

Inhalt

Vorwort	19
Grußwort zur zweiten Auflage	21
Geleitwort zur zweiten Auflage	23
Einleitung	25
1 In eine Formel gegossen: Erfolgreiche Interessenvertretung in komplexen Entscheidungsprozessen	33
1.1 Wege aus der Komplexitätsfalle politischer Entscheidungsstrukturen	33
1.1.1 Problemlösungen in komplexen Situationen: Prozess schlägt Inhalt	33
1.1.2 Stakeholder- versus Shareholder-Ansatz	34
1.1.3 Entscheidungen ohne Entscheider: Komplexes Mehrebenensystem der Europäischen Union (EU)	35
1.2 Politische Neugeburt der EU	35
1.2.1 Vertrag von Lissabon als Hintergrund eines Paradigmenwechsels	35
1.2.2 Neuordnung von Entscheidungsprozessen durch den Vertrag von Lissabon	36
1.2.3 Auswirkungen der durch den Vertrag von Lissabon veränderten Rahmenbedingungen auf die Interessenvertretung in der EU	38
1.3 Erfolgreiche Interessenvertretung im komplexen EU-Entscheidungssystem	39
1.3.1 Erfolgsformel	39
1.3.2 Beispiel für die Anwendung der Erfolgsformel – das »Bergbeispiel«	42
1.3.2.1 Vor Lissabon: Erfolge für inhaltsorientierte Interessenvertretung	42
1.3.2.2 Nach Lissabon: Prozessuale Barrieren der inhaltsorientierten Interessenvertretung	43
1.3.2.3 Überwindung der prozessualen Barriere durch prozessorientierte Interessenvertretung	47
1.3.2.4 Bestandteile der Prozesskompetenz	48
1.3.2.5 Bedeutung der Prozessstrukturkompetenz (PsK)	48
1.3.2.6 Bedeutung der Perspektivenwechselkompetenz (PwK)	50
1.3.2.7 Bedeutung der Prozessbegleitkompetenz (PbK)	58
1.4 Fazit	59
2 Grundsätzliche Überlegungen zum Thema Interessenvertretung und Stakeholder	61
2.1 Interessendifferenzen, Stakeholder und Übersetzungskonflikte	61
2.1.1 Komplexität und Differenzierung	62
2.1.2 Eine Theorie des »Stakeholders«	69

2.1.3 Übersetzungskonflikte	69
2.2 Stakeholder-Orientierung: Perspektiven der Unternehmensführung jenseits des klassischen Shareholder-Value-Ansatzes angesichts komplexerer Rahmenbedingungen	71
2.2.1 »Be ahead of <i>change</i> « : Herausforderung Stakeholder-Orientierung	71
2.2.2 Treiber der Stakeholder-Orientierung	73
2.2.2.1 Internet und Digitalisierung	73
2.2.2.2 Klimawandel und demografische Entwicklung	74
2.2.2.3 Krisenhafte Tendenzen und Globalisierung in einer vollständig vernetzten Wirtschafts- und Finanzwelt	75
2.2.2.4 Neue Organisationsstrukturen bürgerlicher Interessenvertretung	76
2.2.2.5 Zwischenergebnis	77
2.2.3 Ideal des ehrbaren Kaufmanns: Ein Stakeholder-orientiertes Konzept?	78
2.2.4 Komplexe und dynamische Perspektive der Stakeholder-Orientierung	79
2.2.5 Stakeholder-Theorie: Zentrale Beiträge, Entwicklungsstadien und ausgewählte wichtige Erkenntnisse	82
2.2.5.1 Zentrale Beiträge zur Stakeholder-Theorie	82
2.2.5.2 Drei Entwicklungsstadien der Stakeholder-Theorie	83
2.2.5.3 Reifephase im Rahmen des Stakeholder-Managements	90
2.2.6 Stakeholder-Management und Strategien	96
2.2.7 Beispielhafte Anwendungen des Stakeholder-View im Marketing	102
2.2.8 Zusammenfassung und Ausblick	106
2.2.9 Schlusswort	107
2.3 Bedeutung des Intermediärs in der Interessenvertretung, abgeleitet von Theorien zu marktlichen Austauschbeziehungen	108
2.3.1 Intermediäre	108
2.3.1.1 Begriffsdefinitionen	108
2.3.1.2 Intermediäre erklärt durch ökonomische Theorien	110
2.3.1.2.1 Transaktionskostentheorie	111
2.3.1.2.2 Search Theory	113
2.3.1.2.3 Intermediation Theory of the Firm	114
2.3.1.2.4 Principal Agent Theory	115
2.3.1.3 Verhaltenswissenschaftliche Theorien	117
2.3.1.3.1 Structural Hole Theory	118
2.3.1.3.2 Social Exchange Theory	119
2.3.2 Zusammenfassung	120

