

# STUDY

Nr. 423 · Juni 2019

## MUSTER DER POLITIKBERATUNG

**Wirtschaftspolitische Beratung in Deutschland und den USA im Vergleich**

Gordon Friedrichs, Dorota Stasiak und Martin Thunert  
unter Mitarbeit von Natalie Rauscher und Hanna Thiele

Dieser Band erscheint als 432. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 423 · Juni 2019

## MUSTER DER POLITIKBERATUNG

**Wirtschaftspolitische Beratung in Deutschland und den USA im Vergleich**

Gordon Friedrichs, Dorota Stasiak und Martin Thunert  
unter Mitarbeit von Natalie Rauscher und Hanna Thiele

---

## Danksagung

Besonderer Dank gilt Eva Savinova, M. A. (Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hertie School of Governance in Berlin) für ihre umfangreiche, akribische und äußerst zuverlässige Mitarbeit an den Interviewteilen dieser Studie. Darüber hinaus trugen die ehemaligen Projektbearbeiter Michael Kühlen (heute Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf) und Yann Lorenz (heute IHK Berlin) in der ersten Projektphase maßgeblich dazu bei, die Datengrundlage für die in dieser Studie enthaltenen Befragungen zu erstellen und aufzubereiten sowie erste Interviews durchzuführen.

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Muster der Politikberatung“ von Gordon Friedrichs, Dorota Stasiak und Martin Thunert ist lizenziert unter

### **Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Lektorat: Jürgen Hahnemann • [sprach-bild.de](mailto:sprach-bild.de)  
Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-338-6

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>9</b>
<b>1 Einleitung: Problemaufriss und Fragestellungen</b>	<b>12</b>
1.1 Forschungsfragen	16
1.2 Relevanz	21
1.3 Vorgehensweise, Methodik und Datenbeschaffung	22
<b>2 Selbsteinschätzung und Wahrnehmung der wirtschafts- politischen Beratungslandschaft</b>	<b>27</b>
2.1 Finanzielle Rahmenbedingungen	27
2.2 Selbsteinschätzung der Beratungsakteure	33
2.3 Wahrnehmung der Beratungslandschaft	49
2.4 Zwischenfazit zur Beratungslandschaft	67
<b>3 Berücksichtigung der Arbeitswelt und Relevanz der Arbeitnehmerperspektive</b>	<b>71</b>
3.1 Relevanz der Arbeitnehmerperspektive	71
3.2 Zwischenfazit zur Arbeitnehmerperspektive	82
<b>4 Porträts von Beratungsakteuren</b>	<b>84</b>
4.1 Das National Employment Law Project (NELP) – Arbeitnehmerperspektive in der Praxis	84
4.2 Third Way und Ripon Society – innerparteiliche Beratung	94
4.3 Heritage Foundation und Konrad-Adenauer-Stiftung – zwei konservative Denkfabriken im transatlantischen Vergleich	110
4.4 Das Economic Policy Institute (EPI) – arbeitnehmernah und innovativ	122
4.5 Peterson Institute, Deutsches Institut für Wirtschafts- forschung (DIW) und Leibniz-Institut für Wirtschafts- forschung Halle (IWH) – Beispiele für unabhängige Forschungsinstitute	129
4.6 Abschlussbetrachtung zu den Interviews	142

<b>5 Fazit und Empfehlungen</b>	<b>146</b>
<b>Anhang</b>	<b>153</b>
Anhang 1: Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen	154
Anhang 2: Beratungsakteure (Deutschland)	155
Anhang 3: Beratungsakteure (USA)	159
Anhang 4: Teilnehmer/innen der Online-Befragung (Deutschland)	168
Anhang 5: Teilnehmer/innen der Online-Befragung (USA)	170
Anhang 6: Online-Fragebogen (deutsch)	172
Anhang 7: Online-Fragebogen (englisch)	187
Anhang 8: Interviewpartner/innen (Deutschland)	200
Anhang 9: Interviewpartner/innen (USA)	200
Anhang 10: Interviewleitfaden (deutsch)	201
Anhang 11: Interviewleitfaden (englisch)	203
Anhang 12: Originalzitate aus den englischen Interviews	205
<b>Literatur</b>	<b>216</b>
<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>221</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Finanzierung (Deutschland)	28
Abbildung 2: Finanzierung (USA)	29
Abbildung 3 : Einschätzung der Finanzierungssituation (Deutschland)	31
Abbildung 4: Einschätzung der Finanzierungssituation (USA)	32
Abbildung 5: Beratungsfunktionen und deren Bedeutung (Deutschland)	34
Abbildung 6: Beratungsfunktionen und deren Bedeutung (USA)	35
Abbildung 7: Formen der Beratung (Deutschland)	38
Abbildung 8: Formen der Beratung (USA)	39
Abbildung 9: Zielgruppen der Beratung (Deutschland)	40
Abbildung 10: Zielgruppen der Beratung (USA)	41
Abbildung 11: Beratungsnachfrage (Deutschland)	42
Abbildung 12: Beratungsnachfrage (USA)	43
Abbildung 13: Einfluss der Beratung (Deutschland)	46
Abbildung 14: Einfluss der Beratung (USA)	47
Abbildung 15: Beratungslandschaft Deutschland	48
Abbildung 16: Beratungslandschaft USA	51
Abbildung 17: Einfluss verschiedener Akteure (Deutschland)	53
Abbildung 18: Einfluss verschiedener Akteure (USA)	55
Abbildung 19: Relevanz der Arbeitnehmerperspektive (Deutschland)	72
Abbildung 20: Relevanz der Arbeitnehmerperspektive (USA)	73
Abbildung 21: Arbeitnehmervertretung (Deutschland)	76
Abbildung 22: Arbeitnehmervertretung (USA)	77

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Zielgruppen und Nachfrage der Beratung (NELP)	88
Tabelle 2: Einfluss der Beratung (NELP)	90
Tabelle 3: Zielgruppen und Nachfrage der Beratung (Third Way)	97
Tabelle 4: Zielgruppen und Nachfrage der Beratung (Ripon Society)	100
Tabelle 5: Beratungsfunktionen und deren Bedeutung (Ripon Society)	105
Tabelle 6: Beratungsfunktionen und deren Bedeutung (Third Way)	105
Tabelle 7: Finanzierung (Third Way)	107
Tabelle 8: Finanzierung (Ripon Society)	107
Tabelle 9: Einschätzung der Finanzierungssituation (Ripon Society)	108
Tabelle 10: Finanzierung (Konrad-Adenauer-Stiftung)	112
Tabelle 11: Einschätzung der Finanzierungssituation (Konrad-Adenauer-Stiftung)	112
Tabelle 12: Finanzierungsquellen (Heritage Foundation)	114
Tabelle 13: Einschätzung der Finanzierungssituation (Heritage Foundation)	114
Tabelle 14: Einfluss verschiedener Akteure (Konrad-Adenauer-Stiftung)	116
Tabelle 15: Einfluss verschiedener Akteure (Heritage Foundation)	117
Tabelle 16: Einfluss der Beratung (Peterson Institute)	131
Tabelle 17: Einfluss der Beratung (DIW)	132
Tabelle 18: Einfluss der Beratung (IWH)	134
Tabelle 19: Beratungsfunktionen und deren Bedeutung (Peterson Institute)	137



## ZUSAMMENFASSUNG

---

In der vorliegenden Studie untersuchen wir sowohl in den USA als auch in Deutschland Muster der Politikberatung im Politikfeld Wirtschaft und Soziales. Forschungsleitend steht ein dreifaches Erkenntnisinteresse im Zentrum der Untersuchung:

- Erstens die dichte Beschreibung, Typologisierung und Interpretation der jeweiligen Beratungslandschaft hinsichtlich charakteristischer Merkmale. Hierbei wird unter dem Begriff „Politikberatungslandschaft“ ein systematischer Überblick über Akteure, Foren, Formen und Prozesse der wissenschaftlich gestützten Politikberatung verstanden.
- Zweitens die Erklärung etwaiger Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den wirtschaftspolitischen Beratungslandschaften, den Beratungsprozessen und den Beratungsdiskursen innerhalb der beiden untersuchten Staaten. Neben der Rolle politisch-institutioneller Faktoren – wie etwa bestehender rechtlicher Rahmenbedingungen, des herrschenden politischen Systems oder der Stellung von Parteien – beziehen wir auch kulturell-akteurspezifische Faktoren in das Untersuchungsdesign mit ein. Wir nehmen an, dass kulturell-akteurspezifische Gestaltungsfaktoren die Politikberatungsmuster in den untersuchten Staaten ebenso stark prägen wie bereits bekannte politisch-institutionelle Determinanten, und erwarten somit teilweise Theoriebestätigung sowie eine Erweiterung von Theorien der Politikberatung.
- Drittens die vertiefende Untersuchung sowohl des Stellenwerts der Arbeitnehmerperspektive in wirtschaftspolitischen Beratungsdiskursen als auch der Legitimationsmuster hinsichtlich der Berücksichtigung der Arbeitnehmerperspektive in den untersuchten Staaten. Mit der Berücksichtigung dieser Perspektive in wirtschaftspolitischen Beratungsdiskursen soll einerseits möglichen Unterschieden in der Sichtbarkeit zwischen beiden Staaten nachgegangen werden, andererseits sollen politisch-institutionelle sowie kulturelle Faktoren als mögliche Erklärungsvariablen für die besondere Berücksichtigung bestimmter gesellschaftlicher Perspektiven in Beratungsdiskursen hinzugezogen werden.

Dem Projekt liegt ein mehrphasiges bzw. mehrgliedriges Untersuchungsdesign zugrunde. Dabei haben wir uns auf verschiedene „Typen“ von Beratungsakteuren konzentriert, wie etwa Think-Tanks, Stiftungen, Forschungsinstitute, ministerielle Politikberatungsabteilungen und wissenschaftliche Räte. Privata-

te Beratungsfirmen wie etwa Unternehmensberatungen oder Forschungseinrichtungen von privaten Banken und Unternehmen wurden ebenfalls berücksichtigt.

In einem ersten Schritt haben wir die Beratungslandschaften beider Länder vermessen, indem wir – neben der Erfassung wirtschaftspolitischer Beratungsakteure unterschiedlichen Typs – Indikatoren entwickelten, anhand derer eine erste Klassifizierung und Vergleichbarkeit der jeweiligen nationalen Beratungslandschaft möglich wurde.

In einem zweiten Schritt wurde mit Hilfe einer umfassenden Online-Befragung sowie einer Reihe von Experteninterviews – sowohl von Akteuren im Entscheidungsumfeld als auch von solchen im Beratungsangebot – eine Typologisierung von Beratungsprozessen und Beratungsakteuren entwickelt. Der Online-Fragebogen erfüllte die Funktion, individuelle Akteur/innen der Politikberatung gezielt zu analysieren, und zwar hinsichtlich ihres Selbstverständnisses als Berater/innen im Bereich Wirtschaft und ihres Verständnisses von Politikgestaltung und Beratungstätigkeiten – inklusive Fragen nach dem Einfluss und Erfolg ihrer Beratungstätigkeit, deren Zielgruppen und ihrer distinktiven Beratungsformen sowie den genutzten Beratungskanälen und -instrumentarien. In den Interviews befragten wir sowohl Akteur/innen als auch Expert/innen der Politikberatung. Hier wurden einige Themenfelder aus der Online-Befragung mit Hilfe eines Interviewleitfadens vertieft, aber auch ergänzende Felder der Politikberatung qualitativ analysiert.

Die Auswertung unserer Daten zeigt, dass in beiden Ländern ein großer Bedarf an anwendungsbezogener Politikforschung und -beratung besteht, dass sich deutsche und amerikanische Beratungsorganisationen eher als ein Konsortium an Ideen und Wissenschaftsdiskursen verstehen denn als Sprachrohr einer politischen Gruppe, dass aber zugleich eine klare ideologische Ausrichtung einen stärkeren Einfluss auf den Willensbildungsprozess ermöglicht. Beim direkten Ländervergleich spielen institutionelle Faktoren beim Einfluss von Politikberatung eine besonders wichtige Rolle, kulturelle Faktoren hingegen bei der Finanzierung, aber auch bei den bedienten Kanälen von Beratung. Hinsichtlich der Arbeitnehmerperspektive wurden brachliegende Beratungsressourcen erkennbar, insbesondere mit Blick auf die Präsentation von Themenschwerpunkten; aber auch die Behandlung von Zukunftsthemen scheint Potenzial für eine stärkere Kooperation zu bieten. Deutlich wurde auch, dass der größte Teil der Arbeit zu Arbeitnehmerfragen in Deutschland von gewerkschaftlicher Seite betrieben wird, in den USA von liberaler Seite.

Schließlich liefern die Experteninterviews teils starke Unterschiede hinsichtlich *best practices* und dem Selbstverständnis der Beratungsakteure. In

den USA besteht ein sehr antizipierendes Beratungssystem, das meist themenorientiert arbeitet und sich eher indirekt an distinkten Interessengruppen orientiert. Im Unterschied zu deutschen Akteuren, die die Implementierungsphase meist scheuen, sehen sich Think-Tanks in den USA durchaus als Umsetzungsagent und Anbieter von klaren Lösungen, auch innerparteilich. Hierzu gehört auch eine professionelle Medienschulung und -präsenz. Die vorliegende Studie diskutiert Pro und Kontra einer Adaption von Beratungsstandards und -prozessen auf beiden Seiten des Atlantiks und stellt mögliche neue Beratungsformen hinsichtlich der Arbeitnehmerperspektive dar.

Die Ergebnisse des Projekts sprechen gleichermaßen zur bestehenden Politikberatungsforschung sowie zur Politikberatung als Praxis. Die Studie trägt einerseits dazu bei, den Einfluss der materiell-wissenschaftlichen Politikberatung vor einem demokratietheoretischen Hintergrund in den jeweiligen Ländern zu interpretieren, und leitet anhand der länderspezifischen Strukturen Aussagen über die legitimatorische Verankerung der materiell-wissenschaftlichen Politikberatung sowie deren Grad an Partizipationsoffenheit ab. Andererseits werden Prozesse und Kontextfaktoren beleuchtet, die die gesellschaftliche Lage von Arbeitnehmer/innen durch eine gesellschaftlich orientierte Politikberatung in dem für ihre Anliegen zentralen Politikfeld Wirtschaft verbessern können. Schließlich liefert diese Art der Reflexion einen wertvollen Beitrag, um wissenschaftliche und praktischer Relevanz zu verbinden und somit wichtige Schritte zu Konsolidierung des Forschungsfeldes Politikberatungsforschung einzuleiten.

# 1 EINLEITUNG: PROBLEMAUFRISS UND FRAGESTELLUNGEN

---

Zu den wichtigen Machtfaktoren der Wirtschaftspolitik zählen die Ressourcen Wissen und Ideen. Kein OECD-Staat kommt heute ohne wirtschaftspolitische Beratung aus. Trotz eines länderübergreifenden Anstiegs des Bedarfs an wissenschaftlicher Expertise unterscheiden sich Gremien, Akteure und Foren der Beratung auch in den OECD-Staaten. Während sich die Erforschung dieses Phänomens bislang fast ausschließlich politisch-institutionell fundierter Muster bedient, bezieht dieses Forschungsprojekt auch kulturelle Faktoren mit ein. Die Debatte über Rolle, Muster und Legitimation wirtschaftspolitischer Beratung hat sich insbesondere mit der Finanz- und Wirtschaftskrise zugespitzt. Eine genaue Kenntnis der Beratungsmuster in den OECD-Staaten Deutschland und USA kann dabei helfen, wirtschaftspolitischen Sachverstand, der sich der Perspektive der Arbeitswelt und der abhängig Beschäftigten<sup>1</sup> verpflichtet sieht, gezielter aufzubauen und nachzufragen, um so die gesellschaftliche Lage von Arbeitnehmer/innen zu verbessern.

Obwohl der Satz „Wissen ist Macht“ (Bacon 1627/1989) keine neue Erkenntnis ausdrückt, scheint seine institutionalisierte Bestätigung zuzunehmen. Nach der Diagnose von Peter Weingart (2001) findet seit einigen Jahrzehnten eine besondere Intensivierung der Politikberatung statt, indem eine große Zahl von wissenschaftlichen Beratungsgremien Regierungen, Parlamente und Verwaltungen unterstützt. Zahlreiche beratende Ausschüsse, Stäbe, Kommissionen und Ad-hoc-Expertengremien versuchen, die Entscheidungsträger/innen mit der notwendigen Wissensbasis auszustatten, um ihre politischen Entscheidungen durch Verweis auf wissenschaftliche Erkenntnisse abzusichern und zu legitimieren. In manchen Fällen werden so auch Inhalt und Form des Beschlusses unter Berufung auf die zugrundeliegende wissenschaftliche Erkenntnis der breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt (Weingart 2001, S. 129).

Aufgrund der Komplexität vieler sozialer und politischer Probleme scheint das durch Wahlen legitimierte Mandat einer Mehrheit nicht mehr für die Lösung auszureichen. Um Glaubwürdigkeit aufzubauen, verweisen Politiker/innen auf evidenzbasierte Strategien (*evidence-based policy*, vgl. Head

---

1 Im Folgenden als „Arbeitnehmerperspektive“ bezeichnet.

2008a; Widmer 2009; Young et al. 2002; Cartwright/Hardie 2012, Schneider 2008). Diese Strategien sind dadurch gerechtfertigt, dass sie auf Expertenwissen und einer umfassenden Analyse der bestehenden Handlungsoptionen sowie einer Abschätzung der potenziellen sozialen, politischen und ökonomischen Kosten und Nutzen der geplanten politischen Maßnahme beruhen (Stone/Ullrich 2003, S. 17). Demokratische Legitimität der Entscheidungen wird daher immer häufiger durch epistemische Legitimität ergänzt (Lindvall 2009, S. 703; Jasanoff 2005, S. 221).

Die Bedeutung der legitimierenden Funktion von beratenden Expert/innen bedeutet aber noch längst nicht, dass deren Einfluss auf die Politik als unumstrittene Tatsache akzeptiert wird, denn ihre Arbeit besitzt in der Regel kein direktes demokratisches Mandat. Die Quellen des Mandats der Politikberatung sind nicht klar definiert. Mitunter wird Politikberatung von einer demokratisch legitimierten Instanz explizit beauftragt oder der Beratungsauftrag erfolgt durch Parteien, Verbände oder zivilgesellschaftliche Gruppierungen, doch immer häufiger erteilen sich die Beratenden ihr Konsultationsmandat selbst, wofür der Begriff „Selbstmandatierung“ geprägt wurde.

Daher liegt es nahe, im öffentlichen und wissenschaftlichen Diskurs Fragen nach der Legitimität der Legitimierenden aufzuwerfen (vgl. Jasanoff 2005; Hitzler 1994; Weingart 1999; Bogner/Torgersen 2005). Wie ist das entscheidungsbezogene Engagement der Expert/innen zu legitimieren, vor allem in solchen Kontexten, in denen ihre Empfehlungen eine entscheidende Rolle spielt? Renate Martinsen und Dieter Rehfeld (2006) machen ihre Antwort auf diese Frage von der Perspektive im Rahmen der Logik des politischen Systems abhängig: Aus der Perspektive des Eingangs (*Input*) kann man die Legitimität des Experteneinflusses infrage stellen. Aus der Sicht des Ausgangs (*Output*) lässt er sich leichter rechtfertigen, indem man annimmt, dass jegliches Unterfangen zur Entscheidungsoptimierung für das Gemeinwohl dienlich ist (Martinsen/Rehfeld 2006, S. 49 f.).

In der aktuellen Beratungsphilosophie spielt diese Perspektive des Gemeinwohls und die damit verbundene soziale Dimension der Beratung eine immer wichtigere Rolle. Neben der traditionellen Form der *geschlossenen* Beratung, in der die Berater/innen ausschließlich oder hauptsächlich Verpflichtungen gegenüber dem Kunden bzw. Auftraggeber haben, etabliert sich die sogenannte *offene* Beratung, deren Ergebnisse der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen und dem Wohl der Allgemeinheit dienen (Ihne 2007; vgl. die Unterscheidung zwischen kundenorientierter *Politikberatung* und offener, gemeinwohlorientierter *Politikerberatung* bei Cassel 2004).

Die Frage der Demokratisierung von Beratungsprozessen reicht jedoch noch weiter und ist weder auf die Legitimität des Experteneinflusses noch auf das Problem der öffentlichen Zugänglichkeit des generierten Wissens beschränkt. Auch in Beratungskontexten kommt immer öfter die Frage nach der Einbeziehung von Bürger/innen in Beratungsprozesse auf. Offen bleibt aber, wie das (lokale) Wissen der Bürger/innen effektiv genutzt werden kann und wie man Bürger/innen als Experten, aber auch als Gutachter und Prüfer von *policies* in die Konsultationsprozesse einbeziehen kann (vgl. Liberatore/Funtowicz 2003; Brown 2009; Fischer 2009; Römmele/Schober 2011).

Auch wenn die Nachfrage nach Know-how bei der Entscheidungsfindung einen universellen Charakter hat, unterscheidet sich die Aufstellung von Beratungsgremien und deren Einfluss auf die Politik von Land zu Land (Sato/Koi/Arimoto 2014; Thunert 2014). Die Beratungsforschung, die sich schrittweise als eigenständiges Forschungsfeld etabliert, widmet sich größtenteils der Systematisierung und der – immer häufiger vergleichenden – Analyse von nationalen Zusammenhängen, die oft als Beratungssysteme bezeichnet werden (vgl. Seymour-Ure 1987; Halligan 1995; Craft 2014, S. 2).

Um diese Systeme der Politikberatung zu charakterisieren, wird mehrfach Bezug auf die traditionelle Insider-Outsider-Unterscheidung zwischen interner und externer Politikberatung genommen (Fraussen/Halpin 2016, S. 4). *Interne Beratung* erfolgt innerhalb einer Institution und wird von dieser finanziert. Beispiele hierfür sind Beratungsstäbe eines Ministerpräsidenten oder Ministers, strategische Planungsabteilungen in Ministerien oder Forschungsinstitute, die im Umfeld von Ministerien angesiedelt sind. Im Gegensatz dazu kommt *externe Beratung* von einzelnen Personen oder Institutionen, die keine direkte institutionelle Verbindung zu ihren Adressaten haben, z. B. Sachverständigenräte, Experten- oder Forschungskommissionen, akademische Institutionen, Berater/innen, Nichtregierungsorganisationen oder Think-Tanks (vgl. Siefken 2010; Kusche 2008; Thunert 2013).

Um die Beratungssysteme weiter zu differenzieren, werden ferner Kategorien wie Unabhängigkeit oder Inhalt der Beratung vorgeschlagen (Craft 2014; Craft/Howlett 2012). Darüber hinaus weisen Autor/innen wie Hustedt (2013) oder Siefken (2010) darauf hin, dass Analysen, die Beratungssysteme und -formen in ihrer ganzen Komplexität betrachten möchten, auch andere Determinanten wie *policy*, *polity* und *politics* berücksichtigen sollten.

Ob und inwieweit die Politik eines Landes auf Wissen basiert, hängt jedoch nicht nur von der Regulierung der Politikberatung innerhalb des politischen Systems ab. Differenzen in der Regulierung können die Besonderheiten der einzelnen Beratungslandschaften nur teilweise erklären. Die jeweilige

Stellung unterschiedlicher Formen der Politikberatung hängt auch von der politischen Kultur eines Landes ab (Falk et al. 2006, S. 11–19). Schrittweise wird die Aufmerksamkeit der Beratungsforscher/innen auf Faktoren politisch-kultureller Art gelenkt, die – allgemein ausgedrückt – mit der Rolle des Wissens in der jeweiligen Gesellschaft zusammenhängen. Diese Kategorie von Faktoren umfasst unter anderem

- den gesellschaftlichen Umgang mit Wissen (*civic epistemologies*), d.h. Prozesse der Produktion, Validierung und Anwendung von Wissen (vgl. Miller 2004, S. 501; Jasanoff 2007),
- den Grad an Akzeptanz der ideologischen und politischen Einbindung von Expert/innen (Pietraś 1998, S. 91),
- die Reaktion auf die Diskrepanzen, die zwischen Expert/innen entstehen (Collingridge/Reeve 1986, S. 7–34; Shanteau 2001),
- die Bedeutung der wissenschaftlichen Qualität der Arbeit für den Einflussbereich eines/einer Sachverständigen (Szczepański 1980, S. 13–15; Kowalewski 1980, S. 90 f.; Szaniawski 1984b, S. 102) oder
- das allgemeine Vertrauen der Gesellschaft in Expertenwissen.

Campbell und Pedersen (2010) verwenden in diesem Kontext das Konzept der Wissensregime (*knowledge regimes*), die als „Gruppen von Akteuren, Organisationen und Institutionen“ zu verstehen sind, „die politische Ideen produzieren und verbreiten, welche wiederum beeinflussen, wie Politik- und Produktionsregime organisiert sind und funktionieren“ (Campbell/Pedersen 2010, S. 1 online). Die Autoren sind der Ansicht, dass unterschiedlich mit Wettbewerb und Konflikten über Ideen umgegangen wird, auch wenn Wettbewerb und Konflikt in allen Arten von Wissensregimen zu finden sind (vgl. Lundby 2014). Vergleichend stellen sie unter anderem fest, dass liberale Marktwirtschaften in dezentralen, offenen Staaten wie den USA in der Regel stark marktorientierte Wissensregime haben, die in hohem Maße wettbewerbsfähig und oft parteiisch und konfrontativ orientiert sind. Koordinierte Marktwirtschaften in dezentralen, offenen Staaten wie der Bundesrepublik Deutschland tendieren in der Regel zu eher konsensorientierten Wissensregimen, da ihre Volkswirtschaften stark assoziative und korporatistische institutionelle Arrangements besitzen. Hierbei handelt es sich um parlamentarische Systeme, die oft Koalitionsregierungen bilden und viele öffentliche Mittel für „Wissensproduzenten“ zur Verfügung stellen (Campbell/Pedersen 2010 S. 1 f. online).

Trotz aller Hoffnungen auf eine vollständige Rationalisierung des politischen Prozesses ist die Möglichkeit der Flucht vor dem „Politischem in der Politik“ in Richtung einer technokratischen Vision der alternativlosen, von

Fakten und Vernunft diktierten Lösungen (Habermas 1979) fraglich. Wie Karwat (2004) bemerkt, ist auch die sachliche Politik – zu unterscheiden von der „politischen“ Politik, deren Kern vom Kampf um die Macht geprägt ist – nicht „unpolitisch“, denn auch hier gibt es bei jeder politischen Entscheidung zwangsläufig zwei Aspekte: technisch-organisatorische und politisch-ideologische, in denen sich politische und ideologische Präferenzen äußern (Karwat 2004, S.21). Deshalb ist es wichtig, die Analyse der politischen Beratung multidimensional durchzuführen, nämlich unter Berücksichtigung der institutionellen und kulturellen, aber auch der politisch-ideologischen Faktoren, die sich auf die Vertretung unterschiedlicher Interessen in der Gesellschaft beziehen. Dies ermöglicht, wissenschaftliche mit praktischer Relevanz zu verbinden.

## 1.1 Forschungsfragen

Im Zentrum der Untersuchung stehen drei forschungsleitende, aufeinander aufbauende und strukturprägende Fragen zur wirtschaftspolitischen Beratung in Deutschland und den USA:

### **Leitfrage 1: Deskription**

Welche Muster der wirtschaftspolitischen Beratung lassen sich bei den zentralen Beratungsakteuren und deren Strategien in den OECD-Staaten Deutschland und USA erkennen?

### **Leitfrage 2: Erklärung**

Welche Rolle spielen – neben den bereits gut erforschten institutionellen Variablen – kulturelle Faktoren bei der Erklärung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den wirtschaftspolitischen Beratungslandschaften, -prozessen und -diskursen der beiden untersuchten Staaten?

### **Leitfrage 3: Vertiefung**

Welchen Stellenwert besitzt die Arbeitnehmerperspektive in wirtschaftspolitischen Beratungsdiskursen im Untersuchungszeitraum 2008–2013 bzw. welche Legitimationsmuster hinsichtlich der Berücksichtigung von Arbeitnehmerperspektiven lassen sich in den wirtschaftspolitischen Beratungsdiskursen der untersuchten Staaten erkennen?



In einem ersten Schritt geht es um eine möglichst genaue, aber überblickartige Beschreibung der wirtschaftspolitischen Beratungslandschaften in beiden Staaten. Danach stehen diejenigen Faktoren im Mittelpunkt, die helfen können, sowohl die Charakteristika der Beratungslandschaften in Deutschland und den USA als auch deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu erklären. In einem dritten und vertiefenden Schritt geht es darum zu erkunden, welchen Stellenwert Themen der Arbeitswelt und die Sichtweise der abhängig Beschäftigten, also die Arbeitnehmerperspektive, in der wirtschaftspolitischen Beratung einnimmt.

Die Studie nimmt als Untersuchungsländer Deutschland und USA vergleichend ins Visier. Die Auswahl dieser beiden Staaten macht es möglich, trotz eines kleinen Untersuchungs-Samples eine relativ breite Darstellung von Mustern der Politikberatung im Feld Wirtschaft herauszuarbeiten. Ein erklärungsbedürftiges Muster von Gemeinsamkeiten und Unterschieden – sowohl im institutionellem als auch im kulturellen Bereich – macht die beiden Länder zu einem vielversprechenden Ausgangspunkt für weitere Forschungsvorhaben.

Die Entscheidung für die Wirtschaftspolitik<sup>2</sup> als Forschungsgebiet orientiert sich am hohen Stellenwert dieses Politikbereichs in den beiden untersuchten Staaten. Zudem ist sie ein klassisches Betätigungsfeld von materiell-wissenschaftlicher Politikberatung (vgl. Rudloff 2008; Falk et al. 2006). Wirtschaftspolitische Entscheidungen sind insbesondere für die große Zahl der abhängig Beschäftigten in den OECD-Staaten von großer Tragweite. Zwar existieren Einzelfallstudien und einige wenige Zweiländervergleiche zu ausgewählten wirtschaftspolitischen Beratungsakteuren wie dem Council of Economic Advisers und dem Sachverständigenrat (u.a. Jeske/Papenfuß 2006) oder zu Think-Tanks allgemein (Gellner 1995; Braml 2004), aber es gibt keinen systematischen, auf das gesamte Feld der wirtschaftspolitischen Beratung ausgerichteten Ländervergleich, durch den sich die Frage beantworten ließe, wodurch materiell-wissenschaftliche Politikberatungsmuster geprägt sind und wie sie sich von Land zu Land unterscheiden. Dieser „weiße Fleck“ soll mit der vorliegenden Untersuchung erkundet werden.

---

2 Die vorliegende Studie gebraucht den Begriff „Wirtschaftspolitik“ im breitmöglichsten Sinne und meint damit sich teilweise unterscheidende, teilweise überlappende Politikbereiche wie Wettbewerbs-, Verbraucher-, Konjunktur-, Stabilitäts-, Geld-, Fiskal-, Einkommens-, Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs-, Verteilungs-, Außenwirtschafts-, Währungs-, Entwicklungs-, Wachstums-, Struktur-, Forschungs- und Technologiepolitik mit engen Bezügen zur Sozial- und Bildungspolitik.

### 1.1.1 Zu Leitfrage 1

Das erste Forschungsfeld erarbeitet über die Beschreibung von Organisationsmodellen und Beratungslandschaften hinausgehende nationale Muster von Politikberatung, und zwar anhand der systematischen Aufarbeitung einschlägiger Quellen und existierender Sekundärliteratur sowie ergänzender eigener Datenerhebung, um diese Muster anschließend länderübergreifend zu vergleichen.

Unter dem Begriff *Politikberatungslandschaft* wird hier ein systematischer Überblick über Akteure, Foren, Formen und Prozesse der wissenschaftlich gestützten Politikberatung verstanden. „Landschaft“ ist daher das, was der empirische Forscher bzw. die empirische Forscherin im untersuchten Staat vorfindet und zunächst ohne weitere Interpretation erfasst. Bei *Mustern der Politikberatung* handelt es sich um aus den „Landschaftsbeschreibungen“ hervorgehende Typologisierungen und Interpretationen von Beratungsmerkmalen und anderen Charakteristika.

Auf der Grundlage der existierenden Fachliteratur erwarteten die Verfasser/innen hinsichtlich der ersten Leitfrage,

- dass die Bedeutung materiell-wissenschaftlicher Politikberatung im Politikfeld Wirtschaft in den untersuchten Staaten ansteigt,
- dass länderübergreifend ähnliche Gestaltungsfaktoren für diesen Anstieg verantwortlich sind und
- dass sich dadurch trotz fortbestehender nationaler Besonderheiten länderübergreifende Gemeinsamkeiten der wirtschaftspolitischen Politikberatungsmuster – in Bezug auf die Akteurslandschaft und deren Strategien – ergeben.

### 1.1.2 Zu Leitfrage 2

In der bisherigen international vergleichenden Forschung zu Politikberatungslandschaften wurden nationale Unterschiede in den Beratungsmustern primär auf institutionelle Unterschiede zwischen den politischen Systemen und somit auf unterschiedliche institutionelle Anreize für Politikberatung zurückgeführt. Zu den erklärungsrelevanten *politisch-institutionellen Variablen* gehören unter anderem die bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen, Merkmale des politisch-administrativen Systems wie die Art der Gewaltenteilung und insbesondere der Stellenwert und die Bedeutung von politischen Parteien.

Dieses zweite Forschungsfeld möchte diese Perspektive weniger in Frage stellen als vielmehr mit Leitfrage 2 um „kulturelle Faktoren“ (in Ermangelung eines besseren Begriffs) bei der Erklärung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den wirtschaftspolitischen Beratungsmustern in Deutschland und den USA erweitern. Diese *kulturell-akteursspezifischen Variablen* umfassen historische Traditionen, das jeweilige Beratungsverständnis und die Erwartungen an Politikberatung sowie den gesellschaftlichen Stellenwert und die Reputation von Wissen. Auch das Selbstverständnis von wissenschaftlicher Politikberatung sowie deren Umfang bzw. Rolle bei der Regierungsführung gehören zu diesem Bereich und stehen im Fokus des Interesses der vorliegenden Studie.

Die Frage nach der Prägekraft von institutionellen und kulturellen Faktoren für die Ausgestaltung von Politikberatungsmustern ist keine rein akademische Übung. Wenn es darum geht, in praxisbezogener Absicht von den Erfahrungen anderer Staaten mit wirtschaftspolitischer Beratung zu lernen, ist eine genaue Kenntnis des Kontextes und der Bestimmungsfaktoren der als sinnvoll erachteten Beratungsstrukturen, -foren und -inhalte vonnöten, um vorschnelle Urteile darüber zu vermeiden, welche Praktiken und Muster sich übertragen lassen und welche nicht.

Wir nehmen hinsichtlich der zweiten Leitfrage an, dass kulturell-akteursspezifische Gestaltungsfaktoren die Politikberatungsmuster in den untersuchten Staaten ebenso stark prägen wie die bereits bekannten politisch-institutionellen Determinanten. An dieser Stelle erwarten wir einerseits eine Bestätigung theoretischer Annahmen der neo-institutionalistischen Schule, hoffen aber andererseits, mögliche Einseitigkeiten dieses Theorieansatzes durch die Betonung kulturell-akteursspezifischer Variablen zu kompensieren. Wir erwarten somit teilweise Theoriebestätigung, aber auch eine Erweiterung von Theorien der Politikberatung.

### 1.1.3 Zu Leitfrage 3

Das dritte Forschungsfeld widmet sich der Berücksichtigung von Fragen der Arbeitswelt (*world of work*) und der Arbeitnehmerperspektive in der wirtschaftspolitischen Beratung. Anhand der Analyse von wirtschaftspolitischen Beratungsdiskursen und von Wahrnehmungen der Beratungsakteur/innen geht es um die Frage, ob die ermittelten Politikberatungsmuster wirtschaftspolitische Beratung aus der Perspektive gesellschaftlicher Gruppen wie der Arbeitnehmer/innen zulassen, wie sich diese Beratungsperspektive gestaltet,

legitimiert und welchen Einfluss sie besitzen könnte, ohne vorschnell in den Verdacht des interessengeleiteten Lobbyismus zu geraten.

Den Stellenwert der Arbeitnehmerperspektive innerhalb der bestehenden Beratungsmuster analysiert die vorliegende Studie vorwiegend anhand der organisatorischen Nähe der Beratungseinrichtung zu den Verbänden der Arbeitnehmerschaft sowie des Selbstverständnisses einzelner Beratungseinrichtungen und Beratungsakteur/innen hinsichtlich arbeitsweltlicher und arbeitnehmerrelevanter Themen, aber auch durch genauere Feststellung, welche Art von Arbeitnehmerperspektiven berücksichtigt werden.

Hinsichtlich der Berücksichtigung der Arbeitnehmerperspektive in wirtschaftspolitischen Beratungsdiskursen betritt die Studie Neuland, was die Formulierung von Arbeitshypothesen erschwerte. Aus der vergleichenden Gewerkschaftsforschung und der vergleichenden Wohlfahrtsstaatsforschung ließ sich indes die Erwartung ableiten, dass die Berücksichtigung der Arbeitnehmerperspektive in den USA diskursiv weniger sichtbar ist als in Deutschland. Andererseits ist das wirtschaftspolitische Leitbild einer „unpolitischen“ Beratung in den USA deutlich schwächer ausgeprägt als in Deutschland, was die Berücksichtigung bestimmter gesellschaftlicher Perspektiven in Beratungsdiskursen erleichtern könnte.

#### 1.1.4 Zusammenfassung

##### **Arbeitshypothesen zu Leitfrage 1**

- Die Bedeutung materiell-wissenschaftlicher Politikberatung im Politikfeld Wirtschaft steigt in den untersuchten Staaten an.
- Für diesen Anstieg sind länderübergreifend ähnliche Gestaltungsfaktoren verantwortlich.
- Trotz fortbestehender nationaler Besonderheiten ergeben sich länderübergreifend ähnliche Gestaltungsfaktoren wirtschaftspolitischer Politikberatungsmuster in Bezug auf die Akteurslandschaft und deren Strategien.

##### **Arbeitshypothese zu Leitfrage 2**

Kulturell-akteursspezifische Gestaltungsfaktoren prägen die Politikberatungsmuster in den untersuchten Staaten ebenso stark wie die bereits bekannten politisch-institutionellen Determinanten.

