

### Politikberatung durch Dialog

Heinze, Rolf G.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Konferenzbeitrag / conference paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Heinze, R. G. (2008). *Politikberatung durch Dialog*. Dortmund. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-121156>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Rolf G. Heinze (Ruhr – Universität Bochum)

## **Politikberatung durch Dialog**

Vortrag bei der Tagung „Academics, Think Tanks und Consultants: Zum Verhältnis von Wissenschaft, Politik und Politikberatung im Feld der Staatsmodernisierung“

28./29. März 2008 an der Universität Hannover

### **Von der konventionellen zur „reflexiven“ Politikberatung?**

Das Thema „Beratung“ hat in den letzten Jahren eine enorme Karriere gemacht; und dies gilt sowohl für die Beratungsbranche, die zu den wenig boomenden Wirtschaftsbereichen in Deutschland gehört als auch für die öffentliche Aufmerksamkeit. Beratung hat sich inzwischen in der verwissenschaftlichten Gesellschaft etabliert und ist insbesondere an den Nahtstellen der Systeme zu beobachten. Ob damit allerdings soziologisch attestiert werden kann, wir würden bereits in einer „Beratungsgesellschaft“ leben oder ob sich diese Diagnose nur als „kleine Schwester einer Zeitdiagnose der Organisationsgesellschaft“ (Bohn/Kühl 2004, 58) entpuppt, kann hier nicht abschließend beantwortet werden. Betrachtet man einen Teilausschnitt dieser für unsere Gesellschaft als konstitutiv angesehenen Beratungslandschaft - die Schnittstelle zwischen Politik und Wissenschaft -, dann gilt dieses Verhältnis aus wissenschaftlicher Sicht schon traditionell als schwierig. Viele Argumentationslinien zur Politikberatung zielen deshalb auf zwei „Welten“ des Wissens und unterstellen ein Rationalitätsgefälle, das über Beratung verringert werden könnte.

Früher verstand man unter Politikberatung das „Einflüstern in die Ohren der Mächtigen durch Höflinge, Einzelberater, Hofnarren und Stabsmitarbeiter“ (Falk et al 2006, 13; vgl. auch Schmid 2005), in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts (in Deutschland vor allem seit Mitte/Ende der 60er Jahre) ging es primär um die **institutionalisierte** Aufbereitung und Weitergabe wissenschaftlicher Informationen an Regierungen und Parlamente (sei es

durch Sachverständigenräte, Ad-hoc-Kommissionen, wissenschaftliche Beiräte bei Ministerien auf Bundes- und Länderebene, Gutachten etc).

In den letzten Jahren hat sich parallel zur gesellschaftlichen Ausbreitung von Beratungsprozessen auch die Politikberatung **erweitert**, **pluralisiert** und ihr Selbstverständnis verändert. Neue Akteure und neue Orte machen die Politikberatungslandschaft unübersichtlicher und relativieren dadurch auch die Aussagen wissenschaftlicher Politikberatung. War sie gerade noch in den 70er Jahren eng gekoppelt an die - wie man heute formulieren würde - Illusionen der Plan- und Steuerbarkeit der Politik, so hat sich heute eine vielschichtige Beratungsszene herauskristallisiert, die die realen Steuerungsdefizite in der Regierungspolitik kennt und sich von der Planungseuphorie längst verabschiedet hat. Gefragt ist in einer heraufziehenden Wissensgesellschaft neben der Informationsaufbereitung und der Strukturierung von Wissensbeständen vermehrt Orientierungswissen, wozu auch gehört, die Hierarchisierung des Wissens (hier Wissenschaft, dort politische Praxis) **konstruktiv** zu überwinden. „Für die ratgebende Wissenschaft kann dies zunächst einmal nicht darum gehen, *die* Wahrheit zu ermitteln und in Handlungsanweisungen an die Politik zu operationalisieren; vielmehr liegt der erkenntnistheoretische Fokus nun auf den sozialen Erzeugungsregeln von Wahrheit und auf der Ermittlung der politischen Folgen, die es hat, mit bestimmten „Wissensbrillen“ die Welt zu beobachten“ (Martinsen/Rehfeld 2006, 52).

Dieser Blick auf Politikberatung und die Relativierung des Wissensbegriffs setzen eher auf dialogische Abstimmungen zwischen Wissenschaft und Politik und schöpfen die Argumentationskraft aus wissenschafts- und organisationssoziologischen Diskursen, die in der politikwissenschaftlichen Literatur bisher jedoch kaum reflektiert wurden. Weingart spricht sogar von „dem blinden Fleck der Politikwissenschaften gegenüber dem Begriff des Wissens und seiner soziologischen Bedeutung“ und verweist darauf, dass eine wissenssoziologische Perspektive sogar „neue Einsichten auf das Phänomen Politikberatung zu liefern“ vermag (ders. 2006, 35; vgl. auch ders. 2001; zur soziologischen Beratungsforschung Minssen 1998 sowie die Beiträge in Degele et al 2001). Unabhängig von den theoretischen Konzeptualisierungen hat sich in der Praxis der Politikberatung ein breites Spektrum unterschiedlicher Akteure und Beratungskonstellationen herausgebildet, die von Beiräten und Expertenkommissionen,

„Think Tanks“, Stiftungen, anwendungsorientierten Forschungs- und Beratungsunternehmen bis hin zu personenzentrierter Beratung (Coaching) reichen.

Im folgenden soll eine oft nicht explizit angesprochene Form der wissenschaftlichen **Politikberatung durch Dialoge** (oder Diskurse) thematisiert werden, die in den letzten Jahren bei der Strukturierung und politischen Behandlung von Konfliktthemen und beim „Agendasetting“ an Bedeutung gewonnen hat. Gerade in „Umbruchzeiten“ müssen sich politische Organisationen und auch Politiker mit strategischen Neuorientierungsfragen beschäftigen und da der „Politikberatungsmarkt“ unübersichtlich geworden ist, ist es den politischen Akteuren den Versuch wert, vertrauliche und diskursartig organisierte Beratungsrunden zwischen Politikern und wissenschaftlichen Experten aufzubauen, die Orientierungswissen produzieren und auch Leitbildveränderungen (ein „Management of Change“) mit unterstützen können. Ein zentrales **Merkmal** solcher zwischen Wissenschaft und Praxis angesiedelter Dialoge besteht darin, dass die „differierenden Formen der Wissensproduktionen respektiert und nicht ein(ge)ebnet“ werden (Kieser 2008, 109).

Der in letzter Zeit zu beobachtende Boom an Politikberatung liegt auch an der Themengeschwindigkeit in einer massenmedial geprägten Gesellschaft und der strukturellen Unsicherheiten und Rückkoppelungen, die die politischen Institutionen insgesamt herausfordern. „Die gesellschaftliche Umwelt des politischen Systems hat sich dank der Dynamik des globalen Wirtschaftssystems, dank der täglichen Neuigkeitenproduktion der Massenmedien, aber auch dank der vermehrten Dotierung der Bevölkerung mit anspruchsvollen, langjährig verdienten Bildungsabschlüssen destabilisiert. Die Politik kann ihre Umwelt nicht mehr nur im Schema festliegender Interessen wahrnehmen. Die Umwelt wird als chaotisch, als bestimmt durch nichtlineare Dynamiken und unberechenbare Wechselwirkungen erfahren. Folglich muss man auf unvorhergesehene Konstellationen schnell reagieren können. Außerdem ist das System selbst durch eine Vielzahl von teilnehmenden Organisationen endogen unruhig. Es gibt nicht mehr nur den letztzuständigen Staat, der nur darauf achten muß, durch seine Politik in der Bevölkerung keine Unruhen auszulösen. Eine Vielzahl anderer politischer Organisationen, von politischen Parteien, politisch agierenden Wirtschafts- und Berufsverbänden bis zur politischen Presse sorgen für ein unkoordinierbares Wirrwarr von Impulsen, die Reaktionen herausfordern. Das System produziert unter diesen Bedingungen eine ständig wachsende Zahl restriktiver Regulierungen, die ihrerseits als

Problemlösungen zu Problemen, als Output zum Input werden. Allein das mag inzwischen genügen, um eine Eigendynamik zu erzeugen, die sich mehr und mehr von der ohnehin nicht kontrollierbaren Umwelt ablöst und selbstläufig Politik treibt“ (Luhmann 2000, 142f; vgl. auch Schimank 2005). Vor diesem Hintergrund kann es nicht überraschen, dass der Bedarf an Beratung von **außen** wächst, zumal der „normale“ Politikbetrieb (vor allem gilt dies für die administrative Abarbeitung) in den „alten Schienen“ weiterläuft und der Regierungspolitik nur begrenzt weiterhelfen kann. Da Wissenschaft noch immer einen Bonus in der Öffentlichkeit hat und zudem in vielen Feldern ein gut strukturiertes Wissen präsentieren kann, werden in solch diskursive Beratungsnetzwerke primär Wissenschaftler berufen, die den Kontext politischen Handelns (etwa die institutionellen Strukturen, aber auch die Unterschiede zwischen der administrativen und der kommunikativen Logik des Regierungshandelns etc) kennen müssen.

Wie schon generell eine Definition von Beratung aufgrund der Heterogenität des Phänomens schwierig ist, so gilt dies insbesondere für Beratung durch Diskurs oder Dialog, da beispielsweise die klassische Rollentrennung etwa zwischen Experten und Laien so nicht vorhanden ist und auch die Abgrenzung zur alltäglichen Kommunikation schwer fällt. Die Abgrenzungsproblematik trifft aber auch andere politikberatende Strukturen, zumal das klassische Verhältnis zwischen Öffentlichkeit, Wissenschaft und Politik erodiert und die These vertreten wird, man solle statt von Politikberatung eher von Gesellschaftsberatung sprechen. „Das starre Dreieck zwischen Wissenschaft, Politik und Experten zerfließt, Rollen werden gewechselt, im Fokus stehen nunmehr Interaktionen und Schnittflächen, aus denen sich variable Beratungsöffentlichkeiten ergeben“ (Leggewie 2007, 8; zu der breiten Palette an Politikberatung vgl. zusammenfassend Wewer 2003; Kamps 2006 sowie die Beiträge in Bucksteeg/Schmid 2005; Schützeichel/Brüsemeister 2004; Falk et al 2006, Dagger et al 2006, Jens/Romahn 2005 und Leggewie 2007). Dennoch kann aus der Debatte um ein soziologisches Konzept von Beratung auch im Hinblick auf die Definition einer dialogischen Beratung gelernt werden. Schützeichel definiert einen Idealtypus der Beratung als „kommunikative Gattung“, die sich durch die Ausrichtung auf bestimmte Problemlagen von andern Kommunikationsformen abgrenzen lässt. „Die beratende Kommunikation ist dabei durch feste Erwartungshaltungen geprägt. Kommunikationen, die sich an solch festen Strukturen orientieren können, werden in der Literatur als kommunikative Gattungen

bezeichnet. Dabei handelt es sich um institutionalisierte, gegen andere Kommunikationsweisen in sozialer, sachlicher und zeitlicher Form abgrenzbare Einheiten, die aus dem Fluss der alltäglichen Kommunikation herausragen“ (ders. 2004, 274; vgl. auch Faust 2006). Dies impliziert allerdings keine Hierarchisierung des Wissens, eher geht es um eine „Reflexivitätssteigerung durch Expertenwissen“ (Moldaschl 2005, 10; vgl. auch ders. 2001 und Martinsen/Rehfeld 2006).

