vier Machtbasen unterschieden: Bindungsmacht, Retaliationsmacht, Substitutionsmacht und Koalitionsmacht.
- Risiko: die Riskiodimension kennzeichnet die Höhe des Einsatzes („stake“) eines Stakeholders. Die Einschätzung des Risikos hängt indes nicht nur davon ab, wie hoch der eingesetzte Betrag absolut ausfällt, sondern auch wie groß er relativ zu den übrigen Einsätzen des entsprechenden Stakeholders ist.

³⁸⁴ z.B. Welge/Holtbrügge 2003, S. 294ff.

³⁸⁵ In Anlehnung an Scholz 1987, S. 27ff.

³⁸⁶ Ausführlich zur Macht von Stakeholdern: Gerry Johnson; Kevin Scholes, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall 1993, S. 178ff.

- *Issue-Analyse*

Unter dem Begriff „Issue“ versteht man ein öffentliches Anliegen resp. eine politische Streitfrage.³⁸⁷ Issues besitzen eine zeitliche Dynamik, die durch einen Lebenszyklus beschrieben werden kann. Je weiter ein Issue in seinem Lebenszyklus vorangeschritten ist, desto geringer ist der Handlungsspielraum der betroffenen Unternehmung für entsprechende Gegenmaßnahmen.³⁸⁸

Die Issue-Analyse nun, stellt ein Frühwarn- und Reaktionssystem zur Identifizierung von Schlüsselgrößen dar, die sich auf die Entwicklung und den Fortbestand einer Unternehmung auswirken können.³⁸⁹ Während die Stakeholder-Analyse darauf abzielt, die relevanten Interessengruppen einer Unternehmung zu untersuchen, bezieht sich die Issue-Analyse mithin auf die konkreten Anliegen, welche diese Interessengruppen an eine Unternehmung herantragen. An diese Frühwarnfunktion schließt sich die Entwicklung von Strategien zur Beeinflussung des öffentlichen Thematisierungsprozesses oder zur Anpassung der Organisationspolitik an. Issues-Management leistet mithin dreierlei:³⁹⁰

- Die Identifizierung, Beobachtung und Analyse sozio-politischer Kräfte und Trends, welche das Unternehmen beeinflussen könnten
- Die Deutung und Definition der daraus entstehenden Implikationen und Optionen
- Die Auswahl und Implementierung von Strategien, um diesen Issues zu begegnen

3.3.2.1.2 *Gestaltungsinstrumente*

A.) DIE HANDLUNGSFELDER VON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

„Corporate Social Responsibility“ (CSR) ist nur einer der vielen Begriffe, welche die Forderung nach mehr unternehmerischer Verantwortlichkeit hervorgebracht hat. Namentlich der Terminus „Corporate Citizenship“ (CC) kann in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben. Was das Verhältnis der Begriffe zueinander betrifft, herrscht beim heutigen Stand der For-

³⁸⁷ Vgl. Röttger 2002, S. 6.

³⁸⁸ Vgl. Franz Liebl, Issue Management, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 64, H. 3, 1994, S. 359 – 383, hier: S. 361. Zum idealtypischen Lebenszyklus sozio-politischer Anliegen vgl. Dyllick 1989, S. 242ff.

³⁸⁹ Vgl. Röttger 2002, S. 5.

³⁹⁰ Vgl. Joseph F. Coates; Vary T. Coates; Jennifer Jarrat; Lisa Heinz, Issues Management, Lomond 1986, S. 2.

schung jedoch Uneinigkeit. So betrachten manche Autoren Corporate Citizenship als begriffliche Ablösung³⁹¹ von CSR, während andere es als das umfassendere und dominante Konzept begreifen.³⁹² In der vorliegenden Arbeit wollen wir am Begriff der „Corporate Social Responsibility“ festhalten. Denn während der CC zumeist eher als normativer Begriff für ein umfassendes republikanisches Grundverständnis der Unternehmung verstanden, wird CSR außerdem mit politischen und kommunikativen Fragestellungen verbunden; es ist sowohl Teil der globalen Debatte über die neue Rolle von Unternehmen (vgl. Kapitel 3.1.1.5) als auch Bestandteil der unternehmerischen Kommunikationsstrategie, die auf gesellschaftliche Akzeptanzsicherung ausgerichtet ist.³⁹³ Im Sinne des letzteren bedient sich CSR verschiedener Instrumente, die sich in zwei Kategorien unterteilen lassen: Zum einen in primär unternehmensinterne Maßnahmen, wie sie traditionell in der unternehmensethischen Diskussion erörtert werden (Verhaltensgrundsätze, freiwillige Selbstverpflichtungen), zum anderen in Aktivitäten die das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft zum Fokus haben (Betriebliche Freiwilligenprogramme, Zweckgebundenes Marketing, Sponsoring, Spenden).

- *Unternehmensspenden („Corporate Giving“)*

Unternehmensspenden ist der Oberbegriff für das Überlassen, Spenden oder Zustiften von Geld, Sachmitteln oder Unternehmensleistungen (Produkten, Dienstleistungen, Logistik) durch Unternehmen im Bewusstsein ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung.³⁹⁴ Das Konzept des Spendenwesens findet im Mäzenatentum seinen historischen Ursprung. Dieses ist nach dem römischen Kunst – und Kulturförderer (70-8 v.Chr.) benannt, der als reiner Förderer gilt. So spricht man im Zusammenhang mit Mäzenatentum auch heute noch von altruistischer, selbstloser Zielverfolgung. Der Mäzene hält sich im Hintergrund, der werbliche Charakter fehlt.³⁹⁵ Wie beim Mäzenatentum werden auch beim Spendenwesen in der Regel keine gezielten Gegenleistungen von den Geförderten erwartet (z.B. Förderung von Gesundheitseinrichtungen, Opernhäusern, Hochschulen). Eine direkte Zusammenarbeit mit dem Geförderten gibt es nicht;

³⁹¹ z.B. Donna J. Wood; Jeanne M. Logsdon, *Theorizing Business Citizenship*, in: Jorg Andriof; Malcolm McIntosh. *Perspectives on Corporate Citizenship*, Sheffield, 2001, S. 83- 103, hier: S. 85f.

³⁹² z.B. Josef Wieland, *Corporate Citizenship*, in: Josef Wieland; Michael Behrent (Hrsg.), *Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis*, München/Mehring 2003, S. 13-19, hier: S. 16ff.

³⁹³ So z.B. in der CSR-Definition der Europäischen Kommission. Vgl. Europäische Kommission (Hrsg.), *Europäische Rahmenbedingungen für die Verantwortung der Unternehmen*, Brüssel 2001, S. 5.

³⁹⁴ Vgl. Manfred Bruhn, *Sponsoring: Unternehmens als Mäzene und Sponsoren*, Frankfurt a. M. 1991, S. 18; Frank Maaß; Reinhard Clemens, *Corporate Citizenship – Das Unternehmen als „guter Bürger“*, Wiesbaden 2002, S. 9.

³⁹⁵ Vgl. Severin Koster, C. Cilnius Maecenas: Vom Namen zum Begriff, in: Neuhaus 1998, S. 55-80, hier: S. 55f.

ebenso ist die Medienwirkung eher klein.³⁹⁶ Gefördert werden unternehmerische Spendenaktivitäten vielerorts durch vorteilige Aspekte bei der Unternehmensbesteuerung.³⁹⁷ Die Fördergebiete des Spendenwesens sind vorwiegend im sozialen/ökologischen und kulturellen Bereich zu finden, wohingegen Einsätze im Sport sehr selten sind.³⁹⁸

- *Sponsoring*

Eine gebräuchliche Definition des Begriffs „Sponsoring“ haben Bruhn/Dahlhoff vorgelegt. Sponsoring als Kommunikationsinstrument – weder als Mäzenatentum noch als Spendenwesen verstanden – umfasst den Autoren zufolge:

- das Planen, Organisieren, Durchführen und Kontrollieren sämtlicher Aktivitäten und
- das Bereitstellen von Mitteln durch Unternehmen
- für Personen und Organisationen in Sport, Kultur und im Sozialwesen
- zwecks Erreichen unternehmerischer Marketing- und Kommunikationsziele.³⁹⁹

Im Unterschied zu altruistisch oder steuerlich motivierten Spenden ist mit dem Sponsoring also die Erwartung verbunden, von dem Geförderten eine Gegenleistung zu erhalten, die z.B. in der Namensnennung des Sponsors bei öffentlichen Veranstaltungen besteht.⁴⁰⁰ Förderung gegen Öffentlichkeit heisst also die Devise dieses Tauschgeschäfts. Durch Sponsoring können auch bestimmte Imagemerkmale aktualisiert resp. hervorgehoben werden – z.B. Naturverbundenheit, Wissenschaftsorientierung etc. Es wird gewissermaßen ein „Imagetranser“ von der geförderten Institution auf das Unternehmen angestrebt.⁴⁰¹ Dies gilt insbesondere dort, wo ein Projekt eng an der Kernkompetenz des Unternehmens angesiedelt ist. Die Reputationseffekte sind dabei sowohl in Richtung auf potenzielle Kunden als auch im Hinblick auf die eigenen Mitarbeiter nutzbar.

³⁹⁶ Vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 11

³⁹⁷ Vgl. Bruhn 1991, S. 18.

³⁹⁸ Vgl. Thom 1998, S. 112f.

³⁹⁹ Vgl. Manfred Bruhn; H. Dieter Dahlhoff, Kulturförderung. Kultursponsoring. Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 1989, Vorwort.

⁴⁰⁰ Vgl. Manfred Bruhn; H. Dieter Dahlhoff, Sponsoring für Umwelt und Gesellschaft. Neue Instrumente der Unternehmenskommunikation, Bonn 1991, S. 17ff.

⁴⁰¹ Vgl. Bruhn 1991, S. 17ff.

- *Stiftungen („Corporate Foundations“)*

Eine Sonderform des Sponsoring stellt die Gründung von Stiftungen zur Förderung gemeinnütziger Anliegen dar. Im Rahmen einer Stiftung wird ein Vermögen – Stiftungsvermögen – gezielt nach den Grundsätzen der Organisation eingesetzt.⁴⁰² Während also beim Spendenwesen die Einmaligkeit herausgestellt wird, liegt beim Stiftungswesen ein konzeptioneller Förderungsgedanke zugrunde. Die Gründung einer Stiftung gestattet Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement strategisch zu bündeln und – mit Hilfe erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit – nach außen hin sichtbarer zu machen.⁴⁰³

Ein anderes zentrales Moment der unternehmerischen Stiftungsarbeit ist die Zeitdimension: Stiftungen sind eine besondere Form der Organisation philanthropischen Vermögens, wenn es um die nachhaltige Wirksamkeit geht. „So wie die Bürgerinitiative eine typische Form ist, um auf singuläre Ereignisse kurzfristig zu reagieren, ist die Stiftung eine angemessene Form, um mit langem Atem repetitiven oder voraussichtlich lang andauernden Problemen und Aufgaben zu begegnen.“⁴⁰⁴

- *Verhaltensgrundsätze und freiwillige Selbstverpflichtungen*

Verhaltensgrundsätze sind „(...) oberste, werturteilsbehaftete Richtlinien für die Entscheidungen und das Handeln der Mitarbeiter einer Unternehmung.“⁴⁰⁵ Im anglo-amerikanischen Sprachraum werden sie vielfach auch als Ethik-Kodex („code of ethics“) bezeichnet.⁴⁰⁶ Um eine einheitliche Grundauffassung hinsichtlich des Umgangs mit sozio-politischen Anliegen und Interessengruppen sicherzustellen, sind Verhaltensgrundsätze in der Regel für alle Mitarbeiter allgemeinzugänglich. Sie können indes auch den Führungsebenen als Entscheidungsgrundlage dienen („Top Down“-Ansatz).⁴⁰⁷

⁴⁰² Vgl. Arnold Hermanns, Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, München 1997, S. 37

⁴⁰³ Vgl. ebda., S. 37.

⁴⁰⁴ Vgl. Rainer Sprengel, Stiftungen und Bürgergesellschaft: Ein empirischer, kritischer Überblick, in: Annette Zimmer; Stefan Nährlich (Hrsg.), Engagierte Bürgerschaft, Opladen 2000, S. 231-145, hier: S. 237.

⁴⁰⁵ Vgl. Welge/Holtbrügge 2003, S. 299.

⁴⁰⁶ Vgl. James.E. Post; William C. Frederick; Anne T. Lawrence; James Weber, Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, New York et al. 1996, S. 132f.

⁴⁰⁷ Vgl. Matthias Karmasin, Ethik als Gewinn. Zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie, Wien 1996, S. 300f.

Den Verhaltensgrundsätzen verwandt ist das Instrument der freiwilligen Selbstverpflichtung. Im Rahmen desselben verpflichtet sich ein Unternehmen aus eigenem Antrieb zur Befolgung bestimmter sozialer, ökologischer oder sonstiger Prinzipien über die Gesetzeskonformität hinaus. So kann z.B. auf den Einsatz von umweltschädlichen Produktionsverfahren verzichtet werden, obgleich diese den Anforderungen der Umweltgesetzgebung genügen.⁴⁰⁸ Dies kann in Gestalt einer Vereinbarung mit staatlichen Behörden erfolgen. Daneben gibt es – auf Unternehmungs- oder Industrieebene – auch autonome, d.h. gänzlich einseitige, Selbstverpflichtungen.⁴⁰⁹

Aus Sicht des Unternehmens kann durch derartige freiwillige Vorleistungen die gesetzliche Regulierung eines Gegenstandes vermieden werden. Der Unternehmung bleibt es selbst überlassen, die formulierten Ziele nach situationsgerechten und kosteneffizienten Kriterien zu verfolgen.⁴¹⁰ Wie Verhaltensgrundsätze dienen freiwillige Selbstverpflichtungen nicht zuletzt auch Marketing- und Kommunikationszwecken im Verhältnis zu politischen Instanzen, Medien und Interessengruppen. Sie weisen das Unternehmen als verantwortlich handelnden Akteur aus.

- *Betriebliches Freiwilligenengagement („Corporate Volunteering“)*

Betriebliches Freiwilligenengagement bezeichnet den befristeten Einsatz der Mitarbeiter einer Unternehmung im Rahmen von Sozial-, Kultur- und Bildungseinrichtungen. Dabei werden vom Unternehmen entsprechende Anreize und/oder die notwendige Infrastruktur für die Freiwilligentätigkeit der Mitarbeiter zur Verfügung gestellt, z.B. in Gestalt begrenzter Freistellungen, engagementbezogener Geldzahlungen („matching funds“) oder der kostenlosen Bereitstellung von Sachmitteln.⁴¹¹ Als typische Formen des betrieblichen Freiwilligenengagements nennt Backhaus (2004)⁴¹²:

- regelmäßige Freiwilligentage, an denen sich Unternehmensmitarbeiter in ausgewählten gemeinnützigen Projekten engagieren;

⁴⁰⁸ Vgl. Welge/Holtbrügge 2002, S. 301.

⁴⁰⁹ Vgl. Walter Frenz, Selbstverpflichtungen der Wirtschaft, Tübingen 2001, S. 53f.

⁴¹⁰ Vgl. Marianne Beisheim, Freiwillige Selbstverpflichtungen und Verhaltenskodizes zur Gestaltung von Globalisierung: Ausweg oder Irrweg?, in: Hans H. Bass; Steffen Melchers (Hrsg.), Neue Instrumente zur sozialen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung. Codes of Conduct, Sozialklauseln, nachhaltiges Investment, Münster et al. 2004, S. 172-182, hier: S. 174.

⁴¹¹ Vgl. Holger Backhaus-Maul, Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat, in: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.), Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 14, 2004, S. 23- 29, hier: S. 23; Ausführlich zum Themenbereich: Renate Schubert; Sabina Littmann-Wernli; Philipp Tingler, Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit, Bern u.a. 2002.

⁴¹² Vgl. Backhaus-Maul 2004, S. 23f.

- mittelfristige Partnerschaften mit gemeinnützigen Einrichtungen (insbesondere Schulen und soziale Diensten) in denen sich Unternehmensmitarbeiter als Tutoren oder Mentoren engagieren;
- den Einsatz von Führungs- und Leistungskräften in Aufgabenbereich von Non-Profit-Organisationen.⁴¹³

Auch die Förderung des Mitarbeiterengagements geht mit unternehmerischen Nutzenkalkülen einher – namentlich mit Blick auf die Personalentwicklung. Das sogenannte „secondment“ für mehrere Wochen oder Monate kann zu einer wesentlich stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen führen. Die individuelle Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter steigt und wirkt sich damit positiv auf das Unternehmensklima und die Produktivität aus. Häufig werden auch der Teamgeist und die Teamfähigkeit der Mitarbeiter als Nebeneffekt der eigentlichen Tätigkeit stärker gefördert.⁴¹⁴

Darüber hinaus indizieren betriebliche Freiwilligenprogramme Kooperationsbereitschaft gegenüber allen anderen Gruppen, mit denen die Unternehmung in Verbindung stehen oder in Beziehung treten will. So hat die Auswahl der Ordnungsprobleme und Partner des Engagements eine Signalfunktion für ausgewählte Unternehmenszielgruppen.⁴¹⁵

- *Zweckgebundenes Marketing („Cause Related Marketing“)*

Zweckgebundenes Marketing ist ein CSR- und Marketinginstrument, bei dem der Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung damit beworben wird, dass das Unternehmen einen Teil der Erlöse einem sozialen Zweck oder einer Organisation als „Spende“ zukommen lässt.⁴¹⁶ Im Vordergrund des zweckgebundenen Marketings steht das Ziel der Produktdifferenzierung. Angesichts umkämpfter Märkte und der weitgehenden Homogenität der angebotenen Güter gehen die Anforderungen der Verbraucher an Unternehmen und ihre Marken zusehends über die reine Produktleistung hinaus. Gefragt sind „höherrangige“ Imageattribute, i.e. emotionale Aspekte der Markenpersönlichkeit und des Unternehmensimages. Da klassische Werbemöglich-

⁴¹³ Vgl. ebda., S. 23f.

⁴¹⁴ Vgl. Habisch 2003, S. 67.

⁴¹⁵ Vgl. Habisch 2003, S. 73.

⁴¹⁶ Vgl. Rajan P. Varadarajan; Anil E. Menon, Cause-related marketing: A co-alignment of marketing strategy and corporate philanthropy, in: Journal of Marketing, Jg. 52, H. 3, 1988, S. 58-74, hier: S. 60; Praktische Beispiele der Anwendung des Instruments finden sich bei: Matthew Berglind; Cheryl Nakata, Cause-related marketing: More buck than bang?, in: Business Horizons, Jg. 48, H. 5, 2005, S. 443-453.

keiten vielfach ausgereizt sind, bietet das Instrument neue Möglichkeiten der Differenzierung und einzigartigen Positionierung.⁴¹⁷

- *Öffentlich-Private Partnerschaften („Public-Private-Partnerships“)*

Öffentlich Private Partnerschaft (ÖPP) steht seit einigen Jahren als Synonym für eine qualitativ neue Stufe der Kooperation zwischen öffentlichen Einrichtungen und der privaten Wirtschaft.⁴¹⁸ Der Begriff umfasst jegliche Art der institutionalisierten Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Akteuren, bei der beide Seiten Ressourcen einbringen, um komplementäre Ziele zu erreichen.⁴¹⁹ Dabei gehen ÖPPs in vielen Fällen mit einer Teil-Privatisierung von öffentlichen Leistungen einher und beinhalten folglich die Hinzuziehung von Unternehmen bei der staatlichen Aufgabenerfüllung (gleichwohl unter Beibehaltung der hoheitlichen Erfüllungsverantwortung). Die öffentliche Hand erhofft sich von der Partnerschaft mit Unternehmen die Eröffnung neuer finanzieller Ressourcen und somit auch die Entlastung der öffentlichen Haushalte. Hinzu kommen Vorteile durch Zeitgewinn bei der Durchführung komplexer Projekte sowie durch Effizienzsteigerung vermittels Einbindung der betriebswirtschaftlichen Expertise der Privatwirtschaft. Unternehmen dagegen, versprechen sich die Eröffnung neuer Geschäftsfelder und eine Beschleunigung von Realisierungsprozessen durch Nutzung der staatlichen Kapazitäten. Zuletzt eignen sich solche Partnerschaften auch dazu, das Risiko eines Projekts auszulagern und nachteilige Auswirkungen für sich zu reduzieren.⁴²⁰

b.) Lobbying

Bei dem Versuch, den des Begriff „Lobbying“ klar abzugrenzen, stoßen wir auf einige Schwierigkeiten. So offerieren die über Dekaden angesammelten Studien keine einheitliche Auffassung zur Definition und Abgrenzung des Phänomens. Die Ursachen sind weniger in der Semantik als vielmehr im historisch-kulturellen Kontext begründet. Die länderspezifischen Ansätze zur Definition des Lobbying-Begriffs sind Folge einer jeweils unterschiedlich ge-

⁴¹⁷ Vgl. Sue Adkins, *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*, Oxford 1999, S.20.

⁴¹⁸ Ursprünglich stammt das Konzept aus den USA. Zugeschrieben wird die Wortschöpfung dem US-Präsidenten Jimmy Carter, der damit sein Konzept einer marktwirtschaftlich gesteuerten Stadtentwicklungspolitik in seiner Regierungserklärung von 1978 vorstellte. Vgl. Daniela Kirsch, *Public Private Partnership*, Köln 1997, S. 15.

⁴¹⁹ Vgl. Bernhard Stratmann; Bernd Vogel, *Public Private Partnership in der Forschung*, Hannover 2000, S. 12.

⁴²⁰ Vgl. Dietrich Budäus, *Neue Kooperationsformen zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Charakterisierung, Funktionsweise und Systematisierung von Public Private Partnership*, in: Jens Harms; Christoph Reichard, *Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors - Instrumente und Trends*, Baden-Baden 2003, S. 213-233.

fürten Diskussion über die Vereinbarkeit der Vertretung von Partikularinteressen mit dem Gemeinwohl.⁴²¹

Eine aktuelle und brauchbare Definition der verschiedenen Kriterien von Lobbying hat Köppl (1998) vorgelegt: „Beeinflusst werden legislative Entscheidungen von Behörden und offiziellen Institutionen und zwar durch Personen, die selbst nicht Teil des Entscheidungsprozesses sind. Diese Beeinflussung muss gewollt und beabsichtigt sein und wird über spezielle Kommunikationsinstrumente bewerkstelligt. Lobbying zielt auf die punktuelle Beeinflussung spezifischer Sachentscheidungen ab, nicht jedoch auf anhaltende Mitgestaltung der (staats-) politischen Rahmenbedingungen“⁴²²

Köppl Definition verweist zunächst darauf, dass der Begriff des Lobbying primär in der Domäne des Politischen anzusiedeln ist: Die Beeinflussung von privatwirtschaftlichen Entscheidungsträgern wie z.B. Unternehmensführern stellt damit allenfalls Lobbying im übertragenen Sinn dar. Desweiteren charakterisiert er Lobbying als einen zielgerichteten Prozess, der primär auf die Beeinflussung von Entscheidungen abhebt, doch nur sekundär auf Beziehungen zu Entscheidungsträgern. Darüber hinaus stellt Köppls Definition zufolge nicht jeder Versuch der Beeinflussung Lobbying dar; vielmehr bedient sich Lobbying spezifischer Kommunikationsinstrumente. Zuletzt legt Köppl Wert auf ein Verständnis von Lobbying als punktuelle Einflussnahme. Die thematisch universelle Teilhabe am politischen und öffentlichen Leben stellt nach diesem Verständnis nicht Lobbying dar. Er grenzt das Phänomen dergestalt von Konsultationen und Partizipationen (sh. unten) ab, die einen umfassenderen thematischen und zeitlichen Horizont haben.

- Arten und Instrumente des Lobbying

Sämtliche Lobbying-Instrumente sind Kommunikationsinstrumente; sie basieren auf Kommunikation und sind in ihrer Durchführung instrumentierte Kommunikation. Sinnvoll ist eine Kategorisierung der Instrumente daher anhand der jeweiligen kommunikativen Ausrichtung und

⁴²¹ So oszilliert der Begriff zwischen der Konnotation legitimer, institutionalisierter Interessenpolitik im angelsächsischen Raum und der Konnotation verborgener, unlauterer Formen der Beeinflussung namentlich in Deutschland. Vgl. Susanne Schunter-Kleemann, Seilschaften und andere „Verstrickungen“: Zur politischen Kultur der Europäischen Union, in: Albert Scharenberg; Oliver Schmidtke (Hrsg.), Das Ende der Politik? Globalisierung und der Strukturwandel des Politischen, Münster 2003, S. 182-207, hier: S. 194.

⁴²² Vgl Köppl 1998, S. 2f.

- Direktes Lobbying umfasst sämtliche Wege der direkten und persönlichen Kommunikation mit zuständigen Entscheidungsträgern. Dazu gehören parlamentarische Instrumente (z.B. Anträge), die Formulierung von Gesetzesmaterien, die Schaffung von Entscheidungsgrundlagen (z.B. Positionspapiere), die Kanalisierung von Fakten (z.B. Gutachten), die Erarbeitung von Piktationen („pros/cons“) sowie persönliche Briefings.⁴²³ Die unmittelbarste Einwirkungsmöglichkeit bietet die Teilnahme an parlamentarischen Institutionen (Regierungen, Ministerialbürokratie, Parlamentsausschüsse). Der Lobbyist wird dergestalt ein formales Mitglied von Gremien, die möglicherweise wichtige Entscheidungen über unternehmensrelevante, politische Gegenstände treffen. Diese sog. „eingebauten“ („built in“) Lobbyisten dürfen nicht mit „internen Lobbyisten“ verwechselt werden; letztere gelten als bei Unternehmen angestellte Lobbyisten (auch: „in-house“-Lobbyisten).⁴²⁴ Wirkungsvoller als die formale Mitgliedschaft in parlamentarischen Institutionen kann die informale Teilnahme als inoffizieller „Berater“ sein. Solche sog. „Küchenkabinetts“ können außerordentliche Wirkungsmacht erlangen.⁴²⁵ Zuletzt kann auch das sog. „Finanzlobbying“, i.e. Parteien- oder Wahlkampfspenden, als Instrument des direkten Lobbyings begriffen werden.⁴²⁶
- Indirektes Lobbying: Parallel zum direkten Kontakt zu Entscheidungsträgern setzt Lobbying auch indirekte Instrumente ein, d.h. in der Informations- und Interessenvermittlung zwischen Interessent und Adressat wird wenigstens eine weitere, vermittelnde Stufe eingeführt („Third-Party Involvement“).⁴²⁷ Indirektes Lobbying umfasst dabei in erster Linie das sog. „Cross Lobbying“, die Mobilisierung von Verbänden, Kammern oder Parteien, welche die Interessen ihrer Mitglieder im öffentlichen Diskurs oder im politischen Prozess vertreten.
- Öffentlichkeitsbezogenes Lobbying: Vom institutionenbezogenen Lobbying zu unterscheiden ist das öffentlichkeitsbezogene Lobbying. Dies schließt zum einen „Grassroots“-Aktivitäten (Inistierung von Massenbriefen, Massenfaxen oder Telefonaten) sowie die Organisation von Protesten und Demonstrationen ein. Es umfasst

⁴²³ Vgl. Farnel 1994, S. 115; Teuber 2001, S. 140.

⁴²⁴ Vgl. Teuber 2001, S. 117f.

⁴²⁵ Vgl. Michael Stitzel, *Unternehmerverhalten und Gesellschaftspolitik*, Stuttgart 1977, S. 54.

⁴²⁶ Zweifelhafte Praktiken, wie etwa Bestechungsgelder oder überhöhte Honorare, sind freilich nicht in einen seriösen Katalog direkter Maßnahmen aufzunehmen. Vgl. Farnel 1994, S. 116.

⁴²⁷ Vgl. Köppl 2000, S. 140.

darüber hinaus das „Media“-Lobbying, also das Schalten von Anzeigen oder Werbespots, welche die Position der jeweiligen Interessengruppe untermauern⁴²⁸. Ziel des öffentlichkeitsbezogenen Lobbying ist die Mobilisierung möglichst breiter Bevölkerungskreise – den „Graswurzeln“ der politischen Entscheidung. Im Vordergrund steht die strategische Überlegung, dass ein weithin geteiltes Interesse einfacher politische Aufmerksamkeit findet als ein singuläres Anliegen. Es geht mithin um eine „Objektivierung“ des unternehmerischen Anliegens durch Verbreitung.⁴²⁹

c.) Konsultationen und Partizipationen

Eine authentische Berücksichtigung sozio-politischer Anliegen kann vor allem durch die Konsultation von Interessengruppen erreicht werden. Dabei lassen sich nicht-institutionalisierte und insitutionalisierte Verfahren unterscheiden: Formen der nicht institutionalisierten Konsultationen sind z.B. Hearings von Wissenschaftlern, Anwohnern oder Bürgerinitiativen. Eine zusehends wichtige Rolle spielen auch *ad hoc* eingesetzte Gesprächskreise („round tables“), in denen „argumentative Dialoge“ mit gesellschaftlichen Meinungsführern, Bürgern, Kritikern usw. *in praxi* stattfinden können. In der Literatur zur Unternehmensethik oder auch zum gesellschaftsorientierten Management werden solche Verfahren nahezu durchgehend gefordert.⁴³⁰ Eine institutionalisierte Konsultation liegt vor, wenn Vertreter wichtiger Interessengruppen in einen Beirat oder ein Kuratorium berufen werden. Gemeinsam ist beiden Formen der Konsultation, dass die konsultierten Interessengruppen zwar über ein Informations- und Beratungsrecht, jedoch über kein Mitentscheidungsrecht verfügen.⁴³¹

Das Ziel von Konsultationen besteht darin, latente und manifeste Konflikte zwischen der Unternehmung und ihren Interessengruppen durch kommunikative Verständigung zu lösen.⁴³² Im Ergebnis kann es zu einer Kooption zwischen Unternehmungen und Stakeholdern kommen, also der Einbeziehung von Repräsentanten strategischer Anspruchsgruppen in die Entscheidungsfindung der Unternehmen. Die Skala der Kooption reicht von der beratenden

⁴²⁸ Vgl. Hrebenar, Ronald J., *Interest Groups Politics in America*, New York 1997, S. 118.

⁴²⁹ Mehr zu unternehmerischen Grassroots-Aktivitäten findet sich in: Craig S. Fleisher, *Managing the grassroots and assessing its performance*, in: *Journal of Public Affairs*, Jg. 3, H. 4, 2003, S. 371-382.

⁴³⁰ Vgl. z.B. Arnim Jost; Klaus-Peter Wiedmann, *Dialog und Kooperation mit Konsumenten*, Arbeitspapier des Instituts für Marketing der Universität Mannheim 98/1993, S. 8; Elisabeth Göbel, *Das Management der sozialen Verantwortung*, Berlin 1992, S. 183.

⁴³¹ Vgl. Welge/Holtbrügge 2003, S. 284.

⁴³² Vgl. Horst Steinmann; Albert Löhr, *Unternehmensethik*, in: Hans Corsten; Michael Reiß, *Handbuch Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Schnittstellen*, Wiesbaden 1995, S. 79-89, hier: S. 83.

Konsultation bis zur dauerhaften Integration in interne Entscheidungsprozesse, der Partizipation.⁴³³ Diese kann die Form einer personellen Beteiligung in den Aufsichts-ratsorganen annehmen oder in Gestalt einer Kapitalbeteiligung erfolgen. Die Kapitalbeteiligung wichtiger Interessengruppen (insbesondere der Regierung und lokaler Behörden) dient vor allem der Verringerung des „subtilen politischen Risikos“ einer Direktinvestition.⁴³⁴

d.) Rechtsmittel

Das Recht als Instrument zur Formalisierung und Befriedung von Konflikten hat seine Rolle auch im Rahmen unternehmerischer PA-Strategien. Rechtliche Schritte kommen dann in Betracht, wenn z.B. falsche Berichterstattungen nicht korrigiert werden oder entstandener Imageschaden nicht anders behoben werden kann.⁴³⁵ Die schärfste Form der rechtlichen Auseinandersetzung mit Interessengruppen stellt der Gang vor ein ordentliches Gericht – das juristische „Weg-Klagen“⁴³⁶ – dar. Ein aufsehenerregender gerichtlicher Schlagabtausch kann sich indes als kontraproduktiv erweisen. Als Alternativen zum Gerichtsverfahren bieten sich daher Schiedsgerichtsverfahren und Mediation an: Das aus den USA kommende und zunehmend auch in Deutschland praktizierte Mediationsverfahren ist ein außergerichtliches, vertrauliches und flexibles Verfahren, das versucht unversöhnlich gegenüber tretende Konfliktpartner im Dialog zu einem Konsens zu führen. Mediationsverfahren können definiert werden als Dialoge im Widerspruch, die unter der Leitung eines unparteiischen Mittlers stehen. Als Abschluss einer Mediation steht eine rechtsverbindliche Vereinbarung zur Konfliktbeilegung, welche die beteiligten Konfliktparteien unterzeichnen und umsetzen.⁴³⁷

Das Schiedsgericht ist ein privates Gericht, das allein durch die Abrede der beiden Parteien und ohne Einwirkung des Staates zusammentritt. Sämtliche Regelungen über das Verfahren obliegen der Vereinbarung beider Parteien; werden keine besonderen Regelungen getroffen, so gelten die jeweiligen Regelungen für Zivilprozesse. In der Regel enden Schiedsgerichts-

⁴³³ Vgl. Achleitner 1985, S. 123f.

⁴³⁴ Vgl. Welge/Holtbrügge 2003, S. 284.

⁴³⁵ Zur Verwendung von Rechtsmitteln im Rahmen von Interessengruppenpolitik vgl. Kim Lane Scheppele; Jack L. Walker Jr., *The Litigation Strategies of Interest Groups.*, in: Jack L. Walker Jr. (Hrsg.), *Mobilizing Interest Groups in America*, Ann Arbor 1991, S. 157-184.

⁴³⁶ Vgl. Köppl 2000, S. 15.

⁴³⁷ Vgl. Peter M. Wiedemann; Cornelia R. Karger, *Mediationsverfahren und ihre Nutzungsmöglichkeiten für Unternehmen*, in: Jürgen Freimann; Eckart Hildebrandt (Hrsg.), *Praxis der betrieblichen Umweltpolitik*, Wiesbaden 1995, S. 235–251, hier: S. 236ff.

verfahren mit einem für beide Seiten bindenden Schlichtungsbeschluss.⁴³⁸ Das Verfahren der Schiedsgerichtsbarkeit basiert in vielen Ländern auf einem Modell der Kommission für internationales Handelsrecht der Vereinten Nationen (UNCITRAL). Dieses Modell bietet ein einheitliches Schiedsgerichtsverfahren auch im internationalen Rechtsverkehr.⁴³⁹

3.3.2.1.3 Organisatorische Strukturdimensionen

Im Hinblick auf die organisatorische Gestaltung von PA-Managements ist zunächst einmal von Belang, ob und in welchem Umfang die PA-Aufgaben überhaupt im Unternehmen institutionalisiert⁴⁴⁰ sind oder ob und in welchem Umfang diese extern – durch Verbände, Berater, professionelle Agenturen usf. – exekutiert werden. Ist ersteres zumindest partiell gewährleistet, so unterscheidet man mit Blick auf die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten einer Aufgabe die Strukturdimensionen „Formalisierung“, „Spezialisierung“ und „Zentralisation“.

- Die Festlegungen zur Spezialisierung oder Arbeitsteilung bilden die erste Menge von Regeln zur Organisationsstruktur. Organisationen gliedern die zur Erreichung ihrer Ziele notwendigen Aktivitäten auf und verteilen sie auf einzelne Mitglieder. (Stellenbildung) Nach Inkson et al. (1970) erfüllt eine Funktion dann das Kriterium einer Spezialisierung „(...) when at least one person performs that function and no other function. No account is taken of either (a) the specialist's status, or (b) whether an organization has many specialists or only one.”⁴⁴¹ In größeren Organisationen bezieht sich die Spezialisierung nicht nur auf einzelne Stellen, sondern auch auf größere organisationstheoretische Einheiten, die mehrere Stellen umfassen. Solche organisatorischen Einheiten oder Stellenkomplexe werden in der Praxis je nach Größe

⁴³⁸ Vgl. Rolf A. Schütze, Schiedsgericht und Schiedsverfahren, München 1999, S. 51ff.

⁴³⁹ Das Modell wurde 1976 von dem Ausschuß der Vereinten Nationen für Internationales Handelsrecht verabschiedet. Seither haben die UNCITRAL-Schiedsgerichtsregeln in großem Ausmaß Eingang in die internationale Vertragspraxis gefunden. Vgl. Isaak I. Dore, The UNCITRAL Framework for Arbitration in Contemporary Perspective, London/Dordrecht/Boston 1993.

⁴⁴⁰ Unter Institutionalisierung begreifen wir hier den Prozeß der Verfestigung (Habitualisierung) von bestimmten Mustern regelmäßig wiederkehrenden Verhaltens. Vgl. Manfred Pabst, Institution, in: Harald Kerber; Arnold Schmieder (Hrsg.), Handbuch Soziologie: Zur Theorie und Praxis sozialer Beziehungen. Reinbek b. Hamburg 1984, S. 258.

⁴⁴¹ Vgl. J. H. Kerr Inkson; Derek S. Pugh; David J. Hickson, Organizational Context and Structure: An Abbreviated Replication, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 15, H. 3, 1970, S. 318-329, hier: S. 327.

Gruppen, Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereiche usw. genannt. In der Regel wird jedoch lediglich von Abteilungsbildung gesprochen.⁴⁴²

Organisatorisch besteht somit die Möglichkeit, PA als eigene Funktion einzurichten; d.h. zusätzlich zu den bestehenden Organisationseinheiten werden Aufgaben des PA-Managements in einer Funktion zusammengefasst. Sie werden auf diese Weise weitgehend parallel zu anderen betrieblichen Aufgaben wahrgenommen („additive“ PA). Auf der anderen Seite können vorhandene Entscheidungs- und Aufgabenbereiche um PA erweitert werden, d.h. sozio-politische Kriterien werden direkt dort berücksichtigt, wo Berührungspunkte sind oder entstehen können („integrierte“ PA).⁴⁴³

- Der Formalisierungsgrad bringt zum Ausdruck, inwieweit schriftlich festgelegte organisatorische Regeln zum Einsatz kommen. Eine hohe Formalisierung wird im Allgemeinen als ein charakteristisches Merkmal der Bürokratisierung gesehen.⁴⁴⁴ Typische formalisierte Elemente in Organisationen sind Organigramme, Stellenbeschreibungen, Ablaufpläne, Organisations- und Planungshandbücher oder Dienstwegbeschreibungen. Nicht-formalisierte Regeln liegen vor, wenn Abläufe bei jedem Planungsvorgang in gleicher Form befolgt werden und also rekonstruierbar sind, doch nicht explizit festgelegt wurden.⁴⁴⁵ Im Hinblick auf die Formalisierung von Prozessen und Zuständigkeitsregeln unternehmerischer PA besteht mithin die Möglichkeit, diese in Form von Schaubildern, Handbüchern oder Richtlinien – teilweise oder vollständig – schriftlich zu fixieren oder sie *ad-hoc*-Entscheidungen zu überlassen.
- Eine weitere organisatorische Gestaltungsdimension und eng mit der Spezialisierung verbunden ist der Aspekt der Zentralisation einer Aufgabe. Sind die Kompetenzen für Entscheidungen auf den oberen Ebenen der Hierarchie konzentriert, spricht man von Entscheidungscentralisierung. Je größer die Zahl der an untere Ebenen delegierten Entscheidungen, je größer die Bedeutung dieser Entscheidungen und je tiefer die Hierarchieebenen, auf welche delegiert wird, desto ausgeprägter ist die Dezentralisierung von Entscheidungen. Zentralisation resp. Dezentralisierung ist mithin ein

⁴⁴² Vgl. Alfred Kieser; Peter Walgenbach, Organisation, Stuttgart 2003, S. 87f.

⁴⁴³ In Anlehnung an Ralf Antes, Organisation des betrieblichen Umweltschutzes, in: Ulrich Steger (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 500.

⁴⁴⁴ Vgl. Alfred Kieser; Herbert Kubicek, Organisation, Berlin/New York 1992, S. 159.

⁴⁴⁵ Vgl. Max J. Ringlstetter, Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen. Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur, München/Wien 1997, S. 106f.

graduelles Konzept.⁴⁴⁶ Im Hinblick auf PA-Management lässt sich demzufolge zwischen der Übernahme entsprechender Aufgaben durch den Vorstand resp. die Geschäftsleitung sowie der Delegation an nachgelagerte hierarchische Ebenen unterscheiden.

3.3.2.2 Fünf Dimensionen des PA-Managements – eine Strategietypologie

Nachdem wir im vorausgehenden Kapitel eine Übersicht der Instrumente und organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten von PA gewonnen haben, gilt es nun einen geeigneten konzeptionellen Bezugsrahmen für die Untersuchung von PA-Strategien zu entwickeln. Zu diesem Zweck greifen wir auf eine Typologie von Dyllick (1989)⁴⁴⁷ zurück, welche die – nach unserer Auffassung – zentralen Unterscheidungsdimensionen zur Kennzeichnung und empirischen Beobachtung möglicher Strategieansätze umfasst. Grundlage des Dyllick'schen Konzepts sind drei theoretische Entwicklungsstränge, die ein bis dahin eher inkohärentes Konglomerat von Strategietypologien hervorgebracht haben. Dyllick ordnet und fixiert diese in Gestalt einer „ethischen“, „interaktiven“, „zeitlichen“, „kommunikativen“ sowie einer „sachlichen“ Dimension. Wir wollen den Dyllick'schen Bezugsrahmen um eine weitere Dimension ergänzen: Beachtung finden müssen auch die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten von PA-Aktivitäten. Keine Berücksichtigung erfährt dagegen die sachliche Dimension, welche den Standpunkt der betroffenen Unternehmung zum thematisierten, in der Regel kontroversen, Anliegen betrifft. Sie ist für die vorliegende Studie ohne Relevanz, geht es uns doch um die grundsätzlichen Gestaltungsmuster von PA, nicht die Haltung gegenüber einem konkreten Problemgegenstand. Somit umfasst der hier verwendete Bezugsrahmen fünf Dimensionen.

3.3.2.2.1 *Die ethische Dimension*

Die Diskussion innerhalb der Managementlehre über den Umgang der Unternehmung mit gesellschaftlichen Anliegen kreiste zunächst vor allem um Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung (vgl. Kapitel 2.1.1). Erste wissenschaftliche Anstrengungen, das sozio-politische Umweltmanagement von Unternehmungen zu charakterisieren, hatten daher vorwiegend einen ethischen Charakter. Dies findet in den prominenten Typologien von Sethi

⁴⁴⁶ Vgl. Alfred Kieser, Organisation, in: Alfred Kieser; Walter A. Oechsler (Hrsg.), Unternehmungspolitik, Stuttgart 2004, S. 174-231, hier: S. 202.

⁴⁴⁷ Vgl. Dyllick 1989, S. 255ff.

(1077) und Carroll (1979) seinen Ausdruck: Als Dimensionen unternehmerischer Legitimität unterscheidet Sethi zwischen gesellschaftlicher Verpflichtung („social obligation“), gesellschaftlicher Verantwortung („social responsibility“) und „Responsiveness“. In der genannten Reihenfolge rücken die unternehmerischen Haltungen immer weiter vom Gewinnziel ab.⁴⁴⁸ Eine analoge Unterscheidung trifft Archie B. Carroll (1979).⁴⁴⁹ Carroll stellt den Umfang und die Kategorien einer breit verstandenen, gesamtunternehmerischen Verantwortung in einer Pyramide dar, welche zugleich die Entwicklung der zunehmenden Verantwortlichkeiten im Zeitablauf abbildet. Auf der ersten Stufe dieser Verantwortungspyramide dominiert gemäß der klassischen volkswirtschaftlichen Vorstellung von Smith die rein ökonomische Verantwortung der Unternehmung. Die nächste Stufe der Verantwortungspyramide ist durch Gesetzeserlasse gekennzeichnet. Die ethische Verantwortung auf der dritten Stufe, beinhaltet darüber hinaus all jene Normen, die gesetzlich nicht verankert sind, deren Missachtung aber gleichwohl von der Gesellschaft sanktioniert wird. Die philanthropische Verantwortung, als letzte Stufe der Verantwortungspyramide und als nächste Phase der Entwicklung der Diskussion über die unternehmerische Verantwortung, umfasst freiwilliges unternehmerisches Engagement, das die gesellschaftliche Wohlfahrt steigert.⁴⁵⁰

Auch uns erscheint die Berücksichtigung einer ethischen Dimension zur Charakterisierung gesellschaftspolitischer Unternehmensstrategien unerlässlich. Im Verständnis dieser Arbeit bildet sie die Verantwortungsbereitschaft einer Unternehmung ab, die sich an einer rein ökonomischen „Verantwortlichkeit“ und einer ausgeprägt bürgergesellschaftlichen Verantwortung als Extrempunkte orientiert. Es werden also Strategien unterschieden, bei denen die Unternehmensleitung allein für den langfristigen ökonomischen Erfolg verantwortlich ist und solche, bei denen sie auch gesellschaftliche Problemlagen zu berücksichtigen hat. Managementaufgabe ist es in diesem Fall, Strategien zu entwickeln, die sowohl der Unternehmung als auch der Gesellschaft nützen. Wir unterwerfen uns im Weiteren also nicht der einfachen Deutung, dass eine strategische Verknüpfung von CSR-Aktivitäten mit ökonomischen Unternehmenszielen *per se* unethisch ist. Es geht uns nicht um die handlungsleitende Gesinnung bürgerschaftlicher Projekte, sondern darum, inwiefern die diese die Konstitution eines Stücks „Sozialer Ordnung“ widerspiegeln und zur Bereitstellung öffentlicher Güter beitragen.⁴⁵¹

⁴⁴⁸ Vgl. S. Prakash Sethi, Dimensions of corporate social performance: An analytical framework, in: Archie B. Carroll (Hrsg.), *Managing corporate social responsibility*, Boston 1977, S. 69-75.

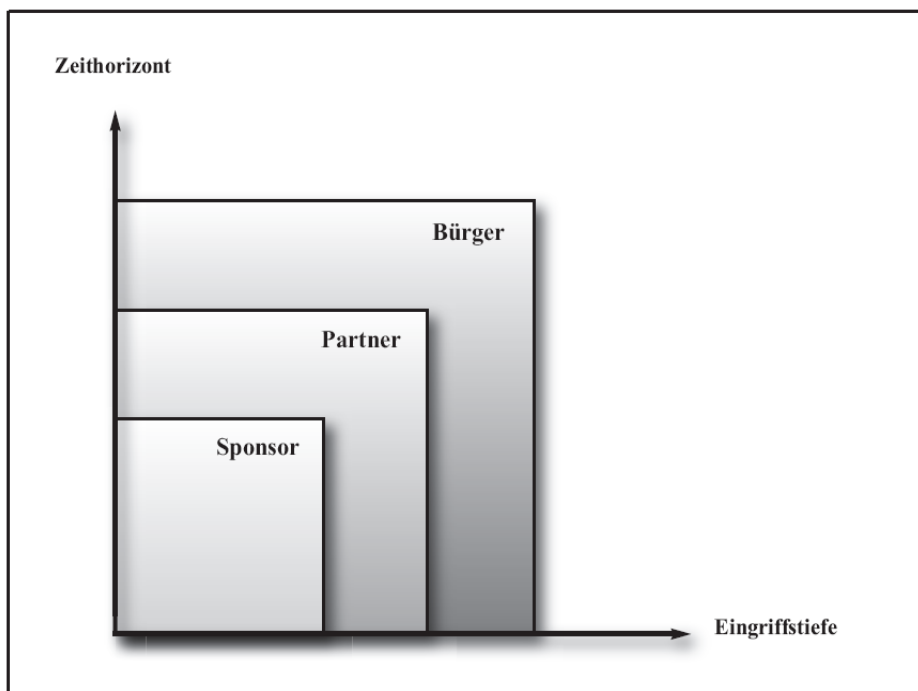
⁴⁴⁹ Vgl. Carroll 1979, S. 499.

⁴⁵⁰ Vgl. Archie B. Carroll, *Business and society – Ethics and stakeholder management*, Cincinnati 1996, S. 39.

⁴⁵¹ Vgl. Habisch 2003, S. 80.

Zur Charakterisierung der ethischen Ausprägung von PA-Strategien greifen wir daher auf eine Taxonomie von André Habisch (2003)⁴⁵² zurück. Im Sinne einer Ergebnisethik⁴⁵³ klassifiziert Habisch unternehmerische CSR-Instrumente entlang von zwei Dimensionen: dem Zeithorizont des Engagements auf der einen Seite sowie der Eingriffstiefe desselben auf der anderen Seite (Abbildung 3-6). Aus der Position in diesem zweidimensionalen Schema lassen sich drei Grundkonzepte der Unternehmung ableiten: Sponsor, Partner und Bürger.

Abbildung 3-6: Ethische Grundkonzepte der Unternehmung



Quelle: Habisch (2003)⁴⁵⁴

Auf einer ersten Ebene unternehmerischen Bürgerengagements (Sponsor) findet *per se* noch keine Interaktion mit der sozio-politischen Umwelt statt; vielmehr signalisiert ein Unternehmen zunächst einmal, „wer“ es ist. Eine solche Form der Ein-Weg-Kommunikation stellen Verhaltensgrundsätze dar, im Zuge welcher sich Unternehmungen mit einem spezifischen, ethischen Profil ausstatten. Auch Unternehmensspenden zählen zu dieser Kategorie. Aus kommunikationstheoretischer Perspektive stellen sie eine lediglich eine Vorform der Interaktion

⁴⁵² Vgl. Habisch 2003, S. 80. Bei der Zuordnung der Instrumente weichen wir zum Teil von Habischs Vorschlägen ab.

⁴⁵³ Während bei einer Gesinnungsethik die Motive im Vordergrund stehen, bewertet eine Ergebnisethik oder Verantwortungsethik das erreichte Ziel. Vgl. Max Weber (1919), Politik als Beruf, in: Jakob Ossner; Michael Rumpf; Joachim Vahland (Hrsg.), Weber: Wissenschaft als Beruf, Politik als Beruf, Stuttgart, 1995.

⁴⁵⁴ Vgl. Habisch 2003, S. 80.

zwischen einem Unternehmen und externen Partnern dar. Vielmehr teilt das Unternehmen zunächst einmal seine Bereitschaft zum Engagement in einem bestimmten Bereich mit. Das gilt auch für das Instrument des zweckgebundenen Marketings, wobei hier das Spendenengagements weniger mit dem Unternehmensimage im Allgemeinen als mit dem Produktimage im Besonderen verbunden wird. Eine ähnlich kommunikationsvorbereitende Funktion hat auch das Instrument des Sponsoring: Im Sponsoring stellt sich das Unternehmen auf und zeigt durch die Auswahl der gesponserten Events oder Institutionen zugleich, welches Profil es sich als Mitbürger in der Bürgergesellschaft geben will.⁴⁵⁵

Auf einer zweiten Handlungsebene (Partner) werden gemeinsam mit Partnerorganisationen konkrete Lösungsmodelle für gesellschaftliche Problemlagen entwickelt und umgesetzt. In diese Kategorie fällt das Instrument der betrieblichen Freiwilligenprogramme. Im Rahmen desselben fließen die Potentiale und Perspektiven der Partner zusammen; es bilden sich Elemente „Sozialen Kapitals“⁴⁵⁶. Auch in Gestalt freiwilliger Selbstverpflichtung werden gemeinsame Lösungsansätze für konkret identifizierbare Probleme der Region oder der Branche erarbeitet.⁴⁵⁷

Tabelle 3-5: Instrumentenzuordnung – Ethische Dimension

Status	Instrumente
Sponsor (Investitionen in Reputation)	<ul style="list-style-type: none"> - Spenden - Sponsoring - Zweckgebundenes Marketing - Unternehmensgrundsätze
Partner (Integration sozialer Issues in unternehmerische Handlungen)	<ul style="list-style-type: none"> - Betriebliche Freiwilligenprogramme - Freiwillige Selbstverpflichtungen
Bürger (Netzwerke und Arrangements zur Schaffung sozialer Ordnung)	<ul style="list-style-type: none"> - Öffentlich-Private Partnerschaften - Partnerschaften mit gesellschaftlichen Interessengruppen - Stiftungen

Quelle: Eigene Darstellung

Der dritte Schritt, ist das Wirksamwerden des Engagements für nachhaltige und auch gesamtgesellschaftlich wirksame Strukturveränderungen (Bürger). Hier wird die positive Wirkung des

⁴⁵⁵ Vgl. Habisch 2003, S. 80f.

⁴⁵⁶ Vgl. ebda., S. 81.

⁴⁵⁷ Das gilt nicht nur für formelle Vereinbarung mit staatlichen Behörden sondern auch für autonome Maßnahmen. Auch diese stellen einen impliziten Vertrag dar mit der Gemeinschaft dar.

unternehmerischen Bürgerengagements „auf Dauer gestellt“.⁴⁵⁸ Dies kann in Gestalt von Öffentlich-Privaten-Partnerschaften (oder entsprechenden Bündnissen mit gesellschaftlichen Interessengruppen) aber auch in Form von Unternehmensstiftungen erfolgen. Erst auf dieser Ebene wird unternehmerisches Bürgerengagement unmittelbar ordnungsrelevant (vgl. Tabelle 3-5)

Da nur einigen der Instrumente eine klar umrissene Dauer eigen ist, muss desweiteren ermittelt werden, welchen Zeithorizont das bürgergesellschaftliche Engagement eines Unternehmens insgesamt oder mehrheitlich hat; es muss also unterschieden werden zwischen CSR-Strategien, die kurzfristig, mittelfristig oder langfristig angelegt sind.

3.3.2.2.2 Die interaktive Dimension

Seit Mitte der 70er Jahre hat sich das Schwergewicht der „Business and Society“-Diskussion auf Fragen des strategischen Umgangs mit gesellschaftlichen Anliegen verlagert (vgl. Kapitel 2.1.2). In der Folge treten neue Strategietypologien in den Vordergrund: Als Ergebnis einer breit angelegten empirischen Untersuchung der amerikanischen Versicherungsindustrie legt Miles (1987) eine Typologie vor, welche die ethische Dimension um einen interaktiven Aspekt ergänzt.⁴⁵⁹ Neben der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung, nimmt er darin auch die Form der Interaktion zwischen Unternehmungen und ihren Anspruchsgruppen in den Blick. Aus dieser Integration ergeben sich zwei Grundstrategien: eine individualistisch/widerstandsorientierte („individualistic“/„adversarial“) sowie eine kooperativ/problemlösungsorientierte Strategie („collaborative“/„problem-solving“).

Eine analoge Unterscheidung treffen Meznar/Nigh (1995)⁴⁶⁰. Die Autoren arbeiten zur Charakterisierung von PA-Strategien zwei Dimensionen heraus: „Buffering“- und „Bridging“. „Buffering implies that a firm is either trying to insulate itself from the external interference or to actively influence its external environment (...).“ Im Rahmen einer „Bridging“-Strategie „(...) firms seek to adapt organizational activities so that they conform with external expectations.“⁴⁶¹ Grundlage dieser Unterscheidung bildet Thomas' (1976) zweidimensionales Schema zum

⁴⁵⁸ Vgl. Habisch 2003, S. 81f.

⁴⁵⁹ Vgl. Miles 1987, S. 44ff.

⁴⁶⁰ Vgl. Meznar/Nigh 1995.

⁴⁶¹ Vgl. ebda., S. 967.

organisatorischen Konfliktmanagement.⁴⁶² Während die erste Dimension das Interesse der handelnden Partei an der Befriedigung der Anliegen der Konfliktpartei umfasst, betrifft die zweite Dimension das Interesse der handelnden Partei an der Befriedigung der eigenen Anliegen. Aus der Position in dieser zweidimensionalen Matrix leitet Thomas fünf Strategien ab: Vermeidung („avoidant“), Kampf („competitive“), Kompromiss („sharing“), Anpassung („accomodative“), und Kooperation („collaborative“).⁴⁶³

Gemeinsames Unterscheidungsmerkmal der vorstehend skizzierten Strategietypologien ist das Ausmaß der Kooperationsbereitschaft von Unternehmen im Rahmen eines Konfliktes mit sozio-politischen Interessengruppen. Dieses Kriterium soll auch in der vorliegenden Studie Berücksichtigung finden: Im Rahmen einer „interaktiven Dimension“ untersuchen wir den Charakter der vorherrschenden Verhaltensmuster von Unternehmungen im Umgang mit seinen Stakeholdern. In Anlehnung an Mezner/Nigh und Thomas unterscheiden wir dabei zwischen „buffering“- und „bridging“-Strategien. Im Zuge einer „buffering“-Strategie geht es darum, das Unternehmen entweder von externen, sozialen Erwartungen zu isolieren (Vermeidungsstrategie) oder diese konfrontativ anzugehen (Konfrontationsstrategie). Im Rahmen einer „bridging“-Strategie ist das Unternehmen bestrebt, sozialen Erwartungen kompromissbereit entgegenzutreten (Kompromissstrategie) und gegebenenfalls eine Angleichung unternehmerischer Handlungen an diese vorzunehmen (Anpassungsstrategie). Abbildung 3-7 zeigt die Zuordnung der Strategien zu den genannten Ausprägungen.