### Arbeitshypothesen zu Leitfrage 3

- Die Berücksichtigung der Arbeitnehmerperspektive ist in den USA diskursiv weniger sichtbar als in Deutschland.
- Das wirtschaftspolitische Leitbild einer „unpolitischen“ Beratung ist in den USA deutlich schwächer ausgeprägt als in Deutschland, was die Berücksichtigung bestimmter gesellschaftlicher Perspektiven in Beratungsdiskursen erleichtern könnte.

Die Forschungsagenda der Studie lässt sich wie folgt zusammenfassen: Generell werden in beiden untersuchten Staaten Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Intensität der wirtschaftspolitischen Beratung sowie deutliche Unterschiede in den Beratungsmustern erwartet. Weniger klar und daher zu erforschen war, inwieweit sich die institutionellen und kulturellen Prägungen der Beratungsmuster auf die Berücksichtigung der Arbeitnehmerperspektive auswirken.

Im Fokus des Interesses dieser Studie steht die Angebotsseite der wirtschaftspolitischen Beratung. Die drei Forschungsfelder behandeln ihren Untersuchungsgegenstand – Beratungsmuster, die Rolle der institutionellen und kulturellen Faktoren sowie die Bedeutung der Arbeitnehmerperspektive – vor allem aus der *Perspektive wichtiger Beratungsakteure* in beiden Staaten. Die Sichtweise der Nachfrageseite, also der Empfänger von wirtschaftspolitischer Beratung, musste daher zurückstehen.

Anhand von schriftlichen Befragungen, mündlichen Interviews und einer Vielzahl von Sekundärquellen wirft die vorliegende Studie ein Licht auf die (Selbst-)Wahrnehmung der Beratungsakteure in Deutschland und den USA.

## 1.2 Relevanz

Die Studie erhebt den doppelten Anspruch einer zugleich wissenschaftsbezogenen und praxisbezogenen Relevanz. Sie möchte einerseits dazu beitragen, den Einfluss der materiell-wissenschaftlichen Politikberatung vor einem demokratietheoretischen Hintergrund in den jeweiligen Ländern zu interpretieren. Anhand der länderspezifischen Strukturen lassen sich zudem Aussagen über die legitimatorische Verankerung von materiell-wissenschaftlicher Politikberatung sowie über deren Grad an Partizipationsoffenheit ableiten. Andererseits geht es darum, Möglichkeiten zu erkunden, die gesellschaftliche

Lage von Arbeitnehmer/innen durch eine gesellschaftlich orientierte Politikberatung in dem für ihre Anliegen zentralen Politikfeld Wirtschaft zu verbessern. Die vergleichende Analyse der Beratungsmodalitäten auf der Suche nach *best practices* und förderlichen bzw. hinderlichen Faktoren verspricht sowohl praktische als auch wissenschaftliche Relevanz.

### 1.3 Vorgehensweise, Methodik und Datenbeschaffung<sup>3</sup>

Der Studie lag ein mehrphasiges bzw. mehrgliedriges Untersuchungsdesign zugrunde, dessen Umsetzung teils chronologisch, teils parallel erfolgte. Das Projekt gliederte sich dabei in die drei Phasen Deskription, Erklärung und Vertiefung.

Im Projektteil *Deskription* wurde das empirische Fundament der Studie gelegt. Im Zentrum stand hier die analytische Erfassung, Klassifikation und Typologisierung der deutschen und amerikanischen Beratungslandschaft. Dabei wurden zunächst die zentralen wirtschaftspolitischen Beratungsakteure beider Länder in einer umfassenden Datenbank gesammelt (vgl. [Anhang 2](#) und [Anhang 3](#)).<sup>4</sup> Dabei haben wir uns auf verschiedene „Typen“ von Beratungsakteuren konzentriert: Think-Tanks, Stiftungen, Forschungsinstitute, ministerielle Politikberatungsabteilungen und wissenschaftliche Räte sowie private Beratungsfirmen (Unternehmensberatungen und Forschungseinrichtungen von privaten Banken und Unternehmen). Folgt man dem Typologisierungsmo-  
dell von Weaver und Stares (2001, S.7), dann sind (wissenschaftliche) Beratungseinrichtungen einerseits nach ihrem Autonomiegrad vom politischen System (Regierung) zu unterscheiden, andererseits nach ihrer selbst gesetzten Priorität im Hinblick auf wissenschaftliche Politikberatung. Bei unserer Studie standen zwei Gruppen von Beratungstypen im Fokus:

- *zivilgesellschaftliche Organisationen*: akademische und advokatische<sup>5</sup> Think-Tanks, forschungsorientierte Nichtregierungsorganisationen, unternehmerische Think-Tanks, Interessengruppen, universitäre Forschungsinstitute und professionelle Aktionsgruppen;

---

<sup>3</sup> Vgl. auch [Anhang 1](#).

<sup>4</sup> Konkret hat das Forschungsteam umfangreiche Recherchearbeit hinsichtlich aller relevanten Organisationen betrieben, die teilweise oder vollständig wirtschaftspolitische Themenfelder bearbeiten und entsprechende Politikexpertise generieren. Wir haben hier teils induktiv recherchiert, teils auf bestehende Datenbanken zurückgegriffen (Rich 2001; Thunert 2001; McGann 2016).

<sup>5</sup> Wir benutzen den Begriff „advokatisch“ hier und im Folgenden in Anlehnung an englisch *advocacy* – gemeint sind Think-Tanks, die eine politische Agenda verfolgen und Lobbyarbeit betreiben.

- *intermediale Organisationen*: parteinahe Stiftungen, Consulting-Firmen, privatwirtschaftliche Unternehmen, Auftrags-Think-Tanks und internationale Organisationen, soweit mit nationaler Agenda im Politikfeld Wirtschaft.

Regierungsinterne Beratungsakteure wurden nicht berücksichtigt, da es uns primär um dauerhafte Muster der Beratungslandschaften ging. Insgesamt haben wir 319 Akteure identifiziert und katalogisiert (vgl. [Anhang 2](#) und [Anhang 3](#)). Damit sind die Akteure in beiden Ländern vermutlich nicht vollständig erfasst, aber in einem Ausmaß, das im Hinblick auf unser Untersuchungsdesign mehr als genügt.

Neben der Erfassung wirtschaftspolitischer Beratungsakteure unterschiedlichen Typs wurden mit Rückgriff auf bestehende Forschungsansätze zur Politikberatung folgende Indikatoren entwickelt, anhand derer die jeweilige nationale Beratungslandschaft klassifiziert werden konnte, was die internationale Vergleichbarkeit möglich machte:

- Gründungsjahr,
- *mission statement*/Selbstbeschreibung,
- Art der Veröffentlichungen,
- Themenbereiche,
- Anzahl der Mitarbeiter/innen,
- Ressorts,
- ideologische Ausrichtung,
- Zielgruppe,
- Finanzvolumen,
- Finanzierungsart,
- Kooperation mit anderen Organisationen.

Die entwickelte Datenbank diente dem Zweck, einen Überblick über die Akteure und Orte materiell-wissenschaftlicher Politikberatung in einem spezifischen Politikfeld sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht zu gewinnen. Zur Dokumentenanalyse griffen wir auf qualitative Inhaltsanalysen zurück (Häder 2015; Mayring/Fenzl 2014; Kuckartz 2014). Als Datensatz diente zunächst die offizielle Website der Organisationen inklusive der gelisteten Websites der entsprechenden Partnerorganisationen. Speziell vor dem Hintergrund des gewählten Politikfeldes waren dabei folgende Bereiche besonders signifikant:

- Themenbereiche,
- Jahresberichte,

- *mission statements*,
- Geschichte des Unternehmens,
- Publikationen,
- Mitarbeiterstab,
- offizielle Dokumente zur Einsicht des Finanzvolumens.

Dabei wurden die letztendlichen Kriterien zur Kategorisierung generisch entwickelt. So wurden einige Kategorien im Verlauf der Recherche wieder aufgegeben (z.B. das Kriterium „Berufung der Mitarbeiter/innen“, weil die Websites hierzu keine Informationen bieten), andere wurden ergänzt oder zusammengelegt (z.B. die Kriterien „Ressorts“, „PR“, „Zugang zur Exekutive und/oder Legislative“). Zudem diente die Datenbank über den gesamten Forschungszeitraum hinweg als nützliche Quelle für die Kontakte für Experteninterviews und als Sampling-Ressource für unsere Online-Befragung.

Bei der Unterscheidung zwischen formalen Kriterien (z.B. Gründungsjahr) und Kriterien, die verstärkt eigener Interpretation bedurften (z.B. ideologische Ausrichtung) war Vorsicht geboten. Außerdem war die Informationslage teilweise recht unterschiedlich: Während kleinere, eher lokal ausgerichtete Think-Tanks oftmals unzureichend verwaltete Websites mit nur wenigen Informationen hatten, machten große Think-Tanks eine Fülle an Informationen online zugänglich, waren aber zugleich oft unübersichtlich gestaltet.

Darüber hinaus wurde mit Hilfe zweier unterschiedlicher methodischer Zugänge eine Typologisierung von Beratungsprozessen und Beratungsakteuren entwickelt: Zum einen erstellten wir mit dem Programm *SurveyMonkey* einen Online-Fragebogen zur Befragung individueller Expert/innen der Politikberatung (Atteslander/Cromm 2010, S.166 ff.; Zerback et al. 2014). Zum anderen führten wir eine Reihe von Experteninterviews von Akteur/innen im Entscheidungsumfeld sowie im Beratungsangebot durch (Bohnsack 2011; Häder 2015; Flick 2012; Mayer 2013, Atteslander/Cromm 2010). Die Hinzuziehung der Expert/innen diente einerseits der Qualitätssicherung der Online-Befragung, etwa indem wir Expert/innen der Politikberatung nach der Teilnahme an der Befragung gezielt interviewten, anderseits der analytischen und interpretativen Weiterentwicklung der Untersuchung, etwa durch zusätzliche Themenfelder oder Variablentests im Rahmen eines Interview-Leitfadens. Weitere Erkenntnisse zu den Beratungslandschaften in den beiden untersuchten Staaten wurden im Rahmen des Expertenworkshops „Think Tank in the Knowledge Society“ vom 4. bis 5. Dezember 2015 an der Universität Speyer sowie auf ECPR Joint Sessions mit dem Titel „Was Plato Right? Should the Experts Rule?“ vom 24. bis 28. April 2016 in Pisa gewonnen.



Der Online-Fragebogen (vgl. [Anhang 6](#) und [Anhang 7](#)) hatte die Funktion, individuelle Akteur/innen der Politikberatung gezielt zu befragen, um Folgendes analysieren zu können:

- ihr Selbstverständnis als Berater/in im Bereich Wirtschaft,
- ihr Verständnis von Politikgestaltung und Beratungstätigkeiten (inklusive Fragen nach dem Einfluss und Erfolg ihrer Beratungstätigkeit),
- Zielgruppen ihrer Beratungstätigkeit und Nachfrage ihrer distinktiven Beratungsformen,
- genutzte Beratungskanäle und -instrumentarien.

Hierzu entwickelten wir zunächst verschiedene Fragesets und Variablen, die es uns erlaubten, den Einfluss der Gestaltungsfaktoren auf die Ausformung der wirtschaftspolitischen Beratungsmuster zu untersuchen. Konkret ging es um die Entwicklung folgender Variablen, die jeweils mit induktiven Fragesets verbunden wurden:

- Akteursselbstverständnis,
- Politikberatung im Prozess,
- Spannungsverhältnis von wissenschaftlicher und advokatischer Politikberatung,
- Charakteristika von Politikberatung in den USA und Deutschland,
- mögliche Entwicklungslinien der Politikberatung.

Den Fragebogen gestalteten wir entlang zweier Perspektiven: Einerseits interessierte uns die Selbstwahrnehmung der einzelnen Akteur/innen, andererseits die Wahrnehmung ihrer Umwelt hinsichtlich Angebot und Nachfrage von Politikberatung, Finanzierungssituation, Einfluss und Impact-Faktor, Beratungsformen sowie politisch-institutionelles Setting und politische Zugangschancen. Darüber hinaus war ein zentraler Teil der Online-Befragung der Arbeitnehmerperspektive gewidmet, deren Anteil in der Beratungslandschaft wir einerseits quantitativ gemessen und deren Gewichtung innerhalb der Beratungsorganisation sowie der Beratungslandschaft wir andererseits qualitativ bestimmt haben.

Für die Interviews befragten wir sowohl Akteur/innen als auch Expert/innen der Politikberatung (vgl. [Anhang 8](#) und [Anhang 9](#)). Dabei wurden einige Themenfelder aus der Online-Befragung mit Hilfe eines Interview-Leitfadens vertiefend diskutiert, aber auch ergänzende Felder der Politikberatung qualitativ analysiert. Neben Abläufen von Beratungsprozessen und Charakteristika des jeweiligen Akteurs ging es auch um das Verhältnis von internen und externen Beratungsressourcen sowie die Gewichtung von informellen und

formellen Beratungsformen. Dabei ging es um die Frage, welche Eigenschaften und Fähigkeiten Beratungsakteur/innen heutzutage vorweisen müssen (vgl. Kapitel 5). Die Interviews hatten einerseits die Funktion, Tendenzen, Auffälligkeiten oder gar Wissenslücken aus der Online-Befragung aufzuarbeiten, andererseits wollten wir weitere Variablen und konstitutive Faktoren moderner wirtschaftspolitischer Beratung tiefergehend ergründen und verstehen (Nohl 2013; Petersen 2014).

## 2 SELBSTEINSCHÄTZUNG UND WAHRNEHMUNG DER WIRTSCHAFTSPOLITISCHEN BERATUNGSLANDSCHAFT

---

Der Pool der untersuchten Beratungsakteure umfasst 319 Beratungseinrichtungen, die sich schwerpunktmäßig mit wirtschaftspolitischen Themen im weitesten Sinne beschäftigen, davon 86 auf deutscher und 233 auf amerikanischer Seite. Die folgenden Ausführungen beruhen auf der Online-Befragung, an der 44 Vertreter/innen deutscher und 51 Vertreter/innen US-amerikanischer Beratungseinrichtungen teilgenommen haben (zum Untersuchungsdesign und methodischen Vorgehen vgl. [Anhang 1](#)). Der Fragebogen umfasste 13 Fragen, die im Multiple-Choice-Verfahren beantwortet wurden (vgl. [Anhang 6](#) und [Anhang 7](#)), wobei nicht alle Befragten den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Der Grund hierfür liegt in der Tatsache, dass wir den Teilnehmer/innen die Möglichkeit einräumten, einzelne Fragen „wegzuklicken“ oder gar unbeantwortet zu lassen und den Fragebogen trotzdem abzuschicken, um deren unterschiedliche Sensibilität hinsichtlich einiger Antworten zu respektieren.

### 2.1 Finanzielle Rahmenbedingungen

Zentral für die Wirkung wirtschaftspolitischer Beratung jedweder Art sind deren Finanzierungsquellen. Welche Finanzierungsquellen sind hier besonders wichtig und wie beurteilen die Beratungsorganisationen ihre Finanzierungssituation?

#### 2.1.1 Finanzierungsquellen wirtschaftspolitischer Beratung

Erwartungsgemäß ist bei den deutschen Beratungsakteuren eine starke Anlehnung an öffentliche bzw. staatliche Zuschüsse erkennbar (für 64 Prozent wichtig;<sup>6</sup> vgl. [Abbildung 1](#)), wohingegen die amerikanischen Akteure mehr-

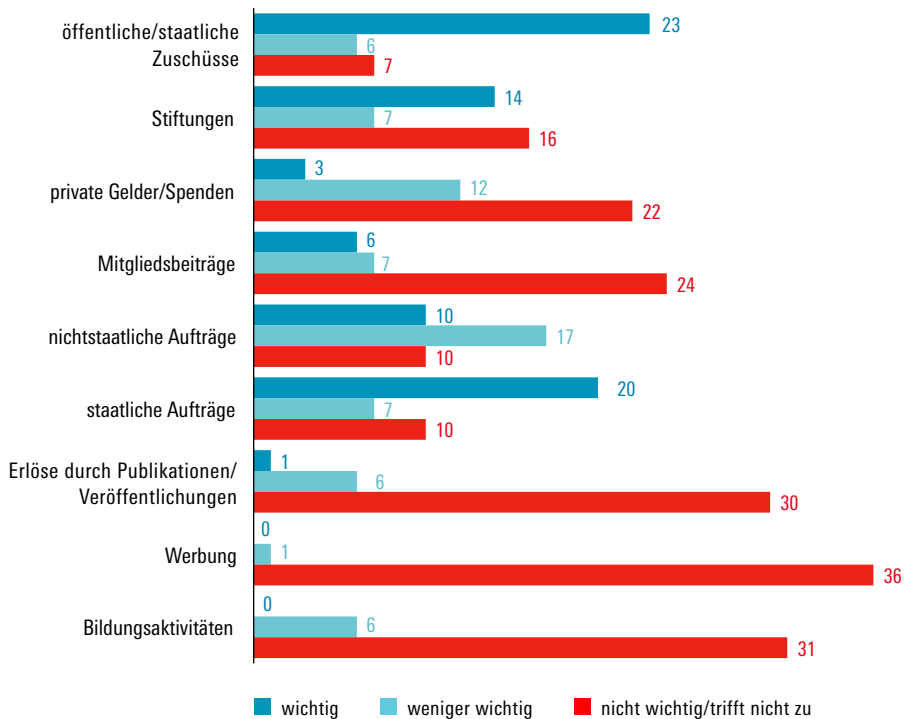
---

6 Zum Zwecke der besseren Vergleichbarkeit sind hier und im Folgenden die aus der Befragung errechneten Prozentwerte angegeben. Diese suggerieren allerdings eine Genauigkeit, die angesichts der relativen kleinen Anzahl Befragter nicht gegeben ist, da die Ergebnisse nur bedingt repräsentativ sind.

heitlich private Quellen (für 86 Prozent wichtig), aber auch die Stiftungsfinanzierung (für 71 Prozent wichtig) nennen (vgl. [Abbildung 2](#)). Diese Finanzierung scheint im amerikanischen Kontext überproportional vorzuherrschen, gaben die Befragten doch erst an dritter Stelle Mitgliedsbeiträge als weitere Finanzierungsquelle an (für 20 Prozent wichtig). Im Vergleich zu Deutschland ist dies durchaus signifikant. Hier wurden staatliche Aufträge an zweiter Stelle genannt (für 54 Prozent wichtig), vor Stiftungsgeldern (für 38 Prozent wichtig) und nichtstaatlichen Aufträgen (für 27 Prozent wichtig). Aufgrund der vergleichbar geringen Bedeutung alternativer Finanzierungsquellen, wie

Abbildung 1

## Finanzierung (Deutschland)



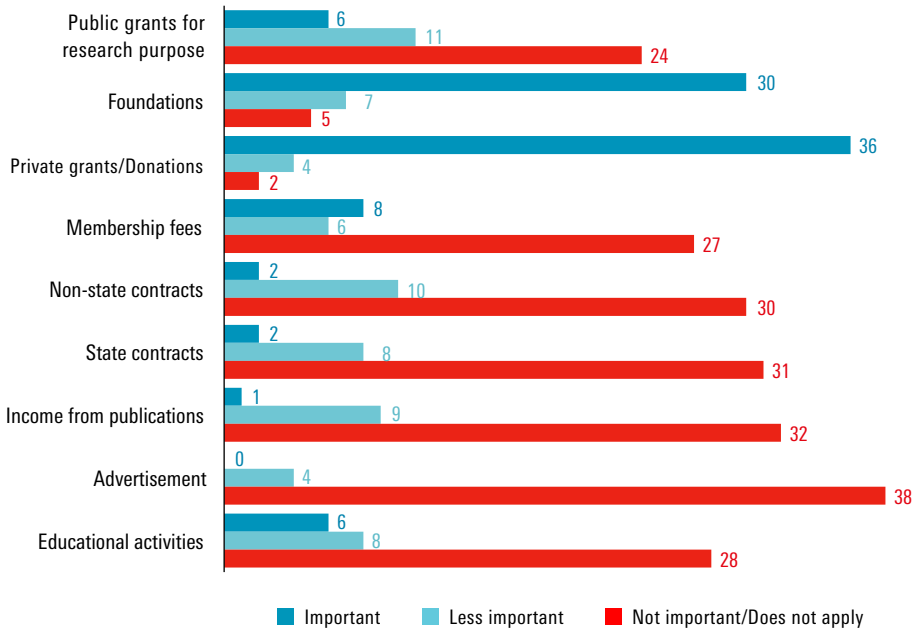
Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 44 Befragte, n = 36–37 (Nichtbeantwortung möglich)

Abbildung 2

**Finanzierung (USA)**

How important are the following sources of financing for your organization?



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 51 Befragte, n = 41–42 (Nichtbeantwortung möglich)

etwa Bildungsaktivitäten (für 0 Prozent auf deutscher, für 14 Prozent auf amerikanischer Seite wichtig), Werbung (für 0 Prozent auf deutscher wie amerikanischer Seite wichtig) oder Erlöse durch Publikationen (für 3 Prozent auf deutscher und 2 Prozent auf amerikanischer Seite wichtig), kann jedoch nur ein geringer Übertragungsgewinn festgehalten werden.

Die Unterschiedlichkeit von deutschen und amerikanischen Beratungsakteuren zeigt sich einmal mehr entlang der staatlich-marktwirtschaftlichen Achse und weniger entlang ausdifferenzierter Finanzierungsquellen. Dieser Eindruck wird durch unsere zweite Frage bezüglich der Finanzierung verstärkt (vgl. Kapitel 2.1.2).

Die Debatte über mögliche Zusammenhänge zwischen Finanzierungsquellen und der Unabhängigkeit von Beratungsakteuren wird in amerikanischen Medien des Öfteren thematisiert. 2016 berichtete die *New York Times* in Zusammenarbeit mit dem *New England Center for Investigative Reporting* in zwei Artikeln (Lipton/Williams 2016; Lipton/Confessore/Williams 2016), dass Think-Tanks wie die *Brookings Institution*, das *Center for Strategic and International Studies*, das *Hudson Institute* und der *Atlantic Council* im Austausch für finanzielle Mittel die wirtschaftlichen Interessen bestimmter Privatfirmen, aber auch ausländischer Regierungen unterstützen und Lobbyisten sowie Vertreter/innen privater Firmen ihre Zugehörigkeit zu Think-Tanks und die daraus entstehenden Interessenkonflikte verschleiern würden. Die betroffenen Think-Tanks haben teilweise direkt Stellung bezogen und weisen die Kritikpunkte klar von sich. *Brookings* und das *Hudson Institute* betonen, die Grenze zwischen unabhängiger Forschung und Lobbyarbeit sei stets klar und die Transparenz bezüglich der Einnahmequellen durchgehend gewährleistet gewesen. Einige der Aussagen in der *New York Times* bezeichnen sie als schlicht unzutreffend.<sup>7</sup>

### 2.1.2 Beurteilung der Finanzierungssituation

Die Finanzierungssituation wird gemischt wahrgenommen und gibt den Finanzierungsquellen einen qualitativen Charakter. Wir fragten die Beratungsakteur/innen: „Wie beurteilen Sie die Finanzierungssituation Ihrer Organisation?“ (vgl. [Anhang 6](#) und [Anhang 7](#), Frage 6). Die beiden Antwortmöglichkeiten „optimal“ und „änderungsbedürftig“ dienten als Proxy-Variablen, durch die wir die Wahl anderer Antworten einordnen konnten.

So antworteten auf deutscher Seite 31 Prozent mit „änderungsbedürftig“, gleichzeitig beklagten 37 Prozent, dass der Drittmittelerwerb sehr zeitaufwendig sei (vgl. [Abbildung 3](#)). Die große Mehrheit verneinte die zu große Abhängigkeit von staatlichen Mitteln (Zustimmung 17 Prozent), nichtstaatlichen Mitteln (Zustimmung 9 Prozent) sowie den Einfluss externer Sponsoren auf die Agenda (Zustimmung 0 Prozent). Ungefähr die Hälfte unserer Befragten zeigte sich ob ihrer Finanzierungssituation durchaus zufrieden (43 Prozent optimal, bei 37 Prozent trifft dies nicht zu). Diese Spaltung hinsichtlich

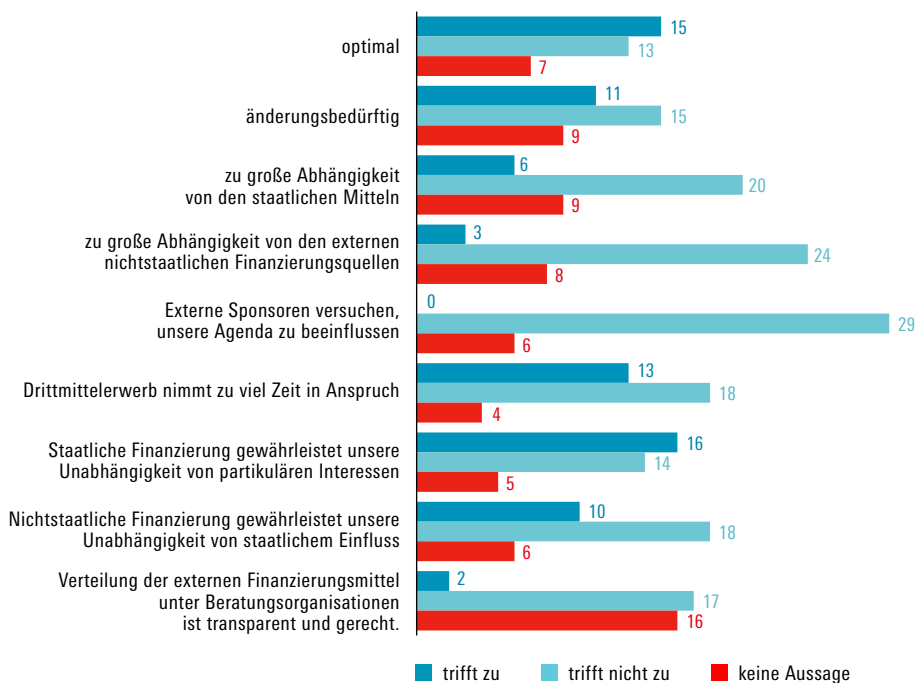
---

7 Vgl. [www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/08/20160811\\_co\\_brookings\\_nyt\\_response2.pdf](http://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/08/20160811_co_brookings_nyt_response2.pdf) und [www.hudson.org/research/12711-hudson-statement-on-new-york-times-story-about-think-tanks-and-corporate-influence](http://www.hudson.org/research/12711-hudson-statement-on-new-york-times-story-about-think-tanks-and-corporate-influence) (Abruf am 12.3.2019).

Abbildung 3

**Einschätzung der Finanzierungssituation (Deutschland)**

Wie beurteilen Sie die Finanzierungssituation Ihrer Organisation?



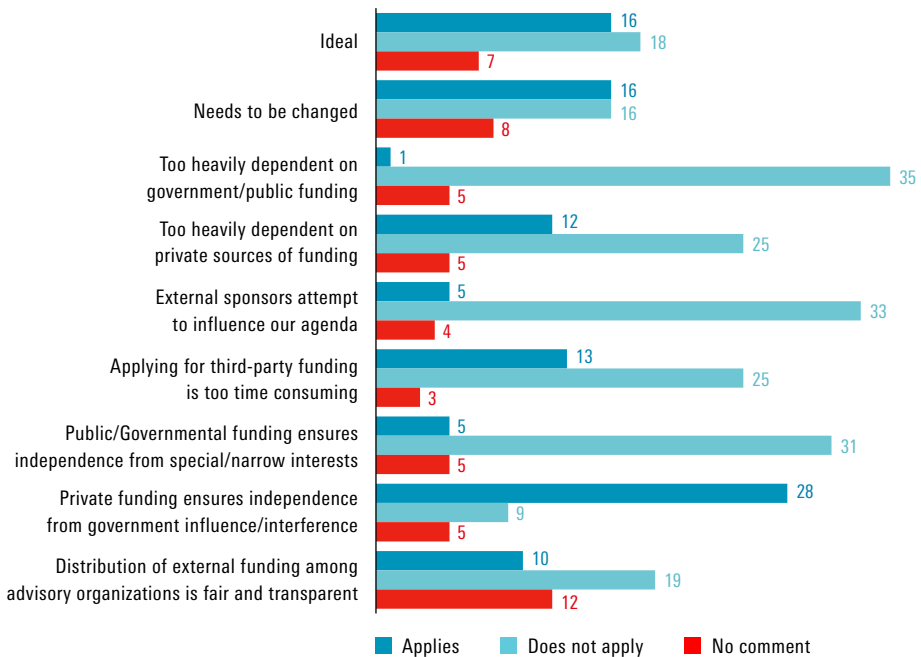
Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 44 Befragte, n = 34–35 (Nichtbeantwortung möglich)

der Zufriedenheit mit der eigenen Finanzierungssituation spiegelt sich in der Wahrnehmung der Rolle öffentlicher und privater Gelder wider. Während 46 Prozent angaben, staatliche Finanzierung gewährleiste die eigene Unabhängigkeit von partikulären Interessen, widersprachen 40 Prozent dieser Aussage. Umgekehrt finden 29 Prozent, dass nichtstaatliche Finanzierung die Unabhängigkeit von staatlichem Einfluss sicherstelle, wohingegen 53 Prozent dies verneinen. Vor dem Hintergrund der ambivalenten Haltung hinsichtlich der grundsätzlichen finanziellen Zufriedenheit zeigt dies im deutschen Kontext eine Tendenz zur Polarisierung bei der Einschätzung der Vor- und Nachteile privater und staatlicher Finanzierung.

### Einschätzung der Finanzierungssituation (USA)

How would you evaluate the financial situation of your organization?



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 51 Befragte, n = 40–42 (Nichtbeantwortung möglich)

Auf amerikanischer Seite ist die Spaltung bezüglich der Zufriedenheit mit der eigenen Finanzierungssituation noch deutlicher (39 Prozent: optimal, 40 Prozent: änderungsbedürftig), allerdings fällt hier die Ambivalenz hinsichtlich privater und öffentlicher Finanzierung deutlich kleiner aus (vgl. [Abbildung 4](#)): Nur 12 Prozent gaben an, dass staatliche Finanzierung Unabhängigkeit von Interessengruppen gewährleistet, wohingegen 67 Prozent private Finanzierung als Garant für Unabhängigkeit von staatlichen Interessen sehen. Die niedrige Zustimmung zur Antwort, man sei zu abhängig von staatlichen Geldern (2 Prozent), gekoppelt mit der niedrigen Zustimmung zu der Antwort, externe Sponsoren mischten sich in die Agenda ein (12 Prozent),



korrespondiert mit der Annahme, dass amerikanische Beratungsakteure primär privat-marktwirtschaftlich finanziert sind und dies so wünschen, da staatliche Finanzierung einen Eingriff in die durchaus wissenschaftlich ausgerichtete Beratungstätigkeit (vgl. [Abbildung 6](#)) darstellt.

## 2.2 Selbsteinschätzung der Beratungsakteure

### 2.2.1 Wirtschaftspolitische Funktionen und deren Einschätzung

In einem zweiten Schritt ging es darum, das Selbstverständnis der Beratungsakteure zu erkunden. Die Frage lautete: „Welche Funktionen nimmt Ihre Organisation in der Wirtschaftspolitik ein und für wie wichtig halten Sie die jeweiligen Funktionen?“ (vgl. [Anhang 6](#) und [Anhang 7](#), Frage 1).

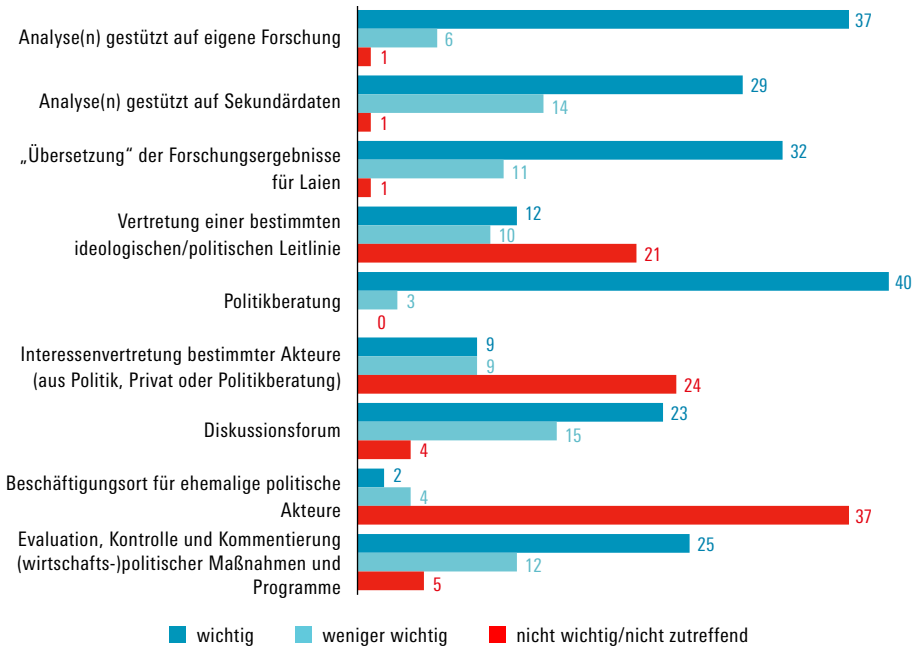
Bei den Antworten der deutschen Befragung fällt zweierlei auf: Wenig überraschend sehen einerseits nahezu alle Befragten (93 Prozent) die Politikberatung als Hauptfunktion ihrer Organisation (vgl. [Abbildung 5](#)). Dies geht einher mit der Evaluation bzw. Kommentierung (wirtschafts-)politischer Maßnahmen und Programme (60 Prozent) sowie der „Übersetzung“ von Forschungsergebnissen für Laien (73 Prozent), was das unabhängige, unparteiische und wissenschaftsnahe Selbstverständnis deutscher Beratungsakteure unterstreicht. Lediglich eine Minderheit der Befragten gibt an, dass eine wichtige Funktion ihrer Beratungstätigkeit darin besteht, als wirtschaftspolitische Berater/innen Interessenvertretung zu betreiben (20 Prozent) bzw. bei der Beratung einer bestimmten weltanschaulich-ideologischen Leitlinie zu folgen (28 Prozent). Im Selbstverständnis einer Mehrheit der Befragten ist Interessenvertretung und die Verfolgung einer bestimmten politisch-ideologischen Leitlinie nicht wichtig oder weniger wichtig.

Dieser Befund bedeutet, dass die befragten Beratungseinrichtungen diese in Publizistik und Öffentlichkeit oftmals unter den Stichworten „Lobbyismusverdacht“ und „weltanschauliche Einseitigkeit“ kontrovers diskutierten Haltungen und Aktivitäten mehrheitlich als eher wenig wichtig einschätzen und nicht zu den Prioritäten ihrer Arbeit zählen. Ob tatsächlich nur eine Minderheit der wirtschaftspolitischen Beratungsakteure eine weltanschauliche Leitlinie verfolgt oder erkennen lässt bzw. Forschung zur Unterstützung bestimmter Interessen betreibt, lässt sich durch eine Selbsteinschätzung der Akteure nicht vollends beantworten. Was sich indes sagen lässt: Für die Mehrheit der befragten Akteure in Deutschland gehören diese höchst umstrittenen Funktionen nicht zu ihrem Selbstbild.

Abbildung 5

### Beratungsfunktionen und deren Bedeutung (Deutschland)

Welche Funktionen nimmt Ihre Organisation in der deutschen Wirtschaftspolitik ein und für wie wichtig halten Sie die jeweiligen Funktionen?



Quelle: eigene Darstellung

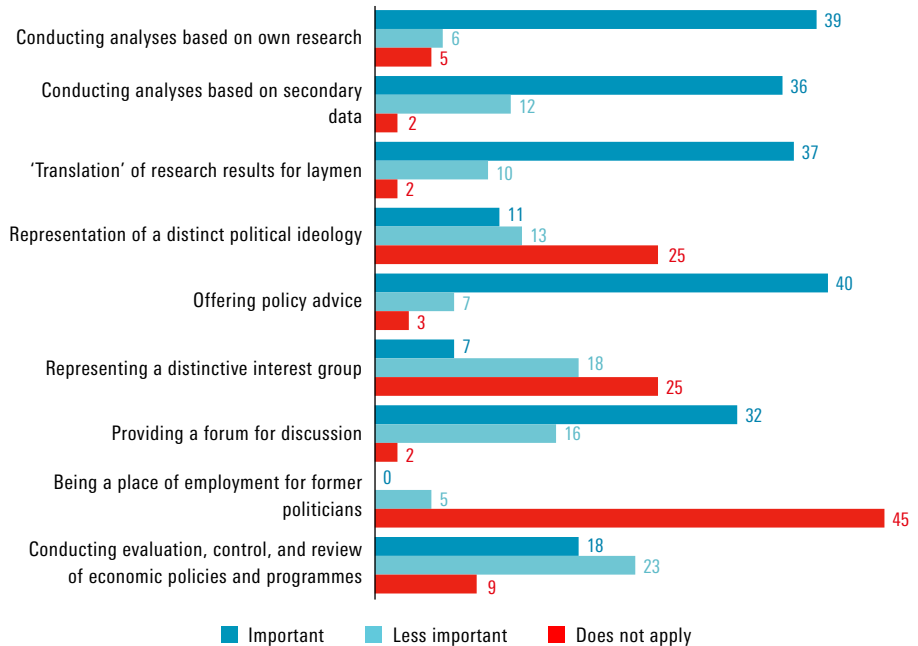
Anmerkung: 44 Befragte, n = 42–44 (Nichtbeantwortung möglich)

Auch die in den USA als selbstverständlich geltende „Drehtürpraxis“ einer regen Personalrotation zwischen Beratungseinrichtungen wie Think-Tanks und thematisch verwandten Tätigkeiten in der Exekutive gehört nicht zu den Prioritäten der befragten Beratungseinrichtungen und dem Selbstverständnis der in Deutschland vorherrschenden wirtschaftspolitischen Beratungskultur. Hierzulande halten es nur 5 Prozent der Befragten für wichtig, ehemaligen politischen Akteuren eine Beschäftigungsmöglichkeit zu bieten. Geht es nach den Wirtschaftsforschungsinstituten und Think-Tanks in Deutschland, sind sie selbst nicht die Orte, an denen aus der Politik vorübergehend oder endgültig ausscheidendes Personal beschäftigt wird. Auch scheinen sich diese

Abbildung 6

**Beratungsfunktionen und deren Bedeutung (USA)**

What roles do your organization take in the U.S. economic policy and how important do you believe those roles are?