Für **dialogorientierte** Formen der Beratung gilt insbesondere, dass zwischen den beteiligten Akteuren ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis vorhanden sein muss und alle Beteiligten den Handlungskontext und die Grenzen der Beratung kennen. Empirisch aufzuspüren sind solche vertraulichen Runden nur ganz schwer, allerdings wissen alle Insider, dass die Führungskräfte in den Parteien und Verwaltungen wie auch in Verbänden und in der Wirtschaft genau solche Formen der Kommunikation und Konsultation pflegen. Manchmal werden diese Dialogrunden oder Netzwerke einflussreicher Spitzenpolitiker auch bekannt, zumal die Medien durch den Hang zur Personalisierung der Politik gern über solche informellen Runden berichten. Wissenschaftliche Berater geraten jedoch durch diese in den letzten Jahren erheblich verstärkte massenmedial strukturierte Kommunikation in das Fahrwasser der politischen Kommunikation und werden teilweise zu Akteuren im „Infotainment“, was ihre klassische Rolle (vor allem ihre Unabhängigkeit und wissenschaftliche Argumentationsbasis) tangiert. Einerseits werden Berater so in einer medialisierten Gesellschaft zu einer „Ressource neuen Grades“, andererseits geraten sie in die „unberechenbare Dynamik des Mediendiskurses“ (Patzwaldt 2007, 226) und in kommunikative Marketingstrategien, die insgesamt die Rolle wissenschaftlich fundierten Wissens herabsetzt.

Die **Verschränkung** von sich ausbreitenden diskursförmigen Beratungsprozessen mit einer neuen Medienkommunikation, die auf Personalisierung und Konfliktzuspitzung setzt, unterminiert nicht nur die wissenschaftliche Solidität, sondern kann auch zum Verlust des Vertrauens führen, das an sich solche Dialoge befruchtet. Solche - persönlich durchaus zwiespältigen - Erfahrungen machen gerade Wissenschaftler, die sich an der Nahtstelle zwischen den verschiedenen Systemen (Politik, Wissenschaft, Medien) bewegen und sind in den letzten Jahren sowohl anhand des Beratungsprozesses der „Benchmarkinggruppe“ als auch der „Hartz- und Rürupkommissionen“ zu beobachten (vgl.

zusammenfassend Heinze 2002, insbes. 85ff; Streeck/Heinze 1999 sowie weitere Beiträge in Arlt/Nehls 1999; Heinze/Streeck 2003, Patzwaldt 2007 und Schmid 2007).

Gemeinsam ist den Beratungsformen durch Dialoge oder Diskurse, dass sie jenseits des „normalen“ politischen Regierens angesiedelt sind. Sie bewegen sich auf der „Schiene diskursiver, von Organisationsgrenzen und –identitäten unbehinderter Erörterungen“ (Wiesenthal 2002, 79; vgl. auch Leggewie 2006) und sind deshalb schwer empirisch zu fassen. Sie reichen von regelmäßigen Zusammenkünften zwischen Politikern und Wissenschaftlern, bei denen einzelne Themen in vertraulicher Atmosphäre behandelt werden, über Diskussionsrunden in Stiftungen oder Akademien bis hin zu vertraulichen Gesprächen zwischen Führungskräften aus der Ministerialverwaltung oder anderen politischen Organisationen mit ausgewählten Experten. Beratung durch Dialog tritt als Format nicht primär bei Detailentscheidungen in einzelnen Politikfeldern auf, sondern fokussiert sich auf grundlegende Richtungsentscheidungen, einen Wandel von Leitbildern und ist von daher eher in politischen Umbruchphasen zu beobachten, wenn sich ein Fenster für strategische Weichenstellungen öffnet und Orientierungswissen (auch im internationalen Vergleich) gefragt ist.

An der Karriere eines in den letzten Jahren viel diskutierten politischen Konzepts (den **„aktivierenden“ Staat**) kann grob veranschaulicht werden, wie solche nicht-formalisierten, dialogartigen Beratungsprozesse zwischen Wissenschaft und Politik ablaufen und durchaus erfolgreich im Sinne eines Agendasetting funktionieren können. Zudem eröffnen sich für die Regierungspolitik durch solche diskusförmigen Beratungen in der Phase der Entscheidungsvorbereitung neben der Informationsgewinnung auch neue Optionen hinsichtlich des strukturell vorgegebenen Informationswissens der Ministerialbürokratie.

### **Exkurs: Der Weg zum „aktivierenden Staat“ als ein Ergebnis dialogorientierter Beratung**

Ausgangspunkt der Debatten um einen „aktivierenden“ Staat Anfang/Mitte der 90er Jahre war die nüchterne Diagnose, dass sowohl eine neokonservative, auf Privatisierung

setzende Strategie als auch eine nur auf punktuelle Eingriffe setzende Strategie des „weiter so“ nicht in der Lage waren, den neuen Herausforderungen zu begegnen und eine zukunftsfähige Modernisierung des öffentlichen Sektors zu gewährleisten. Pointiert zusammengefasst: es sollte nicht um „weniger Staat“ sondern um einen „besseren Staat“ gehen, der anstelle einer „schleichenden Privatisierung“ die gesellschaftlichen Steuerungspotentiale entfaltet. Bevor diese strategischen Neuorientierungen die politische Bühne erobern konnten, gab es verschiedene Diskussionsrunden zwischen Wissenschaftlern, Mitarbeitern von Ministerialverwaltungen und Verbänden sowie Politikern (manchmal offizielle Workshops, oft kleine Runden), aber auch gemeinsame Forschungsprojekte und Publikationen (exemplarisch der Sammelband von Behrens et al 1995). Aus diesen **informellen Netzwerken** entstand dann langsam ein offizielles politisches Konzept, das der damalige Ministerpräsident des Landes Niedersachsen, Gerhard Schröder, zum eigenen Leitbild erkor und seinen späteren Regierungsstil als Bundeskanzler prägte. „Die Entscheidungsvorbereitung mittels Runder Tische, Räte und Kommissionen gehört zu den grundlegenden Neuerungen und regelrechten Markenzeichen des Schröderschen Regierungsstils...In ihrer Multifunktionalität hatten sie jedoch strategische Bedeutung. Sie signalisierten zunächst einen offeneren Regierungsstil. Neben dem üblichen Sachverstand der Ministerialbürokratie wurde in die Vorbereitung der Regierungsentwürfe für diverse Gesetze auch gesellschaftlicher Sachverstand, insbesondere aus dem Wissenschaftsbereich und von verschiedenen gesellschaftlichen Kräften und Interessengruppen, einbezogen“ (Hasel/Hönigsberger 2007, 97; vgl. auch Heinze 2002, Jann 2006; Korte 2007 sowie die Beiträge in Egle et al 2003 und Kamps/Nieland 2006).

In den wissenschaftlichen Diskursen gab es schon länger einen Konsens darüber, dass nach Ergänzungen und Alternativen zu den überlasteten staatlichen Formen Ausschau zu halten ist. Gesellschaftliche Organisationen und Experten erschienen in dieser Perspektive als neue Ressourcen; d.h. nicht, dass der Staat in zunehmendem Maße überflüssig würde, sondern dass ein auf Effizienz zielender Staat auf die Mitwirkung gesellschaftlicher Akteure angewiesen ist. Mit Blick von außen galt die Bundesrepublik aber schon länger als „Kooperationsmodell“ schlechthin. „Neokorporatistische Entscheidungsstrukturen, Politiknetzwerke und die gesellschaftliche Selbstregulierung in



private governments zogen die Aufmerksamkeit auf sich. Am Ende dieser perspektivischen Erweiterung stand das heute dominierende Modell des kooperativen Staates“ (Mayntz 2001, 2; vgl. auch die Beiträge in Mayntz/Scharpf 1995, Bazant/Schubert 2007 und Wiesenthal 2006). Neuere politiktheoretische Argumentationen sprechen auch von einer „Zerfaserung“ der Staatlichkeit, die sich in einer Verlagerung von Organisationsverantwortung und Entscheidungskompetenz bzw. einer Letztverantwortungsdiffusion zeigt; so treten „private Verantwortungsstrukturen neben den Staat“ (Genschel et al 2007, 42; vgl. auch Genschel/Zangel 2007 und Heinze 2006, 85ff).

Vor allem im Umfeld der Debatte um einen „Dritten Weg“ und die „Zivilgesellschaft“ wurden in rot-grünen Regierungskreisen neue konzeptionelle Entwürfe diskutiert, politische Grundsatzentscheidungen nicht nur in parteipolitischen Arenen abzuhandeln, sondern auf eine **aktive Mitwirkung** nicht-staatlicher Institutionen (den „kooperativen“ und „aktivierenden“ Staat) zu setzen. Folgerichtig wurde auch von Regierungsvertretern die Bedeutung zentraler, hierarchischer Institutionen relativiert und Akteure und Verhandlungssysteme unterhalb oder neben der „offiziellen“ Staatsebene gerieten nun ins Blickfeld. „Die rasante technologische und gesellschaftliche Entwicklung stellt die Politik vor eine paradoxe Herausforderung...Verlangt wird von der Politik Beschleunigung und Entschleunigung zugleich. Sie muss rasch auf veränderte Umstände reagieren – und gleichzeitig langfristig und nachhaltig angelegt sein. Die Notwendigkeit schneller Reaktionen liegt auf der Hand: Bei Zukunftstechnologien wie E-Commerce und Biotechnologie sind die Zeitfenster für die Entwicklung von rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen knapp bemessen....Diskussionen in Partei und Gesellschaft, Gespräche mit betroffenen Unternehmen und Verbänden, Abstimmungen mit den europäischen Partnern und legislative Arbeit müssen dazu in neuer Weise miteinander verknüpft werden. Die von der rot-grünen Bundesregierung initiierten Konsensrunden und Foren – vom Bündnis für Arbeit über die Initiative D 21 bis hin zur Einwanderungskommission oder der geplanten Ethik-Kommission zu Fragen der Gentechnik – sind Beispiele für eine neue, ergebnisorientierte Dialogkultur zwischen Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und kritischer Öffentlichkeit. Sie sind reform- und ergebnisorientiert und zielen auf einen „innovativen Konsens“ jenseits der traditionellen ideologischen Gräben“ (Steinmeier 2001, 264f; vgl. auch Heinze 2002).