Abbildung 3-7: Interaktive Strategien

<<< buffering ----- bridging >>>
ANPASSUNGSSTRATEGIE
KOMPROMISSSTRATEGIE
VERMEIDUNGSSTRATEGIE
KONFRONTATIONSSTRATEGIE
<<< buffering ----- bridging >>>

Quelle: Eigene Darstellung

⁴⁶² Vgl. Kenneth W. Thomas, Conflict and Conflict Management, in: Marvin D. Dunette (Hrsg.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago 1976, S. 889-936.

⁴⁶³ Vgl. ebda., S. 900ff.

Darüber hinaus kann die interaktive Grundhaltung einer Unternehmung auch – implizit – über die relative Bedeutung der Verfahrensalternativen „Mediation“, „Schiedsgericht“ und „Gerichtsverfahren“ ermittelt werden (Abbildung 3-8). Ein typisches Verfahren, das auf kooperative Strategien angewiesen ist, stellt die Mediation dar, kann es doch ausserhalb der Kooperation keinen Konsens geben. Der Gang vor ein ordentliches Gericht hingegen, kann als Bestandteil einer „buffering“-Strategie gewertet werden. Zwar besitzt das Gerichtsverfahren das Potential zum Strategiewechsel – hier kommt die Konfrontation im streitigen Verfahren ebenso zum Zuge wie die Kooperation im Güetermin; dennoch stellt es zunächst eine konfrontative Annäherung dar. Der Rückgriff auf schiedsrichterliche Verfahren schließlich, ist zwischen den beiden Polen einzuordnen. Zwar tritt das Schiedsgericht alleine durch Abrede der beiden Parteien zusammen und ist insofern eher problemlösungsorientiert. Im weiteren Verlauf sind schiedsrichterliche Verfahren indes nicht auf eine Kooperation angewiesen.

Abbildung 3-8: Zuordnung der Verfahren

<<< buffering ----- bridging >>>
MEDIATION
SCHIEDSGERICHTSVERFAHREN
GERICHTSVERFAHREN
<<< buffering ----- bridging >>>

Quelle: Eigene Darstellung

3.3.2.2.3 Die zeitliche Dimension

Gegenstand eines dritten Entwicklungstrangs von Typologien ist die zeitliche Dimension von PA-Management. Diese wurde auf verschiedene Weisen operationalisiert: Im Hinblick auf die Akzeptanz und Förderung des gesellschaftspolitischen Wandels unterscheidet Stitzel (1977)⁴⁶⁴ drei Formen zeitlicher Strategien: Antizipation, Anpassung und Widerstand.⁴⁶⁵ Während eine Antizipationsstrategie bedeutet, „(...) dass der Unternehmer sich an einer Phase gesellschaftspolitischen Wandel orientiert, die noch nicht (absolute Antizipation) oder erst in Ansätzen (relative Antizipation) verwirklicht ist (...)“⁴⁶⁶ und somit die Vermutung voraussetzt, der

⁴⁶⁴ Vgl. Stitzel 1977, S. 39ff.

⁴⁶⁵ Vgl. ebda., S. 39ff.

⁴⁶⁶ Vgl. Stitzel 1977, S. 40.

Wandel selbst sei beeinflussbar, wird er bei der Anpassungsstrategie als Datum akzeptiert. Die Aktivitäten der Anpassungsstrategie beschränken sich auf die reaktive Übernahme von erfolgten Veränderungen und die Anpassung der internen Strukturen.⁴⁶⁷ Bei der Widerstandsstrategie geht es um das Ergreifen von Gegenmaßnahmen zur Verhinderung gesellschaftspolitischer Veränderungen. „Motiv dieses Vorgehens ist die Ablehnung des Wandels, ihr artikuliertes Ziel ist in der Regel die Aufrechterhaltung des Status Quo.“⁴⁶⁸ Neben der zeitlichen Dimension berücksichtigt Stitzels Typologie mithin auch interaktive Aspekte.

Eine diesbezüglich eindeutiger Unterscheidung trifft Post (1978)⁴⁶⁹. Dem strategischen Handeln der Unternehmung stehen ihm zufolge drei Möglichkeiten offen: Reaktion („adaptive“), Proaktion („proactive“), und Interaktion („interactive“).⁴⁷⁰ Während „Reaktion“ die nachträgliche Reaktion auf bereits eingetretene Umweltveränderung bezeichnet, meint „Proaktion“ die vorausgreifende Aktion, welche das Eintreten unerwünschter Umweltveränderungen verhindern soll. „Interaktion“ schließlich charakterisiert den Übergang zu einer effektiven Kooperation mit den betreffenden Gruppen in der Umwelt, im Bestreben eine möglichst simultane Entwicklung der Unternehmensstrategien mit den Entwicklungen in der Umwelt zu erreichen. Durch den Übergang zu einem „Real-Time-Management“ in Form der unmittelbaren Interaktion können Post zufolge zeitliche Diskrepanzen ausgeschaltet werden.⁴⁷¹

In Anlehnung an Post wollen auch wir die Unterscheidung zwischen „Reaktion“, „Proaktion“ und „Interaktion“ zur Grundlage eines Kontinuums der zeitlichen Dimension von PA-Strategien nehmen. Empirisch lässt sich dieser Aspekt anhand der Entwicklung von Früherkennungs-Kapazitäten (Issue-Management, Stakeholder-Analyse) erfassen. Kommt diesen im Rahmen der PA-Strategie großes Gewicht zu, so kann von einer proaktiven Ausrichtung ausgegangen werden und *vice versa*.

Auf einer höheren Abstraktionsebene gibt auch die Stakeholder-Strategie Auskunft über die zeitliche Ausprägung. Dem strategischen Handeln der Unternehmung stehen dabei drei Herangehensweisen offen, die in folgender Reihenfolge eine zunehmend proaktive Ausrichtung indizieren:

- Das Unternehmen wartet bis sich Stakeholder mit ihren Anliegen an es wenden und entwickelt erst dann Pläne, um problemorientiert und adäquat reagieren zu können.
- Das Unternehmen versucht bereits im Vorfeld Pläne für die Auseinandersetzung mit

⁴⁶⁷ Vgl. Stitzel 1977, S. 42.

⁴⁶⁸ Vgl. ebda., S. 43.

⁴⁶⁹ Vgl. Post 1978.

⁴⁷⁰ Vgl. ebda., S. 38ff.

⁴⁷¹ Vgl. ebda.

relevanten Stakeholdern zu entwickeln, um auf jedes Szenario vorbereitet zu sein.

- Das Unternehmen versucht Stakeholder-Beziehungen über die Zeit hinweg zu entwickeln, so dass im Falle einer Auseinandersetzung bereits Kontakte vorhanden sind.

3.3.2.2.4 Die kommunikative Dimension

Eine Mehrzahl der PA-Instrumente sind in ihrer Durchführung instrumentierte Kommunikation. Für eine erschöpfende Typologie von PA-Strategieausprägungen erscheint eine kommunikative Dimension daher unerlässlich. Es gilt die Kommunikationsrichtung (monologisch/dialogisch), die Art und Weise (direkt/indirekt) sowie den Umfang der kommunikativen Aktivitäten zu berücksichtigen – Aspekte, die erstmals bei Dyllick typologisch berücksichtigt werden.

- **Kommunikationsrichtung**

Die Kommunikationsrichtung bildet die grundsätzliche Kommunikations- und Interaktionsbereitschaft der Unternehmung im Umgang mit gesellschaftlichen und politischen Anliegen ab.⁴⁷² Hier spannen eine monologische und eine „dicht“ dialogische Strategie das Verhaltenskontinuum auf. Das Beiwort „dicht“ charakterisiert einen partizipativ-dialogischen Umgang mit sozio-politischen Interessengruppen. Somit weist die Kommunikationsrichtung gewisse Überschneidungen mit der interaktiven Dimension auf.

Die empirische Ausprägung der Kommunikationsrichtung lässt sich anhand der relativen Bedeutung ermitteln, welche den Instrumenten Lobbying, Konsultation und Partizipation im Rahmen der PA-Strategie zukommt (vgl. Abbildung 3-9). Als punktueller, zielgerichteter Versuch der Einflussnahme, der nur sekundär auf Beziehungen zu Entscheidungsträgern abhebt, ist das Instrument des Lobbying den monologischen Strategien zuzurechnen. Als einfach dialogisch können Strategien charakterisiert werden, welche Konsultationen großes Gewicht einräumen; das Instrument stellt sicher, dass ein regelmäßiger Dialog zwischen Unternehmung und relevanten Stakeholdern stattfindet. Partizipationen schließlich – die dauerhafte Integration von sozio-politischen Interessengruppen – sind Indikator einer „dicht“ dialogischen Strategie gelten.

⁴⁷² Vgl. Dyllick 1989, S. 261.

Abbildung 3-9 : Instrumentenzuordnung - Kommunikationsrichtung

<<< monologisch ----- „dicht“ dialogisch >>>
LOBBYING
KONSULTATION
PARTIZIPATION
<<< monologisch ----- „dicht“ dialogisch >>>

Quelle: Eigene Darstellung

Weitere Informationen zur Kommunikationsrichtung ergeben sich aus der vorherrschenden Grundkonzeption von PA, wie sie – in unterschiedlicher Ausprägung – in den folgenden Aussagen zum Ausdruck kommt:

- PA ist ein „Fenster in das Unternehmen hinein“, um Transparenz, Legitimität und Vertrauen für gesellschaftspolitische Stakeholder zu schaffen.
- PA ist ein „Fenster aus dem Unternehmen hinaus“, durch welches die Meinungen und Anliegen gesellschaftspolitischer Stakeholder beeinflusst werden können.
- PA ist eine „Schnittstelle“, welche den Dialog zwischen dem Unternehmen und gesellschaftspolitischen Stakeholdern organisiert.

In genannter Reihenfolge indizieren diese Aussagen eine zunehmend dialogische Ausrichtung.

- **Kommunikationsart**

Da die vorausgehende Charakterisierung noch nichts über die Art und Weise aussagt, wie der Monolog oder Dialog im konkreten Fall ausgetragen wird, muss ein weiterer Aspekt Beachtung finden: die Unterscheidung zwischen direkter und indirekter Ansprache von Entscheidungsträgern sowie öffentlichkeitsbezogenen Techniken der Interessenpolitik. Für die empirische Ermittlung der Kommunikationsart wird die Bedeutung der spezifischen Taktiken im Rahmen der unternehmerischen Lobbyingstrategie herangezogen (vgl. Kapitel 3.3.2.1.2). Die Zuordnung der Taktiken zeigt Tabelle 3-6.

Tabelle 3-6: Direkte, indirekte und öffentlichkeitsbezogene Lobbyinginstrumente

Art	Instrumente
Direkt	<ul style="list-style-type: none"> - Direkte und persönliche Kommunikation mit Beamten/Politikern - Anhörungen vor Ausschüssen - Beauftragung von Gutachten/Forschungsprojekten - Parteien- oder Wahlkampffinanzierung
Indirekt	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisierung von Verbänden oder Kammern
Öffentlichkeits- Bezogen	<ul style="list-style-type: none"> - Media Lobbying - Grassroots Lobbying - Organisation von Protesten/Versammlungen - Anzeigen/Werbung zur Generierung öffentlicher Unterstützung

Quelle: Eigene Darstellung

- Umfang

Zuletzt soll auch der Umfang der kommunikativen Aktivitäten im Rahmen der PA-Funktion in den Blick genommen werden. Dieser kann durch die Anzahl der, ausschließlich für PA bestellten, Mitarbeiter ermittelt werden. Sofern PA-Aufgaben extern erledigt werden oder keine entsprechenden Stellen existieren, können auch die prozentualen oder absoluten Budgets für PA als Indikator herangezogen werden.

3.3.2.2.5 Die organisatorische Dimension

Die Funktion des PA-Managements als Grenzstelle, verweist direkt auf die Frage nach der Organisation des PA-Managements im Unternehmen: Welche organisationalen Strukturen sind für eine optimales Umweltmanagement durch PA erforderlich? Dabei erscheinen uns die in Kapitel 3.3.2.1.3 aufgeführten Strukturdimensionen „Spezialisierung“, „Zentralisation“ und „Formalisierung“ ausreichend, um die wesentlichen Organisationsformen von PA-Management erfassen zu können.

- **Spezialisierung**

Eine hohe Spezialisierung von PA-Management liegt vor, wenn die entsprechenden Verantwortlichkeiten in einer Organisationseinheit zusammengefasst werden. Dies erfolgt zumeist in Form einer Stabsabteilung.⁴⁷³ Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, PA-Verantwortlichkeiten in der Unternehmensspitze zu konzentrieren. Von einer mittleren Spezialisierung können wir sprechen, wenn die für PA-Management zuständige Stabsabteilung daneben auch andere funktionelle Verantwortlichkeiten wahrnimmt. Gleiches gilt für eine organisatorische Lösung, welche einzelne – für PA-Management zuständige – Stellen in verschiedenen Funktionsabteilungen (Marketing, Advertising, Public Relations etc.) unterbringt. Zuletzt lässt sich PA unterschiedlichen Organisationseinheiten *ad hoc* und von Fall zu Fall zuzuweisen oder extern durch Berater, Banken usw. durchführen. In diesem Fall liegt eine niedrige Spezialisierung vor.⁴⁷⁴ Tabelle 3-7 fasst die genannten Organisationsformen nach dem Spezialisierungsgrad zusammen:

Tabelle 3-7: Zuordnung der Organisationsformen - Spezialisierung

Spezialisierungsgrad	Organisationsform
Hoch	- Unternehmensspitze - Eigene Stabsabteilung
Mittel	- Stabsabteilung, die daneben auch andere Aufgaben wahrnimmt - Verschiedene Funktionsabteilungen
Niedrig	- Ad-hoc Zuweisung zu einer Organisationseinheit - Externe Durchführung

Quelle: Eigene Darstellung

⁴⁷³ Stäbe dienen dazu, die quantitative und qualitative Entscheidungskapazität von Linieninstanzen zu erhöhen. Sie haben allgemein Leitungsfunktionen für die Linien wahrzunehmen oder die Instanzen zu unterstützen und in konkreten Einzelfragen zu beraten. Die Stabskonzeption beinhaltet stets eine Spezialisierung der Leitungsfunktion der Linie. Die Wahrnehmung der Leitungsfunktion erfolgt dergestalt, dass Stab und Linie eine Einheit bilden. Vgl. Manfred Schulte-Zurhausen, *Organisation*, München 1995, S. 136ff.

⁴⁷⁴ In Anlehnung an Berg 2003, S. 396.

- **Formalisierung**

Extrempunkte eines Kontinuums der Formalisierung von PA-Aktivitäten sind vage, nicht spezifizierte Ablauf- und Zuständigkeitsregeln auf der einen Seite sowie klar geregelte, schriftlich fixierte Ablauf- und Zuständigkeitsregeln auf der anderen Seite. Verschiedene Grade der Formalisierung indiziert das Verhältnis dieser, mehr oder minder formalisierten, Regeln zum Ablauf und den Zuständigkeiten.

- **Zentralisierung**

Die Strukturdimension der Zentralisation ist ein graduelles Konzept.⁴⁷⁵ Seine Extrempunkte sind die Konzentration von PA Verantwortlichkeiten an der Spitze der Unternehmenshierarchie auf der einen Seite, sowie die Delegation derselben an die untersten Ebenen der Hierarchie andererseits.

Eine sehr hohe Zentralisation von PA liegt vor, wenn die Verantwortung für diese Funktion auf der Vorstandsebene verankert ist. Auch eine eigens für PA eingerichtete Stabsabteilung, rechtfertigt von einem hohem Zentralisationsgrad zu sprechen; diese ist *per definitionem* dem Vorstand direkt verantwortlich ist. Weiter abnehmende Grade der Zentralisation indiziert das Berichtsverhältnis für PA-Aufgaben.

3.3.3 Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit als Kontrollvariablen

Mit dem Ziel Scheinkorrelationen aufzudecken und dergestalt die Güte der Untersuchung zu verbessern, werden zwei zusätzliche Faktoren getestet; sie übernehmen die Funktion von Kontrollvariablen. D.h. lässt sich vor der Untersuchung ein Merkmal identifizieren, welches die abhängige Variable mutmaßlich ebenfalls beeinflusst, so wird dieses vorsorglich miterhoben.⁴⁷⁶ Anschließend wird eine statistische Bereinigung der Ergebnisse um die Effekte der Kontroll-

⁴⁷⁵ Vgl. Kieser 2004, S. 202.

⁴⁷⁶ Vgl. Jürgen Bortz, Nicola Döring, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg 2006, S. 544.

variable vorgenommen. Das statistische Verfahren, welches diese Bereinigung ermöglicht ist die Kovarianzanalyse⁴⁷⁷ (mehr dazu in Kapitel 5.2.4.1.3).

Dieser Überlegung schließt sich aus forschungsökonomischen Gründen die Frage an, welche Drittvariablen zu kontrollieren sind. „Die einzig Erfolg versprechende Strategie liegt in der systematischen und konsequenten Überprüfung einer theoretischen Argumentation, die bewusst eben nicht alle denkbaren Drittvariablen berücksichtigt, sondern nur jene, die einer stringenten Argumentation entspringen.“⁴⁷⁸ In diesem Sinne wollen wir zwei Einflussgrößen in den Blick nehmen:

Unter den unternehmensspezifischen Dimensionen gilt es den Faktor „Größe“ zu berücksichtigen. Größe begründet Einfluss auf einen Problembereich, aber auch öffentliche Sichtbarkeit. Von Seiten großer Teile organisationstheoretischer Literatur wird ihr überdies eine prägende Wirkung auf die organisatorische Gestaltung einer Aufgabe, hier PA, attribuiert.⁴⁷⁹ Die Größe einer Unternehmung wird zumeist anhand der Mitarbeiterzahl (am Standort) ermittelt.

Unter den branchenspezifischen Kriterien ist die Branchenzugehörigkeit hervorzuheben. Durch dieses Kriterium wird auf das Produkt oder den Produktionsprozess abgestellt, welche häufig den Stein des Anstoßes für öffentliche Auseinandersetzung oder politische Regulierung bilden.⁴⁸⁰ Eine Branchenzuordnung kann mit Hilfe des „Industry Groups“-Index von STOXX (Deutsche Börse Gruppe) vorgenommen werden⁴⁸¹. Der Index unterscheidet 18 Industriegruppen, welche sich – auf einer höheren Aggregationsstufe⁴⁸² – wie folgt zusammenfassen lassen:

- Konsumgüterbranche: Konsumgüter sind Güter, die für den privaten Ge- oder Verbrauch hergestellt und gehandelt werden. Sie zeichnen sich darüber hinaus durch ihre Nähe zum Endverbraucher aus. Konsumgüter können Verbrauchsgüter sein (z.B. Nahrungsmittel, Getränke und Tabak, pharmazeutische Produkte) aber auch langlebige Gebrauchsgüter, die nicht im eigentlichen Sinne verbraucht werden, sondern durch den

⁴⁷⁷ Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 544f.

⁴⁷⁸ Vgl. Schnell et al.1999, S. 225.

⁴⁷⁹ Vgl. z.B. Keller 1982, S. 522f; William I. Gordon, Organizational Imperatives and Cultural Modifiers, in: Business Horizons, Jg. 27, H. 3, 1984, S. 76-83, hier: S. 77.

⁴⁸⁰ Vgl. Habisch 2003, S. 89f.

⁴⁸¹ Vgl. „Industry Groups“-Index von STOXX (Deutsche Börse Gruppe), URL:

http://deutscheboerse.com/dbag/dispatch/de/listcontent/gdb_navigation/market_data_analytics/20_indices/20_selection_indices/70_Sector_Indices/Content_Files/pi_sp_tabelle_branchenindizes.htm?print=true.

letzte Überprüfung am 12.06.2007.

⁴⁸² Für die statistische Analyse resultiert eine Einteilung nach dem „Industry-Groups“ Index in einer zu geringen Besetzung der einzelnen Zellen.

wiederholtem Gebrauch einer Abnutzung unterliegen (z.B. Automobil als technisches Konsumgut, Konsumgüter im engeren Sinne, wie Kleidung, Freizeit Möbel).⁴⁸³

- Produktionsgüterbranche/Investitionsgüterbranche: Im Unterschied zu Konsumgütern, die primär dem privaten Konsum dienen, sind Produktionsgüter/Investitionsgüter für den Herstellungsprozess vorgesehen. Sie können wie Konsumgüter in Gebrauchs- und Verbrauchsgüter gegliedert werden. Gebrauchsgüter werden über einen längeren Zeitraum genutzt (z.B. Industriemaschinen und –anlagen, Technologie, Software), Verbrauchsgüter dienen der einmaligen Nutzung (z.B. Grundstoffe wie Chemie, Energie und andere Rohstoffe, Material oder Treibstoff).⁴⁸⁴
- Dienstleistungsbranche: Eine Dienstleistung ist das Ergebnis mindestens einer Tätigkeit, die an der Schnittstelle zwischen Lieferant und Kunde ausgeführt wird und üblicherweise immateriell ist.⁴⁸⁵ In diese Kategorie fallen die Bereiche „Bauindustrie“, „Medien“, „Telekommunikation“, „Transport & Logistik“, „Versorger“ sowie der „Handel“.
- Finanzdienstleistungsbranche: Als Finanzdienstleistungsbranche gilt in traditioneller Abgrenzung der Systematik derjenige Teil des Dienstleistungssektors, welcher Finanzprodukte oder Kapitalanlagen betrifft. Dabei lassen sich drei Bereiche unterscheiden: Bankgeschäfte, Finanzdienstleistungen im engeren Sinne (z.B. Anlageberatung, Vermögensverwaltung) und Versicherungen.⁴⁸⁶

⁴⁸³ Vgl. Gabler (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Bd. 2, Wiesbaden 2004, S. 1144; Gabler 2004, Bd. 3, S. 1734.

⁴⁸⁴ Vgl. ebda., Bd. 3, S. 1144 und S. 1590.

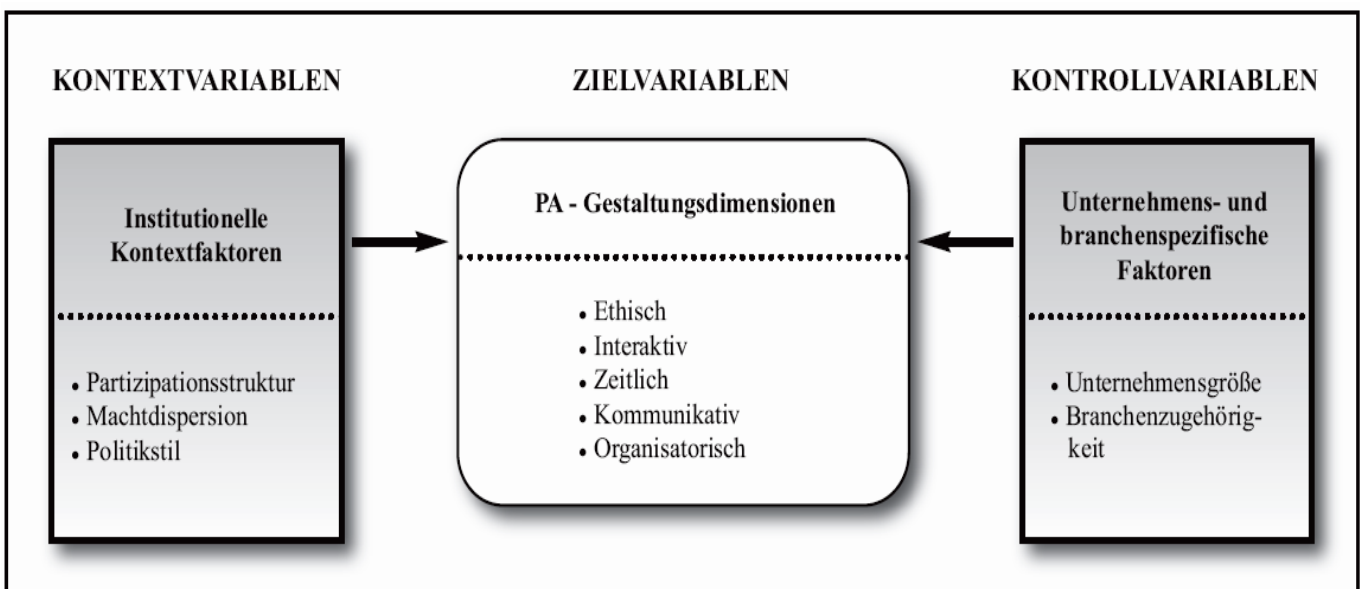
⁴⁸⁵ Vgl. ebda., Bd. 1, S. 696.

⁴⁸⁶ Vgl. ebda., Bd. 2, S. 1049.

3.4 Elemente der Untersuchung und Modell

In Abbildung 3-10 werden die bisher erläuterten Elemente der Untersuchung noch einmal dargestellt und in einen Zusammenhang gebracht. In Entsprechung zu den vorausgehenden Erläuterungen arbeiten wir mit drei erklärungskräftigen Variablen – Beteiligungsstruktur, Machtdispersion und Politikstil –, zwei Kontrollvariablen – Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit – sowie fünf Dimensionen des PA-Managements als Zielvariablen.

Abbildung 3-10: Analytisches Modell



Quelle: Eigene Darstellung

3.5 Hypothesen

Auf der Grundlage des, im Vorausgehenden spezifizierten Bezugsrahmens werden im Folgenden sechs Hypothesen zum Verhältnis von Institutionen und PA-Strategien formuliert. Dabei handelt es sich um Hypothesen für das Gesamtsystem, die somit nur für die Aggregatebene Geltung beanspruchen können; sie sind nicht mit einer zwangläufigen Determinierung des Verhaltens einzelner Unternehmungen verbunden. Ein institutionelles Merkmal führt also nicht notwendig zu einer bestimmten Strategiegestaltung, sondern schafft lediglich die Voraussetzung, welche die Wahl einer Strategie befördert resp. die Ablehnung einer anderen erleichtert. Nur auf der Ebene der Gesamtverteilung aller Ausprägungen kann der Effekt der institutionellen Merkmale festgestellt werden.

Hypothese 1: Ethische Dimension

Die ethische Dimension von PA-Management weist einen deutlichen Zusammenhang mit der Partizipationsstruktur einer Gesellschaft auf. So impliziert die Frage, welche Rolle der Unternehmung zukommt, stets auch die Frage danach, was ein Staat leisten kann und muss, und was in der Konsequenz besser die Gesellschaft erbringen kann und sollte. Unter den Voraussetzungen eines paternalistisch-intervenierenden Staats, so die Hypothese, wird diese Frage anders beantwortet, als in einer pluralistisch-selbstregulativen Gesellschaft. Denn wo der Staat mit seiner Verwaltung allein die Regelungen vorsieht, also z.B. Qualifikationsstandards festlegt, feste Arbeitsbedingungen vorgibt und allgemeine Sicherheits- und Ökologie-Standards oft bis ins Einzelne festlegt, sinkt die Relevanz bürgergesellschaftlichen Engagements in der gesamten PA-Strategie. Umgekehrt wird die Bedeutung unternehmerischer CSR steigen, wenn etwa Bildungs-, Kultur- und Sporteinrichtungen nur eine sehr geringe staatliche Förderung erhalten. In weitaus größerem Maße wird von Unternehmungen erwartet, dass sie diese Einrichtungen finanziell, personell und ideell fördern. Hintergrund dieser These ist unser Verständnis von unternehmerischen CSR-Programmen als dezentrale Selbststeuerungsmechanismen einer aktiven Bürgergesellschaft, die in vielen Punkten die ordnungspolitische Funktion des Staates ergänzt oder gar ersetzt.⁴⁸⁷

⁴⁸⁷ Vgl. Habisch 2003, S. 141.

Folgerichtig ist in pluralistischen Gesellschaften mit einer hohen ethischen Ausprägung unternehmerischer PA zu rechnen. In korporatistischen Systemen hingegen, ersetzt die Staatsentlastung durch korporatistische Akteure weitgehend die Staatsentlastung durch Unternehmen. Wir erwarten mithin auf einen weit geringeren Stellenwert von CSR in der PA-Strategie zu treffen. Gleiches gilt für Unternehmen, die in etatistischen Gesellschaften angesiedelt sind. Probleme, die im Pluralismus „staatsfern“ ausgehandelt und bewältigt werden, werden hier vorwiegend in den staatlich-politischen Raum transponiert.

Hypothese 2: Interaktive Dimension

Die Gestaltung der interaktiven Dimension von PA-Management – lies: die Wahl zwischen den Verhaltensalternativen „buffering“ oder „bridging“ im Falle einer sachlichen Positions- oder Interessendifferenz zwischen Unternehmungen und sozio-politischen Akteuren – variiert mit dem Modus der Konfliktregelung einer Gesellschaft.

Konkordanzdemokratien stellen Koordinaten bereit, welche bei den Akteuren die Einschätzung einer glaubwürdigen und verlässlichen Verhandlungssituation entstehen lassen. In der Folge operieren Unternehmungen auch im Falle eines sachlichen Dissenses eher kooperativ und harmonisierend. Sie verfolgen Kompromissstrategien, die auf eine Teilung der Verhandlungsgewinne oder -kosten abzielen. Wesentlich ist dabei die Überzeugung, dass beide Parteien kooperativ mehr profitieren (oder weniger verlieren) als bei konfrontativem Verhalten (Positivsummenspiel). Im Unterschied zu Gesellschaften, in denen scharfe und offen ausgetragene Konflikte zwischen politischen Akteuren ein häufiges Bilanzieren der Zugeständnisse und Verhandlungsgewinne nahelegen, schiebt sich darüber hinaus der Aspekt des Problemlösens stärker in den Vordergrund. Im Hinblick auf die Wahl von Rechtsmitteln befördern Konkordanzdemokratien daher außergerichtliche Verfahren wie Mediation oder Schlichtung. Auch Konzessionen, lies: Anpassungsstrategien, können eine sinnvolle Investition in die Zukunft darstellen. In der Folge können unternehmerische Akteure bei zukünftigen Entscheidungen mit Zugeständnissen der „Gegenseite“ rechnen.

Konkurrenzdemokratien dagegen befördern „buffering“-Strategien. Wo Verhandlungen als potentielle Nullsummenspiele wahrgenommen werden, setzen Unternehmungen stärker auf die unverfälschte Durchsetzung der eigenen Position (Konfrontationsstrategien). Im Hinblick auf die Anwendung von Rechtsmitteln fördert der „adversative“ Interaktionsstil konkurrenzdemokratischer Gesellschaften autoritative, gerichtliche Konfliktregelung. Auch Vermeidungs-

strategien kommen häufiger zum Tragen, kann ein Engagement doch zu heftigen Konflikten führen, welche Ressourcen verschlingen und – im Falle einer Niederlage – hohe Kosten verursachen.

Erwartet ein hoher Erklärungsanteil der unabhängigen Variable an der Varianz der Zielvariable.

Hypothese 3: Zeitliche Dimension

Das für die zeitliche Dimension relevante institutionelle Merkmal ist die Machtdispersion. Wir erwarten einen positiven Zusammenhang zwischen der proaktiven Ausprägung unternehmerischer PA und der Vetospielerdichte einer Gesellschaft. Denn je größer die Pluralität der Machtzentren, so die Hypothese, umso unbestimmbarer wird der Ort der, für die Unternehmung relevanten, politischen Entscheidung. Je weniger in der Folge eine problemadäquate Verhaltensroutine für den Einzelfall entwickelt werden kann, umso stärker widmen sich Unternehmen einer ausführlichen strategischen Analyse. Umgekehrt sinkt die Relevanz von Früherkennungsmaßnahmen, wenn das sozio-politische Umfeld berechenbarer und die Kenntnis der entscheidungsrelevanten Akteure sowie Entscheidungspfade größer ist.

Hypothese 4: Kommunikative Dimension

Hypothese 4 betrifft die kommunikative Dimension des PA-Managements. Diese bezieht sich auf die Kommunikations- und Verständigungsmodi der Unternehmung im Umgang mit gesellschaftlichen und politischen Stakeholdern und umfasst Kommunikationsart (Hypothese 4.1.), Kommunikationsrichtung (Hypothese 4.2.) sowie Umfang von PA-Management (Hypothese 4.3.).

Hypothese 4.1: Wenngleich „multivoice“ Lobbying zum Bestandteil nahezu aller Unternehmensstrategien geworden ist, unterscheidet sich der länderspezifische „Strategiemix“ doch erheblich. Dabei ist es allererst die Partizipationsstruktur einer Gesellschaft, welche dazu führt, dass der Zugang der Unternehmen zum politischen Geschäft von unterschiedlichen Annäherungslogiken bestimmt ist.

Operieren Unternehmen von außerhalb des institutionellen Rahmenwerks, so sind persönliche Kontakte zwischen Unternehmensrepräsentanten und Politiker die präferierte Form der Interaktion. Dies gilt allererst für Unternehmen die unter pluralistischen Vorzeichen agieren. Da es keine insitutionalisierten Zugangskanäle gibt, wird entscheidend, „wen man kennt“, um Gelegenheiten für Einflussnahme zu öffnen. Informellen Kontakten, die aus persönlichen Freundschaften und sog. „old-boy networks“ resultieren, kommt ein hoher Stellenwert zu. Da zu jedem politischen Gegenstand eine Vielzahl von Interessen gehört werden (gleicher Zugang für alle), kann ein direkter Ansprechpartner entscheidend sein. Eine gewisse Bindungswirkung gewährleistet in diesem Zusammenhang das „Tauschgeschäft“ mit Informationen wie auch finanzielle Lobbyinginstrumente – *per definitionem* Teile einer direkten Kommunikationsstrategie. Auch in etatistischen Gesellschaften, so die Annahme, wählen Unternehmen eher direkte Kommunikationsstrategien. Die Zusammenarbeit des Staates mit einzelnen Gruppen ist punktuell; in der Regel haben diese keinen formell garantierten Zugang zum politischen Entscheidungsprozess.⁴⁸⁸

Der Mangel an institutionalisierten Zugangsmöglichkeiten in etatistischen und pluralistischen Gesellschaften führt desweiteren dazu, dass sich Unternehmen ihren Zugang zum politischen Entscheidungsprozess über öffentliche Resonanz schaffen müssen (z.B. via „Grassroots“-Lobbying). Dies ist insbesondere in etatistischen Gesellschaften erforderlich, da hier in weithaus höherem Maße individualistische Handlungsorientierungen vorherrschen. Instanzen, die zwischen Bürger und Staat vermitteln, sind schwach ausgeprägt und können in der Regel nicht als Transmissionsriemen unternehmerischer Interessen dienen.

Für Unternehmen in korporatistischen Systemen schließlich, ist die Verbandsmitgliedschaft das entscheidende Medium zur Artikulation und Durchsetzung unternehmerischer Forderungen gegenüber politischen Entscheidungsträgern. Ausgedehnte Zugangsmöglichkeiten zum politischen Entscheidungsprozess (via Anhörung, Kooperation oder Delegation) machen Groß- und Dachverbände zu schlagkräftigen Lobbyorganisationen. Dies vermindert die Relevanz von persönlichen Kontakten und Netzwerken zwischen Unternehmensrepräsentanten und politischen Entscheidungsträgern. Auch öffentlichkeitsbezogenen Techniken kommt nur geringe Bedeutung zu: So werden – etwa im Rahmen einer „Grassroots“-Strategie – nur selten Apelle an die Öffentlichkeit im Allgemeinen gerichtet. Unternehmen tragen dem Umstand Rechnung, dass ein Kompromiss in Eliteverhandlungen leichter zustande kommt, wenn die öffentliche Aufmerksamkeit nicht auf den betreffenden Gegenstand fokussiert ist. Es gilt also: Je

⁴⁸⁸ Vgl. van Waarden 1995, S. 345f.

ausgeprägter die institutionalisierten Mitbestimmungsmöglichkeiten für Akteure, desto geringer die Abhängigkeit von direkten Kontakten und öffentlicher Resonanz.⁴⁸⁹

Hypothese 4.2: In korporatistischen Gesellschaften, so die Annahme, treffen wir mit deutlich größerer Häufigkeit auf dialogische PA-Strategien, während Unternehmen in etatistischen und pluralistischen Systemen mit höherer Wahrscheinlichkeit monologischen Strategien den Vorzug geben. Dem liegen unterschiedliche Interaktionslogiken der politischen Akteure zugrunde: Unter korporatistischen Vorzeichen können unternehmerische Akteure über Großverbände auf formalisierte, institutionalisierte Zugangswege und Kommunikationsformen mit staatlichen Akteuren und Interessengruppen zurückgreifen. Sie treten nicht von außen an den Entscheidungsprozess heran, sondern beeinflussen diesen von innen, indem sie sich direkt an der Ausarbeitung, Formulierung und Implementation von Politikmaßnahmen beteiligen. Anstelle der einseitigen Druckausübung auf politische und bürokratische Akteure steht ein kooperativ-subsidiäres Verhältnis. Das Verhältnis der Interessengruppe zu Politikern und Beamten ist keine „Pressure“- Beziehung, sondern ein „Push-and-Pull“-Verhältnis.⁴⁹⁰ Der Interessengruppe ist an der Förderung ihrer Interessen von Seiten des Staates gelegen umgekehrt sind Regierung und die Verwaltung auf das Sachwissen, das Informationspotential sowie die Adressatenkenntnis der Verbände angewiesen. PA wird in korporatistischen Systemen folgerichtig eher als Grenzstelle begriffen, welche den Dialog zwischen Unternehmen und sozio-politischen Kräften organisiert. Desgleichen spielen die Instrumente der Konsultation und Partizipation eine hervorgehobene Rolle.

In pluralistischen Gesellschaften hingegen, ergibt sich aus dem Konzert der Stimmen gewissermaßen selbsttätig ein „Equilibrium der Kräfte“. Eine Gleichgewichtssituation entsteht aus dem Gegeneinander (nicht aus dem Miteinander) von Einzelinteressen autonomer Gruppen. Demnach kommunizieren Unternehmen eher monologisch – durch politischen Druck – anstatt direkt in den „Entscheidungsdialog“ involviert zu werden. Unternehmen begreifen PA folglich eher als Fenster aus dem Unternehmen hinaus, durch welches die Meinungen und Anliegen gesellschafts-politischer Stakeholder beeinflusst werden können. Zugleich nimmt die Rolle von Konsultationen und Partizipationen ab, der Stellenwert von Lobbying zu.

Das gilt in geringerem Umfang auch für die Gestaltung von unternehmerischer PA in etatistischen Systemen. Entscheidend ist hier die ambivalente Rolle des Staates, welcher einigen

⁴⁸⁹ Vgl. Rolf Hackenbroch, Verbände und Massenmedien. Öffentlichkeitsarbeit und ihre Resonanz in den Medien, Wiesbaden 1998, S. 484.

⁴⁹⁰ Vgl. Ulrich von Alemann; Rolf G. Heinze, Verbände und Staat, Opladen 1979, S. 31.

Interessengruppen bevorzugten Zugang gewährt und ihn anderen verwehrt. Dialogische Strategien stellen daher eher die Ausnahme als die Regel dar.

Hypothese 4.3: Der Umfang von PA-Aktivitäten, so die Annahme, variiert mit der Partizipationsstruktur einer Gesellschaft. Wenngleich ein länderübergreifend konstanter, positiver Zusammenhang zwischen der Menge der eingesetzten PA-Ressourcen und der Firmengröße zu erwarten ist, kommt auch die handlungsleitende Wirkung des institutionellen Kontextes zum Tragen. Dabei gelten zum einen die in Hypothese 1 getroffenen Annahmen. Demnach führen unterschiedliche Kompetenzaufteilungen zwischen öffentlichem Sektor und Zivilgesellschaft zu unterschiedlichen Ausprägungen der ethischen Dimension von PA-Aktivitäten. So wird bürgerschaftliches Engagement in pluralistischen Gesellschaften in deutlich elaborierteren Konzepten abgewickelt, als dies in korporatistischen oder etatistischen Systemen der Fall ist.

Der Umfang bezieht sich jedoch auch auf die Ressourcen, welche zur Mitgestaltung politischer Steuerungsprozesse eingesetzt werden. Auch hier ist die Zugangsstruktur von Relevanz: Während der grundsätzlich offene Interessenmarkt und die Vielfalt der Interessengruppen im Pluralismus differenziertere Strategien und ein grundsätzlich höheres Maß an „Corporate Activism“ erfordern, lässt sich korporatistische Interessenpolitik vermittels etablierter Kanäle auch mit einem kleineren Stab oder Budget erfolgreich meistern. Ebenso ist in etatistischen Systemen das interessenpolitische Aktivitätsniveau angesichts des Primats des „Allgemeininteresses“ vor den „Partikularinteressen“ geringer.

Hypothese 5: Organisatorische Dimension

Die drei Strukturdimensionen der organisatorischen Gestaltung von PA – Formalisierung, Spezialisierung und Zentralisation – weisen einen deutlichen Zusammenhang mit dem Grad der Machtdispersion (Teilhypothesen 5.1, 5.2) und der Partizipationsstruktur (Teilhypothese 5.3) einer Gesellschaft auf. Eine grundsätzlich ähnliche Annahme liegt der, heute in der Organisationslehre weitgehend dominierenden Kontingenztheorie, zugrunde: Demnach bedingen unterschiedliche institutionelle Umweltbedingungen unterschiedliche Organisationsstrukturen, falls die Unternehmung der Anforderung nach Effizienz nachkommen will.⁴⁹¹

⁴⁹¹ Vgl. Achleitner 1985, S. 56.

Zugleich hängen organisationsstrukturelle Merkmale jedoch auch in hohem Maße von der Unternehmensgröße ab. Nach Keller (1982) stellt diese den primären Einflussfaktor dar. „Je größer die Unternehmung, umso höher die funktionelle Spezialisierung und umso höher der Formalisierungsgrad.“⁴⁹² Dieser Zusammenhang gilt als transkulturell konstant; es handelt sich laut Keller um eine universell gültige Gesetzmäßigkeit – gewissermaßen um einen organisatorischen Imperativ.⁴⁹³ Dem stimmt auch Gordon (1984) zu: „With increased size and growth, diversification and specialization are instituted to improve efficiency, and a parallel structure evolves to aid in integration to build corporation and to maintain control of total operation. This is a universal logic of organizing.“⁴⁹⁴ Diese Befunde beziehen sich jedoch auf die organisatorische Gesamtstruktur von Unternehmen und tragen nicht dem Umstand Rechnung, dass es sich bei PA um eine, dezidiert auf das Management der sozio-politischen Umwelt ausgerichtete, Aufgabe handelt. Ungeachtet der Effekte der Unternehmensgröße, ist daher mit deutlichen Ergebnissen zu rechnen.

Hypothese 5.1: Der Formalisierungsgrad, d.h. die schriftliche Fixierung der Kompetenzen, Prozesse und individuellen Rollenanforderungen variiert mit der Anzahl der Vetospieler einer Gesellschaft. Ein sozio-politisches Umfeld pluraler Machtzentren, so die Annahme, verlangt flexiblere Verhaltens- und Zuständigkeitsregeln, während in einer übersichtlichen Umwelt mechanistische Strukturen hinreichend sind.

Hypothese 5.2: Auch die Spezialisierung von PA-Aufgaben weist einen deutlichen Zusammenhang mit der Machtdispersion einer Gesellschaft auf. So geht von einer hohen Umweltkomplexität ein gewisser Druck zur Dezentralisierung aus. Im Rahmen der „integrativen“ Organisation von PA-Aufgaben können sozio-politische Kriterien direkt dort berücksichtigt werden, wo Berührungspunkte sind oder entstehen können. In einer berechenbareren Umwelt hingegen lassen sich die Effizienzvorteile größerer Arbeitsteilung besser nutzen. Daher ist insgesamt ein negativer Zusammenhang zwischen Vetospielerdichte und Spezialisierung zu erwarten.

⁴⁹² Vgl. Keller 1982, S. 523

⁴⁹³ Vgl. ebda., S. 522f.

⁴⁹⁴ Vgl. Gordon 1984, S. 77.

Hypothese 5.3: Bei der Zentralisation von PA-Aktivitäten, so die Annahme, kommt die Partizipationsstruktur einer Gesellschaft zum Tragen. Aus einer explorativ angelegten Untersuchung von Nicola Berg (2003)⁴⁹⁵ geht hervor, dass die hierarchische Einordnung des höchstrangigen für das PA-Management Verantwortlichen umso höher ist, desto größer die Bedeutung der staatlichen Interessengruppen und umso niedriger, desto größer die Bedeutung der nicht-staatlichen Interessengruppen ist. In etatistischen Systemen wird das PA-Management mithin eher als Aufgabe der Unternehmensleitung aufgefasst; in geringerem Umfang gilt das auch für korporatistischen Gesellschaften. In pluralistischen Gesellschaften (Gesellschaftskulturen) hingegen, ist eine eher untergeordnete hierarchische Ebene für das PA-Management zuständig.⁴⁹⁶

⁴⁹⁵ Vgl. Berg 2003.

⁴⁹⁶ Vgl. ebda., S. 356f.

4 METHODIK

Wissenschaftliches Arbeiten unterscheidet sich von der zufälligen, ungesicherten Vorgehensweise zur Gewinnung von Alltagserkenntnissen vor allem durch sein systematisches Vorgehen. Ziel dieses Kapitels ist es, die hier angewandten Prinzipien und Regeln des wissenschaftlichen Forschens transparent zu machen, um sicher zu stellen, dass die Untersuchung theoretisch nachvollziehbar und gegebenenfalls replizierbar ist.

4.1 Die Vergleichende Politikwissenschaft und der Vergleich als Methode

Die Vergleichende Politikwissenschaft hat sich während der letzten fünf Dekaden innerhalb der Politikwissenschaft als eigenes Forschungsfeld mit spezifischen Frage- und Problemstellungen etabliert. Die Berufung auf ihre „klassischen Wurzeln“ hat in mancher Hinsicht eine noch größere Berechtigung als in anderen Disziplinen; sie kann auf eine altherwürdige Tradition zurückblicken, die bis zu Thukydides und Aristoteles reicht.⁴⁹⁷

Ebenfalls Tradition hat die Behauptung, dass diese Subdisziplin eine gespaltene ist.⁴⁹⁸ Dies wird mit dem Hinweis auf die divergenten methodologischen Perspektiven begründet. Denn während die Vergleichende Politikwissenschaft als eigenständige Disziplin mit einem speziellen Erkenntnisinteresse betrieben wird, sich also über inhaltliche und theoretische Ziele definiert, kann sie auch als reine Methode begriffen werden; d.h. ohne ein – diese Methode im speziellen definierendes – Erkenntnisinteresse werden politische Fragestellungen anhand von vergleichenden Analysen bearbeitet. Dabei hat sich für einen Großteil der Forschung die letztgenannte, methodische Ausrichtung als richtungsweisend erwiesen. Die zweite Tradition bildet zunehmend ein kritisches Korrektiv, um die Grenzen und Fallen einer naiven methodologischen Position aufzuzeigen, sowie die Bedeutung der kulturellen Verankerung von Forscher und Forschungsobjekt zu reflektieren.⁴⁹⁹ Die Gründe für die Dominanz des methodischen Vergleichs liegen auf der Hand: sozio-politische Phänomene gestatten keine exper-

⁴⁹⁷ Vgl. Dirk Berg-Schlosser; Ferdinand Müller-Rommel, Entwicklung und Stellenwert der vergleichenden Politikwissenschaft, in: Dies., Vergleichende Politikwissenschaft, Opladen 2003, S. 13-30, hier: S. 13.

⁴⁹⁸ Vgl. Hans-Joachim Lauth: Vorwort, in: Ders. (Hrsg.), Vergleichende Regierungslehre. Eine Einführung, Wiesbaden 2002, S. 7-12, hier: S. 7.

⁴⁹⁹ Vgl. ebda., S. 8.

imentellen Versuchsanordnungen unter Laborbedingungen mit gezielter Setzung des Stimulus. Empirisch-analytische Politikforschung muss daher auf alternative methodische Verfahren zurückgreifen, die als „quasi-experimentielle“ Methoden bezeichnet werden.⁵⁰⁰ Der Vergleich kann nach diesem Verständnis als „Quasi-Experiment“ betrachtet und angelegt werden, welches Erkenntnisfortschritte unter ähnlich kontrollierbaren Bedingungen wie in den Naturwissenschaften ermöglichen soll.⁵⁰¹ Durch die systematische Gegenüberstellung von Tatbeständen können Unterschiede und Gemeinsamkeiten erkannt, Hypothesen geprüft, Theorien entwickelt und das Wissen über die singuläre Situation hinaus erweitert werden. Mit diesen Zielen soll der Vergleich in der vorliegenden Untersuchung nutzbar gemacht werden.

4.2 Spezielles Untersuchungsdesign

Die empirische Arbeit im Rahmen dieser Untersuchung konzentriert sich auf die Überprüfung von Hypothesen. Der Nachweis von theoretisch vermuteten Zusammenhängen erfolgt vermittels beobachtbarer Indikatoren. Daher muss, der empirischen Untersuchung vorausgehend, festgelegt werden, wann, wo, wie und wie oft die empirischen Indikatoren an welchen Objekten erfasst werden sollen. Die Gesamtheit dieser Entscheidungen bildet das spezielle Forschungsdesign.⁵⁰² Der Aufbau desselben ist entscheidend für den Grad an Gewissheit, mit welchem die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung – hier unabhängiger und abhängiger Variable – beantwortet werden kann.

4.2.1 Datenerhebung und -erfassung

Die Exploration der abhängigen Variable kann grundsätzlich durch den Rückgriff auf Experimente, Fallstudien oder Feldstudien erfolgen. Desweiteren haben wir die Möglichkeit, einen komparatistisch-statischen Vergleich über die Zeit durchzuführen (intertemporaler oder diachroner Vergleich; „Längsschnittvergleich“), oder mehrere Untersuchungsobjekte zu einem bestimmten Zeitpunkt zu vergleichen (internationaler oder synchroner Vergleich;

⁵⁰⁰ Vgl. Berg-Schlosser/Müller-Rommel 2003, S. 13.

⁵⁰¹ Vgl. ebda., S. 13.

⁵⁰² Vgl. Schnell et al. 1999, S. 203.

„Querschnittvergleich“).⁵⁰³ Der angestrebte Vergleich von Public Affairs Management in unterschiedlichen Ländern legt es nahe die Untersuchung in Form einer Querschnitts-Feldstudie durchzuführen, d.h. im Zuge einer einmaligen Erhebung wird ermittelt, wie Unternehmungen PA in unterschiedlichen nationalen Kontexten gestalten.

In einem nächsten Schritt ist festzulegen, ob die Daten mittels Beobachtung, Dokumentanalyse oder Befragung erhoben werden sollen.⁵⁰⁴ Als Methode der Datenerhebung wurde die Befragung ausgewählt. Dabei entscheidet sich die Untersuchung für eine Email-Befragung und gegen postalische oder persönliche Interviews. Diese hat im Vergleich zu persönlichen Interviews den Vorteil, dass geographisch ein größerer Raum abgedeckt werden kann. Ferner ist die Erreichbarkeit der Respondenten als leichter anzusehen. Schließlich bedürfen sie eines erheblich niedrigeren Zeit- und Kostenaufwandes als postalische und persönliche Interviews.⁵⁰⁵

Zuletzt ist eine Entscheidung darüber zu treffen, auf welchem Wege die Datenaufbereitung und -analyse erfolgen soll. Das Methodenrepertoire setzt sich hier aus qualitativen und quantitativen Verfahren zusammen. Letztere generalisieren über eine möglichst hohe Fallzahl unter Zuhilfenahme statistischer Verfahren. Mit dem Ziel gleiche Voraussetzungen für die Entstehung der Messwerte zu gewährleisten, sind die quantitativen Methoden meist standardisiert und strukturiert. Qualitative Methoden beschränken sich in der Regel auf eine geringe Fallzahl und zeichnen sich durch eine offene, nicht prädeternierte Herangehensweise aus – mit dem Vorteil größerer Flexibilität sowie eines tiefer gehenden Verständnisses, doch um den Preis der Nicht-Generalisierbarkeit über den Einzelfall hinweg.⁵⁰⁶ Wie bereits die epistemologische Position und das Forschungsdesign dieser Untersuchung nahe legen, wollen wir in der vorliegenden Studie auf das quantitative Verfahren zurückgreifen. Dieses gestattet eine formale Vergleichbarkeit der Ergebnisse, und verspricht mithin größere Generalisierbarkeit und Konsistenz. Das Risiko, durch eine übermäßige Standardisierung an wesentlichen Erkenntnissen zum realen Phänomen “vorbeizuforschen”, erscheint uns durch umfassende empirische Vorrecherche minimiert. Eine Reihe von Experteninterviews sowie das eingehende Studium der praktischen Literatur zum Themenbereich, versetzen uns in die Lage, präzise und erschöpfende Indikatoren zu bilden.

⁵⁰³ Vgl. Andreas Diekmann, *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, Hamburg 2002, S. 266ff.

⁵⁰⁴ Vgl. ebda., S. 371ff.

⁵⁰⁵ Zu den Nachteilen persönlicher Interviews vgl. Schnell et al., S. 330ff

⁵⁰⁶ Vgl. Diekmann 2002, S. 371ff; Zu den Stärken und Schwächen quantitativer und qualitativer Methoden: Jürgen Kriz, *Methodenkritik empirischer Sozialforschung. Eine Problemanalyse sozialwissenschaftlicher Forschungspraxis*, Stuttgart 1981, S. 80f.

4.2.2 Fragebogenkonstruktion

Im Rahmen der Fragebogenerstellungen sind Überlegungen hinsichtlich des Aufbaus, der verwendeten Fragen und der Skalierung der Antwortkategorien anzustellen.

Dem Fragebogen vorangestellt ist ein Begleittext, welcher in Kürze die Motivation der Umfrageteilnehmer zum Ausfüllen desselben heben sowie den Kontext der Untersuchung transparent machen soll. Bei der weiteren Komposition wurde Wert auf eine einfache, logisch zusammenhängende Struktur gelegt; sie gliedert den Fragebogen in vier Teile:

- (1) Informationen zum Interviewpartner und zur Unternehmung
- (2) Stakeholder-Analyse
- (3) Instrumente des PA-Management
- (4) Organisation des PA-Management

Der Fragebogen umfasst insgesamt 24 Fragen. Um die Vergleichbarkeit zwischen den Untersuchungsobjekten zu erhöhen, sind die Mehrzahl (19) der in Kapitel 3.3 operationalisierten Merkmale des PA-Managements in geschlossene Fragen überführt worden. Hierbei wurden für jede Zieldimension mindestens zwei Fragen formuliert, um so die Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Antworten zu steigern. Tabelle 4-1 zeigt die Zuordnung der Dimensionen und Items.

Bei 7 der geschlossenen Fragen werden sechsstufige Ratingskalen vorgegeben, welche die qualitative Beurteilung einer Merkmalsausprägung ermöglichen (Fragen 8, 9, 10, 12, 13, 15 und 16). Eine mittlere Antwortkategorie wurde bewusst weggelassen, führt sie nach unserem Ermessen doch eher zu Schwierigkeiten, als dass sie mit Vorteilen verbunden ist. Ein Zustimmung der mittleren Antwortkategorie kann nämlich folgendes bedeuten:

- eine „Weiß nicht“-Antwort (der Interviewpartner kommt zu keinem endgültigen Urteil)
- eine „Irrelevanz“- Antwort (der Interviewpartner hält die Frage für nicht besonders wichtig)

Bei 9 der geschlossenen Fragen (Fragen 4, 11, 14, 17, 18, 19, 20, 21 und 22) wird auf die sog. „Forced Choice“-Technik zurückgegriffen. Hierbei wird nicht jede Frage für sich beurteilt,

vielmehr ist eine Entscheidung zwischen mehreren gleichzeitig dargebotenen Aussagen zu treffen. Es werden also „Statements“ vorgegeben, die das zu messende Merkmal in unterschiedlichem Grad ausdrücken oder repräsentieren. Die zutreffendere der Feststellung soll angekreuzt werden. Einige dieser Fragen geben den Befragten darüber hinaus die Möglichkeit im Rahmen einer offener Antwortkategorie einen zusätzlichen oder alternativen (nominalen oder numerischen) Wert anzugeben (Fragen 4, 11, 14, 17, 18 und 21).

Tabelle 4-1: Zieldimensionen und Fragebogenitems

Dimension	Unterkategorien	Items
Allgemeine Informationen	Datum des Interviews	1
	Ort des Interviews	2
	Position des Interviewpartners im Unternehmen	3
Kontrollvariablen	Branche des Unternehmens	4
	Größe des Unternehmens	5a, 5b
Interaktive Dimension	Bewertung verschiedener Konfliktstrategien	8
	Bewertung verschiedener Rechtsmittel	16
Kommunikative Dimension	Bewertung von Lobbying	12
	Bewertung verschiedener Lobbyinginstrumente	13
	Bewertung von Konsultationen	14
	Bewertung von Partizipationen	15
	Umfang/PA-Budget/PA-Mitarbeiter	21, 22, 23
Ethische Dimension	Bewertung verschiedener CSR-Instrumente	10
	Zeithorizont des CSR-Engagements	11
Zeitliche Dimension	Bewertung verschiedener „zeitlicher“ Strategien	7
	Bewertung von Früherkennungskapazitäten	9
Organisatorische Dimension	Zentralisation	17
	Spezialisierung	18
	Formalisierung der Zuständigkeiten/Abläufe	19, 20

Quelle: Eigene Darstellung

Bei 2 der geschlossenen Fragen (Fragen 6 und 7) werden die Befragten gebeten, jeweils drei vorgegebene Aussagen in eine Rangfolge zu bringen. Auf diese Weise lässt sich die erste Präferenz der Umfrageteilnehmer ermitteln ohne Informationsverluste bezüglich der nachgeordneten Präferenzen in Kauf nehmen zu müssen.