3 Interessenvertretung: Eine Annäherung. Grundlagen und Einführung.	123
3.1 Einführung	123
3.2 Interessenvertretung als strukturierter Kommunikationsprozess	124
3.2.1 Fragestellung und Definition	124
3.2.2 Konzepte der Interessenvertretung: Von Investor Relations zu Governmental Relations	128
3.2.3 Interessenvertretung als unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmenskommunikation	132
3.2.3.1 Interessenvertretung als Frühwarnsystem: Identifikation von Themen und Trends	132
3.2.3.2 Interessenvertretung als Langfrist-Projekt: Strukturelle Begleitung von Entscheidungsprozessen	137
3.2.3.2.1 Allgemeines	137
3.2.3.2.2 Informationsmanagement	138
3.2.3.2.3 Strategieberatung	139
3.2.3.2.4 Veranstaltungen	140
3.2.3.2.5 Einbringen von Unternehmensinteressen	140
3.2.3.3 Interessenvertretung als politisches Krisenmanagement: Interessenvertretung als »Feuerwehr«	141
3.3 Legitimation von Interessenvertretung	144
3.3.1 Politik als Wettstreit verschiedener Interessen mit dem Ziel konsensfähiger Lösungen	147
3.3.2 Interessenvertretung als Aggregation von Interessen	151
3.3.3 Interessenvertretung als Mittel zur Bildung kommunikativer Schnittmengen von Politik und Betroffenen: Notwendigkeit eines Intermediärs	153
3.3.4 Politikwissenschaftliche Konzepte zur Analyse und Bewertung von Interessenvertretung: Überblick	157
3.3.4.1 Neopluralismus	158
3.3.4.2 Neokorporatismus	159
3.3.4.3 Austauschtheorie	162
3.3.4.4 Governance-Ansatz	164
3.3.5 Europarechtliche Grundlagen	166
3.3.5.1 Primärrechtliche Grundlagen	167
3.3.5.2 Regelungen für Interessenvertreter (Verhaltenskodex) und Offizielle der Europäischen Union	168
3.3.5.2.1 Regelungen für Interessenvertreter	170
3.3.5.2.2 Regelungen für die Offiziellen der Europäischen Union	170
3.3.5.3 Weitere rechtliche Regelungen und Selbstverpflichtung der Interessenvertreter	172
3.4 Thesenartige Zusammenfassung	173