Die Inszenierung von Beiräten und Kommissionen (vom „Bündnis für Arbeit“ bis hin zur Wehrstruktur- und Zuwanderungskommission sowie dem Ethikrat) jenseits der repräsentativen Demokratie und den traditionellen Kanälen der politischen Willensbildung wurde zum vorrangigen Politikziel erklärt, da nur über solch dialogische Prozesse modernes Regieren möglich sei. Ein derartiger **Formwandel der Politik** in Richtung „Verhandlungsnetzwerke“ und Konsensrunden, der von der Bundesregierung bereits zu Amtsantritt 1998 verkündet wurde, provozierte natürlich Kritik aus demokratietheoretischer Sicht. Manche Beobachter sprachen von der „neuen Deutschen Räterepublik“ oder einem „neuzeitlichen Ständestaat“. Allerdings war ein Funktionswandel vom hierarchischen zum aktivierenden und moderierenden Staat einerseits schon länger zu beobachten und andererseits werden durch die Einbeziehung gesellschaftlicher Institutionen auch neue Ressourcen, Informationen und damit Handlungsoptionen erschlossen. Generell hatte die Einbeziehung gesellschaftlicher Organisationen und Expertengremien (später etwa auch die „Hartz- und Rürup-Kommissionen“) durch die rot-grüne Bundesregierung zum Ziel, die große und wachsende Zahl von Problemen, welche über die traditionelle Form der Konsensbildung (durch Parteien und Parlamente) kaum noch zu lösen sind, in den Griff zu bekommen. Die Fokussierung auf einen „aktivierenden“ Staat blieb indes nicht nur auf die bundespolitische Arena beschränkt, vielmehr „eroberten“ der Begriff und die wesentlichen Bausteine des Konzepts auch verschiedene Bundesländer und spielte ebenfalls bei der Modernisierung der Verwaltung und neuen Steuerungsmodellen auf kommunaler Ebene sowie im Rahmen der Debatte um Bürgerengagement eine wichtige Rolle (vgl. die Beiträge in Blanke et al 2005 (1997) sowie Evers et al 2002, Damkowski/Rösener 2003 sowie Hilger 2007).

Das hier nur knapp umrissene Verständnis eines „aktivierenden“ Staats kann allerdings nicht als ein konsistentes und fest umrissenes politisches Programm bzw. als ein konkreter Maßnahmenkatalog verstanden worden, das über Beratungsprozesse in die Regierungspolitik „einsickerte“. Es handelte sich vielmehr eher um eine politisch-konzeptionelle Einigungsformel, unter deren Dach unterschiedliche politische Maßnahmen und Vorschläge diskutiert, verdichtet und in der Regierungspolitik erprobt wurden. Wie oft bei medial erfolgreichen Konzepten stellt sich auch hier die Frage, ob der ursprüngliche analytische Anspruch beim Weg in die politische Umsetzung nicht zum Teil verloren gegangen ist. Allerdings sollte man sich – und dies legen

organisationssoziologische Analysen nahe – davor hüten, von einem „best way“ der Reformpolitik auszugehen. „Ziel eines Beratungsprozesses sollte es deswegen nicht sein, lediglich einen erfolgsversprechenden Zug in das Schienennetz zu setzen, sondern mehrere Züge parallel loszuschicken und zu schauen, wie sich die Züge in dem Netz halten. Dieses Denken widerspricht erst einmal der Vorstellung, dass eine Organisation im Beratungsprozess stromlinienförmig ausgerichtet werden muss. Die verschiedenen Züge können sich kreuzen, sich aneinander andocken, aber sie können auch um ein Gleis kämpfen oder gar kollidieren“ (Kühl 2007, 18; vgl. auch Bogumil/Schmid 2001).

So betrachtet ist es durchaus **funktional** gewesen, dass verschiedene Begrifflichkeiten und strategische Konzepte nebeneinander und in den verschiedenen Arenen des politisch-administrativen Systems diskutiert wurden, da auch politische Organisationen durchaus Mehrdeutigkeiten aushalten können. Im Rahmen der Aufweichung der traditionellen hierarchischen Politikformen sprachen einige Autoren von einer „externen Dezentralisierung“, wobei intermediäre (zivilgesellschaftliche) Gebilde, assoziative Strukturen sowie allgemein das „soziale Kapital“ in dieser Perspektive als neue Ressourcen erscheinen (vgl. Blanke/Schridde 2001 sowie die Beiträge in Heinze/Olk 2001). Auch international zeigte sich der Schwenk in Richtung einer Modernisierung des öffentlichen Sektors und einer „aktivierenden“ Verhandlungsdemokratie (vgl. etwa Giddens 1999, Merkel et al 2006 sowie die Beiträge in Becker et al 2007).

**Konzeptionelle Offenheit** prägte explizit den Diskurs um den „aktivierenden“ Staat, der in den 90er Jahren den Weg vom akademischen Biotop in die Regierungspolitik gefunden und Reformexperimente ermutigt hat. Die einen finden noch heute, dass sich dahinter immer noch ein anmaßender Staat verberge, der lethargische Bürger an ihre Pflichten und Chancen erinnern müsse. Der erste Punkt ist schlicht ein begriffliches Missverständnis. Die Verfechter des „aktivierenden“ Staates heben mit diesem Terminus darauf ab, dass der Staat selbst nicht seine eigenen Grundlagen schafft, sondern auf die Beteiligung von Bürgern angewiesen ist. Diese Beteiligung bleibt allerdings nur dann erhalten, wenn nicht in erster Linie reglementiert, vielmehr aktiviert wird. „Aktivierend“ meint weniger, dass die Bürger aufgefordert werden müssen, sondern dass sich der Staat selbst in erster Linie als Akteur versteht, der Anstöße gibt. Der zweite Punkt (die Kritik an schleichender, aber nichtsdestotrotz radikaler Privatisierung) läuft auf einen Verdacht hinaus, den nur die aktiven Promotoren des „aktivierenden“ Staates entkräften können.

Auf der konzeptionellen Ebene soll sich der Staat zwar aus der umfassenden Leistungserstellung zurückziehen, aber nicht aus der Verantwortung. Dieser Sichtweise liegt die Überzeugung zu Grunde, dass die Motivationen und Handlungsbereitschaften zu Selbsthilfe und solidarischer Unterstützung gerade auch in modernen demokratischen Wohlfahrtsstaaten durchaus vielfach vorhanden sind, aber einer Aktivierung bedürfen, die weniger auf Ge- und Verbote setzt, als auf Kooperation und infrastrukturelle Unterstützung.

Politische Programme, die „zivilgesellschaftliche“ Handlungsformen staatlich stärken wollen, bewegen sich allerdings in einem Spannungsfeld. Auf der einen Seite sind solche Aktivitäten und Bestrebungen von der Einsicht geprägt, dass das bürgerschaftliche Engagement in seinen unterschiedlichen Ausdrucksformen gerade unter den Bedingungen gesellschaftlicher Individualisierung und sozialstruktureller Modernisierung auf staatliche Unterstützung und Förderung angewiesen ist. Auf der anderen Seite ist noch in vielen Bereichen ungeklärt, inwiefern der Staat überhaupt in der Lage ist, mit seinen Steuerungsinstrumenten (wie etwa der Verteilung von Finanzmitteln, der Verbreitung von Informationen und der Bereitstellung infrastruktureller Angebote) das freiwillige, unentgeltliche und gemeinwohlorientierte Handeln der Bürgerinnen und Bürger effektiv zu unterstützen. Einigkeit besteht jedoch darüber, dass der Staat nicht als „autoritärer Erzwinger“ auftreten darf, sondern vielmehr seine „aktivierende“ Rolle zu spielen hat. Seine Verantwortung nimmt er dadurch wahr, dass er unter anderem Qualitätsstandards definiert und überprüft sowie die in der Gesellschaft vor sich hin schlummernden „Selbstordnungspotentiale“ weckt und gezielt fördert.

Durch das sicherlich selten auftretende politische Phänomen, dass sich einerseits ein „Zeitfenster“ für Reformen öffnete und andererseits politische Konzepte derart durch verschiedene Beratungsdialoge „abgeschliffen“ und damit für auch für politische Öffentlichkeitsarbeit und Regierungskommunikation tauglich waren, konnte sich das zunächst in vertraulichen und gemischten Kreisen entwickelte Konzept des aktivierenden Staates in praktische Politik ein Stück weit umsetzen. Nicht nur die rot-grüne Bundesregierung sondern auch weitere politische Akteure setzten im Hinblick auf eine Erneuerung des Steuerungsrepertoires modernen Regierungshandelns auf dieses **Leitbild** und wollten dadurch frischen Wind und neue Akzente in das staatliche Handeln

bringen. Strategisch zielte die Konzeption auf eine Überwindung der politischen **Blockaden**, wie sie sich gerade zu Ende der Kanzlerschaft Kohl aufgetürmt hatten und setzte auf einen Handlungskonsens in ausgewählten Politikfeldern. Leitvorstellung war ein „kooperativer“ und „aktivierender“ Staat, was sich in neuen Bündnissen zwischen gesellschaftlichen Organisationen und dem Staat sowie Netzwerken zwischen Politik und Wissenschaft manifestierte. „So sind Kommissionen in der Lage, etablierte und Status-quo-orientierte Koalitionen aufzubrechen und Alternativen zu den gängigen Regulierungsformen auf die Tagesordnung zu setzen“ (Jann et al 2005, 56). In den verschiedenen Expertenkommissionen spiegeln sich die Vorstellungen eines "aktivierenden Staates" durchaus wider, der sich sowohl von etatistischen Vorstellungen eines Maximalstaates, der die individuelle und gesellschaftliche Wohlfahrt durch "mehr Staat" zu erhöhen beabsichtigt, ebenso absetzt wie von neoliberalen Minimalstaatsvorstellungen, die auf die Maxime "immer weniger Staat" hinauslaufen. Inzwischen finden sich in fast allen Politikfeldern auch Bündnisrunden und Expertenkommissionen, die sich durch eine enge Verzahnung zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft auszeichnen. In der „Berliner Räterepublik“ (Heinze 2002) hat sich aber auch der Firmenlobbyismus und das „private“ Beratungsgeschäft weiter ausgedehnt, wobei sich das Beratungsgeschäft eher durch Intransparenz auszeichnet (vgl. hierzu von Alemann/Eckert 2006, Leif 2006 sowie die Beiträge in Leif/Speth 2003).