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 51 Befragte, n = 49–50 (Nichtbeantwortung möglich)

Einrichtungen nicht um die Gewinnung von aus der Politik ausscheidenden Persönlichkeiten zu bemühen – ganz im Gegensatz zu Unternehmen, Verbänden und sonstigen Akteuren im Bereich der Interessenvertretung und des Lobbyismus.

Es überrascht zunächst, dass sich bei den US-Antworten ein durchaus ähnliches Bild abzeichnet. Auch hier ist das Selbstverständnis der Beratungsorganisationen mehrheitlich davon geprägt, keinen Beschäftigungsort für ehemalige Politiker zu bieten (0 Prozent geben „wichtig“ und lediglich 10 Prozent „weniger wichtig“ an, vgl. [Abbildung 6](#)). Auch die Verfolgung einer politisch-ideologischen Leitlinie wird als für das Selbstverständnis

nachrangig bewertet (nur 22 Prozent sagen „wichtig“, 27 Prozent „weniger wichtig“), ebenso das Eingeständnis von Interessenvertretung (14 Prozent „wichtig“, 36 Prozent „weniger wichtig“). Stattdessen überwiegen auch bei den US-Antworten die „klassischen“ und allseits akzeptierten Funktionen von Politikberatungseinrichtungen wie etwa die mehrheitlich genannte eigene Forschungsarbeit (78 Prozent), die Forschung mit Sekundärdaten (72 Prozent) sowie die Übersetzung von Forschungsergebnissen für Nicht-Fachleute (76 Prozent).

In beiden Ländern liegt der Schwerpunkt des Selbstverständnisses also offenkundig auf wissenschaftsgestützter Politikberatung und nicht auf advokatischer Forschung, die einem klaren weltanschaulichen Leitbild folgt. Die Tatsache, dass in beiden Ländern die Rolle als Diskussionsforum mehrheitlich genannt wurde (diese halten in Deutschland 55 Prozent für „wichtig“, in den USA 64 Prozent) untermauert dies zusätzlich. Der empirische Befund einer großen Ähnlichkeit in der Beschreibung der eigenen Funktion durch amerikanische und deutsche Beratungseinrichtungen im Politikfeld Wirtschaft und Soziales lässt aufhorchen, liegt er doch – was die USA angeht – teilweise konträr zu den Aussagen der existierenden Fachliteratur (vgl. exemplarisch Abelson 2009; Braml 2004; Medvetz 2012; Thunert 2016).

Als erste vorläufige Bilanz unserer Befragung ist somit festzuhalten, dass sich das Selbstverständnis der untersuchten wirtschaftspolitischen Beratungsorganisationen in Deutschland und den USA eher in Nuancen als fundamental unterscheidet. Vor dem Hintergrund der eher niedrigen Gewichtung der eigenen Rolle als Interessenvertretung bzw. einer klaren weltanschaulichen Ausrichtung in beiden Staaten ist zu attestieren, dass deutsche und amerikanische Beratungsorganisationen sich eher als ein Konsortium verstehen, das politikrelevante Ideen entwickelt, kommuniziert und dabei den Wissenschaftsdiskurs im Auge behält, und weniger als Sprachrohr klar definierbarer Interessen oder politischer Ideologien.

Heißt dies ferner, dass sich die Selbstwahrnehmung der Beratungsakteure auch deutlich von den Rollen unterscheidet, die ihnen in Theorien des politischen Entscheidungsprozesses zugewiesen werden, etwa als Mitglieder von *advocacy coalitions*<sup>8</sup>? Man könnte die Antworten der Beratungseinrichtungen dahingehend interpretieren, dass zwar die Möglichkeit besteht, dass wissenschaftsgestützte Politikberatung von anderen Teilnehmerinnen an Tendenzkoalitionen instrumentalisiert wird, dass die Beratungsakteure aber selbst keine aktive Teilnahme an solchen Koalitionen suchen – zumindest nicht im

---

8 Gellner (1995) benutzt dafür im Deutschen den Terminus „Tendenzkoalitionen“.

Feld der wirtschafts- und sozialpolitischen Beratung. Politikberatung gilt in beiden Ländern als zentrale Funktion der wirtschaftspolitischen Beratungstätigkeit (für 93 Prozent in Deutschland, für 80 Prozent in den USA „wichtig“), sie ist im Selbstverständnis der Berater/innen jedoch deutlich weniger politisch und weltanschaulich motiviert als angenommen. Die Fremdwahrnehmung wirtschaftspolitischer Beratung scheint sich in beiden untersuchten Staaten nicht mit der Eigenwahrnehmung der meisten Beratungsakteure zu decken.

### 2.2.2 Angebotene Beratungsformen

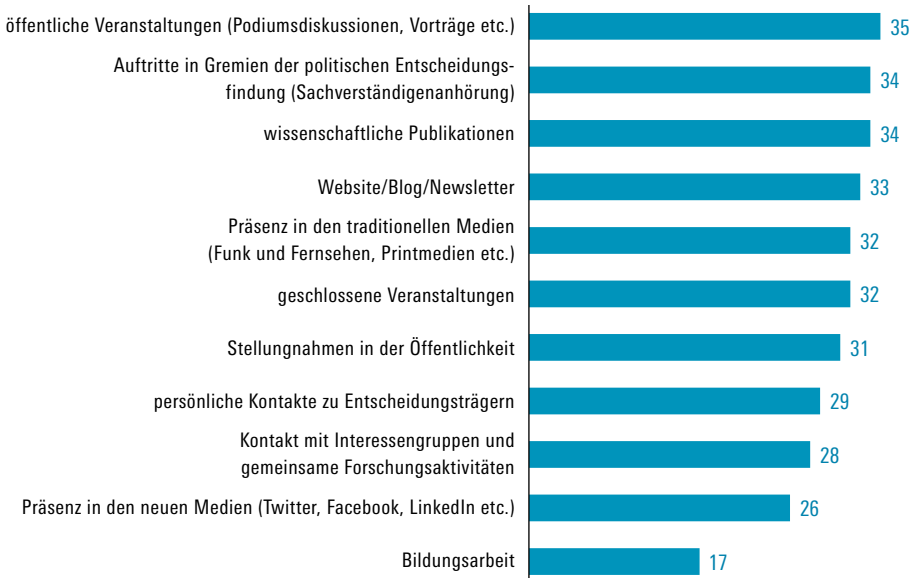
Wie groß ist die Bandbreite der in Deutschland und den USA jeweils angebotenen Beratungsformen? Das Ziel ist einerseits herauszufinden, ob Akteure laut eigener Aussage ein breites Spektrum an Beratungsformen anbieten oder eher spezifisch ausgerichtet sind. Dadurch lassen sich Reichweite und Professionalität der Akteure ermitteln. Ferner ist von Interesse, welche Beratungsformen im Vergleich überwiegen. Im Ländervergleich ergaben sich deutlich erkennbare Unterschiede bei den angebotenen Beratungsformen.

Während alle Beratungsakteure angaben, ein breites Spektrum an Beratungsformen anzubieten (in beiden Ländern erhielt keine Antwortmöglichkeit weniger als 17 Nennungen bei insgesamt 44 bzw. 51 Befragten, vgl. [Abbildung 7](#) und [Abbildung 8](#)), rangieren Kontakt und Forschungskooperation mit Interessengruppen bei den amerikanischen Akteuren an vorletzter Stelle (nur 24-mal genannt). Hingegen gaben 28 der befragten deutschen Beratungsakteure an, dass die Zusammenarbeit mit Interessengruppen zu gemeinsamen Forschungsaktivitäten Teil des Beratungsrepertoires ist. Vergewöhnt man sich das in [Kapitel 2.2](#) ermittelte überwiegend interessen- und ideologiefreie Selbstverständnis der wirtschaftspolitischen Beratung in Deutschland, so ist dieser Befund erklärungsbedürftig. Als mögliche Erklärung kommt in Betracht, dass die wirtschaftspolitischen Berater/innen in Deutschland ihre Unabhängigkeit und wissenschaftliche Glaubwürdigkeit durch eine Kooperation mit Interessenverbänden nicht gefährdet sehen. Zu erwarten ist, dass die Fremdwahrnehmung der wirtschaftspolitischen Beratung in Deutschland dieser Selbsteinschätzung nicht entspricht, sondern von einer stärkeren Interessenbindung der Beratungsakteure ausgeht als diese selbst.

Auffallend ist auf amerikanischer Seite, dass akademische Publikationen einen eher geringen Stellenwert bei den angebotenen Beratungsformen einnehmen (lediglich 20 Nennungen). Stattdessen wird mit der mehrheitlichen

### Formen der Beratung (Deutschland)

Welche Formen der Beratung bietet Ihre Organisation an?



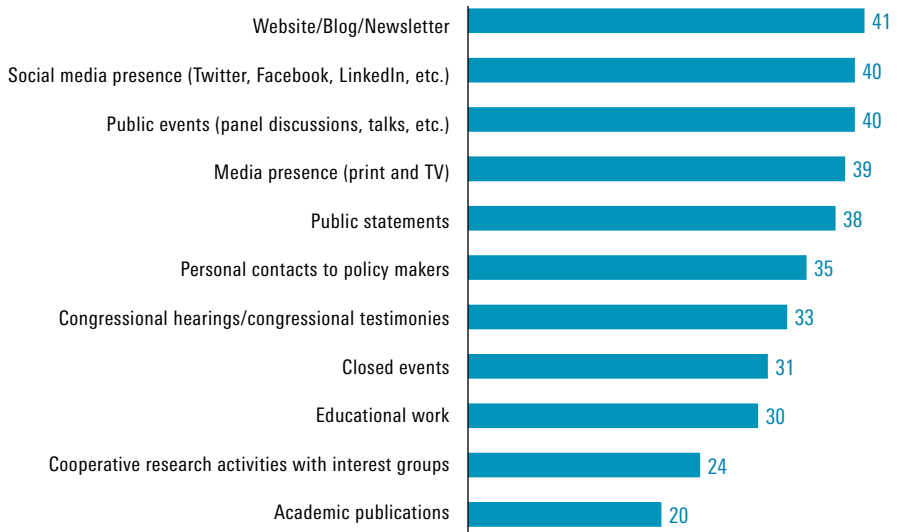
Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 44 Befragte, mehrere Antworten sowie Nichtbeantwortung möglich

Nennung von Präsenz in den klassischen Medien (39 Nennungen) und in sozialen Medien (40 Nennungen) die Medienorientierung der US-Einrichtungen deutlich – speziell in Verbindung mit den Ergebnissen aus [Abbildung 6](#). Hier zeichnet sich eine erste Tendenz für die US-Beratungsorganisationen ab: Auch für wissenschaftliche Beratung im Politikfeld Wirtschaft hat die mediale Präsenz Vorrang vor traditionellen akademisch-wissenschaftlichen Publikationsformen. Es scheint sogar so, als verlief die Vermittlung von Primär- und Sekundärdaten vorrangig über öffentliche Kanäle; auch öffentliche Veranstaltungen wurden häufiger genannt als geschlossene. Im deutschen Kontext scheint es hier ein eher generalistischer Anspruch unter den Akteuren zu herrschen; lediglich die Bildungsarbeit fällt mit 17 Nennungen im Vergleich zu anderen Nennungen etwas ab.

**Formen der Beratung (USA)**

Which forms, instruments and channels of advice does your organization offer?



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 51 Befragte, mehrere Antworten sowie Nichtbeantwortung möglich

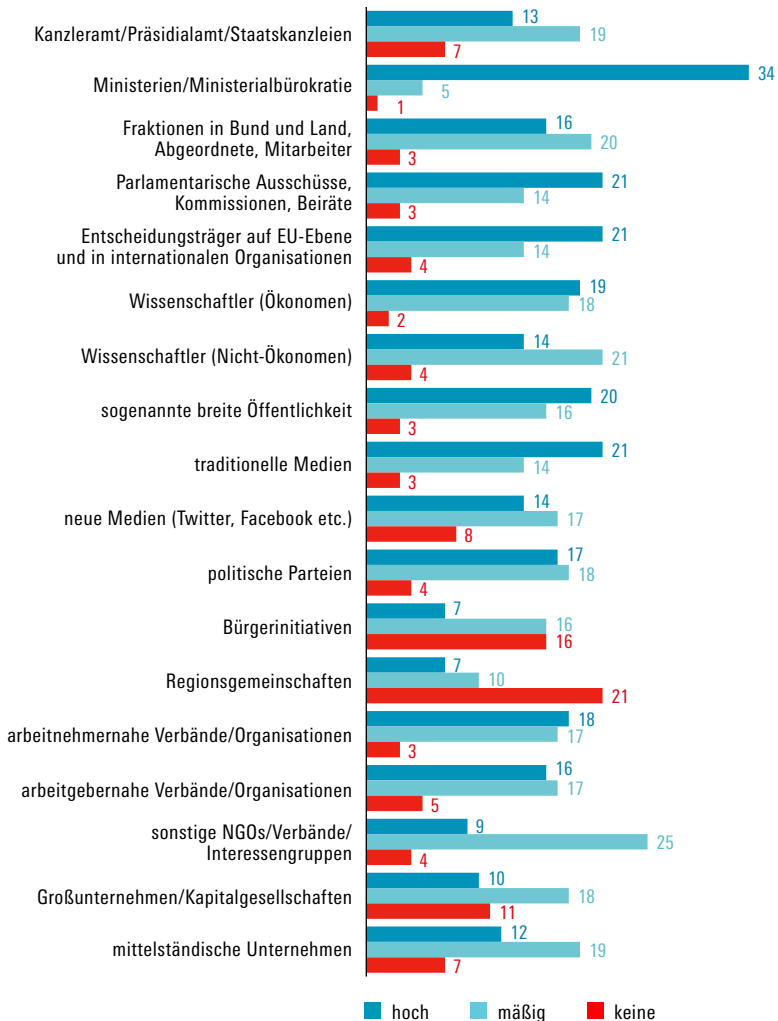
**2.2.3 Zielgruppen und Nachfrage der Beratung**

Eine Diskussion von Wirkungs- und Einflusskanälen wissenschaftlicher Politikberatung muss auf der Kenntnis der Zielgruppen und Nachfrager nach Beratung beruhen: Wen will man mit der eigenen Beratungsarbeit erreichen und ansprechen, wo erwartet man Nachfrage nach den eigenen Beratungsangeboten und woher kommt sie tatsächlich? Die Fragen zum Komplex Zielgruppen und Nachfrage zielen darauf ab, Einblick in die Zielausrichtung und den Modus Operandi der Beratungsorganisationen zu erhalten und die Institutionen als solche besser zu verstehen, zumal solche Informationen durch die Analyse von Sekundärquellen kaum zu erhalten sind.

Im nationalen Vergleich ergibt sich erneut ein differenzierteres Bild: In Deutschland stehen aufseiten der Exekutive weniger die Regierungszentra-

### Zielgruppen der Beratung (Deutschland)

Welche Bedeutung haben die unten genannten Zielgruppen für Ihre Organisationstätigkeit?



Quelle: eigene Darstellung

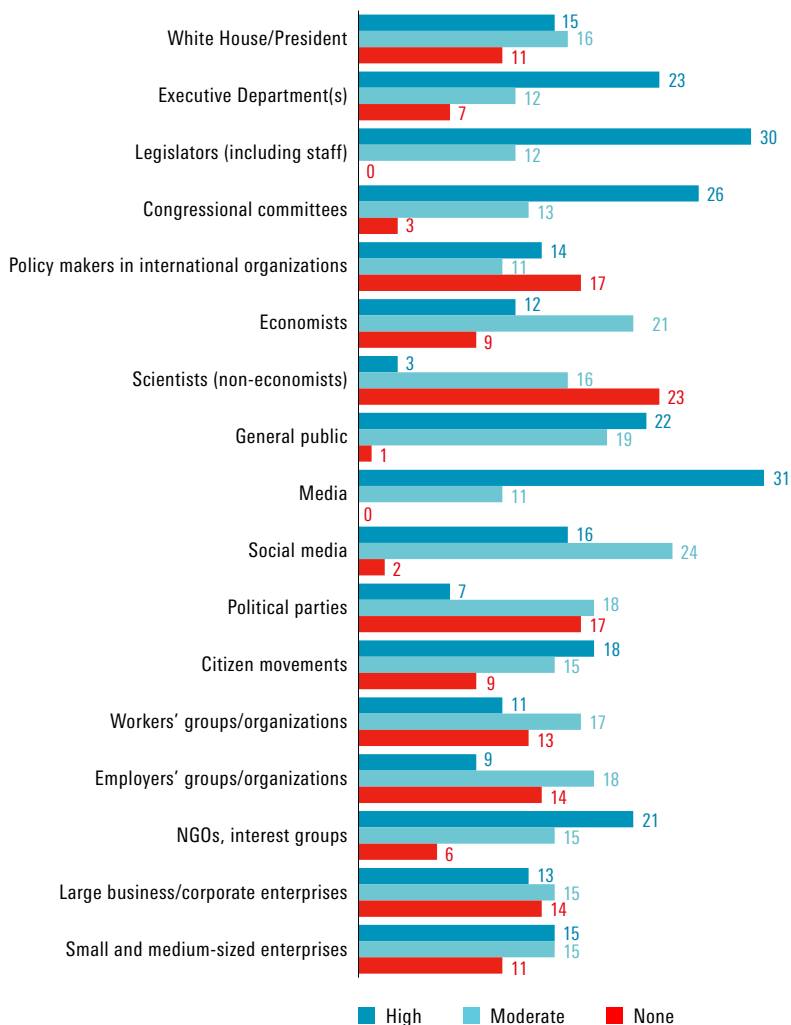
Anmerkung: n = 44 Befragte, n = 38–40 (Nichtbeantwortung möglich)



Abbildung 10

**Zielgruppen der Beratung (USA)**

How important are the following audiences for your advisory activity?



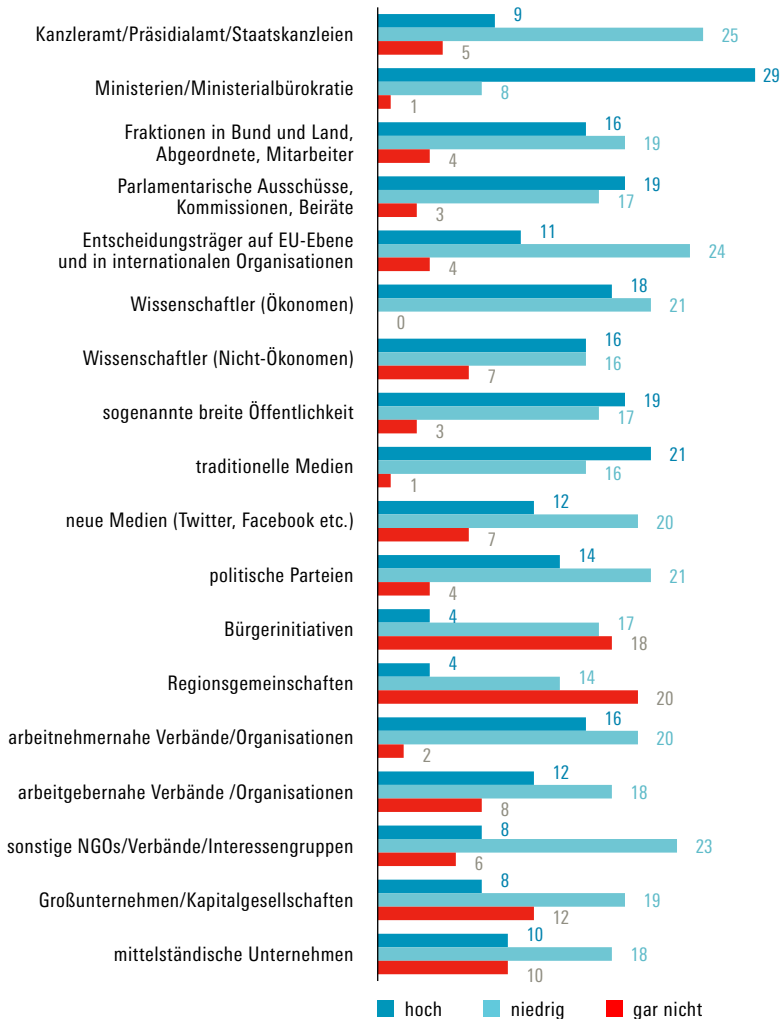
Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 51 Befragte, n = 41–42 (Nichtbeantwortung möglich)

Abbildung 11

**Beratungsnachfrage (Deutschland)**

Wie hoch schätzen Sie die Nachfrage Ihrer Arbeit bei folgenden potenziellen Abnehmern ein?



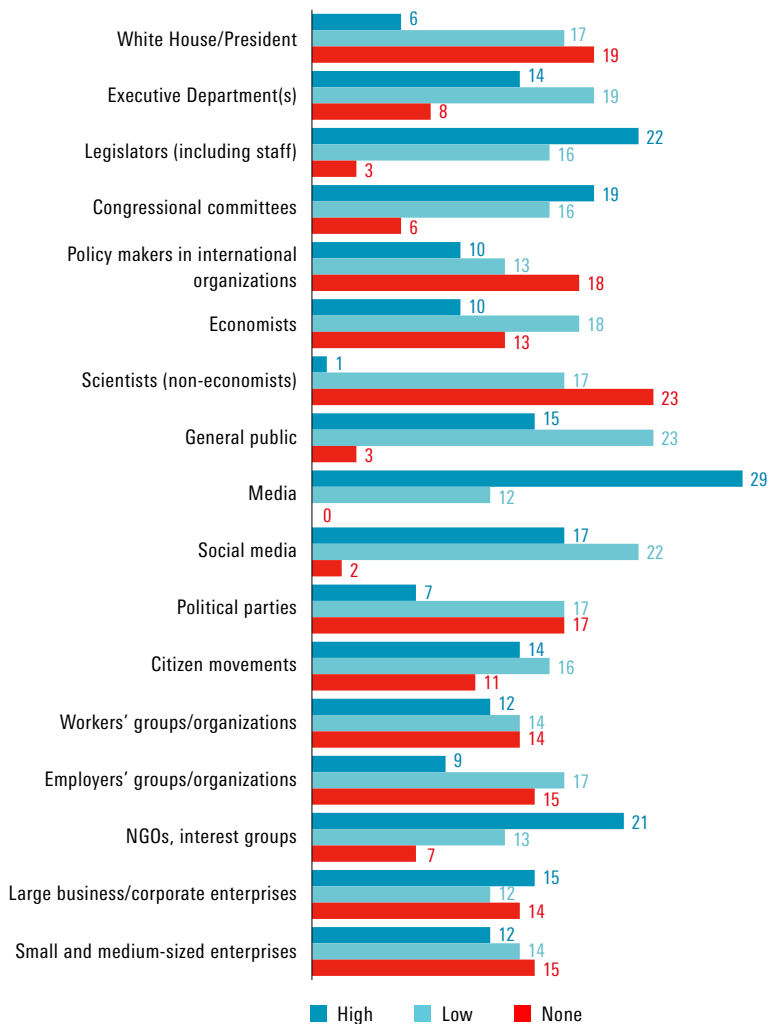
Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: n = 44 Befragte, n = 37–39 (Nichtbeantwortung möglich)

Abbildung 12

**Beratungsnachfrage (USA)**

How would you rank the demand for your advice among the following target audiences?



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 51 Befragte, n = 40–42 (Nichtbeantwortung möglich)

len in Bund und Ländern (Kanzleramt und Staatskanzleien) als vielmehr die Ministerien und Ministerialbürokratien im Fokus der Beratung (hohe Bedeutung für 85 Prozent; vgl. [Abbildung 9](#)). Außerdem werden häufig Parlamentarische Ausschüsse, Kommissionen und Beiräte (55 Prozent) und Entscheidungsträger auf EU-Ebene und in internationalen Organisationen (54 Prozent) als Zielgruppen genannt. Mäßige Bedeutung als Zielgruppe haben die Regierungszentralen (33 Prozent) sowie Fraktionen, Abgeordnete und deren Mitarbeiter in Bund und Land (41 Prozent), ebenso Bürgerinitiativen und Regionsgemeinschaften (jeweils 18 Prozent).

Auf amerikanischer Seite gehören die Abgeordneten in Repräsentantenhaus und Senat einschließlich ihrer Mitarbeiterstäbe zu den meistgenannten Zielgruppen (hohe Bedeutung für 71 Prozent; vgl. [Abbildung 10](#)), ebenso – ähnlich wie in Deutschland – die parlamentarischen Ausschüsse (62 Prozent). Regierungszentrale (36 Prozent) und Ministerien (immerhin 55 Prozent) werden dagegen deutlich geringer gewichtet.

Hier scheint sich der institutionelle Unterschied zwischen dem deutschen parlamentarischen Regierungssystem mit Kabinetts- und Ressortprinzip auf der einen und dem amerikanischen Präsidialsystem mit hoher legislativer Eigenständigkeit des Kongresses auf der anderen Seite in den Beratungsstrukturen widerzuspiegeln, wie von der Fachliteratur behauptet, die sich institutionenzentrierten Ansätzen verpflichtet fühlt.<sup>9</sup> Auch der vergleichsweise intensive Kontakt der US-Berater/innen zu Arbeitnehmergruppen (hohe Bedeutung für 27 Prozent, vgl. [Abbildung 10](#)), große oder mittelständische Unternehmen (31 bzw. 37 Prozent) ist vor dem Hintergrund des teils stark nichtstaatlich finanzierten Beratungsmarktes in den USA nicht überraschend. Die schwach ausgeprägte Ausrichtung auf die Zielgruppe der gesamten Wissenschaftscommunity (7 Prozent, aber 29 Prozent Ökonomen) deckt sich mit anderen Teilergebnissen dieser Studie (vgl. [Abbildung 6](#) und [Abbildung 8](#)). Gegenüber der medialen Zielgruppe (traditionelle Medien werden in den USA zu 76 Prozent als wichtige Zielgruppe genannt) fällt die akademische Wissenschaft sehr deutlich ab.

Spiegelbildlich dazu lassen sich Unterschiede in der Selbstwahrnehmung deutscher und amerikanischer Akteure im Hinblick auf die Nachfrage ihrer Beratung feststellen: Auf deutscher Seite gibt es signifikante Unterschiede im Angebot-Nachfrage-Verhältnis hinsichtlich der Beratung von Entscheidungsträger/innen auf EU-Ebene. Während 54 Prozent der Befragten angeben,

---

9 Wie ein Teilnehmer kommentiert, ist es für seine Organisation, die *Ripon Society*, aufgrund der Parteizugehörigkeit von Präsident Obama nicht ratsam, hier beratend aktiv zu werden.

die EU oder internationale Organisationen seien eine wichtige Zielgruppe ihrer Beratung (vgl. [Abbildung 9](#)), sehen 29 Prozent eine hohe Nachfrage nach Beratung aus dieser Zielgruppe (vgl. [Abbildung 11](#)). Ähnliches gilt für die Zielgruppe der Wirtschaftswissenschaftler/innen (Ökonomen), denen zu 49 Prozent eine „hohe Bedeutung“ und zu 46 Prozent eine „hohe Nachfrage“ attestiert wird. Ansonsten herrscht bei den deutschen Beratungsakteuren im Hinblick auf die Abnehmer von Beratung überwiegend ein Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage.

Auf amerikanischer Seite hingegen gibt es signifikantere Unterschiede. Auffällig ist, dass die Befragten über eine vergleichsweise geringe Nachfrage aus der Regierungszentrale (hohe Nachfrage bei 14 Prozent; vgl. [Abbildung 12](#)) und den Ministerialbürokratien (34 Prozent) berichten, im Unterschied zur durchaus bedeutsamen Einschätzung dieser Akteure als Zielgruppe von Beratung, wenngleich weniger wichtig als andere Akteursgruppen (vgl. [Abbildung 10](#)). Allerdings herrscht auch in den USA, ähnlich wie bei den deutschen Akteuren, ein Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage nach Beratung.

### 2.2.4 Einfluss der Beratung

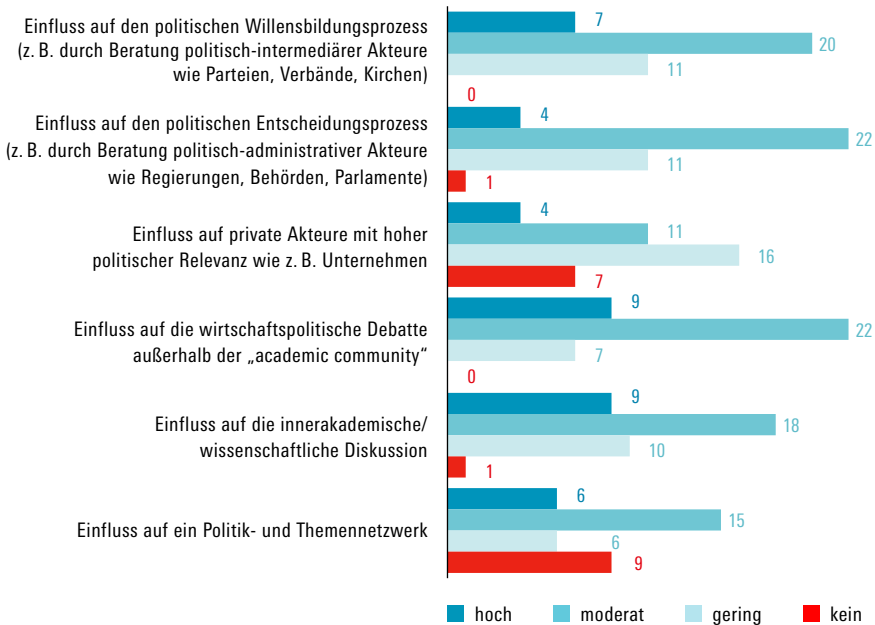
Der Einfluss von Politikberatung ist von außen schwer messbar. Was indes gemessen werden kann, ist der von den Beratungsakteuren selbst wahrgenommene Einfluss ihrer Beratungstätigkeit. Wir baten die Beratungsakteure, den Einfluss ihrer Organisation auf verschiedene Ebenen des öffentlichen Lebens zu beurteilen. Während die in Deutschland ansässigen Beratungseinrichtungen auf keiner Ebene einen hohen Einfluss ihrer Beratungstätigkeiten konstatierten – die innerakademische Debatte gaben immerhin 24 Prozent als ein Gebiet relativ hohen Einflusses an (vgl. [Abbildung 13](#)) – sticht bei den amerikanischen Akteuren der als hoch wahrgenommene politikfeldspezifische Einfluss hervor (56 Prozent „hoch“, 26 Prozent „moderat“; vgl. [Abbildung 14](#)). Zum Vergleich: Lediglich 17 Prozent der deutschen Akteure halten ihren politikfeldspezifischen Einfluss für „hoch“, aber immerhin 42 Prozent für „moderat“.

Diese transatlantische Differenz bei der Wahrnehmung des eigenen Einflusses legt mehrere Interpretationsmöglichkeiten nahe: Erstens könnten deutsche Beratungsakteure deutlich zurückhaltender bei der eigenen Positionierung in einem konkreten Politikfeld sein, da ihre Arbeit möglicherweise einen stärker generalistischen Charakter hat. Gegen diese Deutung spricht

Abbildung 13

### Einfluss der Beratung (Deutschland)

Bitte beurteilen Sie den Einfluss Ihrer Organisation auf die folgenden Ebenen des öffentlichen Lebens:



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 44 Befragte, n = 36–38 (Nichtbeantwortung möglich)

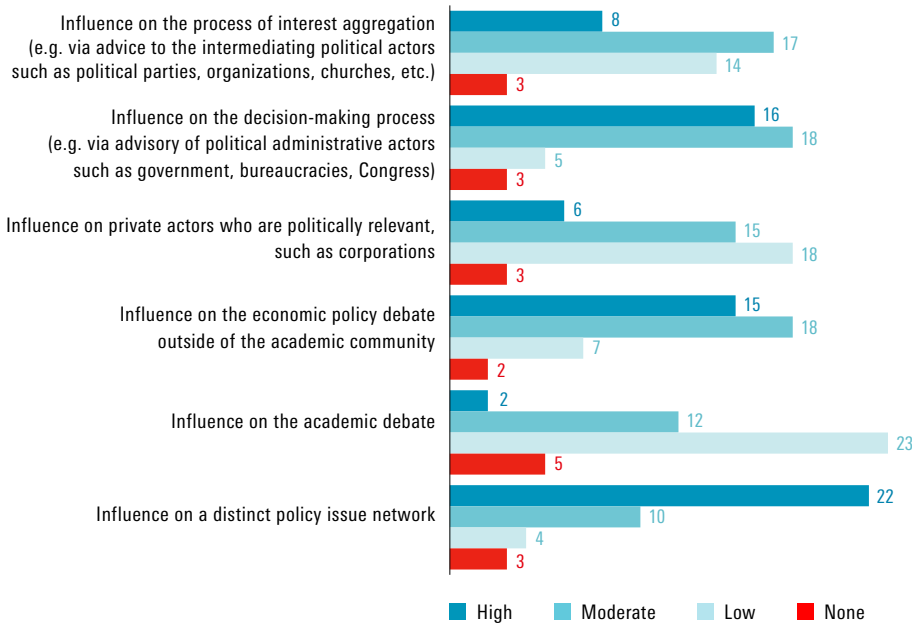
indes, dass die meisten der befragten Beratungsakteure in beiden Ländern einen klaren Schwerpunkt auf die Wirtschafts- und Sozialpolitik setzen. Deshalb gewinnt eine zweite mögliche Interpretation an Plausibilität: Der starke innerwissenschaftliche Fokus der Beratungseinrichtungen in Deutschland, der bereits bei der Selbstwahrnehmung sichtbar wurde (vgl. Kapitel 2.2.2), schlägt sich auch in der Wahrnehmung des eigenen Einflusses nieder, während der Einfluss auf themen- und politikfeldorientierte Netzwerke geringer eingeschätzt wird. Dagegen zeigen sich die amerikanischen Beratungsakteure deutlich politikfeld- und themenorientierter.

Eine dritte Interpretation führt die Unterschiede auf die Asymmetrie in den Finanzierungsmustern der Beratungseinrichtungen zurück: In den USA

Abbildung 14

**Einfluss der Beratung (USA)**

Please evaluate your organization's influence in the following areas:



Quelle: eigene Darstellung

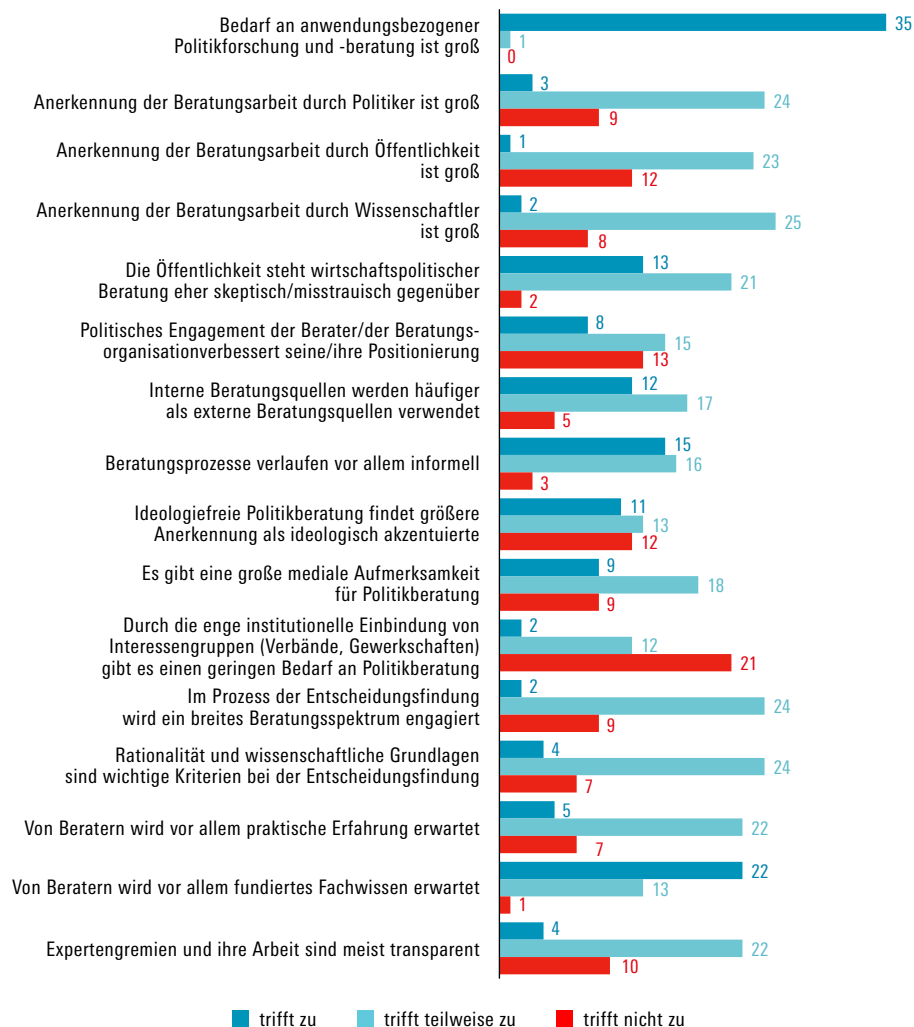
Anmerkung: 51 Befragte, n = 39–42 (Nichtbeantwortung möglich)

sind die überwiegend privat finanzierten Forschungseinrichtungen gegenüber ihren Geldgebern quasi verpflichtet, ihren Einfluss auf konkrete politische Entscheidungen oder öffentliche Debatten empirisch nachzuweisen und unternehmen daher diverse Anstrengungen in diese Richtung. Da der Nachweis des eigenen Einflusses die Finanzierung sichert, könnten die US-Einrichtungen zur Überschätzung ihres tatsächlichen Einflusses neigen. Die überwiegend von der öffentlichen Hand finanzierten Einrichtungen in Deutschland müssen diesen Nachweis nicht direkt erbringen und tendieren daher dazu, ihren Einfluss eher zu unterschätzen.

Die im Ländervergleich unterschiedlichen Muster der Wahrnehmung des eigenen Einflusses lassen sich nur teilweise institutionell erklären. Da die US-

## Beratungslandschaft Deutschland

Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen bezüglich der Beratungslandschaft in Deutschland:



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 44 Befragte, n = 34–36 (Nichtbeantwortung möglich)



Berater/innen systembedingt die legislative Gewalt als Zielgruppe und Nachfragequelle höher einstufen als die Exekutive, während dies in Deutschland umgekehrt ist, wird der eigene Einfluss hierzulande geringer eingeschätzt. Ähnliches gilt für den Willensbildungsprozess, also für eine frühe Phase des Politikzyklus (*policy cycle*), in der sich die deutschen Akteure als deutlich einflussreicher wahrnehmen als beim Entscheidungsprozess – im Unterschied zu den amerikanischen Kolleg/innen. Die Unterschiede bei der Wissenschaftsfokussierung sind indes kulturellen Faktoren geschuldet, da die meisten wirtschaftspolitischen Beratungseinrichtungen in Deutschland ihre wissenschaftliche Reputation als ihr höchstes Gut einstufen. In den USA wurde der Einfluss auf die innerwissenschaftliche Debatte zumeist nicht als bedeutende Einflussebene genannt (vgl. [Abbildung 14](#)).