Abschließend offeriert der Fragebogen Raum für weitere Bemerkungen (Frage 24). Damit sind zwei gewünschte Effekte verbunden: Zum einen wird den Befragten die Möglichkeit gegeben, Charakteristika des PA-Managements ihres Unternehmens zu elaborieren, welche der Fragebogen vernachlässigt hat. Zum anderen wird bei den Befragten dem Gefühl einer übergebührlichen Standardisierung des Gegenstandes vorgebeugt.

Der Fragebogen wurde in deutscher Sprache verfasst und in englische und französische Sprache übersetzt. Bei der Übersetzung wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass eine Äquivalenz der Konzepte, nicht so sehr eine Äquivalenz der Begriffe gewährleistet ist.⁵⁰⁷

4.2.3 Stichprobenauswahl

Das Problem der „richtigen“ Stichprobenwahl existiert in der vorliegenden Arbeit auf zwei Ebenen: zum ersten bei der Auswahl der zu untersuchenden Länder, und zum zweiten bei der Auswahl der zu untersuchenden Unternehmungen. In beiden Fällen wurde eine bewusste Auswahl vorgenommen, d.h. es wurden Eigenschaften des “Cut-off”-Verfahrens (Auswahl nach dem Konzentrationsprinzip)⁵⁰⁸ sowie der sogenannten “typischen Auswahl” genutzt.⁵⁰⁹

4.2.3.1 Auswahl der Länder (Erhebungseinheiten)

Ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahl der Länder ist – entsprechend des Ansatzes des „most similar systems“-Designs (oder: Differenzmethode)⁵¹⁰ – die Vergleichbarkeit. Da sich in den Sozialwissenschaften keine gleichartigen Versuchbedingungen herstellen lassen, gilt es die Untersuchung auf ein relativ homogenes Untersuchungsfeld zu konzentrieren.⁵¹¹ Daraus folgt, dass sich die zu untersuchenden Länder in möglichst vielen Faktoren ähneln sollen und die Zahl der intervenierenden Variablen, d.h. der unterschiedlichen Rahmenbedingungen,

⁵⁰⁷ Vgl. Robert E. Mitchell, Survey Materials Collected in the Developing Countries: Sampling, Measurement, and Interviewing Obstacles to Intra- and International Comparisons, in: International Social Science Journal, Jg. 17, H. 3, 1965, S. 665-685, hier: S. 677. Allgemein zum Problem der Äquivalenz vgl. Jan W. van Deth, Equivalence in Comparative Political Research, in: Ders. (Hrsg.), Comparative Politics. The Problem of Equivalence, London und New York, S. 1-19.

⁵⁰⁸ Vgl. Lothar Kreienbrock, Einführung in die Stichprobenverfahren. München 1993, S. 126.

⁵⁰⁹ Vgl. Helmut Kromrey, Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung, Opladen 2006, S.281ff.

⁵¹⁰ Der Vergleich möglichst ähnlicher Fälle ist funktional äquivalent zur Differenzmethode nach John Stuart Mill. Vgl. Ders., A System of Logic (1843), in: John M. Robson (Hrsg.) Collected Works of John Stuart Mill, Bd. 7 und 8, Toronto/London 1973, S. 388-392.

⁵¹¹ Vgl. Keller 1982, S. 548.

möglichst klein sein sollte. Gleichzeitig sollen die Unterschiede der hier interessierenden institutionellen Strukturen, möglichst groß sein, um identifizierbare Varianzen von PA mit einiger Sicherheit auf angebbare Faktoren der Institutionen zurückführen zu können. Tabelle 4-2 illustriert diesen Zusammenhang: Der Grund des unterschiedlichen Ergebnis (X, nicht X) liegt hier in der Differenz der verursachenden Faktoren oder unabhängigen Variablen (b und nicht b), an denen sich die Hypothesenbildung ausrichtet.⁵¹²

Tabelle 4-2: Die Struktur der Differenzmethode

Fall	Unabhängige Variable (a-d)	Abhängige Variable
(1)	Kontext A (a,b,c,d)	Ergebnis: X
(2)	Kontext A (a,c,d)	Ergebnis: nicht X

Quelle: Lauth/Winkler (2002)⁵¹³

Bei der Länderauswahl gilt es neben inhaltlichen auch pragmatische Gründe zu berücksichtigen. Hierzu zählen zeitliche und finanzielle Restriktionen sowie Sprachkenntnisse, welche die Datenerhebung- und Interpretation beeinflussen.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ergibt sich die Entscheidung, den empirischen Fragestellungen mit Hilfe einer Analyse der PA-Strategien deutscher, französischer und US-amerikanischer Unternehmen nachzugehen. Ohne jeden Zweifel treffen die geforderten Gleichartigkeiten auf diese Länder zu. Gemeinsam sind ihnen:

- “(...) advanced (complex and industrialized) economies with considerable mixed-economy elements;
- liberal-democratic politics with party and interest group participation in policy-making and with formalised protection of citizen’s rights;
- legal-rational administrative systems with large and highly qualified bureaucracies subject to a wide variety of parliamentary and legal controls; (...).“⁵¹⁴

⁵¹² Vgl. Hans-Joachim Lauth; Jürgen Winkler, Methoden der Vergleichenden Regierungslehre, in: Ders. 2002, S. 41-79, hier: S. 61.

⁵¹³ Vgl. Lauth/ Winkler 2002, S. 61.

⁵¹⁴ Vgl. Frederick F. Ridley, The Study of Government, London 1975, S. 93.

Freilich bleibt auch angesichts dieser Begebenheiten noch erheblicher Varianzspielraum. Wir sind jedoch der Überzeugung, dass auch im Bereich der westlichen Länder absolute Vergleichbarkeit (d.h. reine *ceteris-paribus*-Bedingungen) nicht vorgefunden werden kann. Somit muss eine gewisse Vergleichbarkeit der Grundvoraussetzungen ausreichen. Dies ist bei der vorliegenden Länderauswahl gewährleistet. Auch die geforderte Unterschiedlichkeit der relevanten unabhängigen Variablen ist gegeben. So gelten die drei Länder als geradezu idealtypische Ausprägungen der Partizipationsmodi „Etatismus“, „Korporatismus“ und „Pluralismus“.⁵¹⁵

Für die Wahl der USA spricht darüber hinaus der Umstand, dass ein Großteil der Forschung zum PA Management aus diesem Land stammt (vgl. Kapitel 2). Somit kann von einem herausgehobenen Reifegrad des PA-Managements ausgegangen werden. Dies lässt sich auch auf die hohe Zahl großer, und mithin besonders exponierter, Unternehmen in den Vereinigten Staaten zurückführen. In geringerem Umfang gilt das auch für Deutschland und Frankreich: beide Länder weisen einen vergleichsweise hohen Anteil an großen Unternehmungen auf.⁵¹⁶ Für die Wahl Frankreichs und Deutschland sprechen desweiteren forschungspragmatische Gründe wie geographische Erreichbarkeit und entsprechende Sprachkenntnisse.

4.2.3.2 Auswahl der Unternehmungen (Untersuchungseinheiten)

Der Auswahl der Untersuchungseinheiten (Stichprobe) liegt folgende Überlegung zugrunde: Angesichts unserer Fragestellung gilt es das Kriterium der öffentlichen Exponiertheit von Unternehmungen in den Blick zu nehmen. Es handelt sich hierbei um einen „dimensionalen Begriff“, der zum Ausdruck bringt, dass Unternehmungen unterschiedlich stark öffentlich exponiert sein können.⁵¹⁷ Als wesentlicher Bestimmungsfaktor desselben gilt die Größe einer Unternehmung, denn „(...) larger firms are more visible and more is expected of them.“⁵¹⁸ Folgerichtig können wir davon ausgehend, dass diese besonders elaborierte PA-Konzepte zur Anwendung bringen.

Angesichts dieser Überlegungen erscheint es sinnvoll, nur Großunternehmungen in die Unter-

⁵¹⁵ Vgl. van Waarden 1995, S. 338.

⁵¹⁶ Dies belegt das internationale „Fortune-500“-Ranking 2006, URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2006/full_list/, letzte Überprüfung am 12. 06.2007.

⁵¹⁷ Vgl. Dyllick 1989, S. 17.

⁵¹⁸ Vgl. Jean J. Boddewyn, The External Affairs Function in American Multinational Corporations, in: John Fayerweather (Hrsg.), International Business-Government Affairs. Toward an Era of Accommodation, Cambridge M.A. 1973, S. 49-62, hier: S. 52.

suchung einzubeziehen.⁵¹⁹ Um dies zu gewährleisten, begrenzen wir die Untersuchung auf die (gemessen am Umsatz) jeweils 300 größten deutschen, französischen und US-amerikanischen Unternehmen.

4.2.4 Durchführung der Befragung

Zur Ermittlung der umsatzstärksten Unternehmen in den ausgewählten Ländern wurde auf die „Fortune 500-Aufstellung“ des Jahres 2006⁵²⁰ (USA), das „Top 500“-Ranking der Welt am Sonntag für das Jahr 2005⁵²¹ (Deutschland) sowie die Liste „The 500 largest Companies in France“ (Frankreich)⁵²² zurückgegriffen.

Die Generierung der Email-Adressliste US-amerikanischer Unternehmen erfolgte mit Hilfe des „National Directory of Public Affairs 2006“⁵²³. Zur Ermittlung der Kontaktpersonen und -adressen in Deutschland haben wir verschiedene Quellen verwendet: so wurde zum einen auf die Presse-Taschenbücher KressKöpfe⁵²⁴ und KROLLselect⁵²⁵ zurückgegriffen. Desweiteren konnte die Liste der Berliner Konzern-Repräsentanzen von „poli-c.de“⁵²⁶ verwendet werden. Die verbleibenden Kontaktadressen wurden „auf dem Fussweg“ ermittelt, d.h. mittels Recherche auf den Internetportalen der Unternehmen oder durch telefonische Anfrage in der Unternehmenszentrale. Die Kontaktadressen der französischen Unternehmen mussten ausschließlich auf dem letztgenannten Weg ermittelt werden.

Im Vorfeld der Versendung wurde der Fragebogen in einer Reihe von Experteninterviews getestet (Frühjahr und Sommer 2006). Interviewpartner waren Repräsentanten von Wirtschaftsforschungsorganisationen (mit entsprechendem Schwerpunkt) sowie PA/CSR-

⁵¹⁹ Die Definition von Großunternehmen variiert je nach Branche und Land, wobei allgemein als quantitative Kriterien Mitarbeiterzahlen von über 249 Mitarbeitern, Bilanzsummen von über 27 Mio. Euro oder Jahresumsätze von über 40. Mio Euro gelten. Vgl. Empfehlung der Europäischen Kommission in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, Nr. 107/6, Brüssel 1996.

⁵²⁰ Fortune 500 Liste für das Jahr 2006 lässt sich unter folgender URL einsehen:

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/full_list/, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

⁵²¹ Das Ranking lässt sich unter folgender URL herunterladen:

<http://www.welt.de/data/2006/06/30/940221.html>, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

⁵²² Die Liste ist unter dem folgender URL käuflich zu erwerben: <http://www.top500.de/g0033000.htm>, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

⁵²³ Vgl. Valerie S. Sheridan (Hrsg.), National Directory of Corporate Public Affairs 2006. A profile of the public and government affairs programs and executives in America's largest and most influential corporations, Washington DC 2006.

⁵²⁴ Vgl. KressKöpfe 2006. Die wichtigsten Manager in Medien und Werbung, Heidelberg 2006.

⁵²⁵ Vgl. KROLLselect - Die 300 Top-Unternehmens-Pressestellen in Deutschland 06/2006, Schondorf 2006.

⁵²⁶ Herausgeber von poli-c.de ist die Unternehmensberatung Busch-Janser Personalmanagement. Die Liste der Konzern-Repräsentanzen ist unter folgender URL einsehbar:

<http://www.poli-c.de/poli-c/arbeitgeber/repraesentanzen.jsp>, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

Beratungs- und Rankingorganisationen in Deutschland, Frankreich und den USA. Mit Hilfe der zur Verfügung gestellten – praktisch fundierten sowie branchenunabhängigen – Informationen, konnten wichtige Modifikationen des Fragebogens vorgenommen werden.

Im Hinblick auf den Ansprechpartner im Unternehmen wurde wie folgt vorgegangen: Sofern eine Abteilung identifiziert werden konnte, die sich hauptsächlich mit PA-Management beschäftigt, wurde der entsprechende Abteilungsleiter kontaktiert. Konnte die organisatorische Zuständigkeit für PA-Management nicht *a priori* ermittelt werden, wurden – aufgrund der Verwandheit der Funktionen – die Leiter der Kommunikations-, Marketing-, PR- oder Presseabteilungen angeschrieben.

Das Messinstrument wurde als Online-Fragebogen konzipiert, der im Internet auszufüllen war. Als einfachste, schnellste und kostengünstigste Variante der Kontaktaufnahme erschien die direkte Kontaktierung per Email (Anschreiben sh. Anhang C). Dabei wurde den angeschriebenen Personen außerdem die Möglichkeit gegeben, den als PDF-Datei angehängten Fragebogen auszudrucken und den ausgefüllten Fragebogen auf dem Postweg zurückzusenden.

Die Versendung der Fragebögen erfolgte am 26. September 2006. Am 2. November 2006 wurde ein Email-Erinnerungsschreiben (sh. Anhang D) an diejenigen Personen gerichtet, die bis dahin noch nicht geantwortet hatten.

5 EMPIRISCHER TEIL

5.1 Herausarbeitung der institutionellen Merkmale

Zu den Ausprägungen der institutionellen Merkmale liegen weitestgehend internationale Vergleichsdaten vor. Darüber hinaus wollen wir jedoch auf einige zusätzliche Erläuterungen nicht verzichten, erfordert ein seriöser Vergleich doch ein begründetes Vorwissen über und die verständnisvolle Deutung der nur schwer quantifizierbaren institutionellen Merkmale und Qualitäten der ausgewählten Länder.

5.1.1 Partizipationsstruktur

Die Bestimmung der je vorzufindenden Partizipationsstruktur der ausgewählten Demokratien erfolgt mit Hilfe der Pluralismus/Korporatismus/Etatismus-Unterscheidung (vgl. Kapitel 3.3.1.1). Im Hinblick auf Deutschland und die USA herrscht dabei weitgehend Einigkeit: Die Bundesrepublik wird zumeist als korporatistisch, die Vereinigten Staaten als nahezu idealtypisch pluralistisch eingestuft. (Lehmbruch 1984⁵²⁷; Lijphart/Crepaz 1991⁵²⁸; Hicks/Kenworthy 1998⁵²⁹; Schmitter/Lehmbruch 1979; Siaroff 1999⁵³⁰). Die Auffassungen zur Einordnung Frankreichs variieren jedoch erheblich.

5.1.1.1 Deutschland als Fall von „schlankem“ Korporatismus

In funktionaler Hinsicht sind korporatistische Gesellschaften dadurch gekennzeichnet, dass Interessenverbände öffentliche Regulierungsaufgaben übernehmen. In der Praxis erfolgt dies

⁵²⁷ Vgl. Gerhard Lehmbruch, Concertation and the Structure of Corporatist Networks, in: John Goldthorpe (Hrsg.), Order and Conflict in Contemporary Capitalism, Oxford 1984, S. 60-80.

⁵²⁸ Vgl. Arend Lijphart; Markus M. L. Crepaz, Corporatism and Consensus Democracy in Eighteen Countries: Conceptual and Empirical Linkages, in: British Journal of Political Science, Jg. 21, H. 2, 1991, S. 235-246.

⁵²⁹ Vgl. Alexander Hicks; Lane Kenworthy, Cooperation and Political Economic Performance in Affluent Democratic Capitalism., in: American Journal of Sociology, Jg. 103, H. 6, 1998, S. 631-672.

⁵³⁰ Vgl. Alan Siaroff, Corporatism in 24 Industrial Democracies: Meaning and Measurement, in: European Journal of Political Research, Jg. 36, H. 2, 1999, S. 175-205.

zum einen in Gestalt von tripartistischen Arrangements, im Rahmen welcher formal zuständige Staatsorgane mit Gewerkschaften und Unternehmerverbänden zur Lösung gemeinschaftlicher und makroökonomischer Problemen zusammenkommen. Im Bereich der Lohnpolitik spielen infolge der Tarifautonomie auch bipartistische Arrangements eine Rolle, d.h. die Tarifparteien bringen in Eigenverantwortung und ohne Staatsintervention die Lohnabschlüsse mit gesamtwirtschaftlichen Erfordernissen in Einklang.⁵³¹ Korporatistische Politikmuster in diesem Sinne finden sich in Geschichte und Gegenwart der Bundesrepublik häufig.⁵³² Den Einstieg in die tripartistische Makrokonkretisierung markierte die von Wirtschaftsminister Schiller 1967 (bis 1977) angeregte „Konzertierte Aktion“.⁵³³ Als weitere korporatistische Großprojekte gelten die „Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen“ ab 1977⁵³⁴ sowie das „Bündnis für Arbeit“ ab 1998.⁵³⁵ Da keiner dieser Versuche zur tripartistischen Konkretisierung gemeinschaftlicher Problemstellungen (insbesondere der Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik) von Erfolg gekrönt war, scheint der von Schmitter/Grote (1997) beschworene „korporatistische Sisiphus“⁵³⁶ vorerst zum Stehen gekommen zu sein. Insgesamt bleibt die tripartistische, institutionalisierte Verbändebeiträge in der Bundesrepublik heute auf Teilausschnitt einzelner Politikbereiche begrenzt.

Die Übernahme von Regulierungsaufgaben durch Verbände beschränkt sich indes keineswegs auf tripartistische Arrangements. In Gestalt des deutschen Tarifvertragssystems stoßen wir auf ein „echtes“ bipartistisch-korporatistisches Element. Zwar hat die prägende Kraft der Branchentarifverträge abgenommen. Die formale Tarifbindung und die inhaltliche Verbindlichkeit der Tarifstandards sind zurückgegangen; Dezentralisierung und Differenzierung greifen Raum. Dennoch stellt der Flächentarifvertrag nach wie vor das bestimmende Muster der Regulierung von Arbeits- und Einkommensbedingungen dar.⁵³⁷

⁵³¹ Vgl. Franz Traxler, Die Metamorphosen des Korporatismus: vom klassischen zum schlanken Muster, in: Politische Vierteljahresschrift, Jg. 42, H. 4, 2001, S. 590-623, hier: S. 593.

⁵³² Vgl. Gerhard Lehbruch, Die Rolle der Spitzenverbände im Transformationsprozess, in: Berliner Debatte Initial, Jg. 6, H. 3, 1995, S. 89-105; Manfred G. Schmidt, West Germany. The Policy of the Middle Way, in: Journal of Public Policy, Jg. 7, H. 2, 1987, S. 135-177.

⁵³³ Mehr zu Zielsetzungen, Verlauf und Akteuren der Konzertierten Aktion bei: Wolfgang Schroeder; Josef Esser, Modell Deutschland. Von der Konzertierten Aktion zum Bündnis für Arbeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 37, 1999, S. 3-12.

⁵³⁴ Vgl. Helmut Wiesenthal, Die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen, Frankfurt a. M./New York 1981.

⁵³⁵ Zur Organisation, den Zielen und Themen des Bündnisses vgl. Wolfgang Schroeder, „Konzertierte Aktion“ und „Bündnis für Arbeit“. Zwei Varianten des deutschen Korporatismus, in: Annette Zimmer; Bernhard Wessels (Hrsg.), Verbände und Demokratie in Deutschland, Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor, Bd. 5, Opladen 2001, S. 127ff.

⁵³⁶ Vgl. Phillip C. Schmitter; Jürgen R. Grote, Der korporatistische Sisyphus: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft, in: Politische Vierteljahresschrift, Jg. 38, H. 3, 1997, S. 530-554.

⁵³⁷ Vgl. Reinhard Bispinck, Löhne, Tarifverhandlungen und Tarifsystem in Deutschland 1995–2005 Diskussionspapier des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 150, Düsseldorf 2007, S. 23.

Auch im Hinblick auf die Strukturen des intermediären Systems liegt die Einordnung des deutschen Falles in die Korporatismus-Kategorie nahe: So treffen wir insbesondere im Bereich der Sozialparteien auf hochaggregierte, konzentrierte Organisationsformen. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) vereint als bundesweiter Dachverband acht Mitgliedsgewerkschaften.⁵³⁸ Als Dachorganisation der Wirtschaftsverbände wirkt der „Bundesverband der Deutschen Industrie“ (BDI). Direktmitglieder sind neben den Landesverbänden die 35 nationalen Branchenspitzenverbände, denen insgesamt etwa 600 Verbände angehören.⁵³⁹ Wenn-gleich diese Großorganisationen Funktionsschwächen besitzen und zum Teil unter einem kontinuierlichen Mitgliederverlust leiden⁵⁴⁰, lässt sich daraus noch keineswegs eine Krise oder gar das Ende der korporatistischen Interessenvermittlung ableiten. Berücksichtigt man darüber hinaus die weit verstrickte und staatsentlastende Einbindung der Verbände in das politische System der Bundesrepublik (z.B. die Präsenz der Tarifparteien u.a. in Verwaltungsräten oder die Beteiligung der Wohlfahrtsverbände an der Ausführung von Sozialgesetzen⁵⁴¹), so scheint es berechtigt, Deutschland insgesamt als, wenn auch „schlanke“⁵⁴², korporatistische Gesellschaft einzustufen.⁵⁴³

Das Attest „Korporatismus“ gilt auch für die Rolle und Stellung des Staates in der deutschen Gesellschaft: Deutschland galt bis zum Zweiten Weltkrieg als Prototyp einer „Staatskultur“⁵⁴⁴ und zeigt auch heute noch Spuren davon. Dies wird allererst in den Konnotationen des Staatsbegriffs offenbar, wie er in der Bundesrepublik gebräuchlich ist: Der Staat mit seinen Berufen, Verwaltungen und seinem eigenen „öffentlichen“ Recht ist aus der Gesellschaft herausgehoben. Dem überparteilichen, gemeinwohlverpflichteten und sachlichen Handeln des Staates

⁵³⁸ Mitglieder sind IG Metall, IG Bergbau, Chemie, Energie, die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, die Gewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt, die Gewerkschaft Transnet, die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft sowie die Gewerkschaft der Polizei. Vgl. URL <http://www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen/mitglieder.htm>, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

⁵³⁹ Die Spitzenorganisation der Arbeitgeberverbände ist die „Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände“ (BDA). Mehr zum Themenbereich: Uwe Andersen; Wichard Woyke (Hrsg.), Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 2003, S. 644ff.

⁵⁴⁰ Zu Verbandsflucht und Mitgliederschwund vgl. Klaus Schmierl, Erosion oder Wandel? – Industrielle Beziehungen im transnationalen Produktionsverbund, WSI-Mitteilungen, Heft 8, 1999, S. 548-557, hier: S. 548ff.

⁵⁴¹ Ausführlich hierzu: Wolfgang Rudzio, Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 2000, S. 93ff.

⁵⁴² Vgl. Traxler 2001.

⁵⁴³ Vgl. Klaus Armingeon, Neo-korporatistische Einkommenspolitik, Frankfurt a. M. 1983, S. 393; Bernhard Weßels, Die deutsche Variante des Korporatismus, in: Max Kaase; Günter Schmid (Hrsg.), Eine lernende Demokratie - 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland, Jahrbuch des Wissenschaftszentrum Berlin 1999, S. 87-113, hier: S. 96 ff.

⁵⁴⁴ Der Begriff „Staatskultur“ stammt aus der politischen Kulturforschung und charakterisiert Gesellschaften, in welchen dem Staat in der Arbeitsteilung zwischen öffentlichem und privatem Sektor eine bedeutende Rolle zukommt. Auf eine umgekehrte Arbeitsteilung trifft man in „Gesellschaftskulturen“. Vgl. Karl Rohe, Politische Kultur und ihre Analyse. Probleme und Perspektiven der Politischen Kulturforschung, in: Historische Zeitschrift, Jg. 250, H. 2, 1990, S. 321-346, hier: S. 321 ff.

stehen „Parteien“, „Partikularinteressen“ und „Ansprüche“ gegenüber.⁵⁴⁵ Dabei wirkt im Unterschied zum „negativen“ Freiheitsverständnis der USA in der Bundesrepublik das „positive“ Freiheitsverständnis der idealistisch inspirierten Staatsphilosophie nach, demzufolge der Staat „(...) stets auch als eine notwendige Ermöglichungsvoraussetzung der bürgerlichen Freiheiten angesehen wurde.“⁵⁴⁶ Im Unterschied zu etatistischen Gesellschaften erfolgt die staatliche Steuerung jedoch eher netzwerkartig als hierarchisch. Auch in diesem Sinne hat Peter Katzenstein die politische Struktur der alten Bundesrepublik mit dem Begriff des „halbsouveränen Staates“ charakterisiert.⁵⁴⁷ Gemeint ist damit, dass der zentrale Staatsapparat die politischen Lenkungen mit einer Reihe autonomer Akteure, hier Großorganisationen, teilt.

5.1.1.2 Frankreich als etatistischer Sonderfall

Im Hinblick auf die Partizipationsstruktur der V. Französischen Republik herrscht in der Literatur einige Verwirrung. Die Charakterisierungen reichen von „korporatistisch“ (Crouch 1978⁵⁴⁸, Harrison, 1980⁵⁴⁹, Keeler 1985⁵⁵⁰, Kolinsky, 1974⁵⁵¹) über „pluralistisch“ (Siaroff 1999⁵⁵²; Schmitter⁵⁵³, Schmidt⁵⁵⁴ Cox/Hayward⁵⁵⁵, Wilson 1982⁵⁵⁶) bis hin zu einer Diagnose,

⁵⁴⁵ Vgl. Arnold J. Heidenheimer, Politics, Policy and Policy as Concepts in English and Continental Languages: An Attempt to Explain Divergences, in: Review of Politics, Jg. 48, H.1, 1986, S. 3-30.

⁵⁴⁶ Vgl. Karl Rohe, Politisches System und politische Kultur in der Bundesrepublik Deutschland: Befunde, Probleme, Perspektiven, in: Georg-Eckert-Institut für internationale Schulbuchforschung (Hrsg.), Die Bundesrepublik Deutschland und die Vereinigten Staaten. Aspekte der politischen Kultur, der Wirtschaftsbeziehungen und der Sicherheitspolitik, Braunschweig 1983, S. 25-53, hier: S. 35.

⁵⁴⁷ Vgl. Peter Katzenstein, Ein Blick auf Deutschland von draußen, in: Kaase/Schmid 1999, S. 563-81, hier: S. 563ff.

⁵⁴⁸ Vgl. Colin Crouch, The changing role of the state in industrial relations in Western Europe, in: Colin Crouch; Alessandro Pizzorno (Hrsg.), The resurgence of class conflict in Western Europe since 1968, New York 1978, S. 215f.

⁵⁴⁹ Vgl. Reginald J. Harrison, Pluralism and corporatism: the political evolution of modern democracy, London 1980, S. 67-97.

⁵⁵⁰ Vgl. John T.S. Keeler, Situating France on the Pluralism-Corporatism Continuum: A Critique of and Alternative to the Wilson Perspective, in: Comparative Politics, Jg. 17, H. 2, 1985, S. 229-249.

⁵⁵¹ Kolinsky betrachtet Frankreich gar als eines der am höchsten entwickelten korporatistischen Systeme. Vgl. Martin Kolinsky, Continuity and Change in European Society, New York 1974, S. 174.

⁵⁵² Vgl. Siaroff 1999, S. 183.

⁵⁵³ Vgl. Philippe C. Schmitter, Interest intermediation and regime governability in contemporary Europe and North America, in: Suzanne Berger (Hrsg.), Organizing Interests in Western Europe. Pluralism, Corporatism and the Transformation of Politics, Cambridge et al. 1981, S. 285-327, hier: S. 294.

⁵⁵⁴ Vgl. Manfred G. Schmidt, Does Corporatism Matter? Economic Crisis, Politics and Rates of Unemployment in Capitalist Democracies in the 1970s, in: Gerhard Lehbruch; Philippe C. Schmitter (Hrsg.), Patterns of Corporatist Policy Making, London/Beverly Hills 1982, S. 237-258, hier: S. 245.

⁵⁵⁵ Vgl. Andrew Cox; Jack Hayward, The inapplicability of the corporatist model in Britain and France, in: International Political Science Review, Jg. 4, H. 2, 1983, S. 217-240.

⁵⁵⁶ Vgl. Frank J. Wilson, French Interest Groups Politics: Pluralist or Neocorporatist, in: The American Political Science Review, Jg. 77, H. 4, 1983, S. 895-910.

die auf ein genuines Muster in der französischen Gesellschaft hinweist, welches Protest und direkte Aktion betont (Crozier, 1974⁵⁵⁷). Wir wollen uns jenen Einschätzungen anschließen, die Frankreich infolge der spezifischen Konfiguration eines starken öffentlichen Sektors, eines staatlich alimentierten Tarifsystems und schwacher Verbände als etatistisch begreifen (Traxler u.a., 2001⁵⁵⁸, Hicks 1988⁵⁵⁹).

Die Pluralismus-These wird unseres Erachtens der französischen Realität nicht gerecht. Zwar treffen wir in struktureller Hinsicht auf einige zentrale Merkmale pluralistischer Systeme – namentlich die große Anzahl von Interessengruppen, die Rivalität unter ihnen sowie die variierende und geringe Anzahl ihrer Mitglieder.⁵⁶⁰ Die Vielzahl der französischen Vereinigungen ist jedoch eher Ausdruck von Schwäche als von gesellschaftlicher Dynamik.⁵⁶¹ Desweiteren ist der Staat in Frankreich weder Arena, noch selbst Interessengruppe, sondern ein konstitutives Element im politischen Wettbewerb, welches aktiv in Gesellschaft und Ökonomie interveniert.⁵⁶² Nicht allen Interessengruppen gewährt er gleichermaßen Zugang: „Groups opposing the governments’s general political outlook see themselves as second-class participants denied fair access to the policy process.“⁵⁶³

Doch auch der verschiedentlich diagnostizierte Trend zum Korporatismus greift empirisch nicht: So existiert heute zwar in gewissen Bereichen ein sektoraler Korporatismus (namentlich im Bereich der Landwirtschaft)⁵⁶⁴; das französische Verbandswesen bleibt insgesamt jedoch zu schwach und gespalten. Das trifft in besonderem Maße für die Arbeitnehmerinteressen zu: Fragmentierung sowie organisationsstrukturelle und finanzielle Schwäche sind die zentralen Merkmale der französischen Gewerkschaften.⁵⁶⁵ Das Attest einer politischen Schwäche der Interessengruppen gilt mit Einschränkungen auch für das Unternehmerlager. Die Gründe für das geringe politische Gewicht der Unternehmervverbände sind im Wesentlichen in der Heterogenität und Zersplitterung zu suchen. Obwohl in Gestalt des „Patronat“ („Conseil

⁵⁵⁷ Vgl. Michel Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago 1965; Stanley Hoffmann, *Decline or Renewal? France Since the 1930s*, New York 1974.

⁵⁵⁸ Vgl. Traxler et al. 2001.

⁵⁵⁹ Vgl. Alexander Hicks, *National collective action and economic performance: A review article*, in: *International Studies Quarterly*, Jg. 32, H. 2, 1988, S. 131-153, hier: S. 151.

⁵⁶⁰ Vgl. Wilson 1987, S. 248.

⁵⁶¹ Vgl. Mény 1999, S. 353f.

⁵⁶² Traditionell ist die französische Wirtschaftspolitik von vergleichsweise starken staatlichen Eingriffen gelenkt. Vgl. hierzu ausführlich: Henrik Uterwedde, *Abschied vom französischen Modell? Staat und Wirtschaft im Wandel*, in: Christadler/Uterwedde 1999, S. 201-227.

⁵⁶³ Vgl. Wilson 1987, S. 249f.

⁵⁶⁴ Vgl. Siaroff 1999, S. 183.

⁵⁶⁵ Vgl. Mény 1999, S. 352.

National du Patronat Français“, CNPF) eine äußerst umfassende Dachorganisation existiert, gibt es keinen Verband, der für die Unternehmerschaft insgesamt sprechen könnte.⁵⁶⁶

In Folge ihrer Schwäche sind die großen Organisationen häufig nicht in der Lage, die Beziehungen zum Staat zu meistern. Die Zusammenarbeit zwischen Staat und Interessengruppen ist eher einseitig – „(...) kein Prozess des Gebens und Nehmens, sondern eine Inanspruchnahme privater Ressourcen für staatliche Ziele.“⁵⁶⁷ So gelangt Wilson zu der Einschätzung „In France the government clearly controls the use of corporatist form. It has formed statutory bodies to promote ‚concertation‘ among groups and government representatives, but it has refused to give these bodies decision making or other powers.“⁵⁶⁸

Auch das traditionelle Spielfeld des Korporatismus – die Lohnpolitik – ist nicht vor staatlichen Eingriffen sicher: Im Unterschied zu vielen anderen europäischen Ländern spielt die französische Regierung eine aktive Rolle in den Tarifverhandlungen. Durch die Festlegung des für alle Berufsgruppen geltenden Mindestlohnes und die gelegentlichen direkten Interventionen in die Lohnentwicklung trägt sie dazu bei, dass der Einfluss der französischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände auf die Gestaltung der Tarifstruktur gering ist. Es ist dieser Umstand („state control overrides collective bargaining“⁵⁶⁹), welchen Traxler u.a. (2001)⁵⁷⁰ zum Anlass ihrer Charakterisierung Frankreichs als „etatistisch“ nehmen.

Diese vorausgehenden Erläuterungen erlauben die Diagnose, dass die Zivilgesellschaft in Frankreich keinen eigenständigen Stellenwert von nennenswerter Bedeutung erreicht hat.⁵⁷¹ Der Schwäche der intermediären Akteure liegen politisch-kulturelle Bestimmungsfaktoren zugrunde, die weit in die Geschichte des Landes zurückreichen. Die französische Monarchie verdankt ihre Entstehung und Stärkung dem Kampf gegen die gesellschaftlichen Zwischeninstanzen („corps intermediares“) im Inneren und gegen die transnationalen Mächte im Ausland wie das Heilige Römische Reich Deutscher Nation oder die römisch-katholische Kirche.⁵⁷² Es ist daher kaum überraschend, wenn die Franzosen eine so geringe Fähigkeit resp. Neigung aufweisen, sich kollektiv zu organisieren. Auch heute beharrt der konventionelle Diskurs auf dem Gegensatz zwischen Gemeininteresse (übergeordnet und erhaben) und

⁵⁶⁶ Vgl. Kempf 2007, S. 284ff.

⁵⁶⁷ Vgl. Jürgen Hartmann, Vergleichende Politikwissenschaft. Ein Lehrbuch., Frankfurt a. M./New York 1995, S. 78.

⁵⁶⁸ Vgl. Wilson 1983, S. 909.

⁵⁶⁹ Vgl. Traxler et al. 2001, S. 188.

⁵⁷⁰ Vgl. ebda., S. 303.

⁵⁷¹ So charakterisiert Alistair Cole Frankreich als „uncivic nation“. Vgl. Alistair Cole, French politics and society, Prentice Hall 1998, S. 48.

⁵⁷² Vgl. Meny 1999, S. 348.

Privatinteressen (persönlich, egoistisch und deshalb im Widerspruch zum Gemeininteresse).⁵⁷³

Anstatt sich nun angesichts der vorstehend genannten Systemeigenschaften um Hilfskonstrukte zu bemühen, die eine Einordnung auf der Pluralismus-Korporatismus Achse erlauben (z.B. Keeler, 1985)⁵⁷⁴, erscheint es sinnvoller, Frankreich als etatistischen Sonderfall einzustufen.

5.1.1.3 Die USA als pluralistischer Prototyp

Der Franzose Alexis de Tocqueville stellt in seinem Werk „Über die Demokratie in Amerika“ bereits 1835 aus empirischer Sicht die Umsetzung des Gruppengedankens in den Vereinigten Staaten dar: „Amerika ist das Land, in dem man aus dem Verein am meisten Nutzen gezogen hat“⁵⁷⁵ und „(...) in dem man von der uneingeschränkten Freiheit der Vereinigung für politische Absichten täglich Gebrauch macht“.⁵⁷⁵ Tatsächlich gelten die USA auch heute als klassisches Vorbild pluralistischer Interessenvertretung und freier verbandlicher Konkurrenz. So gibt es trotz des hohen Konzentrationsgrades in der amerikanischen Wirtschaft keine allumfassenden, zentralistischen und mächtigen Unternehmensverbände. Die Großkorporationen ziehen es vor, ihre Interessen selbst in die Hand zu nehmen und eigenständig nach außen zu vertreten.⁵⁷⁶ Auch die „Trade Associations“ sind nicht mit deutschen Industrieverbänden vergleichbar; sie sind bei weitem spezialisierter, aufgesplitteter und zahlreicher.⁵⁷⁷ Gleiches gilt für den sehr fragmentierten Bereich amerikanischer Gewerkschaften. Diese haben es zwar partiell geschafft, sich in einem Dachverband – der „American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations“ (AFL-CIO) – zusammenzufinden; dieser ist indes bestenfalls als lose Verbundorganisation mit Koordinationscharakter einzustufen.⁵⁷⁸ Zu dieser pluralistischen Fragmentierung trägt weiterhin bei, dass die Regional- und Lokalorganisationen der entsprechenden Bundesverbände weitgehend autonom agieren; sie können – im Bestreben ihren regionalen Interessen zum Erfolg zu verhelfen – auf Bundesebene sogar in Konkurrenz zur

⁵⁷³ Vgl. Meny 1999, S. 349.

⁵⁷⁴ So differenziert Keeler innerhalb Frankreichs zwischen „(...) cases of ‚strong corporatism (agriculture), ‚moderate corporatism‘ (business), and ‚structured pluralism‘ (labor).“ Vgl. Keeler 1985, S. 246.

⁵⁷⁵ Vgl. Alexis de Tocqueville, Über die Demokratie in Amerika (De la démocratie en Amérique, 1835), übers. und ed. Auflage, Zürich 1987, S. 604.

⁵⁷⁶ Vgl. Peter Lösche, Verbände, Gewerkschaften und das System der Arbeitsbeziehungen, in: Peter Lösche; Willi Paul Adams, Länderbericht USA: Geschichte, Politik, Geographie, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Schriftenreihe der Bundeszentrale für Politische Bildung, Bd. 357, Bonn 1998, S. 253-387, hier: S. 343.

⁵⁷⁷ Vgl. ebda., S. 343.

⁵⁷⁸ Vgl. ebda., S. 343.

„eigenen“ Spitzenorganisation auftreten.⁵⁷⁹ Angesichts dieser Eigenschaften des intermediären Systems verwundert nicht, dass korporatistische Arrangements im Bereich der Arbeitsbeziehungen eine untergeordnete Rolle spielen; diese werden in den USA weitestgehend individuell oder betriebsnah geregelt. So gilt ein Tarifvertrag aufgrund der starken, lokalen Verankerung der Gewerkschaften für durchschnittlich 160 Beschäftigte – ein deutlicher Indikator für die Fragmentierung der Gewerkschaften und des Systems der Arbeitsbeziehungen.⁵⁸⁰

Dem strukturellen Pluralismus der amerikanischen Verbändelandschaft steht ein „zurückhaltender“ Staat gegenüber. Die Interessengruppen stehen in weitgehend freiem Wettbewerb, ohne dass Staat und Parteien bestimmte Verbände einseitig bevorzugen oder gar offiziell in den Gesetzgebungsprozess einbinden. Grundsätzlich ist der amerikanische Interventionsstaat längst nicht so dicht und umfassend entwickelt wie der in Westeuropa. In vergleichender Perspektive sind die Vereinigten Staaten immer noch eher eine „opportunity society“ als eine „security society“. Dies zeigt sich vor allem in der Einstellung zur Rolle von „government“ – dem amerikanischen Synonym für Staat, das gleichwohl nicht die allumfassenden etatistischen Konnotationen der kontinentaleuropäischen Staatstraditionen umfasst.⁵⁸¹ Die Amerikaner gelten als besonders skeptisch gegenüber einem „Zuviel“ an staatlicher Aktivität – vor allem in den Feldern der Wirtschafts- und Sozialpolitik.⁵⁸²

Trotz zunehmender Staatstätigkeit (vgl. Kapitel 3.1.2.2) treffen wir in den USA mithin auf eine ausgeprägte Gesellschaftskultur. Wesentlicher Bestandteil derselben ist die Kernauffassung des Pluralismus – die Vorstellung, dass „(...) politische Macht kein Monopol des Staates ist, daß vielmehr eine Vielzahl gesellschaftlicher Gruppen an ihr Anteil hat.“⁵⁸³

5.1.2 Institutioneller Pluralismus

Wie in Kapitel 3.3.1.2 festgelegt, greifen wir zur Bestimmung der Machtdispersion auf den „Index des institutionellen Pluralismus“ (Colomer, 1996)⁵⁸⁴ zurück. Tabelle 5-1 zeigt die Werte für Deutschland und Frankreich nach Colomer. Diese gilt es in den nachfolgenden Abschnitten zu diskutieren und – entsprechend unserer Operationalisierung – um Werte für

⁵⁷⁹ Vgl. Martin Sebaldt, Transformation der Verbändedemokratie. Die Modernisierung des Systems organisierter Interessen in den USA, Wiesbaden 2001, S. 46.

⁵⁸⁰ Vgl. Loesche 1998, S. 344.

⁵⁸¹ Vgl. Hans Vorländer, Politische Kultur, in: Adams/ Lösche 1998, S. 280-304, hier: S. 297.

⁵⁸² Vgl. ebda., S. 298f.

⁵⁸³ Vgl. Peter H. Merkel; Dieter Raabe, Politische Soziologie der USA, Wiesbaden 1977, S.105.

⁵⁸⁴ Vgl. Colomer 1996.

die USA zu ergänzen.

Tabelle 5-1: Vetospieler in Deutschland und Frankreich nach Colomer⁵⁸⁵

Merkmale	Länder	
	Deutschland	Frankreich
Dezentralisierung	2	0
Gewählter Präsident	0	1
Zahl der effektiven Parteien	0	1
Bikameralismus	2	1
GESAMT	5	3

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.2.1 Institutioneller Pluralismus in Deutschland

- *Fragmentierung des Parteiensystems*

Durch das relative Verhältniswahlrecht begünstigt hat sich in Deutschland ein fluides Fünfparteiensystem entwickelt.⁵⁸⁶ Dieses setzt sich aus den beiden großen Parteien CDU/CSU und SPD sowie der FDP, der Linkspartei.PDS und den Grünen zusammen. Diese Konstellation wird als relativ stabil betrachtet, da die drei kleinen Parteien mittlerweile stark genug verankert sind, um die zum Erreichen der parlamentarischen Repräsentation notwendige Fünf-Prozent-Hürde bei den Wählerstimmen überwinden zu können.⁵⁸⁷

Grundsätzlich sind alle fünf genannten Parteien koalitionsfähig, wenn sich auch gewisse Koalitionspräferenzen und –muster nicht übersehen lassen. So wird von Parteienforschern darauf hingewiesen, dass sich das deutsche Parteiensystem mit dem Einzug der Grünen in den Bundestag (1983) zu einem „Zwei-Parteiengruppensystem“ entwickelt hat. Dabei stehen sich CDU/CSU und FDP einerseits sowie SPD und Grüne andererseits als alternative Regierungskoalitionen gegenüber.⁵⁸⁸ Die PDS (nun: Linkspartei.PDS) geriert „(...) als potentielles koalitionspolitisches Reserverad für Rot-Grün.“⁵⁸⁹ Die zukünftige Mehrheitsfähigkeit sowohl

⁵⁸⁵ Vgl. Colomer 1996, S. 13.

⁵⁸⁶ Vgl. Oskar Niedermayer, Die Veränderungen des deutschen Parteiensystems, in: Michael Brie; Cornelia Hildebrandt (Hrsg.), Parteien und Bewegungen. Die Linke im Aufbruch, Berlin 2006, S. 101-110, hier: S. 102f.

⁵⁸⁷ Trotz einiger aufsehenerregender Erfolge bei Landtagswahlen ist das Hinzutreten einer weiteren Partei in Gestalt der NPD (oder einer ähnlichen Formation) relativ unwahrscheinlich. Vgl. ebda., S. 103.

⁵⁸⁸ Vgl. Rudzio 2000, S. 151.

⁵⁸⁹ Vgl. Rudzio 2000, S. 152.

von Schwarz-Gelb als auch von Rot-Grün ist jedoch unsicher. Für die großen Parteien ergibt sich daraus die Notwendigkeit der Erweiterung der Koalitionsoptionen, die mittelfristig zu neuen – auch lagerübergreifenden Koalitionskonstellationen – führen kann.⁵⁹⁰

- *Föderalismus*

Der föderalistische Staatsaufbau der Bundesrepublik wird durch Art. 20 Abs. 1 und Art. 28 des Grundgesetzes garantiert.⁵⁹¹ Gemäß Art. 78 Abs. 3 GG ist eine Veränderung der föderativen Struktur des Staatsaufbaus auch dem verfassungsändernden Gesetzgeber verwehrt (sog. Bestandsgarantie). Die 16 Bundesländer bilden dabei nicht nur die territoriale Gliederung, sondern auch die zweite politische Ebene der Bundesrepublik. Nach Art. 28 GG muss die verfassungsmäßige Ordnung in den Bundesländern „(...) den Grundsätzen des republikanischen, demokratischen Rechtsstaates im Sinne dieses Grundgesetzes entsprechen.“ Dergestalt soll die grundsätzliche Übereinstimmung der Verfassungen, wie sie bei der Entstehung von Grundgesetz und Länderverfassungen gegeben war, auch zukünftig gesichert werden.⁵⁹²

Das föderative System Deutschlands stellt sich dabei als so genanntes „Verbundmodell“ dar, welches durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:⁵⁹³ zum einen erfolgt eine Verteilung der Kompetenzen nach Kompetenzarten. Während die Zuständigkeit für die Gesetzgebung größtenteils beim Zentralstaat liegt, besteht die Verantwortung der einzelnen Bundesländer darin, diese Gesetze zu vollziehen. Über den Bundesrat, der sich aus Vertretern der Landesregierungen zusammensetzt, sind die Gliedstaaten außerdem in der Lage bei den Entscheidungsprozessen des Bundes mitzuwirken (2. Kriterium). In Deutschland erlauben es Einspruchs- und Zustimmungsrechte den Bundesratsmitgliedern gemäß Art. 50 GG bei der Gesetzgebung und Verwaltung des Bundes und in Angelegenheiten der Europäischen Union mitzuwirken.

⁵⁹⁰ Vgl. Oskar Niedermayer, Das Parteiensystem Deutschlands, in: Ders.; Richard Stöss; Melanie Haas (Hrsg.), Die Parteiensysteme Westeuropas, Wiesbaden 2006, S. 109-133, hier: S. 131.

⁵⁹¹ Vgl. hier wie auch bei nachfolgender Zitierung des Grundgesetzes: Bayerische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, München 1994.

⁵⁹² Vgl. Rudzio 2000, S. 361.

⁵⁹³ Vgl. Laufer/Münch 1998, S.23.

- *Präsidentialismus*

Die Bundesrepublik Deutschland gilt als parlamentarisches Regierungssystem. So ist – erstens – die politische Abberufbarkeit der Regierung durch das Parlament gegeben. Ist die Mehrheit des Bundestags nicht gewillt, den bisherigen Bundeskanzler weiter im Amt zu halten, und beabsichtigt, ihn durch einen neuen Regierungschef zu ersetzen so kann sie auf das Instrument des „konstruktiven Mißtrauensvotums“ zurückgreifen. Entscheidend ist dabei jedoch, dass der Bundestag mit der Mehrheit seiner Mitglieder einen Nachfolger des Bundeskanzlers wählt. (Art. 67 GG). Eine, durch ein konstruktives Misstrauensvotum legal ins Amt gekommene, Bundesregierung ist demokratisch vollständig legitimiert.

Ein weiterer fundamentaler Unterschied zum präsidentiellen Regierungssystem liegt im Verhältnis von Legislative und Exekutive. So findet man in Deutschland eine starke (personelle) Verknüpfung zwischen dem Parlament und der Regierung: in der Bundesrepublik bilden die Mehrheit der Mitglieder des Bundestages und das Kabinett mit dem Kanzler an der Spitze eine politische Aktionseinheit – die Regierungsmehrheit. An die Stelle eines Dualismus von Gesamtparlament und Regierung tritt damit ein Dualismus von Parlamentsmehrheit und parlamentarischer Opposition.⁵⁹⁴ Erstere tritt in der Regel geschlossen auf; sie wird durch Fraktionsdisziplin und – da die Regierungen sich zumeist aus mehreren Parteien zusammensetzen – durch Koalitionsdisziplin verbunden.⁵⁹⁵

Wie in parlamentarischen System üblich erfolgt die Wahl der Exekutive in der Bundesrepublik durch das Parlament. Im Unterschied zu den Regelungen der bisherigen deutschen Verfassungen entschloss sich der Parlamentarische Rat, den Regierungschef nicht vom Staatsoberhaupt zu ernennen, sondern vom Parlament wählen zu lassen.⁵⁹⁶ Art. 63 Abs. 1 GG schreibt vor, dass am Beginn der Legislaturperiode der „Bundeskanzler (...) auf Vorschlag des Bundespräsidenten vom Bundestag ohne Aussprache gewählt (...)“ wird.⁵⁹⁷

⁵⁹⁴ Vgl. Rudzio 2000, S. 232; S. 235.

⁵⁹⁵ Vgl. Lösche 2004, S. 8.

⁵⁹⁶ Vgl. Emil Hübner, *Parlament und Regierung in der Bundesrepublik Deutschland*, München 2000, S. 102.

⁵⁹⁷ Da der Bundestag in einem weiteren Wahlgang binnen vierzehn Tagen mit absoluter Mehrheit auch einen anderen, nicht vom Bundespräsidenten vorgeschlagenen, Kanzler wählen kann (Art. 63 Abs. 3 GG), ist der Einfluss des Bundespräsidenten dann unbedeutend, wenn eine über die absolute Mehrheit verfügende Regierungsfraktion oder –koalition vorhanden ist. Vgl. Hübner 2000, S. 102.

- *Bikameralismus*

Die gesetzgebende Gewalt bilden in Deutschland der Bundestag und der Bundesrat, der als „Bundesorgan“ nach Art. 50 und Art. 80 GG bei Gesetzgebung, Verordnungstätigkeit und Verwaltung des Bundes mitwirkt. Der Bundesrat – als Repräsentanz der Landesregierungen ein spezifisch deutsches, nahezu „einzigartiges Organ in der Welt“⁵⁹⁸ – war vom Parlamentarischen Rat indes nicht als gleichwertige zweite Kammer eines einheitlichen Gesetzgebungsorgans angelegt worden, und ist dies – verfassungsrechtlich gesehen – auch heute nicht. Aus weisungsgebundenen Vertretern der 16 Landesregierungen bestehend, stellt der Bundesrat vielmehr ein strukturelles Exekutivorgan dar.⁵⁹⁹ Funktional gesehen kommt er jedoch einer zweiten Parlamentskammer nahe; er ist nach Art. 77 in einer Weise in die Gesetzgebung eingebunden, die an Reichweite die Einflussmöglichkeiten vieler zweiter Kammern übertrifft. Dabei muss zwischen Gesetzen unterschieden werden, welche der Zustimmung des Bundesrates bedürfen (Verfassungsänderungen, Gesetze, welche die Verwaltungshoheit der Länder betreffen), sowie anderen Gesetzesvorlagen, bei denen er lediglich Einspruchsrechte hat. Nach den Neuregelungen der Föderalismusreform fallen heute etwa 40 Prozent der Gesetzesvorlagen unter die Zustimmungspflicht (vormals rund 60 Prozent).⁶⁰⁰ Darüber hinaus verfügt der Bundesrat über bedeutsame administrative Kompetenzen: Ein großer Teil der allgemeinen Verwaltungsvorschriften des Bundes bedürfen seiner Zustimmung. Zwar wird diese selten versagt, doch sind Änderungsaufgaben des Bundesrates die Regel.⁶⁰¹ Seit 1994 hat der Bundesrat auch ein Initiativrecht für Rechtsverordnungen (Art. 80 Abs. 3 GG).

Vor diesem Hintergrund kann der Bundesrat in Übereinstimmung mit Lijphart als „(...) one of the strongest second chambers in the world.“⁶⁰² beschrieben werden.

⁵⁹⁸ Theodor Eschenburg, zitiert nach Rudzio 2000, S. 316.

⁵⁹⁹ Vgl. Karl-Rudolf Korte, Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, in: Manfred Mols; Hans-Joachim Lauth; Christian Wagner (Hrsg.), Politikwissenschaft. Eine Einführung, Paderborn 2003, S. 67-98, hier: S. 84.

⁶⁰⁰ Zur sog. „Föderalismusreform“: Heinrich Wilms, Überlegungen zur Reform des Föderalismus in Deutschland, in: Zeitschrift zur Rechtspolitik, Jg. 36, H.3, 2003, S. 86-90.

⁶⁰¹ Vgl. Willi Blümel, Verwaltungszuständigkeit, in: Josef Isensee; Paul Kirchhof (Hrsg.), Handbuch des Staatsrechts der Bundesrepublik Deutschland IV, Heidelberg 1990, S. 857 - 963, hier S. 879.

⁶⁰² Vgl. Lewis J. Edinger, West German Politics, New York 1986, S. 16.

5.1.2.2 Institutioneller Pluralismus in Frankreich

- *Fragmentierung des Parteiensystems*

Das strikt bipolare Parteiensystem der 70er Jahre („quadrille bipolaire“)⁶⁰³ – mit einem rechten Lager aus der liberal-konservativen UDF („Union pour la démocratie française“) und der neogaullistischen RPR („Rassemblement pour la République“) sowie dem linken Lager aus PS („Parti socialiste“) und PCF („Parti Communiste Français“) – hat sich im Frankreich der 80er Jahre pluralisiert. Dabei war es namentlich der Durchbruch und die nachfolgende Stabilisierung der rechtsextremen FN („Front National“) sowie das Aufkommen der 1984 gegründeten Grünen („Les Verts“), die zu einer Komplexitätssteigerung des Parteienwettbewerbs beigetragen haben.⁶⁰⁴

Die Kombination von Präsidentschafts- und Parlamentswahlen im Jahr 2002⁶⁰⁵ haben schließlich wieder zu einer Rekonzentration des Parteiensystems geführt und den Abstand zwischen den großen und kleineren Parteien vergrößert. Zwei Entwicklungen sind in diesem Zusammenhang hervorzuheben: Zum einen hat sich das Kräfteverhältnis im linken Lager erheblich verändert. Dominierte bis Anfang der 80er Jahre die Kommunistische Partei (PCF) das linke Lager, so wurde sie zunehmend von den Sozialisten (PS) als stärkste Kraft verdrängt.⁶⁰⁶ Auch die Spaltung des rechten Lagers ist seit 2002 weitgehend überwunden. So ging die RPR zwischen 1. und 2. Wahlgang der Präsidentschaftswahl in der bürgerlich rechten UMP („Union pour un mouvement populaire“) auf, die auf Anhieb eine dominante Position auf der gemäßigten Rechten erreicht.⁶⁰⁷

Wenn das französische Parteiensystem heute insgesamt wieder als Zwei-Lager-System erscheint, so darf diese Charakterisierung jedoch nicht zu dem Fehlschluss verleiten, zwei monolithische Einheiten bestimmten die Politik des Landes.⁶⁰⁸ Heute stehen sich in einer stabilen Formation drei „Regierungsparteien“ (PS, RPR, UDF) und drei „Protestparteien“

⁶⁰³ Vgl. Joachim Schild; Henrik Uterwedde, Frankreich. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Wiesbaden 2006, S. 45f.

⁶⁰⁴ Vgl. Schild/Uterwedde 2006, S. 46f; Gisela Müller-Brandeck-Bocquet; Patrick Moreau, Frankreich. Eine politische Landeskunde, Reihe: Beiträge zur Politik und Zeitgeschichte, Opladen 2000, S. 117f.

⁶⁰⁵ Vgl. Yves Mény, France. The institutionalization of leadership, in: Colomer 1996, S. 95-132, hier: S. 117, S. 131.

⁶⁰⁶ Vgl. ebda., S. 108ff.

⁶⁰⁷ Vgl. Schild/Uterwedde 2006, S. 49; Jürgen Hartmann, Westliche Regierungssysteme. Parlamentarismus, präsidentielles und semi-präsidentielles Regierungssystem Wiesbaden 2005, S. 194ff.

⁶⁰⁸ Vgl. Udo Kempf, Das politische System Frankreichs. Eine Einführung, Opladen 2007, S. 170.