### **Entscheidungsgesellschaft und dialogische Beratungsmodelle**

Es wurde bereits kurz auf die in den letzten Jahren stattgefundenen theoretischen Debatten über „reflexive Beratung“ und den Trend zur „beratenden Gesellschaft“ eingegangen. Die Ausbreitung der „Entscheidungsgesellschaft“ impliziert aber auch eine Erhöhung der Rationalitätsansprüche an Politik und dies bei steigender Komplexität der Entscheidungssituationen. „Je größer die Entscheidungskomplexität ist, desto größer ist

erstens die Unsicherheit des Akteurs, wie er sich entscheiden soll; und desto größer ist zweitens sein Risiko, eine Fehlentscheidung zu treffen, die er dann zu verantworten hat“ (Schimank 2005, 173). Gerade in sozioökonomischen Umbruchphasen, zumal wenn sie mit der Erosion eines traditionellen Prosperitätsmodells (wie dem „Modell Deutschland“) verknüpft sind, werden makrostrukturell Unsicherheitszonen systematisch erzeugt, die meso- und mikrostrukturell und vor allem für die Regierungspolitik zu einer wachsenden „Qual der Wahl“ führen. „Die Politik kann ihre Umwelt nicht mehr nur im Schema festliegender Interessen wahrnehmen. Die Umwelt wird als chaotisch, als bestimmt durch nichtlineare Dynamiken und unvorhersehbare Wechselwirkungen erfahren. Plötzlich muß man auf unvorhergesehene Konstellationen rasch reagieren können. Der Anteil an nicht-planbaren Entscheidungen nimmt zu. Außerdem ist das System selbst durch eine Vielzahl von teilnehmenden Organisationen endogen unruhig“ (Luhmann 1997, 1083; vgl. auch Willke 2003).

Dass nun von den politischen Akteuren vermehrt soziologisches Orientierungswissen im Rahmen von Politikberatung nachgefragt wird, liegt an der Kompetenz für die „Identifizierung und Beschreibung gesellschaftlicher Entwicklungstrends und deren Verdichtung zu soziologischen Zeitdiagnosen“ (Fretschner/Hilbert 2006, 63), die gerade in „unsicheren“ Zeiten gefragt ist. Sozialwissenschaftliche Beratung muss aber – ganz gleich in welcher Form – auch die komplexe Eigenlogik der „Politikproduktion“ im Blick haben, um effiziente Beratungsleistungen zu generieren. Bröchler betont zu Recht, dass die zentralen Leitbilder der Politikberatung („schlüsselfertige Beratung“, „politisch nützliche Beratung“ und „Beratung als Diskurs“) darunter leiden, dass sie die „institutionelle Eigensinnigkeit“ des „Policy-Making-Systems“ nicht erkennen. „Die Vernachlässigung der institutionellen Eigensinnigkeit schwächt für die beteiligten Akteure aus Politik und Wissenschaft die Handlungswirksamkeit der Leitbilder. Denn jeder Ratschlag, ob technokratischer, dezisionistischer oder pragmatischer Provenienz muss durch den Regierungsapparat bearbeitet werden. Hier erweist es sich als bedeutsam, dass Parlament und Regierung eigenständige ausdifferenzierte Teilsysteme innerhalb des politischen Systems darstellen. Denn beide besitzen eigene Handlungsrationitäten, aus denen spezifische Funktionen, Aufgaben und Organisationsprofile folgen. Vor allem aber verfügen Parlament und Regierung gegenüber der wissenschaftlichen Beratung über eigenständige und unabhängige Mechanismen der formalen wie informellen

Willensbildung und Entscheidungsfindung. Die in den Leitbildern unterstellten Transformationsprozesse erweisen sich angesichts der Eigensinnigkeit von Parlament und Regierung/Verwaltung als unrealistisch und führen deshalb in die Irre“ (ders. 2004, 23f; vgl. generell zu den Widersprüchlichkeiten und Steuerungsschwierigkeiten in Organisationen, die Experten- und Prozessberatungsprozesse erheblich erschweren die Beiträge in Howaldt/Kopp 1998 und Degele et al 2001 sowie Kühl 2007).

Die Hinweise auf die Diskrepanz zwischen den Selbstbeschreibungen der Organisationswirklichkeit durch die politischen Akteure und den realen Ungereimtheiten und „Rationalitätslücken“ in den Organisationen waren notwendig, weil in der Politikwissenschaft (und auch in der politischen Praxis bei den korporativen Akteuren) zum Teil ein relativ naiver Begriff des Wissens und der Rationalität von Organisationsstrukturen unterstellt wird. Aussagen zur Reichweite von Politikberatung müssen deshalb wissens- und organisationssoziologisch „aufgeladen“ werden. Dies würde dann auch ein weitaus komplexeres Bild der Politikberatung ergeben, als es in vielen „rationalistischen“ Modellen (sei es im technokratischen, dezisionistischen oder pragmatischen) geschieht. Zudem ist zu bedenken, dass die Zeithorizonte von Politik und Wissenschaft differieren (es auch eigene „Rhythmen“ und „Zeitfenster“ in der Regierungspolitik gibt) und sich ebenfalls die strategischen Beratungskonstellationen sowohl inhaltlich als auch in der Akteurskonstellation deutlich von Politikfeld zu Politikfeld unterscheiden. Verallgemeinerbare Aussagen über strategische Politikberatung sind also nur schwer vorzunehmen bzw. müssen für die jeweiligen Politikfelder spezifisch ausformuliert werden.

Politikberatung kann ganz allgemein nach verschiedenen Kriterien unterschieden werden. Grundsätzlich sollte man zwischen **Politik**beratung und **Politiker**beratung unterscheiden, wobei die hier thematisierten Formen der Beratung durch Dialoge eher dem Typus Politikerberatung zuzurechnen sind. Allerdings gibt es gerade angesichts der Zentralisierungstendenzen in den politischen Großorganisationen eindeutige Folgewirkungen der Politikerberatung auf Politikberatung; man könnte sogar die Hypothese formulieren, dass grundlegenden politischen Entscheidungen immer eine Politikerberatung vorausgeht. Politikberatung findet originär immer dann statt, wenn Empfehlungen öffentlich werden und damit allen Beteiligten des politischen Prozesses,

aber auch den Bürgern als Grundlage zur Verfügung stehen. Werden einzelne Institutionen oder Personen beraten oder „gecoacht“, so entspricht dies dem Typus der Politikerberatung, womit allerdings nicht nur Amts- und Mandatsträger gemeint sind, sondern auch Funktionäre von Verbänden und anderen politischen Institutionen sowie auch aus anderen gesellschaftlichen Teilsystemen (Wirtschaft, Kultur, Wissenschaft etc). Der Grad der Institutionalisierung solcher Beratungsformen ist zumeist gering, kann sich aber aufgrund der entstandenen Vertraulichkeit durchaus über einen längeren Zeitraum erstrecken und auch gewisse Institutionalisierungsformen beinhalten, die sich aber deutlich abgrenzen lassen von öffentlich agierenden Sachverständigenräte oder Kommissionen. Während der Grad der Öffentlichkeit bei diskursiven Beratungsprozessen relativ schwach ausgeprägt ist, ist der Grad der (oft auch informalen) Verflechtung relativ hoch (zumeist kennt man sich über mehrere Jahre und deshalb können auch sensible Strategiefragen behandelt werden).

Unterstellt wird in diskursiven oder reflexiven Beratungsformationen ein Wissenschaftsverständnis, dass die Sozialwissenschaftler nicht nur als Wissensproduzenten, Begleiter und Kommentatoren sieht, sondern ihnen auch eine aktive Rolle in politischen Entscheidungsprozessen zubilligt. „Sie werden zu Interpreten und Impulsgebern, die gemeinsam mit den Praktikern eingefahrene Denk- und Verhaltensweisen reflektieren, unterschiedliche Sichtweisen austauschen und sich alternative Handlungsmöglichkeiten erschließen. So werden sie zu Gestaltern eines gemeinsamen Lernprozesses“ (Howaldt 2005, 436; vgl. auch Howaldt et al 2008 und die Beiträge in Haubner et al 2005 sowie in Falk et al 2006). Diese neue **Moderationsrolle** der Wissenschaft liegt auch darin begründet, dass es zu Steuerungsdefiziten in der staatlichen Politik gekommen ist. In der Steuerungstheorie wird bereits seit einigen Jahren intensiv über die nachlassende Bindungskraft staatlicher Interventionen und die "Auswanderung" aus den Verfassungsorganen (vor allem der parlamentarischen Arena) diskutiert, in der Regierungspolitik tut man sich aber schwer mit dem Eingeständnis eines Steuerungsverlustes. Die offizielle Politik stellt noch immer Problemlösungen in Aussicht und lebt von einer "Rhetorik der Versprechungen" (Kieserling 2003, 40), ohne allerdings die anstehenden Probleme wirklich lösen zu können. Dass eine solche Einsicht nur schleppend umgesetzt wird, liegt wohl primär daran, dass dies für die politischen Akteure



in vielen gesellschaftlichen Feldern - aus der Organisationssicht - Rückzug und damit Funktionsverlust bedeutet.

Diese These steht durchaus im Widerspruch zu vielen lieb gewonnenen Deutungen über den Einfluss der Wissenschaft bzw. Wissenschaftlern, Expertenkommissionen etc auf die Politik. Wissenschaftliche Expertise spielt aus Sicht vieler Wissenschaftler im politischen Entscheidungsprozess seit Jahren eine bedeutsame Rolle, die sich in den letzten Jahren durch die Inflationierung von Beiräten und Kommissionen sogar noch gesteigert hat. Realistischer ist jedoch eine abgeklärte Haltung als manch noch so gut gemeinte, aber dennoch naive Hoffnung einiger wissenschaftlicher Berater. Auch neuere politikwissenschaftliche Analysen betonen, wie unterschiedlich die „Welten“ sind und es außerordentlich schwierig ist, die divergierenden Eigenlogiken zu kombinieren bzw. das „Rationalitätsgefälle“ zwischen Wissenschaft und Politik (etwa durch Beratung) strukturell zu verringern. „Beide Systeme unterscheiden sich demnach in so vielen und zentralen Belangen, dass die gesamtgesellschaftlich nützliche Kooperation, d.h. Politikformulierung und –umsetzung mit positiver Langzeitwirkung auf der Grundlage von wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen, gesichertem Wissen bzw. Evidenz, kaum möglich erscheint. Zu nennen sind hier im Wesentlichen divergierende Zielstellungen und Motive der Akteure auf beiden Seiten, die unterschiedliche Arbeitsquellen und –grundlagen (Fakten hier, Werte dort), ein stark voneinander abweichender Zeithorizont und –druck, unterschiedliche Arbeitsweisen und Verantwortlichkeiten, Vorurteile in der gegenseitigen Wertschätzung (pragmatische Macher ohne wissenschaftliches Niveau hier, weltfremde Intellektuelle dort) die tendenzielle Unvereinbarkeit der Sprache oder auch das Selbstverständnis vieler Wissenschaftler“ (Jun/Grabow 2008, 53; vgl. auch bereits Willke 1993).