Im Hinblick auf den Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess lohnt es sich, die Ergebnisse von der anderen Seite zu betrachten. Hier gaben auf deutscher Seite 32 Prozent an, einen geringen oder gar keinen Einfluss zu haben, während diese negative Quote auf amerikanischer Seite nur mit 19 Prozent zu Buche schlägt. Beim politischen Willensbildungsprozess schätzten die amerikanischen Akteure ihren Einfluss durchaus negativer als ihre deutschen Kolleg/innen: 40 Prozent gaben einen geringen oder gar keinen Einfluss in dieser Phase des Politikzyklus an, gegenüber 29 Prozent in Deutschland.

## 2.3 Wahrnehmung der Beratungslandschaft

### 2.3.1 Charakteristika der Beratungslandschaft

Die in Deutschland befragten Einrichtungen nehmen die hiesige Politikberatungslandschaft folgendermaßen wahr: Eine überwältigende Mehrheit hält den Bedarf an anwendungsbezogener Politikforschung und -beratung für groß (97 Prozent „trifft zu“; vgl. [Abbildung 15](#)). Zusammen mit der von 61 Prozent bestätigten Aussage „Von Beratern wird vor allem fundiertes Fachwissen erwartet“ ist dies ein klares Indiz für die große Bedeutung von Beratung im politischen Alltag. Zugleich wird erkennbar, dass deutsche Beratungsakteure hinsichtlich der Anerkennung von ideologiefreier Politikberatung im Vergleich zu ideologisch akzentuierter Beratung gespalten sind – hier verteilen sich die Antworten zu nahezu gleichen Teilen auf „trifft zu“, „trifft teilweise zu“ und „trifft nicht zu“.

Ebenfalls uneins scheinen die Akteure beim Ablauf von Beratungsprozessen. Angesichts des hohen Institutionalisierungsgrads speziell der wirtschafts-

politischen Beratung in Deutschland mag es überraschen, dass 44 Prozent der Befragten einen vorwiegend informellen Ablauf der Beratungsprozesse in Deutschland konstatieren, nur 9 Prozent sehen dies keinesfalls so. Möglicherweise ist die Einschätzung der Bedeutung informeller Beratungsprozesse auch deswegen hoch, weil diese zu einem großen Teil innerhalb der Entscheidungskorridore stattfindet. Immerhin ist sich ein Drittel der Befragten (35 Prozent) sicher, dass interne Beratungsquellen häufiger verwendet werden als externe Beratungsangebote, lediglich 15 Prozent glauben das Gegenteil. Da von den Beratungsakteuren zuvorderst fundiertes Fachwissen erwartet wird (61 Prozent „trifft zu“), ist es weniger überraschend, dass praktische Erfahrung und politisches Engagement von Beratungsakteuren eher kontraproduktiv gesehen (nur 15 bzw. 22 Prozent „trifft zu“).

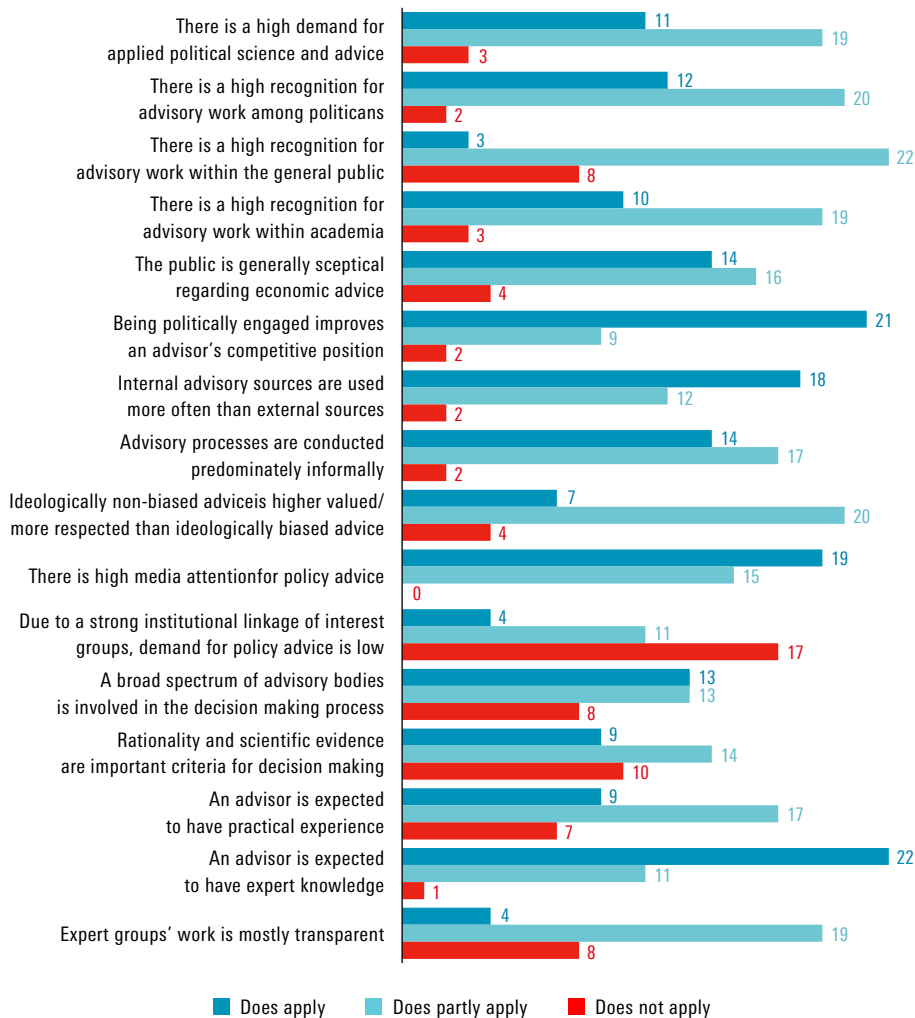
An den Antworten der befragten Beratungsakteure lässt sich eine leichte Frustration über die Beratungslandschaft in Deutschland erkennen – nicht was den Bedarf an Beratung, die Quantität der Beratungsanbieter oder deren Qualität angeht, sondern im Hinblick auf die Anerkennung der wirtschaftspolitischen Beratung in Politik und Gesellschaft. Nur eine kleine Minderheit der Befragten gibt an, dass ihre Beratungsarbeit vonseiten der Politik, der Wissenschaft und der Öffentlichkeit in hohem Maße anerkannt wird (8 bzw. 6 bzw. 3 Prozent „trifft zu“). Etwa zwei Drittel der Befragten sehen nur eine teilweise Anerkennung ihrer Arbeit (vonseiten der Politik 67 Prozent, vonseiten der Wissenschaft 71 Prozent, vonseiten der Öffentlichkeit 64 Prozent), aber eine starke Minderheit von immerhin 36 Prozent der Befragten gibt an, dass die deutsche Öffentlichkeit der wirtschaftspolitischen Beratung dezidiert skeptisch bis misstrauisch gegenübersteht. Nur 6 Prozent meinen, dass dies nicht der Fall ist. Was die mediale Aufmerksamkeit für wirtschaftspolitische Beratung angeht, sind die Befragten gespalten: Jeweils 25 Prozent finden diese sehr hoch bzw. überhaupt nicht hoch. Diese Befunde finden ein gewisses Echo im Schrifttum zur Politikberatsungskultur in Deutschland (vgl. Martinson 2006; Lentsch/Weingart 2011; Bijker/Bal/Hendriks 2009).

Wenn die Befragung also den Eindruck hinterlässt, dass Politikberatung in Deutschland in den Augen der befragten Institutionen einen geringen oder zumindest keinen sehr hohen Stellenwert genießt – und das trotz des großen Bedarfs an Beratung, der einerseits normativ zu verstehen ist, andererseits aus der unmittelbaren Nachfrage resultiert, und trotz der Anstrengungen der Akteure, ein breites Spektrum an Beratung gepaart mit fundiertem Wissen anzubieten, was teilweise der Beratungskultur, teilweise dem institutionellen System geschuldet ist –, so stellt sich in einem Land, das wie kaum ein zweites öffentliche Mittel für wirtschaftspolitische Beratung bereit-

Abbildung 16

**Beratungslandschaft USA**

Please evaluate the following statements regarding the advisory landscape in the United States:



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 51 Befragte, n = 31–34 (Nichtbeantwortung möglich)

stellt, die Frage nach den Gründen für diese eher gedämpfte Anerkennung. Die vorliegende Studie kann diese Frage nicht mit Gewissheit beantworten, hier wären vertiefende Befragungen und Studien notwendig. Einen Hinweis geben die Fragen nach der Transparenz der existierenden Expertengremien und nach der Wahrnehmung von Entscheidungsrationaliät und Pluralität der Verantwortlichen im politisch-administrativen System. Nur 11 Prozent der Befragten geben an, die beratenden Expertengremien seien transparent, ebenfalls nur 11 Prozent halten die Entscheidungsrationaliät nach wissenschaftlichen (evidenzbasierten) Grundlagen für hoch, gerade einmal 6 Prozent gehen davon aus, dass im Prozess der Entscheidungsfindung ein breites Spektrum an Beratungsakteuren eingebunden wird. Diese Befunde sind für die Frage nach der Berücksichtigung der Arbeitnehmerperspektive in der wirtschaftspolitischen Beratung von Bedeutung.

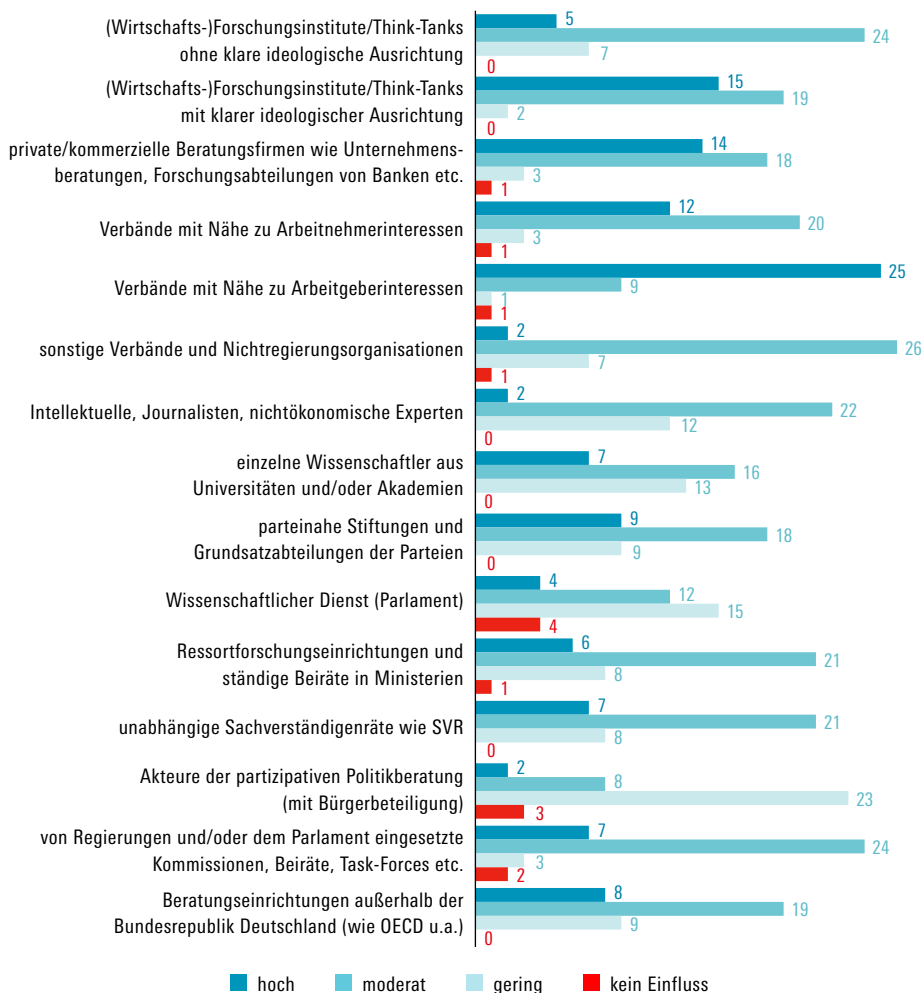
Im Vergleich dazu ist die Einschätzung hinsichtlich ideologisch ausgerichtetem im Verhältnis zu unabhängiger Beratung in den USA weniger polarisiert (vgl. [Abbildung 16](#)), was als überraschend gelten kann. Der Aussage, dass ideologiefreie Beratung anerkannter als ideologisch akzentuierte sei, stimmen 23 Prozent der Befragten ganz zu, 13 Prozent stimmen nicht zu. „Anerkannt“, dies ist an dieser Stelle anzumerken, sollte indes nicht mit „politisch wirksam“ verwechselt werden. Anders als bei den in Deutschland Befragten genießt bei den US-Teilnehmer/innen der Befragung nicht nur das Expertenwissen einen hohen Stellenwert (65 Prozent „trifft zu“), sondern auch das politische Engagement (66 Prozent „trifft zu“). Zugleich wird der Bedarf an angewandter Politikforschung und -beratung mehrheitlich bestätigt (33 Prozent „trifft zu“, 58 Prozent „trifft teilweise zu“). Im Vergleich zu Deutschland bestätigen in den USA immerhin 27 Prozent die Aussage ohne Einschränkung, dass Rationalität und wissenschaftliche Erkenntnisse wichtige Kriterien bei der Entscheidungsfindung seien.

Überraschend ist im amerikanischen Kontext die polarisierte Positionierung hinsichtlich der praktischen Erfahrung von Berater/innen (27 Prozent „trifft zu“, 21 Prozent „trifft nicht zu“). Auch die Positionierung zur Aussage, dass ein breites Spektrum an Beratungsorganisationen am Prozess der Entscheidungsfindung beteiligt seien, fällt polarisiert aus (38 Prozent „trifft zu“, 38 Prozent „trifft teilweise zu“ und 24 Prozent „trifft nicht zu“). Dies deckt sich mit der Einschätzung der Transparenz von Expertengruppen und ihrer Arbeit, die von deutlich mehr Befragte als intransparent (26 Prozent „trifft nicht zu“) denn als transparent (13 Prozent „trifft zu“) wahrgenommen werden, während ein Großteil der Befragten (61 Prozent) Transparenz von Expertengremien nur teilweise für gegeben hält.

Abbildung 17

**Einfluss verschiedener Akteure (Deutschland)**

Wie beurteilen Sie den Grad des Einflusses folgender Akteure auf die Prozesse der wirtschaftspolitischen Entscheidungsfindung in Deutschland?



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 44 Befragte, n = 35–36 (Nichtbeantwortung möglich)

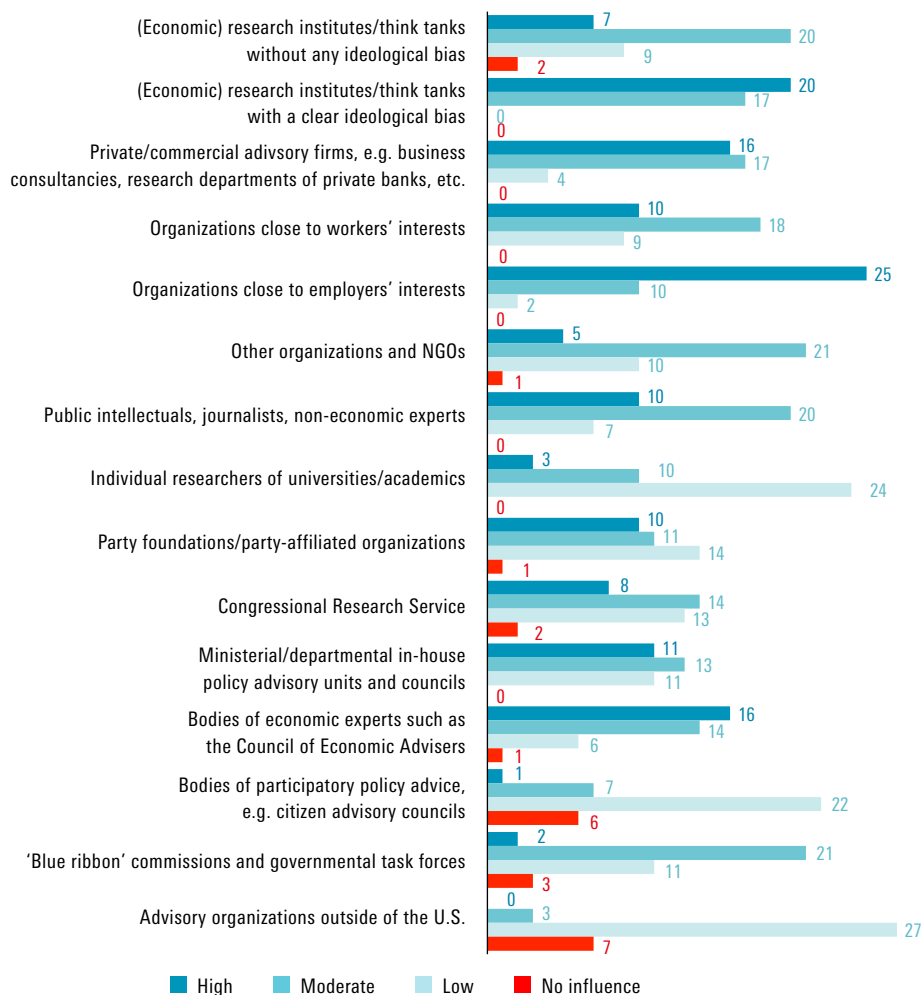
Nimmt man zusätzlich Aussagen hinsichtlich des Beratungs- und Entscheidungsfindungsprozesses in den Blick – etwa dass ähnlich wie in Deutschland eher interne Beratungsquellen verwendet werden als externe Quellen (56 Prozent „trifft zu“) oder dass die Beratungsprozesse meist informell ablaufen (42 Prozent „trifft zu“, 52 Prozent „trifft teilweise zu“) –, ergibt sich für die USA folgendes Bild, das sich in mindestens zwei Punkten signifikant von dem in Deutschland unterscheidet: Wie hierzulande auch erscheint Politikberatung in den USA als eigenständiges Tätigkeitsfeld, das seine Anerkennung weniger durch die Öffentlichkeit erhält (nur 9 Prozent sehen eine hohe Anerkennung), dafür – vor Beginn der Ära Trump – in höherem Maße durch die Politik (35 Prozent „trifft zu“), aber auch durch die Wissenschaft (31 Prozent „trifft zu“). Doch obwohl 56 Prozent der in den USA Befragten das Medieninteresse an wirtschaftspolitischer Beratung für hoch halten, bewegt sich die Skepsis der US-Öffentlichkeit gegenüber der Politikberatung in einer ähnlichen Größenordnung wie in Deutschland (41 Prozent „trifft zu“). Trotz der allgemein niedrigen Anerkennung externer Beratungstätigkeit ist die Nachfrage an Beratung in den USA nicht durch eine institutionelle Verschränkung gemindert. 53 Prozent der dort Befragten stimmen der These nicht zu, dass der Bedarf an Politikberatung durch die enge institutionelle Einbindung von Interessengruppen gering sei.

Berücksichtigt man die Wahrnehmung des Einflusses von Beratungstätigkeit, wird die Einschätzung der Beratungslandschaft durch deutsche und amerikanische Akteure differenzierter und spiegelt die zunehmende Verselbstständigung von politischer Beratung auf dem Marktplatz der Ideen. Aus den Antworten unserer amerikanischen Gesprächspartner/innen ergibt sich die Beobachtung, dass die von Think-Tanks im Bereich Wirtschaft und Soziales angebotene Politikberatung weniger bei den politischen Entscheidungsträger/innen selbst, sondern insbesondere in der breiteren Öffentlichkeit unter einem „Anerkennungsproblem“ leidet. Dies deckt sich mit den Befunden von Daniel Drezner (2015) für den Bereich der Außen- und Sicherheitspolitik. Das stärkere Medieninteresse an Politikberatung in den USA könnte das Anerkennungsproblem in der Öffentlichkeit insofern verstärken, als die Medien in den letzten Jahren vermehrt über Finanzierungsunregelmäßigkeiten, den Einfluss ausländischer Regierungen und Gefälligkeitsstudien aufseiten einiger Beratungsanbieter berichteten. Inwieweit sich das Anerkennungsproblem der Politikberatung in der Ära Trump auch auf die politischen Entscheidungsträger ausweitete, lässt sich anhand der vorliegenden Studie nicht feststellen, da die Erhebung vor dem Amtsantritt von Donald Trump im Januar 2017 abgeschlossen wurde.

Abbildung 18

**Einfluss verschiedener Akteure (USA)**

How would you assess the influence of the following actors on the economic policy making process in the United States?



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 51 Befragte, n = 35–38 (Nichtbeantwortung möglich)

### 2.3.2 Einfluss unterschiedlicher Beratungsakteure

Wir fragten unsere Akteure nach dem wahrgenommenen Einfluss verschiedener Beratungsakteure auf die wirtschaftspolitische Entscheidungsfindung in beiden Ländern. Deutsche Akteure gaben an erster Stelle überdeutlich Verbände mit Nähe zu Arbeitgeberinteresse an (69 Prozent „hoch“; vgl. [Abbildung 17](#)), an zweiter Stelle „(Wirtschafts-)Forschungsinstitute/Think-Tanks mit klarer ideologischer Ausrichtung“ (42 Prozent). Bei diesen beiden Kriterien liegt jedoch eine Schnittmenge vor, weil sie sich nicht ausschließen und eine Organisation durchaus beide Kriterien erfüllen kann. Private bzw. kommerzielle Beratungsfirmen liegen mit 39 Prozent vor Verbänden mit Nähe zu Arbeitnehmerinteressen (33 Prozent). Abweichend von den Erkenntnissen aus [Abbildung 5](#) gaben die Befragten einen mehrheitlich moderaten und gar geringen Einfluss von sogenannten wissenschaftlichen Einrichtungen an. Dazu zählen etwa unabhängige Sachverständigenräte (58 Prozent „moderat“, 22 Prozent „gering“), Ressortforschungseinrichtungen und ständige Beiräte in Ministerien (ebenfalls 58 Prozent moderat und 22 Prozent „gering“), (Wirtschafts-)Forschungsinstitute/Think-Tanks ohne klare ideologische Ausrichtung (67 Prozent „moderat“, 19 Prozent „gering“) und der „Wissenschaftliche Dienst (Parlament)“ (34 Prozent „moderat“ und sogar 43 Prozent „gering“), aber auch einzelne Wissenschaftler/innen aus Universitäten und/oder Akademien (44 Prozent „moderat“, 36 Prozent „gering“). Von Regierungen und/oder dem Parlament eingesetzte Kommissionen, Beiräte, Task Forces heben sich mit 19 Prozent „hohem“ Einfluss, 67 Prozent „moderat“ und lediglich 8 Prozent „gering“ davon ab. Die Befragung zeigt auch, dass keiner beratenden Akteursgruppe keinerlei Einfluss bescheinigt wurde.

Parteinahe Stiftungen und Beratungseinrichtungen außerhalb Deutschlands werden hinsichtlich ihres Einflusses eher ambivalent gesehen. 22 Prozent attestieren diesen Gruppen einen hohen, 25 Prozent einen geringen Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung. Die hohe Nennung informeller Beratungsprozesse aus [Abbildung 15](#) erscheint daher als ein Ausdruck von „Lobbyismus-Skepsis“ aufseiten der Befragten. Darüber hinaus halten diese Antwortmuster Hinweise für die später noch zu erörternde Leitfrage nach dem Stellenwert der Arbeitswelt und der Arbeitnehmerperspektive in der wirtschaftspolitischen Beratung bereit: Der Einfluss von arbeitnehmernahen Verbänden auf die Wirtschaftspolitik wird mehr als doppelt so hoch eingeschätzt im Vergleich zu arbeitnehmernahen Verbänden.

Organisationen mit ideologischer Ausrichtung erscheinen auch den amerikanischen Befragten als einflussreich: 54 Prozent sehen einen hohen,



46 Prozent einen moderaten Einfluss (vgl. [Abbildung 18](#)). Gleiches gilt für arbeitgebernahe Organisationen (68 Prozent „hoch“, 27 Prozent „moderat“) sowie private Beratungsfirmen (43 Prozent „hoch“, 46 Prozent „moderat“). Im Gegensatz dazu werden unabhängige Think-Tanks ohne ideologische Ausrichtung nur zu 18 Prozent als einflussreich und zu 53 Prozent als moderat einflussreich gesehen; 24 Prozent halten ihren Einfluss für gering. Wissenschaftsräte (*bodies of economic experts* – 43 Prozent „hoch“, 38 Prozent „moderat“) und ministerielle Beratungseinheiten (31 Prozent „hoch“, 37 Prozent „moderat“) konkurrieren im Hinblick auf den wahrgenommenen Einfluss mit dem privaten, ideologisch ausgerichteten Beratungsmarkt – ein typisches Bild für die USA. Arbeitnehmernahe Organisationen dagegen werden im Vergleich mit Deutschland als weniger einflussreich gesehen. Hier ist das Bild mit 27 Prozent „hoch“, 49 Prozent „moderat“ und 24 Prozent „gering“ eher polarisiert.

Stärker noch als in Deutschland gelten stark wissenschaftlich ausgerichtete Akteure als nur geringfügig einflussreich. Wissenschaftler/innen und Akademien sowie partizipative Beratungsakteure liegen mit 65 und 61 Prozent „gering“ weit abgeschlagen noch hinter Nichtregierungsorganisationen (27 Prozent „gering“, aber immerhin 57 Prozent „moderat“). Hier wird ein kultureller Unterschied erkennbar: So gelten andere, durchaus wissenschaftlich und damit objektiv ausgerichtete Beratungsorganisationen als moderat bis gering einflussreich in politischen Entscheidungsprozessen, z. B. der Congressional Research Service (vergleichbar mit dem Wissenschaftlichen Dienst des Bundestages) mit 22 Prozent hoch und 38 Prozent moderat, Intellektuelle und Journalisten (27 Prozent „hoch“, 54 Prozent „moderat“), aber auch parteinahe Stiftungen (28 Prozent „hoch“ und 31 Prozent „moderat“ gegenüber 39 Prozent „gering“).

Dieser Befund steht zunächst im Widerspruch zu der Selbsteinschätzung amerikanischer (und auch deutscher) Beratungsakteure hinsichtlich der wissenschaftlichen Ausrichtung der eigenen Beratungstätigkeit (vgl. [Abbildung 8](#)). Noch weiter abgeschlagen finden sich, anders als in Deutschland, durch die Regierung eingesetzte Kommissionen, Beiräte und/oder Task-Forces (5 Prozent „hoch“, 57 Prozent „moderat“ und 30 Prozent „gering“). Hier wird der institutionelle Unterschied zwischen beiden Ländern am deutlichsten, da US-Regierungen Aufträge meist über die Ministerien an etablierte private Think-Tanks vergeben, während die Anzahl der staatlichen Think-Tanks anteilig eher gering ausfällt.

### 2.3.3 Förderliche und hinderliche Elemente der Beratungslandschaft

Eines der Hauptziele unserer Erhebung war herauszufinden, inwiefern kulturelle Prägungen – neben den institutionellen Variablen – die wirtschaftspolitische Beratungslandschaft und Beratungspraxis beeinflussen. Die Hauptfrage, mit der wir die Befragten zu offenen Antworten einluden, lautete:

- „Welche Charakteristika des bundesdeutschen Politikstils bzw. der bundesdeutschen politischen Kultur sind für Ihre Arbeit förderlich bzw. hinderlich?“
- „What characteristics of the U.S. political system/political culture are particularly beneficial/obstructive for your work?“

Auf deutscher Seite erhielten wir insgesamt neun Rückmeldungen bzw. Kommentare, auf amerikanischer Seite insgesamt 13. Hinsichtlich des politischen Systems verwiesen zwei deutsche Befragte auf den in Deutschland praktizierten Föderalismus und bewerteten ihn als hinderlich für die Beratungstätigkeit:

[...] konsensorientiert, Verhältniswahlrecht und korporatistische Sozialpartnerschaft und Föderalismus ein Segen und Fluch zugleich

Förderlich: stabile institutionelle Verhältnisse

Hinderlich: Föderalismus

Zugleich wurde die große Stabilität der institutionellen Verhältnisse, ganz besonders des öffentlichen Dienstes und des Beamtenapparats, als förderlich für die Beratungstätigkeit angesehen, denn:

[...] im öffentlichen Bereich schafft die wichtige Rolle des Beamtenapparats Kontinuität über Regierungswechsel hinaus.

Auf amerikanischer Seite wurde einerseits das sehr individualistische, weil kandidatenzentrierte und fragmentierte politische System als offen und transparent für Beratungstätigkeiten beschrieben:

Dass Kongressmitglieder und Abgeordnete der Bundesstaaten ihren eigenen Standpunkt zu politischen Fragen einnehmen können, eröffnet die Möglichkeit zu ungewöhnlicher Einflussnahme. Vereinigungen wie der *Progressive Caucus* helfen uns, Verbündete und Personen zu erkennen, die unseren Ideen vermutlich offen gegenüberstehen.<sup>1/10</sup>

---

10 Die hier in deutscher Übersetzung wiedergegebenen Interviewzitate, gekennzeichnet mit hochgestellten römischen Zahlen, sind in [Anhang 12](#) im englischen Original wiedergegeben.

Gerade das diversifizierte System mit schwachen Parteien sowie die Unabhängigkeit einzelner Regierungsinstitutionen wird als zuträglich für Politikberatung bewertet:

Diverse Machtzentren. Unabhängige Regierungsinstitutionen. Keine zentrale Parteidisziplin. Presse und Medien als sehr diversifizierter Faktor.<sup>II</sup>

Andererseits wurde auch der hohe Grad der Polarisierung beklagt, der durch dieses System genährt wird:

Die Supreme-Court-Entscheidungen zu *Citizens United*, *McKutcheon* und dem *Civil Rights Voting Act* hatten verheerende Auswirkungen auf die US-Politik. Die Restrukturierung der Wahlbezirke mit dem Ziel, ethnische Minderheiten in schmalen Bereichen zu konzentrieren und die Mandate der Republikanischen Partei sowohl im Kongress als auch in den Bundesstaaten zu sichern, hat zu einer Schwächung des politischen Mittelwegs geführt, weil keine Konsequenzen für die nächste Wahl zu befürchten sind. Dass die große Mehrheit der Wahlspenden aus nur wenigen Postleitzahlbereichen stammt und die riesige Menge an „dunklen Geldern“ infolge der Supreme-Court-Entscheidung nicht meldepflichtig ist, hat den Wählerzahlen und der Legitimität der Demokratie schwer zugesetzt. Entscheidungsfindung auf der Grundlage opportunistisch interpretierter Wissenschaft und Ökonomie, versteckt hinter Euphemismen à la Orwell, und trügerische Appelle an die Religion, die die brutalen und oft irrationalen politischen Entscheidungen rechtfertigen sollen, werden im US-amerikanischen konservativen Politikgeschehen zur Norm.<sup>III</sup>

Allgemeiner gesprochen sehen viele Befragte die ideologische Polarisierung von Politik und Entscheidungsfindung als abträglich für sachdienliche Beratung, weil das System zu polarisiert und von Parteiinteressen geprägt ist:

Politiker suchen eher Berater, die ihre vorgefasste Sicht der Dinge bestätigen, als solche, die ihnen evidenzbasierte Ergebnisse darlegen und zur Objektivierung ihrer Sichtweise beitragen könnten.<sup>IV</sup>

Ein Befragter verwies dabei auf den Zusammenhang von Geld und Politik:

Zunehmende Polarisierung ist ein Hemmnis. Die Anliegen und Belange von Arbeitgebern/Unternehmern und Reichen genießen höheren Stellenwert als die Belange der arbeitenden Bevölkerung.<sup>V</sup>

So auch ein anderer Befragter, der darüber hinaus die Grundelemente des amerikanischen politischen Systems kritisch beschreibt:

Die politische Fragmentierung zwischen den Staaten ist besonders hinderlich; die unverhältnismäßig große Bedeutung des Geldes ist unglaublich hinder-

lich; unser Wahlsystem ist hinderlich, das nach dem Motto „The Winner takes it all“ bzw. „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ funktioniert; unser Zwei-Parteien-System ist hinderlich; unsere Form der repräsentativen Demokratie (im Gegensatz zu mehr Bürgerbeteiligung) ist hinderlich; unsere Medien, die sich stark nach etablierten Systeminteressen richten, sind hinderlich.<sup>vi</sup>

Auf den in Deutschland herrschenden Regierungsstil wird unterschiedlich kritisch verwiesen. Einerseits wurde geantwortet, „bürokratische und ideologische (neoliberale) Politikstile“ seien hinderlich, andererseits habe die „gegenwärtige Bundeskanzlerin [...] Interesse an wissenschaftlichen Erkenntnissen und Problemen sowie Zukunftsthemen“. Dies wird von einem anderen Befragten bestätigt:

Entscheidungssträger sind nicht korrupt. Führungskräfte der Verwaltung kommen häufig von der Sache her.

Ersterer beklagte jedoch zugleich die institutionelle Verschränkung von Beratung und Politik:

[...] von den bestehenden staatlichen Beratungsgremien wie SVR werden neue Themen aufgegriffen, da die Politik dies zu selten macht. Dadurch verpuffen wertvolle Beratungskapazitäten.

Beispielsweise beklagt ein Befragter:

Unterschied zwischen billig und wirtschaftlich nicht erkannt – es wird häufig nicht investiert, um zu sparen (Beispiel Berliner Flughafen – Generalunternehmer gespart, dafür aber jetzt erhebliche Verzögerungen).

Auf amerikanischer Seite werden prozessuale Aspekte des politischen Systems der USA, etwa der Einfluss von Geld, eher mit gesellschaftlichen Entwicklungen umschrieben, die wiederum die Beratungstätigkeit zunehmend erschweren. So schreibt ein Befragter:

Die drastische Anstieg des Einkommensgefälles führt zu zunehmender sozialer und wirtschaftlicher Ungleichheit; mittlerweile blockiert der Einfluss des Geldes im politischen System Wirtschaftsreformen, von denen breitere Schichten der Bevölkerung profitieren würden.<sup>vii</sup>

Ein anderer Befragter verweist auf das mangelhafte Bildungswesen in den USA als Hindernis für effektive Politikberatung:

Die Gleichgültigkeit, Distanz und ungenügende Bildung der meisten US-Bürger im Hinblick auf Politik und Wirtschaft behindert die Arbeit meiner Organisation erheblich.<sup>viii</sup>

Auf deutscher Seite findet die politische Kultur deutliche Erwähnung, etwa die „große Bedeutung von Zahlen und Fakten, legalistische Kultur – sind für unser Institut förderlich“ – oder die generelle „Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse“. Ein anderer Befragter sieht diese wissenschaftsorientierte Nachfrage an Politikberatung kritisch und häufig eher überstrapaziert:

Beratung in Feldern, die keine seriöse empirische Untermauerung erlauben, werden als ideologisch gebrandmarkt. Zahlen werden dagegen unkritisch übernommen. Politik erwartet von Beratern zunehmend fertige Gesetzesvorlagen, die mehrheitsfähig sind. Das kann/darf Politikberatung nicht leisten. Die politische Umsetzung und Verantwortung muss bei den gewählten Volksvertretern liegen. Der Wissenschaftler kann nur Wirkungszusammenhänge transparent machen.

Ein anderer Befragter benennt gar einzelne Akteure als hinderlich für seine Beratungstätigkeit:

Bundesrechnungshof, Bild-Zeitung, Datenschützer und andere Aufsichtsorgane führen zu extrem risikoaversen Verhalten.

Außerdem sei der formelle Charakter von Politikberatung oftmals hinderlich, denn:

[...] die falsche Entscheidung, juristisch richtig abgesichert, ist weniger gefährlich für mich als eine richtige Entscheidung, bei der ich ein wenig in die juristische Grauzone gerate.

Unter den amerikanischen Befragten verwies ein Beratungsakteur ganz gezielt auf ein „Skill-Set“, nach dem heutige Beratungstätigkeit verlangt:

1. Man sollte in Washington, D.C. ansässig sein.
2. Man sollte an der Universität und in einem Think-Tank aktiv sein.
3. Man muss Expertise besitzen, zum Beispiel in der Außen- oder Handelspolitik oder einem Spezialthema wie Handelsregulierung, Patente etc.
4. Ein Abschluss in Jura ist wohl hilfreicher als ein Abschluss in Politikwissenschaft.
5. Die Fähigkeit zu informieren, Kurzmitteilungen zu schreiben und verwertbare Informationen auf eine Art und Weise zu verdichten, die sich von wissenschaftlichen Konferenzen und akademischen Vorbildern unterscheidet – wer wie ein Wissenschaftler redet, hat kaum Einfluss in der Politik.
6. Die Vielfalt der offiziellen Beratungsgremien macht Einfluss möglich.
7. Man sollte seine Ergebnisse sowohl bei Think-Tanks als auch an Universitäten präsentieren.<sup>IX</sup>

Dazu zählt für manche auch ein klares „Outing“ und *mission statement*, das sowohl die Klientel der eigenen Beratungstätigkeit definiert als auch Abgrenzung schafft. Ein Befragter äußerte sich hierzu recht klar und selbstbewusst:

In Washington ist man entweder ein demokratischer oder ein republikanischer Akteur. Es gibt ein paar Ausnahmen, aber sehr wenige. Wir beraten vor allem gemäßigte Demokraten im Kongress. Unser Einfluss kommt also daher, dass diese sich stark auf unsere Arbeit stützen. Weil Demokraten nur in den gemäßigeren Landesteilen Mehrheiten erzielen können, gibt das unserer Arbeit zusätzlichen Auftrieb. Gegen uns arbeitet sowohl die Lobbypolitik als auch eine zunehmend liberale demokratische Basis, was den Status quo repräsentiert.<sup>x</sup>

### 2.3.4 Entwicklungslinien in der wirtschaftspolitische Beratung

Wir fragten die Akteure auch nach zu erwartenden künftigen Entwicklungen, sowohl in ihrem unmittelbaren Arbeitsgebiet als auch in der Beratungslandschaft generell: „Welche Entwicklungslinien sehen Sie für die wirtschaftspolitische Beratung? Was sind dabei wichtige Faktoren? Welche Veränderungen sehen Sie voraus?“ (vgl. [Anhang 6](#) und [Anhang 7](#), Frage 13). Diese recht explorative und teils auch prognostizierende Fragestellung sollte den Befragten neben einer Experteneinschätzung zukünftiger Entwicklungen und Trends auch die Gelegenheit geben, etwaige Wunschvorstellungen zu artikulieren. Hier erhielten wir zehn Rückmeldungen auf deutscher und 17 auf amerikanischer Seite.