(PC, „Les Verts“, FN) gegenüber. Von den Letzteren sind PC und „Les Verts“ koalitionsfähig und -willig; der „Front National“ hingegen gilt nicht als koalitionsfähig in einer französischen Regierung.⁶⁰⁹

- *Föderalismus*

Im deutlichen Gegensatz zur bundesrepublikanischen Realität stehen Verfassung und Verfassungswirklichkeit der V. Republik im Hinblick auf den Aspekt der Dezentralisierung. Die politisch-administrative Struktur Frankreichs war fast zwei Jahrhunderte lang durch einen streng zentralistischen Charakter geprägt, der im Zuge der Französischen Revolution und den napoleonischen Reformen geschaffen worden war.⁶¹⁰ Frankreich galt daher lange Zeit als Beispiel für einen Zentralstaat schlechthin, der jeglichen zentrifugalen Kräften entgegenwirkte. Zwischen die rund 38.000 Gemeinden und die Ministerien der Pariser Zentralverwaltung waren nur noch die Departements geschaltet, die als Verwaltungseinrichtungen des Staates gelten.⁶¹¹ An diesem pyramidalen Staatsaufbau hat sich bis heute nur wenig geändert. Das im Jahre 1982 erlassene Gesetzeswerk über die „Rechte und Freiheiten der Gemeinden, Departements und Regionen“ (Dezentralisierungsgesetz) schwächte die zentralistische Struktur insofern ab, als es eine gravierende Stärkung der Gebietskörperschaften und eine Abschwächung der Staatsaufsicht vorsah.⁶¹² Die Dezentralisierungsreform berührte den zentralistischen Charakter des französischen Staatssystems jedoch nur bedingt. So wurden zwei wesentliche Grundsätze der Reform – die Demokratisierung und die Entflechtung – die eine größere Autonomie für die Kommunen nach sich ziehen würden, bislang nicht verwirklicht.⁶¹³ Wenngleich sich Frankreich mithin bemüht die Symptome der Pariser Hypertrophie zu bekämpfen, ist es nach wie vor eines der am stärksten zentralisierten westlichen Länder. „Paris und die französische Wüste“ lautet der berühmte Titel eines 1947 erstmals erschienenen Buches von Jean-Francois Gravier, der bis heute Gültigkeit beanspruchen darf.⁶¹⁴

⁶⁰⁹ Vgl. Andreas Hallermann; Markus Kaim, Parteien im internationalen Vergleich, Erfurt 2003, S. 73.

⁶¹⁰ Vgl. Vincent Hoffman-Martinot, Zentralisierung und Dezentralisierung in Frankreich, in: Marieluise Christadler/ Uterwedde 1999, S. 363-382, hier: S. 363.

⁶¹¹ Vgl. Hartmann 2005, S. 192.

⁶¹² Vgl. Hoffmann-Martinot 1999, S. 373.

⁶¹³ Vgl. Beate Preuschoff, Die Stellung der Kommunen im politischen System Frankreichs der V. Republik, Egelsbach et al. 1992, S. 111.

⁶¹⁴ Vgl. Jean-Francois Gravier, Paris et le désert français, Paris 1947.

- *Präsidentialismus*

Als Reaktion auf das Scheitern der IV. Französischen Republik ist in Frankreich 1958 eine Verfassung entstanden, welche zum Bedeutungsgewinn für eine eigene „Kategorie“ geführt hat: der Semi-Präsidentialismus. Entsprechend der Definition Duvergers kennt die V. französische Republik an der Spitze der Exekutive beides – eine parlamentarisch verantwortliche Regierung sowie ein direkt gewähltes politisch gestaltungsmächtiges Staatsoberhaupt, den Präsidenten. Letzterem werden bereits im Verfassungstext Kompetenzen eingeräumt, die wesentlich über die Funktion eines „Schiedsrichters“⁶¹⁵ hinausgehen. Die in dieser Hinsicht wichtigste Bestimmung wurde allerdings erst nachträglich mit Referendum vom 28. Oktober 1962 in die Verfassung aufgenommen: Art. 6 Cf.⁶¹⁶ welchem zufolge der Staatspräsident direkt durch das Volk gewählt wird.⁶¹⁷ Er ist damit nur dem Volk verantwortlich und kann nicht vom Parlament abberufen werden; für sämtliche politischen Entscheidungen ist letztlich der Premierminister verantwortlich.⁶¹⁸

Wenngleich die Verfassung den Präsident mit weiteren, zahlreichen und wichtigen Kompetenzen ausstattet⁶¹⁹, so kann er mit ihrer Hilfe doch nicht tagtäglich die Richtlinien der Politik bestimmen. Diese Aufgabe weist die Verfassung der Regierung zu (Art. 20 und 21). Der Premierminister – nicht der Präsident – verfügt über die administrative Infrastruktur, um die Politik durchzusetzen.⁶²⁰ Ganz in der Tradition parlamentarischer Systeme, ist dieser in seiner Arbeit jedoch dem Parlament gegenüber verantwortlich und kann durch ein Misstrauensvotum gestürzt werden (Art. 49 Abs. 2).

In der lebenden Verfassung schließlich bewahrheitet sich die Anfang der 80er Jahre getroffene Vorhersage Duvergers, die V. französische Republik entwickle ein Muster der Alter-

⁶¹⁵ Vgl. Franz Lehner; Ulrich Widmaier, *Vergleichende Regierungslehre*, Opladen 2002, S. 126.

⁶¹⁶ Zu dieser und allen nachfolgenden Zitierungen der Verfassung vgl. Verfassung der Französischen Republik vom 4. Oktober 1958, URL: <http://www.verfassungen.de/f/fverf58.htm>, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

⁶¹⁷ Vgl. Philippe A. Weber-Panariello, *Nationale Parlamente in der Europäischen Union*, Baden-Baden 1995, S. 112.

⁶¹⁸ Er kann durch ein Mißtrauensantrags abberufen werden. Vgl. Adolf Kimmel, *Der Verfassungstext und die lebenden Verfassungen*, in: Christadler/Uterwedde 1999, S. 306-325, hier: S. 307f.

⁶¹⁹ Zu den umfangreichen Vollmachten des Präsidenten gehören weiterhin u.a. die Ernennung des Premierministers und, auf Vorschlag des letzteren, der anderen Regierungsmitglieder (Art. 8), das Recht der die Nationalversammlung aufzulösen (Art. 12). Als Oberbefehlshaber der Streitkräfte (Art. 15) gilt die Außen- und Sicherheitspolitik traditionell als seine Zuständigkeit („domaine réserve“). Zudem führt er den Vorsitz im Ministerrat (Art. 9), eine in den meisten westeuropäischen (parlamentarischen) Staaten dem Ministerpräsidenten zufallende Aufgabe. Vgl. Kimmel 1999, S. 312ff.

⁶²⁰ Vgl. ebda., S. 313.

nierung zwischen parlamentarischen und präsidentiellen Phasen.⁶²¹ Sofern die Anhänger des Präsidenten in der Nationalversammlung die Mehrheitsfraktion oder eine entsprechende Koalition bilden, wächst der Präsident in die Rolle des politischen Chefs der Exekutive – mit immer weitreichenderem Einfluss in allen Politikbereichen (vor allem in der Außen- und Sicherheitspolitik). Der Premierminister hingegen wird zum „ersten Mitarbeiter des Staatsoberhauptes“⁶²², die Regierung zum Ausführungsorgan der präsidentiellen Vorstellungen mit der Funktion, diese im Parlament abzusichern und finanzielle Mittel von der Legislative bewilligen zu lassen.⁶²³ Deutlich erschwert wird die Amtsführung des Präsidenten jedoch, wenn auf „Kohabitationszwänge“ Rücksicht zu nehmen ist (1986-1988; 1993-1995; 1997-2002)⁶²⁴. Bei entgegengesetzten politischen Mehrheiten verliert der Präsident die ihm zugewachsenen politischen Möglichkeiten und wird auf seine verfassungsmäßigen Kompetenzen beschränkt. In der Kohabitation (wörtlich „Zusammenleben“) kommt nach der präsidentiellen, eine andere lebende Verfassung zum Vorschein, die den Premierminister zur Schlüsselfigur macht.⁶²⁵ Trotz dieser „variablen Geometrie“⁶²⁶ muss der Präsident der V. Französischen Republik als Vetospieler berücksichtigt werden. Selbst wenn sich die präsidentielle Machtfülle auf das von der Verfassung ursprünglich vorgegebene Maß „reduziert“ so sind seine Befugnisse immer noch umfangreich. Darüber hinaus kann die untergeordnete Rolle des Premierministers als Normalfall, die Kohabitation hingegen als „Zwischenfall“⁶²⁷ in der französischen Verfassungswirklichkeit betrachtet werden. Die Lähmung des politischen Prozesses⁶²⁸ zwischen 1997 bis 2002 (Präsident: Jacques Chirac, Premierminister: Lionel Jospin)⁶²⁹ hat dazu geführt, dass die Mandate von Präsident und Nationalversammlung angeglichen wurden. Der Staatspräsident wird seitdem nicht mehr wie vormals für sieben, sondern wie die Nationalversammlung für fünf Jahre gewählt („quinquennat“). Die Wahrscheinlichkeit entgegengesetzter Mehrheiten wird hierdurch reduziert, auch wenn sie prinzipiell möglich bleibt.⁶³⁰

⁶²¹ Vgl. Guy Carcassonne, Die Grundsätze der französischen Verfassung, in: Französische Botschaft, Presse- und Informationsabteilung (Hrsg.), Frankreich-Info, Serie Analysen und Betrachtungen, Berlin 2002, S. 3.

⁶²² Vgl. Kempf 2007, S. 85.

⁶²³ Von ausschlaggebender Bedeutung für diese Verfassungspraxis war die Persönlichkeit und das Amtsgebarren Charles de Gaulles. Vgl. Mény 1999, S. 314f.

⁶²⁴ Vgl. Kimmel 1999, S. 317.

⁶²⁵ Vgl. Weber-Panariello 1995, S. 112.

⁶²⁶ Vgl. Carcassonne 2002, S. 3.

⁶²⁷ Vgl. Kimmel 1999, S. 320.

⁶²⁸ Hervorzuheben ist, dass die Bevölkerung der Teilung der Exekutive eher aufgeschlossen gegenüber steht, wohingegen sie von nahezu allen politischen Akteuren als Lähmung des politischen Prozesses betrachtet wird.. Vgl. Wolfram Vogel, Frankreich. Charakteristika des politischen Systems, in: Bundeszentrale für politische Bildung, Informationen zur politischen Bildung, H. 285, 2004, S. 39.

⁶²⁹ Vgl. Kempf 2007, S. 33.

⁶³⁰ Vgl. Mény 1996, S. 117, S. 131.

- *Bikameralismus*

Das Parlament der V. Französischen Republik besteht aus zwei Häusern: der Nationalversammlung („Assemblée Nationale“) mit 577 Abgeordneten sowie dem Senat mit 321 Senatoren.⁶³¹ In Frankreich existiert somit ein nomineller Bikameralismus. Den Kammern kommt jedoch unterschiedliche Legitimation zu. Während die Nationalversammlung durch direkte Volkswahl zusammenkommt, werden die Senatoren indirekt – durch ein Wahlmännergremium – gewählt.⁶³² Darüber hinaus sind die Machtbefugnisse beider Häuser unterschiedlich verteilt: Es ist letztlich das Abgeordnetenhaus, welches über die Annahme oder Ablehnung eines Gesetzentwurfes sowie über die Unterstützung oder den Sturz einer Regierung entscheidet. Zwar haben nach Art. 45 Abs.1 Cf beide Häuser Gesetzesentwürfe mit dem Ziel der „Annahme eines übereinstimmenden Textes“ zu beraten. Der Senat hat jedoch lediglich ein suspensives Veto. Theoretisch kann er ein von der Nationalversammlung verabschiedetes Gesetz so lange blockieren, bis die Regierung eingreift und der Möglichkeit der „Navette“, eines längeren „Hin- und Herpendelns“ des Gesetzes zwischen den beiden Häusern ein Ende bereitet. Da die meisten Gesetze von der Regierung ausgehen, gelangt diese Verschleppungstaktik gewöhnlich jedoch nicht zur Anwendung.⁶³³ Bei klaren Mehrheitsverhältnissen ist der Senat mithin ohne großen Einfluss. Vor diesem Hintergrund sind die Senatoren weniger an der Ausarbeitung von Gesetzestexten als an der Vorlage von Zusatzanträgen interessiert, um dergestalt lokale und regionale Anliegen zur Geltung zu bringen. Im Falle politischer Grundsatzentscheidungen reduziert sich ihre Einflussnahme jedoch auf technische Modifikationen.⁶³⁴ Somit lässt sich die Stellung der zweiten Kammer im Verfassungsgefüge der V. Republik in der folgenden Formel zusammenfassen: „Wenig Potestas, aber viel Auctoritas“⁶³⁵.

⁶³¹ Vgl. Müller-Brandeck-Bocquet/Moreau 2000, S. 70.

⁶³² Vgl. Mény 1996, S. 114.

⁶³³ Vgl. Kempf 2007, S. 139.

⁶³⁴ Vgl. ebda., S. 302f.

⁶³⁵ Vgl. Udo Kempf, Frankreichs Senat – Wenig Potestas, viel Auctoritas, in: Jürgen Hartmann; Uwe Thaysen, Pluralismus und Parlamentarismus in Theorie und Praxis, Opladen 1992, S. 189-214.

5.1.2.3 Institutioneller Pluralismus in den USA

- *Fragmentierung des Parteiensystem*

Die Kombination zweier Faktoren – Herrschaftsbestellungsfunktion⁶³⁶ und relatives Mehrheitswahlrecht (sh. unten) – haben zu einer Konzentration des amerikanischen Parteiwesens geführt: In den Vereinigten Staaten treffen wir auf ein gefestigtes Zweiparteiensystem, welches von der Demokratischen Partei („Democrats“) und der Republikanischen Partei („Republicans“) bestimmt wird. In gewissen Zeitabständen führen neue, die traditionellen Parteigrenzen sprengende, Streifragen in der Gesellschaft zu Machtverschiebungen im etablierten Parteiengefüge. Hat das sog. „realignment“ stattgefunden, d.h. hat sich die Neuausrichtung der parteipolitischen Machtverhältnisse gefestigt, kehrt jedoch die Stabilität im Zweiparteiensystem wieder ein.⁶³⁷

Insgesamt geriet das Zweiparteiensystem kaum je ernsthaft in Bedrängnis. Wengleich es es Drittparteien immer wieder gelungen ist, größere Unterstützung zu mobilisieren, konnte keine von ihnen je den Präsidenten stellen oder in den Kongress einbrechen.⁶³⁸ Demokraten und Republikaner wussten Themen und Programme von Drittparteien zu integrieren, sobald diese Gruppierungen eine gewisse Durchschlagkraft zu gewinnen schienen. Selbst deren Personal wurde im Allgemeinen eingegliedert.⁶³⁹

- *Föderalismus*

Die USA werden häufig „(...) als Musterbeispiel für den modernen neuzeitlichen Föderalismus“⁶⁴⁰ bezeichnet. Im Vergleich zur deutschen Politikverflechtung erscheint der ameri-

⁶³⁶ Die Hauptfunktion der amerikanischen Parteien wird in Politiklehrbüchern mit dem Satz „A party is to elect“ umschrieben. Die Bedeutung der Parteien liegt also darin, dass Kandidaten für öffentliche Ämter nominiert und gewählt werden können. Vgl. Theodore J. Lowi; Benjamin Ginsberg; Kenneth A. Shepsle, *American Government. Power and Purpose*. New York/London 2004, S. 498.

⁶³⁷ Vgl. Hartmut Wasser, *Politische Parteien in den USA*, in: Adams/Lösche 1998, S. 305-339, hier: S. 307.

⁶³⁸ Zu den „dritten“ Parteien vgl. Hartmut Wasser; Michael Eilfort, *Politische Parteien und Wahlen*, in: Peter Lösche; Hans Dietrich von Loeffelholz, *Länderbericht USA. Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur*, Bonn 2005, S. 319 - 352, hier: S. 323ff.

⁶³⁹ Vgl. Peter Lösche, *Politisches System der USA. Merkmale der Präsidialdemokratie*, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), *Informationen zur politischen Bildung*, H. 283, 2004, S. 46.

⁶⁴⁰ Vgl. Heiderose Kilper; Roland Lhotta, *Föderalismus in der Bundesrepublik Deutschland*, Opladen 1996, S. 17.

kanische Föderalismus jedoch als dualer in der Spannung und permanenten Auseinandersetzung zwischen Bund und Einzelstaaten.⁶⁴¹ So sind die Mehrebenenstrukturen des föderativen Systems der USA nur lose gekoppelt; institutionalisierte Formen der Politikverflechtung gibt es kaum. Der einzelstaatlichen Exekutive fehlt in den USA die Möglichkeit, sich über ein zentralstaatliches Organ an der bundesstaatlichen Gesetzgebung beteiligen zu können, wie dies in Deutschland in Gestalt des Bundesrates geschieht. Vielmehr wird die Repräsentation der Einzelstaaten durch die Wahlverfahren zu den nationalen Ämtern gesichert, die sowohl für das Präsidentenamt wie auch für die Legislative den gewichteten Einfluss einzelstaatlicher Elektorate berücksichtigen.⁶⁴²

Im Hinblick auf die Aufteilung der Zuständigkeiten von Bundesebene und Einzelstaat sieht die US-Verfassung eine Kompetenzverteilung nach Sachgebieten vor. Der achte Abschnitt des ersten Artikels der US-amerikanischen Verfassung regelt die Kompetenzen des Zentralstaates durch eine katalogartige Auflistung der einzelnen Zuständigkeiten („enumerated powers“). Die Reservatsklausel des 10. Verfassungszusatzes legt desweiteren fest, dass alle Zuständigkeiten, welche die Verfassung nicht dem Bund vorbehalten hat, den Einzelstaaten resp. den Bürger zufallen. Aus verfassungsrechtlicher Sicht agieren Bund und Einzelstaaten mithin in sorgfältig getrennten Sphären.⁶⁴³ Jenseits der formalen Verfassungsregelungen ist der Föderalismus integraler Bestandteil der politischen Kultur der Vereinigten Staaten. Im Verständnis der Amerikaner trägt er dazu bei, Machtkonzentration zu verhindern sowie die Autonomie der Segmente der eigenen Gesellschaft zu bewahren.⁶⁴⁴

- *Präsidentialismus*

Die Vereinigten Staaten gelten als Prototyp eines präsidentialistischen Systems. Die Organe „Kongress“ und „Präsident“ sind institutionell strikt getrennt. Eine gleichzeitige Zugehörigkeit zu Exekutive und Legislative ist nicht möglich. Die im Vergleich zu Deutschland ausgeprägtere Gewaltenteilung wird an der Sitzordnung im Parlament deutlich: So ist für den Präsidenten weder im Senat noch im Repräsentantenhaus ein Sitzplatz reserviert. Der Präsi-

⁶⁴¹ Vgl. Laufer/Münch 1998, S. 24.

⁶⁴² Vgl. Harry N. Scheiber, Federalism and the Constitution: The Original Understanding, in: Ders.; Lawrence M. Friedeman (Hrsg.), American Law and the Constitutional Order, Cambridge M.A. 1988, S. 85-98; Andreas Falke, Föderalismus und Kommunalpolitik, in: Adams/Lösche 1998, S. 263-279, hier: S.263.

⁶⁴³ Vgl. Falke 1998, S. 263.

⁶⁴⁴ Vgl. Peter Lösche, Einige unsystematische Anmerkungen zum Vergleich des deutschen und amerikanischen Föderalismus, in: Reinhard Meier-Walser; Gerhard Hirscher (Hrsg.), Krise und Reform des Föderalismus – Analysen zu Theorie und Praxis bundesstaatlicher Ordnungen, München 1999, S. 140–147; Falke 1998, S. 264.

dent spricht nur einmal im Jahr zu den Abgeordneten, wenn er über „Die Lage der Nation“ („State of the Union“) im Repräsentantenhaus referiert. Er muss dieses nach Beendigung der Ansprache sogleich wieder verlassen, ohne dass eine Aussprache darüber stattgefunden hätte.⁶⁴⁵

Desweiteren mangelt es im präsidentiellen Regierungssystem der USA grundsätzlich an Fraktionsdisziplin. d.h. die Abgeordneten müssen nicht fraktionsgebunden inhaltliche Anträge abstimmen, sondern folgen ihrer eigenen Meinung.⁶⁴⁶ Der Präsident kann sich mithin nicht auf eine eigene Mehrheit in den beiden Häusern des Kongresses stützen. Vielmehr muss er für jede Gesetzesvorlage, die er durchsetzen möchte, *ad hoc* eine Mehrheit suchen. Dies gilt selbst dann, wenn in beiden Kammern Abgeordnete der Partei des Präsidents die Mehrheit bilden.⁶⁴⁷

Aufgrund der institutionellen Trennung von Exekutive und Legislative, bleibt der Präsident auch dann im Amt, wenn er für seine Politik im Kongress keine Mehrheit findet. Das amerikanische System kennt eine rechtliche, doch keine politische Verantwortlichkeit der Exekutive gegenüber der Legislative. So darf das Verfahren der Amtsanklage – das „Impeachment“ nicht mit dem parlamentarischen Misstrauensvotum verwechselt werden. Durch „Impeachment“ können der Präsident, der Vizepräsident und alle Zivilbeamten (einschließlich der Bundesrichter) ihres Amtes enthoben werden, wenn sie wegen Verrat, Bestechung sowie anderer Verbrechen und Vergehen verurteilt werden. In einem solchen Fall übernimmt das Repräsentantenhaus die Anklagefunktion und der Senat die Gerichtsfunktion.⁶⁴⁸

Die Wahl des Präsidenten – das nach Colomer zentrale Präsidentialismus-Merkmal⁶⁴⁹ – erfolgt in den USA formal indirekt – über ein Wahlmänner-Gremium –, faktisch jedoch direkt durch das Volk.⁶⁵⁰ So wurden die Wahlmänner im Laufe der Zeit zu reinen „Zählkandidaten“ umfunktioniert, die sich auf einen Präsidentschaftskandidaten festgelegt haben.⁶⁵¹ Als einziger von einem bundesweiten Elektorat gewählter Amtsinhaber wird der Präsident so Symbolfigur der nationalen Einheit, gegenüber den partiellen, vielfältigen lokalen und regionalen Interessen, die im Kongress vertreten sind.⁶⁵²

⁶⁴⁵ Vgl. Loesche 2004, S. 9.

⁶⁴⁶ Vgl. Ernst Fraenkel, Das amerikanische Regierungssystem, Opladen 1976, S. 64

⁶⁴⁷ Vgl. Lösche 2004, S. 8.

⁶⁴⁸ Vgl. Kurt L. Shell, Kongress und Praesident, in: Adams/ Loesche 1998, S. 207-248, hier: S. 230f.

⁶⁴⁹ Vgl. Colomer 1996, S. 9.

⁶⁵⁰ Vgl. Hartmann 2005, S. 128f.

⁶⁵¹ Vgl. Erwin K. Scheuch; Ute Scheuch, USA – ein maroder Gigant?, Freiburg 1992, S. 268.

⁶⁵² Vgl. Shell 1998, S. 231.

- *Bikameralismus*

Der amerikanische Bikameralismus ist explizit auf Machtkontrolle hin angelegt worden. Der amerikanische Senat (100 Senatoren, die 50 Bundesstaaten repräsentieren und in indirekter Wahl zusammenkommen) spiegelt zwar den Wählerwillen weniger repräsentativ wieder als das Repräsentantenhaus (435 Abgeordnete, die jeweils einen Wahlkreis repräsentieren und direkt gewählt werden);⁶⁵³ darüber hinaus sind beide Kammern des Kongresses jedoch verfassungsmäßig gleichberechtigt. Jeder Senator oder Abgeordnete kann Gesetzesvorlagen zur Beratung in die entsprechende Kammer einbringen: Ein Gesetzesbeschluss kommt nur dann zustande, wenn beide Kammern einen übereinstimmenden Text verabschieden. Bei Nichteinigung beider Kammern auf einen Entwurf tritt ein Vermittlungsausschuss auf den Plan.⁶⁵⁴

Jedes Haus besitzt darüber hinaus eigene Sonderrechte: So ist alleine der Senat berechtigt, völkerrechtliche Verträge zu ratifizieren. Seine mehrheitliche Zustimmung ist überdies für die Ernennung hoher Beamter und für die Berufung oberster Bundesrichter erforderlich, die vom Präsidenten vorgeschlagen werden. Auf der anderen Seite ist alleine das Repräsentantenhaus berechtigt, Steuern und Ausgaben vorzuschlagen. Ein diesbezüglicher Beschluss jedoch, ist wie im Falle anderer Gesetze auch, von der Zustimmung beider Häuser abhängig.⁶⁵⁵

5.1.2.4 Indexwerte für Deutschland, Frankreich und die USA

Die vorausgehenden Ausführungen versetzen uns in die Lage, die ausgewählten Länder auf dem „Index des institutionellen Pluralismus“ zu verorten. (vgl. Tabelle 5-2). Die Charakterisierungen Deutschlands und Frankreichs entsprechen dabei weitestgehend den Colomer'schen Vorschlägen; alleine im Hinblick auf die Fragmentierung des Parteiensystems weichen wir von den Indexwerten Colomers ab: Im Rahmen dieser Arbeit werden Deutschland und Frankreich als Vielparteiensysteme klassifiziert und erhalten entsprechend unserer binären Operationalisierung den Wert 1.

⁶⁵³ Vgl. Lehner/Widmaier 2002, S. 117.

⁶⁵⁴ Vgl. Lösche 2004, S. 29.

⁶⁵⁵ Vgl. Hartmann 2005, S. 116.

Im Ergebnis weisen die USA und Deutschland mit einem Wert von jeweils 5 eine deutlich höhere Machtfragmentierung auf als Frankreich, welches nur 3 Punkte erreicht.⁶⁵⁶ Angesichts dieser Werte wollen wir in der vorliegenden Untersuchung zwischen hoher und geringer institutioneller Pluralität nicht graduell, sondern kategorial differenzieren.

Tabelle 5-2: Vetospieler in Deutschland, Frankreich und den USA

Merkmale	Länder		
	Deutschland	Frankreich	USA
Föderalismus	2	0	2
Präsidentialismus	0	1	1
Parteiensystem	1	1	0
Bikameralismus	2	1	2
GESAMT	5	3	5

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.3 Konfliktregelung - Konkordanz oder Wettbewerb?

5.1.3.1 Deutschland als Mischtypus

Im Jahre 1976 konstatiert Gerhard Lehbruch, dass die politische Entwicklung in Deutschland durch einen „Strukturbruch“ – die „zunehmende Inkongruenz zweier Subsysteme“- charakterisiert sei.⁶⁵⁷ Gemeint ist das Nebeneinander von konkurrenz- und konkordanzdemokratischen Praktiken. In der Tat, haben wir es im Falle der Bundesrepublik mit einem „Zwitterding“⁶⁵⁸ zu tun.

Konkordanzdemokratische Praktiken kommen im Prozess der Gesetzgebung zum Tragen, so z.B. bei der verfassungsändernden Gesetzgebung, die eine Zweidrittelmehrheit der Abstimmungsberechtigten im Bundestag und Bundesrat voraussetzt, sowie bei der zustimmungsbedürftigen Gesetzgebung.⁶⁵⁹ Somit ist es in erster Linie der kooperative Föderalismus,

⁶⁵⁶ Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt Manfred G. Schmidt bei der Einstufung der Länder nach Colomers Index: Deutschland und die USA erreichen einen Wert von 6, Frankreich einen Wert von 3. Vgl. Schmidt 2006, S. 352.

⁶⁵⁷ Vgl. Lehbruch 1976, S. 16.

⁶⁵⁸ Vgl. Heidrun Abromeit, Mehrheitsdemokratische und konkordanzdemokratische Elemente im politischen System der Bundesrepublik Deutschland, in: Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft, Jg. 18, H. 2, 1989, S. 166.

⁶⁵⁹ Vgl. Schmidt 2006, S. 329.

welcher konsensorientiertes Verhandeln verlangt. „Der Bundesstaat ist die starke Konsensmaschine im politischen System der Bundesrepublik.“⁶⁶⁰ Bei der Besetzung oberster Bundesgerichte sowie bei der Patronagepraxis in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten spielen darüber hinaus proporzdemokratische Praktiken eine Rolle.⁶⁶¹

Bei Regierungsbildung und Regierungsalltag zeigt sich indes ein gemischtes Bild: Aus dem deutschen Mehrparteiengefüge ergibt sich zunächst ein höherer Abstimmungs- und Verhandlungsbedarf als etwa in den USA. So ist die Partei mit den meisten Abgeordneten im Parlament in der Regel auf die Bildung einer Koalition angewiesen. Die Notwendigkeit zur Abstimmung oder Koordinierung von politischen Inhalten in Koalitionen schränkt die Parteien in der Umsetzung von parteipolitischen Vorstellungen insgesamt ein. Gleichzeitig werden breite Mehrheiten von allen Akteuren vermieden. So gab es in der Geschichte der Bundesrepublik ausschließlich Regierungskonstellationen, die auf einer „minimalen Mehrheitskoalition“ beruhten.⁶⁶² Ausschlaggebend hierfür sind kontinuierliche Wahlkampfsituationen in den Ländern, welche die großen Parteien aus taktischen Gründen auseinanderreiben. In der Folge verweigern sie sich einer stärker konsensorientierten Haltung. Im Hinblick auf den Parteienwettbewerb kann die Bundesrepublik mithin als „moderate Mehrheitdemokratie“⁶⁶³ charakterisiert werden; hier setzt sich „(...) ein Modell der Konfliktregelung durch, das gegenläufig zu den hergebrachten Regeln der Konfliktaustragung im Bundesstaat ist.“⁶⁶⁴

Diese Gemengelage von hochgradig verflochtenen und eng gekoppelten Entscheidungssystemen im Bundesstaat einerseits sowie polarisierten Parteien andererseits berechtigt, die Bundesrepublik als Mischform zwischen Konkurrenz- und Konkordanzdemokratie einzustufen.⁶⁶⁵

⁶⁶⁰ Vgl. Jürgen Hartmann, *Das politische System der Bundesrepublik Deutschland im Kontext. Eine Einführung*, Wiesbaden 2004, S. 56f.

⁶⁶¹ Vgl. Schmidt 2006, S. 329.

⁶⁶² Im Falle einer minimalen Mehrheitskoalition („minimal winning coalition“) haben zwei oder mehr Parteien mehr als 50% der Parlamentssitze. Vgl. Lijphart 1999, S. 90, S. 109ff.

⁶⁶³ Vgl. Hartmann 2004, S. 56f.

⁶⁶⁴ Vgl. Lehbruch 1976, S. 16.

⁶⁶⁵ Vgl. Heidrun Abromeit, *Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz*, Opladen 1993; Schmidt 2006.

5.1.3.2 Frankreich als zentralistische Konkurrenzdemokratie

Der „majoritäre Parlamentarismus“ der V. Republik fusst im Wesentlichen auf der seit 1962 erkennbaren Bipolarisierung des Parteienspektrums (vgl. Kapitel 5.1.2.2). Diese wird durch das französische Wahlsystem begünstigt: Während die IV. Republik durch die Verhältniswahl geprägt war, wird der politische Wettbewerb in der V. Republik durch die absolute Mehrheitswahl bestimmt. Seit 1962 wird der Staatspräsident in direkter Volkswahl nach diesem Prinzip gewählt. Falls keiner der Kandidaten im ersten Wahlgang über 50 Prozent der Stimmen erhält – so wie es bislang stets der Fall war – findet vierzehn Tage später eine Stichwahl zwischen den beiden Kandidaten mit den meisten Stimmen statt.⁶⁶⁶ Spätestens bei der Stichwahl ist somit jede politische Richtung genötigt, sich für einen der beiden Bewerber zu entscheiden. Auch die Nationalversammlung kommt in absoluter Mehrheitswahl zusammen. Die Wahl der Parlamentarier erfolgt in Einperson-Wahlkreisen, wobei das gleiche Prinzip gilt wie für die Wahl des Präsidenten: Der Kandidat, welcher im ersten Wahlgang die absolute Mehrheit und 25% der Stimmen aller Wahlberechtigten erhält, hat die Wahl gewonnen. Erreicht keiner der Kandidaten die erforderliche Mehrheit, findet eine Woche später ein zweiter Wahlgang statt, in dem die einfache (relative) Mehrheit entscheidet.⁶⁶⁷ In dieser Gestalt fördert das Wahlsystem die Notwendigkeit, Wahlbündnisse einzugehen. Um ihre Chancen zu verbessern einigen sich die Parteien eines Lagers spätestens im zweiten Wahlgang auf einen Einheitskandidaten im Wahlkreis. Grundsätzlich führten diese Wahlabsprachen gleichsam automatisch zu Regierungskoalitionen, welche wiederum die Blockbildung begünstigten.⁶⁶⁸ Im Ergebnis haben sich in Frankreich zwei miteinander konkurrierende Koalitionsgruppierungen auf der linken und der rechten Seite des politischen Spektrums gebildet. An ihren Rändern binden extreme Parteien ausreichend Wählerstimmen, um jede Annäherung der Parteien in der Mitte zu vermeiden. Diese Blockbildung reflektiert die zentrale Konfliktlinie der französischen politischen Kultur, welche die Grundeinstellung der Bürger – und auch ihr Wahlverhalten – beeinflusst. Es handelt sich dabei um den Links-

⁶⁶⁶ Vgl. Hartmann 2005, S. 185f.

⁶⁶⁷ Vgl. Kempf 1980, S. 233f.

⁶⁶⁸ Vgl. ebda., S. 171f.

Rechts-Gegensatz, der seit der Französischen Revolution das politische Schachbrett der Republik bestimmt.⁶⁶⁹

Zuletzt entstehen in der “unteilbaren Republik” auch auf vertikaler Ebene kaum Verhandlungs- und Konsenszwänge. Die politisch-administrative Struktur Frankreichs ist seit fast zwei Jahrhunderten durch einen streng zentralistischen, pyramidalen, Charakter geprägt, der zu einer, alle Aktivitäten zwischen Paris und der Provinz erfassenden, Hierarchisierung geführt hat (vgl. Kapitel 5.1.2.2).

5.1.3.3 Die USA als verhandelnde Konkurrenzdemokratie

Die Einordnung der USA als Wettbewerbsdemokratie ist weitgehend unumstritten.⁶⁷⁰ Unter wahlsystematischen Gesichtspunkten reiht sich die USA nach Nohlen (1978) in die Gruppe der extrem mehrheitsbildenden Wahlsysteme ein.⁶⁷¹ So gewinnt in den meisten US-Bundesstaaten der Präsidentschaftskandidat mit relativer Mehrheit die gesamte Wahlmännerliste seiner Partei („winner-takes-it-all“ oder „general ticket system“). Im sog. „Electoral College“ wird der Präsident schließlich mit absoluter Mehrheit (derzeit 270 von 538) gewählt.⁶⁷² Für beide Kammern des Kongress gilt ein Wahlsystem relativer Mehrheitswahl in Einerwahlkreisen. Die Gesamtheit der Gewinner aller Wahlkreise bilden die Gesamtheit der Abgeordneten und der Senatoren.⁶⁷³ Durch die Mehrheitswahl begünstigt hat sich in den USA ein duales Parteiensystem herausgebildet, in welchem der Parteienwettbewerb nicht durch Koalitionsbildungen abgeschwächt wird. Da jedoch die Parteidisziplin in den Vereinigten Staaten äußerst gering ausgeprägt ist, werden Gesetze und Programme zwischen der Regierung und einzelnen Parlamentsmitgliedern oder Vertretern von Parlamentsausschüssen häufig ausgehandelt. Mehrheiten für die Umsetzung von Regierungsvorhaben müssen also gesucht werden, sie sind nicht durch Wahlen vorgegeben.⁶⁷⁴ Der Verweis auf das viel praktizierte parlamentarische „logrolling“, welches insbesondere unter der Bedingung eines „divided government“ verschiedenste Entscheidungsgegenstände verknüpft, kann jedoch nicht als Indi-

⁶⁶⁹ Vgl. Marieluise Christadler, Frankreichs politische Kultur auf dem Prüfstand, in: Christadler/ Uterwedde 1999, S. 287- 305, hier: S. 297.

⁶⁷⁰ Vgl. Schmidt 2006, S. 330.

⁶⁷¹ Vgl. Dieter Nohlen, Wahlsysteme der Welt, München 1978, S. 93 und S. 192ff.

⁶⁷² Amerikaner wählen ihren Präsidenten und Vizepräsidenten nicht direkt, sondern stimmen in jedem Bundesstaat über von den Parteien aufgestellte Wahlmänner bzw. Wahlmännerlisten ab. Vgl. Lösche 2004, S. 26.

⁶⁷³ Vgl. Hartmann 2005, S. 115.

⁶⁷⁴ Vgl. Arthur Benz, Föderalismus und Demokratie. Eine Untersuchung zum Zusammenwirken zweier Verfassungsprinzipien, Polis Nr. 57/2003, S. 22

kator für parteipolitische Konkordanz gewertet werden. Die Reziprozität des Abstimmungsverhaltens dient lediglich der kurzfristigen gegenseitigen Interessenbefriedigung und kann nicht als dauerhaftes, konkordanzdemokratisches Beziehungsnetzwerk begriffen werden. Bei Tauscharragements in Konkordandemokratien stehen dagegen „(...) gemeinsame Stabilitätsinteressen und der generalisierte und langfristig angelegte, intertemporale Interessenausgleich im Vordergrund.“⁶⁷⁵

Zuletzt erscheint auch der amerikanische Föderalismus im Vergleich zur deutschen Politikverflechtung als dualer (vgl. Kapitel 5.1.2.3). So sind die Mehrebenenstrukturen des föderativen Systems der USA nur lose gekoppelt; institutionalisierte Formen der Politikverflechtung gibt es kaum. Freilich kann aufgrund von übergreifenden Problemstellungen nicht auf ein gewisses Mindestmaß an Kooperation verzichtet werden; doch sind die staatlichen Ebenen in den USA deutlich stärker voneinander getrennt als im Modell des „Verbundföderalismus“. Der einzelstaatlichen Exekutive fehlt in den USA überdies die Möglichkeit, sich über ein zentralstaatliches Organ an der bundesstaatlichen Gesetzgebung beteiligen zu können, wie dies in Deutschland in Gestalt des Bundesrates erfolgt (vgl. Kapitel 5.1.2.1)

5.2 Umfrageergebnisse

5.2.1 Rücklauf

5.2.1.1 Absoluter Rücklauf

Insgesamt wurden 124 der versendeten Fragebögen von Unternehmensvertretern ausgefüllt und zurückgesendet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13,7% bezogen auf 900 versendete Fragebögen. 121 dieser Fragebögen sind verwertbar und gehen in unsere Analyse ein (13,4%). In Anbetracht der Vielzahl vergleichbarer Anfragen, die täglich an Großunternehmen gerichtet werden, sowie der Bearbeitungszeit des Fragebogens von durchschnittlich 15 bis 20 Minuten, kann die erreichte Rücklaufquote als zufriedenstellend angesehen werden.

Hinweise auf die Gründe für Nichtteilnahme liefern die Unternehmen, welche sich von der Umfrage abgemeldet haben. Von 71 Abmeldungen erfolgten 36,6% aus Gründen des Zeit-

⁶⁷⁵ Vgl. Roland Czada, *Demokratietypen, institutionelle Dynamik und Interessenvermittlung. Das Konzept der Verhandlungsdemokratie*, in: Hans-Joachim Lauth (Hrsg.), *Vergleichende Regierungslehre*, Wiesbaden 2002, S. 292-318, hier: S. 298f.

oder des Kapazitätsmangels sowie 32,4% mit dem Hinweis auf unternehmenspolitische Bestimmungen, nach welchen eine Teilnahme an Befragungen grundsätzlich abgelehnt wird. 15,4% der Unternehmen lehnten ohne Begründung ab. Insgesamt 58,8% der spezifizierten Abmeldungen erfolgten mit dem zusätzlichen Hinweis auf die Vielzahl derartiger Anfragen, die an das Unternehmen gerichtet werden. Tabelle 5-3 zeigt die Abmeldungsgründe insgesamt sowie nach Ländern aufgeteilt.

Tabelle 5-3: Abmeldungsgründe

Abmeldungsgründe	%			
	D (n=39)	USA (n = 12)	F (n=20)	Gesamt (n=71)
Zeit oder Kapazitätsmangel	46,2	33,3	20,0	36,6
Unternehmenspolitik	30,8	41,7	30,0	32,4
Nicht anwendbar	-	-	20,0	5,6
Keine Begründung	10,3	25,0	20,0	15,4
Keine Zuständigkeit	2,6	-	5,0	2,8
Integrationsprozess nach Fusion	7,7	-	5,0	4,2
Umstrukturierung der Abteilung	2,6	-	20,0	2,8

5.2.1.2 Rücklauf nach Ländern

Die Befragung wurde unter deutschen, französischen und US-amerikanischen Unternehmen durchgeführt. Ein Blick auf den länderspezifischen Rücklauf offenbart, dass die Auskunftsbereitschaft in Deutschland am höchsten (61 Fragebögen, 50,4 %), in den USA geringer (32 Fragebögen, 26,4 %) und in Frankreich am geringsten war (28 Fragebögen, 23,1%).

5.2.1.3 Rücklauf nach Branchen

Die Umfrage richtete sich an Unternehmen verschiedenster Branchen. Die Einteilung der derselben erfolgt nach dem Industry Groups-Index von STOXX (Deutsche Börse Gruppe), welcher eine internationale Vergleichbarkeit gewährleistet. Tabelle 5-4 zeigt die Branchenaufteilung der Umfrageteilnehmer. Grösste Gruppe sind Unternehmen aus der Branche „Finanzdienstleistungen“ (9,1%), gefolgt von „Technologie“ (8,3%) und „Konsumgüter“

(7,4%). Weitere rücklaufstarke Branchen sind „Automobil“, „Industrie“, „Transport & Logistik“ sowie „Versicherungen“ (jeweils 6,6%).

Bei Betrachtung des länderspezifischen Rücklaufs fällt auf, dass die Branchen „Medien“, „Pharma & Gesundheit“ sowie „Software“ in der Gruppe der US-amerikanischen Unternehmen nicht repräsentiert sind. Stark vertreten sind dagegen Unternehmen aus den Bereichen „Finanzdienstleistungen“, „Technologie“ sowie „Telekommunikation“ (jeweils 12,5%). Davon abgesehen weist der Rücklauf keine starken Klumpungen auf; die Variationen belaufen sich auf maximal 9,4 Prozentpunkte. In Deutschland führen die Bereiche „Automobil“, „Chemie“, „Finanzdienstleistungen“, „Konsumgüter“ und „Technologie“ die Liste der rücklaufstärksten Branchen an (jeweils 8,2%); die maximale Abweichung beträgt 6,6 Prozentpunkte. Bei den französischen Umfrageteilnehmern sind die Branchen „Industrie“ und „Medien“ stark repräsentiert (jeweils 10,7%); die maximale Abweichung beläuft sich auf 7,1 Prozentpunkte.

Tabelle 5-4: Rücklauf nach Branchen

Branche	%			
	D (n= 61)	USA (n=32)	F (n=28)	Gesamt (n=121)
Automobil	8,2	3,1	7,1	6,6
Banken	4,9	3,1	7,1	5,0
Bauindustrie	1,6	3,1	3,6	2,5
Chemie	8,2	3,1	3,6	5,8
Energie & Rohstoffe	4,9	6,3	3,6	5,0
Finanzdienstleistungen	8,2	12,5	7,1	9,1
Handel	6,6	3,1	7,1	5,8
Industrie	4,9	6,3	10,7	6,6
Nahrungsmittel & Tabak	4,9	3,1	3,6	4,1
Konsumgüter	8,2	3,1	3,6	7,4
Medien	4,9	-	10,7	5,0
Pharma & Gesundheit	6,6	-	7,1	5,0
Software	1,6	-	7,1	2,5
Technologie	8,2	12,5	3,6	8,3
Telekommunikation	3,3	12,5	3,6	5,8
Transport & Logistik	6,6	9,4	3,6	6,6
Versicherungen	6,6	9,4	3,6	6,6
Versorger	1,6	3,1	3,6	2,5

Somit ist jedoch noch keine Aussage über das Verhältnis von Respondenten und Nicht-

Respondenten getroffen. Zur Abschätzung einer potentiellen „Nonresponse-Bias“ gilt es daher hinsichtlich des Merkmals „Branchenzugehörigkeit“ zu untersuchen, inwieweit sich die Teilnehmer systematisch von den Nichtteilnehmern unterscheiden. Hierzu werden beide Gruppen einem Chi-Quadrat Test unterzogen. In der Statistik kann diese Größe für den Test der Frage herangezogen werden, ob im Falle von zwei Stichproben die Abweichungen der beobachteten Häufigkeiten (Kontingenztafel) von den erwarteten Häufigkeiten (Indifferenztafel) noch zufällig zustande gekommen sein könnte oder ob sie als nicht mehr zufällig (als „statistisch signifikant“) anzusehen sind.⁶⁷⁶ Die Testergebnisse in Tabelle 5-5 zeigen, dass Unterschiede der Rücklaufquoten zwischen den verschiedenen Branchen nur zufälliger und nicht grundlegender Natur sind. Insgesamt, wie auch für die einzelnen Länder, ist die Nullhypothese der Unabhängigkeit aufrechtzuerhalten.

Tabelle 5-5: Chi-Quadrat Werte - Branchen

Länder	Chi-Quadrat nach Pearson	FG	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
USA	21,515	17	0,204
Deutschland	20,556	17	0,247
Frankreich	17,106	17	0,447
Gesamt	15,354	17	0,570

5.2.1.4 Rücklauf nach Größenklassen

Ein Blick auf den Rücklauf nach Unternehmensgröße offenbart ein leichtes Übergewicht der kleineren Größenklassen. So beschäftigen 55,4% der antwortenden Unternehmen 1 bis 10.000 Mitarbeiter. Bei einer länderspezifischen Betrachtung des Rücklaufs fällt auf, dass im Falle Frankreichs und Deutschlands die kleineren Größenklassen überwiegen (61,0% resp. 65,6% haben 0 bis 10.000 Mitarbeiter), während 68,8% der teilnehmenden Unternehmen aus den USA 10.000 bis über 50.000 Mitarbeiter beschäftigen (vgl. Tabelle 5-6).

⁶⁷⁶ Vgl. Hans Benninghaus, Deskriptive Statistik, Leipzig 1998, S. 104ff; Kromrey 2006, S. 489.

Tabelle 5-6: Rücklauf nach Größenklassen

Größenklasse in Mitarbeitern	%			
	D (n=61)	USA (n=32)	F (n=28)	Gesamt (n= 121)
1-1000 Mitarbeiter	14,8	-	21,4	12,4
1000-5000 Mitarbeiter	32,8	12,5	21,4	24,8
5000-10000	18,0	18,8	17,9	18,2
10000-20000	13,1	18,8	7,1	13,2
20000-50000	13,1	34,4	17,9	19,8
Mehr als 50000	8,2	15,6	14,3	11,6

Wie ein Chi-Quadrat Test zeigt, unterscheiden sich die Respondenten auch hinsichtlich des Merkmals „Größe“ nicht systematisch von den Nicht-Respondenten (vgl. Tabelle 5-7).

Tabelle 5-7: Chi -Quadrat Werte - Größenklassen

Länder	Chi-Quadrat nach Pearson	FG	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
USA	4,149	5	0,528
Deutschland	5,302	5	0,380
Frankreich	5,768	5	0,330
Gesamt	6,918	5	0,227

5.2.2 Informationen zum Umfrageteilnehmer

5.2.2.1 Position der Umfrageteilnehmer

Bei einem Blick auf die Position der Umfrageteilnehmer im Unternehmen lässt sich feststellen, dass nahezu zwei Drittel derselben leitende Positionen innehaben, So geben insgesamt 73,0 % der Teilnehmer an, in der Position des „Senior Vice President“⁶⁷⁷ (6,3%) „Vice

⁶⁷⁷ Da nicht festgelegt ist, welche rechtlichen Vollmachten damit tatsächlich einhergehen, wird von der Übersetzung dieses Titels abgesehen. In jedem Fall dürfte die Person jedoch in der gehobenen, resp. höheren Managementebene anzusiedeln sein. Vgl. Henning von Boehmer, Andere Länder, andere Titel, in: handelsblatt.com, Freitag, 10. Juni 2005, URL <http://www.handelsblatt.com/news/printpage.aspx?p=200813&t=ftprint&b=905271>, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

President⁶⁷⁸ (10,4%), „Executive Vice President“⁶⁷⁹ (4,2%) oder des „Direktors/Bereichsleiters“⁶⁸⁰ (52,1%) ihrer jeweiligen Abteilung zu stehen. Nur etwa 14,6% der Antwortenden sind Manager (4,2%) oder Referenten (10,4%). Ein ähnliche Verteilung zeigt sich bei einer länderspezifischen Betrachtung (vgl. Tabelle 5-8). In Deutschland stehen 60,4% der Teilnehmer in leitenden Positionen; in den USA sind es 73,3% und in Frankreich gar 95,2%. Somit können wir – insgesamt wie auch länderspezifisch – davon ausgehen, dass weitgehend informierte Angaben gemacht wurden.

Tabelle 5-8: Position der Umfrageteilnehmer

Titel	(%)			
	D (n =53)	USA (n =30)	F (n =21)	Gesamt (n =104)
Senior Vice President	1,6	15,6	-	6
Vice President	3,3	21,9	3,6	10
Executive Vice President	0	15,6	-	5
Direktor/in; Bereichsleiter/in	47,5	31,3	67,9	57
Referent/in	16,4	-	-	10
Manager	6,6	-	-	5
Sonstiges ⁶⁸¹	11,5	9,4	3,6	11

5.2.2.2 Organisatorischer Bereich der Umfrageteilnehmer

Ein Blick auf den organisatorischen Bereich⁶⁸² der Umfrageteilnehmer zeigt, dass diese am häufigsten der Dachfunktion „Unternehmenskommunikation“ angehören (34,4%). Stark vertreten sind auch die PA-Abteilungen: Insgesamt 22,2% der Respondenten stammen aus diesem Bereich. Weniger häufig wurde die Pressestelle (10%) oder die Abteilung „Regierungsbeziehungen“ (5,6 %) aktiv.

Ein ähnliches Muster ergibt sich bei einer länderspezifischen Betrachtung. Eine Mehrzahl der deutschen Umfrageteilnehmer stammt aus der Abteilung „Unternehmenskommunikation“ (27,9%). Darüber hinaus fällt der hohe Anteil der Teilnehmer auf, die der „Presseabteilung“

⁶⁷⁸ Vgl. Fussnote 181.

⁶⁷⁹ Vgl. Fussnote 181.

⁶⁸⁰ In diese Kategorie ordnen wir auch: „Directeur/Directrice“, „Director“, „Chef du“, „Responsable de“.

⁶⁸¹ Die Kategorie „Sonstiges“ umfasst folgende Angaben: „Studentische Mitarbeiterin“, „Stellvertretender Leiter“, „Pressesprecherin“, „Mitarbeiter“, „2nd Vice President“, „Chargé de Mission à la Direction Générale“, „Intern“, „Mitglied der Geschäftsleitung“, „Business Economist“, „Assistant Director“, „Executive Director“.

⁶⁸² Sofern eine deutsche Übersetzung des organisatorischen Bereichs existiert, wurde diese verwendet.

angehören (14,8%). Erst an dritter Stelle folgt der Bereich „Public Affairs“ (9,8%). Im Hinblick auf den Organisationsbereich der französischen Teilnehmer lässt sich eine größere Diversität feststellen. So stammen zwar 21,4% der Umfrageteilnehmer aus dem Bereich „Unternehmenskommunikation“ (21,4%); die zweitgrößte Gruppe fällt jedoch unter die Kategorie „Sonstiges“ (17,9%). In den USA zeigt sich schließlich ein deutliches Übergewicht von Umfrageteilnehmer, die in PA-Abteilungen (37,5%) oder im Bereich Unternehmenskommunikation (25,9%) tätig sind (vgl. Tabelle 5-9).

Tabelle 5-9: Organisatorischer Bereich der Umfrageteilnehmer

Funktionsbereich	%			
	D (n =47)	USA (n =26)	F (n =17)	Gesamt (n =90)
Unternehmenskommunikation	27,9	25,0	21,4	34,4
Regierungsbeziehungen	1,6	6,3	7,1	5,6
Public Affairs	9,8	37,5	7,1	22,2
Corporate Affairs/Corporate Relations	3,3	6,3	0	4,4
Community Relations	0	3,1	0	1,1
Öffentlichkeitsarbeit	4,9	0	3,6	4,4
Externe Kommunikation	4,9	0	3,6	3,3
Pressestelle	14,8	0	0	10,0
Sonstiges ⁶⁸³	11,5	3,1	17,9	14,0

⁶⁸³ Die Kategorie „Sonstiges“ umfasst folgende Angaben: „Enviromental Affairs“, „Affaires Juridiques“, „International Relations“, „Charge de Direction Generale“, „Vorstandsstab“, „Soziales und Umwelt“, „Nationale und Internationale Kontakte“, „Business Economist“, „International and State Affairs“, „Politik und Gesellschaft“, „Gesellschaftspolitik“, „Marketing“.

5.2.3 Validierung der Strategietypologie

Basierend auf unseren Umfrageergebnissen erfolgt in den folgenden Abschnitten eine empirische Validierung der verwendeten Typologie. Wir stellen uns dabei die Frage, ob eine Reduzierung der Dimensionen möglich und der Realität angemessen ist. Dies kann mit Hilfe einer Hauptkomponentenanalyse ermittelt werden. Diese Methode der multivariaten Statistik hat zum Ziel, die Originalvariablen eines Datensatzes durch eine kleinere Anzahl „dahinter liegender“ Variablen zu ersetzen. Es soll also die Information, die in einer Menge von unabhängigen Variablen enthalten ist, komprimiert werden. Zu diesem Zweck wird eine lineare Transformation der ursprünglichen, teilweise korrelierten Variablen in eine neue Menge unkorrelierter Variablen, die Hauptkomponenten („principal components“), durchgeführt. Dabei wird die erste Hauptkomponente so konstruiert, dass sie für den größten Teil der Varianz verantwortlich ist. Die zweite (und jede folgende) Komponente, wird so gelegt, dass sie möglichst viel der noch verbleibenden Varianz auf sich bindet, usf. Können die ersten Hauptkomponenten den größten Teil der Variation erklären, kann die effektive Dimension des Problems verringert werden.⁶⁸⁴

Die Ergebnisse der Berechnung zeigen jedoch, dass alle neun Komponenten relevante Informationen erhalten. Wie in Tabelle 5-10 ersichtlich, binden die ersten drei Komponenten 53% der Gesamtvarianz. Erst mit Hilfe von zwei Dritteln der Komponenten kann 83% der Gesamtvarianz erklärt werden.

Tabelle 5-10: Hauptkomponentenanalyse

	HK1	HK2	HK3	HK4	HK5	HK6	HK7	HK8	HK9
Std.Abw,	1,434	1,210	1,129	1,052	0,922	0,772	0,772	0,737	0,629
Anteil der Varianz	0,229	0,163	0,142	0,123	0,094	0,079	0,066	0,060	0,044
Kum. Anteil der Varianz	0,229	0,391	0,533	0,656	0,750	0,829	0,896	0,956	1,000

⁶⁸⁴ Vgl. Peter M. Schulze, Beschreibende Statistik, München/Wien 2003, S. 195ff; Gerhard Marinell, Multivariate Verfahren, München/Wien 1998, S. 134.

5.2.4 Kontextuelle Relativierung der empirischen Ergebnisse

Im folgenden Kapitel – dem Herzstück des empirischen Teils dieser Untersuchung – erfolgt der Hypothesentest. Im Vorfeld gilt es die, hier zur Anwendung kommenden, statistischen Verfahren zu erläutern.

5.2.4.1 Statistische Verfahren

5.2.4.1.1 *Messniveaus*

Grundsätzlich lassen sich metrische und kategoriale (oder diskrete) Variablen unterscheiden. Kategoriale Variablen können wiederum in nominale Variablen (z.B. Geschlecht) und ordinale Variablen (es kann eine Rangreihenfolge gebildet werden, wie etwa schlecht, mittel, gut) differenziert werden. Metrische Variablen sind intervallskaliert oder verhältnisskaliert, d.h. die Datenwerte legen sowohl die Reihenfolge als auch die Distanz zwischen den Werten fest.⁶⁸⁵

Die im Rahmen dieser Arbeit spezifizierten unabhängigen Variablen weisen zum einen ordinales Messniveau auf. Darüber hinaus kommen eine Reihe von additiven Indizes zum Zuge, die als metrische Variablen behandelt werden. Wenngleich ihre Einzelbestandteile, Likertskalen, im strengen Sinne ordinalskaliert sind, kann man mit Hammann und Erichson (2000) davon ausgehen, „(...) dass die *semantischen Abstände* entweder *sämtlich gleich* sind oder zumindest subjektiv so eingeschätzt und interpretiert werden (können). Dies bedeutet, dass den einzelnen semantischen Ausprägungen des Beurteilungskriteriums feste Zahlenwerte mit gleichbleibendem Intervall zugeordnet werden, wodurch die Rating-Skala die *Eigenschaften einer Intervallskala* annimmt (...).“⁶⁸⁶ Unsere unabhängigen Variablen schließlich, weisen ein kategoriales Messniveau auf (So wird auch im Hinblick auf die Machtdispersion zwischen hoher und geringer Vetospielerdichte nicht graduell, sondern kategorial differenziert. Vgl. Kapitel 5.1)

⁶⁸⁵ Vgl. Heinz-Jürgen Pinnekamp; Frank Siegmann, Deskriptive Statistik mit einer Einführung in das Programm SPSS, München/Wien 2001, S. 12ff.