Diese Einschätzung scheint mir jedoch zu pauschal zu sein; zwar gibt es oft in gemischt besetzten Expertengremien - und dies bestätigen auch eigene Erfahrungen - Sprachprobleme und unterschiedliche Argumentationslogiken. Dennoch gibt es auch erfolgreich arbeitende Kommissionen; so wird etwa die „Rürup-Kommission“ von Insidern des Regierungsapparates (bspw. einem Staatssekretär) als „sehr erfolgreich bewertet. Sie hat das Problembewusstsein in der Öffentlichkeit geschärft, das Agenda-Setting maßgeblich beeinflusst und eine solide Basis für die Berechnung der Finanzierungsgrundlagen der Sozialversicherungen erarbeitet. Sie hat die

reformpolitische Diskussion klar strukturiert und Vorschläge erarbeitet, von denen viele später in den Gesetzgebungsprozess eingeflossen sind und noch einfließen werden“ (Tiemann 2005, 279; vgl. auch Schmid 2005).

In diesen Worten spiegelt sich ziemlich genau, was Spitzenpolitiker bzw. Spitzenbeamte von einer wissenschaftlichen Politikberatung derzeit **erwarten**. Sie muss die komplexen Problemlagen definieren und „vermessen“ und somit für den öffentlichen Diskurs klar strukturieren und zudem noch Handlungsmöglichkeiten ausloten, die dann im politischen Raum weiter bearbeitet werden können und auch in die Gesetzgebung einfließen. Wenngleich also diskursiv organisierte wissenschaftliche Expertise gerade angesichts der immer komplexer werdenden Probleme und Sachfragen gefragt bleibt, weil man sich darüber eine Komplexitätsreduktion und mehr Legitimation für politische Entscheidungen erwartet, scheint sich der generelle Vertrauensvorschuss tendenziell abzunutzen. „Offensichtlich zeitigen die Beratungsaktivitäten „paradoxe“ Resultate für die Politik: In ihrer Informationsfunktion werden sie zunehmend unentbehrlicher, in ihrer Legitimationsfunktion aber fragwürdig durch eine Entwicklung, die als „Politisierung der Wissenschaft“ etikettiert wird. Denn der mittlerweile zur politischen Tagesordnung gehörende „Streit der Experten“ schwächt das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Wissenschaft“ (Martinsen/Rehfeld 2006, 50).

In dieser Situation könnte eine Beratung der Politiker durch strategische Diskurse ein durchaus attraktives Kommunikationsmodell sein, zumal hier weniger von Experten produziertes Wissen weitergeleitet wird, vielmehr die Selbstreflexionsfähigkeiten der zentralen politischen Akteure und deren vielfältige Erfahrungen genutzt und in einem Diskurs reflektiert werden. Dies würde zudem bedeuten, dass sich die „**Nachfrager**“ nach Politikberatung vorher genauer überlegen, welche Fragen an die Wissenschaft gestellt werden und nicht einfach eines der vielfältigen Angebote der Beratung nutzen und sich später dann oft darüber wundern, dass sie mit den wissenschaftlichen Empfehlungen wenig im politischen Entscheidungsprozess anfangen können.

So wichtig einerseits eine klare Erwartungshaltung bei den Nachfragern nach Beratung ist, so gilt dies andererseits auch für das inzwischen breite und unübersichtliche Politikberatungsangebot. Dies heißt etwa, dass sich Wissenschaftler weitaus stärker als bislang um die aktuellen sozioökonomischen Herausforderungen und die angebotenen

politischen Handlungsvorschläge kümmern müssen (dies tun nach einer Umfrage in der Financial Times Deutschland aber nicht einmal die Hälfte der Ökonomen, obwohl rund drei Viertel Politikberatung ausüben wollen/ (vgl. u.a. Financial Times Deutschland v. 31.5. 2006 sowie die Beiträge in Priddat/Theurl 2004). Zudem ist es notwendig, sich in die organisatorische **Innensicht** der korporativen Akteure und die „Machtspiele“ um die politischen Entscheidungsprozesse einzuarbeiten bzw. um die spezifische Logik der Politikstrategien zu verstehen (vgl. auch Fischer et al 2007, 195ff). Diese Dimension bleibt bei manchen wissenschaftlichen Beratern unterbelichtet, da viele Protagonisten der Politikberatung eher klassischen ordnungspolitischen Modellen der Wirtschaftstheorie folgen und nicht die Eigenlogik der politischen Organisationen und „Organisationsspiele“ kennen. Hier könnte von Ansätzen der „reflexiven Beratung“ (Moldaschl 2001) gelernt werden, die das oft auch in der Politikberatung anzutreffende „expertokratische“ oder „rationalistische“ Interventionsverständnis kritisieren und auf die Bedeutung des impliziten Wissens und der Handlungskontexte verweisen.

Wenn auch an dieser Stelle nicht über die Reichweite der einzelnen Politikberatungsmodelle gestritten werden kann, so hat sich doch in den neueren Debatten herausgeschält, dass die klassischen expertenorientierten Beratungsmodelle die komplexe Wirklichkeit nicht mehr abbilden können. Gerade neuere organisationssoziologische Studien haben wertvolle Hinweise liefern können, dass Politikentscheidungen oftmals ganz anders ablaufen als dies klassische Theorien meinen (etwa die „Garbage Can Theorie“ von Cohen et al 1972, die auf die Komplexität, Störanfälligkeit und auch Zufälligkeiten politischer Entscheidungsprozesse verweist oder die organisationssoziologischen Überlegungen von Karl E. Weick (1995), der auf die in Organisationen inhärente „Unordnung“ und „Unvorhersehbarkeit“ verweist). Zudem sollte bedacht werden, dass trotz aller Debatten um eine **Wissensgesellschaft** der meiste Rat, den Politiker bekommen, unwissenschaftlich ist und viele Politiker ihre Politik nicht unbeträchtlich „aus dem Bauch“ heraus strukturieren. Insofern kann man nicht davon ausgehen, „dass sich strategisches Denken und Handeln in der Politik durchgesetzt hätte. Es gab zwar immer schon und gibt weiterhin kluge strategische Köpfe in der Politik, dennoch kann die Politik in modernen Demokratien aus vielfältigen prozessualen, organisatorischen und personellen Gründen keineswegs als überwiegend strategized gelten. Es fehlt an Kapazitäten, Akzeptanz und geeigneter Institutionalisierung“ (Tils 2005,

37; vgl. ausführlich Raschke/Tils 2007; Schmidt 2007, insbes. 461ff und die Beiträge in Forschungsjournal „Neue Soziale Bewegungen“ H. 1/2008).

Diese strategischen Defizite werden über die klassischen Wege der Bereitstellung von politisch relevanten Informationen nicht aufgehoben, vielmehr werden die Politiker durch eine Vielzahl von Publikationen „überflutet“. So sollen etwa die Bundestagsabgeordneten neben der üblichen Lektüre der Printmedien und Verbandsmitteilungen über 8.000 Parlamentsdrucksachen mit mehreren tausend Seiten, Gesetzentwürfe der Bundesregierung etc gelesen bzw. beachtet werden. „Den Parlamentariern droht das Dilemma, in einer Datenflut zu ertrinken und gleichzeitig in einem Informationsmangel zu verdursten“ (Bröchler 2004, 27). Schon von daher kann die Beratung der Politiker (durch wissenschaftliche Dienste und Mitarbeiter oder Enquetekommissionen) auch als „rettender Strohhalm“ verstanden werden, um die komplexen Aufgaben auch nur annäherungsweise zu bewältigen. Vor diesem Hintergrund wird aber auch deutlich, wie groß die „Einfallsschneise“ für alle Formen darüber hinausgehender Beratung ist – seien es wissenschaftliche Experten, Kommissionen, Einwirkungen aus dem gesellschaftspolitischen und intermediären Umfeld (Interessengruppen, Verbände, Kirchen, Gewerkschaften etc), aber auch kommerziell orientierte Kommunikations- und Politikberater. Gerade wenn die Politikberatungsarenen diffus wirken und zudem Beratungsprozesse selbst in den Medien **inszeniert** werden, orientieren sich viele politische Akteure an vertraulichen Runden und präferieren eher strategische Beratungsdiskurs.

### **Vom Politikberater zum „Policy – Maker“? Perspektiven für eine diskursorientierte Politikberatung**

Wenn auch unbestritten ist, dass von einer ausgeprägten Dialogkultur im politischen System der Bundesrepublik bislang nicht gesprochen werden kann, finden dennoch Beratungsdiskurse statt – allerdings eher in kleinen, „geheimen Zirkeln“. Wie bereits am Praxisbeispiel der dialogorientierten Leitbilddiskussion zu einem aktivierenden Staat

aufgezeigt, mischt sich hier Politikerberatung (bis hin zum „Coaching“) mit Organisationsberatung. Dieser (unterschiedlich in den einzelnen Organisationen praktizierte) Rückzug in vertrauliche Runden und ein informelles Politikmanagement ist auch ein Ergebnis der „Informalisierung und der Personalisierung des Regierungshandelns“ (Korte 2003). Und dies liegt auch an den Medien, bei denen die öffentliche Politikinszenierung mit nur wenigen Führungspersonlichkeiten im Mittelpunkt steht. Die sich ausbreitende „Mediengesellschaft“ führt dazu, dass politische Inszenierungen täglich in den Medien stattfinden und von daher jeder Politiker gezwungen ist, die Wirkungen in den Medien abzuschätzen und eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln. Insbesondere die Schlüsselstellung des Fernsehens führt dazu, dass der ohnehin vorhandene Trend zur Personalisierung und Emotionalisierung von Politik weiter getrieben wird. Dennoch teile ich nicht die These, dass die Politik von den Medien „kolonisiert“ werde, vielmehr gibt es ähnlich wie im Verhältnis von Staat und organisierten Interessen wechselseitige Verflechtungen.

Es besteht Konsens in der Debatte um moderne Formen des Regierens, dass die etablierte Politikberatungslandschaft mit den relativ fest gefügten korporatistischen Strukturen nicht mehr in der Lage ist, die Gesamtheit aller Interessen und politischen Optionen abzudecken. Durch dialogorientierte, vertraulich agierende Beratungsstrukturen erhofft man sich nun, einen breiteren Kreis von Wissensakteuren in die Beratungsprozesse zu integrieren und damit einen Informationsgewinn gegenüber klassischen Beratungsformen, Beiräten oder korporatistischen Modellen (analog zum „Bündnis für Arbeit“) zu erzielen. Die Skepsis in der Regierungspolitik gegenüber der Leistungsfähigkeit und Reichweite von Modellen kooperativer Steuerung ist nachvollziehbar, da unübersehbar ist, dass derartige Modernisierungsstrategien ebenfalls häufig in Sackgassen und Kommunikationsblockaden enden können. Demzufolge gewinnen in den letzten Jahren sog. „Innovationspartisanen“ und „Innovationsallianzen“ an Bedeutung, die kreativ neue Ideen entwickeln und dann mit Gleichgesinnten und ähnlich Interessierten im Rahmen der gegebenen rechtlichen und finanziellen Möglichkeiten – auch gegen andere Partikularinteressen und bürokratische Unbeweglichkeit – Umsetzungsoptionen und ein **Veränderungsmanagement** versuchen zu realisieren. Die bereits angesprochenen dialogorientierten Beratungsrunden können auch in diesem Kontext betrachtet werden. Wenn sich die Parteien und Verbände durch

politische Kommunikationsblockaden mehr und mehr paralisieren, die Herausforderungen jedoch immer größer werden (der „Leidensdruck“ also steigt), wächst der Bedarf nach strategischer Neuausrichtung. Hier wird dann oft auf wissenschaftliche Expertise zurückgegriffen, aber auch andere Beratungsformen (etwa durch die kommerziellen Beratungsunternehmen) gewinnen an Bedeutung. Zudem mischen sich die Einflüsse von Wissenschaft, Verbänden, Medien sowie der privaten Beratungsbranche, Stiftungen etc und werden immer undurchschaubarer.