Auf deutscher Seite ergibt sich kein wirklich einheitliches Bild. Gewisse Überschneidungen gibt es beim Thema Digitalisierung bzw. bei der Spezifizierung von politischen Themengebieten und dem dadurch veränderten Beratungsbedarf. So schreibt beispielsweise ein Befragter:

Digitalisierung und immer weitergehende Spezialisierung führen zu einer immer stärker differenzierten Beratungslandschaft mit Expertenbildung bei spezifischen Themen. Vollberatung durch große Forschungsinstitute wird immer schwieriger.

Ähnlich argumentiert ein anderer Befragter:

Mechanismen der digitalen Medien (Schnelligkeit, Effekthascherei) sind dem sorgsam Abwägen des Pro und Kontra eher abträglich; Gefahr schneller (Vor-)Festlegung der Entscheidungsträger. Aber: In der uns überschwemmenden Informationslawine ist verlässliche Orientierung immer wichtiger; daher künftig eher erhöhter Bedarf an guter/seriöser Politikberatung.

Für einige führen solche Entwicklungen auch zu einem Anstieg externer Expertise:

Bedeutung von Fachexpertise von außen wird weiter steigen. Bedeutung von Umsetzungsunterstützung/Reformunterstützung steigt in Krisenzeiten (Flüchtlinge), aber noch nicht proaktiv (dafür bräuchten wir mehr Politiker mit Veränderungsagenda, nicht Machterhaltsagenda, und auch den Willen, das Wie zu verändern, nicht nur das Was).

Für diese Entwicklungen werden unterschiedliche Gründe genannt; generell scheint die Politikberatung in Deutschland aber noch an ihren Aufgaben wachsen zu müssen:

Zunahme externer Politikberatung, denn Deutschland hat weiterhin Nachholbedarf und Komplexität der Probleme nehmen weiter zu.

Wie ein Befragter angab, müsse sich die Politikberatung „europäisieren und globalisieren“ und „mehr Theorienvielfalt, Methodenpluralismus und Interdisziplinarität zulassen, um ernst genommen zu werden“.

Demnach sei die deutsche Beratungslandschaft geprägt von einer „Ausrichtung an unternehmerischer Lobby und an scheinbar ökonomischen Notwendigkeiten („die Märkte verlangen es“).“ Dies führe laut einem anderen Befragten zu einer „starken Vermachtung und relativen Einseitigkeit der Beratungslandschaft“:

Politische Unbeweglichkeit, gerade im Bereich der wirtschaftspolitischen Beratung (etwa im Vergleich zu den USA). Wirtschaftliche und soziale Innovationschwäche bei wachsender Ungleichheit in der Gesellschaft.

Die damit zusammenhängende „wachsende Bedeutung von Policy-Think-Tanks“ könne jedoch zu einer Überschattung der eigentlich wichtigen Themenbereiche beitragen. So äußert ein Befragter in seiner Antwort die Sorge, dass eine wachsende Think-Tank-Landschaft vor allem Partikularinteressen bediene, ohne zu einer Heterogenisierung der Themenvielfalt und Ideen zu führen:

Im Vergleich zu den Niederlanden immer noch sehr starker Klassenkampf, Arbeitnehmer- bzw. Arbeitgeberinteressenorientiertheit. Sachthemen sind oft nur ein Vorwand. Themen, die im EU-Ausland wie etwa Österreich stark thematisiert werden, wie Ungleichheit, Finanzinteressen, werden in Deutschland viel weniger thematisiert. Wichtig wäre stärkerer Einfluss verschiedener Meinungen und Positionen, Konsensfindung über adäquate Wirtschaftspolitik unter Klarlegung der dahinterstehenden Interessen. Einfluss der Finanzmärkte in die wirtschaftspolitische Beratung ist stark gestiegen.

Auf amerikanischer Seite wird vor allem die Entwicklung des polarisierten politischen Systems beklagt, welches Beratung einerseits zunehmend „verengt“, andererseits aber auch Strahlkraft auf Ideen und Fakten besitzt. Für Beratungsakteure ist es demnach „rentabel“, diesem Trend auch in ihrer eigenen Tätigkeit nachzugehen:

Das politische Umfeld in den USA ist so polarisiert, dass objektive Politikberatung wenig Einfluss auf die aktuelle politische Agenda hat. Berater, die zu ihrer politischen Ausrichtung stehen, werden jetzt und voraussichtlich auch in absehbarer Zukunft dringend gebraucht.<sup>XI</sup>

Zusammen mit dem größeren Einfluss von Geldspenden ist dies einer der Hauptgründe, warum sich Politikberatung immer mehr zu einem klientelistischen Beratungsprozess entwickelt:

Sicher werden Parteinarbeit und Zugang zu Geld dazu führen, dass der „weltanschauliche Forschungsmarkt“ weiterhin wächst und Fakten eine untergeordnete Rolle spielen.<sup>XII</sup>

Diese kartellähnliche politische Landschaft setzt gerade zivilgesellschaftliche Gruppen zunehmend unter Druck, ihre Tätigkeiten adäquat politisch umzusetzen, was wiederum das Beratungsfeld verändert:

Seit die Handelskammer Prozesse führt und der Gesetzgebung endlose Kosten für gewerbliche Studien vorangehen, dauert ein Gesetzgebungsverfahren im Durchschnitt zehn Jahre. Wenige zivilgesellschaftliche Organisationen haben die Ressourcen und die personelle Kontinuität, in einem so vielschichtigen Prozess der politischen Willensbildung zu konkurrieren, um gemeinsame politische Interessen zu vertreten.<sup>XIII</sup>

Diese Entwicklung wirkt sich laut einem Befragten auch auf die politischen Abnehmer von Beratung aus:

Ich glaube, dass die meisten Experten und Politiker auch weiterhin nur auf den parteiischen Rat von prokapitalistischen Akteuren und Organisationen hören. Und ich prophezeie Ihnen, dass dies direkt in die nächste verheerende Wirtschaftskrise in den USA führen wird, deren schlimme Auswirkungen wieder einmal die Armen tragen werden und nicht diejenigen, die sie verursacht haben.<sup>XIV</sup>

Ein Effekt dieser Entwicklung ist der Wandel zu einer stark advokatischen Beratungstätigkeit, nach der Think-Tanks nicht in erster Linie Ideen generieren, sondern eher als Gesetzesschreiber fungieren:

Think-Tanks werden ergebnisorientierter. Ihre Spender wollen politische Siege in dem Sinne sehen, dass Gesetze zustande kommen, die die politischen



Präferenzen der Spender und des Think-Tanks widerspiegeln. Dies wird ein schwieriger Übergang, weil Think-Tanks jetzt noch nicht darauf ausgerichtet sind, so zu arbeiten.<sup>xv</sup>

Einige der Befragten sehen infolge dieser Entwicklung die Notwendigkeit eines gesteigerten Verantwortungsbewusstseins aufseiten der Beratungsakteure selbst. Dabei komme es nicht nur auf die Bereitstellung von gut fundierten Analysen und politischen Ideen an, sondern auch auf den Umgang mit einer zunehmend gespaltenen Medienlandschaft:

Der fortwährende Nachrichtenzyklus macht es sowohl für Politiker als auch für Berater schwierig, sich auf wichtige Langzeitprojekte zu konzentrieren. Dieses Problem wird wahrscheinlich anhalten. Auch das politische Umfeld wird zunehmend parteiisch, was es schwer macht, dauerhafte politische Lösungen zu finden, die von beiden Parteien getragen werden.<sup>xvi</sup>

Einer unserer Befragten sieht daher eine Schlüsselrolle bei den Medien:

Wenn man die Öffentlichkeit besser informiert, indem man Informationen zu den Auswirkungen alternativer Politikansätze besser zugänglich macht, würde das die Chancen für eine Zusammenarbeit und Politik über Parteigrenzen hinweg stärken. Den Medien kommt eine Schlüsselrolle zu, indem sie die Aufmerksamkeit auf fundierte und objektive Informationen lenken und die rein subjektiven parteiischen Informationen aussortieren, die normalerweise hervorstechen.<sup>xvii</sup>

Ein anderer Befragter weist auf einen möglichen Wandel in der formellen, institutionalisierten Politikberatung hin:

Die Weltsicht von Ministerien, die Politiker beraten, benötigt eine breitere Grundlage.<sup>xviii</sup>

Die engere Verzahnung von Beratung und Politik gilt für einen Befragten in der Tat als notwendiger Heilmechanismus angesichts der starren Polarisierung und Klientelisierung von wirtschaftspolitischer Beratung. Dabei gilt der Föderalismus im Gegensatz zu deutschen Verhältnissen als wichtige systemische Komponente:

Um einflussreicher zu werden, muss wirtschaftspolitische Beratung direkter werden und fortwährend mit Regierungen zusammenkommen, zunehmend auch mit bundesstaatlichen und lokalen Regierungen. Politikberatung auf nationaler Ebene wird angesichts der starken politischen Polarisierung und der Schwierigkeiten, Initiativen durchzusetzen, immer unwichtiger. Bundesstaatliche und lokale Regierungen haben weniger eigene Analysemöglichkeiten wie CBO, CRS etc., so dass effektive Beratung eine Chance hat. Aber Wissenschaftler müssen Beziehungen zu bundesstaatlichen und lokalen Vertretern

aufbauen, deren spezielle, sich rasch ändernden politischen und wirtschaftlichen Probleme vor Ort verstehen und darauf reagieren. Wissenschaftler können Regierungen auch dabei helfen, eigene Analysemöglichkeiten in ihren Behörden aufzubauen, indem sie beispielsweise die Datenverwaltung durch das Zusammenführen von Daten verbessern und diese Daten für regelmäßige Analysen nutzen, zum Beispiel für Vorhersagen, Identifizierung der hauptsächlichlichen Problemfelder oder die Analyse von komplexen Implementierungsprozessen.<sup>xix</sup>

Obwohl die advokatische Beratungstätigkeit von der Mehrheit der Befragten auf beiden Seiten des Atlantiks kritisch gesehen wird, wird sie doch – zumindest implizit – aktiv betrieben und von einer Minderheit als notwendig erachtet. Dies gilt im Falle der USA insbesondere dann, wenn das soziale Interesse, das durch materielle wissenschaftsbasierte Beratung unterstützt werden soll, politisch und gesellschaftlich geschwächt ist, was nach Einschätzung mehrerer Befragter der US-Gewerkschaftsbewegung der Fall ist. Im Arbeitnehmersektor der USA hat die Machtverschiebung zwischen organisierten Arbeitnehmer/innen und Arbeitgebern zu einer Bedarfsverschiebung von Beratung geführt, die weniger ideologisch als praktisch motiviert ist:

Da Gewerkschaften weiterhin an Einfluss verlieren – bundesstaatliche Gesetzgebung durch konservativ dominierte Parlamente, nachteilige Entscheidungen durch den mehrheitlich konservativ besetzten *Supreme Court* – steigt die Bedeutung von progressiver, arbeitnehmerzugewandter Politikberatung. Aber Think-Tanks wie wir sind kein echter Ersatz für eine organisierte Arbeitnehmerschaft, die Einfluss auf Wahlen nehmen, sich aktiv engagieren oder streiken und öffentlich gegen Arbeitgeber demonstrieren kann.<sup>xx</sup>

Einige der in den USA Befragten nennen sich entwickelnde Gegentendenzen zu einer ideologisch polarisierten Politikberatung. Zentral für diesen Trend stehen journalistische und zivilgesellschaftliche Initiativen, die sich dem Faktencheck und/oder Datenjournalismus verschrieben haben und dadurch eine evidenzbasierte Politikberatung und -entwicklung indirekt begünstigen könnten:

Die Zunahme aufklärender Websites wie Wonkblonk (Washington Post), Upshot (New York Times) oder Vox ist spielt eine maßgebliche Rolle. Sie werden als unparteiisch und wissenschaftlich zugleich wahrgenommen und sind leicht verständlich. Meines Erachtens haben all diese Websites ihre Vorteile, aber sie sind nicht so unparteiisch, wie man meinen sollte.<sup>xxi</sup>

Eine weitere der Polarisierung entgegenwirkende Tendenz ist die Koalitionsbildung von Beratungsakteuren aus unterschiedlichen Lagern in bestimmten

Politikfeldern im Dienst einer gemeinsamen Sache, im vorliegenden Fall der Handelspolitik:

Im vergangenen Jahr gab es eine beträchtliche Ausweitung der Koalitionsarbeit und des öffentlichen Interesses an der Handelspolitik. Dies eröffnet neue Möglichkeiten, sich eher auf spezielle Themen wie die Schlichtung zwischen Investoren und dem Staat einzulassen als auf weniger bedeutende Schlagwörter wie den Freihandel.<sup>xxii</sup>

Diese Tendenz zeigt sich einem anderen Befragten zufolge in der gesteigerten Nachfrage nach unparteiischen Studien:

Wachsendes Interesse an unparteiischen Studien, Förderung unabhängig von politischer Ausrichtung möglich, Entscheidungsträger und Öffentlichkeit interessieren sich stärker für unvoreingenommene Analysen.<sup>xxiii</sup>

Ein weiterer Aspekt dieser Entwicklung ist die zunehmende Bedeutung von computermodellierten Analysen, die speziell die Ideengenese durch eine stärker anwendungsbezogene und pragmatisch-problemlösende Haltung ersetzen:

Größeres Interesse an der Vorhersage der wirtschaftlichen Auswirkungen eines Politikwechsels, bevor dieser vollzogen wird. Entwicklung besserer Computermodelle, die stärker auf historischer Evidenz beruhen. Mehr Transparenz bei der Modellbildung.<sup>xxiv</sup>

Dabei erweitert sich auch das Angebotsspektrum der Beratungsakteure über die Professionen hinweg:

Kosten-Nutzen-Analysen und Gesetzesfolgenabschätzung, Bereichsanalysen wichtig, Einfluss von Wirtschaftslobbyisten und entsprechenden Gruppen, Öffentlichkeitsarbeit, schnelle Bereitstellung von Informationen, z.B. Kurzdossiers, Kommentare etc. Wirtschaftliche Politikberatung, auch zu rechtlichen Hintergründen.<sup>xxv</sup>

## 2.4 Zwischenfazit zur Beratungslandschaft

Wir wollen in einem ersten Zwischenfazit einige Ergebnisse festhalten und damit erste Rückschlüsse auf unsere Arbeitshypothesen zu den ersten beiden Leitfragen ziehen (vgl. Kapitel 1.1.4). Zunächst ist festzuhalten, dass die befragten Beratungsakteure einen großen Bedarf an anwendungsbezogener Politikforschung und -beratung sehen und dass sich dies auf beiden Seiten des Atlantiks in einem großen Beratungsangebot sowie einer breiten Bera-

tungsnachfrage widerspiegelt. Dieser Bedeutungszuwachs (oder zumindest -erhalt) an materiell-wissenschaftlicher Politikberatung im Politikfeld Wirtschaft und Soziales ist dabei in beiden Staaten gleichermaßen festzustellen. Dabei ergab unsere Analyse, dass sich deutsche und amerikanische Beratungsorganisationen vor dem Hintergrund der vergleichsweise niedrig gewichteten Funktion politisch-ideologischer Interessenvertretung eher als ein Konsortium an Ideen und Wissenschaftsdiskursen verstehen denn als Sprachrohr einer politischen Gruppe. Gleichwohl ist ihnen – bzw. einer größeren Zahl der Befragten speziell in Deutschland – eine Zusammenarbeit mit interessengeleiteten Akteuren ausgesprochen wichtig.

Auch wenn die große Mehrheit der Befragten ihre Beratungstätigkeit als wissenschaftlich ausgerichtet, unabhängig und unparteiisch beschreibt und dies nach ihrem Selbstverständnis auch so bleiben wird, sind die Befragten zugleich und mehrheitlich der Auffassung, dass eine klare ideologische Ausrichtung mehr Einfluss auf den Willensbildungsprozess ermögliche; eine „zu wissenschaftliche“ Politikberatung blockiere die Sichtbarkeit und Einflussnahme der Beratungsakteure. Dies gilt interessanterweise sowohl für die deutschen als auch für die amerikanischen Befragten, wobei dieser Befund auf deutscher Seite mehr überrascht als auf amerikanischer.

Er geht einher mit dem von deutschen Akteuren als eher gering wahrgenommenen Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess, was aufgrund des festgestellten Primats wissenschaftlicher Beratung und parteipolitischer Distanz als nahezu zwangsläufig erscheint. Einfluss, so die folgerichtige Konsequenz aus deutscher Sicht, sei allenfalls auf die innerakademische Debatte möglich, von der ausgehend dann Politik und Öffentlichkeit informiert werden könnten.

Als weiterer Grund für den als begrenzt wahrgenommenen Einfluss externer wirtschaftspolitischer Beratung wird auf deutscher Seite die große Bedeutung politikinterner bzw. ressortspezifischer Beratungsressourcen genannt, die einer eher institutionalisierten Politikberatung im Politikfeld Wirtschaft und Soziales geschuldet ist, bei der Kommissionen und wissenschaftliche Beiräte dominieren.

Insgesamt erwecken die deutschen Gesprächspartner/innen den Eindruck, dass Politikberatung in Deutschland – trotz des großen Bedarfs und der Anstrengungen der Akteure, ein breites Spektrum an Beratung gepaart mit fundiertem Wissen anzubieten – nach wie vor einen geringen Stellenwert genießt, vor allem wenn sie unaufgefordert und von außerhalb der institutionalisierten Beratungsformen kommt. Dies ist zum Teil der Beratungskultur der Objektivität, zum Teil aber auch dem institutionellen System der

exekutiven Politikentwicklung geschuldet. Im Hinblick auf Letzteres wird die mangelnde Transparenz von Expertengremien und ihrer Arbeit beklagt, insbesondere was die Zugangschancen für externe Beratung angeht. Mehrheitlich werden eingeschränkte Rationalität und fehlende wissenschaftliche Grundlagen als Kriterien bei der Entscheidungsfindung genannt. Das heißt im Umkehrschluss auch, dass hier wertvolle Beratungsressourcen für die Exekutive und einzelne Abgeordnete verpuffen bzw. in geringer Konkurrenz zueinander stehen.

In den USA hingegen wird der Einfluss externer wirtschaftspolitischer Berater/innen vor allem auf der Entscheidungsprozessebene als hoch angesehen, was damit zusammenhängt, dass sich die befragten Berater/innen klar im Sinne von *policy advisors* positionieren. Auffällig ist, dass unsere US-Gesprächspartner/innen gute und wünschenswerte Politikberatung mit wissenschaftlicher Beratung assoziieren, jedoch gleichzeitig konstatieren, dass die Nachfrage nach evidenzbasierter, angewandter wissenschaftlicher Beratung durchaus überschaubar ist. Es scheint, speziell im Vergleich zu Deutschland, als seien wissenschaftliche Arbeit und eine klare politikpraktische Beratung durchaus vereinbar, wenngleich man sich dadurch von beiden Seiten angreifbar macht.

Diese Tendenz ist gerade am Beispiel des Verhältnisses von Medien und Beratung zu erkennen: Das Primat medialer Präsenz der beratenden Akteure erfordert mitunter eine Vernachlässigung bzw. Nachrangigkeit traditioneller akademisch-wissenschaftlicher Publikationsformate; die wissenschaftliche Analyse von Primär- und Sekundärdaten, etwa bei Faktenprüfer/innen und Datenjournalist/innen, verläuft primär über öffentliche Kanäle.

Dass wissenschaftliche Arbeit, Praxis- und Medienorientierung von den amerikanischen Befragten nicht nur als miteinander vereinbar, sondern auch als grundlegend für die Wirkung von Politikberatung erachtet werden, während diese Vereinbarkeit in Deutschland vielfach angezweifelt wird, kann nicht auf institutionelle Unterschiede zurückgeführt werden. Dieser Gegensatz liegt in kulturellen Faktoren begründet, denen wir im Folgenden weiter nachgehen werden.

Ebenso interessant ist beispielsweise die Einstellung in beiden Ländern zum Föderalismus als entweder förderlich (USA) oder hinderlich (Deutschland) für die Beratung. Ähnliches gilt für die Einschätzung der Finanzierungssituation in beiden Ländern: Die Unterschiede zwischen deutschen und amerikanischen Beratungsakteuren zeigen sich wiederum entlang der staatlichen-marktwirtschaftlichen Achse und weniger anhand ausdifferenzierter Finanzierungsquellen. Die Spaltung im Hinblick auf die Zufrieden-

heit mit der eigenen Finanzierungssituation spiegelt sich in der Wahrnehmung öffentlicher und privater Gelder wider: Der ambivalenten Einschätzung der eigenen Finanzierungssituation entsprechend zeigt sich im deutschen Kontext eine Tendenz zur Polarisierung hinsichtlich präferierter privater oder staatlicher Finanzierung.

### 3 BERÜCKSICHTIGUNG DER ARBEITSWELT UND RELEVANZ DER ARBEITNEHMERPERSPEKTIVE

---

Eine zentrale Fragestellung der vorliegenden Studie betrifft die Berücksichtigung von Themen und Fragen der Arbeitswelt sowie den Stellenwert der Arbeitnehmerperspektive in der wirtschaftspolitischen Beratung in Deutschland und den USA. Während [Kapitel 2](#) die Bestimmungsfaktoren für länderspezifische Beratungskulturen im Politikfeld Wirtschaft herausarbeitet, geht es nun im Vertiefungs- und Praxisteil um den Erkenntnistransfer aus diesen Beratungskulturen – insbesondere aus den USA – für die Praxis einer arbeitswelt- und arbeitnehmeraffinen Politikberatung in Deutschland. Aus dem hoch entwickelten System der Politikberatung in den USA ergeben sich im Ländervergleich innovative Lösungen und *best practices*.

#### 3.1 Relevanz der Arbeitnehmerperspektive

Als Datengrundlage für dieses Kapitel dienen die Antworten auf drei Fragen zur Arbeitnehmerperspektive aus unserer Online-Befragung. Die Antworten sollen sowohl mittels quantitativer als auch mit Hilfe qualitativer Methoden ausgewertet werden und Auskunft darüber geben,

- welchen Stellenwert Fragen der Arbeitswelt und die Arbeitnehmerperspektive in der jeweiligen Beratungslandschaft genießen,
- wer diese Perspektive besonders gut vertritt und
- welche Optimierungen zur Stärkung der Arbeitnehmerposition vonnöten wären.

In den folgenden Unterkapiteln bedienen wir uns zudem der Interviewtechnik und der qualitativen Auswertung von *mission statements* und öffentlich zugänglichen Daten einzelner Beratungsorganisationen. Dabei sollen insbesondere unterschiedliche Phasen des Politikfindungsprozesses (*policy cycle*), nämlich Problemidentifikation, Agenda-Setting, Umsetzung, Implementierung und Evaluation, auf ihr Potenzial für eine arbeitnehmernahe wirtschaftspolitische Beratung hin untersucht werden, daneben auch Beratungsformen und Beratungskulturen.

### 3.1.1 Relevanz der Arbeitnehmerperspektive für Beratungsorganisationen

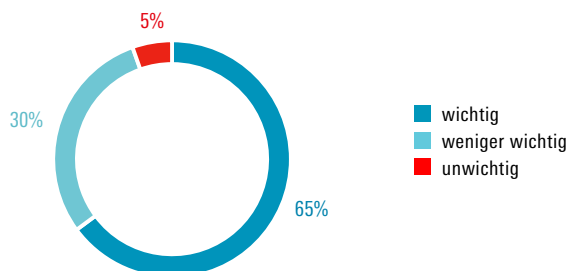
Zunächst gilt festzuhalten, dass Arbeitswelt und Arbeitnehmerperspektive den Befragten zufolge große Aufmerksamkeit bei Beratungsaktivitäten genießen. 65 Prozent der deutschen Beratungsakteure gaben an, die Arbeitnehmerperspektive sei für die Beratungstätigkeit ihrer Einrichtung wichtig, 30 Prozent gaben „weniger wichtig“ und nur 5 Prozent „nicht wichtig“ an (vgl. [Abbildung 19](#)). Für die USA fällt das Ergebnis ähnlich aus: Hier gaben 66 Prozent an, die Arbeitnehmerperspektive sei für die Beratungstätigkeit ihrer Organisation wichtig, 24 Prozent gaben „weniger wichtig“ an und nur 10 Prozent hielten sie für „nicht wichtig“ (vgl. [Abbildung 20](#)).

Dieses Ergebnis ist insofern erstaunlich, als der Organisationsgrad der Arbeitnehmer/innen in den USA und in Deutschland recht unterschiedlich ist. Obwohl der Grad der gewerkschaftlichen Organisation in den USA seit Jahrzehnten rückläufig ist, gab die Mehrheit der Befragten an, dass die Arbeitnehmerperspektive bei ihrer Arbeit eine bedeutende Rolle spielt. Die Zahlen in Deutschland ähneln denen in den USA stark, doch hier ist der Organisationsgrad der Arbeitnehmer/innen definitiv höher (vgl. Schnabel 2016). Allerdings führte einer der in den USA befragten Berater aus, dass es gerade die politische und organisatorische Schwäche der US-Arbeitnehmerbewegung sei, die eine arbeitnehmerzugewandte Politikberatung bedeutsam mache (vgl. [Kapitel 2.3.4](#)).

Abbildung 19

#### Relevanz der Arbeitnehmerperspektive (Deutschland)

Die Arbeitnehmerperspektive ist für die Beratungstätigkeit meiner Organisation ...



44 Befragte, n = 37 (Nichtbeantwortung möglich); eigene Darstellung



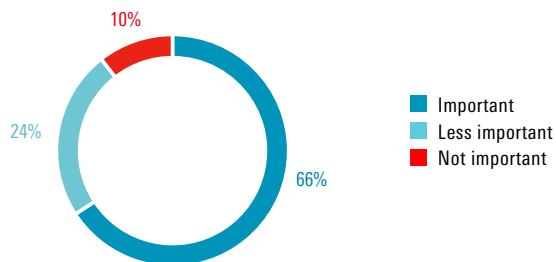
Diese für die Bedeutung der Arbeitnehmerperspektive ermutigende Einschätzung spiegelt sich jedoch interessanterweise kaum in der Selbstdarstellung und Präsentation der Beratungseinrichtungen wider. Betrachtet man die wichtigsten Beratungsakteure in Deutschland im Hinblick auf ihre *mission statements* bzw. die Rubrik „Selbstverständnis“ auf ihren Websites, wird die Arbeitnehmerperspektive kaum explizit erwähnt und nimmt fast nie eine zentrale Rolle ein. Dass die meisten Beratungsakteure diese Perspektive als bedeutsam ansehen, wird in ihrer Selbstdarstellung kaum deutlich. Von den betrachteten deutschen Beratungsakteuren konnten wir nur bei einem sehr geringen Teil einen Bezug auf Arbeitnehmerinteressen im *mission statement* bzw. der Selbstdarstellung finden, stattdessen werden mitunter Begriffe wie „Arbeitswelt“ oder „Arbeitsmarkt“ gebraucht. Eine explizite Fokussierung auf Arbeitnehmer/innen und Arbeitswelt ist aber in den meisten Fällen nur schwerlich herauszulesen. Auch die Zielgruppen der Organisationen werden oft sehr schwammig formuliert; durch verbreitete Bezeichnungen wie „Öffentlichkeit“, „Politik“ oder „Wissenschaft“ bleibt die genaue Zielgruppe vage. Zudem werden ganz allgemein „Unternehmen“ oder „die Wirtschaft“ als primäre Zielgruppen genannt, aber kaum Arbeitnehmervertreter oder Gewerkschaften.

Bei den Themenbereichen, die die Beratungseinrichtungen laut eigener Aussage abdecken, ist eine ähnliche Tendenz zu erkennen: Eindeutige Schwerpunktthemen wie „Löhne“, „Gewerkschaften“, „Ungleichheit“ oder „Arbeits-/Tarifrecht“ sind selten; viele Organisationen verweisen auf allgemei-

Abbildung 20

### Relevanz der Arbeitnehmerperspektive (USA)

For the advisory work of my organization, the workers' perspective is ...



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 51 Befragte, n = 38 (Nichtbeantwortung möglich)

ne Themenblöcke wie „Arbeitsmarkt/Arbeit“, „Sozialpolitik/Soziales“ oder die Auseinandersetzung mit der „Sozialen Marktwirtschaft“. Darunter können auch arbeitnehmerspezifische Themen bzw. Interessen fallen, aber häufig ist nicht eindeutig erkennbar, weil diese Themenfelder auch andere Schwerpunkte beinhalten können. Hier scheint also eine Diskrepanz zwischen der Selbsteinschätzung der Befragten bzw. den tatsächlichen Gegebenheiten und den Darstellungsformen der Organisationen zu bestehen. Themenschwerpunkte wie Lohnentwicklung, Arbeitsrecht oder Gewerkschaften sind oft nicht vorhanden oder nicht offensiv platziert. Für einen besseren Zugang müsste der Akzent also stärker auf eine erkennbare Schwerpunktsetzung der Organisationen auf Interessen der Arbeitswelt gesetzt werden.<sup>11</sup>

Auf amerikanischer Seite ergibt sich ein ähnliches Bild: Bei der Nennung ihrer Themenschwerpunkte bleiben auch die US-Beratungsakteure eher vage und sprechen selten Arbeitnehmerinteressen direkt an. Vor allem Schlagworte wie *economy*, *taxes* oder *budget* sind zu finden; auch Themen wie *inequality*, *poverty* oder *unions* werden erwähnt, rangieren aber in der Häufigkeit weit hinter anderen Schwerpunkten. Gleiches gilt für die Zielgruppen, die die befragten Einrichtungen nennen: Ähnlich wie bei den deutschen Beratungsakteuren werden eher allgemein formulierte Begriffe wie *public*, *policymakers*, *government* und *media* gebraucht; Arbeitnehmerorganisationen werden äußerst selten direkt erwähnt. Im Unterschied zu den deutschen Beratungsakteuren, wird auch die Wissenschaft (*academia*) viel seltener als Zielgruppe genannt. Dies mag daran liegen, dass in Deutschland mehr Beratungsakteure, wie etwa die Leibniz-Institute, eng mit Universitäten zusammenarbeiten.

Auffällig ist, dass die *mission statements* der amerikanischen Beratungsakteure, die auf ihren Websites zugänglich sind, sehr viel detaillierter formuliert sind als die deutschen. Oft lässt sich an den *mission statements* die jeweilige Ausrichtung der Institute sehr genau erkennen: Auf der konservativen bzw. libertären Seite kommen vor allem Schlagworte wie *limited government*, *free markets*, *free enterprise*, *liberty* oder *personal responsibility* vor. Auf der progressiveren bzw. linksliberalen Seite sind häufiger Begriffe wie *opportunity for all*, *reducing poverty/inequality*, *empower the middle/working class* oder *good jobs/living wage* zu lesen. Allerdings sind solche Begriffe weniger prominent vertreten als allgemeine Verweise auf die Gründungsprinzipien der Vereinigten Staaten wie *freedom*, *liberty* oder *private property*, die in so gut wie allen *mission statements* unabhängig von deren politischer Ausrichtung vorkommen. Im

---

11 Die dieser Studie zugrundeliegende Datenbank wirtschaftspolitischer Beratungseinrichtungen (vgl. [Anhang 2](#) und [Anhang 3](#)) kann hier eine erste Orientierung bieten.

Allgemeines ist der direkte Bezug auf Arbeitnehmerinteressen aber etwas öfter als bei deutschen Instituten herauszulesen.

Wie in [Abbildung 20](#) erkennbar, spielen arbeitnehmerrelevante Themen nach Aussage der US-Beratungsakteure eine wichtige Rolle bei ihrer Arbeit. Dies lässt sich aber an den *mission statements* – ebenso wie in Deutschland – nur teilweise erkennen. Vor allem die als progressiv eingestufenen Institute machen klarer deutlich, dass ihnen die Arbeitnehmerinteressen wichtig sind. Sie erwähnen häufiger den Kampf gegen Ungleichheit oder Armut, *living wages* oder *workers' rights*. Bei den konservativen und libertären Think-Tanks ist dies eher nicht der Fall, sie setzen ihren Schwerpunkt meist bei *free markets*, *limited government* und *personal responsibility*. Hier ist die Differenz der politischen Prinzipien im Hinblick auf Arbeitnehmerinteressen also klar herauszulesen. Progressive Institute propagieren eine aktive Rolle, um die Situation der *working/middle class* zu verbessern, während die konservativen prinzipiell an der Idee festhalten, dass ein freier Markt und *free enterprise* letztendlich auch den abhängig beschäftigten Amerikaner/innen zugutekommen, wenn sie selbst die Initiative ergreifen.

### 3.1.2 Berücksichtigung der Arbeitnehmerperspektive durch andere Organisationen

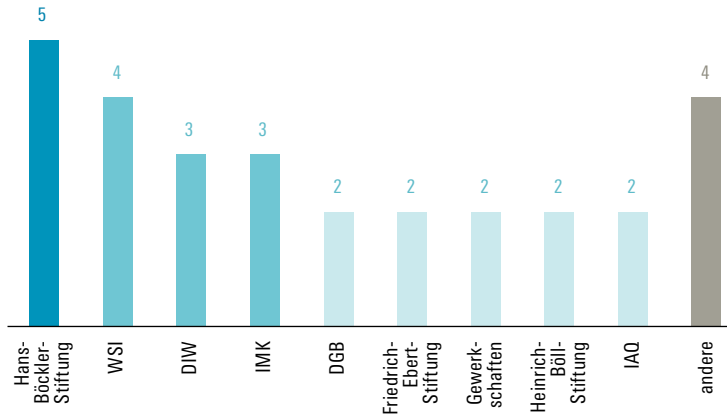
Im Rahmen unserer Studie befragten wir die Teilnehmer/innen auch direkt zu ihrer Einschätzungen arbeitnehmerrelevanter Themen. Zum Beispiel interessierte uns die Einschätzung der Befragten hinsichtlich der Frage, wer die Arbeitnehmerperspektive ihrer Meinung nach besonders gut berücksichtigt. Hier konnten die Befragten frei eintragen, wen sie im Hinblick auf Arbeitnehmerfragen als besonders wichtig und einflussreich einschätzen.

Bei den deutschen Befragten wurden vor allem die Hans-Böckler-Stiftung und ihre zugehörigen Institute wie das WSI und das IMK genannt, außerdem Gewerkschaften selbst, Gewerkschaftsverbände wie der DGB und Stiftungen wie die Friedrich-Ebert- oder die Heinrich-Böll-Stiftung, die aktiv mit Gewerkschaften zusammenarbeiten ([vgl. Abbildung 21](#)). Bei den nicht gewerkschaftsnahen Instituten wurde am häufigsten das DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) genannt, daneben das IAQ (Institut Arbeit und Qualifikation) an der Universität Duisburg-Essen, das sich interdisziplinär und international vergleichend mit sozialwissenschaftlicher Forschung auf den Gebieten Arbeit und Beschäftigung befasst.

Abbildung 21

**Arbeitnehmervertretung (Deutschland)**

Wer berücksichtigt die Arbeitnehmerperspektive Ihrer Meinung nach besonders gut?



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 44 Befragte (freie Nennung)

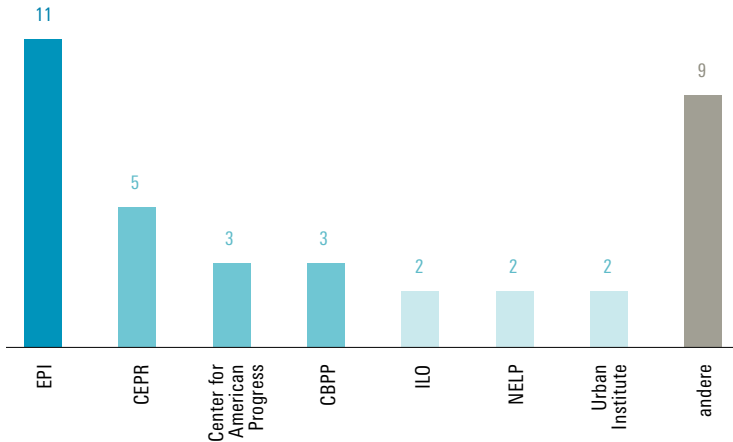
Auch hier wird wieder eine Diskrepanz deutlich: Obwohl die Mehrheit der Befragten nach eigenen Angaben Arbeitnehmerthemen als wichtig für die eigene Arbeit einschätzt, werden fast ausschließlich gewerkschaftsnahe Institute als stark in Arbeitnehmerfragen eingeschätzt. Dies ist zunächst zwar nicht verwunderlich, allerdings fällt auf, dass neben dem DIW kein anderes größeres wirtschaftswissenschaftliches Institut, etwa aus der Leibniz-Gesellschaft, erwähnt wird. Nach wie vor werden fast ausschließlich Gewerkschaften und ihre Stiftungen mit Arbeitnehmerinteressen in Verbindung gebracht. Viele Beratungsakteure schätzen Arbeitnehmer- und Arbeitsweltthemen also als wichtig für ihre Arbeit ein, scheinen aber ihr eigenes Potenzial in dieser Frage als gering einzustufen. Hier könnten sich die Institute offensiver zeigen und versuchen, auch in diesem Bereich Themenschwerpunkte zu setzen.

Auf amerikanischer Seite zeigt sich ein ähnliches Bild: Mit großem Abstand wurde das *Economic Policy Institute* (EPI) von den Befragten am häufigsten genannt, wenn es um Expertise im Bereich Arbeitnehmerthemen geht. Danach folgt das *Center for Economic Policy Research* (CEPR), danach

Abbildung 22

**Arbeitnehmervertretung (USA)**

Which economic policy advice organization (including your own) do you think pays particular attention to 'world of work' concerns?