4 Politik als Prozess: Paradigmenwechsel von der Inhalts- zur Prozesskompetenz bei der Interessenvertretung	179
4.1 Einleitung und Fragestellung	179
4.2 Inhalte als das bestimmende Element der Politik?	181
4.3 Klassische Dimensionen der Politik: Polity, Policy, Politics	185
4.4 Prozessuale Dimension der Politik	187
4.4.1 »Komplexitätsfalle« Polity: Prozesskompetenz für den politischen Betrieb in der Europäischen Union	187
4.4.2 Policy Cycle	190
4.4.2.1 Problemdefinierung	192
4.4.2.2 Agenda Setting	192
4.4.2.3 Politikformulierung und Entscheidung	193
4.4.2.4 Politikimplementierung	195
4.4.2.5 Politikevaluierung	195
4.4.2.6 Politikterminierung	196
4.5 Zeitliche Dimension der Politik	197
4.5.1 Endogene Zeitfenster	199
4.5.2 Exogene Zeitfenster	200
4.5.3 Strukturelle Zeitfenster	201
4.6 Politische Akteure	202
4.6.1 Individuelle Akteure	204
4.6.2 Kollektive und korporative Akteure	207
4.6.3 Institutionelle Akteure	208
4.7 Politische Netzwerke	211
4.8 Gesetzmäßigkeiten von (politischen) Entscheidungen	215
4.8.1 Homo oeconomicus oder Homo politicus?	216
4.8.2 Entscheidungsfindung des Homo politicus	221
4.9 Thesenartige Zusammenfassung	230
5 Europäische Union als Ziel von Interessenvertretung: Politisches System und Besonderheiten gegenüber mitgliedstaatlichen Systemen	235
5.1 Einleitung und Fragestellung	235
5.2 Kurze Geschichte der europäischen Integration	236
5.3 Fundamentale Änderungen durch den Vertrag von Lissabon	245
5.3.1 »Lissabon«: Vertrag oder Verfassung?	246
5.3.1.1 Entstehungsgeschichte des Vertrages von Lissabon	247
5.3.1.1.1 Kontext: Entstehung des Verfassungsvertrages und Verfassungskrise	247
5.3.1.1.2 Ausweg aus der Verfassungskrise	249
5.3.1.2 Wie der gewählte Prozess über die Substanz des Vertrages von Lissabon entschied	252

5.3.1.2.1	Basislager und Schachspiel	252
5.3.1.2.2	Berliner Erklärung und Sherpa-Konsultationen: Informelle Prozesse als Weg zum Erfolg	254
5.3.1.2.3	Ein Verhandlungsmandat ohne Verhandlungs- spielraum	255
5.3.1.2.4	Fazit	258
5.3.1.3	Bewertung der Unterschiede zwischen Verfassungsvertrag und Vertrag von Lissabon	258
5.3.2	Stärkung der EU nach außen: Die EU als Global Player	263
5.3.3	Stärkung der EU nach innen: Übergang vom Einstimmigkeits- zum Mehrheitsprinzip im Rat der EU wird zum Regelfall	265
5.3.4	Stärkung des Europäischen Parlaments	268
5.4	Integrationstheorien und das Mehrebenensystem	
Europäische Union		270
5.4.1	Föderalismus	271
5.4.1.1	Der Föderalismus als politische Zielvorstellung	272
5.4.1.2	Föderalismus als politikwissenschaftliche Integrationstheorie	272
5.4.2	Neo-Funktionalismus	274
5.4.3	Liberaler Intergouvernementalismus	276
5.4.4	Supranationalismus	279
5.4.5	Multi-Level-Governance	280
5.4.6	Fazit	285
5.5	Politische Stakeholder in der Europäischen Union	285
5.5.1	Europäische (supranationale) Ebene: Die Organe und Institutionen der Europäischen Union im Überblick	287
5.5.1.1	Europäisches Parlament	287
5.5.1.2	Europäischer Rat	291
5.5.1.3	Rat der Europäischen Union (Ministerrat)	292
5.5.1.4	Europäische Kommission	294
5.5.1.5	Gerichtshof der Europäischen Union	297
5.5.1.6	Europäische Zentralbank	299
5.5.1.7	Europäischer Rechnungshof	300
5.5.1.8	Sonstige Institutionen	302
5.5.1.8.1	Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss	302
5.5.1.8.2	Ausschuss der Regionen	302
5.5.2	Mitgliedstaatliche (nationale) Ebene	304
5.5.2.1	Mitgliedstaatliche (»Ständige«) Vertretungen	304
5.5.2.2	Regionale Vertretungen	306
5.5.3	Zivilgesellschaftliche (nichtstaatliche) Ebene	308

5.5.3.1	Verbände	311
5.5.3.2	Organisationen und öffentliche Interessengruppen	313
5.5.3.3	Medien	315
5.6	Thesenartige Zusammenfassung	316