Vor dem Hintergrund der Unübersichtlichkeit der vielen Anbieter von Politikberatung wird zunehmend auch auf die schon angesprochene neue Szenerie des kommerziellen Lobbyismus hingewiesen (vgl. die Beiträge in Kleinfeld et al 2007 sowie Leif 2006). Sie ist bislang wissenschaftlich kaum durchleuchtet worden, wenngleich alle Beobachter davon ausgehen, dass im deutschen Politikbetrieb die Public-Affairs-Berater zunehmend an Macht gewonnen haben. Gerade durch den Umzug nach Berlin haben sich diese Aktivitäten verstärkt. Insgesamt hat sich die Palette politischer Beratung sowohl verbreitert und pluralisiert (so greifen vermehrt Stiftungen, „Think Tanks“ und Public Relations Agenturen in politische Debatten ein) als auch damit verbunden einen „Bedeutungsverlust verbandlichen Lobbyings“ ausgelöst (vgl. Trampusch 2004). Im Trend führt dies zu einer „organisatorischen Ausdifferenzierung“ des Verbändesystems (Sebaldt/Straßner 2004, 27; als neuerer Überblick zum Spektrum der organisierten Interessen vgl. die Beiträge in von Winter/Willems 2007). Dies impliziert – so muss an dieser Stelle kurz zusammengefasst werden – strukturelle Unsicherheiten für politische Steuerungsversuche und eröffnet andererseits anderen Akteuren (etwa aus der Wissenschaft) neue Beratungs- und Handlungsoptionen.

Strategische Politik zu betreiben wird also immer schwieriger; auf die eingespielten korporativen Netzwerke ist immer weniger Verlass, da sie nur ein – zudem kleiner werdendes – Segment des politischen Interessenspektrums abdecken. Die strukturellen Unsicherheiten können aber auch nicht dadurch aufgefangen werden, dass sich die Regierungspolitik an Programmen orientieren und auf die Fähigkeit der in einer repräsentativen Demokratie vorgesehenen Willensbildungskanäle vertrauen könnte. Zum einen sind die Wahlprogramme der größeren Volksparteien zu unspezifisch, um im Regierungsalltag damit konkrete Politik zu machen und zum anderen leidet die

Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der politischen Parteien unter den gleichen Rahmenbedingungen. Auch sie sind nicht mehr im eigentlichen Sinn „Volksparteien“, sondern laufen ebenfalls den gesellschaftlichen Wandlungsprozessen hinterher und werden zudem teilweise von Selbstblockaden gelähmt.

Aufgrund der Funktionsdefizite der traditionellen Formen der „Politikproduktion“ und der Unübersichtlichkeit der in den letzten Jahren in Deutschland publizierten Situationsbeschreibungen (Standortanalysen, Benchmarkingstudien, Rankings, Masterpläne etc) ergibt sich ein hoher Informations- und Orientierungsbedarf bei den verantwortlichen politischen Akteuren; die Politikberatung schafft also Nachfrage nach „Politikerberatung“. Politiker brauchen - so die Hypothese - stärker als früher strategische „Runden“, wo sie ein Stück weit den Gedanken „freien Lauf“ lassen können und sie mit ausgewählten Vertretern aus der Wissenschaft, der Wirtschaft, der Politik und den Medien diskutieren können. Es gibt zwar viele Gesprächsrunden, Initiativen und Stiftungen, aber es gibt kaum **strategische Räume** (Reflektionsorte), in denen „ungeschminkt“ und vertraulich ein Diskurs zu ausgewählten Themen geführt wird.

Die Politik braucht aber ein begleitendes und unterstützendes strategisches Monitoring und ist damit gezwungen, sich selbst in Beratungs- und Lernprozesse zu begeben. Allerdings ist die Frage des „Lernens“ in der Politik nicht nur aus analytischer Sicht eine große Herausforderung, sondern für die politischen Akteure selbst. Aber auch auf die Wissenschaft kommen neue Aufgaben zu; gefordert ist ein **dialogisches Wissensmanagement**, was u.a. im „Dialog Soziales Niedersachsen“ umgesetzt wurde: „Es geht nämlich nicht um die wiederkehrende Präsentation fertigen Wissens oder um die tiefersinnige Spekulation in herrschaftsfreien Diskursen, sondern um die gemeinsame Produktion strategischen Wissens („Gemeinsam lernen“). In diesem Dialog gibt es grundsätzlich keine Hierarchie der Wissensquellen: Alltagserfahrung kann ebenso bedeutsam sein wie wissenschaftliche Expertise. Alle in einem Aufgabenfeld verantwortliche sind „Experten“. Der „Wissenschaft“ käme die Aufgabe zu, den Dialog zu strukturieren, eine Methodik des gemeinsamen Lernens zu entwickeln. Gleichwohl muss geprüftes Wissen (evidence based) systematisch in den Dialog eingeführt werden“ (Blanke o.J.; vgl. auch Blanke/Platz 2005 und Klenk/Nullmeier 2003).

Eine Antwort auf die neuen Herausforderungen einer politischen Gesellschaftsteuerung war in Deutschland (gerade zu Zeiten der rot-grünen Bundesregierung) der Aufbau von Expertenkommissionen und Beiräten. Die in sie gesetzten Hoffnungen auf strategische Politiksteuerung haben sich allerdings kaum erfüllt (vgl. Heinze 2002 und Weßels 2007), was nicht bedeutet, sich deshalb von diesen „Beratungsformaten“ zu verabschieden, sie sind aber kein Hoffnungsträger mehr für grundlegende politische Erneuerungen. Dies gilt auch für die vielfältig inszenierten „runden Tische“, an denen neben der Politik und Verwaltung die zentralen gesellschaftlichen Interessenorganisationen sowie Experten sitzen. Es sind zwar viele Analysen entstanden und diskutiert worden, allerdings wurden die meisten Vorschläge nicht umgesetzt und eher auf die „lange Bank“ geschoben. So gesehen bestehen in Deutschland durchaus noch „Rationalitätslücken“, die mit neuen Formaten der wissenschaftlichen Politikberatung gefüllt werden könnten. Weder die etablierte Politikberatungslandschaft mit den relativ fest gefügten korporatistischen Strukturen noch die neuen Lobbying- und Beratungsunternehmen können diesen Bedarf abdecken. Die postkorporatistische, „liberalisierte Wettbewerbsgesellschaft“ hat eben nicht nur klassische politische Lager und „sozialpartnerschaftliche“ Integrationsmuster der bundesdeutschen Konsensgesellschaft aufgelöst (vgl. Streeck 2005 sowie Lutz 2004), sondern auch das Verhältnis zwischen Politik und Wissenschaft verunsichert, was aber gleichzeitig neuen Beratungsbedarf produziert.

Ein Großteil der deutschen Politikberatung zielt zudem unmittelbar auf die Gesetzgebung ab, was an einer latenten Staatsfixierung liegen mag. Aber politische Projekte liegen auch jenseits der Parlamente. Benötigt werden also auch aus Sicht der handelnden politischen Akteure neue Verfahren politischer Beratung, die weder der klassischen wissenschaftlichen noch der kommerziellen Politikberatung folgen: sie reichen von ad hoc-Kommissionen bis hin zu Modellen einer diskursiven Politikberatung in Form von Zukunftswerkstätten oder auch vertraulichen Beratungsdialogen. Hier geht es nicht darum, klare ordnungspolitische Konzepte zu entwickeln, sondern zugleich die Barrieren und Hindernisse zu benennen und Ideen zu liefern, wie diese überwunden werden können. Die Umsetzung genauso in den Blick zu nehmen wie die Konzepte selbst, ist eine Anforderung an strategische Diskurse und wird auch von den beteiligten Wissenschaftlern erwartet. Vor dem Hintergrund begrenzter politischer Steuerungsstrategien ist daher eine



„prinzipielle Offenheit für eine Palette alternativer Konzeptionen zu empfehlen, unter denen nach Maßgabe der mittelfristigen Relevanzkonjunkturen und der allemal knappen „windows of opportunity“ gewählt werden muss. Diese Perspektive korrespondiert dem Arbeitsstil einer Projektwerkstatt“ (Wiesenthal 2003, 79). In diese Richtung zielt auch das Beratungskonzept der „**aktiven Moderation**“, das die Verbindung von Beratung und Umsetzung betont und auf eine „Verschränkung von Expertise und Organisationsentwicklung“ setzt“ (Esch et al 2006, 480).

Ein zentrales Defizit in der politischen Beratungslandschaft in Deutschland liegt - wie bereits gesagt - darin, dass Politiker stärker als früher Orientierungswissen und dialogorientierte Beratung im Anwendungskontext benötigen, es aber keine strategischen Räume für solche Diskurse gibt. Ansatzweise erlebt man solche Dialogrunden noch in evangelischen oder katholischen Akademien (z.T. auch in den politischen Stiftungen), allerdings auch dort nur noch begrenzt. Die Vielzahl der neuen privaten Stiftungen und „Think Tanks“ versuchen zunehmend in dieses Beratungswesen einzudringen, allerdings braucht man für solche Dialogrunden „Scharnierpersonen“ oder „Grenzgänger“ (vgl. zur Politikberatung durch Stiftungen Welzel 2006).

Politikberatung durch Dialog sollte also als ein bislang noch zu wenig angesprochenes Thema in der Beratungsforschung ernst genommen werden. Informell gehaltene Runden mit wenigen Teilnehmern zu interessanten Themen, die eher den Charakter von Kamingesprächen haben (und bei denen anwesende Medienvertreter nichts „nach draußen“ geben) sind – insbesondere aus Sicht der Spitzenpolitiker – durchaus ein interessantes „Format“ strategischer Beratung. Allerdings leidet unter der Vertraulichkeit die **Transparenz** und es entsteht die Gefahr der Abschottung. Dieser auch demokratietheoretisch problematischen Frage kann dadurch begegnet werden, dass strategische Diskurse bewusst institutionalisiert werden. Man könnte Dialogrunden (auf Zeit) als strategischen Raum inszenieren, um verschiedene „Wissensexperten“ aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Subsystemen zusammenzuführen und eine „ungeschminkte“ Debatte zu zentralen Herausforderungen der Politik zu führen, die dann auch konkrete Handlungsvorschläge erarbeitet.