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: 51 Befragte (freie Nennung)

mit jeweils drei Nennungen das *Center for American Progress* und das *Center on Budget and Policy Priorities* (CBPP). Erst dann folgen die Internationale Arbeitsorganisation ILO (*International Labour Organization*), das NELP (*National Employment Law Project*; vgl. Kapitel 4.1) und das *Urban Institute*.

Insgesamt werden von den Befragten fast ausschließlich Institute des linksliberalen/progressiven Spektrums angeführt. Vereinzelt wurden auch andere Organisationen genannt, aber das Muster, dass in den USA vor allem gewerkschaftsnahe bzw. progressive Organisationen mit Arbeitnehmerthemen in Verbindung gebracht werden, ist deutlich zu erkennen. Das EPI z.B. wird auch durch Gewerkschaftsgelder finanziert. Natürlich ist das Bild der Gewerkschaften in den USA ein ganz anderes als in Deutschland und der Organisationsgrad ist im Allgemeinen gering. Trotzdem gibt es auch in den USA Bereiche, in denen Gewerkschaften stark sind, etwa in manchen klassischen Industrien oder auch im öffentlichen Sektor.

Die Think-Tank-Landschaft ist in den USA ebenfalls anders ausgelegt als in Deutschland, da die meisten Denkfabriken angeben, unabhängig zu sein,

und keinen Parteien angegliedert sind. Dennoch haben sie häufig eine starke politische Ausrichtung. Auf Nachfrage gaben die meisten Befragten an, dass sich vor allem die liberalen und progressiven Think-Tanks und Institute mit Arbeitnehmerfragen wie Löhnen, guten Arbeitsplätzen, der *middle class* u. Ä. beschäftigen. Ähnlich wie in Deutschland ist auch hier zu erkennen, dass die meisten Think-Tanks, also auch die libertären oder konservativen, Fragen der Arbeitswelt als wichtig für ihre eigene Arbeit einschätzen, aber dennoch wenig Konkretes damit verbinden.

Handelt es sich also bei über einem Drittel der Befragten nur um ein Lippenbekenntnis, wenn sie angeben, dass Arbeitswelt und Arbeitnehmerinteressen wichtig für ihre Beratungstätigkeit sind? Dies scheint zuzutreffen, wenn man die explizite Nennung der Arbeitnehmerperspektive in Auftritt und Selbstdarstellung der Beratungseinrichtungen als Kriterium heranzieht, denn dann wird die Zahl der relevanten Einrichtungen sehr überschaubar. Ein genauerer Befund wäre indes erst möglich, wenn wir die Einrichtungen, die Arbeitswelt und Arbeitnehmerperspektive als wichtig erachten, dies aber in ihrer Selbstdarstellung nicht hervorheben oder nicht erwähnen, auf diesen Widerspruch hin analysieren würden: Worin sehen diese Einrichtungen ihren Beitrag zur wirtschaftspolitischen Beratung aus Arbeitnehmerperspektive, welche Definition von Arbeitnehmerperspektive legen sie zugrunde und woran liegt es, dass sie von außenstehenden Fachleuten nicht als relevant im Hinblick auf diese Ausrichtung wahrgenommen werden?

Nach aktuellem Stand ist zu konstatieren, dass in beiden Ländern zuvorderst die Institute und Einrichtungen im engeren Umfeld der Arbeitnehmervertretungen sichtbar mit Arbeitnehmerperspektive beratend tätig sind, dass es aber ein stilles Potenzial weiterer Einrichtung gibt, die die Fähigkeit für sich in Anspruch nehmen oder besitzen, Arbeitswelt und Arbeitnehmerperspektive in den Vordergrund ihrer wirtschaftspolitischen Beratung zu stellen.

### **3.1.3 Beteiligung an arbeitnehmerrelevanten Beratungsprozessen**

In einem weiteren Schritt konnten die Befragten Auskunft darüber geben, ob ihre Organisation zu arbeitnehmerspezifischen Themen arbeitet. Die Frage lautete: „War bzw. ist Ihre Organisation an arbeitnehmerrelevanten Beratungsprozessen beteiligt?“ (vgl. [Anhang 6](#) und [Anhang 7](#), Frage 8).

In diesem Zusammenhang schnitten die deutschen Teilnehmer/innen unserer Befragung verschiedene Themen an, wobei die aktuellen Fragen der

Digitalisierung, „Zukunft der Arbeit“ und Restrukturierung der Wirtschaft und Arbeitswelt am häufigsten und von verschiedenen Akteuren genannt wurden. Auch Gespräche, Workshops, Beratung oder gemeinsame Forschung mit Gewerkschaften oder sogenannte „Gewerkschaftstage“ wurden des Öfteren angegeben, einige Befragte nannten auch spezifische Themen wie die „Humanisierung der Arbeit“ oder auch die Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen als Projektschwerpunkte. Andere gaben an, sie betrieben Grundlagenforschung ohne Interessenschwerpunkt.

Auch auf amerikanischer Seite gaben viele Organisationen an, zu Themen der Arbeitnehmerinteressen zu arbeiten und mit Arbeitnehmervertretern zu kooperieren. Unter anderem wurde die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften wie der AFL-CIO, anderen *mixed labor unions* oder Vertretern der Zivilgesellschaft genannt. Außerdem gaben die Befragten an, des Öfteren lokale oder kommunale Projekte z.B. zur Erhöhung des Mindestlohns, zu Rentenfragen, Steuern oder zur Lohnfortzahlung im Krankheitsfall zu unterstützen – dies könnte auf die starken föderalen Strukturen der USA zurückzuführen sein. Ebenfalls wurden Projekte mit dem Ziel erwähnt, neue Gruppen von Arbeitnehmer/innen, z.B. in neuen Technologien oder mit „Migrationshintergrund“, zu organisieren; auch Bemühungen rund um bezahlbare berufsbegleitende Ausbildungsmöglichkeiten oder Gender-Kampagnen wurden genannt. Doch es gab auch Antworten, die darauf schließen lassen, dass der Fokus eher auf „unabhängiger“ Forschung oder wirtschaftlichem Wachstum im Allgemeinen liegt, das aus Sicht der betreffenden Organisationen auch zu höheren Löhnen und besseren Möglichkeiten für die Arbeitnehmer/innen führt.

Auch in unseren Interviews mit einigen der Beratungsakteur/innen sprachen wir die Arbeitnehmerperspektive gezielt an. Wir stellten unseren Interviewpartner/innen folgende Fragen: „Welche Rolle spielt die Arbeitswelt allgemein und spielen Themen, welche für Arbeitnehmer von besonderem Interesse sind, bei Ihrer Arbeit/bei Ihrem Beratungsangebot?“ „Würden Sie sagen, dass Ihre Organisation Beratung *über* die Arbeitswelt, *für* die Arbeitswelt oder *mit* der Zusammenarbeit der Arbeitswelt anbietet?“

Erwartungsgemäß geben die gewerkschaftsnahen und politischen Stiftungen an, in fast allen Bereichen eng mit Gewerkschaften und Verbänden zusammenzuarbeiten. Dabei gibt es regelmäßige Treffen und eine stetige Zusammenarbeit, die historisch gewachsen und deshalb oft besonders stark ist; andere mögliche Kooperationspartner teilen diese Historie nicht. Allerdings betonen auch die gewerkschaftsfreundlichen Stiftungen, dass eine Öffnung gegenüber nichttraditionellen Partnern von Vorteil sein kann, weil

hierdurch andere Zielgruppen und neue Themen erschlossen werden. Ein Befragter betonte, dass die Gewerkschaften sich auf diese Weise international und auf EU-Ebene besser präsentieren könnten, weil sie anderen Interessengruppen und deren Lobbyaktivitäten, vor allem aus der Wirtschaft, personell und finanziell unterlegen seien.

Auch andere, nicht gewerkschaftsnahe Organisationen beschrieben ihre arbeitnehmerrelevanten Themen genauer. So zeigte sich bei einem Institut, dass im Bereich „Arbeit und Produktivität“ auch Probleme der Langzeitarbeitslosigkeit oder Arbeitslosigkeit über Generationen hinweg bearbeitet werden. Hier wird deutlich, dass die Themenschwerpunkte tatsächlich oft so formuliert sind, dass sie nur auf den ersten Blick nicht arbeitnehmerrelevant erscheinen. Ein anderer Interviewpartner beschrieb z.B. den Fokus seiner Einrichtung auf die Post-Wachstumsgesellschaft, in der Erwerbstätigkeit im traditionellen Sinne nicht mehr ausreicht, um prekäre Lebenslagen zu verhindern. Die Gewerkschaften setzten aber meist noch stark auf den „traditionellen“ Kampf um bessere Löhne, ohne zu sehen, dass in einer Zukunft ohne Wachstum höhere Löhne nicht durchsetzbar und andere Modelle der Vergütung nötig seien.

### **3.1.4 Optimierungsvorschläge für arbeitnehmerrelevante Politikberatung**

In einer weiteren Frage wollten wir von unseren Interviewpartner/innen wissen: „Was sollten die Interessenvertreter der Arbeitnehmer, also insbesondere die Gewerkschaften tun, um ihre wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Anliegen wissenschaftlich besser zu fundieren?“

Vor allem bei dieser Frage zeigte sich bei den deutschen Interviewpartner/innen, dass sich viele der nicht gewerkschaftsnahen Institute eine stärkere Zusammenarbeit mit Gewerkschaften bzw. deren Forschungseinrichtungen vorstellen können, von diesen aber nicht angesprochen werden. Hier sind beide Seiten gefragt: Die meisten Beratungsakteure schätzen Arbeitnehmerfragen als wichtig ein, lassen diese jedoch kaum in ihrem Themenportfolio erkennen. Auch in ihren Kooperationen ist dieser behauptete Schwerpunkt nur selten erkennbar. Häufig wird hier in der Forschung mit Universitäten zusammengearbeitet; manche Institute sind auch an Universitäten angeschlossen. Häufig wird von Kooperationen mit Stiftungen berichtet, aber eine direkte Verbindung zu Arbeitnehmervertretungen wie den Gewerkschaften gibt es nur selten und vor allem bei den traditionellen Part-



nern. Zwar sind Arbeitnehmerinteressen teilweise auch in den Interessen der Stiftungen erkennbar, aber am direkten Austausch scheint es häufig zu fehlen.

Natürlich verbinden die meisten Beratungsakteure die Gewerkschaften und ihnen nahestehenden Einrichtungen mit der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen, aber weniger ihre eigenen Organisationen oder andere etablierte Wirtschaftsforschungsinstitute. Eine bessere Zusammenarbeit oder Erweiterung der Forschung könnte die Trennung zwischen gewerkschaftlichen und anderen Wirtschaftsforschungsinstituten beheben. Auch die Gewerkschaften sollten versuchen, nicht nur ihre eigenen Forschungsinstitute zu beauftragen, sondern sich für nichttraditionelle Partner zu öffnen, die angegeben Interesse an arbeitnehmerspezifischen Themen zu haben.

Ein Interviewpartner betonte die Rolle der Gewerkschaften beim allgemeinen Rechtsruck, der durch Europa gehe. In diesem Punkt müssten sie sich stärker positionieren und dürften sich nicht von politischen Parteien oder Regierungen „vor den Karren spannen lassen“. Dabei sollten sie sich in der Tat auf ihre eigene Forschung berufen und sich auch danach richten – ein Beispiel hierfür war die Position vieler Gewerkschaften zur Griechenlandkrise.

Im Allgemeinen wurde betont, dass die Wirtschaftswissenschaften an Universitäten im Stillstand seien bzw. keine Vielfalt böten. Mehrere unserer Interviewpartner/innen sprachen sich für mehr Ideenvielfalt in den Wirtschaftswissenschaften und vor allem in der Volkswirtschaftslehre aus, die unbedingt unterstützt und vorangetrieben werden sollte.

Bei unseren amerikanischen Interviewpartner/innen zeigte sich, dass die Arbeit mit Arbeitnehmervertretern hier oft anders geartet ist, da der Organisationsgrad geringer ist und die Gewerkschaften im Allgemeinen schwächer sind – ungeachtet lokaler und sektoraler Hochburgen. Unsere Interviewpartner/innen gaben an, dass sie neben den *unions* auch mit anderen Gruppen und Vertretern der Gesellschaft zusammenarbeiten, vor allem um sich nicht nur für Gewerkschaftsmitglieder einzusetzen, sondern allgemein Positives für die ärmere arbeitende Bevölkerung oder auch Immigranten zu bewirken. Allerdings mache es das politische Klima nach Auffassung einzelner Befragter häufig nicht leicht, etwas für die *working class* zu tun, denn häufig werde aktiv gegen die Organisation von Arbeitnehmer/innen vorgegangen, die Gesetzeslage sei oft wenig konstruktiv.

Häufig wurde betont, dass lokale und kommunale „Graswurzelprojekte“ von entscheidender Bedeutung seien und oft mehr bewirken könnten als nationale Projekte. Diese Vorgehensweise ist vor allem auf das föderale System zurückzuführen, aber auch auf den schwachen Organisationsgrad der Arbeit-

nehmer/innen in den USA. Dieser ist zudem von Staat zu Staat und Branche zu Branche unterschiedlich, ebenso wie die Gesetzeslage. Allerdings arbeiten die meisten amerikanischen Think-Tanks vor allem in Washington und versuchen, im Kongress Gehör zu finden. Dort macht es die starke politische Polarisierung der Parteien schwer, mit anderen Beratungsakteuren zusammenzuarbeiten. Viele Think-Tanks haben, trotz Betonung ihrer Neutralität, eine klare politische Ausrichtung und den Willen, diese in der Politik einzubringen. Die Kooperation mit anderen Einrichtungen scheint demgegenüber eher eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Zu speziellen Themen wie den TTIP-Verhandlungen befragt, betonten unsere Interviewpartner/innen, dass die Gewerkschaften in den USA (und auch international) unbedingt am Verhandlungstisch bleiben und nicht ein komplettes Ende der Verhandlungen fordern sollten. So könnten die Gewerkschaften eher sicherstellen, dass TTIP und CETA im Hinblick auf Arbeitnehmerrechte und Arbeitsschutz Modellcharakter bekommen. Ansonsten werde man kein Gehör finden und das Feld den Unternehmen und Arbeitgeberverbänden überlassen. Bliebe man am Verhandlungstisch, könnten auch die US-Gewerkschaften auf europäische Standards und Verbesserungen für Arbeitnehmer/innen pochen.

### 3.2 Zwischenfazit zur Arbeitnehmerperspektive

Allgemein ist die Arbeitnehmerperspektive vieler Institute und Think-Tanks schwer auszumachen, mit Ausnahme der gewerkschaftsnahen und progressiven/linksliberalen Institute oder Stiftungen. Wenn Themen der Arbeitswelt tatsächlich Eingang in die Forschung der Institute finden bzw. als Themenschwerpunkte schon vorhanden sind, sollten sie offensiver präsentiert werden. Fast alle Institute sind nach eigenen Angaben für Zusammenarbeit offen, um diese Themen fachlich zu vertiefen. Vor allem Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Freihandel, Ungleichheit oder Post-Wachstumsgesellschaft scheinen Potenzial für mehr Kooperation zu bieten. Da Arbeitswelt und Arbeitnehmerperspektive nicht nur laut unseren quantitativen Daten, sondern auch in unserer qualitativen Auswertung als wichtige Themen eingestuft werden, sollten sie mehr Eingang in die tatsächliche Arbeit finden; Beratungsorganisationen sollten den Zugang zu ihrer entsprechenden Expertise leichter ermöglichen.

Deutlich wurde auch, dass ein Großteil der Arbeit zu Arbeitnehmerfragen in Deutschland weiterhin von gewerkschaftlicher Seite betrieben wird,

in den USA von linksliberaler/progressiver Seite. Dies ließe sich in Deutschland auf zweierlei Wegen ändern: Einerseits sollten sich gewerkschaftliche Institute für „unorthodoxe“ Partner öffnen und so neue Zielgruppen und mehr Aufmerksamkeit generieren. Ein erster Versuch wäre eine stärkere Zusammenarbeit von gewerkschaftsnahen und wirtschaftspolitisch forschenden Instituten. Andererseits ist es durchaus denkbar, dass das Thema Arbeitnehmer/innen nicht nur von Forschungsinstituten wie etwa dem DIW (vgl. [Kapitel 4.5](#)), sondern auch von anderen Beratungsorganisationen aufgegriffen und diskutiert wird, z.B. im Kontext verwandter Themen aus anderen Forschungsdiskursen (wie Globalisierung, internationaler Handel, Freihandelsabkommen oder europäische Wirtschaftspolitik). Hier ist Mut zur Debatte und Positionierung sowie Themenvielfalt vonnöten.

## 4 PORTRÄTS VON BERATUNGSAKTEUREN

Wie [Kapitel 3](#) gezeigt hat, unterscheidet sich die Arbeitnehmerperspektive in den USA und Deutschland nicht nur hinsichtlich ihrer institutionellen<sup>12</sup>, sondern auch hinsichtlich ihrer kulturellen Verankerung in der Beratungslandschaft. Arbeitnehmerorientierte Politikberatung bedeutet in beiden Ländern nicht dasselbe, sondern gestaltet sich strategisch, konzeptionell und funktional differenziert. Dies ist einerseits der Unterschiedlichkeit der politischen Systeme geschuldet, andererseits aber auch dem Selbstverständnis von Beratungsakteuren und deren eigener Positionierung und Konzeptualisierung innerhalb der Beratungslandschaft. In diesem Kapitel sollen sowohl die Eigenheiten als auch die Ambivalenzen der arbeitnehmerorientierten Politikberatung in den USA anhand unterschiedlicher Beispiele verdeutlicht werden. Dies dient dem Zweck, Arbeitsweisen und Beratungsmethoden im Hinblick auf die Arbeitnehmerperspektive aufzuzeigen und mögliche *best practices* für die deutsche Beratungslandschaft abzuleiten.

### 4.1 Das National Employment Law Project (NELP) – Arbeitnehmerperspektive in der Praxis

#### **National Employment Law Project (NELP)**

*Hauptsitz:* New York, NY

*Gründungsjahr:* 1974

*Website:* [www.nelp.org](http://www.nelp.org)

*Anzahl der Mitarbeiter/innen:* 30

*Finanzvolumen:* ca. 9 Mio. US-Dollar (Ausgaben 2017)

*Themenbereiche:* Mindestlohn, Arbeitsplatzentwicklung durch öffentliche Gelder, Hilfe für Vorbestrafte auf dem Arbeitsmarkt, Bekämpfung langfristiger Arbeitslosigkeit, Arbeitslosenversicherung, Arbeit in der Pflege verbessern, Stärkung von Arbeitnehmerrechten, Erstellung und Verbesserung von Arbeitsstandards, Schutz von Einwanderern vor Ausbeutung, faire Arbeitszeiten

---

<sup>12</sup> Vgl. die schwache Stellung der Gewerkschaften den USA mit sinkender Mitgliederzahl in der Breite und hohem Dezentalisierungsgrad mit sektoralen und lokalen Hochburgen vs. (noch) starke Stellung in Deutschland mit hoher Mitgliederzahl in der Breite und hohem Zentralisierungsgrad.

Als erstes Praxisbeispiel dient der Think-Tank *National Employment Law Project* (NELP). Das NELP hat zwei Standorte: Während es seinen Hauptsitz in New York City hat, der größten Metropole der USA, ist die Vertretung in der Hauptstadt Washington vor allem auf Lobbying und unmittelbare Kontakte zu Abgeordneten und zur Exekutive abgestellt. Ein zentrales Leitmotiv von NELP ist „systemischer Wandel“, d.h. eine grundlegende und substanzielle Veränderung bzw. Verbesserung der Arbeitnehmerbedingungen in den USA, die vor allem auf die Sicherstellung von Chancengleichheit (*opportunity*) und wirtschaftlicher Sicherheit abzielt. Die Arbeitsweise des Think-Tanks NELP, der sich als *nonpartisan* und *non-profit* versteht und überwiegend durch private Spenden finanziert, ist durchaus aktionistisch als „Do-Tank“ zu verstehen und nicht auf die Entwicklung von Ideen und das Verfassen von Studien beschränkt. NELP agiert aktiv auf kommunaler, bundesstaatlicher und nationaler Ebene, um Arbeitsplätze zu schaffen, den Zugang zu Arbeit zu erweitern und Arbeiter/innen in Niedriglohnsektoren, aber auch Arbeitslose, zu schützen und zu unterstützen. Unter anderem ist dies auch mit juristischem Beistand verbunden, wie Catherine Ruckelshaus, *Legal Director and General Counsel* von NELP, beschreibt:

NELP war eigentlich mal ein sogenanntes Backup-Center für juristischen Beistand. Wir wurden staatlich finanziert [...] und der juristische Beistand ist im ganzen Land verfügbar. Unsere Büros sind wie ein Aushängeschild in der Nachbarschaft derjenigen, denen wir helfen – Menschen mit geringem Einkommen, die Wohnraum suchen, Probleme mit häuslicher Gewalt haben und Sozialversorgung benötigen. [...] Ich denke schon, dass das das Besondere an NELP ist, dass wir im Gegensatz zu rein akademischen Think-Tanks oder NGOs diese Verbindung in die Gemeinden haben und dass wir sie ausgebaut haben, um auch andere Organisationen vor Ort mit einzubeziehen, die mit Menschen mit geringem Einkommen arbeiten – Gewerkschaften, lokale Gewerkschaftsgruppen, Zentren für eingewanderte Arbeitskräfte und auch einige konfessionelle Gruppen. Darum rühren unsere strategischen Ziele häufig von der Zusammenarbeit mit diesen Gruppen her und wir haben engen Kontakt zu ihnen. So sehen wir die gesamtwirtschaftlichen Probleme und die der Arbeitnehmer, bekommen aber auch Informationen durch unsere ... unsere Zusammenarbeit mit diesen lokalen Gruppen und Netzwerken.<sup>xxvi</sup>

Die wissenschaftliche Arbeit und Politikexpertise wird funktional verstanden, und zwar zur Bestimmung von arbeitnehmerrelevanten Themen, Unterstützung einer arbeitnehmerfreundlichen Politik und Bereitstellung von juristischer wie politischer Expertise für wichtige Fälle und Kampagnen:<sup>13</sup>

13 [www.nelp.org/about-us/](http://www.nelp.org/about-us/) (Abruf am 24.8.2018)

Wir waren vor allem in bundesstaatlichen und lokalen Kampagnen aktiv, aber auch auf nationaler Ebene. Daher sitzen wir häufig mit unseren Verbündeten und Arbeitnehmerzentren, Gewerkschaften und lokalen Gruppen an einem Tisch und erfahren etwas über deren Vorstellungen und Ziele. Dann helfen wir dabei herauszufinden, wie wir diese Ziele erreichen können und ob wir am besten auf bundesstaatlicher, lokaler oder nationaler Ebene aktiv werden, je nachdem, wo sich Möglichkeiten ergeben und wo wir etwas erreichen können.<sup>xxvii</sup>

Konkret konzentriert sich NELP auf vier zentrale Themenbereiche, die Arbeitnehmer/innen unmittelbar betreffen, und formuliert jeweils klare Zielsetzungen. Dazu zählen

- die Erhöhung des Mindestlohns zur Bekämpfung von Einkommensungleichheit;
- die Herstellung fairer Arbeitschancen durch Beseitigung diskriminierender Einstellungsvoraussetzungen, z.B. durch die „*ban the box policy*“ mit dem Ziel, dass Arbeitgeber das Kästchen „Vorstrafen“ aus ihrem Bewerbungsformular streichen;
- die Verbesserung von Arbeitnehmerrechten von Heimpfleger/innen, z.B. durch die Eingliederung dieser Arbeitnehmergruppe in den *Fair Labor Standards Act*;
- die Verhinderung von Massenentlassungen in Zeiten von Rezession, z.B. durch ein *Workshare*-Programm, das es Arbeitgebern erlaubt, Arbeitszeiten von Angestellten zu kürzen und die arbeitslosen Zeiten anteilig zu kompensieren.

Darüber hinaus engagieren sich NELP-Mitarbeiter/innen in einer Reihe von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konstellationen im ganzen Land, die von anderen Organisationen nicht unbedingt beachtet werden. Hier sieht der Think-Tank sein Alleinstellungsmerkmal:

Manches, was wir über Jahrzehnte hinweg bei unserer Arbeit im Niedriglohnssektor beobachtet haben, etwa Lohndiebstahl oder geringe Mindestlöhne, ist durch den Strukturwandel verursacht, den die Unternehmen selbst herbeigeführt haben. Beispiele sind die Einführung von Zeitarbeit durch Drittfirmen oder die Umstrukturierung auf freie Mitarbeit, obwohl es gar keine freien Mitarbeiter sind. [...] Oder man entwickelt lange Zulieferketten, die immer mehr Abstand zwischen der Firma und den Mitarbeitern schaffen, und sagt dann, man sei nicht verantwortlich. Solche Strukturen schauen wir uns schon lange an. [...] Dann gibt es bei uns noch eine besondere Expertise im Bereich der Arbeitslosenversicherung, die andere nicht haben. Das sind also Bereiche, wo wir eher alleine agieren, während in anderen Bereichen wie Mindestlohn oder Arbeitsvermittlung von Straftätern auch viele andere Gruppen arbeiten. Auch im

Bereich Arbeitsrechte für Einwanderer und Reform des Einwanderungsgesetzes tummeln sich viele, dort sind viele Gruppen aktiv. Darum arbeiten wir weiterhin in diesen Bereichen, positionieren uns aber anders, während wir uns in den Bereichen Subunternehmen, „Wer ist der Boss?“ und Arbeitslosenversicherung schon als Vorreiter sehen, wenn es um Politikanalyse und Strategieentwicklung geht.<sup>XXVIII</sup>

Zur Umsetzung dieser Ziele korrespondiert NELP mit einer Reihe unterschiedlicher Akteure und agiert häufig als Sprachrohr für Arbeitnehmergruppen, unter anderem Gewerkschaften, sowie als Anwalt gegenüber Politik und Wirtschaft, insbesondere gegenüber Arbeitgebern. Dabei arbeitet NELP sowohl auf nationaler als auch auf bundesstaatlicher Ebene eng mit dem Arbeitsministerium zusammen:

Wir wollen unsere Ideen und Vorschläge für die Politik und das, was wir eben Lösungen nennen, in breiter Front bei Arbeitnehmern, bei engagierten Arbeitgebern, die verantwortlich handeln wollen, und bei Gesetzgebungsorganen einbringen, auch bei nationalen oder bundesstaatlichen Regierungsbehörden [...]. Darum versuchen wir, unsere Lösungsvorschläge auf verschiedenen Ebenen ins Gespräch zu bringen. Manchmal ist das sehr technisch, [...] aber manchmal eher wie Berichterstattung, als würde man einem Reporter erzählen, wie er seinen Artikel schreiben soll. Und dann übersetzen wir das mit den Arbeitnehmervertretern, damit sie es an ihre Mitglieder zurückspielen und mit den Arbeitnehmern darüber reden können.<sup>XXIX</sup>

Der Beratungsprozess (vgl. Tabelle 1) kann unterschiedliche Formen annehmen, je nach Bedarf und Zielgruppe. Hier orientiert sich NELP nicht nur an Gewerkschaftsinteressen, oftmals verschwimmen diese mit den Interessen anderer Arbeitnehmergruppen. NELP arbeitet somit eher themenspezifisch denn als rein interessengeleitete Einrichtung. Dadurch sind Arbeitsweise und Beratungstätigkeit deutlich diversifizierter und erfordern Adaption und Flexibilität. Zum Zeitpunkt des Interviews beispielsweise arbeitete NELP in Boston mit einer Koalition aus Gewerkschaften, Arbeitnehmervertretern und Einwanderergruppen an dem Thema Unter- und Franchise-Verträge (*subcontracting*). Die Koalition will verhindern, dass Firmen, die mit anderen Firmen Verträge zur Arbeitnehmerüberlassung schließen, aus der Verantwortung für diese Arbeitnehmer und ihr Wohl entlassen sind:

Sie wollten einen Gesetzesvorschlag kopieren, den wir in Kalifornien entworfen hatten und der dort durchgekommen war. Dieser sieht vor, dass Firmen, die bei ihrer Arbeitnehmerschaft mit einer anderen Firma kooperieren, gemeinsam mit dieser für die Arbeitnehmer verantwortlich sind. Ganz egal, wer der eigentliche Arbeitgeber ist, man ist immer gemeinsam verantwortlich. Also haben wir in Massachusetts geholfen, bundesstaatliche Gesetze zu durch-

leuchten, von denen es eine ganze Menge gibt. Wir haben also gefragt, ob es irgendetwas gibt, womit wir arbeiten können. Eigentlich nicht, darum haben wir geholfen, eine Gesetzesvorlage zu erarbeiten. Wir haben auch einen Bericht verfasst, der die Probleme aufzeigt, und eine Reihe von Arbeitsplätzen porträtiert, mit Arbeitnehmer- und Firmenprofilen. Und dann haben wir dabei geholfen, das Ganze durch das Parlament in Massachusetts zu bringen, mit Anhörungen und Sachverständigenaussagen. Und wir haben das Thema in die Medien gebracht.<sup>xxx</sup>

Tabelle 1

### Zielgruppen und Nachfrage der Beratung (NELP)

	<b>Welche Bedeutung haben die unten genannten Zielgruppen für Ihre Organisationstätigkeit?</b>	<b>Wie hoch schätzen Sie die Nachfrage Ihrer Arbeit bei folgenden potenziellen Abnehmern ein?</b>
Weißes Haus/Präsident	hoch	hoch
Ministerien	hoch	hoch
Legislative (inklusive Mitarbeiter)	mäßig	hoch
Kongress-Ausschüsse	mäßig	hoch
Entscheidungsträger in internationalen Organisationen	keine	gar nicht
Ökonomen	mäßig	niedrig
Wissenschaftler (Nicht-Ökonomen)	mäßig	niedrig
allgemeine Öffentlichkeit	hoch	niedrig
Medien	hoch	hoch
Social Media	mäßig	niedrig
politische Parteien	keine	gar nicht
Bürgerinitiativen	hoch	niedrig
Arbeitnehmerverbände/ Arbeitnehmerorganisationen	hoch	hoch
Arbeitgeberverbände/ Arbeitgeberorganisationen	mäßig	gar nicht
NGOs, Interessengruppen	mäßig	niedrig
Großunternehmen/ Kapitalgesellschaften	keine	gar nicht
kleine und mittelständische Unternehmen	keine	gar nicht



Das Problem der Unterverträge ist ein systemisches, das sich durch viele Branchen zieht, jedoch nicht zwangsläufig nur mit einer bestimmten Gewerkschaft auszuhandeln ist. Deshalb ist es wichtig, die einzelnen Branchen und ihre Interessen genau im Blick zu haben. Dies beeinflusst auch den Zeitpunkt, an dem NELP sich im *policy cycle* einschaltet:

Im Moment kommen wir gerade in eine entscheidende Phase, wo einige Gruppen sagen: „Diese Ausdrucksweise mag ich nicht, das wird unseren Mitgliedern schaden [...]“. Also spielen wir die verschiedenen Möglichkeiten mit ihnen durch, und dann sagen die Gesetzgeber: „Damit kann ich nicht leben, wir müssen noch an der Ausdrucksweise arbeiten, das muss weniger verbindlich formuliert werden.“ [...] Manchmal stoßen wir auch erst später zu einer bundesstaatlichen Kampagne dazu. Dann gibt es wieder nationale Kampagnen, die wir selbst aus der Taufe gehoben haben. Es kommt einfach darauf an, wo Bedarf ist und wer sonst noch mitarbeitet.<sup>XXXI</sup>

Wie am Beispiel des Mindestlohns für häusliche Pflege zu erkennen, führt der Weg manchmal direkt über die Politik, auch wenn dieser Weg keineswegs schneller verläuft. In diesem Fall hat NELP rund acht Jahre lang Lobbyarbeit beim Arbeitsministerium betrieben – geradezu unvorstellbar aus deutscher Sicht:

Im Grunde haben wir acht Jahre lang daran gearbeitet, einen Mindestlohn für diejenigen zu erreichen, die in der häuslichen Pflege tätig sind. Dafür haben wir behinderte Anwälte gewonnen, dazu die Altenpflege, Gewerkschaften und Einwanderer in der Altenpflege, und eine Kampagne ins Leben gerufen. Das hat lange gedauert. Erst hat der Kongress gesagt: „Bleibt uns vom Hals“, und das Arbeitsministerium: „Ihr könnt dies und jenes tun.“ Es kommt also auf den Bedarf und auf die Stärke der Verbündeten an.<sup>XXXII</sup>

Dabei kennt die Flexibilität bei der Koalitionsbildung zur Artikulation und Formulierung einer *message* sowie zur letztendlichen Durchsetzung keine Grenzen. Dies bedeutet auch eine Neuinterpretation des Verhältnisses von Gewerkschaften und Politik im Beratungsprozess, derzufolge Gewerkschaften häufig nur das Vehikel zur Interessendurchsetzung sind und weniger der Akteur, der Arbeitnehmerbedingungen verbessert. Diese indirekte, fast passive Auffassung und Konzeption von Gewerkschaften ermöglicht die advokatische, im Falle von NELP durchaus erfolgreiche Politikberatungslandschaft in den USA, bei der Arbeitnehmer/innen häufig eher von erfahrenen Beratungsorganisationen bzw. *advocacy coalitions* profitieren als von den Gewerkschaften selbst:

Die Arbeiterbewegung, das sind hier in den USA nicht nur die Gewerkschaften. Es gibt noch eine ganze Reihe anderer Gruppen. Wir sehen die Gewerk-

schaften als wichtige Partner und sie sind immer noch eine starke politische Kraft, aber das ist fast so etwas wie ein Resteinfluss. Ihr Einfluss ist nicht mehr auf ihre Mitgliederzahlen zurückzuführen, aber weil sie lange an der bundesstaatlichen Gesetzgebung beteiligt und im Kongress waren, sind sie immer noch sehr mächtig. Darum muss man manchmal immer noch mit den Gewerkschaften zusammenarbeiten, wenn man etwas durchsetzen will, selbst wenn es ihre Mitglieder nicht direkt betrifft.<sup>xxxiii</sup>

Dabei arbeitet NELP sowohl mittels Grundlagenforschung als auch mit angewandter Forschung, je nach Bedarf, Politikfeld und Bedeutung des Themas. Diese Flexibilität wird durch den heterogenen Mitarbeiterstab möglich, der unter anderem aus Anwälte/innen, Wirtschafts- und Politikwissenschaftler/innen, Kommunikations- und Sozialwissenschaftler/innen besteht. Aufgrund seiner Größe und des relativ geringen Budgets ist NELP auf die beschriebenen Koalitionen angewiesen; darüber hinaus gibt es eine interne Debatte über die Gewichtung von advokatischer und rein wissenschaftlicher Beratungstätigkeit:

Es ist immer ein Balanceakt. Es ist wichtig, starke Botschaften nach draußen zu senden, damit die Menschen sie intuitiv verstehen können. Aber man will auch seine Integrität nicht verlieren und weiterhin zu seinen Zahlen und Analysen stehen können. Darum sind wir wohl ziemlich gründlich und bestimmt nicht leichtfertig mit Behauptungen, die sich nicht durch Zahlen stützen lassen. Das ist bei uns eine ständige Diskussion und ein Widerstreit.<sup>xxxiv</sup>

Tabelle 2

### Einfluss der Beratung (NELP)

**Bitte beurteilen Sie den Einfluss Ihrer Organisation in den folgenden Bereichen:**

Einfluss auf den politischen Willensbildungsprozess (z. B. durch Beratung politisch-intermediärer Akteure wie Parteien, Verbände, Kirchen etc.)	moderat
Einfluss auf den Entscheidungsprozess (z. B. durch Beratung politisch-administrativer Akteure wie Regierung, Behörden, Kongress)	hoch
Einfluss auf private Akteure mit politischer Relevanz wie z. B. Unternehmen	gering
Einfluss auf die wirtschaftspolitische Debatte außerhalb der „academic community“	hoch
Einfluss auf die akademisch-wissenschaftliche Diskussion	moderat
Einfluss auf ein bestimmtes politisch-thematisches Netzwerk	hoch

Neben der direkten Beratungstätigkeit arbeitet NELP an einer gesunden Basis an empirischen Daten, um so das Verhältnis in der Beratungsausrichtung auszubalancieren. Analysen stützen sich auf öffentlich verfügbare Regierungsdaten zum Arbeitsmarkt, aber auch auf Umfragen auf bundesstaatlicher und nationaler Ebene. Zugleich sind die juristischen Expertisen durch eine qualitative, teils historisch komparative Auseinandersetzung mit Gesetzen geprägt. Laut Catherine Ruckelshaus hat diese Arbeitsweise zu einem großen Einfluss auf der *Agency*-Ebene geführt, d.h. bei der Exekutive und speziell dem Arbeitsministerium (vgl. Tabelle 2). Während der polarisierte Kongress die Wirksamkeit und das Ansehen öffentlicher Anhörungen über die Jahre gemindert habe und der Einfluss auf nationaler Ebene von der jeweiligen Regierung abhängig sei, sei auf der bundesstaatlichen Ebene ein großes Vertrauensverhältnis gewachsen, durch das man Politikwandel initiieren könne, ohne zwangsläufig Gesetze ändern zu müssen – also ohne den Kongress:

Darum gehen wir manchmal einfach auf die bundesstaatliche Ebene oder versuchen, das Arbeitsministerium oder das Weiße Haus zu einem Politikwechsel zu bewegen, weil man hier etwas bewirken kann.<sup>xxxv</sup>

Diese Fähigkeit zu perfektionieren sei wichtig für NELP, da man das politische System und seine Entwicklung analysieren und verstehen müsse, um erfolgreich zu sein. Dabei gelte es, zwischen Karriereristen und ideologisierten Politiker/innen zu unterscheiden und zu wissen, mit wem man am besten worüber spricht. Hier zeigte sich deutlich, dass die Zielgruppe volatil und ein großes politisch-systemisches Verständnis der aktuellen Situation nötig ist:

Manchmal ist das einfach Versuch und Irrtum. Manchmal ist man voller Hoffnung und denkt, dass diese Leute an den Vorschlägen interessiert seien, die man macht. Und dann merkt man in der Anhörung, dass sie einen vorführen und gar nicht wirklich zuhören. Aber dann kann es wieder passieren, dass der Mitarbeiter eines Senators später anruft und ein Gesetzentwurf auf den Weg gebracht wird, und dann hat man etwas erreicht.<sup>xxxvi</sup>

Dies beeinflusse auch den konkreten Beratungsablauf, speziell am Standort Washington. Auch hier werde in Zusammenarbeit mit dem New Yorker Büro Politikexpertise generiert, selbst wenn sie aktuell nicht direkt gefragt sei. Es gelte, bereitzustehen und zuverlässig ansprechbar zu sein:

Oft sind wir nur zu Gesprächen dort und informieren die Mitarbeiter. Das ist keine Anhörung, sondern einfach nur: „Daran arbeiten wir, das ist ein wichtiges Thema. Wenn Sie es mal auf der Agenda haben oder davon hören oder darauf zurückkommen wollen ...“ Es geht also darum, eine langfristige Basis für wesentliche Forschungsfelder oder für Entwicklungen zu schaffen, die wir erkennen.<sup>xxxvii</sup>

Da NELP durch private Gelder finanziert wird, herrscht ein Evaluationsdruck im Hinblick auf Projekterfolge und politischen Einfluss. Regelmäßig werden Jahresberichte veröffentlicht, die die Themenfelder, in denen gearbeitet wurde, und erfolgreiche Maßnahmen auflistet, z.B. erlassene Gesetze. Beispielsweise werden Lohnerhöhungen lokalisiert und quantifiziert, Berufsgruppen mit verbesserten Arbeitsbedingungen genannt, neue Sozialversicherungsgesetze beschrieben oder neu geschaffene Arbeitsplätze aufgelistet. Hierzu bietet NELP eine ganze Spannweite von Publikationsarten an, von Reports und Studien über *fact sheets* oder *policy briefs* (Positionspapiere) bis hin zum Jahresbericht.<sup>14</sup> Diese Publikationen sind laut Ruckelshaus auch für die Unterstützer/innen wichtig. Das Verhältnis zu den Sponsoren sei aber keineswegs einseitig, sondern zumeist kooperativ.