6 Rechtsetzungsverfahren und sonstige rechtliche Regelungen als

Rahmenbedingungen von Interessenvertretung in der Europäischen Union 321

6.1	Einleitung und Fragestellung	321
6.2	Grundlagen der Rechtsetzung in der EU nach Lissabon	321
6.2.1	Allgemeines	322
6.2.2	Einteilung der Rechtsakte nach dem Vertrag von Lissabon	323
6.2.3	Rechtsetzungsverfahren in der Europäischen Union	324
6.2.3.1	Allgemeines	324
6.2.3.2	Ordentliches Gesetzgebungsverfahren	325
6.2.3.2.1	Einleitung des Gesetzgebungsverfahrens: Initiativrecht der EU-Kommission	327
6.2.3.2.2	Weiteres Vorgehen in Rat und Parlament: Lesungen, Stellungnahmen und Vermittlungs- verfahren	328
6.2.3.2.3	Erste Lesung im Europäischen Parlament	329
6.2.3.2.4	Erste Lesung im Rat	329
6.2.3.2.5	Zweite Lesung in Parlament und Rat, Stellungnahme der Kommission	330
6.2.3.2.6	Verfahren im Vermittlungsausschuss	332
6.2.3.2.7	Dritte Lesung in Rat und Parlament	332
6.2.3.2.8	Veröffentlichung, Bekanntgabe und Inkrafttreten	333
6.2.3.3	Rechtsetzung durch die EU-Kommission nach Artikel 290 und 291 AEUV, insbesondere Komitologie	333
6.2.3.3.1	Delegierte Rechtsetzung (Artikel 290 AEUV)	334
6.2.3.3.2	Durchführungsrechtsetzung der EU-Kommission nach Artikel 291 Absatz 2 AEUV	335
6.3	Zugang zu den Institutionen der Europäischen Union	337
6.3.1	Allgemeines	338
6.3.2	Gesetzliche Grundlagen der Regulierung	340
6.3.3	Rechtliche Rahmenbedingungen des Zugangs zu den einzelnen Institutionen	341
6.3.3.1	Regulierung des Zugangs zum Rat der EU	341
6.3.3.2	Regulierung des Zugangs zu Mitgliedern und Beamten der EU-Kommission	342

6.3.3.3	Transparenz-Initiative/Transparenz-Register	343
6.3.3.3.1	Rahmenbedingungen und Inhalt des Transparenz-Registers	343
6.3.3.3.2	Alternativen zum Transparenz-Register: Verbindliche Qualitätskriterien für Interessenvertretung	345
6.3.3.4	Regulierung des Zugangs zu Mitgliedern des Europäischen Parlaments	347
6.3.3.5	Regulierung des Zugangs zum Ausschuss der Regionen (AdR) und Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA)	348
6.3.4	Konsequenzen für die Praxis der Interessenvertretung	349
6.3.4.1	Entscheidungen ohne Entscheider?	349
6.3.4.1.1	»Komplexitätsfalle« Europäische Union: Gibt es den einen Entscheider?	349
6.3.4.1.2	Ordentliches Gesetzgebungsverfahren (Artikel 294 AEUV): Die Zahl der Entscheider nimmt zu	350
6.3.4.1.3	Informeller Trilog als zusätzliche – informelle – Entscheidungsebene	351
6.3.4.1.4	Komplexität und Vielschichtigkeit der Verfahren und Prozesskompetenz in der Interessenvertretung	352
6.3.4.2	Mehrheitsentscheidungen unter 27 Mitgliedstaaten als strategisches Risiko für Unternehmen: Zwang zum »Europäischen Coalition Building«?	353
6.4	Thesenartige Zusammenfassung	356
7	Governmental Relations: Prozessmanagement in der Praxis	359
7.1	Einleitung und Fragestellung	359
7.2	Allgemeines	359
7.3	Wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Interessenvertretung: Stakeholder-Management	362
7.3.1	Konzept des Stakeholder-Managements im Bereich der politischen Interessenvertretung	362
7.3.2	Stakeholder-Management in der Praxis	366
7.3.2.1	Schritt 1: Identifikation relevanter Stakeholder	367
7.3.2.2	Schritt 2: Stakeholder-Mapping – Kategorisierung und Hierarchisierung	370
7.3.2.3	Schritt 3: Informationsmanagement – Aufbau und Pflege einer Stakeholder-Datenbank	371