⁶⁸⁶ Vgl. Peter Hammann; Bernd Erichson, Marktforschung, Stuttgart 2000, S. 341.

5.2.4.1.2 Deskriptive Verfahren und Ausreißer

Im Rahmen der Deskription der metrischen Variablen wird als Maß der zentralen Tendenz der Mittelwert⁶⁸⁷ sowie als Maß der Dispersion die Standardabweichung⁶⁸⁸ berechnet. Im Falle der ordinalskalierten Variablen wollen wir die Häufigkeitsverteilung der Ausprägungen betrachten.

Im Zuge der graphischen Darstellung kommen Boxplots und Stabsdiagramme zur Anwendung: Boxplots eignen sich dazu, Maße der zentralen Tendenz (Median⁶⁸⁹), Streuung und Schiefe mehrerer (Teil-) Stichproben im Hinblick auf ein metrisches Merkmal miteinander zu vergleichen.⁶⁹⁰ Da Boxplots außerdem Hinweise auf Ausreißer und unplausible Werte in einer Stichprobe liefern, kommen sie hier bereits vor dem Ausführen der Mittelwertvergleiche zur Anwendung. Dabei gilt es für die Behandlung von Ausreißern folgendes zu berücksichtigen: Ursachen dafür können Messfehler, Falschangaben, Übertragungsfehler etc. sein. Derartige Fehler sollen entdeckt und korrigiert oder von der weiteren Analyse ausgeschlossen werden. Einige Ausreißer reflektieren jedoch lediglich ungewöhnliche Umstände, die zu wertvollen Informationen führen.⁶⁹¹ Nun kann sich der Effekt von Ausreißern nicht nur auf das empirische Mittel (insbesondere, wenn mehr in einer Flanke als der anderen auftauchen), sondern in weit stärkerem Maße auf die empirische Varianz auswirken. Da die Differenzen vom Mittel bei der Varianz quadriert werden, können Quadrate von Ausreißern einen beträchtlichen Anteil an der Summe der Quadrate darstellen, obwohl sie nur gering an Zahl sind.⁶⁹² Daher unterscheiden wir im Folgenden zwischen „milden“ Ausreißern und „extremen“ Ausreißern⁶⁹³ und bereinigen den Datensatz um letzere.

⁶⁸⁷ Der Mittelwert (arithmetisches Mittel) ist ein Lagemaß zur Beschreibung von Häufigkeitsverteilungen metrischer Daten. Er ist der Quotient aus der Summe aller Einzelwerte und der Anzahl dieser Einzelwerte. Mehr dazu: Kromrey 2006, S. 443ff.

⁶⁸⁸ Die Standardabweichung beschreibt die Streuung der Einzelwerte einer Häufigkeitsverteilung um ihren Mittelwert. Sie ergibt sich als positive Quadratwurzel der Varianz und bezeichnet die durchschnittliche Abweichung der Mittelwerte der einzelnen Beobachtungen vom Gesamtmittelwert der Stichprobe. Mehr dazu: Kromrey 2006, S. 449ff

⁶⁸⁹ Der Median ist jener Wert, der eine geordnete Reihe von Messwerten halbiert. Mehr dazu bei: Benninghaus 1998, S. 39ff.

⁶⁹⁰ Ein Box-Plot besteht aus Rechtecken, die den Interquartilsabstand zeigen. Innerhalb dieser Box wird der Median als trennende Linie dargestellt. Zur Rechten und zur Linken der Box sind Linien („whiskers“) mit einer Länge des 1,5-fachen Interquartilsabstand eingezeichnet. Vgl. Siegfried Heiler; Paul Michels, Deskriptive und Explorative Datenanalyse, München/Wien 1994, S. 129.

⁶⁹¹ Vgl. ebda., S. 129.

⁶⁹² Vgl. Rupert G. Miller Jr., Grundlagen der Angewandten Statistik, München/Wien 1996, S. 9.

⁶⁹³ Ausreißer sind beobachtete Werte, deren Abstand vom 25%-Perzentil nach unten bzw. vom 75%-Perzentil nach oben zwischen dem 1,5fachen und dem 3fachen der Boxhöhe liegt (oder Außenpunkte; „outside“). Als „extreme“ Ausreißer („far outside“) gelten Werte, deren Abstand vom 25%- oder dem 75%- Perzentil mehr als das Dreifache der Boxhöhe beträgt. Ausreißer werden im Folgenden durch kleine Kreise, „extreme“ Ausreißer

Die Häufigkeiten der Merkmalsausprägungen ordinalskalierte Merkmale werden höhenproportional, d.h. in Form von Stabdiagrammen, dargestellt.⁶⁹⁴

5.2.4.1.3 Inferenzstatistische Verfahren

- **Signifikanzniveau**

In der vorliegenden Arbeit werden bei der Anwendung sämtlicher statistischer Tests jene Beziehungen als statistisch relevant herangezogen, die auf dem 5%- Niveau signifikant sind.⁶⁹⁵

- **Varianzanalytische Verfahren**

- Einfaktorielle Varianzanalyse & Levene-Test

In einer Mehrzahl der vorliegenden Fälle gilt es den Einfluss einer kategorialen Variable (unabhängig) auf eine metrische Variable (abhängig) zu erklären. Zu diesem Zweck wird auf das Verfahren der einfaktoriellen Varianzanalyse (ANOVA) zurückgegriffen. Da dieses eine Prüfung der Homogenität der Varianzen voraussetzt, muss im Vorfeld ein „Levene-Test“ gerechnet werden.⁶⁹⁶ Sofern dieser keine signifikanten Abweichungen der Varianzen in den Vergleichsgruppen anzeigt, kann im Anschluss die ANOVA zur Anwendung kommen. Im Allgemeinen besteht der Zweck dieses Verfahrens darin, die Signifikanz der Unterschiedlichkeit mehrerer Mittelwerte zu testen. Die Bezeichnung wird jedoch aus dem Umstand abgeleitet, dass beim Testen der statistischen Signifikanz von Mittelwertdifferenzen eigentlich Varianzen (Streuungen) verglichen (d.h. analysiert) werden.⁶⁹⁷ Dabei wird die gesamte Streuung in eine Komponente, die auf einen zufälligen Fehler (d.h. Summe der Quadrate

durch Sternchen dargestellt. Vgl. Heiler/Michels 1994, S. 106.

⁶⁹⁴ Vgl. Pinnekamp/Siegmann 2001, S. 40f.

⁶⁹⁵ Um dieses Signifikanzniveau bei der ordinalen Regression an Mehrfachvergleiche anzupassen, werden wir es nach der Regel von Bonferroni in Entsprechung zur Anzahl der Tests auf 0,016 senken (0,05/3). Vgl. Werner A. Stahel, Statistische Datenanalyse. Eine Einführung für Naturwissenschaftler, Braunschweig/Wiesbaden 1999, S. 247.

⁶⁹⁶ Vgl. Miller 1996, S. 246

⁶⁹⁷ Vgl. Peter Bohley, Statistik. Einführendes Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, München/Wien 2000, S. 609ff.

innerhalb der Gruppen) zurückzuführen ist, und in eine, die auf unterschiedliche Mittelwerte zurückzuführen ist, zerlegt. Diese Varianzkomponenten werden zueinander ins Verhältnis gesetzt.⁶⁹⁸ Die Signifikanzprüfung des Verhältnisses erfolgt schließlich über einen F-Test. Getestet wird die Nullhypothese, welche unterstellt, dass alle miteinander verglichenen Gruppenmittelwerte der Testvariablen in der Grundgesamtheit identisch sind. Die Alternativhypothese besagt, dass zwischen mindestens zwei Mittelwerten ein Unterschied besteht. Ist das Verhältnis signifikant, so wird die Nullhypothese abgelehnt und die Alternativhypothese angenommen.⁶⁹⁹ Im Fall der Ablehnung sind wir berechtigt, auf nicht nur rein zufällig bedingte Unterschiede der Gruppen zu schließen; durch die Gruppenbildung haben wir einen Faktor gefunden, der einen Teil der Gesamtvarianz erklärt.⁷⁰⁰

- Kovarianzanalyse

Zum Zweck der Verminderung der Fehlervarianz der ANOVA (große Unterschiede innerhalb der Gruppen, d.h. große Innergruppenvarianz) und mit dem Ziel Scheinkorrelationen auf-zudecken, greifen wir desweiteren auf das Verfahren der Kovarianzanalyse (ANCOVA) zurück. Dieses versucht den durch potentielle Störvariablen – hier Größe und Branchenzugehörigkeit – bedingten Effekt nachträglich statistisch auszugleichen, indem der auf die Kovariate zurückgehende Einfluss statistisch herausgerechnet wird. Dies geschieht, indem eine Regression der abhängigen Variablen auf die Kovariate berechnet wird.⁷⁰¹ Die Regressionsresiduen beschreiben dann den Anteil der abhängigen Variablen, welcher nicht durch die Kovariate erklärt werden kann. Diese Residuen werden schließlich als neue abhängige Variablen in eine Varianzanalyse gegeben.⁷⁰²

Steht nach diesem Schritt fest, dass sich die Mittelwerte in der Grundgesamtheit unterscheiden, so ist jedoch weiterhin unklar zwischen welchen Faktorstufen ein signifikanter Unterschied besteht; wir wissen lediglich mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (siehe Signifikanzniveau), dass mindestens zwei Ausprägungen einen bedeutsamen Unterschied aufweisen.⁷⁰³ Daher sollen neben dem simultanen Vergleich aller Mittelwerte paarweise Vergleichstests (multiple Tests, Kontraste) durchgeführt werden. Dies erfolgt unter Berücksichtigung einer Bonferroni-Adjustierung. Das Verfahren nimmt paarweise Vergleiche

⁶⁹⁸ Vgl. Stahel 1999, S. 246.

⁶⁹⁹ Vgl. Marinell 1998, S. 23ff.

⁷⁰⁰ Vgl. Bohley 2000, S. 614.

⁷⁰¹ Vgl. Marinell 1998, S. 41ff.

⁷⁰² Vgl. Winfried Stier, Empirische Forschungsmethoden, Berlin et al. 1999, S. 270.

⁷⁰³ Vgl. Stahel 1999, S. 247.

zwischen Gruppenmittelwerten mit T-Tests vor, regelt dabei jedoch auch die Gesamtfehlerrate, indem die Fehlerrate für jeden Test auf den Quotienten aus der experimentellen Fehlerrate und der Gesamtzahl der Tests gesetzt wird. Dadurch wird das beobachtete Signifikanzniveau an Mehrfachvergleiche angepasst.⁷⁰⁴

Auch dieses Verfahren setzt voraus, dass das Skalenniveau der abhängigen Variable metrisch ist.

- Ordinale Regression

Gilt es die Assoziation zwischen einer polytomen ordinalen Antwortvariablen und einer Gruppe von (kategorialen) Einflußvariablen (Faktor und Kovariaten) zu modellieren, so ist die Durchführung einer ordinalen Regression methodisch angemessen.⁷⁰⁵ Dieses Verfahren basiert auf der Methodologie von McCullagh (1980)⁷⁰⁶. Das Ziel der ordinalen Regression besteht darin, die Koeffizienten der Regressionsfunktion unter Beachtung einer festgelegten Reihenfolge der abhängigen Variablen zu schätzen. Sie kann dazu verschiedene „linking“-Funktionen verwenden (z.B. Logit, log-log Funktion, Cauchit und Probit). Im vorliegenden Fall wird das Modell des kumulierten Logits („linking“-Funktion: Logit) verwendet. Dabei werden jeweils zwei Kategorien der abhängigen Variable gegeneinander gegenübergestellt. Es wird z.B. die Wahrscheinlichkeit, dass eine Kategorie der abhängigen Variable gewählt wird, mit der Wahrscheinlichkeit, dass alle Kategorie größer dieser Kategorie gewählt werden, verglichen. Der Unterschied zur binär-logistischen Regression liegt darin begründet, dass die einzelnen Regressionkoeffizienten der unabhängigen Variablen für alle Dichotomisierungen gleichgesetzt sind. Nur die Konstanten (Schwellenwerte zwischen den Klassen) der einzelnen Logit-Funktionen unterscheiden sich: Es werden rangniedrigere gegenüber ranghöheren Kategorien verglichen.⁷⁰⁷

Um auch hier im Rahmen der multiplen Tests die Fehlerkumulierung zu korrigieren, wird das Signifikanzniveau nach der Bonferroni-Methode entsprechend der Anzahl der Tests auf 0,016 gesenkt (0,05 geteilt durch 3).⁷⁰⁸

⁷⁰⁴ Zum Problem des „multiplen Testens“ vgl. ebda., S. 247.

⁷⁰⁵ Vgl. Achim Bühl; Peter Zöfel, SPSS Version 10. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, München 2000, S. 373.

⁷⁰⁶ Vgl. Peter McCullagh, Regression models for ordinal data, in: Journal of the Royal Statistical Society, Jg. 42, H. 2, 1980, S. 109-142.

⁷⁰⁷ Vgl. Christian Rohrlack, Logistische und ordinale Regression, in: Sönke Albers (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden 2006, S. 205-222, hier: S. 218.

⁷⁰⁸ Vgl. Stahel 1999, S. 247.

5.2.4.2 Hypothesentest

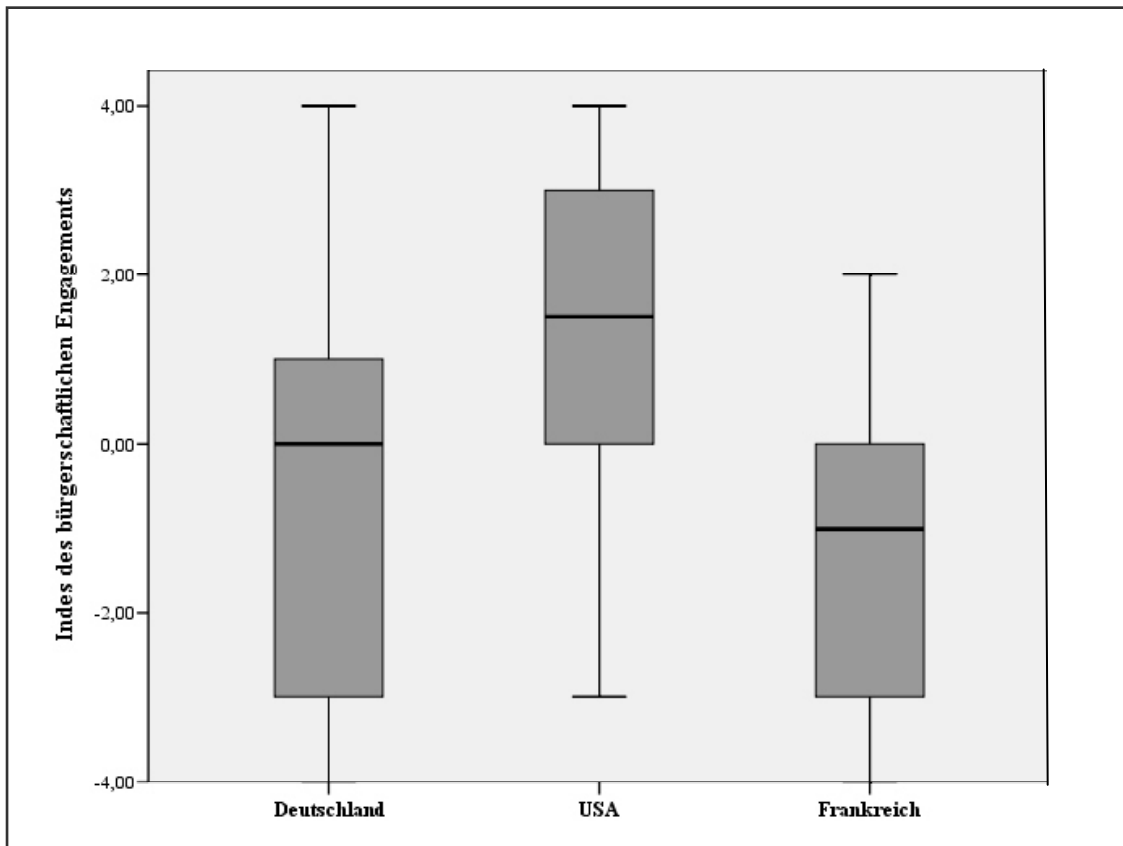
5.2.4.2.1 *Ethische Dimension*

Der Index der ethischen Dimension setzt sich aus den Items 10 und 11 des Fragebogens zusammen. Frage 10 bezieht sich auf die bürgergesellschaftliche Qualität unternehmerischer CSR-Aktivitäten. Die Befragten werden gebeten, die Bedeutung der in Kapitel 3.3.2.2.1 klassifizierten Instrumente für die CSR-Strategie ihres Unternehmens anzugeben. Dies erfolgt im Rahmen sechsstufiger Likertskalen. Je nach Bewertung der Instrumente kann sich das Unternehmen im Verhältnis zu seiner sozio-politischen Umwelt zum „Sponsor“, „Partner“ oder „Bürger“ qualifizieren. Sehr geringes Engagement kann darüber hinaus zu einer Einstufung als „gewinnorientiert“ führen.

Frage 11 betrifft den zeitlichen Horizont des bürgerschaftlichen Engagements, welchen wir als zweite Achse der ethischen Dimension festgelegt haben. Der Fragebogen enthält zur Bestimmung desselben ein semantisches Differential mit den folgenden Kategorien: kurzfristig (bis 1 Jahr), mittelfristig (bis 3 Jahre), langfristig (3 bis 6 Jahre) sowie sehr langfristig (über 6 Jahre). Die Kategorien 1 bis 4 wurden *a priori* festgelegt, die Kategorien 5 und 6 datengesteuert geschaffen. Beide Items gehen gleichgewichtig in die Konstruktion eines additiven Index ein. Dieser hat einen Wertebereich von -4 bis +4, wobei hohe Werte umfassendes bürgerschaftliches Engagement indizieren.

In etatistischen und korporatistischen Systemen, so wurde im Rahmen von Hypothese 1 erwartet, ist die Realität des „Corporate Citizen“ deutlich geringer entwickelt als dies in pluralistischen Gesellschaften der Fall ist. Ein Blick auf die graphische Darstellung der Verteilungswerte (Abbildung 5-1) stützt diese Annahme: So liegen Median und Quartilsabstände der US-amerikanischen Unternehmen deutlich höher als in den Vergleichsgruppen. Die Werteverteilungen der deutschen und französischen Unternehmungen weisen darüber hinaus starke Überlappungen auf.

Abbildung 5-1: Boxplots – Ethische Dimension



Ganz im Sinne unserer Annahme liegen auch die Mittelwerte der deutschen ($x = -0,21$) und französischen Gruppe ($x = -0,89$) deutlich unter dem Mittelwert der US-amerikanischen Unternehmen ($x = 1,53$). Wie eine einfaktorielle Varianzanalyse zeigt (Levene Signifikanz: 0,043), sind die Gruppenunterschiede hinsichtlich des Faktors Partizipationsstruktur signifikant (F-Wert: 11,228; p-Wert: 0,000).

Tabelle 5-11: Mittelwertvergleich – Ethische Dimension

Land	Partizipationsstruktur	Index des bürgerschaftlichen Engagements				
		N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	Pluralismus	61	-4,00	4,00	-,21	2,332
USA	Korporatismus	32	-3,00	4,00	1,53	1,917
Frankreich	Etatismus	28	-4,00	2,00	-,89	1,729

Tabelle 5-12: Einfaktorielle ANOVA – Ethische Dimension

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	99,123(b)	2	49,562	11,228	,000
Konstanter Term	2,170	1	2,170	,492	,485
PS(a)	99,123	2	49,562	11,228	,000
Fehler	520,877	118	4,414		
Gesamt	621,000	121			
Korrigierte Gesamtvariation	620,000	120			

a Partizipationsstruktur

b R-Quadrat = ,160 (korrigiertes R-Quadrat = ,146)

Eine ANCOVA (Levene Signifikanz: 0,051) kann Gewissheit darüber verschaffen, ob auch bei Kontrolle der Störvariablen signifikante Unterschiede bestehen: Die korrigierten Ergebnisse bestätigen, dass die unabhängige Variable einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Varianz des Index leistet (F-Wert: 6,656; p-Wert: 0,002). Ebenfalls signifikant ist der Einfluss der Unternehmensgröße (F-Wert: 12,647; p-Wert: 0,001).

Tabelle 5-13: ANCOVA – Ethische Dimension

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	159,973(b)	4	39,993	10,085	,000
Konstanter Term	42,327	1	42,327	10,673	,001
Branche	9,395	1	9,395	2,369	,126
Größe	50,156	1	50,156	12,647	,001
PS (a)	52,794	2	26,397	6,656	,002
Fehler	460,027	116	3,966		
Gesamt	621,000	121			
Korrigierte Gesamtvariation	620,000	120			

a Partizipationsstruktur

b R-Quadrat = ,258 (korrigiertes R-Quadrat = ,232)

Da der Einfluss der Branchenzugehörigkeit statistisch nicht absichert werden konnte (F-Wert 2,369, p-Wert: 0,126), gilt es die Kovarianzanalyse unter Ausschluss dieser Größe zu wiederholen (Levene Signifikanz: 0,098). Die Ergebnistabelle weist hochsignifikante Unterschiede hinsichtlich des Faktors Partizipationsstruktur (F-Wert: 7,191, p-Wert: 0,001) sowie der Kovariate „Unternehmensgröße“ (F-Wert: 12,825; p-Wert: 0,00) aus. Insgesamt hat sich der Betrag der erklärten Varianz auf 150,578 Einheiten erhöht, von welchen die unabhängige

Variable 57,705 Einheiten und die Unternehmensgröße 51,455 Einheiten beiträgt.⁷⁰⁹ Die unerklärte Varianz konnte auf 469,422 Einheiten reduziert werden.

Tabelle 5-14: ANCOVA ohne Branche - Ethische Dimension

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	150,578(b)	3	50,193	12,510	,000
Konstanter Term	34,754	1	34,754	8,662	,004
Größe	51,455	1	51,455	12,825	,000
PS (a)	57,705	2	28,852	7,191	,001
Fehler	469,422	117	4,012		
Gesamt	621,000	121			
Korrigierte Gesamtvariation	620,000	120			

a Partizipationsstruktur

b R-Quadrat = ,243 (korrigiertes R-Quadrat = ,223)

Die paarweisen Vergleiche ergeben schließlich, dass zwischen der Gruppe der französischen und deutschen Unternehmen varianzanalytisch kein signifikanter Unterschied besteht (p-Wert = 0,256), während die Gruppe der US-amerikanischen Unternehmen einen signifikant höheren Wert als Frankreich (p-Wert = 0,002) und auch als Deutschland (p-Wert = 0,025) aufweist. Unsere Hypothese kann somit bestätigt werden.

Tabelle 5-15: Paarweise Vergleiche – Ethische Dimension

Paarweise Vergleiche	Mittlere Differenz	Standardfehler	Signifikanz (a)	95% Konfidenzintervall für die Differenz(a)	
				Obergrenze	Untergrenze
Deutschland vs. USA	-1,228(*)	,460	,026	-2,346	-,110
Deutschland vs. Frankreich	,765	,458	,293	-,347	1,877
USA vs. Frankreich	1,993(*)	,532	,001	,700	3,285

Basiert auf den geschätzten Randmitteln

* Die mittlere Differenz ist auf dem Niveau ,05 signifikant

a Anpassung für Mehrfachvergleiche: Bonferroni,

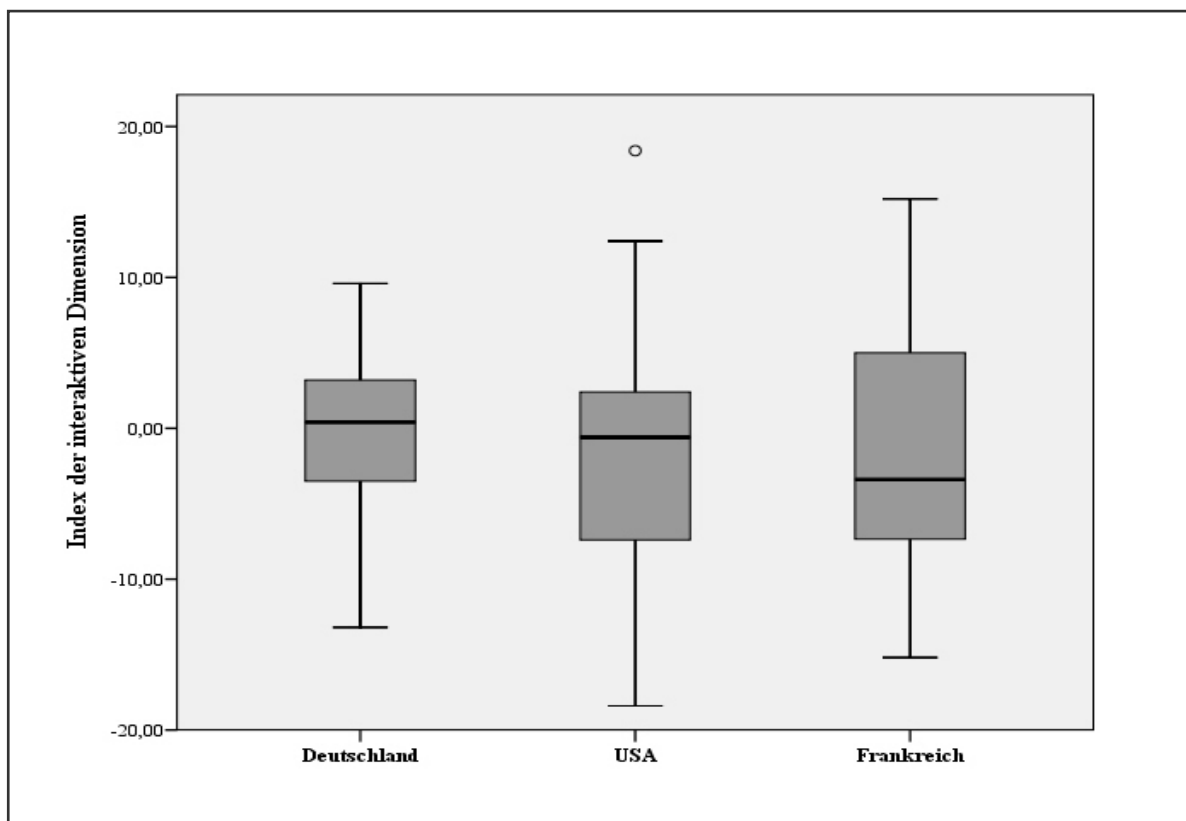
⁷⁰⁹ Wie die Parameterschätzer indizieren (B-Wert: 0,429), besteht ein positiver Zusammenhang. (Das Vorzeichen informiert über die Richtung, in der beide Größen variieren. Vgl. Pinnekamp/Siegmann 2001, S. 128)

5.2.4.2.2 Die interaktive Dimension

Die Ausprägungen der interaktiven Dimension werden mit Hilfe der Fragen 8 und 16 ermittelt. Dabei sind zum einen die Strategien „Anpassung“, „Kompromiss“, „Konfliktvermeidung“ und „Konfrontation“ im Rahmen sechsstufiger Likertskalen zu bewerten (Frage 8). Die Bedeutung der rechtlichen Verfahrensalternativen „Mediation“, „Schiedsgericht“ und „ordentliches“ Gericht im Konfliktfall wird in gleicher Weise erfragt (Frage 16). Beide Items gehen gleichgewichtig in einen additiven Index ein. Dieser reicht von -18 bis +18, wobei hohe Werte ausgeprägtes „buffering“-Verhalten indizieren.

Abbildung 5-2 können wir entnehmen, dass sich die Mediane der drei Gruppen in ihrer relativen Lage nur marginal unterscheiden. Auch lassen sich starke Überlappungen der Verteilungswerte feststellen. Desweiteren fällt auf, dass alle drei Unternehmensgruppen leicht zur „bridging“-Seite unseres Index neigen. Anders als erwartet, treffen wir in den Wettbewerbsdemokratien, Frankreich und USA, mithin auf kein – mehr oder minder ausgeprägtes – „buffering“-Verhalten.

Abbildung 5-2: Boxplots – Interaktive Dimension



Wie ein Mittelwertvergleich ausweist, ordnen sich die Unternehmensgruppen zwar in Entsprechung zu den Konkordanzwerten auf unserem Index an (Deutschland: $x = -0,35$; Frankreich: $x = -1,58$; USA: $x = -1,47$); die Ergebnisse weisen somit in die erwartete Richtung. Ein einfaktorieller Anova-Test (Levene-Signifikanz: 0,051) zeigt indes, dass keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei Ländern bestehen (F-Wert: 0,452; p-Wert: 0,638).

Tabelle 5-16: Mittelwertvergleich – Interaktive Dimension

Land	Konfliktregelung	Index der interaktiven Dimension				
		N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	Mischtyp	60	-13,20	9,60	-,35	5,656
USA	Wettbewerb	29	-18,40	18,40	-1,47	7,518
Frankreich	Wettbewerb	28	-15,20	15,20	-1,58	7,862

Tabelle 5-17: ANOVA – Interaktive Dimension

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	40,738(b)	2	20,369	,452	,638
Konstanter Term	132,908	1	132,908	2,949	,089
KR (a)	40,738	2	20,369	,452	,638
Fehler	5138,412	114	45,074		
Gesamt	5278,290	117			
Korrigierte Gesamtvariation	5179,151	116			

a Konfliktregelung

b R-Quadrat = ,008 (korrigiertes R-Quadrat = -,010)

Dieser Befund wird durch eine Kovarianzanalyse (Levene-Signifikanz: 0,051) bestätigt (p-Wert von 0,669 ; F-Wert = 0,403) Auch die Kovariaten, Unternehmensgröße (F-Wert = 0,455; p-Wert = 0,501) und Branchenzugehörigkeit (F-Wert = 0,878; p-Wert = 0,351), leisten keinen statistisch relevanten Beitrag zur Erklärung der Varianz.

Somit muss Hypothese 2 für unserer Stichprobe abgelehnt werden.

Tabelle 5-18: ANCOVA – Interaktive Dimension

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	99,776(b)	4	24,944	,550	,699
Konstanter Term	22,734	1	22,734	,501	,480
Branche	39,823	1	39,823	,878	,351
Größe	20,636	1	20,636	,455	,501
KR (a)	36,544	2	18,272	,403	,669
Fehler	5079,375	112	45,352		
Gesamt	5278,290	117			
Korrigierte Gesamtvariation	5179,151	116			

a Konfliktregelung

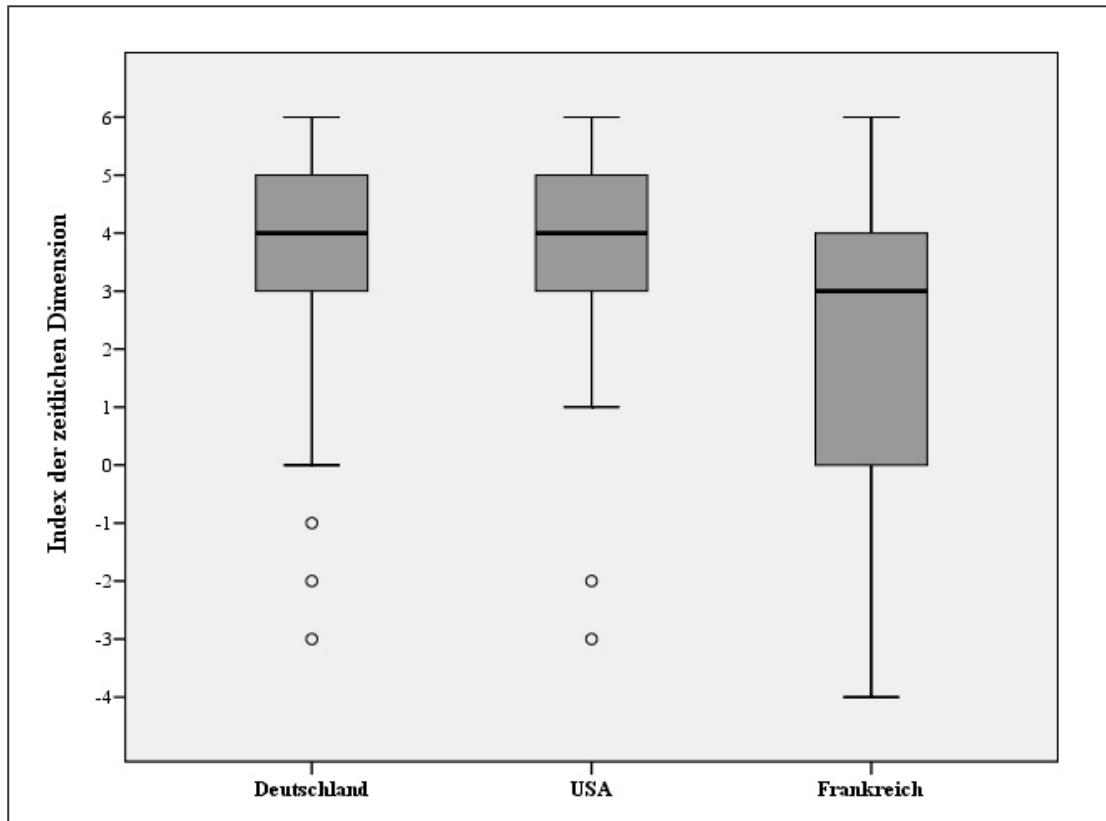
b R-Quadrat = ,019 (korrigiertes R-Quadrat = -,016)

5.2.4.2.3 Die zeitliche Dimension

Zur Ermittlung der zeitlichen Dimension dienen Item 7 und 9. Im Rahmen von Frage 7 werden die Befragten gebeten, drei Aussagen zur zeitlichen PA-Strategie ihres Unternehmens (reaktive, proaktive und interaktive Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen) in eine Rangfolge zu bringen. Frage 9 betrifft die Bedeutung von Früherkennungskapazitäten. Diese kann auf einer sechsstufigen Likertskala angegeben werden. Durch Addition der beiden Items, wird die zeitliche Dimension als Index mit Ausprägungen zwischen -6 und + 6 konzipiert. Niedrige Werte indizieren reaktives, hohe Werte proaktives Strategieverhalten.

Angenommen wurde, dass Unternehmen in einer Umwelt pluraler Machtzentren zu proaktivem Verhalten neigen. Ein umgekehrtes Strategiemuster wurde für Unternehmen in Gesellschaften mit einer niedrigen Anzahl an Vetospielern erwartet. Tatsächlich, so weisen die Boxplots aus (Abbildung 5-3), liegt der Median der französischen Unternehmen niedriger als der entsprechende Wert der französischen und US-amerikanischen Unternehmen. Für die beiden letztgenannten Unternehmensgruppen ergeben sich darüber hinaus stark überlappende Verteilungen, während die Werte der französischen Unternehmen eine größere Streuung nach unten aufweisen.

Abbildung 5-3: Boxplots – Zeitliche Dimension



Wie Tabelle 5-19 zeigt, liegt auch der Mittelwert umso höher, je höher die Anzahl der Vetospieler ist (Deutschland: $x = 3,82$; Frankreich: $x = 1,75$; USA: $x = 3,41$). Ein ein-faktorieller ANOVA-Test (Levene-Signifikanz: 0,068) ergibt, dass die festgestellten Unterschiede statistisch signifikant sind (F-Wert = 8,053; p-Wert = 0,001).

Tabelle 5-19: Mittelwertvergleich – Zeitliche Dimension

Land	Macht-dispersion	Index der zeitlichen Dimension				
		N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	Hoch	61	-3,00	6,00	3,82	1,98
USA	Hoch	32	-3,00	6,00	3,41	2,01
Frankreich	Gering	28	-4,00	6,00	1,75	3,05

Tabelle 5-20: ANOVA - Zeitliche Dimension

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	83,536(b)	2	41,768	8,053	,001
Konstanter Term	966,523	1	966,523	186,360	,000
MD (a)	83,536	2	41,768	8,053	,001
Fehler	611,985	118	5,186		
Gesamt	1959,000	121			
Korrigierte Gesamtvariation	695,521	120			

a Machtdispersion

b R-Quadrat = ,120 (korrigiertes R-Quadrat = ,105)

Die Ergebnisse einer Kovarianzanalyse (Levene-Signifikanz: 0,072) bestätigen das Bild: So erhalten wir Hinblick auf den Faktor „Vetospieleler“ ein hochsignifikantes Ergebnis (F-Wert = 8,121; p-Wert = 0,001); die Kovariaten, Unternehmensgröße (F-Wert = 1,952; p-Wert = 0,165) und Branchenzugehörigkeit (F-Wert = 1,074; p-Wert = 0,302), leisten dagegen keinen deutlichen Beitrag zur Erklärung der Varianz.

Tabelle 5-21: ANCOVA – Zeitliche Dimension

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	98,689(b)	4	24,672	4,795	,001
Konstanter Term	88,391	1	88,391	17,180	,000
Branche	5,528	1	5,528	1,074	,302
Größe	10,041	1	10,041	1,952	,165
MD (a)	83,567	2	41,783	8,121	,001
Fehler	596,832	116	5,145		
Gesamt	1959,000	121			
Korrigierte Gesamtvariation	695,521	120			

a Machtdispersion

b R-Quadrat = ,142 (korrigiertes R-Quadrat = ,112)

Die paarweisen Vergleiche zeigen schließlich, dass kein signifikanter Unterschied zwischen den deutschen und US-amerikanischen Unternehmen (p-Wert = 0,675) besteht. Frankreich mit der deutlich niedrigeren Anzahl an Vetospielern unterscheidet sich jedoch signifikant von den beiden anderen Ländern (p-Wert = 0,000 resp. 0,049). Somit kann Hypothese 3 im Hinblick auf unsere Stichprobe bestätigt werden.

Tabelle 5-22: Paarweise Vergleiche – Zeitliche Dimension

Paarweise Vergleiche	Mittlere Differenz	Standardfehler	Signifikanz (a)	95% Konfidenzintervall für die Differenz(a)	
				Obergrenze	Untergrenze
Deutschland vs. USA	,637	,521	,674	-,630	1,903
Deutschland vs. Frankreich	2,106(*)	,519	,000	,847	3,366
USA vs. Frankreich	1,470(*)	,603	,049	,006	2,934

Basiert auf den geschätzten Randmitteln

* Die mittlere Differenz ist auf dem Niveau ,05 signifikant

a Anpassung für Mehrfachvergleiche: Bonferroni

5.2.4.2.4 Die kommunikative Dimension

a.) Kommunikationsart

Die Annäherungslogik unternehmerischer Interessenpolitik wird in Frage 13 behandelt. Im Rahmen dieses Items werden die Befragten gebeten, vier direkte, ein indirektes sowie drei öffentlichkeitsbezogene Lobbying-Instrumente nach Maßgabe ihrer strategischen Relevanz zu beurteilen. Dies erfolgt im Rahmen sechststufiger Likertskalen. Für jede Gruppe wird auf dieser Grundlage ein Index mit einem Wertebereich von 2 bis 12 gebildet, wobei hohe Werte einen hohen Stellenwert der jeweiligen Instrumentengruppe anzeigen.

Die Art der kommunikativen Annäherung wurde in Hypothese 4.1 mit den Grad der Zugangsmöglichkeiten zum politischen Entscheidungszentrum in Verbindung gebracht. Nach diesem Verständnis messen Unternehmen in pluralistischen und etatistischen Systemen direkten und öffentlichkeitsbezogenen Lobbyingstrategien einen höheren Stellenwert zu als indirekten Instrumenten. Unter korporatistischen Bedingungen hingegen kommt der indirekten Annäherung ungleich größeres Gewicht zu; die Bedeutung direkter und öffentlichkeitsbezogener Verfahren, so die Annahme, ist vergleichsweise geringer.

Da unsere Hypothese das Verhältnis der jeweiligen Kommunikationsinstrumente innerhalb der Unternehmensgruppen betrifft, erübrigen sich varianzanalytische Verfahren. Vielmehr gilt es für jede Gruppe einen Vergleich der Index-Mittelwerte anzustellen. Diese Vorgehensweise bringt folgende Ergebnis zutage: Wie erwartet, messen deutsche Unternehmen den indirekten Instrumenten ($x = 6,82$) eine durchschnittlich höhere Bedeutung zu als den direkten ($x =$

5,79). Deutlich geringer wird dagegen die Relevanz von öffentlichkeitsbezogenen Instrumenten ($x = 3,009$) eingestuft. Auch für die Gruppe der französischen Unternehmen bestätigt sich unsere Annahme: den direkten ($x = 6,52$) und den öffentlichkeitsbezogenen Instrumenten ($x = 4,85$) wird größeres Gewicht eingeräumt als den indirekten Verfahren ($x = 4,70$); der Unterschied zwischen den beiden letztgenannten Instrumentengruppen ist jedoch nur marginal. In den USA treffen wir dagegen auf ein, der Hypothese klar widersprechendes, Muster: zwar wird den direkten Instrumenten eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung zugemessen ($x = 8,09$); indirekte Verfahren rangieren mit einem Mittelwert von 6,58 jedoch deutlich vor öffentlichkeitsbezogenen Techniken ($x = 4,48$).

Die, mittels einer ANCOVA⁷¹⁰ um die Störeffekte bereinigten Mittelwertschätzungen (vgl. Tabelle 5-24) unterscheiden sich nur marginal von den ursprünglichen Werten; das Verhältnis der Index-Mittelwerte innerhalb der Unternehmensgruppen verändert sich nicht. Hypothese 4.1 muss folglich im Hinblick auf unsere Stichprobe verworfen werden.

Tabelle 5-23: Mittelwertvergleich - Kommunikationsart

Instrumentenart	Länder					
	Deutschland		USA		Frankreich	
	Mittelwert	Std.Abw.	Mittelwert	Std.Abw.	Mittelwert	Std.Abw.
Direkt	5,79	1,50	8,09	2,11	6,52	1,71
Indirekt	6,82	1,92	6,58	2,03	4,70	1,90
Öffentl.bezogen	3,00	1,67	4,84	2,21	4,85	2,00

Tabelle 5-24: Korrigierte Mittelwertschätzungen - Kommunikationsart

Instrumentenart	Länder					
	Deutschland		USA		Frankreich	
	Mittelwert	Std.fehler,	Mittelwert	Std.fehler	Mittelwert	Std.fehler
Direkt	5,90	0,225	7,79	0,328	6,60	0,327
Indirekt	7,00	0,255	6,30	0,354	4,76	0,356
Öffentl.bezogen	3,07	0,254	4,70	0,355	4,90	0,371

⁷¹⁰ Der Levene-Wert für die Gruppe der direkten Instrumente beträgt: 0,252, für die indirekten Instrumente 0,960 sowie für die öffentlichkeitsbezogenen Instrumente 0,160.

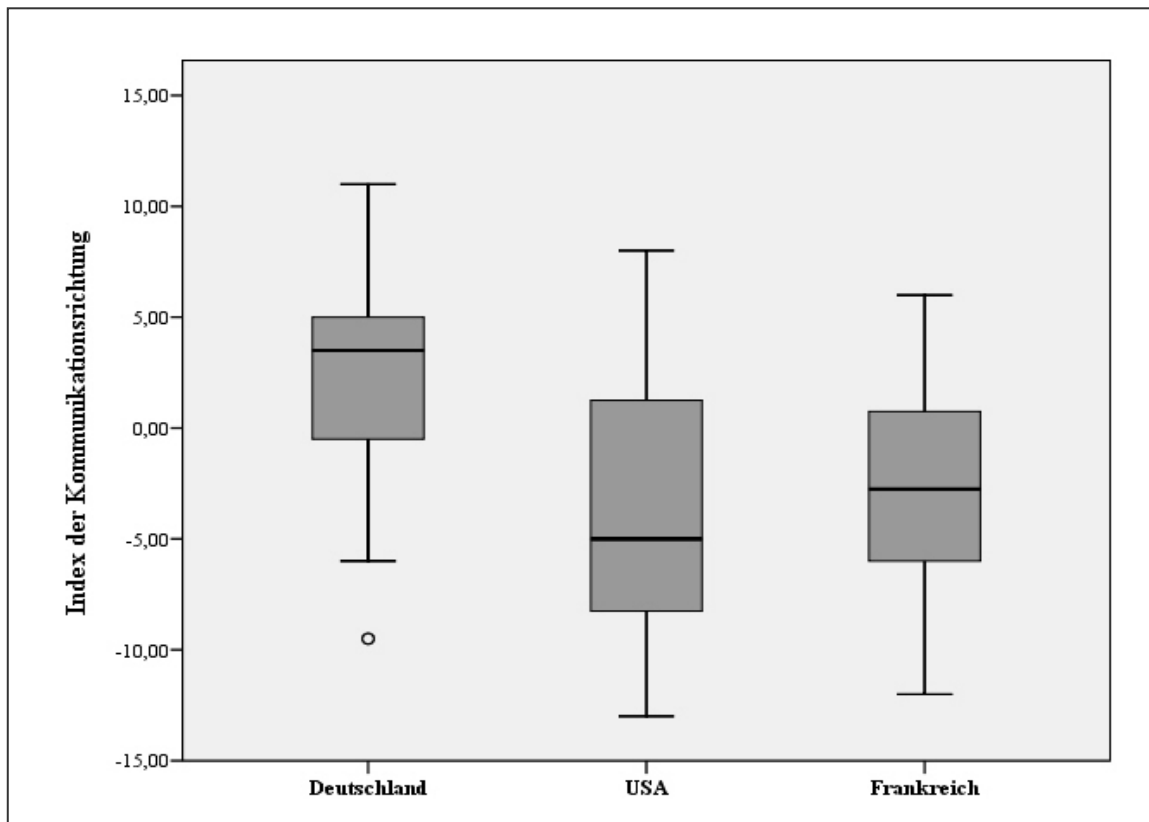
a.) Die Kommunikationsrichtung

Die Ausprägung der Kommunikationsrichtung wird mit Hilfe der Items 6, 12, 14 und 15 ermittelt. In Frage 6 werden die Befragten gebeten, drei Aussagen zur kommunikativen Strategie ihres Unternehmens in eine Rangfolge zu bringen („Fenster“-Analogie; vgl. Kapitel 3.3.2.2.4). Desweiteren wird die relative Gewichtung der Instrumente „Lobbying“ (Frage 12), „Konsultationen“ (Frage 14) und „Partizipationen“ (Frage 15) herangezogen und in einem Wert zusammengefasst. Die Bewertung von Lobbying und Partizipationen erfolgt dabei im Rahmen sechsstufiger Likertskalen (Frage 12 und 15). Zur Ermittlung der Häufigkeit von Konsultationen dient ein semantisches Differential mit den folgenden Kategorien: „Niemals“, „Einmal im Jahr“, „Zweimal im Jahr“, „viermal im Jahr“, „bis 12mal im Jahr“, „über 12 mal im Jahr“. Dabei wurden die Kategorien 1 bis 4 *a priori* festgelegt, die Kategorien 5 und 6 datengesteuert geschaffen.

Beide Items gehen mit gleicher Gewichtung in die Konstruktion eines additiven Index ein, Dieser hat eine Range von -14 bis +14, wobei hohe Werte eine hohe dialogische Ausprägung anzeigen.

Im Rahmen unserer Annahme haben wir darauf hingewiesen, dass unternehmerische PA-Strategien in pluralistischen und etatistischen Gesellschaften durch eine stärker monologische Ausrichtung gekennzeichnet sind, während in korporatistischen Gesellschaften dialogischen Strategien der Vorzug gegeben wird. Bei einer Betrachtung der Boxplots (Abbildung 5-4) zeichnet sich das erwartete Muster ab: So reichen die Mediane der französischen und US-amerikanischen in den negativen Zahlenbereich; die Quartilsabstände der beiden Gruppen weisen starke Überlappungen auf. Dem deutlich höher liegenden Medianwert der deutschen Unternehmen korrespondiert eine stärker in den positiven Zahlenbereich neigende Werteverteilung.

Abbildung 5-4: Boxplots - Kommunikationsrichtung



Noch deutlicher wird dieser Umstand bei einer vergleichenden Betrachtung der Mittelwerte: Die Gruppe der deutschen Unternehmen ist mit einem Mittelwert von 2,30 deutlich dialogischer ausgerichtet als die Gruppe der US-amerikanischen ($x = -3,55$) und französischen Unternehmen ($x = -2,59$). Ein einfaktorierter ANOVA-Test (Levene-Signifikanz: 0,613) bestätigt signifikante Unterschiede hinsichtlich des Faktors Partizipationsstruktur (F-Wert = 17,194; p-Wert = 0,00).

Tabelle 5-25: Mittelwertvergleich - Kommunikationsrichtung

Land	Partizipations-Struktur	Index der Kommunikationsrichtung				
		N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	Korporatismus	61	-9,50	11,00	2,30	4,81
USA	Pluralismus	32	-13,00	8,00	-3,55	5,75
Frankreich	Etatismus	28	-12,00	6,00	-2,59	4,95

Tabelle 5-26: ANOVA - Kommunikationsrichtung

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	896,795(b)	2	448,397	17,194	,000
Konstanter Term	176,240	1	176,240	6,758	,011
PS (a)	896,795	2	448,397	17,194	,000
Fehler	3077,346	118	26,079		
Gesamt	3991,250	121			
Korrigierte Gesamtvariation	3974,140	120			

a Partizipationsstruktur

b R-Quadrat = ,226 (korrigiertes R-Quadrat = ,213)

Ein signifikanter Beitrag der Störvariablen lässt sich im Rahmen einer Kovarianzanalyse (Levene-Signifikanz: 0,613) nicht nachweisen (Branchenzugehörigkeit: F-Wert = 0,851; p-Wert = 0,358; Unternehmensgröße: F-Wert = 1,836; p-Wert = 0,178). Die Ergebnistabelle zeigt vielmehr, dass der Anteil der Varianz, welcher durch die Partizipationsstruktur erklärt wird, bei Kontrolle der Störvariablen auf 966,271 Einheiten steigt. Die Gruppenunterschiede sind hinsichtlich des Faktors nach wie vor hochsignifikant (F-Wert = 18,645; p-Wert = 0,000).

Tabelle 5-27: ANCOVA – Kommunikationsrichtung

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	968,342(b)	4	242,086	9,343	,000
Konstanter Term	149,578	1	149,578	5,773	,018
Branche	22,041	1	22,041	,851	,358
Größe	47,585	1	47,585	1,836	,178
PS (a)	966,271	2	483,135	18,645	,000
Fehler	3005,798	116	25,912		
Gesamt	3991,250	121			
Korrigierte Gesamtvariation	3974,140	120			

a Partizipationsstruktur

b R-Quadrat = ,244 (korrigiertes R-Quadrat = ,218)

Die Befunde der multiplen Vergleichstests bestätigten schließlich die in Hypothese 4.2 getroffene Erwartung: Die unter etatistischen und korporatistischen Vorzeichen agierenden Unternehmen in Frankreich und Deutschland weisen keinen signifikanten Unterschied auf (p-Wert = 0,829). Alle anderen Unterscheidungen sind hochsignifikant (Deutschland/Frankreich: p-Wert = 0,000; Deutschland/USA: p-Wert = 0,000).

Tabelle 5-28: Paarweise Vergleiche - Kommunikationsrichtung

Paarweise Vergleiche	Mittlere Differenz	Standardfehler	Signifikanz (a)	95% Konfidenzintervall für die Differenz(a)	
				Obergrenze	Untergrenze
Deutschland vs. USA	6,501(*)	1,180	,000	3,633	9,368
Deutschland vs. Frankreich	5,016(*)	1,164	,000	2,188	7,844
USA vs. Frankreich	-1,485	1,357	,829	-4,781	1,812

Basiert auf den geschätzten Randmitteln

* Die mittlere Differenz ist auf dem Niveau ,05 signifikant

a Anpassung für Mehrfachvergleiche: Bonferroni

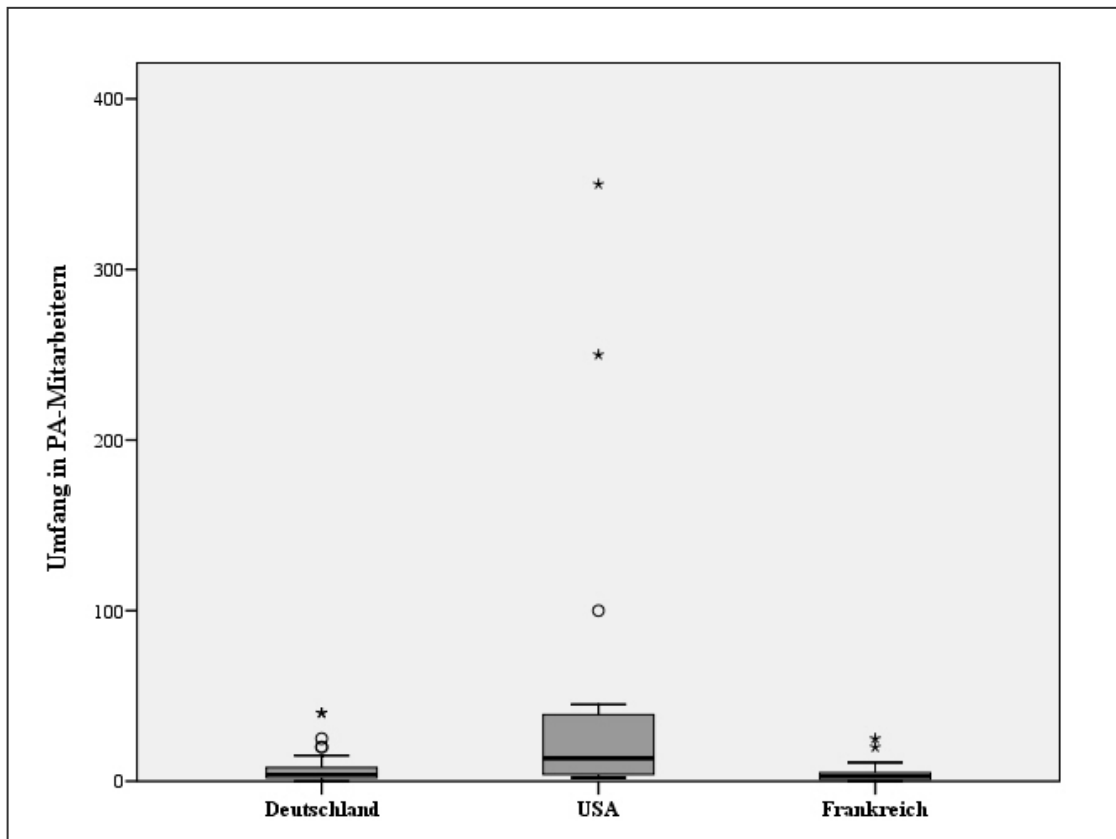
c.) Umfang

Der Umfang von PA ist Gegenstand der Fragen 21, 22 und 23. Die Items 21 und 22 werden jedoch nicht – wie ursprünglich vorhergesehen – zur Indexbildung herangezogen. Im Falle des ersteren wurden nur 2 verwertbare Angaben gemacht. Zu Frage 22 liegen zwar 68 Angaben vor; davon stammen jedoch nur 9 Angaben von französischen Unternehmen (vgl. Anhang H). Die geringe Antwortbereitschaft hinsichtlich der Budgets kann auf die Sensibilität dieser Information zurückgeführt werden.⁷¹¹ Frage 22 betrifft die Anzahl der Mitarbeiter, die vornehmlich mit PA beschäftigt sind; hier wurden 107 verwertbare Angaben gemacht und gehen in die Analyse ein.

Eine deskriptive Betrachtung stützt die in Hypothese 4.3 formulierte Erwartung: demnach ist in pluralistischen Systemen mit einem hohen, in korporatistischen und etatistischen mit einem deutlich geringeren PA-Aktivitätsniveau zu rechnen. Entsprechend dieser Annahme liegt der Median der US-amerikanischen Unternehmen weitaus höher als der entsprechende Wert der deutschen Unternehmen, welcher sich nur marginal vom entsprechenden Wert der französischen Unternehmen unterscheidet. Desgleichen weist die Werteverteilungen der US-amerikanischen Unternehmen nur geringe Überlappungen mit den Vergleichsgruppen auf, während die Verteilungen der deutschen und französischen Unternehmen nahezu identisch sind (Abbildung 5-5).

⁷¹¹ In 2 Papierfragebögen weist eine Anmerkung am Seitenrand darauf hin, dass der Umfrageteilnehmer nicht befugt ist, Informationen zum Budget herauszugeben.

Abbildung 5-5: Boxplots – Umfang in Mitarbeitern



Ein Mittelwertvergleich bestätigt diese Befunde. Nachdem die Daten um die – in der Abbildung als Sternchen gekennzeichneten – extremen Ausreißer bereinigt wurden, ergeben sich folgende Werte: Während in der Gruppe der amerikanischen Unternehmen durchschnittlich 14,11 Mitarbeiter für PA verantwortlich sind, werden in deutschen Unternehmen lediglich 5,05 Mitarbeiter dafür diese Aufgabe abgestellt. Die Gruppe der französischen Unternehmen erreicht einen erwartungsgemäß niedrigen Wert von durchschnittlich 3,08 Mitarbeitern. Den Ergebnissen eines einfaktoriellem Anova-Test zufolge (Levene Signifikanz: 0,074), sind diese Unterschiede signifikant (F-Wert = 14,700; p-Wert = 0,001).