Ein solch strategischer Diskurs wäre sicherlich die optimistische Sichtweise von Politikberatung in modernen „Wissens- oder Entscheidungsgesellschaften“. Manche

Systemtheoretiker glauben allerdings, dass es in der Regierungspolitik nicht mehr um die Lösung von Problemen geht, sondern nur „um einen möglichst intelligenten Umgang mit ihnen“ (Baecker 2006, 84). Hinsichtlich meiner Erfahrungen mit Politikberatung ist diese Deutung nachvollziehbar, wenngleich die eben genannte Handlungsoption noch nicht „ausgereizt“ ist und auch real weiter an Bedeutung gewinnen wird. Dies liegt an den fundamentalen sozioökonomischen Verunsicherungen, die die Politik zu neuen Strategiedebatten zwingt. Gerade weil in den Verwaltungen und den politischen Organisationen nur begrenzt innovative und nachhaltige Antworten vorhanden sind, bleibt viel Raum für eine „aufgeklärte“ (reflexive) wissenschaftliche Beratung. Realistischer Weise sollte man allerdings vor dem Hintergrund sozioökonomischer Zersplitterungen und damit korrespondierender politischer Fragmentierungen und Führungsdefiziten in den politischen Organisationen nur auf politische „Patch-Work-Strategien“ hoffen, die eher „Beipässe“ denn große politische Entwürfe sind. Pauschale Diskurse reichen sicherlich angesichts der strukturellen Herausforderungen nicht mehr aus, vielmehr wird von der Regierungspolitik strategisch mehr erwartet und dazu gehört zentral auch, die Potentiale der Wissensgesellschaft produktiv zu nutzen. Eine dialogorientierte und „reflexive“ Politikberatung, die aber explizit ihre eigenen Handlungsspielräume und Grenzen kennt und neben der Thematisierung von Herausforderungen auch Gestaltungsstrategien entwickelt, scheint also auch zukünftig eine interessante politische Option zu bleiben. Eine solch soziologisch aufgeklärte Politik- und Politikerberatung darf nicht vergessen, dass es in der politischen Entscheidungsproduktion keine abstrakten Rationalitäts- oder Reformgarantien gibt und deshalb der Weg vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand „steinig“ verlaufen kann und immer wieder auch ein Scheitern einkalkuliert werden muss. Und dies liegt nicht nur an der strukturellen „Unsteuerbarkeit“ von Beratungsprozessen (deshalb werden ja weder Ärzte noch Unternehmensberater nach Erfolg, sondern nach Zeit honoriert), vielmehr an der spezifischen Logik des Politikprozesses. Von daher muss die Wissenschaft die Anwendungsfrage auch zum Feld wissenschaftlicher Forschung machen. Eine solchermaßen anwendungsorientierte Wissenschaft kann dann durchaus der Politik helfen, „Kontingenzen aufzudecken, die für die Akteure im Anwendungsbereich selbst nicht sichtbar sind. Wissenschaft entwickelt Alternativen zur herrschenden Praxis; sie macht deutlich, dass wahrgenommene Handlungszwänge eigentlich keine sind; sie stellt präferierte Argumentationsmuster der Praxis infrage, und sie stellt von der Praxis

bisher nicht wahrgenommene Zusammenhänge her. Wissenschaftliche Erkenntnisse vergrößern auf diese Weise den Raum, in dem sich die Praxis ihre eigenen Lösungen sucht“ (Kieser 2008, 108).

Ratsam ist dennoch - wie bereits angesprochen -, nicht auf die großen Lösungen zu hoffen, sondern eher auf Experimente und ein langsames Einträufeln/Diffundieren zu setzen. Wissenschaftliche Beratung kann beispielsweise keine konkreten Organisationsreformen umsetzen, allerdings strategische Anregungen und Orientierungen geben und mitarbeiten an der Erstellung von Drehbüchern für eine strategische Neuausrichtung. Und dass auch diskursorientierte Beratungsprozesse politisch etwas bewirken, kann im Feld der Staatsmodernisierung veranschaulicht werden.

## LITERATUR

Alemann, U.v./Eckert, F., 2006: Lobbyismus als Schattenpolitik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (B 15-16), S. 3ff

Arlt, H.-J./Nehls, S. (Hg.), 1999: Bündnis für Arbeit, Opladen

Bazant, U./Schubert, K., 2007: Verbände in Politiknetzwerken, in: T. von Winter/U. Willems (Hg.), Interessenverbände in Deutschland, a.a.O., S. 412ff

Baecker, D., 2006: Interview, in: Der Spiegel, Nr. 9/2006, S. 84

Becker, F./Duffek, K./Mörschel, T. (Hg.), 2007: Sozialdemokratische Reformpolitik und Öffentlichkeit, Wiesbaden

Behrens, F./Heinze, R.G./Hilbert, J./Stöbe, S./Walsken, E.M. (Hg.), 1995: Den Staat neu denken, Berlin

Behrens, F./Heinze, R.G./Hilbert, J./Stöbe-Blossey, S., (Hg.), 2005: Ausblicke auf den aktivierenden Staat. Von der Idee zur Strategie, Berlin

- Blanke, B. o.J.: Dialog Soziales Niedersachsen. Sechs gute Gründe und vier Konsequenzen, MS Universität Hannover
- Blanke, B./Schridde, H., 2001: Bürgerengagement und aktivierender Staat, in: R.G. Heinze/T. Olk (Hg.), Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven, a.a.O., S. 93ff
- Blanke, B./Plaß, S., 2005: Vom schlanken Staat zum aktivierenden Staat, in: F. Behrens et al (Hg.), Ausblicke auf den aktivierenden Staat, a.a.O., S. 27ff
- Blanke, B. et al (Hg.), 2005: Handbuch zur Verwaltungsreform, Wiesbaden (3. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage)
- Bogumil, J./Schmid, J., 2001: Politik in Organisationen, Opladen
- Bohn, U./Kühl, S., 2004: Beratung, Organisation und Profession, in: R. Schützeichel/T. Brüsemeister (Hg.), Die beratene Gesellschaft, a.a.O., S. 57ff
- Bröchler, S., 2004: Kalliope im Wunderland. Orientierungen, Bedarfe und Institutionalisierung von wissenschaftlicher Politikberatung im bundesdeutschen Regierungssystem, in: R. Schützeichel/T. Brüsemeister (Hg.), Die beratene Gesellschaft, a.a.O., S. 19ff
- Bucksteeg, M./Schmid, J. (Hg.), 2005: Politikberatung und Politisches Management – Beiträge zwischen Seminar und Wirklichkeit, Universität Tübingen WiP Working Paper 28)
- Cohen, M.D./March, J. G./Olsen, J.P., 1972: A garbage can model of organizational choice, in: Administrative Science Quarterly 17, S. 1ff
- Dagger, S./Greiner, C./Leinert, K./Meliß, N./Menzel, A. (Hg.), 2004: Politikberatung in Deutschland. Praxis und Perspektiven, Wiesbaden
- Damkowski, W./Rösener, A., 2003: Auf dem Weg zum aktivierenden Staat, Berlin
- Degele, N./Münch, T./Pongratz, H.J./Saam, N.J. (Hg.), 2001: Soziologische Beratungsforschung, Opladen
- Egle, C./Ostheim, T./Zohlhöfer, R. (Hg.), 2003: Das rot-grüne Projekt. Eine Bilanz der Regierung Schröder 1998 – 2002, Wiesbaden
- Esche, K./Menke, A./Stöbe-Blossey, S, 2006: Bildung und Erziehung im Strukturwandel – Herausforderungen für eine sozialwissenschaftliche Beratung, in: S. Falk et al (Hg.), Politikberatung, a.a.O., S. 472ff
- Evers, A./Rauch, U./Stitz, U., 2002: Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen, Berlin

- Falk, S./Rehfeld, D./Römmele, A./Thunert, M. (Hg.), 2006: Handbuch Politikberatung, Wiesbaden
- Falk, S. et al, 2006: Einführung: Politikberatung – Themen, Fragestellungen, Begriffsdimensionen, Konzepte, Akteure, Institutionen und Politikfelder, in: S. Falk et al (Hg.), Handbuch Politikberatung, a.a.O., S. 11ff
- Faust, M. 2006: Soziologie und Beratung – Analysen und Angebote, in: Soziologische Revue (Jhg. 29), S. 277ff
- Fischer, T./Schmitz, G.P./Seberich, M., 2007: Die Strategie der Politik, Gütersloh
- Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 2008: Strategie in der Politik – Anatomie oder Überforderung, H. 1/2008, Stuttgart
- Fretschner, R./Hilbert, J., 2006: Soziologie und Politikberatung – Anmerkungen zu einem spannungsreichen Verhältnis, in: S. Falk et al (Hg.), Politikberatung, a.a.O., S. 59ff
- Genschel, P./Zangl, B., 2007: Die Zerfaserung von Staatlichkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte H. 20-21/2007, S.10ff
- Genschel, P./Leibfried, S./Zangl, B., 2007: Der zerfasernde Staat. Vom Wandel des Subjekts moderner Politik, in: Wolf, K.D. (Hg.), Staat und Gesellschaft – fähig zur Reform?, Baden-Baden, S. 37ff
- Giddens, A., 1999: Der dritte Weg, Frankfurt
- Hasel, M./Hönigsberger, H., 2007: Schröder verstehen – Kanzlerstrategie und Kanzlerkommunikation, in: F. Becker et al (Hg.), Sozialdemokratische Reformpolitik und Öffentlichkeit, a.a.O., S. 65ff
- Haubner, D./Mezger, E./Schwengel, H. (Hg.), 2005: Agenda Setting und Reformpolitik. Strategische Kommunikation zwischen verschiedenen politischen Welten, Marburg
- Heinze, R.G., 1998: Die blockierte Gesellschaft. Sozio-ökonomischer Wandel und die Krise des „Modell Deutschland“, Opladen/Wiesbaden
- Heinze, R.G., 2002: Die Berliner Räterepublik. Viel Rat - wenig Tat?, Wiesbaden
- Heinze, R.G., 2006: Wandel wider Willen. Deutschland auf der Suche nach neuer Prosperität, Wiesbaden
- Heinze, R.G./Olk, T. (Hg.), 2001: Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven, Opladen

Heinze, R.G./Streeck, 2003: Optionen für den Einstieg in den Arbeitsmarkt oder: ein Lehrstück für einen gescheiterten Politikwechsel, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung H. 1/S. 25ff

Heinze, R.G. et al, 2005: Zur Zukunft des aktivierenden Staates, in: F. Behrens et al (Hg.), Ausblicke auf den aktivierenden Staat, a.a.O., S. 435ff

Hilger, P., 2007: Die Aktivierung von bürgerschaftlichem Engagement als kleine Gesellschaftsreform?, in: K.D. Wolf (Hg.), Staat und Gesellschaft – fähig zur Reform?, a.a.O., S. 151ff