7.4 Instrumente der Interessenvertretung	374
7.4.1 Strukturelle Instrumente	374
7.4.1.1 Kollektive Organisationsformen: Interessenvertretung durch Verbände	374
7.4.1.1.1 Allgemeine Heterogenitätsproblematik	374
7.4.1.1.1.1 Zwang zum Kompromiss auf Verbandsebene	375
7.4.1.1.1.2 Folge: Konflikt zwischen Mitgliedschaftslogik und Einflusslogik	377
7.4.1.1.2 Verbandliche Interessenvertretung »von innen« und »von außen«	379
7.4.1.1.3 Kulturelle Unterschiede zwischen EU-Ebene und Mitgliedstaat als Problem für Verbände	380
7.4.1.1.4 Europäische und nationale Verbände	381
7.4.1.1.4.1 Europäischer Verband	381
7.4.1.1.4.2 Nationaler Verband	383
7.4.1.2 Nicht-kollektive Organisationsformen	384
7.4.1.2.1 Inhouse-Interessenvertretung: Die eigene Unternehmensrepräsentanz	384
7.4.1.2.1.1 Rolle und Tätigkeit eines Inhouse- Interessenvertreters	385
7.4.1.2.1.2 Anforderungen an die Person des Interessenvertreters	386
7.4.1.2.1.3 Zentrales Problem: Vertrauen kann nicht vererbt werden	387
7.4.1.2.2 Externer Dienstleister	388
7.4.1.2.2.1 Public-Affairs-Agenturen	388
7.4.1.2.2.2 Anwaltskanzleien	389
7.4.1.2.2.3 Governmental-Relations-Agenturen	390
7.4.1.2.2.4 Projektbezogener oder struktureller (langfristiger) Ansatz?	392
7.4.1.2.2.5 Thinktanks	394
7.4.1.2.2.6 Entsendung eigener Mitarbeiter an die Institutionen	395
7.4.1.3 Kosten der verschiedenen Instrumente	396
7.4.1.3.1 Kosten für einen Verband	396
7.4.1.3.2 Kosten einer Unternehmensrepräsentanz in Brüssel	397
7.4.1.3.3 Kosten eines externen Dienstleisters	400
7.4.1.3.3.1 Public-Affairs-Agenturen	401
7.4.1.3.3.2 Anwaltskanzleien	402
7.4.1.3.3.3 Governmental-Relations-Agenturen	403

7.4.2	Prozessuale Instrumente	405
7.4.2.1	Monoprozessuale Instrumente	406
7.4.2.1.1	Telefonat	407
7.4.2.1.2	SMS	407
7.4.2.1.3	E-Mail	407
7.4.2.1.4	Persönliches Gespräch	408
7.4.2.1.5	Briefing	409
7.4.2.1.6	Stellungnahme im Rechtsetzungsverfahren	410
7.4.2.1.7	OnePager	410
7.4.2.2	Polyprozessuale Instrumente	412
7.4.2.2.1	Workshop	412
7.4.2.2.2	Parlamentarischer Abend	413
7.5	Umsetzung in die Praxis: Gesamtmodell zur Strukturierung einer effektiven und effizienten Interessenvertretung	415
7.5.1	Qualitätsmaßstäbe setzen: Eckpunkte einer effektiven Interessenvertretung für ein Unternehmen	415
7.5.2	Koordination der Instrumente durch das Unternehmen	419
7.5.3	Ausgangspunkt und Zielsetzung erfassen: Definition eines generellen Anforderungsprofils des Unternehmens im Bereich der Interessenvertretung	421
7.5.4	Interessenvertretungsprojekte aufsetzen und erfolgreich durchführen: Grundlegende Schritte	424
7.5.4.1	Erfassung der inhaltlichen Zielsetzung und fortlaufende Prüfung der politischen Realisierbarkeit	424
7.5.4.2	Prozessuale Lageerfassung und Strategieplanung	426
7.5.4.3	Entwurf und Übermittlung eines oder mehrerer OnePager	426
7.5.4.4	Flankierung des OnePagers durch andere strukturelle und prozessuale Instrumente (wechselseitige Informationstransparenz)	427
7.5.4.5	Begleitung der Entscheidungsprozesse in Legislative und Exekutive	428
7.5.5	Schlussfolgerung	429
7.6	Thesenartige Zusammenfassung	429
8	Ausbildung: Wege zum Governmental-Relations-Manager	435
8.1	Einleitung und Fragestellung	435
8.2	Rahmenbedingungen und allgemeine Anforderungen an einen Interessenvertreter	436
8.2.1	Entschlüsselung und Beherrschung der zunehmenden Komplexität	436
8.2.2	Entschlüsselung des komplexen Mehrebenensystems Europäische Union	440