Tabelle 5-29: Mittelwertvergleich - Umfang in PA-Mitarbeitern

Land	Macht- dispersion	Umfang in PA-Mitarbeitern				
		N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	Hoch	56	0	20	5,05	4,673
USA	Hoch	19	2	45	14,11	13,836
Frankreich	Gering	24	0	11	3,08	3,147

Tabelle 5-30: ANOVA - Umfang in PA-Mitarbeitern

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	1492,831(b)	2	746,415	14,700	,000
Konstanter Term	4410,970	1	4410,970	86,872	,000
MD (a)	1492,831	2	746,415	14,700	,000
Fehler	4874,462	96	50,776		
Gesamt	10313,000	99			
Korrigierte Gesamtvariation	6367,293	98			

a Machtdispersion

b R-Quadrat = ,234 (korrigiertes R-Quadrat = ,219)

Auch bei Kontrolle der Störvariablen (Levene-Signifikanz: 0,789) zeigt sich hinsichtlich des Faktors ein signifikantes Ergebnis (F-Wert = 10,496; p-Wert = 0,000). Einen ebenfalls deutlichen Erklärungsbeitrag leistet die Unternehmensgröße (F-Wert = 13,748; p-Wert = 0,000). Eine, um den statistisch nicht abgesicherten Effekt der Branchenzugehörigkeit bereinigte, ANCOVA (Levene-Signifikanz: 0,84) bestätigt diese Befunde: Wenngleich der Erklärungsbeitrag des Faktors durch Berücksichtigung der Unternehmensgröße um 545,788 Einheiten gesunken ist (von 1492,831 auf 947,043 Einheiten), ist er nach wie vor signifikant (F-Wert = 10,890; p-Wert = 0,000). Auch im Hinblick auf die Kovariate liegt ein signifikantes Ergebnis vor (F-Wert = 13,785; p-Wert = 0,000).⁷¹² Insgesamt konnte die erklärte Varianz um 633,815 Einheiten erhöht werden (von 1492,831 auf 2110,527 Einheiten).

⁷¹² Wie die Parameterschätzer indizieren besteht ein positiver Zusammenhang (B-Wert: 0,462).

Tabelle 5-31: ANCOVA - Umfang in PA-Mitarbeitern

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	2126,646(b)	4	531,662	11,785	,000
Konstanter Term	11,228	1	11,228	,249	,619
Branche	16,119	1	16,119	,357	,551
Größe	620,207	1	620,207	13,748	,000
MD	947,043	2	473,521	10,496	,000
Fehler	4240,647	94	45,113		
Gesamt	10313,000	99			
Korrigierte Gesamtvariation	6367,293	98			

a Unter Verwendung von Alpha = ,05 berechnet

b R-Quadrat = ,334 (korrigiertes R-Quadrat = ,306)

Tabelle 5-32: ANCOCA ohne Branche - Umfang in PA-Mitarbeitern

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	2110,527(b)	3	703,509	15,700	,000
Konstanter Term	69,374	1	69,374	1,548	,216
Größe	617,696	1	617,696	13,785	,000
MD	975,915	2	487,958	10,890	,000
Fehler	4256,766	95	44,808		
Gesamt	10313,000	99			
Korrigierte Gesamtvariation	6367,293	98			

a Unter Verwendung von Alpha = ,05 berechnet

b R-Quadrat = ,334 (korrigiertes R-Quadrat = ,306)

Entsprechend unserer Annahme weist die Ergebnistabelle der paarweisen Vergleichstests einen signifikanten Unterschied zwischen der Gruppe der US-amerikanischen und der Gruppe der französischen Unternehmen aus (p -Wert = 0,000). Ebenso bestehen deutliche Unterschiede zwischen Unternehmen in Deutschland und den USA (p -Wert = 0,000). Der Unterschied zwischen den deutschen und französischen Unternehmen verfehlt die Signifikanzgrenze dagegen deutlich (p -Wert = 0,720). Somit kann Hypothese 4.3 für unsere Stichprobe bestätigt werden.

Tabelle 5-33: Paarweise Vergleiche - Umfang in PA-Mitarbeitern

Paarweise Vergleiche	Mittlere Differenz	Standardfehler	Signifikanz (a)	95% Konfidenzintervall für die Differenz(a)	
				Obergrenze	Untergrenze
Deutschland vs. USA	-7,398(*)	1,832	,000	-11,863	-2,933
Deutschland vs. Frankreich	1,932	1,633	,720	-2,049	5,912
USA vs. Frankreich	9,329(*)	2,106	,000	4,198	14,461

Basiert auf den geschätzten Randmitteln

* Die mittlere Differenz ist auf dem Niveau ,05 signifikant

a Anpassung für Mehrfachvergleiche: Bonferroni,

5.2.4.2.5 Die organisatorische Dimension

a.) Spezialisierung

Die Spezialisierung von PA-Aktivitäten wird in Frage 17 ermittelt. Dieses „Forced-Choice“-Item offeriert sechs Antwortvorgaben: Die Kategorien „Unternehmensspitze“ und „Stabsabteilung“ indizieren eine hohe, die offenen Kategorien „Stabsabteilung, die daneben auch andere Aufgaben wahrnimmt“ sowie „verschiedene Funktionsbereiche“ eine mittlere Spezialisierung. Einen niedrigen Spezialisierungsgrad des PA-Managements zeigen die folgenden Antwortvorgaben an: „wird *ad hoc* von Fall zu Fall entschieden“ sowie „wird extern erledigt“. Im Hinblick auf die mittlere Kategorie gilt es eine weitere Differenzierung vorzunehmen: Wir unterscheiden zwischen Stabsabteilungen, die PA und *einen* weiteren Unternehmensbereich zusammenfassen und solchen, die neben PA *für zwei oder mehr* weitere Aufgaben zuständig sind. Desgleichen differenzieren wir zwischen organisatorischen Lösungen, in welchen PA-Aufgaben *einem* anderen Funktionsbereich zugewiesen werden und solchen, die PA-Verantwortlichkeiten in *zwei und mehr* Funktionsbereichen unterbringen. Im Ergebnis haben wir eine ordinalskalierte Variable mit Ausprägungen zwischen 1 und 4 geschaffen, wobei niedrige Werte einer hohen Spezialisierung entsprechen.

Erwartet wurde ein negativer Zusammenhang zwischen der Anzahl der Vetospieler und dem Grad der Spezialisierung. Ein Blick auf die Häufigkeitstabelle (Tabelle 5-34; sh. auch Abbildung 5-6) stützt diese Hypothese: Die Anzahl der Unternehmen, in welchen die

Organisation von PA hoch oder sehr hoch spezialisiert ist, liegt in Frankreich deutlich höher (88,3%) als in Deutschland (72,2%) und den USA (58,6%).

Abbildung 5-6: Stabsdiagramm - Spezialisierung

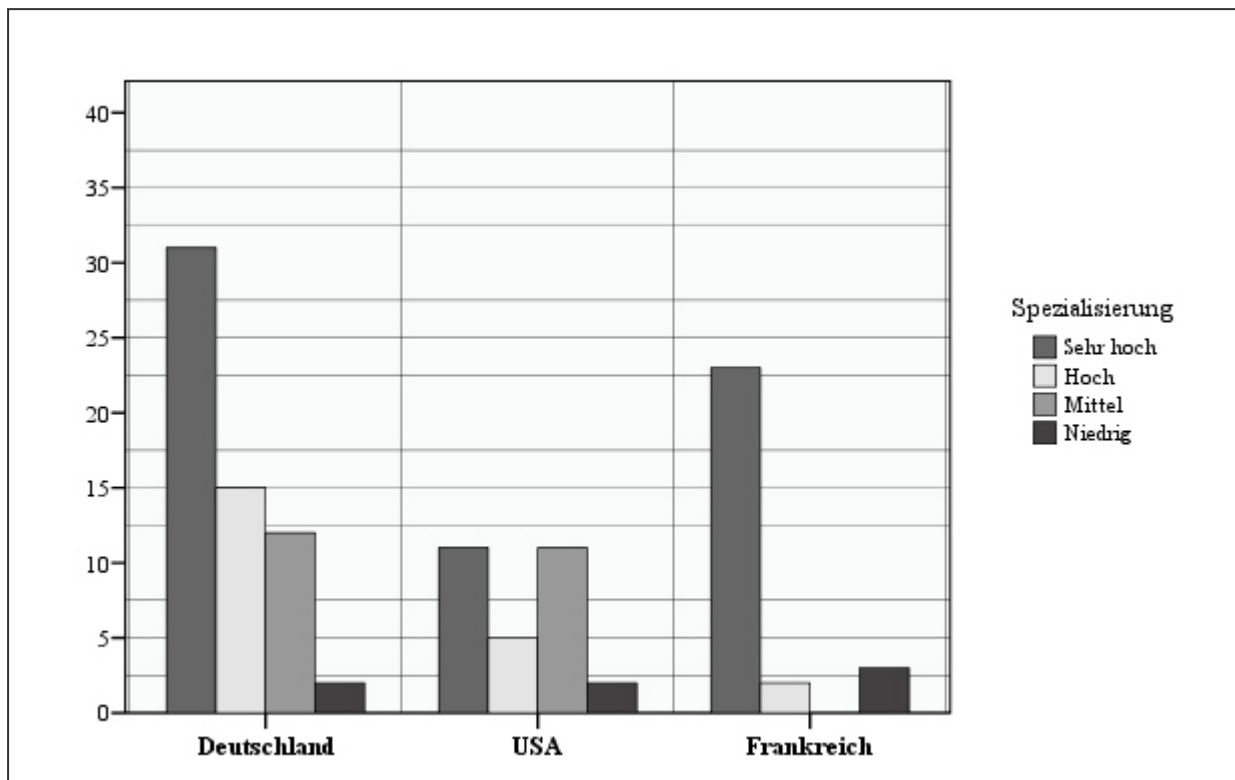


Tabelle 5-34: Häufigkeitsverteilung - Spezialisierung

Grad der Spezialisierung	Länder					
	Deutschland		USA		Frankreich	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Sehr hoch	30	49,2	10	34,5	13	76,5
Hoch	14	23,0	7	24,1	2	11,8
Mittel	14	23,0	10	34,5	-	-
Niedrig	3	4,9	2	6,9	2	11,8

Das Messniveau der Variablen verweist uns im Weiteren auf das Verfahren der ordinalen Regression. Dieses wird für jeden der erforderlichen Vergleichstests separat gerechnet. Dabei gelangen wir zu folgenden Befunden: Der negative 2LL-Wert (doppelter Wert des

Logarithmus der Likelihood-Funktion), der als Maß gilt, ob die Vorhersagevariable eine signifikante Verbesserung der Modellinformation bedingt, erfährt in allen drei Vergleichstests eine Verringerung (Deutschland/USA: von 144,992 zu 139,313; Deutschland/Frankreich von 131,074 zu 122,66; Frankreich/USA von 99,387 zu 83,606). Die Differenz zwischen dem anfänglichen Wert und dem Endwert ergibt den Chi-Quadrat-Wert, dem jeweils ein Signifikanzwert⁷¹³ zugeordnet wird. Mit einem p-Wert von 0,128 erweist sich die Erklärungskraft des Modells beim Vergleich der deutschen und US-amerikanischen Unternehmen als nicht signifikant. In den beiden anderen Fällen hingegen kann durch Heranziehen der Machtdispersion als Vorhersagevariable ein deutlicher Erklärungsbeitrag geleistet werden (Deutschland/Frankreich: p-Wert = 0,038; Frankreich/USA: p-Wert = 0,001).

Tabelle 5-35: Information zur Modellanpassung der ordinalen Regression - Spezialisierung

Modell		-2 Log-Likelihood	Chi-Quadrat	FG	Sig.
Deutschland vs. USA	Nur konstanter Term	144,992			
	Final	139,313	5,679	3	,128
Deutschland vs. Frankreich	Nur konstanter Term	131,074			
	Final	122,666	8,408	3	,038
Frankreich vs. USA	Nur konstanter Term	99,387			
	Final	83,606	15,780	3	,001

Die wesentlichen Befunde der ordinalen Regression sind jedoch in Gestalt der Lageschätzer und der ihnen korrespondierenden Signifikanzwerte zu finden; sie geben wieder, ob ein signifikanter Einfluss der unabhängigen Variable auf den je vorgenommenen Paarvergleich besteht. Ein Blick auf dieselben bestätigt die in Hypothese 5.1 getroffene Erwartung: So unterscheiden sich die französischen Unternehmen signifikant von der Gruppe der deutschen (p-Wert = 0,001 < 0,016) wie auch der US-amerikanischen Unternehmen (p-Wert = 0,015 < 0,016). Die Unterscheidung zwischen den USA und Deutschland ist nicht signifikant (p-Wert = 0,073 > 0,016).

⁷¹³ Da trotz Mehrfachvergleiche keine Bonferroni-Adjustierung vorgenommen werden konnte, senken wir für diese Dimension das Signifikanzniveau auf 0,016 (0,05 : 3).

Tabelle 5-36: Lageschätzer: Deutschland/USA - Spezialisierung

Spezialisierung		Schätzer	Std. fehler	Wald	FG	Sig.
Schwelle	Sehr hoch	-1,804	,876	4,244	1	,039
	Hoch	-,813	,859	,895	1	,344
	Mittel	1,493	,948	2,480	1	,115
Lage	Branche	-,108	,180	,355	1	,551
	Größe	-,211	,140	2,271	1	,132
	Deutschland	-1,019	,473	4,638	1	,031
	USA	0(a)			0	

Verknüpfungsfunktion: Logit.

a Dieser Parameter wird auf Null gesetzt, weil er redundant ist.

Tabelle 5-37: Lageschätzer: Deutschland/Frankreich - Spezialisierung

Spezialisierung		Schätzer	Std. fehler	Wald	FG	Sig.
Schwelle	Sehr hoch	1,015	,778	1,700	1	,192
	Hoch	2,141	,803	7,112	1	,008
	Mittel	3,724	,914	16,598	1	,000
Lage	Branche	-,043	,190	,051	1	,821
	Größe	-,125	,141	,783	1	,376
	Deutschland	1,409	,550	6,567	1	,010
	Frankreich	0(a)			0	

Verknüpfungsfunktion: Logit.

a Dieser Parameter wird auf Null gesetzt, weil er redundant ist.

Tabelle 5-38: Lageschätzer: Frankreich/USA - Spezialisierung

Spezialisierung		Schätzer	Std. fehler	Wald	FG	Sig.
Schwelle	Sehr hoch	,222	,908	,060	1	,807
	Hoch	1,072	,919	1,361	1	,243
	Mittel	2,808	1,013	7,677	1	,006
Lage	Branche	-,143	,261	,300	1	,584
	Größe	-,349	,205	2,884	1	,089
	USA	2,529	,729	12,021	1	,001
	Fankreich	0(a)			0	

Verknüpfungsfunktion: Logit.

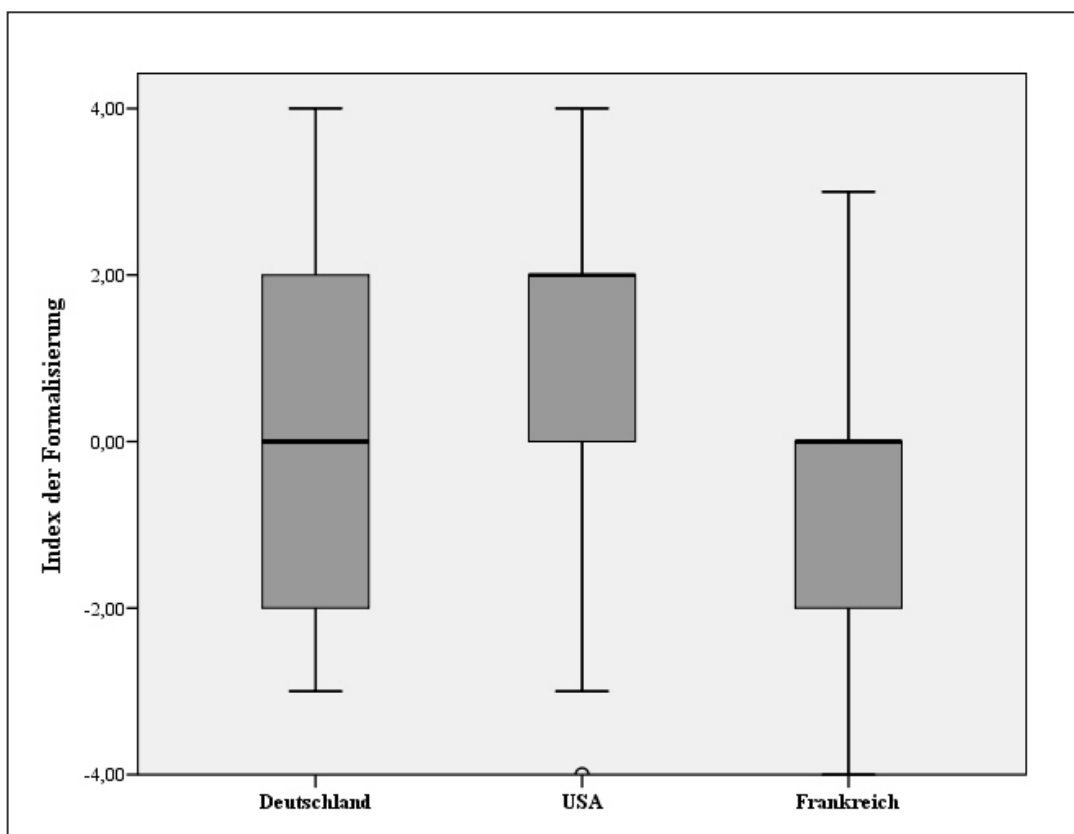
a Dieser Parameter wird auf Null gesetzt, weil er redundant ist.

b.) Formalisierung

Der Index der Formalisierung setzt sich aus den Items 19 und 20 des Fragebogens zusammen. Zwei Forced-Choice Items offerieren im Hinblick auf die Zuständigkeits- sowie die Ablaufregeln von PA vier Antwortkategorien, die in folgender Reihenfolge abnehmende Grade der Formalisierung indizieren: (1) „Alle Abläufe/Zuständigkeiten unterliegen festen Regeln, die schriftlich fixiert sind“, (2) „Ein Großteil der Abläufe/Zuständigkeiten ist geregelt und schriftlich fixiert“, (3) „Ein Großteil der Abläufe/Zuständigkeiten wird *ad hoc* geregelt“, (4) „Alle Abläufe/Zuständigkeiten werden *ad hoc* geregelt“. Durch Addition der beiden Items, wurde die Formalisierung als Index mit Werteausprägungen zwischen -4 und $+4$ gebildet, wobei hohe Werte einem hohen Formalisierungsgrad entsprechen.

Erwartet wurde ein negativer Zusammenhang zwischen der Vetospieler-Dichte einer Gesellschaft und dem Grad der Formalisierung von PA-Aufgaben im Unternehmen. Eine deskriptive Betrachtung (Abbildung 5-7) deutet jedoch auf das umgekehrte Muster hin:

Abbildung 5-7: Boxplots – Formalisierung



So indiziert die Lage der Mediane, dass Zuständigkeiten und Abläufe von PA-Aktivitäten in US-amerikanischen Unternehmen Gegenstand einer deutlich höheren Formalisierung sind, als dies in deutschen und französischen Unternehmen der Fall ist.

Ein Mittelwertvergleich bestätigt das Bild (USA: $x = 1,10$; Deutschland: $x = 0,05$; Frankreich: $x = -0,54$). Je höher mithin die Anzahl der Vetospieler in einem Land ist, so die empirischen Ergebnisse, umso höher fällt die Formalisierung von PA-Aktivitäten aus. Einer einfaktoriellem ANOVA zufolge (Levene Signifikanz: 0,481) sind die Unterschiede signifikant (F-Wert = 4,471; p-Wert: 0,014).

Tabelle 5-39: Mittelwertvergleich - Formalisierung

Land	Macht-dispersion	Index der Formalisierung				
		N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	Hoch	60	-3,00	4,00	,05	1,827
USA	Hoch	29	-4,00	4,00	1,10	2,024
Frankreich	Gering	28	-4,00	3,00	-,54	2,063

Tabelle 5-40: ANOVA - Formalisierung

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	33,848(b)	2	16,924	4,472	,014
Konstanter Term	3,541	1	3,541	,936	,336
MD (a)	33,848	2	16,924	4,472	,014
Fehler	389,775	103	3,784		
Gesamt	430,000	106			
Korrigierte Gesamtvariation	423,623	105			

a Machtdispersion

b R-Quadrat = ,074 (korrigiertes R-Quadrat = ,056)

Bei Kontrolle der Störvariablen (Levene-Signifikanz: 0,084) zeigt sich schließlich, dass die Gruppenunterschiede vornehmlich auf die Ausgangsunterschiede in der Unternehmensgröße zurückzuführen sind (F-Wert: 7,848; p-Wert: 0,036).⁷¹⁴ Die Partizipationsstruktur leistet hingegen keinen signifikanten Erklärungsbeitrag (F-Wert: 2,753; p-Wert: 0,069). Eine ohne die

⁷¹⁴ Wie die Parameterschätzer indizieren, besteht ein positiver Zusammenhang (B-Wert: 0,330)

Effekte der Branchenzugehörigkeit durchgeführte ANCOVA (Levene-Signifikanz: 0,113) bestätigt diesen Befund (vgl. Tabelle 5-42). Hypothese 5.2 muss folglich im Hinblick auf unsere Stichprobe verworfen werden.

Tabelle 5-41: ANCOVA - Formalisierung

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	64,435(b)	4	16,109	4,530	,002
Konstanter Term	3,584	1	3,584	1,008	,318
Größe	27,908	1	27,908	7,848	,006
Branche	3,692	1	3,692	1,038	,311
MD (a)	19,578	2	9,789	2,753	,069
Fehler	359,187	101	3,556		
Gesamt	430,000	106			
Korrigierte Gesamtvariation	423,623	105			

a Machtdispersion

b R-Quadrat = ,152 (korrigiertes R-Quadrat = ,119)

Tabelle 5-42: ANCOVA ohne Branche - Formalisierung

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	FG	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	60,743(b)	3	20,248	5,691	,001
Konstanter Term	14,647	1	14,647	4,117	,045
Größe	26,895	1	26,895	7,560	,007
MD (a)	17,542	2	8,771	2,465	,090
Fehler	362,880	102	3,558		
Gesamt	430,000	106			
Korrigierte Gesamtvariation	423,623	105			

a Machtdispersion

b R-Quadrat = ,143 (korrigiertes R-Quadrat = ,118)

c.) Zentralisation

Die hierarchische Einordnung von PA-Aufgaben wird im Rahmen der Fragen 17 und 18 behandelt. Frage 17 spannt zur Bestimmung der organisatorischen Verantwortlichkeit von PA ein semantisches Differential auf (vgl. Spezialisierung). Relevant sind hier jedoch lediglich die Antwortvorgaben 17.1 (Unternehmensspitze) und 17.2 (Eigene Stabsabteilung), die auf eine sehr hohe resp. hohe Zentralisation schließen lassen. Weiter abnehmende Grade der

hierarchischen Einordnung indiziert das Berichtsverhältnis, welches Gegenstand von Frage 18 ist. Im Ergebnis haben wir die Spezialisierung als ordinalskalierte Variable mit vier Ausprägungen konzipiert, wobei hohe Werte einen niedrigen Zentralisationsgrad indizieren.

In Hypothese 5.3 haben wir auf einen positiven Zusammenhang zwischen der Stellung staatlicher Interessengruppen (Partizipationsstruktur) und der Zentralisation von PA-Aktivitäten im Unternehmen hingewiesen. Eine deskriptive Betrachtung stützt diese Annahme; Die Anzahl der Unternehmen, in welchen die Zentralisation von PA-Management hoch oder sehr hoch ist, liegt in den USA deutlich niedriger (41,4%) als dies in Deutschland (82%) und in Frankreich (92,9%) der Fall ist (vgl. Tabelle 4-43; sh. auch Abbildung 5-8).

Abbildung 5-8: Stabsdiagramm- Zentralisation

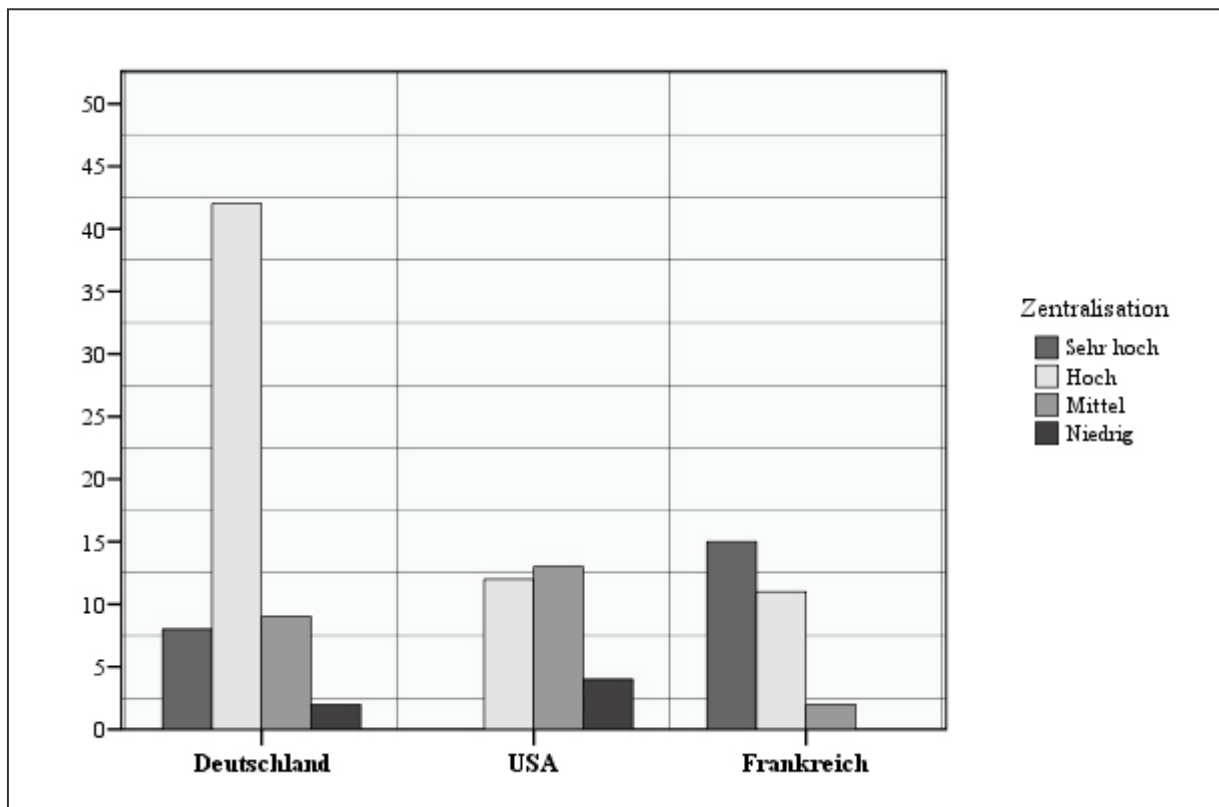


Tabelle 5-43: Häufigkeitsverteilung – Zentralisation

Grad der Zentralisation	Länder					
	Deutschland		USA		Frankreich	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
Sehr hoch	8	13,1	-	-	15	53,6
Hoch	42	68,9	12	41,4	11	39,3
Mittel	9	14,8	13	44,8	2	7,1
Niedrig	2	3,3	4	13,8	-	-

Die zum Zweck der paarweisen Vergleiche durchgeführte ordinale Regression bestätigt das Bild: Der negative 2LL-Wert erfährt in jedem der Vergleichstests eine beträchtliche Verminderung (Deutschland/USA: von 132,273 zu 112,153; Deutschland/Frankreich: von 128,619 zu 107,809; Frankreich/USA: von 112,472 zu 79,240). Die Signifikanzwerte der Chi-Quadrat-Tests bestätigen einen jeweils deutlichen Erklärungsbeitrag des Modells, (Deutschland/USA: p-Wert = 0,000); Deutschland/Frankreich: p-Wert = 0,000; Frankreich/USA: p-Wert = 0,000).

Tabelle 5-44: Information zur Modellanpassung der ordinalen Regression - Zentralisation

Modell		-2 Log-Likelihood	Chi-Quadrat	FG	Sig.
Deutschland vs. USA	Nur konstanter Term	132,273			
	Final	112,153	20,120	3	,000
Deutschland vs. Frankreich	Nur konstanter Term	128,619			
	Final	107,809	20,810	3	,000
Frankreich vs. USA	Nur konstanter Term	112,472			
	Final	79,240	33,232	3	,000

Unsere theoretische Vorhersage kann schließlich durch einen Blick auf die Lageschätzer verifiziert werden: Jedem der paarweisen Vergleichstests ist ein statistisch relevanter Signifikanzwert zugeordnet (Deutschland/USA: p-Wert = 0,001 < 0,016); Deutschland/Frankreich: p-Wert = 0,000 < 0,016); Frankreich/USA: p-Wert = 0,000 < 0,016). Die Kovariaten, Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße leisten hingegen keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Variabilität des Index (vgl. Tabellen 5-45, 5-46, 5-47).

Tabelle 5-45: Lageschätzer: Deutschland/USA - Zentralisation

Zentralisation		Schätzer	Std. Fehler	Wald	FG	Sig.
Schwelle	Sehr hoch	-2,740	,959	8,156	1	,004
	Hoch	,906	,928	,953	1	,329
	Mittel	3,004	1,002	8,990	1	,003
Lage	Branche	,342	,200	2,906	1	,088
	Größe	,075	,150	,249	1	,618
	Deutschland	-1,694	,519	10,653	1	,001
	USA	0(a)			0	

Verknüpfungsfunktion: Logit.

a Dieser Parameter wird auf Null gesetzt, weil er redundant ist.

Tabelle 5-46: Lageschätzer: Deutschland/USA - Zentralisation

Zentralisation		Schätzer	Std, fehler	Wald	FG	Sig.
Schwelle	Sehr hoch	1,211	,737	2,704	1	,100
	Hoch	4,578	,899	25,943	1	,000
	Mittel	6,676	1,125	35,192	1	,000
Lage	Branche	,466	,195	5,690	1	,017
	Größe	,011	,137	,006	1	,938
	Deutschland	2,018	,518	15,192	1	,000
	Frankreich	0(a)			0	

Verknüpfungsfunktion: Logit.

a Dieser Parameter wird auf Null gesetzt, weil er redundant ist.

Tabelle 5-47: Lageschätzer: Deutschland/USA - Zentralisation

Zentralisation		Schätzer	Std. fehler	Wald	FG	Sig.
Schwelle	Sehr hoch	-,113	,808	,020	1	,888
	Hoch	2,993	1,036	8,351	1	,004
	Mittel	5,282	1,157	20,841	1	,000
Lage	Branche	,121	,229	,279	1	,597
	Größe	-,146	,168	,753	1	,385
	Deutschland	3,706	,847	19,145	1	,000
	Frankreich	0(a)			0	

Verknüpfungsfunktion: Logit.

a Dieser Parameter wird auf Null gesetzt, weil er redundant ist.

6 SCHLUSS

Die vorliegende Untersuchung sollte auf eine Reihe offener Fragestellungen im Kontext länderspezifischer PA-Strategien erste Antworten zur Verfügung stellen. Im Einzelnen wurde den folgenden Leitfragen nachgegangen:

- In welchem Ausmaß und inwiefern ist die Ausgestaltung von unternehmerischer PA von der sozio-politischen Umwelt geprägt und was sind hierbei die Schlüsselwerte und –strukturen?
- Sofern nicht alle PA-Strategien durch den sozio-politischen Kontext bestimmt sind, können dann einige universale Faktoren identifiziert werden, welche die konkreten nationalen Umstände transzendieren?
- Was sind schließlich die Implikationen unserer Schlussfolgerungen für ein grundsätzliches Verständnis, gar ein Modell der Beziehungen zwischen sozio-politischen Umweltvariablen und PA-Strategien?

Entlang dieser Fragen werden im Folgenden Ertrag und Stellenwert der Untersuchungsergebnisse reflektiert. Dabei wollen wir unsere Befunde zunächst im Hinblick auf die ersten beiden Leitfragen diskutieren. Die theoretischen Implikationen unserer Ergebnisse werden im Rahmen einer Reflexion der Forschungsziele behandelt. Abschließend stellt ein Resümee Überlegungen zum disziplinären Standort von PA an.

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Auf die Fragestellungen bezogen lautete das Argument der Arbeit, dass sich Varianzen in den Strategieausprägungen von PA (abhängige Variable) durch unterschiedliche sozio-politische Kontextbedingungen erklären lassen, die hier als handlungsstrukturierende Institutionen operationalisiert wurden (unabhängige Variable). Entsprechend unserem Strategieverständnis – langfristige Zielsetzung, sowie Zuteilung bestehender und erwarteter Ressourcen, die für die Erreichung der Organisationsziele relevant sind – werden die PA-Ressourcen nach Maßgabe

der institutionellen „Vorschläge“ eingesetzt.

Diese Grundannahme kann durch die allgemeine Befundlage gestützt werden. In 6 von 9 angenommenen Fällen konnte nachgewiesen werden, dass PA-Strategien in hohem Maße kontextsensibel sind. Eine solche Interpretation der Befunde wird durch dem Umstand befördert, dass ein Großteil der in Kapitel 3.3.2.2 bestimmten Strategiedimensionen auch bei Kontrolle der Störvariablen – Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit – mit den unabhängigen Variablen variieren.

Als Schlüsseldeterminanten wurden im Verlauf unserer theoretischen Arbeit drei institutionelle Merkmale herausgearbeitet und zum Teil empirisch bestätigt. So haben wir – erstens – den Einfluss der Partizipationsstruktur nachgewiesen. Zur empirischen Erfassung und Differenzierung dieses Merkmals wurde die typologische Unterscheidung zwischen „Pluralismus“, „Korporatismus“ und „Etatismus“ herangezogen, die nicht nur die Struktur gesellschaftlicher Interessen, also deren Stärke und Organisation, sondern auch die Rolle des Staates in der Gesellschaft erfasst. Dieser agiert als Hüter des allgemeinen Interesses – ein Patriarch, der sich fürsorglich auch um das Los seiner schwächeren Mitglieder kümmert (Etatismus und Korporatismus) – oder als eine „Law-and-Order“-Agentur der Gesellschaft, welche dem Treiben der organisierten Interessen allenfalls als Schiedsrichter beiwohnt (Pluralismus)⁷¹⁵.

Vor diesem Hintergrund nimmt bürgerschaftliches Engagement in etatistischen, pluralistischen und korporatistischen Gesellschaften deutlich unterschiedliche Ausprägungen an (Hypothese 1). So steht in Deutschland offenbar immer noch die Mitwirkung in den konventionellen korporatistischen Gremien des (Sozial-)Staates im Vordergrund, die Rolle des Bürgerunternehmers dagegen im Schatten der alles überragenden Verantwortungszuschreibungen an den Staat. Sie ist unseren Ergebnissen zufolge nur eingeschränkt zum Bestandteil strategisch ausgerichteten unternehmerischen Handelns geworden. Der politische Ideenhorizont der Vereinigten Staaten hingegen, verträgt sich nur schlecht mit einem Staat, der über die Regelung von Sicherheit und Ordnung hinaus in das Bürger- oder Firmenverhalten eingreift.⁷¹⁶ In der Konsequenz ist die politische Selbstregulierungsfähigkeit der Gesellschaft weiter entwickelt; das betrifft auch und vor allem die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen. In Frankreich zuletzt trifft die Corporate-Citizenship-Debatte auf ein spezifisches Staatsmodell, welches Unternehmen vornehmlich die Position eines Steuer- und Beitragszahlers zuweist. Neben dem „(...) jakobinischen Glauben an die Stärke des

⁷¹⁵ Vgl. Hartmann 1995, S. 97.

⁷¹⁶ Vgl. ebda., S. 79.

Staates⁷¹⁷, ist die mangelnde Selbstregulierungsfähigkeit der Zivilgesellschaft dafür verantwortlich, dass die Verantwortung für die Lösung sozialer Probleme überwiegend dem (Zentral-)Staat zugewiesen wird.

Ebenfalls hilfreich hat sich das Konzept der Partizipationsstruktur zur Erklärung unterschiedlicher Zentralisationsgrade von PA-Management erwiesen (Hypothese 5.3). Kommt dem Staat in der Arbeitsteilung zwischen öffentlichem und privatem Sektor eine herausragende Rolle zu, so wird PA-Management vornehmlich als Aufgabe der Unternehmensleitung aufgefasst. Dies gilt allererst für französische Unternehmen, welchen eine exemplarisch durchsetzungsstarke Staatsverwaltung als primärer Interaktionspartner gegenübersteht. Durch eine deutlich geringere Zentralisation ist die Organisation von PA-Aufgaben in US-amerikanischen Unternehmen gekennzeichnet. Neben dem politisch-administrativen System müssen Unternehmen im Rahmen ihrer sozio-politischen Strategien eine Vielzahl von Interessengruppen berücksichtigen, die ihre Ziele im politischen Willensbildungs- und Herrschaftsprozess verfolgen. In der Regel ist daher eine eher untergeordnete hierarchische Ebene für das PA-Management zuständig. Eine mittlere Zentralisation in der Gruppe der deutschen Unternehmen korrespondiert mit Katzensteins Diagnose des „halbsouveränen Staates“⁷¹⁸: Zwar treffen wir in der Bundesrepublik auf Residuen einer Staatskultur, die politisch-administrativen Akteure müssen ihre Macht indes mit einer Reihe von gestaltungsmächtigen, korporatistischen Akteuren teilen.

Die Rolle der Partizipationsstruktur kommt auch beim Aspekt der Kommunikationsrichtung zum Tragen (Hypothese 4.2). Insgesamt zeigt der Korporatismus „(...) a preference for ‚associational‘ solutions to policy problems.“⁷¹⁹ Pluralismus und Etatismus hingegen „(...) comprise a preference for ‚market‘ solutions to policy problems and use marketlike structured associational systems.“⁷²⁰ Während Konsultationen und Partizipationen mithin prominente Bestandteile deutscher PA-Strategien sind, haben die Maßnahmen sozio-politischer Interessenpolitik in der Gruppe der französischen und US-amerikanischen Unternehmen eher punktuellen Charakter.

Im Hinblick auf den Umfang von PA-Aktivitäten schließlich, kommen beide Aspekte der Partizipationsstruktur – die Rolle des Staates wie auch die Eigenschaften der organisierten Interessen – zum Tragen (Hypothese 4.3). So erfordern Staatszurückhaltung und Interessen-

⁷¹⁷ Vgl. Schild/Uterwedde 2006, S. 24.

⁷¹⁸ Vgl. Peter Katzenstein, Ein Blick auf Deutschland von draußen, in: Kaase/Schmid 1999, S. 563-81, hier: S. 563ff.

⁷¹⁹ Vgl. van Waarden 1995, S. 336.

⁷²⁰ Vgl. ebda., S. 335f.

gruppen-Konkurrenz in den USA ausdifferenzierte, elaborierte Maßnahmen sozio-politischen Umweltmanagements. In deutschen Unternehmen lassen sich PA-Aufgaben auch mit einem kleineren Stab erfolgreich meistern: die Verantwortungszuschreibungen an Unternehmen sind begrenzt; die Einflussnahme auf den politischen Prozess lässt sich über etablierte Kanäle exekutieren. Auch in Frankreich ist – angesichts von Staatspaternalismus und der geringen Legitimität von Partikularinteressen – die Menge der eingesetzten Ressourcen begrenzt.

Nur zum Teil verifiziert wurde der erwartete Zusammenhang zwischen Partizipationsstruktur und Kommunikationsart: Wie in Hypothese 4.1 erwartet, befördert der Korporatismus als System den Korporatismus als „Strategie“ der unternehmerischen Einflussnahme. Deutsche Unternehmen nutzen die Monopolsituation privilegierter Verbände und exekutieren ihre Lobbyingaktivitäten überwiegend mit Hilfe derselben. Wird im wissenschaftlichen Diskurs stets auf den Wandel von Korporatismus zu Lobbyismus hingewiesen wird⁷²¹, so ist dieser in der Realität offenbar noch nicht vollzogen. Ganz anders stellt sich der „Strategiemix“ in der Gruppe der französischen Unternehmen dar. Die Atomisierung der politischen Kultur, d.h. die vergleichsweise geringe Bedeutung kollektiver sozialer Akteure, hat Konsequenzen für die Wahl der Instrumente. Unternehmen können im Rahmen ihrer Lobbying-Arbeit nur bedingt auf schlagkräftige intermediäre Organisationen zurückgreifen können. Sie verschaffen sich ihren Zugang zum politischen Entscheidungsprozess daher verstärkt über direkte Instrumente (Finanz- und Informationsstrategie) oder öffentliche Resonanz. Vor dem Hintergrund eines grundsätzlich offenen Interessenmarktes greifen auch US-amerikanische Unternehmen überwiegend auf direkte Instrumente zurück. Anders als erwartet kommt den indirekten Instrumenten jedoch größere strategische Bedeutung zu als öffentlichkeitsbezogenen Techniken. Anzunehmen ist, dass hierbei weniger der Aspekt des privilegierten Zugangs im Vordergrund steht, als vielmehr der Koalitionsgedanke. Im Kollektiv zielgruppenorientierter Verbände lassen sich unternehmerische Interessen gebündelt (Interessenselektion und -artikulation) und um Gegensätze bereinigt (Interessenaggregation) der Politik vortragen. Es geht also um eine Vorteilsposition auf dem „Markt der Interessen“. Unter Umständen, so muss hier selbstkritisch angemerkt werden, ist die Operationalisierung der Kommunikations-art mit unzureichender Sensibilität für dieses Differenzierung vorgenommen wurde. Eine empirische Durchdringung des vermuteten Zusammenhangs muss jedoch nachfolgenden Studien überlassen werden.

⁷²¹ Vgl. z.B. Ulrich von Alemann, Vom Korporatismus zum Lobbyismus? Die Zukunft der Verbände zwischen Globalisierung, Europäisierung und Berlinisierung. Aus Politik und Zeitgeschichte: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, H. 26/27, 2000, S. 3-6; Thomas von Winter, Vom Korporatismus zum Lobbyismus. Forschungsstand und politische Realität, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen. Lobbyismus in Deutschland. Fünfte Gewalt: unkontrolliert und einflussreich? Jg. 16, H. 3, 2003, S. 37-44.

Als weiteres institutionelles Unterscheidungsmerkmal wurde die Machtdispersion festgelegt. In Gestalt des "Index des institutionellen Pluralismus" (Colomer, 1996) haben wir den Blick auf Vetokräfte gerichtet, welche den politischen Prozess fragmentieren und Hindernisse ungebrochener, „schlanker“ Durchsetzung kreieren. Der Colomer'sche Index nimmt neben den Merkmalen des Bikameralismus, Föderalismus und der Parteienfragmentierung auch das zentrale Vetopotential des Präsidentialismus in den Blick. Temporäre und kontingente Akteurskonstellationen sind hier ohne Relevanz, gilt unser Analyseinteresse doch nicht konkreten „policy-outcomes“, sondern den Effekten, die von der Summe der Vetospieler für die Umweltkomplexität einer Unternehmung ausgehen.

Die Relevanz des institutionellen Pluralismus konnte im Hinblick auf die zeitliche Dimension nachgewiesen werden (Hypothese 3). Es gibt, so haben wir gezeigt, deutliche Unterschiede zwischen den Strategien von Unternehmen, welche in einer Umwelt pluraler Machtzentren angesiedelt sind, und solchen, die in einer Umwelt mit geringer Vetospielerdichte agieren. Nachgewiesen werden konnte, dass Unternehmen im hoch fragmentierten nationalen Institutionensystem der USA und Deutschlands der Früherkennung eine höhere Bedeutung einräumen, als dies bei französischen Unternehmen der Fall ist. Der politische Prozess und das Akteurssystem sind in Frankreich vor dem Hintergrund von Zentralismus und politisch-administrativem Unitarismus durch eine deutlich höhere Erwartungsstabilität und Berechenbarkeit gekennzeichnet. Die Hypertrophie der Exekutive und die Atrophie der kontrollierenden Gegengewalten machen den Ort der Entscheidungsfindung bestimmbarer. Die strategische Gestaltung von PA ist in der Folge weniger antizipativ.

Erkennbar wurde die Relevanz der Machtdispersion auch im Hinblick auf die Gestaltung der organisatorischen Spezialisierung von PA-Aufgaben. So wird das sozio-politische Umweltmanagement in deutschen und US-amerikanischen Unternehmungen häufiger im Verbund mit einer Reihe sachverwandter Aufgaben (z.B. Recht, Öffentlichkeitsarbeit) wahrgenommen, um so zielgenauer auf die vielgestaltigen Anforderungen der Umwelt reagieren zu können. Vor dem Hintergrund einer geringeren Umweltkomplexität können in Frankreich dagegen die Effizienzvorteile größerer Arbeitsteilung realisiert werden. Wir treffen auf eine höhere Konzentration von PA-Verantwortlichkeiten – in der Unternehmensspitze oder im Rahmen eigens eingerichteter Stabsabteilungen.

Nicht verifiziert werden konnte dagegen der erwartete Zusammenhang zwischen Machtdispersion und Formalisierung (Hypothese 5.2). Diese organisatorische Teildimension variiert unabhängig vom nationalen Kontext. In Übereinstimmung mit den Axiomen der Organisa-

tionstheorie, erweisen sich die organisatorischen Lösungen hier vielmehr als Funktion der Unternehmensgröße (Beide Größen stehen in einem positiven Zusammenhang).

Die Eigensinnigkeit des institutionellen Rahmens manifestiert sich zuletzt in Gestalt des vorherrschenden Politikstils. Dieser wurde als drittes institutionelles Unterscheidungsmerkmal festgelegt. Im Rahmen unserer Konzeptionalisierung haben wir uns dabei auf ein Merkmal konzentriert, das in nahezu allen Politikstilkonzeptionen verwendet wird und sich trennscharf operationalisieren und komparativ sinnvoll bewältigen lässt: die Dimension der Konfliktregelung. In der konzeptionellen Gestalt der Unterscheidung zwischen Konkordanz- und Wettbewerbsdemokratie konnte sie jedoch nicht als relevante Variable nachgewiesen werden (Hypothese 2). Im Hinblick auf die interaktive Grundhaltung können Unternehmen in den ausgewählten Ländern offenbar eine gewisse Distanz zu den Forderungen dieses Konzepts behaupten; sie zeigen ein länderübergreifend ähnliches Muster. Dies ist unter Umständen auf den steigenden Legitimationsdruck für Großkorporationen zurückzuführen. Wachsende Partizipationsansprüche der Anspruchsgruppen und Betroffenen von Unternehmensaktivitäten haben allerorten zu einem Anstieg der Interessenkonflikte im unternehmerischen Umfeld geführt. Zerfaß und Scherer (1993) weisen deshalb darauf hin, dass sich Unternehmen vor allem auch situationsspezifisch legitimieren müssen: „Unternehmen sehen sich immer häufiger gezwungen, die Legitimität ihres Handelns in der direkten Auseinandersetzung mit ihren Bezugsgruppen zu rechtfertigen.“⁷²² Mit Blick auf den Legitimitätsaspekt nun ist eine „bridging“ Strategie dem „buffering“ zweifellos vorzuziehen. Denn öffentliches Vertrauen lässt sich für Unternehmen nur *mit* den Gesellschaften, in denen sie tätig sind, und nicht *gegen* diese gewinnen. Für die zukünftige Durchdringung dieses Zusammenhangs empfiehlt sich jedoch die Berücksichtigung weiterer Länder. Deckt unsere Länderauswahl lediglich den Typus der Mischform sowie der Wettbewerbsdemokratie ab, so förderte die Einbeziehung einer Konkordanzdemokratie möglicherweise deutlichere Ergebnisse zutage.

⁷²² Vgl. Ansgar Zerfaß; Georg Scherer, Die Irrwege der Imagekonstrukteure. Ein Plädoyer gegen die sozial-technologische Verkürzung der Public-Relation-Forschung, Nürnberg 1993, S. 11.

6.2 Implikationen und Erkenntnisse für die Forschungsziele

Im Bestreben dieser Arbeit lag es, einen Beitrag zur Beseitigung des theoretisch-konzeptionellen Forschungsdefizits im Bereich komparativer PA-Forschung zu leisten. Angesichts des gegenwärtig eher inflationären Gebrauchs des tragenden Begriffs – Public Affairs – galt es zunächst den Standort der Managementfunktion im Verhältnis von Unternehmung und sozio-politischer Umwelt theoretisch zu verorten. Die kritische Diskussion problemrelevanter Theorien hat gezeigt, dass die uns gestellte Aufgabe mit den Annahmen elitentheoretischer, mikroökonomischer und modern-sozialwissenschaftlicher Modelle nicht zu lösen ist. Alleine die anspruchgruppen- und systemtheoretischen Ansätze eignen sich als Grundlagen für unser Vorhaben. Die Unternehmung wird mit Hilfe ihrer Annahmen als offenes „System“ beschrieben, welches dynamische, komplexe und mehrschichtige Beziehungen zu seinen sozio-politischen Stakeholdern unterhält. PA erhält den Charakter einer Grenzstelle, deren Vermittlungsleistungen grundsätzlich in zwei Richtungen wirken – extern in Form von Maßnahmen zur Sicherung von Akzeptanz und Handlungsfähigkeit innerhalb der sozio-politischen Umwelt und intern in Form einer Beeinflussung von organisationalen Entscheidungsprogrammen.

Durch die dialektische Vorgehensweise im Rahmen der theoretischen Vororientierung konnte einerseits ein ganzheitliches Verständnis des komplexen Zusammenhangs gewonnen sowie andererseits ein Beitrag zur Strukturierung der Diskussion über die Stellung von PA geleistet werden. Diese zeichnete sich bislang vor allem durch theoretische Unschärfe aus, welche sich vielfach auf der Ebene der Operationalisierungen fortsetzte.

Das theoretische Werkzeug des Neo-Institutionalismus ermöglichte in einem nächsten Schritt die Entindividualisierung dieses strukturellen Rahmens; mit Hilfe der Annahmen seiner ökonomischen Varianten wurde ein analytisches Modell entworfen, welches Institutionen als erklärende, PA-Strategien als Zielvariablen spezifiziert. Die konzeptionellen Bestandteile dieses Modells haben sich weitgehend bewährt: So konnte unsere fünfdimensionale Strategietypologie im Hinblick auf die Unabhängigkeit ihrer Komponenten validiert werden. In Bezug auf die institutionellen Merkmale haben sich Partizipationsstruktur und Machtdispersion als erklärungskräftige Variablen erwiesen. Der Politikstil – in der konzeptionellen Gestalt der Konfliktregelung – konnte nicht als relevante Variable nachgewiesen werden. Wenngleich mithin einige unserer Annahmen verworfen werden mussten, können unsere theoretischen

Grundannahmen durch diese Beobachtungsergebnisse nicht geschwächt werden. So erweist sich die historisch-ökonomische Variante des Neoinstitutionalismus hinsichtlich der Handlungslogik als ausgesprochen flexibel: Institutionen wirken nicht alleine, sondern erst durch ihre Nutzung oder Befolgung. Diese wiederum ist von existierenden Problemlagen und Ressourcen für die jeweilige unternehmerische Aktivität abhängig. So ist es im Falle von Hypothese 5.2 nachweislich die Unternehmensgröße, welche den Grad der Formalisierung bestimmt. Es ist mithin gewissermaßen das „institutionelle Dickicht“, dass es gleichermaßen ermöglicht und erfordert, gegenüber einzelnen Vorgaben auf Distanz zu gehen und sie vor dem Hintergrund anderer Vorgaben abzuarbeiten. Politisch-institutionalistische Theorien haben neben ihrer Flexibilität jedoch noch einen anderen großen Vorteil: Sie sind anschluss- und integrationsfähig: So konnten in der vorliegenden Untersuchung institutionelle Makrovariablen auf der einen Seite sowie unternehmerisch-strategische Mikrovariablen auf der anderen Seite modelliert werden. Im Ergebnis ist es uns gelungen, ein Modell zur Identifizierung von sozio-politischen Schlüsseldeterminanten unternehmerischer PA-Strategien zu entwickeln, welches sich in großen Teilen bewährt hat.

Neben dem Test der theoretischen Ergebnisse (vgl. Zusammenfassung) haben wir uns zum Ziel gesetzt, deskriptives Wissen über die Ausgestaltung von PA in den untersuchten Ländern bereit zu stellen und durch die Entwicklung und den Test vergleichender Kategorien einen empirischen Beitrag zur komparativen PA-Forschung zu leisten. Dies erfolgte zum einen in Gestalt eines graphischen und numerischen Vergleichs zentraler Werte (Mittelwert, Median, Häufigkeitsverteilung, Streuung etc.). Im Anhang dieser Untersuchung findet sich darüber hinaus eine detaillierte Deskription aller Items sowie ihrer Einzelbestandteile. Desweiteren konnte unser Bezugsrahmen zur Charakterisierung sozio-politischer Umweltstrategien im empirischen Test validiert werden. Bewährt hat sich dieser sowohl im Hinblick auf die Unabhängigkeit seiner Dimensionen (sh. oben) als auch im Hinblick auf die Konzepte, die zur Messung derselben genutzt wurden.

Aus den Ergebnissen unserer Studie lassen sich zuletzt auch Implikationen für die praktische Arbeit mit PA ableiten. Dabei erweist sich, dass eine vergleichende Vorgehensweise nicht nur aus Sicht der „Wissenschaft“ sondern auch aus Sicht der „Praxis“ attraktiv ist: Die Ergebnisse können Entscheidungsträgern in der Praxis realtypische, auf empirische Daten gestützte Gestaltungsmöglichkeiten von PA in unterschiedlichen Kontexten aufzeigen und dadurch als praktische Orientierungshilfe dienen. Zwar haben wir aufgrund der Neuartigkeit des Forschungsgegenstandes und der zahlreichen noch nicht gelösten Messprobleme darauf verzichtet, den Erfolg von PA in Unternehmungen zu konzeptionalisieren und empirisch zu

erfassen. Angesichts der Zusammensetzung der Stichprobe – die jeweils umsatzstärksten Unternehmen eines Landes – können die Ergebnisse jedoch getrost als „Best Practice“-Leitfaden für die Gestaltung von PA in den ausgewählten Ländern begriffen werden.

6.3 Resumee: Politikwissenschaft und Public Affairs Forschung

Public Affairs hat sich innerhalb der letzten Dekaden von einem taktischen *ad hoc*-Arrangement zu einer strategischen Funktion entwickelt, welche wertschöpfend ist und kompetitive Vorteile schafft; *in praxi* wird die Funktion in zunehmend elaborierten Konzepten abgewickelt. Wenn Peter Köppl (1999) ernüchtert resümiert, dass die wissenschaftliche Reflexion dieser Realität hinterherhinke⁷²³, dann gilt das insbesondere für den politikwissenschaftlichen Diskurs. Ein Blick auf die Literatur hat dieses Missverhältnis besonders deutlich gemacht: Sofern politikwissenschaftliche Erkenntnisse überhaupt zum Tragen kommen, geht der interdisziplinäre Brückenschlag meist von der BWL aus. Soviel jedoch haben unserer Anstrengungen gezeigt, dass die Politikwissenschaft bei der Analyse von PA-Strategien keine lediglich sekundäre Rolle spielt, sondern den gleichen Rang verdient wie die Managementforschung. Dies ergibt sich aus unserer Auffassung, dass die PA-Forschung ein problem- und anwendungsorientiertes Forschungsgebiet ist. Der Gegenstand dieser Untersuchung ist nicht im akademischen Elfenbeinturm entstanden, sondern in der Praxis – an der Schnittstelle von Unternehmung und Gesellschaft. Seine konzeptionelle Durchdringung erfordert mithin die großzügige Integration und zusammenhängende Verarbeitung von Erkenntnissen verschiedener sozialwissenschaftlicher Disziplinen. Doch was in anderen Ländern als reichhaltiges Potenzial für eine interdisziplinäre Forschung bewertet wird, trifft in Deutschland noch immer auf kultivierte Disziplinengrenzen. Das auf Kooperation ausgelegte Thema PA wird hierzulande in eine fragmentierte, Differenz und Konkurrenz betonende Institutionenlandschaft implementiert. Dieser „Separatismus“ muss jedoch fruchtlos bleiben. Denn in gleichem Maße wie die wissenschaftliche PA-Forschung mit Ergebnissen aus der Managementtheorie operieren muss, kommt sie nicht um die Erkenntnisse herum, welche z.B. die Politische Kulturforschung, Systemforschung sowie die Interessengruppen-Theorie vorlegen. Auch die politische Theorie kann nachweislich wertvolle Beiträge leisten. So ermöglichte das neoinstitutionalistische Werkzeug eine Erweiterung der Forschungsperspektive auch auf solche Quellen unter-

⁷²³ Vgl. Peter Köppl, Lobbying: Das politische Instrument der Public Relations?, in: PR-Forum, Jg. 5, H. 1, 1999, S. 12-14, hier: S. 12.

nehmensrelevanter Aktivität, die außerhalb der Stakeholderperspektive liegen. Denn wie Ringlstetter/Schuster (2003) feststellen, nehmen die individuellen Akteure im Prozess der konkreten Formierung und Formulierung von Ansprüchen, stets wiederkehrend auf etwas Bezug, was hier im institutionalistischen Sinne als „structural suggestions“ operationalisiert wurde.⁷²⁴ Auf das PA-Management bezogen bedeutet dies, dass die Fragen nach der rechtlichen Zulässigkeit, der moralischen Richtigkeit oder der ethischen Vertretbarkeit unternehmerischen Handelns vom konkreten Stakeholder getrennt und somit analytisch trennscharf und handhabbar werden. Umgekehrt bestünde der Preis, den die PA-Forschung für ihr diesbezügliches Desinteresse zahlt, in einer Reihe blinder Flecken.