Allerdings ist Erfolg nicht nur quantitativ messbar; zu den Zielen von NELP gehört es auch, die politische Debatte zu beeinflussen. Zentral hierfür sei der Grad der Professionalisierung und die mediale Kommunikation mit der Öffentlichkeit. NELP hat ein großes PR-Team, das nicht nur die Aufmerksamkeit auf bestimmte Themen lenkt, sondern auch versucht, störende Debatten zu verhindern:

Die Beziehung zu den Medien ist sehr wichtig, vor allem wenn man Narrative ändern oder Menschen zu einer anderen Sicht auf ein Thema bewegen will. [...] Wir haben eine starke PR-Firma [...], und die kommuniziert unsere Botschaft und uns selbst als Experten in bestimmten Themen. Dadurch bekommen wir mehr Reichweite. Aber es kommen auch Pressevertreter zu uns, weil sie unsere Berichte kennen oder wir anderswo zitiert werden, oder sie wollen uns befragen, weil wir irgendwo als Sachverständige aufgetreten sind.<sup>xxxviii</sup>

Darüber hinaus sei der Zugang zu politischen Prozessen und Entscheidungsfindungen essenziell. Dies bedarf langjähriger Kontaktpflege und zahlreicher informeller Treffen, worin man sich von rein wissenschaftlich ausgerichteten Think-Tanks unterscheide:

Wir sehen uns selbst als Think-Tank und als „Do-Tank“. Wir sind nicht einfach nur ein Think-Tank, wir tun auch etwas und treten für eine Sache ein. Deswegen ist es wichtig, Kontakte zu haben, und wir haben guten Zugang auf bundesstaatlicher wie auf nationaler Ebene. Ein anderer Erfolgsindikator ist die Frage, wie unser Umfeld und unsere Verbündeten uns sehen [...] – NGOs oder Partner wie Gewerkschaften oder Abgeordnete auf bundesstaatlicher oder nationaler Ebene. Die müssen schon den Eindruck haben, dass man ein guter Partner ist und etwas einbringen kann.<sup>xxxix</sup>

---

<sup>14</sup> [www.nelp.org/publications/](http://www.nelp.org/publications/) (Abruf am 24.8.2018)

Auch Strategiewechsel kann Teil der Beratungstätigkeit sein und beispielsweise eine offenere Kommunikation mit Arbeitgebern bedeuten. Durch die kontinuierliche Evaluation der eigenen Arbeit nach innen und nach außen entstehe Professionalität statt simpler Interessensvertretung:

Wenn wir merken, dass wir vor die Wand laufen und sich auf der anderen Seite nichts bewegt, dann sollten wir vielleicht schon die Strategie ändern und mit Arbeitgebern zusammenarbeiten. Wir wollen stärker mit ihnen zusammenarbeiten, aber das ist nicht unser übliches Vorgehen. Darum versuchen wir immer wieder einzuschätzen, was funktionieren könnte und was nicht.<sup>15</sup>

### Fazit

Die nuancierte Arbeitsweise von NELP im Sinne von Arbeitnehmer/innen zeigt, dass sich die Unterschiede zu Deutschland nur teilweise durch die politisch-institutionelle Begründung einer spezifischen Beratungstätigkeit erklären lassen. Ursächlich für den Unterschied ist auch die politische Kultur und das Selbstverständnis von Beratungsakteuren wie NELP. Diese müssen nicht zu Unverständnis auf deutscher Seite führen, sondern können hilfreich zur Optimierung der hiesigen Beratungstätigkeiten sein. Drei Aspekte lassen sich hervorheben:

- Die Professionalisierung der Beratungsausrichtung nach innen und außen: NELP kombiniert wissenschaftliche Expertise mit gezielten Aktionen, ohne dabei unglaublich oder populistisch zu wirken. Dies gelingt mit einem kleinen Team von knapp 30 Mitarbeiter/innen, einer klaren, anpassungsfähigen Agenda und gezielten Kontakten sowohl zur Wirtschaft und Arbeitnehmer/innen als auch zur Politik. Klares Agenda-Setting durch die Bestimmung genauer Themenbereiche erlauben eine deutliche Positionierung nach außen, sowohl gegenüber der eigenen „Kundschaft“ (*constituency*) als auch gegenüber Medien und Öffentlichkeit. Die Themen und Positionen macht NELP durch sogenannte Kampagnen transparent.<sup>15</sup>
- In unmittelbarer Verbindung damit steht die strategische Entscheidung, wie man sich positioniert – als pure Interessenvertretung oder über Themenfelder als professioneller Think-Tank. NELP hat es über die Jahre verstanden, sich nicht nur auf Gewerkschaften zu fokussieren, sondern strategische Beratungskapazitäten entwickelt, bei denen Gewerkschaften als Proxy für die Interessen weitreichender Arbeitnehmergruppen fungieren. Schlüssel zum Erfolg ist die Fähigkeit, Brücken zu bauen und Netz-

15 [www.nelp.org/campaigns/](http://www.nelp.org/campaigns/) (Abruf am 24.8.2018)

werke über die eigene Basis hinaus zu schaffen. Im Interview mit Catherine Ruckelshaus wurde deutlich, dass sich NELP als vertrauenswürdige Beratungsorganisation nicht nur auf die Interessen einer gesellschaftlichen Gruppe beschränkt, sondern stets anpassungs- und koalitionsfähig bleibt. Dabei zeigte sich auch, dass Beratungstätigkeit nicht immer in dieselbe Richtung läuft. Die Differenzierung in kommunale, bundesstaatliche und nationale Initiativen, Koalitionen sowie Prozesse bringt einen Mehrwert – einerseits weil damit mittelfristige Erfolge möglich sind, die auf einer einzelnen Ebene eventuell langwieriger verlaufen wären; andererseits, weil so Einfluss (*leverage*) gegenüber oppositionellen Gruppen und politischen Entscheidungsträger/innen geschaffen werden kann: Was schon einmal erfolgreich verlaufen ist, kann durchaus auch an anderer Stelle umgesetzt werden. So macht man sich das amerikanische föderalistische Systems zunutze, schafft Reputation und letztlich Einfluss.

- Die Betrachtung von NELP als Beratungsakteur zeigt auch, dass private Gelder nicht zwangsläufig Arbeitgeberinteressen zugutekommen müssen. Das *Board of Directors* von NELP zeigt eine ganze Spannweite unterschiedlicher, teils zivilgesellschaftlicher, teils privatwirtschaftlichen Akteure.<sup>16</sup> Botschaft, Werkzeuge, Netzwerk und Erfahrung bringen Unterstützung auf dem Marktplatz der Ideen. Dabei ist Transparenz – und der notwendige Mut dazu – ein notwendiger Teil der Glaubwürdigkeit nach außen.

## 4.2 Third Way und Ripon Society – innerparteiliche Beratung

Oberflächlich betrachtet lassen sich amerikanische Think-Tanks wirtschaftspolitisch entlang eines einfachen Links-Rechts-Kontinuums verorten. Mehr Staatsinterventionismus im Markt bedeutet „progressiv“, weniger bis keine marktregulierenden Maßnahmen bedeutet „konservativ“ oder „libertär“ (*libertarian*). Demnach stehen Think-Tanks zumeist einem politischen Lager besonders nahe, auch wenn sich die meisten als *nonpartisan*, also überparteilich bezeichnen. Dadurch unterliegen sie nicht nur einem anderen Besteuerungssystem (Spenden können steuerlich abgesetzt werden), sondern können in ihrer Außendarstellung auch ein breiteres Spektrum an Ideen anbieten, was mehr Unterstützer/innen und parteipolitische Partizipationsmöglichkeiten mit sich bringt. So ist gemeinhin bekannt, dass die *Heritage Foundation*<sup>17</sup>

16 [www.nelp.org/about-us/board-of-directors/](http://www.nelp.org/about-us/board-of-directors/) (Abruf am 24.8.2018)

17 Vgl. Kapitel 4.3.

eng mit Mandatsträger/innen und Assistent/innen von republikanischen Abgeordneten zusammenarbeitet, während das erst 2003 nach dem Modell von *Heritage* gegründete *Center for American Progress* dieselbe Funktion im Umfeld der Demokratischen Partei ausübt.

Wenn Think-Tanks politische Sachfragen jeweils im Sinne des ideologischen Rahmens ihres Lagers interpretieren und ausdeuten und dessen politischen Repräsentant/innen mit argumentativer Munition ausrüsten, treten sie als politisch-ideologische Anwälte auf (*advocacy think tanks*) und befeuern die politisch-ideologische Polarisierung in den USA. Diese Annahme geht davon aus, dass Parteien und Parteimitglieder in den USA gerade dann geschlossen auftreten, wenn es um den Gewinn einer politischen Debatte geht, was sich als eine Form politisierter Fraktionsdisziplin verstehen lässt.

Diese in vielen Fällen zutreffende Betrachtungsweise der amerikanischen Think-Tank-Landschaft ist indes unvollständig, spiegelt sie doch die Komplexität der Beratungslandschaft und ihrer Arbeitsweise nur teilweise wider. Auf dem amerikanischen „Marktplatz der Ideen“ erfüllen Think-Tanks, gerade wenn sie einer klar identifizierbaren Weltanschauung folgen, eine für die politischen Lager nicht zu unterschätzende politikerzieherische und sozialisierende Funktion, und zwar jenseits ihrer klassischen Funktion als Ideenlieferanten, Informationsanbieter und Helfer bei der Umsetzung und praktischen Gestaltung politischer Entscheidungen. Mangels parteinaher politischer Stiftungen wirken Think-Tanks an der generellen Ausrichtung und am Agenda-Setting der Partei und ihrer Anhänger/innen mit, ohne direkt in Parteidisziplin oder Parteifinancen eingebunden zu sein.

In der Tat konkurrieren viele Think-Tanks in den USA innerhalb desselben parteipolitischen Lagers. Dies ist einerseits der politischen Kultur in den USA geschuldet, wonach das Parteiensystem von einem hohen Grad an Faktionismus geprägt ist, d.h. von in sich heterogene Parteien mit unterschiedlichen ideologischen Strömungen, die sich teilweise überlappen oder voneinander abgrenzen (DiSalvo 2012). Dass auch innerhalb eines politischen Lagers ein durchaus breites Spektrum an Ideen und Politikvorschlägen herrscht, wir durch das Zweiparteiensystem und die eher lose Struktur der Parteien begünstigt.

Folgt man dieser Betrachtung der politischen Landschaft der USA, erscheinen Think-Tanks und deren Beratungstätigkeit weniger als „Lautsprecher“ einer einheitlichen parteipolitischen Leitlinie entlang des liberal-konservativ-Spektrums, sondern vielmehr als Ideengeber und Debattenplattform für innerparteiliche Auseinandersetzungsprozesse einzelner Parteigliederungen und verschiedener politisch-ideologischer Strömungen inner-

halb eines politischen Lagers. Stephen Jackson, *Director of Policy* der *Ripon Society*, beschreibt dies so:

Wir glauben schon, dass die Republikaner für bestimmte Dinge eintreten sollten, bestimmte Mitglieder haben sollten, um ein starkes Bündnis zu sein, und das sind die Parteien letzten Endes auch: ein Bündnis mit verschiedenen Lagern. Und wenn man dann auf zwanzig Prozent fällt, vor allem in einem Zwei-Parteien-System, fühlt man sich ziemlich aufgeschmissen.<sup>XI,I</sup>

Exemplarisch für diese Tätigkeit stehen die beiden Think-Tanks *Third Way* und *Ripon Society*, die beide in Washington ansässig sind und ihre Klientel innerhalb der jeweiligen Partei sehen – *Third Way* bei den Demokraten, *Ripon Society* bei den Republikanern. Beide sehen sich eindeutig dem jeweiligen parteipolitischen Lager zugehörig und ihre Hauptaufgabe darin, die innerparteiliche Debatte zu gewinnen, so Jim Kessler, *Senior Vice President for Policy* bei *Third Way*:

Wir wollen beim Wettbewerb der Ideen unter den Demokraten den Sieg davontragen, und AEI und Cato wollen den Wettbewerb der Ideen bei den Republikanern gewinnen. Danach setzen wir uns mit der abschließenden demokratischen und republikanischen Sichtweise auseinander und der Wettbewerb findet dort statt.<sup>XI,II</sup>

### **Third Way**

*Hauptsitz:* Washington, D. C.

*Gründungsjahr:* 2005

*Website:* [www.thirdway.org](http://www.thirdway.org)

*Anzahl der Mitarbeiter/innen:* 33

*Finanzvolumen:* keine Angabe

*Themenbereiche:* Budget, Krankenversicherung, Armut, soziale Mobilität, Rente, Sozialhilfe, Steuern, Handel, Arbeitnehmer/innen, Bildung, Klimawandel, Energiefinanzierung, fossile Energie, Innovation und Technologie, Atomkraft, Transport, Institutionen, Märkte, Regulierungen, *Affordable Care Act*, Kosten der Krankenversorgung, *Medicare/Medicaid*, amerikanische Wählerschaft, öffentliche Meinung, Millennials, Verteidigung, Außenpolitik, Terror, Geheimdienste, Abtreibung/Verhütung, Marihuana, Waffenrechte, Einwanderung, LGBT

Für *Third Way*, das sich als moderaten Think-Tank der Mitte in der Tradition der Bill-Clinton-Ära bezeichnet, geht es vor allem darum, die staatsinterventionistisch-progressiven Kräfte innerhalb der Demokratischen Partei umzu-



stimmen bzw. deren Argumentationslücken und Schwachstellen sowie die vermeintlich unzureichende Praktikabilität ihrer Politikprogramme aufzudecken:

Wir stimmen uns alle immer wieder ab, wie stark wir die Grundsätze unserer eigenen Partei angreifen wollen. Und ich finde, dass wir unseren politischen Grundsätzen im Großen und Ganzen treu geblieben sind.<sup>XLIII</sup>

Tabelle 3

### Zielgruppen und Nachfrage der Beratung (Third Way)

	<b>Welche Bedeutung haben die unten genannten Zielgruppen für Ihre Organisationstätigkeit?</b>	<b>Wie hoch schätzen Sie die Nachfrage Ihrer Arbeit bei folgenden potenziellen Abnehmern ein?</b>
Weißes Haus/Präsident	hoch	niedrig
Ministerien	hoch	niedrig
Legislative (inklusive Mitarbeiter)	hoch	hoch
Kongress-Ausschüsse	mäßig	niedrig
Entscheidungsträger in internationalen Organisationen	keine	gar nicht
Ökonomen	mäßig	gar nicht
Wissenschaftler (Nicht-Ökonomen)	keine	gar nicht
allgemeine Öffentlichkeit	keine	gar nicht
Medien	hoch	hoch
Social Media	mäßig	niedrig
politische Parteien	hoch	hoch
Bürgerinitiativen	keine	gar nicht
Arbeitnehmerverbände/ Arbeitnehmerorganisationen	keine	gar nicht
Arbeitgeberverbände/ Arbeitgeberorganisationen	keine	gar nicht
NGOs, Interessengruppen	mäßig	niedrig
Großunternehmen/ Kapitalgesellschaften	mäßig	niedrig
kleine und mittelständische Unternehmen	keine	gar nicht

Dies spiegelt sich auch in unserer Online-Befragung wider, in der vor allem Regierungskreise und die Legislative als bedeutende Zielgruppe genannt werden, obwohl die Nachfrage nur bei Abgeordneten und Senatoren hoch ist (vgl. Tabelle 3). Dieses scheinbare Paradox kommt auch darin zum Ausdruck, dass *Third Way* seine Berichte „an den Capitol Hill schickt“, wie Jim Kessler es ausdrückt, diese jedoch nicht von allen gelesen werden:

Da wir wissen, dass unser Hauptpublikum demokratisch ist, wissen wir, wenn wir unsere Ergebnisse an den Capitol Hill schicken, wie viele Empfänger den Text öffnen und wie viele davon Demokraten oder Republikaner sind. Unser Aussendungen sind nämlich getrennt und wir prüfen die Erfolgsquote: Fünfmal so viele Demokraten wie Republikaner öffnen unsere Mails.<sup>XLIV</sup>

Solche Auswertungen erhält *Third Way* von einer Softwarefirma, die die Lesequote von E-Mails bestimmt und auch erfassen kann, wie oft eine E-Mail weitergeleitet wurde.

### **The Ripon Society**

*Hauptsitz:* Washington, D. C.

*Gründungsjahr:* 1962

*Webseite:* [www.riponsociety.org](http://www.riponsociety.org)

*Anzahl der Mitarbeiter/innen:* 9

*Themenbereiche:* Stärkung der amerikanischen Familie, Innovation und Effektivität für das Schulsystem, Krankenversorgung, Naturschutz, gesundes Wirtschaftswachstum, starke nationale Verteidigung

Für die *Ripon Society* als Vertreter der Interessen des republikanischen „Establishments“, also den moderat konservativen Kräften in der Partei, sind die unmittelbaren Konkurrenten im Wettstreit der Ideen hingegen die ultra-konservativen Kräfte um die sogenannte Tea-Party-Bewegung sowie die libertären Kräfte (etwa um Rand Paul, den Senator von Kentucky), aber auch andere Anti-Establishment-Politiker/innen wie der – zum Zeitpunkt des Interviews – in den Vorwahlen führende republikanische Präsidentschaftskandidat und spätere US-Präsident Donald Trump.<sup>18</sup> Jackson beschreibt die Zielgruppe folgendermaßen:

---

18 Stephen Jackson erwähnte unter anderem, dass er den Wahlkampf von John Kasich vor allem im Bundesstaat Ohio unterstützt habe – nicht als Vertreter der *Ripon Society*, sondern als privater, individueller Wahlkampfbeförderer.

Es gibt einige andere Organisationen wie uns, zumindest von der politischen Ausrichtung her. Die Linke hat mit *Third Way* ein starkes Mittelfeld, die leisten großartige Arbeit. Aber die Republikaner haben *Heritage*, die sind wirklich dominant, und AEI hat in den letzten zwanzig Jahren wirklich gute Arbeit geleistet. Aber es gibt Republikaner, zu denen diese Organisationen nicht passen, und denen wollen wir eine Heimat geben.<sup>XLV</sup>

Dementsprechend zielt die *Ripon Society* primär auf Mandatsträger/innen in der Legislative und klammert die Exekutive aus, wenn diese von den Demokraten gestellt wird (vgl. Tabelle 4). Auffällig ist die ebenfalls hohe Bedeutung der Privatwirtschaft, vor allem großer und mittelständischer Unternehmen.

Trotz dieses geteilten Anspruchs unterscheiden sich *Third Way* und die *Ripon Society* hinsichtlich ihres politischen „Outings“. *Third Way* ist offiziell *non-partisan*, also überparteilich, die *Ripon Society* klar *partisan*, nämlich der Republikanischen Partei zugehörig. Gerade für die *Ripon Society* stellt dies eine Herausforderung im Umgang mit der eigenen Zielgruppe dar. Stephen Jackson sieht prinzipiell die gesamte Republikanische Partei als Beratungsempfänger, schränkt aber ein:

In manchen Fällen werden wir als eher moderat oder liberal angesehen. Und wenn man aus Texas kommt, ist schon das ein rotes Tuch. Darum ist es nicht immer hilfreich, mit uns assoziiert zu werden, aber wir wollen hilfreich sein. Letzten Endes wollen wir Republikaner unterstützen, von denen wir denken, dass sie ihre Sache gut machen, und die uns hilfreich erscheinen, um den Diskurs voranzubringen. Und wir wollen ganz bestimmt niemanden behindern. Wenn also jemand den Eindruck hat, dass wir ihm bei den Wahlen schaden, wollen auch wir kein Risiko eingehen, weil wir dann Gefahr laufen, ihn zu verlieren.<sup>XLVI</sup>

Auch Jim Kessler sieht *Third Way* als Ansprechpartner für die gesamte Demokratische Partei, sieht jedoch ebenfalls innerparteiliche Widerstände. So geriet *Third Way* öffentlich in die Kritik, nachdem Kessler Vorschläge zur Sozialversicherungsreform von Senatorin Elizabeth Warren kritisierte, die dem links-progressiven Flügel angehört. Für *Third Way* ist nicht Anspruchsberechtigung (*entitlement*) die richtige Botschaft, sondern Wachstum und Reform des Arbeitsmarktes im Rahmen von Globalisierung. Dabei ist man durchaus bereit, innerparteilich populäre Politikvorschläge wie die drastische Erhöhung des Mindestlohns zu kritisieren:

Viele andere Gruppen streben einen Mindestlohn von 15 Dollar an, aber das würde meiner Einschätzung nach 7 Millionen Menschen den Job kosten. Was wir zu diesem Thema zu sagen haben, ist darum wohl etwas anders gelagert als sonst bei linken Gruppen, die keine Diskussion darüber zulassen, ob ein

**Zielgruppen und Nachfrage der Beratung (Ripon Society)**

	<b>Welche Bedeutung haben die unten genannten Zielgruppen für Ihre Organisationstätigkeit?</b>	<b>Wie hoch schätzen Sie die Nachfrage Ihrer Arbeit bei folgenden potenziellen Abnehmern ein?</b>
Weißes Haus/Präsident	keine	gar nicht
Ministerien	keine	gar nicht
Legislative (inklusive Mitarbeiter)	hoch	hoch
Kongress-Ausschüsse	hoch	niedrig
Entscheidungsträger in internationalen Organisationen	mäßig	niedrig
Ökonomen	keine	gar nicht
Wissenschaftler (Nicht-Ökonomen)	keine	gar nicht
allgemeine Öffentlichkeit	mäßig	niedrig
Medien	mäßig	niedrig
Social Media	mäßig	niedrig
politische Parteien	hoch	niedrig
Bürgerinitiativen	keine	gar nicht
Arbeitnehmerverbände/ Arbeitnehmerorganisationen	keine	gar nicht
Arbeitgeberverbände/ Arbeitgeberorganisationen	keine	gar nicht
NGOs, Interessengruppen	hoch	niedrig
Großunternehmen/ Kapitalgesellschaften	hoch	hoch
kleine und mittelständische Unternehmen	hoch	hoch
	Anmerkung: Wegen der Mehrheit der Demokraten im Weißen Haus arbeitet eine republikanische Gruppe wie wir derzeit nicht mit der Exekutive zusammen.	

Anstieg des Mindestlohns Jobs kostet. Aber unsere Aufgabe ist es, Geringverdienern zu besseren Lebensumständen zu verhelfen. Und ich bin der Ansicht, dass ein Mindestlohn von 15 Dollar viele Menschen arbeitslos machen würde, weil McDonald's dann Touchscreens aufstellen würde statt eine Person einzustellen, die die Bestellung aufnimmt, weil der Touchscreen für sie billiger ist.<sup>XLVII</sup>

Aus der Sicht beider Akteure fordert die Tatsache, dass man mit den eigenen Zielsetzungen für die parteipolitische Ausrichtung mitunter mit dem Kern der Parteiaktivist/innen über Kreuz liegt, und die nicht immer unumstrittene Stellung innerhalb der eigenen Partei eine besondere Beratungsstrategie. Die Beratungstätigkeit beider Akteure konzentriert sich ihrem Selbstverständnis nach primär auf eine gemäßigte, zurückhaltende Kommunikation inklusive kommunikativer Brückenschläge zwischen verschiedenen parteiinternen Strömungen, beinhaltet aber zugleich das Werben für die aus der eigenen Forschungsarbeit abgeleiteten Politikempfehlungen. Beide Gesprächspartner sind sich der Größenordnung ihrer Hauptzielgruppe bewusst. So gibt etwa Stephen Jackson an, dass zwischen 70 und 80 Mandatsträger/innen der Republikaner auf der Liste der *Ripon Society* stehen, von denen die sogenannten *Board Members* öffentlich auf der Website nachzulesen sind.<sup>19</sup> Dies sind Jackson zufolge primär Politiker/innen, die sich konsens- und kommunikationsfähig zeigen:

Aber genau das sind unsere Leute, weil sie nicht nur Führungspositionen innehaben, sondern auch Komitees oder Sub-Komitees leiten und es einen Grund dafür gibt, nämlich dass sie in vielerlei Hinsicht an das System glauben. Sie wollen helfen, sie sind gute Teamplayer. Das ist wohl die beste Art, das auszudrücken. Sie arbeiten nicht aktiv gegen andere Republikaner, sie gehen raus und unterstützen die Kampagnen anderer. Und wenn solche Leute ins System kommen, wollen wir ihnen echte Anleitung bieten.<sup>XLVIII</sup>

Mit der Strategie der Stärkung der parteipolitischen Mitte hat die *Ripon Society* in der Vergangenheit zusammen mit Kongressmitgliedern eine Reihe von Politikvorschlägen erarbeitet, etwa zur Einwanderungsreform unter Präsident George W. Bush (mit Kevin McCarthy, dem republikanischen Fraktionsvorsitzenden des US-Repräsentantenhauses, sowie den Abgeordneten Jeff Denham und David Valadao aus Kalifornien) oder zur Sozialhilfereform von 1995, bei der eine Reihe von Mitgliedern des *Ripon Society's Advisory Board* bei der Gesetzesvorlage „*Work, Not Wait Incentive*“ mitgewirkt haben.

19 Vgl. [www.riponsociety.org/advisory-board/](http://www.riponsociety.org/advisory-board/) (Abruf am 24.8.2018)

Mehrfach verwiesen die beiden Gesprächspartner auf das „geschäftsähnliche Modell“, wonach die eigene Beratungstätigkeit als „Produkt“ verstanden wird, das auf dem Markt von Angebot und Nachfrage überzeugen muss. Gerade bei *Third Way* geht es dabei um die Generierung von gut ausgearbeiteten Politikvorschlägen, die den progressiven Vertreter/innen innerhalb der Demokratischen Partei eine „objektivere“ und „nuancierte“ Faktenanalyse zu politischen Problemen bieten sollen:

Aber was heißt Einfluss? Wir definieren Einfluss auf zwei Arten: Politik zu ändern oder die Debatte zu verändern. Und für jeden unserer Arbeitsschritte brauchen wir eine Hypothese: Warum können wir damit Einfluss nehmen? Und wenn wir keine Erklärung finden, machen wir die Arbeit nicht. Aber nicht jeder Think-Tank arbeitet so. Wir operieren in gewisser Weise auf der Grundlage eines Geschäftsmodells, also mit der Frage, wie effektiv wir sein können, welchen Einfluss wir nehmen können.<sup>XLIX</sup>

Was den eigenen Erfolg angeht, bemüht sich *Third Way* um Transparenz. Zum Internetauftritt gehören *impact case studies*, die beschreiben, bei welchen Initiativen man mitgewirkt hat und welchen Anteil die eigene Arbeit daran hatte.<sup>20</sup> So hat *Third Way* unter anderem bei „Obamacare“ mitgewirkt, wobei die vom Think-Tank entwickelte und vertretene Botschaft, die Gesundheitsreform stabilisiere und sichere die von Abstiegsorgen betroffene Mittelklasse, den Weg bis in die offiziellen Statements des Weißen Hauses gefunden hat.

Für Stephen Jackson geht es der *Ripon Society*, einem der älteren Think-Tanks der USA, 1962 gegründet, vor allem um die Pflege bestehender Kontakte und die Rolle als „Parteiforum für Ideen“:

Das war weniger „Schau her, du solltest jetzt dies oder jenes tun“, sondern eher „Wir wissen, dass du dieses Ziel erreichen willst; hier ist der Kontakt, der dir helfen kann“.<sup>L</sup>

Hierbei sieht er den Wandel der Republikanischen Partei zu einer Partei des „Bewegungskonservatismus“ in den letzten 20 Jahren als schwierigste Herausforderung für seinen Think-Tank, der primär die moderat-konservative Leitlinie und speziell den Fokus auf *smart government* à la Reagan vertritt:

Die Arbeit der *Ripon Society* zielt auf ein Einvernehmen innerhalb der Republikanischen Partei im Hinblick auf Öffentlichkeitsarbeit, Ideen und Aktionen, um die amerikanische Familie zu stärken; ein innovatives und effektives Bildungssystem zu fördern und zu verwirklichen; Gesundheit, Sicherheit und

---

<sup>20</sup> Vgl. [www.thirdway.org/impact/](http://www.thirdway.org/impact/) (Abruf am 24.8.2018)

die natürlichen Lebensgrundlagen zu schützen und zu verbessern; Teilhabe und Entwicklung einer gesunden und wachsenden Wirtschaft voranzubringen; eine starke und effektive nationale Verteidigung sicherzustellen; eine durchdachte und effektive Regierung auf lokaler, bundesstaatlicher und nationaler Ebene zu unterstützen, die die Partizipation im politischen System fördert.<sup>LI</sup>

Die parteiinternen Widerstände, speziell seit Aufkommen der Tea-Party-Bewegung, *Freedom Works* oder der ultrakonservativen Republikaner mit ihrer den politischen Kompromiss ablehnenden Programmatik, aber auch den Aufstieg von Donald Trump, sieht Jackson als hinderlich, denn sie setzen die *Ripon Society* indirekt unter Druck, nicht selbst einem dieser Trends zu folgen und zugleich glaubhaft und anschlussfähig für die Republikanische Partei zu bleiben:

Wenn wir zum Beispiel versuchen, mit den Scheinheiligen zusammenzuarbeiten, also der äußersten Rechten, diesen Leuten, die sich bewusst querstellen, dann würden wir Gefahr laufen, dass unsere Unterstützer skeptisch werden. Wenn wir diese besondere Gruppe ansprechen, könnten wir unsere Richtung und Glaubwürdigkeit verlieren und das, wofür wir stehen. Manchmal versuchen wir zumindest, konservativere Abgeordnete miteinzubeziehen, z.B. aus dem *Republican Senate Committee*, und das war zu seiner Zeit ein radikaler Schritt. Aber noch einen Schritt weiterzugehen, würde uns und unserem Ruf schaden.<sup>LII</sup>

Die *Ripon Society* fungiert vor allem als „Eventmanager“, der Wirtschaftsvertreter/innen, die Mitglieder sind, und Parteianhänger/innen sowie Funktionsträger/innen in Kontakt miteinander bringt, z.B. durch Veranstaltungen, Reisen oder Mittlerfunktionen. Dabei geht es laut Stephen Jackson weniger darum, neue Ideen zu generieren, als vielmehr, vorhandene Ideen zu speichern, zu kategorisieren, mit Daten zu unterfüttern und dann zu reagieren – solche Daten können z.B. Umfragewerte zu einer politischen Maßnahme oder Initiative sein. Das Sammeln von Daten diene zwei Funktionen: einerseits der Vorbereitung künftiger Argumente, andererseits der (Re-)Interpretation von Fakten für die eigenen parteipolitischen Anhänger/innen.

Es gehört auch zu unseren Aufgaben, Rückendeckung zu geben: Die Amerikaner gehen mit dir konform; hier sind die Belege, dass sie diese Frage genauso sehen. Dein politisches Gespür ist gerechtfertigt.<sup>LIII</sup>

Im Hausjournal, dem *Ripon Forum*, erschien beispielsweise ein Artikel, der anhand von Umfragewerten aufzeigen wollte, dass die Skepsis der amerikanische Bevölkerung gegenüber *big government* kein neues Phänomen sei, sich

dahinter jedoch in der Praxis eine durchaus nuancierte Einstellung zur Staatstätigkeit verberge: Die Bevölkerung sei nicht grundsätzlich dagegen, dass der Staat tätig werde, solange dies gesellschaftliche Probleme lösen vermag – etwa im Falle der die Stärkung öffentlicher Schulen gegenüber der zunehmenden Privatisierung von Bildung und der damit zusammenhängenden sozialen Polarisierung.<sup>21</sup> Das *Ripon Forum* fungiert allerdings mehr als Plattform für Gastbeiträge von Mitgliedern oder Assoziierten und weniger als Ideenfabrik (*idea output*) von politischen Expert/innen (*policy wonks*). Damit unterscheidet sich die *Ripon Society* von anderen Think-Tanks und wirkt eher wie ein exklusiver Club oder Netzwerk (vgl. Tabelle 5).

In dieser Hinsicht agiert *Third Way* anders als die *Ripon Society* und viele Think-Tanks in Washington, und zwar nach den Worten von Jim Kessler „wissenschaftlicher“ (vgl. Tabelle 6). Im Zentrum steht dabei eine einheitliche Strategie, die alle drei Monate intern mit allen vier Ressorts (Wirtschaft, Sozialpolitik, Energie und nationale Sicherheit) abgesprochen und festgelegt wird. Zwar arbeiten die einzelnen Arbeitsbereiche weitgehend unabhängig voneinander, jedoch deutlich zentralisierter als beispielsweise das Fellow-Modell der *Heritage Foundation*<sup>22</sup> oder der *Brookings Institution*, die eher wie eine „Universität ohne Studierende“ konzipiert sind. *Third Way* versteht es als zentrale Aufgabe, wissenschaftliche Studien und Forschungsergebnisse für die breite Öffentlichkeit zu „übersetzen“ und die Inhalte zugänglich aufzubereiten:

Es gibt eine Menge Forschung, die in den Universitäten stattfindet. Die beobachten wir und versuchen immer wieder, einen Teil davon zu übersetzen, aus dem akademischen Bereich herauszuholen und in eine allgemeinverständliche Form zu bringen, die auch Nichtspezialisten verstehen. Unsere Publikationen sind im Allgemeinen recht leicht verständlich, weil es nicht sein darf, dass man sie nur mit Dokortitel lesen kann. Natürlich sind die Abgeordneten und ihre Mitarbeiter gebildet, aber sie sind eben keine Wirtschaftswissenschaftler oder Soziologen oder Ähnliches. Darum besteht ein Großteil unserer Arbeit darin, dass wir uns fragen: Das sind interessante Erkenntnisse – wie können wir sie so darstellen, dass man sie verstehen und nutzen kann?<sup>23,IV</sup>

*Third Way* bedient sich verschiedener Publikationsformate. Bei den *Reports* beispielsweise wird die zur Lektüre veranschlagte Zeit gleich neben dem Titel genannt.<sup>23</sup> Neben dem intensiven Kontakt zu „gemäßigten Demokraten“

---

21 *The Ripon Forum*, Februar 2016.