8.3	Anforderungen an einen Interessenvertreter	442
8.3.1	Kenntnisse über die Welt der Politik und die Welt der Interessengruppen	443
8.3.1.1	Interessenvertretung als intermediäres System	443
8.3.1.2	Anforderungen seitens der Interessengruppen	446
8.3.1.2.1	Informationen	446
8.3.1.2.2	Betriebswirtschaftliches Denken und Umsetzung der (politischen) Ziele der Auftraggeber	447
8.3.1.2.3	Professionelle Vertretung der Interessen der Auftraggeber	448
8.3.1.2.4	Fachliches Know-how und gute Kontakte	449
8.3.1.2.5	Soft Skills als wesentliches Handwerkszeug: Soziale Kompetenz, interkulturelle und sprachliche Kompetenz, Integrität	450
8.3.1.2.6	Integrität und Compliance	452
8.3.1.3	Anforderungen seitens der Politik	453
8.3.1.3.1	Informationen	453
8.3.1.3.2	Informationstransparenz und professionelle Informationsvermittlung	455
8.3.1.3.3	Verständnis der politischen Prozesse und Kultur	456
8.3.1.3.4	Integrität und Compliance	457
8.3.1.4	Fazit	459
8.3.2	Kompetenzaufbau zur strukturellen und nachhaltigen Begleitung politischer Prozesse	461
8.3.2.1	Prozesskompetenz und das Verständnis komplexer politischer Systeme	461
8.3.2.2	Reduktion von Komplexität für Politik und Interessengruppen	463
8.3.2.3	Revolving Door als Antwort?	465
8.3.2.3.1	Wechsel von der Politik in die Wirtschaft	466
8.3.2.3.2	Probleme der unterschiedlichen Sozialisation von Politikern und Entscheidungsträgern aus der Wirtschaft	468
8.3.2.3.3	Revolving Door als Sackgasse? Image-Probleme für Politik und Interessengruppen	470
8.4	Status quo der Aus- und Weiterbildung für Interessenvertreter	471
8.4.1	Bisherige Wege der Aus- und Weiterbildung	471
8.4.2	Ziele und Inhalte der bisherigen Aus- und Weiterbildung	474
8.5	Neue Wege in der Aus- und Weiterbildung	476
8.5.1	Modul Europarecht	479
8.5.2	Modul Politikwissenschaft	480

8.5.3 Modul Prozesskompetenz und Komplexitätsreduzierung	480
8.5.4 Modul Interkulturelle Kompetenz	481
8.5.5 Modul Sprachen	482
8.5.6 Praxismodul	482
8.6 Thesenartige Zusammenfassung	484
9 Fallstudien zu Interessenvertretungsprojekten mit struktureller Prozessbegleitung	487
9.1 Fall 1: »Werbeverbote für Spirituosen, Bier und Wein?«	488
9.1.1 Sachverhalt/Ausgangssituation	488
9.1.2 Schritt 1: Erfassung der inhaltlichen Zielsetzung und fortlaufende Prüfung der politischen Realisierbarkeit	491
9.1.3 Schritt 2: Prozessuale Lageerfassung und Strategieplanung	492
9.1.4 Schritt 3: Entwurf eines OnePagers und Übermittlung an zuvor ermittelte Adressaten in Legislative und Exekutive	496
9.1.5 Schritt 4 und 5: Einsatz des OnePagers und Begleitung der Entscheidungsprozesse in Legislative und Exekutive	497
9.1.5.1 Interessenvertretung gegenüber der Europäischen Kommission	497
9.1.5.2 Interessenvertretung gegenüber dem Rat	498
9.1.5.3 Interessenvertretung gegenüber dem Europäischen Parlament	499
9.1.6 Ergebnis: Zielerreichung	500
9.2 Fall 2: »Verordnung zur Festlegung der Modalitäten für das Erreichen des Ziels für 2020 zur Verringerung der CO ₂ -Emissionen neuer Personenkraftwagen«	500
9.2.1 Sachverhalt/Ausgangssituation	500
9.2.2 Schritt 1: Erfassung der inhaltlichen Zielsetzung und fortlaufende Prüfung der politischen Realisierbarkeit	502
9.2.3 Schritt 2: Prozessuale Lageerfassung und Strategieplanung	503
9.2.4 Schritt 3: Entwurf eines oder mehrerer OnePager und Übermittlung an zuvor ermittelte Adressaten	505
9.2.5 Schritt 4: Flankierung des OnePagers durch andere strukturelle und prozessuale Instrumente (wechselseitige Informationstransparenz)	505
9.2.6 Schritt 5: Begleitung der Entscheidungsprozesse in Legislative und Exekutive	506
9.2.6.1 Interessenvertretung gegenüber der Europäischen Kommission	506
9.2.6.2 Interessenvertretung gegenüber dem Rat	507
9.2.6.3 Interessenvertretung gegenüber dem Europäischen Parlament	508
9.2.7 Ergebnis: Zielerreichung	509