Doch die Politikwissenschaft erfüllt im Rahmen der PA-Forschung einen, über die Befriedigung von wissenschaftlicher Neugierde hinausgehenden, praktischen Zweck. So gelangen PA-Manager in ihrer Auseinandersetzung mit der Realität rasch an einen Punkt, wo der „gesunde Managerverstand“ alleine nicht mehr ausreicht. Zwar beobachten sie die soziopolitische Umwelt zunächst unter Bezugnahme auf die Relevanzkriterien der Unternehmung und sind in ihrer Arbeit primär an die Werte, Normen und Regeln derselben gebunden. Der Wert von PA als Umweltnahtstelle beruht aber gerade auf der Fähigkeit, „Issues“ der soziopolitischen Umwelt zu erkennen, zu strukturieren und so zu übersetzen, dass sie als entscheidungsrelevante Informationen in Entscheidungsprozesse verarbeitet werden können. PA erfüllt damit eine zentrale Übersetzungs- und Vermittlungsfunktion zwischen den Logiken beider Sphären und erfordert in dieser Funktion die Ausstattung der Akteure mit betriebswirtschaftlichen *und* politikwissenschaftlichen Grundlagen. Das gilt in besonderem Maße für internationales PA-Management. Wie gezeigt werden konnte, handelt es sich um eine Funktion, die nur ein geringes länderübergreifendes Standardisierungspotential aufweist.

Als problembezogene Disziplin kann die Politikwissenschaft mithin einen Beitrag für beides leisten – die konzeptionelle Durchdringung und Auslegung in Forschung und Lehre einerseits sowie die innovative und problembezogene Praxis von PA andererseits. Es bleibt zu hoffen, dass die Synergien, die durch eine Verbindung der analytischen Kompetenzen beider Disziplinen möglich sind, auch durch diese Untersuchung realisiert werden konnten.

⁷²⁴ Vgl. Max J. Ringlstetter; Michael Schuster, Corporate Citizenship – Eine aktuelle Mode der Strategischen Unternehmensführung, in: Max J. Ringlstetter; Herbert A. Henzler; Michael Mirow (Hrsg.), Perspektiven der strategischen Unternehmensführung. Theorien, Konzepte, Anwendungen, Wiesbaden 2003, S. 169-198, hier: S. 182f.

7 LITERATURVERZEICHNIS

Abromeit, Heidrun, Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz, Opladen 1993.

Abromeit, Heidrun, Mehrheitsdemokratische und konkordanzdemokratische Elemente im politischen System der Bundesrepublik Deutschland, in: Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft, Jg. 18, H. 2, 1989 Wien.

Achleitner, Paul M., Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen. Ein Ansatz gezielten Umweltmanagements, Bern/Stuttgart 1985.

Ackermann, Robert W.; Bauer, Raymond A. (Hrsg.), Corporate Social Responsiveness: the modern dilemma, Reston 1976.

Adkins, Sue, Cause Related Marketing: Who Cares Wins, Oxford 1999.

Alemann, Ulrich v., Organisierte Interessen in der Bundesrepublik, Opladen 1989.

Alemann, Ulrich v., Was sind Verbände?, in: Bundeszentrale zur politischen Bildung (Hrsg.), Informationen zur politischen Bildung, H.253, 1996, S. 3-9.

Alemann, Ulrich von, Vom Korporatismus zum Lobbyismus? Die Zukunft der Verbände zwischen Globalisierung, Europäisierung und Berlinalisierung. Aus Politik und Zeitgeschichte: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, H. 26/27, 2000, S. 3-6.

Alemann, Ulrich v.; Heinze, Rolf G., Verbände und Staat, Opladen 1979.

Alemann, Ulrich v.; Heinze, Rolf G., Kooperativer Staat und Korporatismus: Dimensionen der Neo-Korporatismusdiskussion, in: Alemann, Ulrich v. (Hrsg.), Neokorporatismus, Frankfurt a. M. 1981, S. 43-61.

Althaus, Marco; Geffken, Michael; Rawe, Sven, Handlexikon Public Affairs, Münster 2001.

Andersen, Uwe; Woyke, Wichard (Hrsg.), Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 2003.

Ansoff, Igor, Corporate Strategy, New York 1965.

Antes, Ralf, Organisation des betrieblichen Umweltschutzes, in: Steger, Ulrich (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992.

Armingeon, Klaus, Neo-korporatistische Einkommenspolitik, Frankfurt a. M. 1983.

Aspinwall, Mark; Schneider, Gerald, Same menu, separate tables: The institutionalist turn in political science and the study of European integration, in: European Journal of Political Research, Jg. 38, H. 1, 2000, S. 1–36.

Backhaus-Maul, Holger, Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat, in: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.), Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 14, 2004, S. 23- 29.

Baetge, Jörg, Systemtheorie, in: Albers, Willi; Zottmann, Anton, Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 7, Stuttgart 1977, S.510-534.

Bailey, Kenneth D., Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques, in: Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-102, Thousand Oaks 1994.

Bain, Joe S., Industrial organization, New York 1968, S. 431-432.

Baltz, Konstantin; König, Thomas; Schneider, Gerald, Immer noch ein etatistischer Kontinent: Die Formierung von Positionen zu EU-Verhandlungen in vier Mitgliedstaaten, in: Eising, Rainer; Kohler-Koch, Beate (Hrsg.), Interessenpolitik in Europa, Baden-Baden 2004, S. 283-309.

Baron, David P., Business and its Environment, New York 2003.

Baudenbacher, Carl, Funktionszuwachs des Staates als wirtschaftsrechtliches Problem, Schweizerische Aktiengesellschaft, Nr.2 1985, S. 57-73.

Baumgartner, Frank R.; Leech, Beth L., Basic Interests. The Importance of Groups in Politics and in Political Science, Princeton/New Jersey 1998.

Bayerische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, München 1994.

Becker, Gary S., A Theory of Competition among Pressure Groups for Political Influence, in: The Quarterly Journal of Economics, Jg. 98, H. 3, 1983, S. 371-400.

Becker, Gary S., Pressure Groups and Political Behavior, in: Coe, Richard D.; Wilbur, Charles K. (Hrsg.), Capitalism and Democracy, Notre Dame 1985, S. 120–146.

Beisheim, Marianne, Freiwillige Selbstverpflichtungen und Verhaltenskodizes zur Gestaltung von Globalisierung: Ausweg oder Irrweg?, in: Bass, Hans H.; Melchers, Steffen (Hrsg.), Neue Instrumente zur sozialen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung. Codes of Conduct, Sozialklauseln, nachhaltiges Investment, Münster et al. 2004, S. 172-182.

Benninghaus, Hans, Deskriptive Statistik, Leipzig 1998.

Bentley, Arthur, The process of Government, Chicago, 1908.

Benz, Arthur, Policies als erklärende Variable in der politischen Theorie, in: Ders.; Seibel, Wolfgang (Hrsg.), Theorieentwicklung in der Politikwissenschaft - eine Zwischenbilanz, Baden-Baden 1997, S. 303-322.

Benz, Arthur, Föderalismus und Demokratie. Eine Untersuchung zum Zusammenwirken zweier Verfassungsprinzipien, Polis Nr. 57/2003.

Berg, Nicola, Public Affairs Management. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Multinationalen Unternehmen, Wiesbaden 2003, zugl. Diss. Universität Dortmund 2002.

Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt a. M. 1977.

Berglind, Matthew; Nakata, Cheryl, Cause-related marketing: More buck than bang?, in: Business Horizons, Jg. 48, H. 5, 2005, S. 443-453.

Berg-Schlosser, Dirk; Müller-Rommel, Ferdinand, Entwicklung und Stellenwert der vergleichenden Politikwissenschaft, in: Dies., Vergleichende Politikwissenschaft, Opladen 2003, S. 13-30.

Berle, Adolf; Means, Gardiner C., The Modern Corporation and Private Property, New York 1932.

Berle, Adolf A., The twentieth century capitalist revolution, New York 1954.

Berry, Jeffery M., Lobbying for the People: The Political Behavior of Public Interest Groups, Princeton 1977.

Bertalanffy, Ludwig v.; Beier, Walter; Laue, Reinhard, Biophysik des Fließgleichgewichtes, Berlin/Vieweg 1977.

Bispinck, Reinhard, Löhne, Tarifverhandlungen und Tarifsystme in Deutschland 1995–2005 Diskussionspapier des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 150, Düsseldorf 2007.

Blondel, Jean, An Introduction to Comparative Government, London 1969.

Blümel, Willi, Verwaltungszuständigkeit, in: Isensee, Josef; Kirchhof, Paul (Hrsg.), Handbuch des Staatsrechts der Bundesrepublik Deutschland IV, Heidelberg 1990, S. 857 – 963.

Boddewyn, Jean J., The External Affairs Function in American Multinational Corporations, in: Fayerweather, John (Hrsg.), International Business-Government Affairs. Toward an Era of Accomodation, Cambridge MA 1973, S. 49-62.

Boddewyn, Jean.J., Political Resources and Markets in International Business: Beyond Porter's Generic Strategies, in: Rugman, Allan M.; Verbeke, Alain (Hrsg.), Research in Global Strategic Management. Global Competition: Beyond the Three Generic Strategies, Bd. 4, London 1993, S. 83-99.

Böhi, Daniel M., Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Integration strategischer Managementansätze zur Erzielung überdurchschnittlicher Unternehmensrenten unter spezieller Berücksichtigung der gesellschaftlichen Umwelt der Unternehmung, Bern et al. 1995, zugl. Diss. Universität Zürich 1995.

Bohley, Peter, Statistik. Einführendes Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, München/Wien 2000.

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg 2006.

Bowen, Howard R., Social Responsibilities of the Businessman, New York 1953.

Braun, Dietmar, Theorien rationalen Handelns in der Politikwissenschaft, Opladen 1999.

Bruhn, Manfred, Sponsoring: Unternehmens als Mäzene und Sponsoren, Frankfurt a. M. 1991.

Bruhn, Manfred; Dahlhoff, H. Dieter, Kulturförderung. Kultursponsoring. Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 1989.

Bruhn, Manfred; Dahlhoff, H. Dieter, Sponsoring für Umwelt und Gesellschaft. Neue Instrumente der Unternehmenskommunikation, Bonn 1991.

Buchholz, Rogene A., Business Environment and Public Policy, Prentice Hall 1982.

Budäus, Dietrich, Neue Kooperationsformen zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Charakterisierung, Funktionsweise und Systematisierung von Public Private Partnership, in: Harms, Jens; Reichard, Christoph, Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors - Instrumente und Trends, Baden-Baden 2003, S. 213-233.

Bühl, Achim; Zöfel, Peter, SPSS Version 10. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, München 2000.

Carcassonne, Guy, Die Grundsätze der französischen Verfassung, in: Französische Botschaft, Presse- und Informationsabteilung (Hrsg.), Frankreich-Info, Serie Analysen und Betrachtungen, Berlin 2002.

Carroll, Archie B., A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, in: Academy of Management Review, Jg. 4, H. 4, 1979, S. 497-505.

Carroll, Archie B., The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, Jg. 34, H.4, 1991, S. 39-48.

Carroll, Archie B., Business and society – Ethics and stakeholder management, Cincinnati 1996.

Child, John, Organizational Structures, Environment and Performance – The Role of Strategic Choice, in: Sociology, Jg. 6, H.1, 1972, S. 1-22.

Chomsky, Noam, Profit over People – Neoliberalismus und globale Weltordnung, Hamburg 2000.

Chmielewicz, Klaus, Wissenschaftsziele und Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, in: Schweitzer, Marcell (Hrsg.), Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt 1978, S. 417-449.

Christadler, Marieluise, Frankreichs politische Kultur auf dem Prüfstand, in: Dies.; Uterwedde, Henrik (Hrsg.), Länderbericht Frankreich. Geschichte. Politik. Wirtschaft. Gesellschaft, Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Bd. 360, Bonn 1999, S. 287- 305.

Clarkson, Max B. E., A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, in: Academy of Management Review, Jg. 20, H. 1, 1995, S. 92-117.

Clarkson, Max B. E., *The corporation and its stakeholders – Classic and contemporary readings*, Toronto 1998.

Coates, Joseph F.; Coates, Vary T.; Jarrat, Jennifer; Heinz, Lisa, *Issues Management*, Lomond 1986.

Cole, Alistair, *French politics and society*, Prentice Hall 1998.

Colomer, Joseph M. , Introduction, in: Colomer, Joseph M. (Hrsg.), *Political Institutions in Europe*, London/New York 1996, S. 1- 17.

Cox, Andrew; Hayward, Jack, *The inapplicability of the corporatist model in Britain and France*, in: *International Political Science Review*, Jg. 4, H. 2, 1983, S. 217-240.

Crouch, Colin, *The changing role of the state in industrial relations in Western Europe*, in: Crouch, Colin; Pizzorno, Alessandro (Hrsg.), *The resurgence of class conflict in Western Europe since 1968*, New York 1978.

Crozier, Michel, *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago 1965.

Cullen, B. M., *Public Affairs Problems of the Multinational Corporation*, Washington, DC: The Public Affairs Council 1971.

Czada, Roland, Roland Czada, *Demokratietypen, institutionelle Dynamik und Intressenvermittlung: Das Konzept der Verhandlungsdemokratie*, in: Lauth, Hans-Joachim (Hrsg.), *Vergleichende Regierungslehre*, Wiesbaden 2002, S. 292-318.

Czada, Roland, *Konkordanz, Korporatismus und Politikverflechtung: Dimensionen der Verhandlungsdemokratie*, in: Holtmann, Everhard und Voelzkow, Helmut (Hrsg.), *Zwischen Wettbewerbsdemokratie und Verhandlungsdemokratie*, Wiesbaden 2000, S. 23-51.

Davis, Keith, *Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?*, in: *California Management Review* Jg. 2, H. 3, 1960, S. 70–76.

Davis, Keith; Blomstrom, Robert L., *Business and Its Environment*, New York 1966.

Davis, Keith, *The case for and against business assumption of social responsibilities*, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 16, H. 2, 1973, S. 312-322.

Derieth, Anke, *Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen*, Opladen 1995.

Deth, Jan W. van, Equivalence in Comparative Political Research, in: Ders. (Hrsg.), Comparative Politics. The Problem of Equivalence, London und New York, S. 1-19.

Diekmann, Andreas, Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg 2002.

DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W., Introduction, in: Dies. (Hrsg.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago 1991, S. 1-38.

Dore, Isaak I., The UNCITRAL Framework for Arbitration in Contemporary Perspective, London/Dordrecht/Boston 1993.

Dornier, Raphael, The Management of Public Affairs by MNCs and their Organisations in the European Union a Network Perspective, Bamberg 1997, zugl. Diss. Universität St. Gallen, 1997.

Dowding, Keith; King, Desmond, Introduction, in: Dies. (Hrsg.), Preferences, institutions, and rational choice, Oxford 1995, S. 1-19.

Drucker, Peter F., Neue Management-Praxis, Düsseldorf 1974.

Duverger, Maurice, Die politischen Parteien, Tübingen 1959.

Duverger, Maurice, A New Political System Model: Semi-Presidential Government, in: European Journal of Political Research, Jg.8, H.1, 1980, S. 165-187.

Dyllick, Thomas, Management der Umweltbeziehungen: öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung, Wiesbaden 1989

Edinger, Lewis J., West German Politics, New York 1986.

Eismeier, Theodore J.; Pollock, Phillip H. III, Strategy and choice in Congressional elections: The role of PAC's, in: American Journal of Political Science, Jg. 30, H.1, 1987, S. 197-213.

Empfehlung der Europäischen Kommission in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, Nr. 107/6, Brüssel 1996.

Epstein, Edwin M., The corporation in American politics, New Jersey 1969.

Epstein, Edwin M., The corporate social policy process and the process of corporate governance, in: American Business Law Journal, Jg. 25, H. 3, 1987, S. 361-383.

Europäische Kommission (Hrsg.), Europäische Rahmenbedingungen für die Verantwortung der Unternehmen, Brüssel 2001.

Evans, Peter B.; Rueschemeyer, Dietrich; Skocpol, Theda (Hrsg.), Bringing the State Back In, Cambridge et al. 1985.

Falke, Andreas, Föderalismus und Kommunalpolitik, in: Lösche, Peter; Adams, Willi Paul (Hrsg), Länderbericht USA: Geschichte, Politik, Geographie, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Schriftenreihe der Bundeszentrale für Politische Bildung, Bd. 357, Bonn 1998, S. 263-279.

Falter, Jürgen, Behaviorismus, in: Nohlen, Dieter; Schultze, Rainer Olaf (Hrsg.), Lexikon der Politikwissenschaft, Bd. 1, München 2002, S. 73-78.

Farnel, Frank, Am richtigen Hebel: Strategie und Taktik des Lobbying, Landsberg/Lech 1994.

Ferraro, Richard A., Considerations for Measuring Public Affairs' Value, Washington DC: The Public Affairs Council 2000.

Fleisher, Craig S., Applying Quality to Public Affairs: Progress, Pitfall and Prospects, in: Peter W. Schaefer (Hrsg.), Quality Management in Public Affairs, Washington, DC: The Public Affairs Council 1993.

Fleisher, Craig S., Managing the grassroots and assessing its performance, in: Journal of Public Affairs, Jg. 3, H. 4, 2003, S. 371-382.

Fleisher, Craig S.; Blair, Natasha; Hawkinson, Brian, Assessing, Managing and Maximizing Public Affairs Performance, Washington, DC: The Public Affairs Council 1997.

Foundation for Public Affairs (Hrsg.), The State of Corporate Public Affairs, Washington DC 2005.

Fraenkel, Ernst, Das amerikanische Regierungssystem, Opladen 1976.

Frederick, William C., Theories of corporate social performance – Much done, more to do, Working Paper 632, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1986.

Frederick, William C. (Hrsg.), Research in Corporate Social Performance and Policy: Empirical Studies of Business Ethics and Values, Bd. 9, Greenwich 1987.

Freeman, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston 1984.

Freeman, R. Edward; Reed, David L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, in: *California Management Review*, Jg. 25, H. 3, 1983, S. 88-106.

Frenz, Walter, *Selbstverpflichtungen der Wirtschaft*, Tübingen 2001.

Friedman, Milton, *Capitalism and Freedom*, Chicago 1962.

Friedman, Milton, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in: DesJardins, Joseph R.; McCall, John J. (Hrsg.), *Contemporary Issues in Business Ethics*, Belmont 1990, S. 8-12.

Fuchs, Dieter, *Typen und Indizes demokratischer Regime. Eine Analyse des Präsidentialismus- und des Veto-Spieler-Ansatzes*, Veröffentlichungsreihe des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Abteilung Institutionen und sozialer Wandel), FS II 00-205, Berlin 2000.

Gabler (Hrsg.), *Gabler Wirtschaftslexikon*, Bd. 1, 2 und 3, Wiesbaden 2004.

Gais, Thomas L.; Walker, Jack L. Jr, *Pathways to Influence in American Politics*, in: Walker, Jack L. Jr. (Hrsg.), *Mobilizing Interest Groups in America*, Ann Arbor 1991.

Getz, Kathleen A., *Public Affairs and political strategy: Theoretical foundations*, in: *Journal of Public Affairs*, Jg. 1, H. 4, 2002, S. 305-324.

Göbel, Elisabeth, *Das Management der sozialen Verantwortung*, Berlin 1992.

Goldsmith, Michael, *The Growth of Government*, in: Borre, Ole; Scarbrough, Elinor (Hrsg.), *The Scope of Government, Beliefs in Government*, Bd. 3, Oxford u.a 1995, S. 25-54.

Gordon, William I., *Organizational Imperatives and Cultural Modifiers*, in: *Business Horizons*, Jg. 27, H. 3, 1984, S. 76-83.

Gravier, Jean-Francois, *Paris et le désert francais*, Paris 1947.

Greening, Daniel W.; Gray, Barbara, *Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues*, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 37, H. 3, 1994, S. 467-498.

Griffin, Jennifer J.; Dunn, Paul, Corporate Public Affairs. Commitment, Resources and Structures, in: Business Society, Jg. 43, H. 2, 2004, S. 196-220.

Griffin, Jennifer J.; Fleisher, Craig S.; Brenner, Steven N.; Boddewyn, Jean J., Corporate public affairs research: Chronological reference list: Part 1: 1985-2000, in: Journal of Public Affairs, Jg.1, H. 1, 2001, S. 9-32.

Griffin, Jennifer J.; Fleisher, Craig S.; Brenner, Steven N.; Boddewyn, Jean J., Corporate, Corporate public affairs research: Chronological reference list: Part 2: 1960-1984, in: Journal of Public Affairs, Jg. 1, H. 2, 2001, S. 169-186.

Griffin, Jennifer J.; Lenn, D. Jeffrey, Corporate Public Affairs: A Cross-National Comparison, in: Proceedings of the International Association for Business and Society (IABS), 1998, S. 267-272.

Gutenberg, Erich, Produktion, Grundlagen der Betriebswirtschaft, Band 1, Berlin 1951.

Habisch, André, Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin et al. 2003.

Hackenbroch, Rolf, Verbände und Massenmedien. Öffentlichkeitsarbeit und ihre Resonanz in den Medien, Wiesbaden 1998.

Hall, Peter; Taylor, Rosemary, Political Science and the Three New Institutionalisms, in: Political Studies, Jg. 44, H. 5, 1996, S. 936-957.

Hallermann, Andreas; Kaim, Markus, Parteien im internationalen Vergleich, Erfurt 2003.

Hammann, Peter; Erichson, Bernd, Marktforschung, Stuttgart 2000.

Hardin, Garrett, The Tragedy of the Commons, in: Hardin, Garrett; Baden, John (Hrsg.), Managing the Commons, San Francisco 1977, S. 16-30.

Harrison, Reginald J., Pluralism and corporatism: the political evolution of modern democracy, London 1980.

Hartmann, Jürgen, Vergleichende Politikwissenschaft. Ein Lehrbuch., Frankfurt a. M./New York 1995.

Hartmann, Jürgen, Das politische System der Bundesrepublik Deutschland im Kontext. Eine Einführung, Wiesbaden 2004, S. 56f.

Hartmann, Jürgen, Westliche Regierungssysteme. Parlamentarismus, präsidentielles und semi-präsidentielles Regierungssystem, Wiesbaden 2005.

Hartmann, Michael, Elitesoziologie. Eine Einführung, Frankfurt a.M. 2004.

Hasse, Raimund; Krücken, Georg, Neo-Institutionalismus, Bielefeld 1999.

Hayek, Friedrich August von, Marktwirtschaft und Wirtschaftspolitik, in: ORDO-Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft 1954, S. 3-17.

Heidenheimer, Arnold J., Politics, Policy and Policey as Concepts in English and Continental Languages: An Attempt to Explain Divergences, in: Review of Politics, Jg. 48, H.1, 1986, S. 3-30.

Heiler, Siegfried; Michels, Paul, Deskriptive und Explorative Datenanalyse, München/Wien 1994.

Held, David, Models of Democracy, Cambridge 1987.

Hermanns, Arnold, Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, München 1997.

Hicks, Alexander, National collective action and economic performance: A review article, in: International Studies Quarterly, Jg. 32, H. 2, 1988, S. 131-153.

Hicks, Alexander; Kenworthy, Lane, Cooperation and Political Economic Performance in Affluent Democratic Capitalism., in: American Journal of Sociology, Jg. 103, H. 6, 1998, S. 631-672.

Hillman, Amy J.; Determinants of Political Strategies in U.S. Multinationals, in: Business & Society, Jg. 42, H. 4, 2003, S. 455-484.

Hillman, Amy J.; Hitt, Michael A., Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions, in: Academy of Management Review, Jg. 24, H. 4, 1999, S. 825-842.

Hillman, Amy J.; Keim, Gerald D., International Variation in the Business-Government Interface: Institutional and Organizational Considerations, in: Academy of Management Review, Jg. 20, H.1, 1995, S. 193-214.

Hoffmann, Stanley, *Decline or Renewal? France Since the 1930s*, New York 1974.

Hoffman-Martinot, Vincent, *Zentralisierung und Dezentralisierung in Frankreich*, in: Christadler, Marieluise; Uterwedde, Henrik (Hrsg.), *Länderbericht Frankreich. Geschichte. Politik. Wirtschaft. Gesellschaft*, Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Bd. 360, Bonn 1999, S. 363-382.

Hopfenbeck, Waldemar, *Umweltorientiertes Management und Marketing. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele*, Landsberg a. L. 1994.

Hrebemar, Ronald J., *Interest Groups Politics in America*, New York 1997.

Huber, Evelyne; Ragin, Charles; Stephens, John D., *Social Democracy, Christian Democracy, Constitutional Structure, and the Welfare State*, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 99, H.3, 1993, S. 711-749.

Hübner, Emil, *Parlament und Regierung in der Bundesrepublik Deutschland*, München 2000

Ikenberry, John G., *Conclusion: an institutional approach to American foreign economic policy*, in: *International Organization*, Jg. 42, H. 1, 1988, S. 219-243.

Immergut, Ellen M., *The Normative Roots of the New Institutionalism: Historical-Institutionalism and Comparative Policy Studies*, in: Benz, Arthur; Seibel, Wolfgang (Hrsg.), *Beiträge zur Theorieentwicklung in der Politik- und Verwaltungswissenschaft*, Baden-Baden 1997, S. 325-355.

Inkson, J. H. Kerr; Pugh, Derek S.; Hickson, David J., *Organizational Context and Structure: An Abbreviated Replication*, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 15, H. 3, 1970, S. 318-329.

Janisch, Monika, *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*, Bamberg 1992.

Jann, Werner, *Staatliche Programme und „Verwaltungskultur“*, Opladen 1983.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevin, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall 1993.

Jones, Thomas M., *Corporate social responsibility revisited, redefined*, in: *California Management Review*, Jg. 22, H.3, 1980, S. 59-67.

Jonker, Jan; Foster, David, Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Jg. 9, H.4, 2002, S. 187-195.

Jost, Arnim; Wiedmann, Klaus-Peter, Dialog und Kooperation mit Konsumenten, Arbeitspapier des Instituts für Marketing der Universität Mannheim 98/1993.

Kaiser, André, Die politische Theorie des Neo-Institutionalismus, in: Brodocz, André; Schaal, Gary S. (Hrsg.), Politische Theorien der Gegenwart, Opladen 1999, S. 189-212.

Karmasin, Matthias, Ethik als Gewinn. Zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie, Wien 1996.

Katz, Alfred, Staatsrecht, Heidelberg 1985.

Katzenstein, Peter, Ein Blick auf Deutschland von draußen, in: Kaase, Max; Schmid, Günther (Hrsg.), Eine lernende Demokratie - 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland, Jahrbuch des Wissenschaftszentrum Berlin 1999, S. 563-81.

Kaufmann, Allen M.; Englander, Ernest J.; Marcus, Alfred A., Selecting an organizational structure for implementing issues management: A transaction cost and agency theory perspective, in: Mitnick, Barry M. (Hrsg.), Corporate Political Agency, Newbury Park 1993, S. 148-168.

Kaufmann, Allen M.; Karson, Marvin J.; Sohl, Jeffrey, Business fragmentation and solidarity: An analysis of PAC donations in the 1980 and 1982 elections, in: Marcus, Alfred A., Kaufmann, Allen M., Beam, David R. (Hrsg.), Business Strategy and Public Policy, New York 1987, S. 119-135.

Keeler, John T. S., Situating France on the Pluralism-Corporatism Continuum: A Critique of and Alternative to the Wilson Perspective, in: Comparative Politics, Jg. 17, H. 2, 1985, S. 229-249.

Keim, Gerald D., Corporate social responsibility – An assessment of the enlightened self-interest model, in: Academy of Management Review, Jg. 3, H. 1, 1978, S. 32-39.

Keller, Eugen von, Management in fremdem Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Bern/Stuttgart 1982.

Kempf, Udo, Frankreichs Senat – Wenig Potestas, viel Auctoritas, in: Hartmann, Jürgen; Thaysen, Uwe, Pluralismus und Parlamentarismus in Theorie und Praxis, Opladen 1992, S. 189-214.

Kempf, Udo, Das politische System Frankreichs. Eine Einführung, Opladen 2007.

Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert, Organisation, Berlin/New York 1992

Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter, Organisation, Stuttgart 2003.

Kieser, Alfred, Organisation, in: Kieser, Alfred; Oechsler, Walter A. (Hrsg.), Unternehmungspolitik, Stuttgart 2004, S. 174-231.

Kilper, Heiderose; Lhotta, Roland, Föderalismus in der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 1996.

Kimmel, Adolf, Der Verfassungstext und die lebenden Verfassungen, in: Christadler, Marieluise; Uterwedde, Henrik (Hrsg.), Länderbericht Frankreich. Geschichte. Politik. Wirtschaft. Gesellschaft, Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Bd. 360, Bonn 1999, S. 306-325.

Kirchgässner, Gebhard, Homo Oeconomicus - Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Tübingen 1991.

Kirsch, Daniela, Public Private Partnership, Köln 1997.

Kolinsky, Martin, Continuity and Change in European Society, New York 1974.

Köppl, Peter, Lobbying als strategisches Interessenmanagement, in: Scheff, Josef; Gutschelhofer, Alfred (Hrsg.), Lobby Management, Wien 1998, S. 1-36.

Köppl, Peter, Lobbying: Das politische Instrument der Public Relations?, in: PR-Forum, Jg. 5, H. 1, 1999, S. 12-14.

Köppl, Peter, Public-Affairs-Management: Strategien & Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation, Wien 2000.

Köppl, Peter, Power-Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs, Wien 2003.

Korte, Karl-Rudolf, Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, in: Mols, Manfred, Lauth, Hans-Joachim; Wagner, Christian; (Hrsg.), Politikwissenschaft. Eine Einführung, S. 76-98.

Koster, Severin, C. Cilnius Maecenas: Vom Namen zum Begriff, in: Neuhaus, Helmut (Hrsg.), Mäzenatentum – Stiftungswesen – Sponsoring, Erlanger Forschungen, Bd. 87, Erlangen 1998, S. 55-80.

Krais, Beate, Begriffliche und theoretische Zugänge zu den ‚oberen Rängen‘ der Gesellschaft, in: Hradil, Stefan; Imbusch, Peter (Hrsg.), Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen, Sozialstrukturanalyse, Bd. 17, Opladen 2003, S. 35 – 54.

Krais, Beate, Die Spitzen der Gesellschaft und die modernen Formen der Herrschaft, in: Hradil, Stefan; Imbusch, Peter (Hrsg.), Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen, Sozialstrukturanalyse, Bd. 17, Opladen 2003, S. 101- 110.

Kreienbrock, Lothar, Einführung in die Stichprobenverfahren. München 1993.

Kreikebaum, Hartmut, Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1996.

KressKöpfe 2006. Die wichtigsten Manager in Medien und Werbung, Heidelberg 2006.

Kretschmann, Jürgen, Die Diffusion des Kritischen Rationalismus in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1990, zugl. Diss. Universität Göttingen 1989.

Kriz, Jürgen, Methodenkritik empirischer Sozialforschung. Eine Problemanalyse sozialwissenschaftlicher Forschungspraxis, Stuttgart 1981.

KROLLselect - Die 300 Top-Unternehmens-Pressestellen in Deutschland 06/2006, Schondorf 2006.

Kromrey, Helmut, Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung, Opladen 2006.

Lane, Jan-Erik; Errson, Svante, The Institutions of Konkordanz and Corporatism: How closely are they connected?, in: Swiss Political Science Review, Jg.3, H. 1, 1997, S. 1-29.

Laufer, Heinz; Münch, Ursula, Das föderative System der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 1998.

Lauth, Hans-Joachim, Vorwort, in: Lauth, Hans-Joachim (Hrsg.), Vergleichende Regierungslehre. Eine Einführung, Wiesbaden 2002, S. 7-12.

Lauth, Hans-Joachim, Informelle Institutionen und die Messung demokratischer Qualität i Lateinamerika, in: Lateinamerika Analysen 7, Februar 2004, S. 121-146.

Lauth, Hans-Joachim; Winkler, Jürgen, Methoden der Vergleichenden Regierungslehre, in: Lauth, Hans-Joachim (Hrsg.), Vergleichende Regierungslehre. Eine Einführung, Wiesbaden 2002, S. 41-79.

Leif, Thomas; Speth, Rudolf (Hrsg.), Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland; Wiesbaden 2003.

Lehmbruch, Gerhard, Proporzdemokratie: Politisches System und politische Kultur in der Schweiz und Österreich, Tübingen 1967.

Lehmbruch, Gerhard, Parteienwettbewerb im Bundesstaat, Stuttgart. 1976.

Lehmbruch, Gerhard, Introduction: Neo-Corporatism in Comparative Perspective, in: Schmitter, Philippe C.; Lehmbruch, Gerhard (Hrsg.), Trends Towards Corporatist Intermediation, London 1979, S. 1-28.

Lehmbruch, Gerhard, Concertation and the Structure of Corporatist Networks, in: Goldthorpe, John (Hrsg.), Order and Conflict in Contemporary Capitalism, Oxford 1984, S. 60-80.

Lehmbruch, Gerhard, Das konkordanzdemokratische Modell in der vergleichenden Analyse politischer Systeme, in: Michalsky, Helga (Hrsg.), Politischer Wandel in konkordanzdemokratischen Systemen, Vaduz 1991, S. 13-24.

Lehmbruch, Gerhard, Konkordanzdemokratie, in: Schmidt, Manfred G. (Hrsg.), Die westlichen Länder, Lexikon der Politik, Bd.3, München 1992, S. 206-211.

Lehmbruch, Gerhard, Die Rolle der Spitzenverbände im Transformationsprozess, in: Berliner Debatte Initial, Jg. 6, H. 3, 1995, S. 89-105.

Lehmbruch, Gerhard; Schmitter, Philippe C. (Hrsg.), Patterns of Corporatist Policy Making, London/Beverly Hills 1982, S. 237-258.

Franz Lehner; Ulrich Widmaier, Vergleichende Regierungslehre, Opladen 2002.

Lenn, D. Jeffrey, International Public Affairs: Managing Within the Global village, in: Dennis, Lloyd B. (Hrsg.), Practical Public Affairs in an Era of Change. A Communications Guide for Business, Government and College, Lanham et al.1996, S. 435-456.

Lepsius, Rainer M., Interessen, Ideen und Institutionen, Opladen 1990.

Lewald, Günter, Gesellschaftspolitisch orientierte Unternehmungskommunikation. Entwurf eines systemtheoretische basierten Management Ansatzes, Münster/Hamburg 1994, zugl. Diss. Universität Münster 1993.

Liebl, Franz, Issue Management, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 64, H. 3, 1994, S. 359 – 383.

Lijphart, Arend, The Politics of Accomodation. Pluralism and Democracy in the Netherlands, Berkeley/Los Angeles 1968.

Lijphart, Arend, Democracies. Patterns of Majoritarian and Consensus Government in Twenty-One Countries, New Haven/London 1984.

Lijphart, Arend, Patterns of Democracy. Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries, New Haven/London 1999.

Lijphart, Arend; Crepaz, Markus M. L., Corporatism and Consensus Democracy in Eighteen Countries: Conceptual and Empirical Linkages, in: British Journal of Political Science, Jg. 21, H. 2, 1991, S. 235-246.

Loewenstein, Karl, Verfassungslehre, Tübingen 1975.

Löhr, Albert, Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis, Stuttgart 1991.

Lösche, Peter, Einige unsystematische Anmerkungen zum Vergleich des deutschen und amerikanischen Föderalismus, in: Meier-Walser, Reinhard; Hirscher, Gerhard (Hrsg.), Krise und Reform des Föderalismus – Analysen zu Theorie und Praxis bundesstaatlicher Ordnungen, München 1999, S. 140–147.

Lösche, Peter, Verbände, Gewerkschaften und das System der Arbeitsbeziehungen, in: Lösche, Peter; Adams, Willi Paul (Hrsg), Länderbericht USA: Geschichte, Politik, Geographie, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Schriftenreihe der Bundeszentrale für Politische Bildung, Bd. 357, Bonn 1998, S. 253-387.

Lösche, Peter, Politisches System der USA. Merkmale der Präsidialdemokratie, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Informationen zur politischen Bildung, H. 283, 2004.

Lösche, Peter; Loeffelholz, Hans Dietrich von (Hrsg.), Länderbericht USA. Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Bonn 2005.

Lowengard, Mary, Community Relations: New Approaches for Building Consensus, in: Public Relations Journal, Jg. 45, H. 10, S. 24-30.

Lowery, David; Gray, Virginia, The dominance of institutions in interest representation: A test of seven explanations, in: American Journal of Political Science, Jg. 42, H.1, 1998, S. 231-255.

Lowi, Theodore J., Four Systems of Policy, Politics and Choice, in: Public Administration Review, Jg. 32, H. 4, 1972, S. 298-310.

Lowi, Theodore J.; Ginsberg, Benjamin; Shepsle, Kenneth A., American Government. Power and Purpose. New York/London 2004.

Maaß, Frank; Clemens, Reinhard, Corporate Citizenship – Das Unternehmen als „guter Bürger“, Wiesbaden 2002.

Mahon, John F., The Corporate Public Affairs Office: Structure, Behaviour, and Impact., Diss. Boston University 1982.

Mahon, John F.; Kelley, Patricia C., The politics of toxic wastes: Multinational corporations as facilitators of transnationale public policy, in: Preston, Lee. E. (Hrsg.), Reserach in Corporate Social Performance and Policy, Bd. 10, Greenwich 1988, S. 59-86.

Mair, Peter, The Correlates of Consensus Democracy and the Puzzle of Dutch Politics, in: West European Politics, Jg. 17, H. 4, 1994, S. 97-123.

March, James; Olsen, Johan, Rediscovering Institutions - The Organizational Basis of Politics, New York/London 1989.

Marinell, Gerhard, Multivariate Verfahren, München/Wien 1998.

Master, Marick F.; Keim, Gerald D., Determinants of PAC participation among large corporations, in: Journal of Politics, Jg. 47, H.4, 1985, S. 1158-1173.

Marx, Karl; Engels, Friedrich, Das Kommunistische Manifest (1848) in: Kuczynski, Thomas (Hrsg.), Das Kommunistische Manifest (Manifest der Kommunistischen Partei). Von der Erstausgabe zur Leseausgabe, Trier 1995.

Mayhew, Anne, The Beginnings of Institutionalism, in: Journal of Economic Issues, Jg. 22, H.3, 1987, S. 971-1000.

Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W., Kriterien, Voraussetzungen und Einschränkungen aktiver Politik, in: Dies. (Hrsg.), Planungsorganisation. Die Diskussion um die Reform von Regierung und Verwaltung des Bundes, München 1973, S. 115-145.

Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W., Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus, in: Dies (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung. Frankfurt/New York 1995, S. 39-72.

McCullagh, Peter, Regression models for ordinal data, in: Journal of the Royal Statistical Society, Jg. 42, H. 2, 1980, S. 109-142.

Mény, Yves, Government and Politics in Western Europe. Britain, France, Italy, Germany, Oxford 1993.

Mény, Yves, France. The institutionalization of leadership, in: Colomer, Joseph M. (Hrsg.), Political Institutions in Europe, London/New York 1996, S. 95- 132.

Mény, Yves, Interessengruppen in Frankreich: von Pluralismus keine Spur, in: Christadler, Marieluise; Uterwedde, Henrik (Hrsg.), Länderbericht Frankreich. Geschichte. Politik. Wirtschaft. Gesellschaft, Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Bd. 360, Bonn 1999, S. 348-362.

Merkel, Peter H.; Raabe, Dieter, Politische Soziologie der USA, Wiesbaden 1977.

Meyer, John W.; Rowan, Brian, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, Jg. 83, H. 2, 1978, S. 341-361.

Meznar, Martin B., Public affairs in multinational corporations: An empirical examination, Diss. University of South Carolina 1993.

Meznar, Martin B.; Nigh, Douglas, Managing corporate legitimacy: Public affairs activities, strategies and effectiveness, in: Business and Society, Jg. 32., H.1, 1993, S. 30-43.

Meznar, Martin; Nigh, Douglas, Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms, in: Academy of Management Journal, Jg. 38, H.4, 1995, S. 975-996.

Miles, Robert H., Managing the Corporate Social Environment. A Grounded Theory, Englewood Cliffs 1987.

Mill, John Stuart, A System of Logic (1843), in: Robson, John M. (Hrsg.) Collected Works of John Stuart Mill, Bd. 7 und 8, Toronto/London 1973, S. 388-392.

Miller, Rupert G. Jr., Grundlagen der angewandten Statistik, München/Wien 1996.

Mills, C. Wright, The Power Elite (1956), 3. verb. Auflage, Oxford et al. 2000.

Mintzberg, Henry, Power in and around organizations, New York 1983.

Mitchell, Robert E., Survey Materials Collected in the Developing Countries: Sampling, Measurement, and Interviewing Obstacles to Intra- and International Comparisons, in: International Social Science Journal, Jg. 17, H. 3, 1965, S. 665-685.

Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J., Toward a theory of stakeholder identification and salience – Defining the principle of who and what really counts, in: Academy of Management Review, Jg. 22, H. 4, 1997, S. 853-886.

Müller-Brandeck-Bocquet, Gisela; Moreau, Patrick Frankreich. Eine politische Landeskunde, Reihe Beiträge zur Politik und Zeitgeschichte, Opladen 2000.

Mundo, Philip A., Interest Groups: Cases and Characteristics, Chicago 1992.

Naßmacher, Hiltrud, Politikstile in den kanadischen Provinzen, in: Kempf, Udo; Michelmann, Hans J.; Schiller, Theo (Hrsg.), Politik und Politikstile im kanadischen Bundesstaat. Gesundheits- und energiepolitische Entscheidungsprozesse im Provinzvergleich, Opladen 1991, S. 217 – 239.

National Industrial Conference Board (Hrsg.), Public Affairs Conference Report: Public Affairs in National Focus, Report No. 5, New York 1966

National Industrial Conference Board (Hrsg.), The Role of Business in Public Affairs, New York 1968.

Neidhart, Leonhard, Plebiszit und pluralitäre Demokratie. Eine Analyse der Funktion des schweizerischen Gesetzesreferendums, Bern 1970.

Niedermayer, Oskar, Das Parteiensystem Deutschlands, in: Ders.; Stöss, Richard; Haas, Melanie (Hrsg.), Die Parteiensysteme Westeuropas, Wiesbaden 2006, S. S. 109-133,.

Niedermayer, Oskar, Die Veränderungen des deutschen Parteiensystems, in: Brie, Michael; Hildebrandt, Cornelia (Hrsg.), Parteien und Bewegungen. Die Linke im Aufbruch, Berlin 2006, S. 101-110.

Nohlen, Dieter Wahlsysteme der Welt, München 1978.

Nohlen, Dieter (Hrsg.), Wörterbuch Staat und Politik, München 1995.

Nordlinger, Eric, On the Autonomy of the Democratic State, Cambridge 1981.

North, Douglass C., Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge 1990.

North, Douglass C., Economic Performance Through Time, in: Brinton, Mary C.; Nee, Victor (Hrsg.), The New Institutionalism in Sociology, New York 1998, S. 247-257.

Olsen, Mancur, The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, Cambridge 1965.

Olsen, Johann; Roness, Paul; Saetren, Harald, Norway: Still Peaceful Coexistence and Revolution in Slow Motion?, in: Richardson, Jeremy (Hrsg.), Policy Styles in Western Europe, London 1982, S. 47-67.

Pabst, Manfred, Institution, in: Kerber, Harald; Schmieder, Arnold (Hrsg.), Handbuch Soziologie: Zur Theorie und Praxis sozialer Beziehungen, Reinbek b. Hamburg 1984.

Peters, Guy B., The Politics of Bureaucracy, New York /London 1989.

Peters, B. Guy, Institutional Theory in Political Science: The 'New Institutionalism', London/New York 1999.

Pinnekamp, Heinz-Jürgen; Siegmann, Frank, Deskriptive Statistik mit einer Einführung in das Programm SPSS, München/Wien 2001.

Plato Kommunikation (Hrsg.), Plato Survey 2001: Public Affairs in Deutschland – Neue Dialogformen zwischen Wirtschaft und Politik, Berlin 2001.

Plato Kommunikation (Hrsg.), Plato Survey 2002: Verbände im Wettbewerb. Neue Herausforderungen an die organisierte Interessenvertretung, Berlin 2002.

Plotke, David, The political mobilization of business, in: Petracca, Marc P. (Hrsg.), The Politics of Interest Groups Transformed, Westview 1992, S. 175-198.

Popper, Karl R., Die Logik der Sozialwissenschaften, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 14, H. 2., 1962, S. 233-248.

Popper, Karl R., *The Bucket and the Searchlight: Two Theories of Knowledge*, in: *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*, Oxford 1972, S. 341-362.

Popper, Karl R., *Logik der Forschung* (1934), 10. verb. u. verm. Auflage, Tübingen 1994.

Porter, Michael E., *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Frankfurt a. M./New York 1999.

Post, James E., *Corporate Behavior and Social Change*, Reston 1978.

Post, James E.; Frederick, William C.; Lawrence, Anne T.; Weber, James, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, New York et al. 1996.

Post, James E.; Griffin, Jennifer J., *Outsourcing Public Affairs: Issues for Public Affairs Officers*, Washington DC: The Public Affairs Council 1999.

Post, James E.; Murray, Edwin A.; Dickie, Robert B.; Mahon, John F., *The public affairs function in American corporations: Development and relations with corporate planning*, in: *Long Range Planning*, Jg. 15., H. 2, 1982, S. 12-21.

Preston, Lee E.; O'Bannon, Douglas P., *The corporate social financial performance relationship – A typology and analysis*, in: *Business and Society*, Jg. 36, H. 4, 1997, S. 419-429.

Preston, Lee E., Post, James E., *Private management and public policy – The principle of public responsibility*, Englewood Cliffs 1975.

Preuschhoff, Beate, *Die Stellung der Kommunen im politischen System Frankreichs der V. Republik*, Egelsbach et al. 1992.

Prittwitz, Volker v., *Politikanalyse*, Opladen 1994.

Publicis (Hrsg.), *Public Affairs-Umfrage 2004*, Berlin 2004.

Publicis (Hrsg.), *Public Affairs-Umfrage 2005*, Berlin 2005.

Radnitzky, Gerard, *Wozu Wissenschaftshoerie? Die falisfikationistische Methodologie im Lichte des ökonomischen Ansatzes*, in: Hoyningen-Huene, Paul; Hirsch, Gertrude (Hrsg.), *Wozu Wissenschaftsphilosophie?* Berlin/New York 1988, S. 85-132.

Randall, Donna M.; Gibson, Annetta M., Methodology in business ethics research: A review and critical assessment, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 9, H. 6, 1990, S. 457-471.

Richardson, Jeremy J., The Concept of Policy Style, in: Ders., *Policy Styles in Western Europe*, London 1982, S. 1-16.

Richardson, Jeremy J., Convergent Policy Styles in Europe, in: Ders., *Policy Styles in Western Europe*, London 1982, S. 197-209.

Ridley, Frederick F., *The Study of Government*, London 1975.

Rieth, Lothar; Göbel, Thorsten, Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 6, H. 2, 2005, S. 44-261.

Ringlstetter, Max J., *Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen. Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur*, München/Wien 1997.

Ringlstetter, Max J.; Schuster, Michael, Corporate Citizenship – Eine aktuelle Mode der Strategischen Unternehmensführung, in: Ringlstetter, Max J.; Henzler, Herbert A.; Mirow, Michael (Hrsg.), *Perspektiven der strategischen Unternehmensführung. Theorien, Konzepte, Anwendungen*, Wiesbaden 2003, S. 169-198.

Rohe, Karl, Politisches System und politische Kultur in der Bundesrepublik Deutschland: Befunde, Probleme, Perspektiven, in: Georg-Eckert-Institut für internationale Schulbuchforschung (Hrsg.), *Die Bundesrepublik Deutschland und die Vereinigten Staaten. Aspekte der politischen Kultur, der Wirtschaftsbeziehungen und der Sicherheitspolitik*, Braunschweig 1983, S. 25-53.

Rohe, Karl, Politische Kultur und ihre Analyse. Probleme und Perspektiven der Politischen Kulturforschung, in: *Historische Zeitschrift*, Jg. 250, H. 2, 1990, S. 321-346.

Rohrlack, Christian, Logistische und ordinale Regression, in: Albers, Sönke (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*, Wiesbaden 2006, S. 205-222.

Röttger, Ulrike, Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion?, in: Röttger, Ulrike (Hrsg.), *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung - eine Bestandsaufnahme*, Wiesbaden 2002, S. 11-39.

Rousseau, Jean-Jacques, Abhandlung über den Ursprung und die Ursachen der Ungleichheit (*Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, 1754), in: Ritter,

Henning (Hrsg.), Jean Jacques Rousseaus Schriften, Bd. 1, Frankfurt a. M. et al. 1981, S. 165-302.

Rudzio, Wolfgang, Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 2000.

Sachs, Sybille, Die Rolle der Unternehmung in ihrer Interaktion mit der Gesellschaft, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bern et al. 2000.

Sacra, Eric C. W., Die Bedeutung des kulturellen Umfelds für die Unternehmenspolitik multinationaler Unternehmen, München 1998, zugl. Diss. Ludwig-Maximilians-Universität München 1997.

Salisbury, Robert H., Interest representation: The dominance of institutions, in: American Political Science Review, Jg. 81, H. 1, 1984, S. 64-76.

Sartori, Giovanni, Parties and party systems. A framework for analysis, Cambridge 1976

Scharpf, Fritz W., Decision Rules, Decision Styles and Policy Choices, in: Journal of Theoretical Politics, Jg. 1, H. 2, 1989, S. 149-176.

Scharpf, Fritz W., Versuch über Demokratie im verhandelnden Staat, in: Czada, Roland; Schmidt, Manfred G. (Hrsg.), Verhandlungsdemokratie, Interessenvermittlung, Regierbarkeit, Festschrift für Gerhard Lehmbuch, Opladen 1993, S. 25-50.

Scharpf, Fritz W., Games Real Actors Play. Actor-Centered Institutionalism in Policy Research, Boulder 1997.

Scheiber, Harry N., Federalism and the Constitution: The Original Understanding, in: Ders., Friedeman, Lawrence M. (Hrsg.), American Law and the Constitutional Order, Cambridge MA 1988, S. 85-98.

Scheppele, Kim Lane; Walker, Jack L. Jr., The Litigation Strategies of Interest Groups., in: Walker, Jack L. Jr. (Hrsg.), Mobilizing Interest Groups in America, Ann Arbor 1991, S. 157-184.

Scheuch, Erwin K.; Scheuch, Ute, USA – ein maroder Gigant?, Freiburg 1992.

Schiller, Theo, „Politikstil“ als vergleichendes Untersuchungskonzept, in: Kempf, Udo; Michelmann, Hans J.; Schiller, Theo (Hrsg.), Politik und Politikstile im kanadischen Bundesstaat. Gesundheits- und energiepolitische Entscheidungsprozesse im Provinzvergleich, Opladen 1991, S. 33-52.

Schlozman, Kay Lehman; Tierney, John T., *Organized Interests and American Democracy*, New York 1986.

Schmalz-Bruns, Rainer, Neo-Institutionalismus, in: Thomas Ellwein; Joachim J. Hesse; Renate Mayntz; Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft*, Bd. 4, Baden-Baden 1999, S. S. 315-338.

Schmidt, Manfred G., Does Corporatism Matter? Economic Crisis, Politics and Rates of Unemployment in Capitalist Democracies in the 1970s, in: Lehbruch, Gerhard; Schmitter, Philippe C. (Hrsg.), *Patterns of Corporatist Policy Making*, London/Beverly Hills 1982, S. 237-258.

Schmidt, Manfred G. , West Germany. The Policy of the Middle Way, in: *Journal of Public Policy*, Jg. 7, H. 2, 1987, S. 135-177.

Schmidt, Manfred G., When parties matter: A review of the possibilities and limits of partisan influence on public policy, in: *European Journal of Political Science*, Jg. 30, H. 2, 1996, S. 155-183.

Schmidt, Manfred G., *Wörterbuch zur Politik*, Stuttgart 2004.

Schmidt, Manfred G., *Demokratietheorien. Eine Einführung*, Opladen 2006.

Schmierl, Klaus, Erosion oder Wandel? – Industrielle Beziehungen im transnationalen Produktionsverbund, *WSI-Mitteilungen*, Heft 8, 1999, S. 548-557.

Schmitter, Philippe C., Still the Century of Corporatism, in: *The Review of Politics*, Jg. 36, H. 1, 1971, S. 85-131.

Schmitter, Philippe C., Modes of Interest Intermediation and Models of Societal Change in Western Europe, in: Schmitter, Philippe C.; Lehbruch, Gerhard (Hrsg.), *Trends Toward Corporatist Intermediation*, London 1979, S. 63–94.

Schmitter, Philippe C., Interest intermediation and regime governability in contemporary Europe and North America, in: Berger, Suzanne (Hrsg.), *Organizing Interests in Western Europe. Pluralism, Corporatism and the Transformation of Politics*, Cambridge et al. 1981, S. 285-327.

Schmitter, Philippe C., Neokorporatismus. Überlegungen zur bisherigen Theorie und zur weiteren Praxis, in: Alemann, Ulrich v. (Hrsg.), *Neokorporatismus*, Frankfurt a. M./New York 1981, S. 62-79.

Schmitter, Philippe C., Grote, Jürgen R., Der korporatistische Sisyphus: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft, in: Politische Vierteljahresschrift, Jg. 38, H. 3, 1997, S. 530-554.

Schmitter, Philippe C; Lehmbruch, Gerhard (Hrsg.), Trends Towards Corporatist Intermediation, London 1979

Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke, Methoden der empirischen Sozialforschung, München/Wien 1999.

Scholz, Christian, Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin/New York 1987.

Schönborn, Gregor (Hrsg.); Wiebusch, Dagmar, Public Affairs Agenda. Politikkommunikation als Erfolgsfaktor, Neuwied/Kriftel 2002.

Schroeder, Wolfgang, „Konzertierte Aktion“ und „Bündnis für Arbeit“. Zwei Varianten des deutschen Korporatismus, in: Zimmer, Annette; Wessels, Bernhard (Hrsg.), Verbände und Demokratie in Deutschland, Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor, Bd. 5, Opladen 2001, S. 29-54.

Schroeder, Wolfgang; Esser, Josef, Modell Deutschland. Von der Konzertierten Aktion zum Bündnis für Arbeit, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 37, 1999, S. 3-12.

Schubert, Klaus, Korporatismus/Korporatismustheorien, in: Nohlen, Dieter; Schultze, Rainer-Olaf (Hrsg.), Lexikon der Politikwissenschaft. Theorien, Methoden, Begriffe, Bd. 1, München 2002, S. 484-488.

Schubert, Klaus; Klein, Martina, Das Politiklexikon, Bonn 2001.

Schubert, Renate; Littmann-Wernli, Sabina; Tingler, Philipp, Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit, Bern et al. 2002.

Schulte-Zurhausen, Manfred, Organisation, München 1995.

Schultze, Holger, Neo-Institutionalismus. Ein analytisches Instrumentarium zur Erklärung gesellschaftlicher Transformationsprozesse, Arbeitspapiere des Osteuropa-Instituts der Freien Universität Berlin 4/1997, Berlin.

Schulze, Peter M., Beschreibende Statistik, München/Wien 2003.

Schunter-Kleemann, Susanne, Seilschaften und andere „Verstrickungen“: Zur politischen Kultur der Europäischen Union, in: Scharenberg, Albert; Schmidtke, Oliver (Hrsg.), Das Ende der Politik? Globalisierung und der Strukturwandel des Politischen, Münster 2003, S. 182-207.

Schütze, Rolf A., Schiedsgericht und Schiedsverfahren, München 1999.

Schwegmann, Friedrich G., Etatismus, in: Nohlen, Dieter; Schultze, Rainer-Olaf (Hrsg.), Lexikon der Politikwissenschaft. Theorien, Methoden, Begriffe, Bd. 1, München 2002, S. 212.

Sebaldt, Martin, Organisierter Pluralismus. Kräftefeld, Selbstverständnis und politische Arbeit deutscher Interessengruppen, Opladen 1977.

Sebaldt, Martin, Interessengruppen und ihre bundespolitische Präsenz in Deutschland, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen, Jg. 27, H. 4, 1996, S.658-696.

Sebaldt, Martin, Der deutsche Lobbyismus zwischen Mythos und Wirklichkeit, in: Das Parlament, 30.07.1999.

Sebaldt, Martin, Transformation der Verbändedemokratie. Die Modernisierung des Systems organisierter Interessen in den USA, Wiesbaden 2001

Seiffert, Helmut; Radnitzky, Gerard, Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, München 1992.

Sethi, S. Prakash, Dimensions of corporate social performance: An analytical framework, in: Carroll, Archie B. (Hrsg.), Managing corporate social responsibility, Boston 1977, S. 69-75.