Hirscher, G./Korte, K.-R. (Hg.), 2003: Information und Entscheidung. Kommunikationsmanagement der politischen Führung, Wiesbaden

Howaldt, J., 2005: Die Soziologie in Zeiten der Wissensgesellschaft, in: Soziologie, H. 4/05, S. 424ff

Howaldt, J./Kopp, R. (Hg.), 1998: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung, Berlin

Howaldt, J./Kopp, R./Schwarz, M., 2008: Innovationen (forschend) gestalten – Zur neuen Rolle der Sozialwissenschaften, in: WSI-Mitteilungen H. 2/2008, S. 63ff

Jann, W., 2006: Governance als Reformstrategie – Vom Wandel und der Bedeutung verwaltungspolitischer Leitbilder, in: G. F. Schuppert (Hg.), Governance-Forschung, Baden-Baden (2. Aufl.), S. 21ff

Jann, W./Wegrich, K./Veit, S., 2005: Verfahren und Instrumente erfolgreicher (De-)Regulierung, in: S. Emptner/F. Frick/R. Vahrenkamp (Hg.), Auf dem Weg zu moderner Regulierung, Gütersloh, S. 47ff

Jens, U./Romahn, H. (Hg.), 2005: Glanz und Elend der Politikberatung, Marburg

Jun, U./Grabow, K., 2008: Mehr Expertise in der deutschen Politik, Gütersloh (Bertelsmann Stiftung)

Kamps, K., 2006: Gut unterrichtende Kreise. Politikberatung und Regierungskommunikation, in: K. Kamps/J.-U. Nieland (Hg.), Regieren und Kommunikation, a.a.O., S. 164ff

Kamps, K./Nieland, J.-U. (Hg.), 2006: Regieren und Kommunikation, Köln

Kieser, A., 2008: Wissenschaftler, Unternehmensberater und Praktiker – ein glückliches Dreiecksverhältnis?, in: Revue für postheroisches Management H. 2, S. 98ff

Kieserling, A., 2003: Die Gesellschaft der Politik? Zum Politismus der Moderne, in: S. Lessenich (Hg.), Wohlfahrtsstaatliche Grundbegriffe, Frankfurt, S. 23ff

- Kleinfeld, R./Zimmer, A./Willems, U. (Hg.), 2007: Lobbying - Strukturen. Akteure. Strategien, Frankfurt/New York
- Klenk, T./Nullmeier, F., 2003: Public Governance als Reformstrategie, Düsseldorf (HBS)
- Korte 2003: Maklermacht. Der personelle Faktor im Entscheidungsprozess von Spitzenakteuren, in: G. Hirscher/K.-R. Korte (Hg.), Information und Entscheidung, , S. 15ff
- Korte, K.-R., 2007: Der Pragmatiker des Augenblicks: Das Politikmanagement von Bundeskanzler Gerhard Schröder 2002-2005, in: C. Egle/R. Zohlhöfer (Hg.), Ende des rot-grünen Projektes, a.a.O., S. 168ff
- Kühl, S., 2007: Rationalitätslücken als Ansatzpunkt einer soziologischen Beratung, MS Universität Bielefeld (i.E.)
- Leggewie, C., 2006: Deliberative Politik. Modebegriff oder neuer Regierungsstil?, in: K. Kamps/J.-U. Nieland (Hg.), Regieren und Kommunikation, a.a.O., S. 21ff
- Leggewie, C. (Hg.), 2007: Von der Politik- zur Gesellschaftsberatung. Neue Wege öffentlicher Konsultation, Frankfurt/New York
- Leggewie, C., 2007: Das Ohr der Macht und die Kunst der Konsultation: Zur Einleitung, in: ders. (Hg.). Von der Politik- zur Gesellschaftssteuerung, a.a.O., S. 7ff
- Leif, T., 2006: Beraten und verkauft. McKinsey & Co. – der große Bluff der Unternehmensberater, München
- Leif, T./Speth, R. (Hg.), 2003: Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland, Wiesbaden
- Luhmann, N., 1997: Disziplinierung durch Kontingenz. Zu einer Theorie des politischen Entscheidens, in: S. Hradil (Hg.), Differenz und Integration. Die Zukunft moderner Gesellschaften (Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie), Frankfurt/New York, S. 1075ff
- Luhmann, N., 2000: Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt
- Lutz, B., 2004: Wissenschaft im Struktur-Strategie-Dilemma. Erste skizzenhafte Überlegungen in drei Thesen, in: M. Bayer/S. Petermann (Hg.), Soziale Struktur und wissenschaftliche Praxis im Wandel, Wiesbaden, S. 181ff
- Martinsen, R./Rehfeld, D., 2006: Von der Aufklärung über Defizite zur reflexiven Aufklärung?, in: S. Falk et al (Hg.), Handbuch Politikberatung, a.a.O., S. 45ff
- Mayntz, R., 2001: Zur Selektivität der steuerungstheoretischen Perspektive, Köln (Max-Planck-Institut, Working Paper)

Mayntz, R./Scharpf, F.W. (Hg.), 1995: Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung, Frankfurt/New York

Merkel, W./Egle, C./Henkes, C./Ostheim, T./Petring, A., 2006: Die Reformfähigkeit der Sozialdemokratie. Herausforderungen und Bilanz der Regierungspolitik in Westeuropa, Wiesbaden

Minssen, H., 1998: Soziologie und Organisationsberatung – Notizen zu einem komplizierten Verhältnis, in: J. Howaldt/R. Kopp (Hg.), Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung, a.a.O., S. 53ff

Modaschl, M., 2001: Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen, in: N. Degele et al (Hg.), Soziologische Organisationsforschung, a.a.O., S. 133ff

Moldaschl, M., 2005: Reflexive Beratung – ein Geschäftsmodell?, MS TU Chemnitz (auch in: M. Mohe (Hg.), 2005: Innovative Beratungskonzepte, Leonberg)

Patzwaldt, K., 2007: Was leistete Politikberatung in den rot-grünen Arbeitsmarktreformen?, in: K. D. Wolf (Hg.), Staat und Gesellschaft – fähig zur Reform?, a.a.O., S. S.211ff

Priddat, B.P. (Hg.), 2000: Der bewegte Staat, Marburg

Priddat, B.P./Theurl, T. (Hg.), 2004: Risiken der Politikberatung. Der Fall der Ökonomen, Baden-Baden

Raschke, J./Tils, R., 2007: Politische Strategie. Eine Grundlegung, Wiesbaden

Schimank, U., 2005: Die Entscheidungsgesellschaft, Wiesbaden

Schmid, J., 2005: Politikberatung: Zwischen Expertokratie und Hofnarrentum, in: M. Bucksteeg/J. Schmid (Hg.), Politikberatung und Politisches Management, a.a.O., S. 11ff

Schmid, J., 2007: Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik – große Reform mit kleiner Wirkung?, in: C. Egle/R. Zohlnhöfer (Hg.), Ende des rot-grünen Projektes. Eine Bilanz der Regierung Schröder 2002 – 2005, Wiesbaden, S. 271ff

Schmidt, M.G., 2007: Das politische System Deutschlands, München

Schützeichel, R., 2004: Skizzen zur einer Soziologie der Beratung, in: R. Schützeichel/T. Brüsemeister (Hg.), Die beratene Gesellschaft, a.a.O., S. 273ff

Schützeichel, R./Brüsemeister, T. (Hg.), 2004: Die beratene Gesellschaft, Wiesbaden

Sebaldt, M./Straßner, A., 2004: Verbände in der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden



Speth, R., 2004: Die politischen Strategien der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, in: Hans-Böckler-Stiftung, Fakten für eine neue Arbeitswelt, Düsseldorf

Steinmeier, F.W., 2001: Konsens und Führung, in: F. Müntefering/M. Machnig (Hg.), Sicherheit im Wandel, Berlin, S. 263ff

Streeck, W., 2005: Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte, MPIfG Working Paper 05/4, Köln

Streeck, W./Heinze, R.G., 1999: Runderneuerung des deutschen Modells. Aufbruch für mehr Jobs, in: H.-J. Arlt/S. Nehls (Hg.), Bündnis für Arbeit, a.a.O., S. 147ff

Tiemann, H., 2005: Politikberatung im Sozialstaat – „Rürup und die Folgen“, in: D. Haubner et al (Hg.), Agendasetting und Reformpolitik, a.a.O., S. 169ff

Tils, R., 2005: Politische Strategeanalyse. Konzeptionelle Grundlagen und Anwendung in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik, Wiesbaden

Trampusch, C., 2004: Von Verbänden zu Parteien. Der Elitenwechsel in der Sozialpolitik, MPIfG Discussion Paper, Köln

Weick, K.E., 1995: Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt

Weingart, P., 2001: Die Stunde der Wahrheit. Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft, Weilerswist

Weingart, P., 2006: Erst denken, dann handeln? Wissenschaftliche Politikberatung aus der Perspektive der Wissens(chaft)soziologie, in: S. Falk et al (Hg.), Handbuch Politikberatung, a.a.O., S. 35ff

Welzel, C., 2006: Politikberatung durch Stiftungen, in: S. Falk et al (Hg.), Politikberatung, a.a.O., S. 275ff

Weßels, B., 2007: Organisierte Interessen und Rot-Grün: Temporäre Beziehungsschwäche oder zunehmende Entkoppelung zwischen Verbänden und Parteien?, in: C. Egle/R. Zohlnhöfer (Hg.), Ende des rot-grünen Projektes, a.a.O., S.151ff

Wewer, G., 2003: Politikberatung und Politikgestaltung, in: K. Schubert/N. C. Bandelow (Hg.), Lehrbuch der Politikfeldanalyse, München/Wien, S. 361ff

Wiesenthal, H., 2002: Reformakteure in der Konjunkturfalle - Zur gegenläufigen Entwicklung von theoretischem "Wissen" und praktischem Wollen. In: F. Nullmeier/T. Saretzki, (Hg.), Jenseits des Regierungsalltags. Strategiefähigkeit politischer Parteien, Frankfurt/New York, S. 57ff

Wiesenthal, H., 2003: Beyond Incrementalism: Sozialpolitische Basisinnovationen im Lichte der politiktheoretischen Skepsis, in: R. Mayntz/W. Streeck (Hg.), Die Reformierbarkeit der Demokratie, Frankfurt, S. 31ff

Wiesenthal, H., 2006: Gesellschaftsteuerung und gesellschaftliche Selbststeuerung, Wiesbaden

Willke, H., 1993: Abwicklung der Politik, in: S. Unseld (Hg.), Politik ohne Projekt? Nachdenken über Deutschland, Frankfurt, S. 54ff

Willke, H., 2003: Heterotopia. Studien zur Krisis der Ordnung moderner Gesellschaften, Frankfurt

Winter, T.von/Willems, U. (Hg.), 2007: Interessenverbände in Deutschland, Wiesbaden