10 Herausforderungen der Zukunft	511
10.1 Professionalität bedeutet Übersetzungskompetenz	511
10.1.1 Klassische Professionen	511
10.1.2 Eine neue Professionalität?	515
10.1.3 Professionalität als Übersetzungskompetenz	520
10.1.4 Kurzer Appendix: Interessenvertretung neu gedacht	522
10.2 Wissensinfrastrukturen	523
10.2.1 Der Zugang zu externem Wissen ist heute wichtiger denn je	523
10.2.2 Wissensinfrastrukturen sind die Lösung, aber zugleich auch das Problem	526
10.2.3 Wissensinfrastrukturen beeinflussen den Zusammenhalt und die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaften	527
10.3 Open Policy – Zu einem Fundament der Interessenvertretung	528
10.3.1 Wir machen dann mal auf: Alles »open«, oder was?	528
10.3.1.1 Access	529
10.3.1.2 Epistemische Dimension	530
10.3.1.3 Gestalterische Dimension	531
10.3.1.4 Dimension der Legitimität	531
10.3.2 Dann macht mal schön: Strategische Impulse für die Interessenvertretung	532
10.3.2.1 Prozess	532
10.3.2.2 Gelegenheit	533
10.3.2.3 Kaskade	534
11 Zusammenfassung und Ausblick	535
11.1 Interessenvertretung als betriebswirtschaftlicher Aktivposten für Unternehmen, Verbände und Organisationen	535
11.2 Ziele der Interessenvertretung (Mitwirkung bei Entscheidungsprozessen)	536
11.3 Rahmenbedingungen – Reform durch den Vertrag von Lissabon	538
11.3.1 Vertrag von Lissabon: De facto Vereinigte Staaten von Europa!	538
11.3.2 Stärkung der Europäischen Union	540
11.3.2.1 Nach außen	540
11.3.2.2 Nach innen	541
11.3.3 Mehrebenensystem, ordentliches Gesetzgebungsverfahren, Informeller Trilog	541
11.3.3.1 Mehrebenensystem	542
11.3.3.2 Ordentliches Gesetzgebungsverfahren (Artikel 294 AEUV): Die Zahl der Entscheider nimmt zu	542
11.3.3.3 Informeller Trilog: Eine zusätzliche Entscheidungsebene	543

11.3.4	Paradigmenwechsel von der Inhalts- zur Prozesskompetenz	543
11.3.5	Fazit und Ergebnis	544
11.3.5.1	Komplexitätssprung der Prozesse europäischer Entscheidungsfindung	544
11.3.5.2	Paradigmenwechsel in der Interessenvertretung: Prozesskompetenz	546
11.4	Ausblick: Zwingender Reformbedarf zur Überwindung der Governance-Krise der EU	548
Anhang	551
Abkürzungsverzeichnis	551
Abbildungsverzeichnis	557
Schrifttum	561
Stichwortverzeichnis	611
Über die Autoren	619