Shell, Kurt L., Kongress und Praesident, in: Lösche, Peter; Adams, Willi Paul (Hrsg), Länderbericht USA: Geschichte, Politik, Geographie, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Schriftenreihe der Bundeszentrale für Politische Bildung, Bd. 357, Bonn 1998, S. 207-248.

Sheridan, Valerie S. (Hrsg.), National Directory of Corporate Public Affairs 2006. A profile of the public and government affairs programs and executives in America's largest and most influential corporations, Washington DC 2006.

Shugart, Matthew S.; Carey, John M., Presidents and Assemblies: Constitutional Design and Electoral Dynamics, Cambridge 1992.

Shugart, Matthew M.; Mainwaring, Scott, Presidentialism and Democracy in Latin America: Rethinking the Terms of the Debate, in: Dies. (Hrsg.), Presidentialism and Democracy in Latin America, Cambridge 1997, S. 12-53.

Siaroff, Alan, Corporatism in 24 Industrial Democracies: Meaning and Measurement, in: European Journal of Political Research, Jg. 36, H. 2, 1999, S. 175-205.

Smith, Adam, Der Wohlstand der Nationen: eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776), hrsg. und aus dem Engl. übertr. von Horst-Claus Reckenwald, München 1974.

Sonnenfeld, Jeffery A., Structure, Culture and Performance in Public Affairs: A Study of the Forest Products Industry, Boston MA 1981.

Sprenkel, Rainer, Stiftungen und Bürgergesellschaft: Ein empirischer, kritischer Überblick, in: Zimmer, Annette; Nährlich, Stefan (Hrsg.), Engagierte Bürgerschaft, Opladen 2000, S. 231-145.

Stahel, Werner A., Statistische Datenanalyse. Eine Einführung für Naturwissenschaftler, Braunschweig/Wiesbaden 1999, S. 246.

Stahlmann, Volker, Umweltverantwortliche Unternehmensführung: Aufbau und Nutzen eines Öko-Controlling, München 1994.

Steffani, Winfried, Präsidentsystem und parlamentarisches Regierungssystem, Opladen 1979.

Steffani, Winfried, Pluralistische Demokratie. Studien zur Theorie und Praxis, Opladen 1980.

Steiner, George A.; Steiner, John F., Business, Government, and Society. A Managerial Perspective, New York 1994.

Steinmann, Horst; Löhr, Albert, Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1994.

Steinmann, Horst; Oppenrieder, Bernd, Brauchen wir eine Unternehmensethik, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 45, H. 2, 1985, S. 170-183.

Steinmann, Horst; Löhr, Albert, Unternehmensethik, in: Corsten, Hans; Reiß, Michael, Handbuch Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 79-89.

Stier, Winfried, Empirische Forschungsmethoden, Berlin et al. 1999.

Stitzel, Michael, Unternehmerverhalten und Gesellschaftspolitik, Stuttgart 1977.

Stratmann, Bernhard; Vogel, Bernd, Public Private Partnership in der Forschung, Hannover 2000.

Streeck, Wolfgang, Korporatismus in Deutschland: Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union. Frankfurt a. M. 1999.

TenBerge, Dieudonnee, The first 24 hours. A comprehensive guide to succesful crisis communications, Cambridge MA 1990.

Teuber, Jörg, Interessenverbände und Lobbying in der Europäischen Union, Frankfurt a.M. 2001.

Thelen, Kathleen; Steinmo, Sven, Historical institutionalism in comparative politics, in: Dies.; Longstreth, Frank (Hrsg.), Structuring Politics. Historical Institutionalism in Comparative Analysis, Cambridge Studies in Comparative Politics, Cambridge 1992, S. 1-32.

Thiery, Peter, Transformation in Chile. Institutioneller Wandel, Entwicklung und Demokratie 1973-1996, Frankfurt a. M. 2000.

Tocqueville, Alexis de, Über die Demokratie in Amerika (De la démocratie en Amérique, 1835), übersetzte und ed. Auflage, Zürich 1987.

Thom, Norbert, Sponsoring aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Neuhaus, Helmut (Hrsg.), Mäzenatentum – Stiftungswesen – Sponsoring, Erlanger Forschungen, Bd. 87, Erlangen 1998, S. 111-140.

Thomas, Kenneth W., Conflict and Conflict Management, in: Dunette, Marvin D. (Hrsg.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago 1976, S. 889-936.

Traxler, Franz, Die Metamorphosen des Korporatismus: vom klassischen zum schlanken Muster, in: Politische Vierteljahresschrift, Jg. 42, H. 4, 2001, S. 590-623

Traxler, Franz; Kittel, Bernhard; Blaschke, Sabine, National Labour Relations in Internationalized Markets, Oxford 2001.

Tsebelis, George, Decision Making in Political Systems: Veto Players in Presidentialism, Parliamentarism, Multicameralism and Multipartyism, in: British Journal of Political Science, Jg. 25, H. 3, 1995, S. 289-325.

Tsebelis, George, Veto Players: How Political Institutions Work, Princeton 2002.

Truman, David, The Governmental Process, New York 1962.

Ullmann, Arie A., Data in search of a theory – A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms, in: *Academy of Management Review*, Jg. 19, H. 3, 1985, S. 540-577.

Ulrich, Hans, *Die Unternehmung als produktives soziales System*, Schriftenreihe Unternehmung und. Unternehmungsführung, Bd. 1, Bern/Stuttgart 1970

Ulrich, Hans, *Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, in: Schweitzer, Marcell (Hrsg.), *Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre*, Darmstadt 1978, S. 270-291.

Ulrich, Hans; Probst, Gilbert J.B., *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln*, Stuttgart 1991.

Ulrich, Peter, *Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution: Eine politische Theorie der Unternehmung*, Stuttgart 1977.

Ulrich, Peter, *Wirtschaftsethik und Unternehmensverfassung: Das Prinzip des unternehmenspolitischen Dialogs*, in: Ulrich, Hans (Hrsg.), *Management Philosophie für die Zukunft. Gesellschaftlicher Wertewandel als Herausforderung an das Management*, Bern/Stuttgart 1981, S. 57 – 75.

Ulrich, Peter, *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern et al. 1998.

Ulrich, Peter; Fluri, Edgar, *Management*, Bern/Stuttgart 1992.

Uterwedde, Henrik, *Abschied vom französischen Modell? Staat und Wirtschaft im Wandel*, in: Christadler, Marieluise; Ders. (Hrsg.), *Länderbericht Frankreich. Geschichte. Politik. Wirtschaft. Gesellschaft*, Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Bd. 360, Bonn 1999, S. 201-227.

Varadarajan, Rajan P.; Menon, Anil E., *Cause-related marketing: A co-alignment of marketing strategy and corporate philanthropy*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 52, H. 3, 1988, S. 58-74.

Veblen, Thorstein, *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, New York 1899.

Voelzkow, Helmut, *Korporatismus in Deutschland*, in: Holtmann, Everhard; Voelzkow, Helmut (Hrsg.), *Zwischen Wettbewerbs- und Verhandlungsdemokratie. Analysen zum Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland*, Opladen 2000, S. 185-214.

Vogel, Wolfram, Frankreich. Charakteristika des politischen Systems, in: Bundeszentrale für politische Bildung, Informationen zur politischen Bildung, H. 285, 2004.

Vorländer, Hans, Politische Kultur, in: Lösche, Peter; Adams, Willi Paul (Hrsg), Länderbericht USA: Geschichte, Politik, Geographie, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Schriftenreihe der Bundeszentrale für Politische Bildung, Bd. 357, Bonn 1998, S. 280-304.

Waarden, Frans van, Persistence of national policy styles: A study of their institutional foundations, in: Ders.; Unger, Brigitte (Hrsg.), Convergence or Diversity. Internationalization and Economic Policy Response, Avebury et al. 1995, S. 333-372.

Walker, Jack L. Jr. (Hrsg.), Mobilizing Interest Groups in America, Ann Arbor 1991.

Wartick, Steve L.; Cochran, Philip. L., The Evolution of the Corporate Social Performance Model, in: Academy of Management Review, Jg. 10, H. 4, 1985, S. 758-769.

Waschkuhn, Arno, Kritischer Rationalismus. Sozialwissenschaftliche und politiktheoretische Konzepte einer liberalen Philosophie der offenen Gesellschaft, München 1999.

Wasser, Hartmut, Politische Parteien in den USA, in: Lösche, Peter; Adams, Willi Paul (Hrsg), Länderbericht USA: Geschichte, Politik, Geographie, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Schriftenreihe der Bundeszentrale für Politische Bildung, Bd. 357, Bonn 1998, S. 305-339.

Wasser, Hartmut; Eilfort, Michael, Politische Parteien und Wahlen, in: Lösche, Peter; Loeffelholz, Hans Dietrich von (Hrsg.), Länderbericht USA. Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Bonn 2005, S. 319 - 352.

Weber, Jürgen, Die Interessengruppen im politischen System der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1977.

Weber, Max, Politik als Beruf (1919), in: Ossner, Jakob; Rumpf, Michael; Vahland, Joachim (Hrsg.), Weber: Wissenschaft als Beruf, Politik als Beruf, Stuttgart 1995.

Weber-Panariello, Philippe A., Nationale Parlamente in der Europäischen Union, Baden-Baden 1995.

Weingast, Barry, Political Institutions: Rational Choice Perspectives, in: Goodin, Robert E.; Klingemann, Hans-Dieter (Hrsg.), A New Handbook of Political Science, Oxford 1998, S. 167-190.

Welge, Martin K.; Holtbrügge, Dirk, Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien, Stuttgart 2003.

Werhahn, Peter H., Menschenbild, Gesellschaftsbild, und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre, Bern 1980.

Weßels, Bernhard, Die deutsche Variante des Korporatismus, in: Kaase, Max; Schmid, Günter (Hrsg.), Eine lernende Demokratie - 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland, Jahrbuch des Wissenschaftszentrum Berlin 1999, S. 87-113.

Wiedemann, Peter M.; Karger, Cornelia R., Mediationsverfahren und ihre Nutzungsmöglichkeiten für Unternehmen, in: Freimann, Jürgen; Hildebrandt, Eckart (Hrsg.), Praxis der betrieblichen Umweltpolitik, Wiesbaden 1995, S. 235–251.

Wieland, Josef, Corporate Citizenship, in: Wieland, Josef; Behrent, Michael (Hrsg.), Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, München/Mehring 2003, S. 13-19.

Wiesenthal, Helmut, Die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen, Frankfurt a. M./New York 1981.

Williamson, Oliver E., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York 1975.

Wilms, Heinrich, Überlegungen zur Reform des Föderalismus in Deutschland, in: Zeitschrift zur Rechtspolitik, Jg. 36, H.3, 2003, S. 86-90.

Wilson, Frank J., French Interest Groups Politics: Pluralist or Neocorporatist, in: The American Political Science Review, Jg. 77, H. 4, 1983, S. 895-910.

Wilson, Frank J., Interest-Group Politics in France, Cambridge 1987.

Windhoff-Héritier, Adrienne, Rational Choice Theorie und neuer Institutionalismus: Konkurrierende oder komplementäre Erklärungsansätze in der Politikwissenschaft?, Veröffentlichung der Forschungsgruppe ‚Staatsaufgaben‘ des Zentrums für interdisziplinäre Forschung, Universität Bielefeld, Bielefeld 1989.

Winston, Morton, NGO Strategies for Promoting Corporate Social Responsibility, in: Ethics and International Affairs, Jg. 16, H. 1, 2002, S. 71-87.

Winter, Thomas von, Vom Korporatismus zum Lobbyismus. Forschungsstand und politische Realität, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen. Lobbyismus in Deutschland. Fünfte Gewalt: unkontrolliert und einflussreich? Jg. 16, H. 3, 2003, S. 37-44.

Wood, Donna J., Corporate social performance revisited, in: Academy of Management Review, Jg. 16, H. 4, 1991, S. 691-718.

Wood, Donna J.; Logsdon, Jeanne M., Theorizing Business Citizenship, in: Andriof, Jorg; McIntosh, Malcolm, Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield, 2001, S. 83- 103.

Wood, Donna J.; Logsdon, Jeanne M., Business Citizenship: From Individuals to Organizations, in: Freeman, R. Edward; Venkataraman, Sankaran (Hrsg.), Ethics and Entrepreneurship, The Ruffin Series, Bd. 3, Charlottesville 2002, S. 59-94.

Zenisek, Thomas J., Corporate social responsibility – A conceptualization based on organizational literature, in: Academy of Management Review, Jg. 4, H. 3, 1979, S. 359-368.

Zerfaß, Ansgar, Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Wiesbaden 2004.

Zerfaß, Ansgar; Scherer, Georg, Die Irrwege der Imagekonstrukteure. Ein Plädoyer gegen die sozialtechnologische Verkürzung der Public-Relations-Forschung, Nürnberg 1993.

URL

Boehmer, Henning von, Andere Länder, andere Titel, in: handelsblatt.com, Freitag, 10. Juni 2005, URL: <http://www.handelsblatt.com/news/printpage.aspx?p=200813&t=ftprint&b=905271>, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

Deutsches Institut für Public Affairs, URL <http://www.dipa-berlin.org/>, letzte Überprüfung am 15.06.2007.

„Fortune-500“-Ranking 2006, URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2006/full_list/, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

„Industry Groups“-Index von STOXX (Deutsche Börse Gruppe), URL: http://deutscheboerse.com/dbag/dispatch/de/listcontent/gdb_navigation/market_data_analytics/20_indices/20_selection_indices/70_Sector_Indices/Content_Files/pi_sp_tabelle_branchenindizes.htm?print=true, , letzte Überprüfung am 12.06.2007.

Liste der Berliner Konzern-Repräsentanzen von Busch-Janser Personalmanagement, URL: <http://www.poli-c.de/poli-c/arbeitgeber/repraesentanzen.jsp>, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

Mitgliedergewerkschaften des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB), URL:
<http://www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen/mitglieder.htm>, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

„The 500 largest Companies in France“, URL: <http://www.top500.de/g0033000.htm>, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

„Top 500“-Ranking der Welt am Sonntag für das Jahr 2005, URL:
<http://www.welt.de/data/2006/06/30/940221.html>, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

Verfassung der Französischen Republik vom 4. Oktober 1958, URL:
<http://www.verfassungen.de/f/fverf58.htm>, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

ANHANG A: Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Untersuchungsablauf	19
Abbildung 3-1: Leistungsbereiche des PA-Managements	53
Abbildung 3-2: Strukturmodell Unternehmung und sozio-politische Umwelt	54
Abbildung 3-3: Vom Stakeholder zur Institution.....	56
Abbildung 3-4: Idealtypische Anordnung neoinstitutionalistischer Theorievarianten	57
Abbildung 3-5: Akteure und Institutionen – der Wirkungszusammenhang.....	71
Abbildung 3-6: Ethische Grundkonzepte der Unternehmung	108
Abbildung 3-7: Interaktive Strategien.....	111
Abbildung 3-8: Zuordnung der Verfahren	112
Abbildung 3-9 : Instrumentenzuordnung - Kommunikationsrichtung.....	115
Abbildung 3-10: Analytisches Modell	121
Abbildung 5-1: Boxplots – Ethische Dimension.....	179
Abbildung 5-2: Boxplots – Interaktive Dimension	182
Abbildung 5-3: Boxplots – Zeitliche Dimension	185
Abbildung 5-4: Boxplots - Kommunikationsrichtung.....	190
Abbildung 5-5: Boxplots – Umfang in Mitarbeitern.....	193
Abbildung 5-6: Stabsdiagramm - Spezialisierung.....	197
Abbildung 5-7: Boxplots – Formalisierung.....	200
Abbildung 5-8: Stabsdiagramm- Zentralisation	203

ANHANG B: Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Unternehmensrelevante Felder politischer Aktivität	48
Tabelle 3-2: Überblick über die Ansätze des Neoinstitutionalismus	66
Tabelle 3-3: Formale und informale Institutionen	68
Tabelle 3-4: Staat und Interessengruppen im Korporatismus, Pluralismus und Etatismus.....	78
Tabelle 3-5: Instrumentenzuordnung – Ethische Dimension	109
Tabelle 3-6: Direkte, indirekte und öffentlichkeitsbezogene Lobbyinginstrumente.....	116
Tabelle 3-7: Zuordnung der Organisationsformen - Spezialisierung.....	117
Tabelle 4-1: Zieldimensionen und Fragebogenitems	134
Tabelle 4-2: Die Struktur der Differenzmethode	136
Tabelle 5-1: Vetospieler in Deutschland und Frankreich nach Colomer	148
Tabelle 5-2: Vetospieler in Deutschland, Frankreich und den USA.....	161
Tabelle 5-3: Abmeldungsgründe	166
Tabelle 5-4: Rücklauf nach Branchen	167
Tabelle 5-5: Chi-Quadrat Werte - Branchen	168
Tabelle 5-6: Rücklauf nach Größenklassen.....	169
Tabelle 5-7: Chi -Quadrat Werte - Größenklassen.....	169
Tabelle 5-8: Position der Umfrageteilnehmer	170
Tabelle 5-9: Organisatorischer Bereich der Umfrageteilnehmer	171
Tabelle 5-10: Hauptkomponentenanalyse	172
Tabelle 5-11: Mittelwertvergleich – Ethische Dimension	179
Tabelle 5-12: Einfaktorielle ANOVA – Ethische Dimension.....	180
Tabelle 5-13: ANCOVA – Ethische Dimension	180
Tabelle 5-14: ANCOVA ohne Branche - Ethische Dimension.....	181
Tabelle 5-15: Paarweise Vergleiche – Ethische Dimension	181
Tabelle 5-16: Mittelwertvergleich – Interaktive Dimension	183
Tabelle 5-17: ANOVA – Interaktive Dimension	183
Tabelle 5-18: ANCOVA – Interaktive Dimension.....	184
Tabelle 5-19: Mittelwertvergleich – Zeitliche Dimension	185
Tabelle 5-20: ANOVA - Zeitliche Dimension	186
Tabelle 5-21: ANCOVA – Zeitliche Dimension.....	186
Tabelle 5-22: Paarweise Vergleiche – Zeitliche Dimension	187

Tabelle 5-23: Mittelwertvergleich - Kommunikationsart	188
Tabelle 5-24: Korrigierte Mittelwertschätzungen - Kommunikationsart.....	188
Tabelle 5-25: Mittelwertvergleich - Kommunikationsrichtung	190
Tabelle 5-26: ANOVA - Kommunikationsrichtung.....	191
Tabelle 5-27: ANCOVA – Kommunikationsrichtung	191
Tabelle 5-28: Paarweise Vergleiche - Kommunikationsrichtung	192
Tabelle 5-29: Mittelwertvergleich - Umfang in PA-Mitarbeitern.....	194
Tabelle 5-30: ANOVA - Umfang in PA-Mitarbeitern	194
Tabelle 5-31: ANCOVA - Umfang in PA-Mitarbeitern	195
Tabelle 5-32: ANCOCA ohne Branche - Umfang in PA-Mitarbeitern.....	195
Tabelle 5-33: Paarweise Vergleiche - Umfang in PA-Mitarbeitern.....	196
Tabelle 5-34: Häufigkeitsverteilung - Spezialisierung.....	197
Tabelle 5-35: Modellanpassung der ordinalen Regression - Spezialisierung	198
Tabelle 5-36: Lageschätzer: Deutschland/USA - Spezialisierung	199
Tabelle 5-37: Lageschätzer: Deutschland/Frankreich - Spezialisierung	199
Tabelle 5-38: Lageschätzer: Frankreich/USA - Spezialisierung.....	199
Tabelle 5-39: Mittelwertvergleich - Formalisierung	201
Tabelle 5-40: ANOVA - Formalisierung	201
Tabelle 5-41: ANCOVA - Formalisierung.....	202
Tabelle 5-42: ANCOVA ohne Branche - Formalisierung.....	202
Tabelle 5-43: Häufigkeitsverteilung – Zentralisation	204
Tabelle 5-44: Modellanpassung der ordinalen Regression - Zentralisation.....	204
Tabelle 5-45: Lageschätzer: Deutschland/USA - Zentralisation.....	205
Tabelle 5-46: Lageschätzer: Deutschland/USA - Zentralisation.....	205
Tabelle 5-47: Lageschätzer: Deutschland/USA - Zentralisation.....	205

ANHANG C: Anschreiben**Betreff: Eine Umfrage der Universität Tübingen und der Columbia University, NY**

Sehr geehrte(r) Frau/Herr xy,

im Rahmen meiner Doktorarbeit an der Universität Tübingen und der Columbia Business School führe ich eine Befragung zum Public Affairs Management deutscher, französischer und US-amerikanischer Unternehmen durch. Ziel der Erhebung ist es, ein Modell zu entwickeln, welches die länderspezifischen Determinanten erfolgreicher Unternehmenskommunikation beschreibt.

Für den Erfolg meiner Dissertation ist es von großer Wichtigkeit, Sie zum **Public Affairs Management** (auch Unternehmens-/Konzernkommunikation, Politik & Gesellschaft-Abteilung etc.) Ihres Unternehmens zu befragen.

Im Anhang finden Sie meinen Fragebogen im PDF-Format zum Ausdrucken (Rücksendeanschrift sh. Deckblatt). Unter folgendem Link können Sie den Fragebogen auch online ausfüllen:

www.publicaffairs-survey.com

Die Ergebnisse der statistischen Auswertung stelle ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Das Ausfüllen des Fragebogens benötigt nicht länger als 15 Minuten. Die Befragung erfolgt anonym, d.h. Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen und einzelne Personen sind ausgeschlossen.

Wenn Sie Interesse an einer Zusammenfassung der Auswertungsergebnisse haben, teilen Sie mir dies bitte mit. Auch für weitere Fragen stehe ich Ihnen unter is2189@columbia.edu gerne zur Verfügung.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie den ausgefüllten Fragebogen bis Ende September 2006 zurückschicken könnten. Vielen Dank für ihre Zeit und Unterstützung,

Isabel Schauerte
(Dipl.-Politologin)

Isabel Schauerte

Doktorstudentin
Eberhard Karls Universität Tübingen
(Prof. Dr. Josef Schmid)

Visiting Scholar
Columbia Graduate School of Business
(Prof. Raymond Horton)

ANHANG D: Erinnerungsschreiben**Betreff: Fragebogen zum Public Affairs Management**

Sehr geehrte(r) Frau/Herr xy,

ich möchte mich Ihnen mit meinem Anliegen noch einmal in Erinnerung bringen: Vor etwa vier Wochen haben Sie von mir per Email einen Fragebogen zum **Public Affairs Management** Ihres Unternehmens erhalten.

Der bisherige Rücklauf ausgefüllter Fragebögen ist sehr erfreulich. Um die Ergebnisse der statistischen Analyse zu erhärten, bin ich weiterhin sehr an Ihren Aussagen zur unternehmerischen Praxis interessiert. Vielleicht können Sie die 15 Minuten Zeit für das Ausfüllen meines Fragebogens erübrigen – ich würde mich sehr darüber freuen.

Im Anhang finden Sie noch einmal den Fragebogen im PDF-Format zum Ausdrucken (Rücksendeanschrift siehe Deckblatt). Unter folgendem Link können Sie den Fragebogen auch online ausfüllen:

www.publicaffairs-survey.com

Wenn Sie an einer Zusammenfassung der Auswertungsergebnisse interessiert sind, teilen Sie mir dies bitte mit. Auch für weitere Fragen stehe ich Ihnen unter is2189@columbia.edu gerne zur Verfügung.

Ganz herzlichen Dank für ihre Zeit und Ihre Unterstützung,

Isabel Schauerte
(Dipl.-Politologin)

Isabel Schauerte
Doktorstudentin
Eberhard Karls Universität Tübingen
(Prof. Dr. Josef Schmid)

Visiting Scholar
Columbia Graduate School of Business
(Prof. Raymond Horton)

ANHANG F: Fragebogen



GESELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE BEZIEHUNGEN MANAGEN

HINWEISE ZUM AUSFÜLLEN

1. Bitte beantworten Sie alle nachfolgenden Fragen, soweit es Ihnen möglich ist. Für einen Großteil der Fragen sind Antwortkategorien zum Ankreuzen vorgegeben. Hinter einigen Fragen finden Sie Platz für Bemerkungen oder Zahlen. Außerdem werden Sie gebeten, vorgegebene Aussagen rangmäßig zu ordnen.

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen an eine der folgenden Adressen:

Eberhard Karls Universität Tübingen
Institut für Politikwissenschaften
Prof. Dr. Josef Schmid
z.Hd. Isabel Schauerte
Melanchthonstrasse 36
D-72074 Tübingen
Germany

Columbia Graduate School of Business
Prof. Raymond Horton
Attn: Isabel Schauerte
3022 Broadway
Uris Hall 725
New York, NY 10027
U.S.A.

2. Bitte beachten Sie beim Ausfüllen: Wir definieren Public Affairs (PA) als Unternehmensfunktion, die verantwortlich ist für das Management der sozialen und politischen Beziehungen einer Organisation. Bitte berücksichtigen Sie jedoch, dass diese Funktion in Ihrem Unternehmen Unternehmenskommunikation/Corporate Communications, Government & External Affairs etc. heißen und verschiedenen Abteilungen zugeordnet werden kann.

3. Diese Befragung erfolgt anonym, d.h. Rückschlüsse auf einzelne Personen und Unternehmen sind nicht möglich. Die Ergebnisse werden vertraulich und ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke genutzt.

VIELEN DANK FÜR IHRE UNTERSTÜTZUNG!

Isabel Schauerte

Dipl.-Politologin

GESELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE BEZIEHUNGEN MANAGEN

I. ALLGEMEINE INFORMATIONEN

1. Datum des Interviews:
Tag Monat Jahr
2. Ort des Interviews: _____
3. Position des Interviewpartners: _____
4. Branche Ihres Unternehmens:
- Automobil
 - Banken
 - Bauindustrie
 - Chemie
 - Energie & Rohstoffe
 - Finanzdienstleistungen
 - Handel
 - Industriegüter und -maschinen
 - Nahrungsmittel & Tabak
 - Konsumgüter (Kleidung, Möbel, Freizeitgüter)
 - Medien
 - Pharma & Gesundheit
 - Software
 - Technologie
 - Telekommunikation
 - Transport & Logistik
 - Versicherungen
 - Versorger (Elektrizität-, Wasser-, Öl- und Gasversorger)
 - Andere Branche (bitte angeben): _____
5. Mitarbeiterzahl Ihres Unternehmens:
- a.) Am Standort: Mitarbeiter
- b.) Insgesamt: Mitarbeiter

GESELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE BEZIEHUNGEN MANAGEN

IV. ORGANISATION DES PA-MANAGEMENT

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Organisation von Public Affairs Aufgaben in Ihrem Unternehmen.

Spezialisierung und Zentralisierung

17. Wer ist für die PA-Arbeit in Ihrem Unternehmen verantwortlich?

(bitte nur einmal ankreuzen)

- Unternehmensspitze/Vorstand
- Eigene Stabsabteilung
- Stabsabteilung, die auch für andere Aufgaben verantwortlich ist (bitte Aufgaben angeben): _____
- Verschiedene Funktionseinheiten (bitte angeben): _____
- Nicht institutionalisiert, wird von Fall zu Fall entschieden
- Wird extern erledigt (Berater, Agenturen, Kanzleien etc.)
- Sonstiges (bitte angeben): _____

18. An wen berichtet der höchstrangige Verantwortliche für PA in Ihrem Unternehmen?

(bitte nur einmal ankreuzen)

- Direkter Bericht an den Vorstand
- An die 1. Managementebene unter der Vorstandsebene
- An die 2. Managementebene unter der Vorstandsebene
- An die 3. Managementebene unter der Vorstandsebene
- An die (bitte angeben): Managementebene unter der Vorstandsebene

Formalisierung

19. Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf die Verfahrensregeln für PA in Ihrem Unternehmen zu? (bitte nur einmal ankreuzen)

- Alle Abläufe unterliegen festen Regeln, die schriftlich fixiert sind
- Ein Großteil der Abläufe ist geregelt und schriftlich fixiert
- Ein Großteil der Abläufe wird ad hoc geregelt
- Alle Abläufe werden ad hoc geregelt

GESELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE BEZIEHUNGEN MANAGEN

20. Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf die Zuständigkeitsregeln für PA in Ihrem Unternehmen zu? (bitte nur einmal ankreuzen)

- Die Zuständigkeiten sind exakt zugeschrieben und schriftlich fixiert
- Ein Großteil der Zuständigkeiten ist exakt zugeschrieben und schriftlich fixiert
- Ein Großteil der Zuständigkeiten ist nicht zugeschrieben
- Die Zuständigkeiten sind gar nicht zugeschrieben und schriftlich fixiert

Ressourcen: Mitarbeiter und Budget

21. Ist in Ihrem Unternehmen festgelegt worden, dass ein bestimmter Anteil des Umsatzes resp. des Gewinns in PA-Aktivitäten investiert wird?

- Nein
- Ja (bitte angeben):
 - Prozent des Umsatzes
 - Prozent des Gewinns

22. Wie groß war das Budget für die PA-Aktivitäten Ihres Unternehmens (am Standort) im letzten Fiskaljahr? (bitte nur einmal ankreuzen)

- Bis zu 200.000 Euro
- Mehr als 200.000 Euro bis 400.000 Euro
- Mehr als 400.000 Euro bis 800.000 Euro
- Mehr als 800.000 Euro bis 1,6 Mio Euro
- Mehr als 1,6 Mio Euro bis 4 Mio Euro
- Mehr als 4 Mio Euro bis 8 Mio Euro
- Mehr als 8 Mio Euro bis 12 Mio Euro
- Mehr als 12 Mio Euro bis 16 Mio Euro
- Mehr als 16 Mio Euro

23. Wie viele Mitarbeiter beschäftigten sich hauptsächlich oder ausschließlich mit Public Affairs in Ihrem Unternehmen (am Standort)?

Mitarbeiter

GESELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE BEZIEHUNGEN MANAGEN

24. Raum für weitere Bemerkungen: (bitte in Druckbuchstaben)

ENDE DES FRAGEBOGENS

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Wenn Sie eine Zusammenfassung der Ergebnisse erhalten möchten, senden Sie mir bitte
eine E-Mail an:

is2189@columbia.edu

ANHANG G: Kodierungsplan

Ethische Dimension (Frage 10 und 11)

Item	Kategorien	Kodierung	Bezeichnung
Frage 10	„Gewinnorientiert“: Wenn alle Instrumente den Wert 4 oder einen darunter liegenden Wert erhalten.	-2	CSR_Instr
	„Sponsor“: Wenn mindestens eines der Sponsor-Instrumente (Spenden, Sponsoring, Zweckgebundenes Marketing, Verhaltensgrundsätze) den Wert 6 oder alle den Wert 5 erhalten	-1	
	„Partner“: Wenn mindestens eines der Partner-Instrumente (Betriebliche Freiwilligenprogramme, Freiwillige Selbstverpflichtungen) den Wert 6 oder alle den Wert 5 erhalten	1	
	„Bürger“: Wenn mindestens eines der Bürger-Instrumente (Stiftungen, Öffentlich-Private Partnerschaften, Partnerschaften mit gesellschaftlichen Interessengruppen) den Wert 6 oder alle den Wert 5 erhalten.	2	
Frage 11	Eher kurzfristiger Zeithorizont (0-1 Jahr)	-2	CSR_Zeit
	Eher mittelfristiger Zeithorizont (1-3 Jahr(e))	-1	
	Eher langfristiger Zeithorizont (mehr als drei Jahre)	+1	
	Sehr langfristiger Zeithorizont (über 6 Jahre)	+2	
INDEX der ethischem Dimension = CSR_Instr + CSR_Zeit			

Interaktive Dimension (Frage 8 und 16)

Item	Kategorien	Kodierung						Bezeichnung
		1	2	3	4	5	6	
Frage 8								
	Konfliktvermeidungsstrategie	-3	-2	-1	+1	+2	+3	KonfVerSt
	Kompromisstrategie	+3	+2	+1	-1	-2	-3	KompSt
	Anpassungsstrategie	+3	+2	+1	-1	-2	-3	AnpSt
	Konfrontationsstrategie	-3	-2	-1	+1	+2	+3	KonfrSt
Frage 16		1	2	3	4	5	6	
	Mediation	+3	+2	+1	-1	-2	-3	Med
	Schiedsrichterliche Verfahren	-1,5	-1	-0,5	+0,5	+1	+1,5	Schied
	Gerichtsverfahren	-3	-2	-1	+1	+2	+3	Gericht
INDEX der interaktiven Dimension = (2*AnpSt) + KompSt + KonfVerSt + (2*KonfrSt) + (Med+ Schied + Gericht) :7,5 * 18								

Zeitliche Dimension (Frage 7 und 9)

Item	Kategorien	Kodierung						Bezeichnung
		-3	-2	-1	+1	+2	+3	
Frage 7	Relative Einstufung der Wartestrategie	1	2	1	2	3	3	RePro
	Relative Einstufung der Vorfeld-Strategie	2	1	3	3	1	2	
	Relative Einstufung der Interaktionsstrategie	3	3	2	1	2	1	
Frage 9		-3	-2	-1	+1	+2	+3	FrühKap
	Bewertung der Früherkennungskapazitäten	1	2	3	4	5	6	
INDEX der zeitlichen Dimension = RePro + FrühKap								

Kommunikationsrichtung (Frage 6, 12, 14, 15)

Item	Kategorien	Kodierung						Bezeichnung
		-3	-2	-1	+1	+2	+3	
Frage 6		-3	-2	-1	+1	+2	+3	MonDi
	PA als Fenster in das Unternehmen hinein	2	1	3	3	1	2	
	PA als Fenster aus dem Unternehmen hinaus	1	2	1	2	3	3	
	PA als Schnittstelle	3	3	2	1	2	1	
Frage 12		+3	+2	+1	-1	-2	-3	Lob
	Bewertung von Lobbying-Aktivitäten	1	2	3	4	5	6	
Frage 14	Niemals (Konsultationen)	-1,5						Kons
	Einmal im Jahr (Konsultationen)	-1						
	Zweimal im Jahr (Konsultationen)	-0,5						
	Viermal im Jahr (Konsultationen)	+0,5						
	Bis 12mal im Jahr (Konsultationen)	+1						
	Über 12mal im Jahr (Konsultationen)	+1,5						
Frage 15		-3	-2	-1	+1	+2	+3	Part
	Bewertung von Partizipationen	1	2	3	4	5	6	
INDEX der Kommunikationsrichtung: = MonDi * 2,5 + (Lob + Kon + Part) (Range von bis)								

Kommunikationsart (Frage 13)

Item	Kategorien	Kodierung	Bezeichnung
Frage 13	Direkte und persönliche Kommunikation	Nicht kodiert	Dir_1
	Anhörungen vor Ausschüssen	Nicht kodiert	Dir_2
	Beauftragung von Gutachten	Nicht kodiert	Dir_3
	Parteien- oder Wahlkampffinanzierung	Nicht kodiert	Dir_4
	Mobilisierung von Verbänden/Kammern	Nicht kodiert	Indir_1
	Organisation von Protesten/Versammlungen	Nicht kodiert	Öff_1
	Grassroots-Lobbying	Nicht kodiert	Öff_2
	Anzeigen/Werbung für Interessenpositionen	Nicht kodiert	Öff_3
Keine einheitlicher Index, sondern Vergleich zwischen den folgenden Teil-Indizes:			
- Index_Dir: $\sum (\text{Dir}_1, \text{Dir}_2, \text{Dir}_3, \text{Dir}_4) : 2$			
- Index_Indir: $\text{Indir}_1 * 2$			
- Index_Öff: $\sum (\text{Öff}_1, \text{Öff}_2, \text{Öff}_3 * 2/3)$			

Spezialisierung (Frage 17)

Item	Kategorien	Kodierung	Bezeichnung
Frage 17	Unternehmensspitze/Vorstand	1	Spez
	Eigene Stabsabteilung	1	
	Stabsabteilung, die daneben auch für andere Aufgaben verantwortlich ist (plus 1 zusätzliche Angabe)	2	
	Verschiedene Funktionseinheiten (plus 1 zusätzliche Angabe)	2	
	Stabsabteilung, die daneben auch für andere Aufgaben verantwortlich ist (plus 2 und mehr zusätzliche Angaben)	3	
	Verschiedene Funktionseinheiten (plus 2 und mehr zusätzliche Angaben)	3	
	Nicht institutionalisiert	4	
Wird extern erledigt	4		

Zentralisation (Frage 17 und 18)

Item	Kategorien	Kodierung	Bezeichnung
Frage 17	Verantwortlichkeit der Unternehmensspitze/Vorstand	1	Spez
	Verantwortlichkeit einer eigenen Stabsabteilung	2	
Frage 18	Direkter Bericht an den Vorstand	2	BeVer
	Bericht an die 1. Managementebene	3	
	Bericht an die 2. Managementebene	4	

Formalisierung (Frage 19 und 20)

Item	Kategorien	Kodierung	Bezeichnung
Frage 19	Alle Abläufe unterliegen festen Regeln, die schriftlich fixiert sind	-+2	ForZu
	Ein Großteil der Abläufe ist geregelt und schriftlich fixiert	+1	
	Ein Großteil der Abläufe wird ad-hoc geregelt	-1	
	Alle Abläufe werden ad-hoc geregelt	-2	
Frage 20	Die Zuständigkeiten sind exakt zugeschrieben und schriftlich fixiert	+2	ForAb
	Ein Großteil der Zuständigkeiten ist exakt zugeschrieben und schriftlich fixiert	+1	
	Ein Großteil der Zuständigkeiten ist nicht zugeschrieben	-1	
	Die Zuständigkeiten sind gar nicht zugeschrieben und schriftlich fixiert	-2	
INDEX der Formalisierung = ForZu + ForAb			

ANHANG H: Deskription der Items⁷²⁵

Frage 6: Bitte ordnen Sie die folgenden Funktionen von Public Affairs einem Rang zwischen 1 und 2 zu, wobei 1 die wichtigste Funktion aus Sicht Ihres Unternehmens ist.

- Public Affairs ist ein Fenster in das Unternehmen hinein, um Transparenz, Legitimität und Vertrauen für gesellschaftspolitische Stakeholder zu schaffen.

Häufigkeitsverteilung - Frage 6.1

Einstufung	Länder					
	Deutschland (n=61)		USA (n=32)		Frankreich (n=28)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
	4	6,6	-	-	-	-
1	12	19,7	9	28,1	4	14,3
2	23	37,7	15	46,9	8	28,6
3	22	36,1	8	25,0	16	57,1

- Public Affairs ist ein Fenster aus dem Unternehmen hinaus, durch welches die Meinungen und Anliegen gesellschaftspolitischer Stakeholder beeinflusst werden können.

Häufigkeitsverteilung - Frage 6.2

Einstufung	Länder					
	Deutschland (n=61)		USA (n=32)		Frankreich (n=28)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
	4	6,6	-	-	-	-
1	6	9,8	16	50,0	11	39,3
2	23	37,7	8	25,0	16	57,1
3	28	45,9	8	25,0	1	3,6

⁷²⁵ Eine Deskription der Fragen 1, 2, 3, 4 und 5 ist in den Kapiteln 5.2.1 und 5.2.2 erfolgt.

- Public Affairs ist eine Schnittstelle, welche den Dialog zwischen dem Unternehmen und gesellschaftspolitischen Stakeholdern organisiert

Häufigkeitsverteilung - Frage 6.3

Einstufung	Länder					
	Deutschland (n=61)		USA (n=32)		Frankreich (n=28)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
	4	6,6	-	-	-	-
1	38	62,3	7	21,9	12	42,9
2	13	21,3	9	28,1	5	17,9
3	6	9,8	16	50,0	11	39,3

Frage 7: Bitte ordnen Sie die folgenden Strategien einem Rang zwischen 1 und 3 zu, wobei 1 die am häufigsten angewandte Strategie Ihres Unternehmens gegenüber gesellschaftspolitischen Stakeholdern ist.

- Mein Unternehmen wartet bis sich Stakeholder mit ihren Anliegen an uns wenden, bevor wir Pläne entwickelt, um problemorientiert und adäquat reagieren zu können.

Häufigkeitsverteilung - Frage 7.1

Einstufung	Länder					
	Deutschland (n=61)		USA (n=32)		Frankreich (n=28)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
	2	3,3	-	-	-	-
1	1	1,6	2	6,3	2	7,1
2	3	4,9	-	-	8	28,6
3	55	90,2	30	93,8	18	64,3

- Mein Unternehmen versucht bereits im Vorfeld Pläne für die Auseinandersetzung mit relevanten Stakeholdern zu entwickeln, um auf jedes Szenario vorbereitet zu sein.

Häufigkeitsverteilung - Frage 7.2

Einstufung	Länder					
	Deutschland (n=61)		USA (n=32)		Frankreich (n=28)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
	2	3,3	-	-	-	-
1	10	16,4	17	53,1	14	50,0
2	46	75,4	14	43,8	12	42,9
3	3	4,9	1	3,1	2	7,1

- Mein Unternehmen versucht seine Stakeholder-Beziehungen über die Zeit hinweg zu entwickeln, so dass im Falle einer Auseinandersetzung bereits Kontakte vorhanden sind.

Häufigkeitsverteilung - Frage 7.3

Einstufung	Länder					
	Deutschland (n=61)		USA (n=32)		Frankreich (n=28)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
	2	3,3	-	-	-	-
1	48	78,7	13	40,6	12	42,9
2	10	16,4	18	56,3	8	28,6
3	1	1,6	1	3,1	8	28,6

Frage 8: Welche Bedeutung haben in Ihrem Unternehmen die folgenden Strategien im Falle einer Interessendifferenz mit gesellschaftspolitischen Stakeholdern? (Jeweils sechsstufige Likertskalen von „überhaupt keine Bedeutung“ bis „sehr große Bedeutung“)

- Konfliktvermeidungsstrategie

Deskription - Frage 8.1

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	60	1	6	4,23	1,454
USA	32	1	6	4,19	1,306
Frankreich	28	2	6	4,29	1,150

- Kompromissstrategie

Deskription - Frage 8.2

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	60	1	6	3,85	1,147
USA	32	2	6	4,16	1,194
Frankreich	28	2	5	3,96	,922

- Anpassungsstrategie

Deskription -Frage 8.3

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	60	1	6	3,08	1,124
USA	32	1	6	3,69	1,148
Frankreich	28	2	6	4,29	1,182

- Konfrontationsstrategie

Deskription - Frage 8.4

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	60	1	6	3,08	1,124
USA	32	1	6	3,63	1,129
Frankreich	28	2	6	4,25	1,175

Frage 9: Wie bewerten Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens gesellschaftspolitische Anliegen frühzeitig zu erkennen und zu analysieren (z.B. Issue Management, Stakeholder-Analyse)? (Sechsstufige Likertskala von „Fähigkeit überhaupt nicht entwickelt“ bis „Fähigkeit sehr hoch entwickelt“)

Deskription - Frage 9

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	2	6	4,49	1,043
USA	32	2	6	4,41	1,132
Frankreich	28	2	6	3,89	1,133

Frage 10: Wie aktiv ist Ihr Unternehmen jeweils in den folgenden CSR-Bereichen? (Jeweils sechsstufige Likertskalen von „überhaupt nicht aktiv“ bis „sehr aktiv“)

- Spenden

Deskription - Frage 10.1

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	1	6	3,72	1,253
USA	32	2	6	5,31	1,120
Frankreich	28	1	6	3,29	1,560

- Sponsoring

Deskription - Frage 10.2

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	1	6	3,85	1,493
USA	32	2	6	4,63	1,185
Frankreich	28	1	6	3,57	1,620

- Unternehmensstiftungen

Deskription - Frage 10.3

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	1	6	3,21	1,845
USA	32	1	6	4,59	1,881
Frankreich	32	1	6	4,59	1,881

- Verhaltensgrundsätze

Deskription - Frage 10.4

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	1	6	4,74	1,365
USA	32	3	6	5,63	,833
Frankreich	28	1	6	4,18	1,416

- Freiwillige Selbstverpflichtung

Deskription - Frage 10.5

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	1	6	4,30	1,487
USA	31	1	6	5,06	1,153
Frankreich	28	1	6	3,86	1,860

- Mitarbeiter Freiwilligenprogramme (Corporate Volunteering)

Deskription - Frage 10.6

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	1	6	3,08	1,487
USA	32	1	6	4,88	1,362
Frankreich	28	1	6	3,18	1,867

- Zweckgebundenes Marketing (Cause Related Marketing)

Deskription - Frage 10.7

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	1	6	3,46	1,421
USA	32	1	6	3,31	1,306
Frankreich	28	1	5	2,75	1,456

- Öffentlich Private Partnerschaften (Public Private Partnerships)

Deskription - Frage 10.8

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	1	6	3,15	1,740
USA	32	1	6	3,88	1,540
Frankreich	28	1	6	3,54	1,666

- Partnerschaften mit gesellschaftlichen Interessengruppen

Deskription - Frage 10.9

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	1	6	3,66	1,515
USA	32	2	6	4,63	1,008
Frankreich	28	1	6	2,82	1,541

Frage 11: Welchen Zeithorizont hat das CSR-Engagement Ihres Unternehmens mehrheitlich?

Häufigkeitsverteilung - Frage 11

Kategorien	Länder					
	Deutschland		USA		Frankreich	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
Eher kurzfristig (0-1 Jahr)	2	3,3	-	-	5	17,9
Eher mittelfristig (1-3 Jahr(e))	36	59,0	12	38,7	14	50,0
Eher langfristig (mehr als 3 Jahre)	15	24,6	10	32,3	8	28,6
Sehr langfristig (mehr als 6 Jahre)	8	13,1	9	29,0	1	3,6

Frage 12: Wie aktiv ist Ihr Unternehmen im Bereich Lobbying? (Sechsstufige Likertskala von „überhaupt nicht aktiv“ bis „sehr aktiv“)

Deskription - Frage 12

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	60	1	6	3,92	1,293
USA	31	1	6	4,74	1,437
Frankreich	28	1	6	3,82	1,335

Frage 13: Wenn Ihr Unternehmen Lobbyingaktivitäten durchführt, wie häufig wird jede der folgenden Taktiken angewandt? (Jeweils sechsstufige Likertskalen von „niemals“ bis „sehr häufig“)

- Direkte und persönliche Kommunikation mit Beamten oder Politikern (Persönliche Gespräche, Telefonate etc.)

Deskription - Frage 13.1

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	57	1,00	6,00	4,37	1,384
USA	29	2,00	6,00	5,31	1,168
Frankreich	28	2,00	6,00	4,50	1,291

- Anhörungen vor Ausschüssen

Deskription - Frage 13.2

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	57	1,00	6,00	3,00	1,323
USA	29	1,00	6,00	3,79	1,473
Frankreich	28	1,00	6,00	3,90	1,370

- Beauftragung von Gutachten oder Forschungsprojekten

Deskription - Frage 13.3

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	57	1,00	6,00	2,91	1,340
USA	29	1,00	6,00	3,10	1,175
Frankreich	27	1,00	5,00	3,41	1,118

- Parteien- oder Wahlkampffinanzierung

Deskription - Frage 13.4

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	56	1,00	4,00	1,38	,702
USA	28	1,00	6,00	4,14	1,758
Frankreich	27	1,00	4,00	1,44	,801

- Anzeigen/Werbung für Interessenpositionen zur Generierung öffentlicher Unterstützung

Deskription - Frage 13.5

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	57	1,00	6,00	2,42	1,362
USA	31	1,00	6,00	2,35	1,624
Frankreich	27	1,00	5,00	2,22	1,188

- Grassroots Lobbying (Initiierung von Massenbrief-, Fax- oder Telefonaktionen)

Deskription - Frage 13.6

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	57	1,00	5,00	1,70	1,133
USA	31	1,00	6,00	3,42	1,523
Frankreich	27	1,00	5,00	2,74	1,289

- Mobilisierung von Verbänden oder Kammern

Deskription - Frage 13.7

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	57	1,00	6,00	4,40	1,294
USA	31	2,00	6,00	4,23	1,257
Frankreich	28	1,00	5,00	2,57	1,230

- Organisation von Protesten, Versammlungen oder Demonstrationen

Deskription - Frage 13.8

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	57	1,00	6,00	1,30	,823
USA	27	1,00	6,00	2,04	1,285
Frankreich	27	1,00	6,00	2,04	1,285

Frage 14: Wie häufig konsultiert Ihr Unternehmen die für seine Interessen relevanten gesellschaftlichen Interessengruppen oder Vertreter politischer Institutionen, um deren Meinung einzuholen?

Häufigkeitsverteilung - Frage 14

Kategorien	Länder					
	Deutschland (n=58)		USA (n=29)		Frankreich (n=28)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
Niemals	2	3,3	-	-	1	3,6
1x im Jahr	8	13,1	3	9,4	4	14,3
2x im Jahr	9	14,8	4	12,5	6	21,4
4x im Jahr	14	23,0	8	25,0	8	28,6
Bis x im Jahr	11	18,0	7	21,9	6	21,4
Mehr als 12x im Jahr	14	23,0	7	21,9	3	10,7

Frage 15: Wie stark bewerten Sie den Einfluss, den gesellschaftliche Interessengruppen und Vertreter politischer Institutionen auf Entscheidungen Ihres Unternehmens ausüben (In Form von persönlicher Beteiligung z.B. in den Aufsichtsorganen oder einer Kapitalbeteiligung)? (Sechsstufige Likertskala von „überhaupt kein Einfluss“ bis „sehr starker Einfluss“)

Deskription - Frage 15

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	60	1	6	2,88	1,485
USA	31	1	5	3,00	1,506
Frankreich	28	1	6	3,00	1,466

Frage 16: Welche Bedeutung haben in Ihrem Unternehmen die folgenden Verfahrensalternativen im Falle eines Konflikts mit gesellschaftlichen Interessengruppen oder Vertretern politischer Institutionen? (Jeweils sechsstufige Likertskalen von „überhaupt keine Bedeutung“ bis „sehr große Bedeutung“)

- Mediationsverfahren

Deskription - Frage 16.1

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	1	6	2,69	1,523
USA	31	1	6	3,29	1,883
Frankreich	28	1	6	3,82	1,090

- Schlichtungsverfahren

Deskription - Frage 16.2

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	1	6	2,28	1,227
USA	31	1	6	2,61	1,626
Frankreich	28	1	6	3,46	1,138

- Gerichtsverfahren

Deskription - Frage 16.3

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	61	1	6	2,39	1,357
USA	31	1	5	2,48	1,503
Frankreich	28	1	6	2,68	1,278

Frage 17: Wer ist für die PA-Arbeit in Ihrem Unternehmen verantwortlich?

Häufigkeitsverteilung - Frage 17

Kategorien	Länder					
	Deutschland (n=60)		USA (n=29)		Frankreich (n=28)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
Unternehmensspitze/ Vorstand	9	14,8	-	-	15	53,6
Eigene Stabsabteilung	20	32,8	10	31,3	7	25,0
Stabsabteilung, die daneben auch für andere Aufgaben verantwortlich ist	18	29,5	8	25,0	2	7,1
Verschiedene Funktionsbereiche	10	16,4	9	28,1	-	-
Nicht institutionalisiert, wird von Fall zu Fall entschieden	2	3,3	1	3,1	3	10,7
Wird extern erledigt	-	-	1	3,1	1	3,6
Sonstiges	1	1,6	-	-	-	-

Häufigkeitsverteilung – Frage 17.3

Kategorien	Länder					
	Deutschland (n=28)		USA (n=9)		Frankreich (n=2)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
Unternehmenskommunikation	9	32,1	-	-	2	100,0
Presse	4	14,3	-	-	-	-
Öffentlichkeitsarbeit	6	21,4	1	11,1	-	-
Umwelt	2	7,1	-	-	-	-
Recht	2	7,1	1	11,1	-	-
Corporate Affairs/Relations	-	-	3	33,3	-	-
Investor Relations	2	7,1	-	-	-	-
Sonstiges ⁷²⁶	3	10,7	4	44,4	-	-

Häufigkeitsverteilung – Frage 17.4

Kategorien	Länder					
	Frankreich (n=0)		Deutschland (n=14)		USA (n=18)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
Unternehmenskommunikation	-	-	6	42,9	4	22,2
Öffentlichkeitsarbeit	-	-	-	-	1	5,6
Umwelt	-	-	2	14,3	-	-
Regierungsbeziehungen	-	-	-	-	8	44,4
Recht	-	-	1	7,1	3	16,7
Corporate Affairs/Relations	-	-	1	7,1	2	11,1
Sonstiges ⁷²⁷	-	-	4	28,6	-	-

⁷²⁶ Die Kategorie „Sonstiges“ umfasst „Verbandsarbeit“, „CSR“, „Regulierung“ bei den deutschen Unternehmen sowie „Community Relations“, „Marketing“, „Economic Development“, „Corporate Contributions“ bei den amerikanischen Unternehmen

⁷²⁷ Die Kategorie „Sonstiges“ umfasst im Falle der deutschen Unternehmen: „Forschung“, „Vorstand“, „Human Resources“, „Reg. Manager Brüssel“.

Frage 18: An wen berichtet der höchstrangige Verantwortliche für PA in Ihrem Unternehmen?

Häufigkeitsverteilung – Frage 18

Kategorien	Länder					
	Deutschland (n=60)		USA (n=29)		Frankreich (n=28)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
Direkter Bericht an den Vorstand	49	80,3	12	37,5	26	92,9
An die 1. Managementebene unter der Vorstandsebene	10	16,4	13	40,6	2	7,1
An die 2. Managementebene unter der Vorstandsebene	1	1,6	4	12,5	-	-

Frage 19: Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf die Verfahrensregeln für PA in Ihrem Unternehmen zu?

Häufigkeitsverteilung – Frage 19

Kategorien	Länder					
	Deutschland (n=61)		USA (n=32)		Frankreich (n=28)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
	1	1,6	3	9,4	-	-
Alle Abläufe unterliegen festen Regeln und sind schriftlich fixiert	1	1,6	6	18,8	2	7,1
Ein Großteil der Abläufe ist geregelt und schriftlich fixiert	20	32,8	19	59,4	6	21,4
Ein Großteil der Abläufe wird ad hoc geregelt	37	60,7	3	9,4	15	53,6
Alle Abläufe werden ad hoc geregelt	2	3,3	1	3,1	5	17,9

Frage 20: Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf die Zuständigkeitsregeln für PA in Ihrem Unternehmen zu?

Häufigkeitsverteilung– Frage 20

Kategorien	Länder					
	Deutschland (n=60)		USA (n=31)		Frankreich (n=28)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
Die Zuständigkeiten sind exakt zugeschrieben und schriftlich fixiert	5	8,2	2	6,3	2	7,1
Ein Großteil der Zuständigkeiten ist exakt zugeschrieben und schriftlich fixiert	34	55,7	16	50,0	11	39,3
Ein Großteil der Zuständigkeiten ist nicht zugeschrieben	20	32,8	8	25,0	11	39,3
Die Zuständigkeiten sind gar nicht zugeschrieben und schriftlich fixiert	1	1,6	3	9,4	4	14,3

Frage 21: Ist in Ihrem Unternehmen festgelegt worden, dass ein bestimmter Anteil des Umsatzes resp. des Gewinns in PA-Aktivitäten investiert wird?

Häufigkeitsverteilung – Frage 21

	Länder					
	Deutschland (n=61)		USA (n=30)		Frankreich (n=17)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
Nein	59	96,7	25	78,1	17	60,7
Ja	2*	3,3	5**	15,6	-	-

*Angaben: 3 Prozent des Gewinns, keine Angabe

** Angaben: 1 Prozent des Umsatzes, 4 x keine Angabe

Frage 22: Wie groß war das Budget für die PA-Aktivitäten Ihres Unternehmens (am Standort) im letzten Fiskaljahr?

Häufigkeitsverteilung – Frage 22

Kategorien	Länder					
	Deutschland (n=41)		USA (n=22)		Frankreich (n=9)	
	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)	Anzahl	(%)
Bis zu 200.000 Euro	11	18,0	1	3,1	5	17,9
Mehr als 200.000 Euro bis 400.000 Euro	5	8,2	2	6,3	1	3,6
Mehr als 400.000 Euro bis 800.000 Euro	9	14,8	2	6,3	-	-
Mehr als 800.000 Euro bis 1,6 Mio Euro	8	13,1	5	15,6	2	7,1
Mehr als 1,6 Mio Euro bis 4 Mio Euro	4	6,6	4	12,5	-	-
Mehr als 4 Mio Euro bis 8 Mio Euro	2	3,3	3	9,4	-	-
Mehr als 8 Mio Euro bis 12 Mio Euro	1	1,6	1	3,1	-	-
Mehr als 12 Mio Euro bis 16 Mio Euro	1	1,6	1	3,1	-	-
Mehr als 16 Mio Euro	-	-	3	9,4	1	3,6

Frage 23: Wie viele Mitarbeiter beschäftigen sich hauptsächlich oder ausschließlich mit Public Affairs in Ihrem Unternehmen?

Deskription – Frage 23

	N	Min	Max	Mittelwert	Std.Abw.
Deutschland	59	0	40	6,58	8,205
USA	22	2	350	44,00	87,187
Frankreich	26	0	25	4,58	6,120

Frage 24:

Im Rahmen dieses Items erfolgten im Wesentlichen Ergänzungen oder Präzisierungen zu einzelnen Items des Fragebogens. Desweiteren wurde auch Kritik am Fragebogen geübt, so z.B. im Hinblick auf die Branchengliederung, oder Zweifel an der Anwendbarkeit der Items auf die PA nicht-börsennotierter Unternehmen angebracht.