22 Vgl. Kapitel 4.3.

23 Vgl. [www.thirdway.org/search/events?q=report](http://www.thirdway.org/search/events?q=report) (Abruf am 24.8.2018)



Tabelle 5

**Beratungsfunktionen und deren Bedeutung (Ripon Society)**

**Welche Funktionen nimmt Ihre Organisation in der US-Wirtschaftspolitik ein und für wie wichtig halten Sie die jeweiligen Funktionen?**

Analysen gestützt auf eigene Forschung	weniger wichtig
Analysen gestützt auf Sekundärdaten	nicht zutreffend
„Übersetzung“ der Forschungsergebnisse für Laien	wichtig
Vertretung einer bestimmten ideologisch-politischen Leitlinie	wichtig
Politikberatung	weniger wichtig
Vertretung einer bestimmten Interessengruppe	weniger wichtig
Bereitstellung eines Diskussionsforums	wichtig
Beschäftigung ehemaliger politischer Akteure	nicht zutreffend
Evaluation, Kontrolle und Bewertung von wirtschaftspolitischen Maßnahmen und Programmen	weniger wichtig

Tabelle 6

**Beratungsfunktionen und deren Bedeutung (Third Way)**

**Welche Funktionen nimmt Ihre Organisation in der US-Wirtschaftspolitik ein und für wie wichtig halten Sie die jeweiligen Funktionen?**

Analysen gestützt auf eigene Forschung	wichtig
Analysen gestützt auf Sekundärdaten	wichtig
„Übersetzung“ der Forschungsergebnisse für Laien	wichtig
Vertretung einer bestimmten ideologisch-politischen Leitlinie	wichtig
Politikberatung	wichtig
Vertretung einer bestimmten Interessengruppe	nicht zutreffend
Bereitstellung eines Diskussionsforums	weniger wichtig
Beschäftigung ehemaliger politischer Akteure	nicht zutreffend
Evaluation, Kontrolle und Bewertung von wirtschaftspolitischen Maßnahmen und Programmen	nicht zutreffend

halten Mitarbeiter/innen von *Third Way* auch Vorträge vor Anhänger/innen und Funktionsträger/innen der Demokratischen Partei und bereiten adaptierte Formate für verschiedene Anlässe und ein unterschiedliches Publikum auf. Wie stark *Third Way* wissenschaftlich ausgerichtet ist und wie unterschiedlich man im Vergleich zur *Ripon Society* mit innerparteilichen Differenzen umgeht, beschreibt Jim Kessler anhand der Themen Freihandel und „Bernie Sanders“:

Hier handelt es sich also um die beiden Kandidaten, die am deutlichsten anti-intellektuell sind, und beide sind sehr erfolgreich. Sie übertreffen die Prognosen, und das liegt meines Erachtens daran, dass die Mittellasse in diesem Land genau wie die Eliten den Eindruck hat, dass die politische Elite sie im Stich gelassen hat.<sup>LV</sup>

Auch die *Ripon Society* bietet eine große Spannweite an Online-Plattformen und Publikationsformaten. Neben der hausinternen Zeitschrift *The Ripon Forum* gibt es *The Ripon Advance*, eine Online-Nachrichtenseite, auf der Nachrichten, Informationen und kleinere Berichte über republikanische Kongressmitglieder veröffentlicht werden.<sup>24</sup> Über den Link „*News by Member*“ können Nachrichten nach einzelnen Abgeordneten selektiert werden.<sup>25</sup>

Auch informelle Beratungsorgane gehören zur *Ripon Society*: Die *Thirty Niners* sind eine Gruppe junger Intellektueller, die sich regelmäßig gemeinsam mit Mandatsträger/innen der Republikaner trifft und Ideen austauscht. Der nicht parteipolitisch arbeitende Arm der *Ripon Society* ist das *Franklin Center for Government and Public Integrity*, eine journalistische Online-Plattform, die sich für Transparenz, Verantwortlichkeit und fiskalische Verantwortung auf bundesstaatlicher und lokaler Ebene einsetzt.<sup>26</sup> Teil des *Franklin Center* ist unter anderem das Projekt *Watchdog.org*, das regelmäßig – speziell über die sozialen Medien – kleinere Beiträge veröffentlicht, die auf die Verschwendung von Steuergeldern und die Korruption von Politik aufmerksam machen wollen.<sup>27</sup>

Im Hinblick auf die Finanzierungsstruktur unterscheiden sich die beiden hier betrachteten Think-Tanks voneinander (vgl. [Tabelle 7](#) und [Tabelle 8](#)). Die *Ripon Society* sieht sich aufgrund ihrer doppelten historischen Verpflichtung sowohl an die Werte des konservativen Establishments als auch an den Wandel der Republikanischen Partei zunehmend unter Zugzwang, sich der

24 Vgl. <https://riponadvance.com> (Abruf am 24.8.2018)

25 Vgl. <https://riponadvance.com/news-by-member> (Abruf am 24.8.2018)

26 <https://franklincenterhq.org> (Abruf am 24.8.2018)

27 <http://watchdog.org> (Seite in der EU nicht abrufbar, 24.8.2018)

eigenen Geldquellen (d.h. Mitgliedsbeiträge von mittelgroßen und großen Firmen) zu versichern und weiterhin als vertrauenswürdiger Brückenbauer zwischen den Boardmitgliedern und den Spendern zu dienen. Dabei macht Stephen Jackson keinen Hehl daraus, dass externe Sponsoren versuchen, die Agenda mitzubestimmen (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 7

### Finanzierung (Third Way)

#### Wie wichtig sind die folgenden Finanzierungsquellen für Ihre Organisation?

öffentliche Zuschüsse für Forschungszwecke	nicht wichtig/trifft nicht zu
Stiftungen	weniger wichtig
private Gelder/Spenden	wichtig
Mitgliedsbeiträge	wichtig
nichtstaatliche Aufträge	nicht wichtig/trifft nicht zu
staatliche Aufträge	nicht wichtig/trifft nicht zu
Erlöse durch Publikationen	nicht wichtig/trifft nicht zu
Werbung	nicht wichtig/trifft nicht zu
Bildungsaktivitäten	nicht wichtig/trifft nicht zu

Tabelle 8

### Finanzierung (Ripon Society)

#### Wie wichtig sind die folgenden Finanzierungsquellen für Ihre Organisation?

öffentliche Zuschüsse für Forschungszwecke	nicht wichtig/trifft nicht zu
Stiftungen	nicht wichtig/trifft nicht zu
private Gelder/Spenden	nicht wichtig/trifft nicht zu
Mitgliedsbeiträge	wichtig
nichtstaatliche Aufträge	nicht wichtig/trifft nicht zu
staatliche Aufträge	nicht wichtig/trifft nicht zu
Erlöse durch Publikationen	weniger wichtig
Werbung	nicht wichtig/trifft nicht zu
Bildungsaktivitäten	nicht wichtig/trifft nicht zu

Tabelle 9

### Einschätzung der Finanzierungssituation (Ripon Society)

#### Wie beurteilen Sie die Finanzierungssituation Ihrer Organisation?

ideal	trifft zu
änderungsbedürftig	trifft nicht zu
zu große Abhängigkeit von staatlichen/öffentlichen Mitteln	trifft nicht zu
zu große Abhängigkeit von privaten Finanzierungsquellen	trifft nicht zu
externe Sponsoren versuchen, unsere Agenda zu beeinflussen	trifft zu
Drittmittelerwerb nimmt zu viel Zeit in Anspruch	trifft nicht zu
öffentliche/staatliche Finanzierung gewährleistet Unabhängigkeit von speziellen/partikulären Interessen	trifft nicht zu
private Finanzierung gewährleistet Unabhängigkeit von staatlichem Einfluss	trifft nicht zu
Verteilung der externen Finanzierungsmittel unter Beratungsorganisationen ist gerecht und transparent	keine Aussage

*Third Way* sieht im Einfluss von Geld auf die Politik die Triebfeder der politischen Lähmung, die die innere Entwicklung der USA seit Jahren charakterisiert. Zwar wird *Third Way* von privaten Sponsoren gefördert, jedoch ist hier laut Jim Kessler – anders als bei der *Ripon Society* – kein unmittelbares Interesse im Spiel. Während Kessler den „Markplatz der Ideen“ für genügend produktiv und vielfältig hält, sieht er den Einfluss von Geld als kritisch für die Beratungstätigkeit und die Wahrung der Objektivität:

Wenn ich nur eine Sache ändern könnte, wäre das der Einfluss von Geld auf die Politik. Das ist wie ein Krebsgeschwür, und mir scheint, dass es die Republikaner noch schlimmer getroffen hat als die Demokraten, aber auch die Demokraten sind geschwächt. Bei 90 Prozent der Vorgänge in dieser Stadt geht es darum zu verhindern, dass im Kongress irgendetwas vorangeht. Das ist die Wirklichkeit und genau das, was der Einfluss von Geld in dieser Stadt bewirkt: einen Gesetzentwurf zur Erhöhung des Mindestlohns zu verhindern, eine Vielzahl anderer Abkommen zu verhindern, ein Handelsabkommen zu verhindern, eine Bildungsreform zu verhindern.<sup>LVII</sup>

#### Fazit

Advokatische Politikberatung findet in den USA nicht nur in der Auseinandersetzung zwischen den hochgradig polarisierten parteipolitischen Lagern

statt, sondern auch in beachtlichem Umfang innerhalb des sachpolitisch breiten Spektrums in einer Partei. Bei der innerparteilichen Konkurrenz der Beratungseinrichtungen geht es allerdings weniger um weltanschaulichen Grundsatzstreit als um den Wettbewerb konkreter sachpolitischer Lösungsansätze. Die Segmentierung der US-Politik in Bundes- und Landespolitik, aber auch in parteiinterne Strömungen schafft Raum für Debatten innerhalb der beiden Parteien und verlangt nach Politikexpertise und -beratung. In dieser – in Deutschland erst langsam entstehenden – Nische verorten sich mehrere Beratungsakteure der amerikanischen Think-Tank-Landschaft, für die *Third Way* und *Ripon Society* hier exemplarisch vorgestellt wurden. Beide Think-Tanks versuchen, die Debatte zwischen verschiedenen Strömungen um die richtige Parteiagenda zu gewinnen, und greifen dazu auf eine Reihe von Beratungsinstrumentarien und -strategien zurück, auch wenn ihre Arbeit in der breiten, teils stark polarisierten öffentlichen Wahrnehmung häufig nicht unmittelbar erkannt wird.

Dies zeigt sich einerseits in der eher begrenzten medialen Präsenz der *Ripon Society*, für die mediale Selbstdarstellung – gerade in dem sehr heterogenen und teils konfliktgeladenen Parteiklima – auch schädlich für die eigene Reputation sein kann. Hier wird Öffentlichkeitsarbeit eher „versteckt“ über andere Projekte betrieben, deren Grundausrichtung zwar gleich ist, die aber einen anderen Namen tragen und andere Mitarbeiter/innen beschäftigen. Diese Diversifizierung von Beratungstätigkeit ist beachtenswert und gibt Aufschluss darüber, wie man strategisch innerhalb der Beratungslandschaft und der eigenen Partei agieren kann.

Andererseits hat sich am Beispiel von *Third Way* gezeigt, wie schnell das eigene *mission statement* im medialen Diskurs missinterpretiert werden kann – siehe das obige Beispiel zu den Vorschlägen zur Sozialversicherungsreform von Senatorin Elizabeth Warren. Hier reagierte *Third Way* mit einem klaren Outing und Bekenntnis zur eigenen Ausrichtung:

Wir wollen die Welt erklären, ein verständliches Abbild dessen bieten, was in der Welt vor sich geht, was in Amerika und mit der amerikanischen Mittelklasse wirklich geschieht. Also eine schlüssige Erklärung, die angemessen beschreibt, warum sich die Mittelklasse in dieser misslichen Lage befindet. Dazu braucht man eine Weltsicht, die in sich stimmig ist, Politikansätze, von denen die Wähler wirklich glauben, dass sich das Handeln der Politiker auf ihr Leben auswirkt, und auch einen Weg, diese Weltsicht und diese Politik zu erklären. Dann können die Wähler sie verstehen und sagen: „Ja, das will ich.“<sup>LVII</sup>

Dazu bedarf es einer professionellen Arbeitsweise, aber auch des Muts zur Debatte, zu der auch die wissenschaftliche Arbeit gehören kann – *Third Way*

sieht sich häufig als „Übersetzer“ des akademischen Jargons und von Studien, stützt sich aber auch auf klare Prinzipien und Ziele. Hier ein Beispiel von Jim Kessler:

Elizabeth Warren sagt also, man sei von vornherein benachteiligt, das System sei ein abgekartetes Spiel, die „one percent“<sup>28</sup> brächten das System zum Einsturz. Wir sagen, die Welt hat sich verändert und man muss sich einen neuen Platz suchen, um sicherzustellen, dass man in dieser neuen Welt überhaupt einen Platz hat. Deren Antwort lautet: Wir werden die Betrüger verfolgen und das System wiederherstellen. Aber wir antworten, dass wir Wirtschaftswachstum schaffen, das der Mittelklasse nützt, indem wir den Menschen helfen, sich neue Fähigkeiten anzueignen, neue Jobs schaffen und ihnen zu einem besseren Leben verhelfen. Das ist eine Erklärung und ein Verkaufsargument. Im Grunde ist es das, was wir wollen und tun.<sup>L.VIII</sup>

Die Tatsache, dass die Republikaner über Jahre hinweg in der Opposition waren, bedeutete für die *Ripon Society*, Grundlagen, d.h. Netzwerke und Politikempfehlungen für den Fall eines Regierungswechsels zu schaffen. Dies erfordert eine klare Agenda und die Notwendigkeit, die Wähler (*constituency*) im Blick zu behalten. Professionalisierung setzt sich im Umgang mit der breiten Öffentlichkeit fort und findet in einer diversifizierten Arbeitsmethode ihren Abschluss. Hier haben die Interviews wertvolle Einblicke geliefert, die bei ähnlichen Leitprinzipien durchaus als Vorbild dienen können.

#### **4.3 Heritage Foundation und Konrad-Adenauer-Stiftung – zwei konservative Denkfabriken im transatlantischen Vergleich**

Die *Heritage Foundation* mit Sitz in Washington bezeichnet sich selbst als konservativen Think-Tank in den USA. Dort sind Think-Tanks im Vergleich zu Deutschland anders, d.h. im Selbstverständnis weniger parteigebunden aufgestellt. Auch in Deutschland gibt es Beratungsakteure, die sich dem Mitte-rechts-Spektrum zuordnen lassen, die sich aber nicht als konservativ, sondern als christdemokratisch verstehen. Einer der größten Akteure dieser Art ist die Konrad-Adenauer-Stiftung, die als politische Stiftung der CDU nahesteht.

---

28 Mit „one percent“ sind seit der Occupy-Bewegung die oberen 1 Prozent der Gesellschaft gemeint.

### **The Heritage Foundation**

*Hauptsitz:* Washington, D. C.

*Gründungsjahr:* 1973

*Website:* [www.heritage.org](http://www.heritage.org)

*Anzahl der Mitarbeiter/innen:* 289

*Finanzvolumen:* 80 Mio. US-Dollar (Ausgaben 2017)

*Themenbereiche:* Agrarwirtschaft, Haushaltspolitik, Wirtschaft, Bildung, Energie und Umwelt, Ehe und Familie, Gesundheitsversorgung, Wohnen, Einwanderung, Arbeitsmarkt, politische Konzepte, Armut und Ungleichheit, Regulierung, Religion und Zivilgesellschaft, Rente, Steuern, Transport, Wohlfahrtsstaat, Waffenkontrolle, Demokratie und Menschenrechte, Wirtschaftsfreiheit, Entwicklungshilfe, innere Sicherheit, internationale Konflikte, Raketenabwehr, nationale Sicherheit und Verteidigung, Public Diplomacy, Terror, Handel

### **Konrad-Adenauer-Stiftung**

*Sitz:* Sankt Augustin bei Bonn/Berlin (laut Satzung Bonn)

*Gründungsjahr:* 1955

*Website:* [www.kas.de](http://www.kas.de)

*Anzahl der Mitarbeiter/innen:* 560 in Deutschland, 80 international

*Finanzvolumen:* 67 Mio. Euro (2014)

*Themenbereiche:* Bildung, Europa, internationale Politik, Flüchtlinge, Globalisierung, Präsidentschaftswahl in den USA, TTIP, soziale Marktwirtschaft, Finanzmarkt, Wirtschaftspolitik, Arbeitsmarkt, Energie/Umwelt, Medien, Entwicklungspolitik, Sicherheitspolitik, Parteien, Gesellschaft, Zeitgeschichte

Im Hinblick auf ihre Finanzierung unterscheiden sich die *Heritage Foundation* und die Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) deutlich voneinander: Die KAS wird durch öffentliche Mittel finanziert, die von Bund und Ländern stammen und zu großen Teilen verwendungsgebunden sind (vgl. [Tabelle 10](#)). Die Forschungs- und Beratungsarbeit, die in einigen Abteilungen der Zentrale sowie in Projekten der zahlreichen Auslandsbüros gebündelt ist, wird sowohl aus flexibel einsetzbaren „Globalzuschüssen“ finanziert – insbesondere im Falle der Zentrale – als auch aus zweckgebundenen Mitteln der Minis-

Tabelle 10

**Finanzierung (Konrad-Adenauer-Stiftung)****Wie wichtig sind die folgenden Finanzierungsquellen für Ihre Organisation?**

öffentliche/staatliche Zuschüsse	wichtig
Stiftungen	weniger wichtig
private Gelder/Spenden	nicht wichtig/trifft nicht zu
Mitgliedsbeiträge	nicht wichtig/trifft nicht zu
nichtstaatliche Aufträge	weniger wichtig
staatliche Aufträge	wichtig
Erlöse durch Publikationen/Veröffentlichungen	nicht wichtig/trifft nicht zu
Werbung	nicht wichtig/trifft nicht zu
Bildungsaktivitäten	nicht wichtig/trifft nicht zu

Tabelle 11

**Einschätzung der Finanzierungssituation (Konrad-Adenauer-Stiftung)****Wie beurteilen Sie die Finanzierungssituation Ihrer Organisation?**

optimal	trifft nicht zu
änderungsbedürftig	trifft zu
zu große Abhängigkeit von den staatlichen Mitteln	trifft nicht zu
zu große Abhängigkeit von den externen nichtstaatlichen Finanzierungsquellen	trifft nicht zu
externe Sponsoren versuchen, unsere Agenda zu beeinflussen	trifft nicht zu
Drittmittelerwerb nimmt zu viel Zeit	trifft zu
staatliche Finanzierung gewährleistet unsere Unabhängigkeit von partikulären Interessen	trifft zu
nichtstaatliche Finanzierung gewährleistet unsere Unabhängigkeit von staatlichem Einfluss	trifft nicht zu
Verteilung der externen Finanzierungsmittel unter Beratungsorganisationen ist transparent und gerecht	trifft nicht zu



terien. Sie nimmt ca. 22 Prozent der Gesamtmittel der KAS in Anspruch. Dass sich die Stiftung an die Regeln halten muss, die der Zuwendungsgeber vorgibt und die gesetzlich verankert sind, wird zwar als Garantie für die Unabhängigkeit der Forschung gesehen, scheint jedoch von der KAS nicht als völlig ideal wahrgenommen zu werden (vgl. Tabelle 11). Vor allem der Erwerb von Drittmitteln scheint für die Stiftung nach den Regularien schwierig bis unmöglich zu sein.

Ganz anders sieht die Situation bei der *Heritage Foundation* aus: Wie die meisten amerikanischen Think-Tanks bezieht auch *Heritage* seine Gelder aus verschiedenen Quellen (vgl. Tabelle 12) und findet diese Art der Finanzierung ideal (vgl. Tabelle 13). Allerdings sind immer wieder private Großspender aufgefallen, wodurch das Institut in die Kritik geriet, seine Forschung nach der Meinung der Geldgeber auszurichten. Unser Interviewpartner Curtis Dubay, seinerzeit *Research Fellow* bei *Heritage*, drückt diesen Zusammenhang so aus:

Hier sind wir groß und haben fantastische Mitarbeiter, die Geld beschaffen. Und es gibt Menschen, die uns gerne geben, seien es Einzelne oder Stiftungen, nur gewerbliche Spenden bekommen wir wenig. Aber die Absichten dieser Menschen stimmen mit unseren überein. Sie geben uns keine Anweisungen, sondern haben dieselben Ansichten wie wir, so dass es hier kaum Konflikte gibt.<sup>LIX</sup>

Nach Darstellung von *Heritage* geben also nicht die Geldgeber die Richtung vor, sondern spenden an *Heritage*, weil sie mit der Ausrichtung des Think-Tanks übereinstimmen. Hier wird ein großer Unterschied zwischen den politischen Stiftungen in Deutschland und den überwiegend privat finanzierten großen Think-Tanks wie *Heritage* in den USA deutlich. Amerikanische Think-Tanks dieses Typus sind fortwährend damit beschäftigt, Geld für ihre Arbeit einzuwerben, und erhalten es aus verschiedenen Quellen, häufig auch von reichen Privatpersonen. Dies wird unterm Strich positiv gesehen, ganz anders in Deutschland. Hier werden Institute oder Stiftungen, die Geld von Privatpersonen oder Unternehmen entgegennehmen, häufig kritisch und als voreingenommen betrachtet. Drittmittelerwerb scheint nicht nur schwierig und zeitaufwendig zu sein, private Gelder werden in Deutschland oft auch nicht als Ermöglichung, sondern als Gefährdung unvoreingenommener Forschung gesehen. Amerikanischen Institute dagegen sehen staatliche Finanzierung häufig kritisch, weil man dann den geldgebenden staatlichen Stellen verpflichtet sei und hinsichtlich Staat und Regierung nicht frei und unvoreingenommen forschen – und kritisieren – könne. Beide Ansätze haben ihre Vor- und Nachteile und spiegeln vor allem die grundsätzlich verschiedenen,

Tabelle 12

### Finanzierungsquellen (Heritage Foundation)

**Wie wichtig sind die folgenden Finanzierungsquellen für Ihre Organisation?**

öffentliche Zuschüsse für Forschungszwecke	nicht wichtig/trifft nicht zu
Stiftungen	weniger wichtig
private Gelder/Spenden	wichtig
Mitgliedsbeiträge	nicht wichtig/trifft nicht zu
nichtstaatliche Aufträge	nicht wichtig/trifft nicht zu
staatliche Aufträge	nicht wichtig/trifft nicht zu
Erlöse durch Publikationen	nicht wichtig/trifft nicht zu
Werbung	nicht wichtig/trifft nicht zu
Bildungsaktivitäten	nicht wichtig/trifft nicht zu

Tabelle 13

### Einschätzung der Finanzierungssituation (Heritage Foundation)

**Wie beurteilen Sie die Finanzierungssituation Ihrer Organisation?**

ideal	trifft zu
änderungsbedürftig	trifft nicht zu
zu große Abhängigkeit von staatlichen/öffentlichen Mitteln	trifft nicht zu
zu große Abhängigkeit von privaten Finanzierungsquellen	trifft nicht zu
externe Sponsoren versuchen, unsere Agenda zu beeinflussen	trifft nicht zu
Drittmittelerwerb nimmt zu viel Zeit in Anspruch	trifft nicht zu
öffentliche/staatliche Finanzierung gewährleistet Unabhängigkeit von speziellen/partikulären Interessen	trifft nicht zu
private Finanzierung gewährleistet Unabhängigkeit von staatlichem Einfluss	trifft zu
Verteilung der externen Finanzierungsmittel unter Beratungsorganisationen ist gerecht und transparent	trifft nicht zu

kulturell geprägten Auffassungen zur Finanzierung in den USA und Deutschland wider.

Trotz dieser Unterschiede in konkreter Finanzierungspraxis und historisch gewachsener Finanzierungskultur auf beiden Seiten des Atlantiks sind *Heritage* und KAS große und deutlich sichtbare Vertreter von Denkfabriken, die sich klar dem konservativen bzw. christdemokratischen Lager ihrer Länder zuordnen lassen und im direkten Umfeld der jeweils größten Mitte-rechts-Partei – Republikaner und CDU – arbeiten. Curtis Dubay von *Heritage*:

Wir sind konservativ und halten damit auch nicht hinterm Berg. Als Konservative glauben wir an die Idee von der eingeschränkten Macht der Regierung, denn sie führt zu mehr individueller Freiheit, und das ist der Weg zu Glück und Wohlstand für Einzelne, Familien und die Allgemeinheit. Das ist sozusagen das Dach. Die Frage war ja, wie das meine Arbeit beeinflusst – es ist ein Teil davon. Es beeinflusst meine Arbeit nicht, es leitet sie.<sup>IX</sup>

Diese Aussage deckt sich im Prinzip mit der von Matthias Schäfer, Leiter des Teams Wirtschaftspolitik der KAS:

Die Satzung sagt eben unter anderem, dass wir in der Politikberatung forschende Grundlagen erarbeiten zur Weiterentwicklung der christlichen Demokratie, weil wir eben die Stiftung sind, die der CDU nahesteht. Insofern ist ein ganz wichtiger Punkt, der uns unterscheidet gegenüber anderen wirtschaftspolitischen Beratungen, dass wir auf der Basis von Forschung, Wissenschaft, Expertise arbeiten, aber das Ganze noch versehen mit einem christdemokratischen Filter.

Beide Stiftungen betreiben ihre Arbeit nach eigener Aussage als Forschungsarbeit auf wissenschaftlicher Grundlage, die aber dennoch durch den konservativen/christdemokratischen „Filter“ geprägt ist. In diesem weltanschaulichen Filter sehen sie aber keinen Nachteil für ihre Arbeit, sondern empfinden ihn sogar als Vorteil. Die Antworten der KAS in unserem Online-Fragebogen (vgl. [Tabelle 14](#)) bestätigen diese Annahme, die auch im Interview so ausgedrückt wurde:

Das ist also noch mal ein komparativer – aus meiner Sicht – Vorteil. Andere reine Wirtschaftsforscher tun sich dieses nicht an, weil sie nämlich fokussiert sein können auf Forschung. Die Freiheit der Lehre ... diese Freiheit haben wir natürlich auch, aber wir müssen natürlich schon immer gucken, kontextual mit unserer Politik, mit unserem Politikberatungsangebot arbeiten.

Ebenso bei *Heritage*:

Andere haben wirklich fähige Leute, aber ich würde schon sagen, dass wir auf der konservativen Seite eher erfolgreich sind. Cato ist libertär. Die Kongressabgeordneten sind nicht libertär, sondern konservativ.<sup>IXI</sup>

**Einfluss verschiedener Akteure (Konrad-Adenauer-Stiftung)**

**Wie beurteilen Sie den Grad des Einflusses folgender Akteure auf die Prozesse der wirtschaftspolitischen Entscheidungsfindung in Deutschland?**

(Wirtschafts-)Forschungsinstitute/Think-Tanks ohne klare ideologische Ausrichtung	moderat
(Wirtschafts-)Forschungsinstitute/Think Tanks mit klarer ideologischer Ausrichtung	hoch
private/kommerzielle Beratungsfirmen wie Unternehmensberatungen, Forschungsabteilungen von Banken etc.	hoch
Verbände mit Nähe zu Arbeitnehmerinteressen	moderat
Verbände mit Nähe zu Arbeitgeberinteressen	hoch
sonstige Verbände und Nichtregierungsorganisationen	moderat
Intellektuelle, Journalisten, nichtökonomische Experten	moderat
einzelne Wissenschaftler aus Universitäten und/oder Akademien	hoch
parteinahe Stiftungen und Grundsatzabteilungen der Parteien	moderat
Wissenschaftlicher Dienst (Parlament)	gering
Ressortforschungseinrichtungen und ständige Beiräte in Ministerien	hoch
unabhängige Sachverständigenräte wie SVR	moderat
Akteure der partizipativen Politikberatung (mit Bürgerbeteiligung)	gering
von Regierungen und/oder dem Parlament eingesetzte Kommissionen, Beiräte, Task-Forces etc.	moderat
Beratungseinrichtungen außerhalb der Bundesrepublik Deutschland (wie OECD u. a.)	moderat

Allgemein sind nach Ansicht der *Heritage Foundation* vor allem die Think-Tanks erfolgreich, die eine klare ideologische Ausrichtung haben (vgl. [Tabelle 15](#)).

Ebenso wie die KAS ist *Heritage* konservativ/christdemokratisch ausgelegt, aber der Referenzpartei nicht direkt untergeordnet. Letzten Endes arbeitet *Heritage* nahezu ausschließlich mit Vertreter/innen der Republikanischen Partei im Kongress zusammen, die KAS mit der organisierten Christdemokratie. In Deutschland hat die KAS häufig den Vorteil des direkteren Zugangs zu den Mandatsträger/innen aus der CDU, weil diese oftmals z.B. Stipendiaten der KAS waren oder man sich durch die intensive Zusammenarbeit – auch auf Landesebene – schon länger kennt. *Heritage* dagegen muss sich diesen

Zugang erarbeiten, ist dabei aber recht erfolgreich. Dabei hat man vermutlich auch von der zunehmenden Polarisierung in der amerikanischen Politik profitiert, die äußerst konservative Abgeordnete im Kongress gestärkt hat. Allerdings bringt Curtis Dubay hierzu auch kritische Töne an. Durch die zunehmende politische Polarisierung habe sich die Arbeit von *Heritage* auch erschwert, weil die Kompromissbereitschaft stark abgenommen habe:

Niemand ist in politischen Dingen bereit, etwas Neues in Angriff zu nehmen, alle sagen: Nein, wir bleiben bei unseren Prinzipien. Aber das hilft nicht weiter. Darum sind sich die Demokraten immer einig und gehen miteinander konform. Sie stehen für eine bestimmte Politik, und wenn sie beschließen, etwas zu ändern, dann tun sie es. Nicht so die konservativen Republikaner, die in verschiedene Fraktionen zerfallen.<sup>1,XII</sup>

Tabelle 15

### Einfluss verschiedener Akteure (Heritage Foundation)

**Wie würden Sie den Einfluss folgender Akteure auf den Prozess der wirtschaftspolitischen Entscheidungen in den USA beurteilen?**

(Wirtschafts-)Forschungsinstitute/Think Tanks ohne klare ideologische Ausrichtung	gering
(Wirtschafts-)Forschungsinstitute/Think Tanks mit klarer ideologischer Ausrichtung	hoch
private/kommerzielle Beratungsfirmen, z. B. Unternehmensberatungen, Forschungsabteilungen von Privatbanken etc.	moderat
Verbände mit Nähe zu Arbeitnehmerinteressen	hoch
Verbände mit Nähe zu Arbeitgeberinteressen	hoch
sonstige Verbände und Nichtregierungsorganisationen	gering
Intellektuelle, Journalisten, nichtökonomische Experten	hoch
einzelne Wissenschaftler von Universitäten/Akademien	moderat
parteinahe Stiftungen/an Parteien angegliederte Organisationen	gering
Congressional Research Service	hoch
Inhouse-Beratungsabteilungen und Beiräte in Ministerien	gering
Gremien ökonomischer Experten wie der Council of Economic Advisers	hoch
Gremien der partizipativen Politikberatung, z. B. Bürgerbeirat	gering
„Blue Ribbon“-Kommissionen und von der Regierung eingesetzte Task-Forces	moderat
Beratungseinrichtungen außerhalb der USA	gering

Dabei bleibt der Kompromiss ein wichtiges Instrument, ohne den man keine seiner Interessen wirklich voranbringen kann, weshalb ein erfolgreicher politischer Berater auch bereit sein muss, Kompromisse zu finden. Matthias Schäfer von der KAS drückt das so aus:

Man muss auch bereit sein, fähig sein, Kompromisse zu finden und diese auch anzuerkennen, anzunehmen. [...] Man muss jetzt auch sagen: „Dieser Kompromiss, den wir hier getroffen haben, ist auch meiner, obwohl ich nicht alles durchgebracht habe“, um beim nächsten Mal dann wieder mit demjenigen, mit dem man Kompromisse finden muss, eine gute Grundlage zu haben. Das ist auch noch mal so eine Kompetenz, die nicht zu unterschätzen ist.

Allgemein gibt es unseren Interviewpartnern zufolge verschiedene Kernkompetenzen, die politische Berater/innen ausmachen: Zum einen betonen beide, dass der Berater in seinem Thema wissenschaftlich und fachlich fundiert ausgebildet sein muss. Dabei sollte die persönliche Einstellung aber auch gut zum Institut passen. Wenn die Berater/innen sich nicht selbst mit konservativen/christdemokratischen Werten identifizieren können, sind sie bei *Heritage* und der KAS eigentlich eine Fehlbesetzung, da beide Institutionen für eine offen wertgebundene Beratung und Politik stehen und diese durch ihre Forschung und Aktivitäten voranbringen wollen. Matthias Schäfer von der KAS:

Und hier, wenn sie in einer politischen Stiftung sind ... Sie müssen das Parteibuch nicht haben, bei uns zumindest nicht, aber wenn sie mit den grundlegenden Wertvorstellungen, der politischen Richtung der Stiftung, in der sie arbeiten ... wenn sie das nicht teilen, ist irgendwann der Ofen aus. Dann ist es halt einfach so, dass diese Bindung an das Fundament nicht da ist.

Ebenso bei *Heritage*:

Ich habe also eine Agenda, die ich mir gesetzt habe und die ich über Jahre hinweg verfolge, und die stimmt zu 100 Prozent mit der Agenda von *Heritage* überein. Bei unseren Mitarbeitern ist das fast immer so der Fall. Es gibt kaum jemanden, der für abweichende Ziele arbeitet.<sup>LXIII</sup>

Daran ändert im Grunde auch die Fellow-Struktur bei der *Heritage Foundation* nichts. Dort werden zwar wissenschaftlich forschende *Research Fellows* angestellt, aber auch diese fügen sich laut Curtis Dubay in die Struktur und Ausrichtung von *Heritage* ein. Allerdings scheinen sie mehr Freiheiten bei der Wahl ihrer Themen und Schwerpunkte zu haben, während die KAS betont, dass Mitarbeiter/innen – wie allgemein bei politischen Stiftungen in Deutschland – offen für neue Themen sein müssen, die nichts mit ihrer eigentlichen Expertise zu tun haben. Matthias Schäfer formuliert das so:

Es ist schon gut, wenn man sich wissenschaftlich auch schon mal ein Thema erarbeitet hat, ohne dass man dann aber immer auf diesem Thema rumreitet, sondern man kann dann wieder eröffnen. Aber man hat dann sozusagen belegt, man hat die Fähigkeit ... fundiert und tiefeschürfend mich mit einer detaillierten, kleinteiligen ... zu beschäftigen ... bin dann aber auch wieder in der Lage, mich zu öffnen für ein breiteres Spektrum, innerhalb dessen mein Thema eine Rolle gespielt hat, aber nicht die alleinige.

Bei der Kommunikation ihrer Themen und Schwerpunkte unterscheiden sich die KAS und *Heritage*. Letztere betont, dass man als Think-Tank auf allen Kanälen und zu jedem Zeitpunkt in den Medien präsent sein müsse, um die Debatte mitzugestalten, was auch von den Berater/innen erwartet wird. Im Fernsehen, im Kongress, durch die Internetpräsenz oder durch Gastkommentare in Zeitungen werden die Positionen der *Heritage Foundation* fortwährend kommuniziert. Dabei gilt es, dem Tagesgeschehen einen Schritt voraus zu sein, um zum gegebenen Zeitpunkt mit der passenden Arbeit zu einem Thema aufzutreffen zu können. Curtis Dubay beschreibt dieses „Denken auf Vorrat“:

Hier in Washington ist es eine Herausforderung, mit einer Botschaft an die Öffentlichkeit zu gehen, weil man einfach nicht so viel Einfluss hat. Damit umzugehen gehört zum Geschäft: Wie bekomme ich mehr Aufmerksamkeit? In gewisser Weise muss man warten, bis das richtige Thema aufkommt, und dann bereitstehen.<sup>LXIV</sup>

In Deutschland haben die politischen Stiftungen zwar den Vorteil, dass sie oft direkten Zugang zu den Abgeordneten ihrer Partei haben, aber laut Matthias Schäfer scheint die Tagesaktualität manchmal weniger wichtig zu sein:

Bei der Stiftung wird die Hälfte der Mittel verausgabt für die Auslandsbüros. Das Budget für Think-Tank-Arbeit im engeren Sinne ist sogar relativ begrenzt und übersichtlich. Insofern, wir sind da tatsächlich ... wir haben den Charme, da ein bisschen unter dem *Alert*-Radar durchzusegeln und dort zu arbeiten, wo sich das andere nicht mehr leisten können, weil man nicht täglich auf seine Relevanz überprüft wird. Ich empfinde das eigentlich als sehr angenehm, aber dafür müssen Sie auch das Naturell sein. Wenn Sie das Naturell eines Politikberaters sind, der immer in die Medien will, drängt oder ... immer mit der neuen Expertise rauszumüssen, egal ob das irgendwie taugt oder zielführend ist, dann sind sie hier eher falsch.

Zwar haben die Stiftungen so mehr Zeit, sich intensiv mit bestimmten Themen zu beschäftigen, aber wenn sie keine tagesaktuell relevanten Kommentare liefern können, ist oft auch die Möglichkeit geringer, Einfluss auf die politische Debatte zu nehmen. Darüber hinaus ist die Öffentlichkeitsarbeit der

Mitarbeiter/innen politischer Stiftungen in Deutschland weniger offensiv als die von Berater/innen in der amerikanischen Think-Tank-Landschaft. Dort gehört es zu deren Hauptaufgabe, die Debatte mit medienwirksamen öffentlichen Auftritten zu beeinflussen.

Auch wenn sich ihre Politikempfehlungen – gerade in der Wirtschafts- und Sozialpolitik – mitunter mit den Forderungen bestimmter Interessenverbände oder Gesellschaftsgruppen treffen (in den hier vorgestellten Fällen eher mit Arbeitgeber- als Arbeitnehmerpositionen), so betonen die Vertreter beider Institutionen, dass ihre Beratungstätigkeit nicht im Auftrag bestimmter Interessen erfolgt und sich auch nicht explizit an bestimmte Interessen- oder Gesellschaftsgruppen richtet.

Laut Curtis Dubay steht die Arbeiterklasse nicht im Fokus der Arbeit der *Heritage Foundation*, weil man nicht in Klassenkategorien denke. Die Obama-Administration habe zwar dazu beigetragen, dass das Klassenbewusstsein in den USA zugenommen habe, doch stehe dies eigentlich im Gegensatz zum Selbstverständnis der US-Bürger/innen. Deshalb orientiere sich *Heritage* nicht an einer bestimmten Gruppe, sondern arbeite für alle Amerikaner/innen, die eine bestimmte Grundhaltung teilen. Dabei betont Dubay, dass Gelder aus der Wirtschaft bzw. von Wirtschaftsunternehmen und Verbänden (*business money*) „nicht zu den Haupteinnahmequellen“ von *Heritage* gehören. Allerdings erläutert er die Motive der privaten Geldgeber oder einzelner Großspender nicht genauer, sondern verweist auf deren Übereinstimmung mit den Grundsätzen der Stiftung (S.o.).

Auch die KAS betont, dass man sich natürlich nicht nur an Arbeitnehmer/innen wende, sondern auch an Arbeitgeber. Zwar liegt ein Fokus der KAS auf dem Mittelstand und deutschen Firmengründer/innen, aber dennoch hebt Matthias Schäfer hervor, dass die KAS sich als „äquidistant“ zu allen gesellschaftlichen Gruppen sehe.

Um die Gesamtheit ihrer Beratung zu betrachten, fragten wir in unseren Interviews, in welchen Phasen des Politikzyklus (*policy cycle*) Beratung am häufigsten und intensivsten stattfindet oder angefragt werde. Beide Interviewpartner gaben an, dass dies in jeder Phase des Zyklus der Fall sei, von der Problemidentifikation und dem Agenda-Setting bis hin zur Entscheidung und deren Umsetzung in der Implementierungsphase. Allerdings stellt Schäfer, dass die KAS beim Agenda-Setting und der Problemdefinition stärker tätig werden könne. Hier müsse man besser antizipieren, welche Fragestellungen und Themen in Zukunft relevant werden, um dann Beratung anbieten zu können – ganz ähnlich, wie Dubay das Vorgehen der *Heritage Foundation* beschreibt.



Nach der Verabschiedung im Bundestag werden oft andere, nicht zuletzt private Unternehmen wie Unternehmensberatungen oder große Anwaltskanzleien und Rechnungsprüfer von den Ministerien beauftragt, bei der Umsetzung der Gesetze zu helfen. An dieser Stelle lassen sich fast alle politischen Stiftungen in Deutschland einen wichtigen Teil des Politikzyklus aus der Hand nehmen, der viele Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Bei ihrer Auslandsarbeit allerdings beraten die politischen Stiftungen ihre dortigen Partner auch in Umsetzungsfragen.

Die Antworten beider Interviewpartner zu den Phasen der Beratung im Politikzyklus bestätigen die überwiegend angloamerikanischen Literatur zu Think-Tanks, die diesen einen besonders großen Einfluss in den frühen Phasen der Politikentwicklung attestiert. Allerdings wäre es im Falle der *Heritage Foundation* falsch, den Einfluss in späteren Phasen zu unterschätzen. Im Fall der KAS scheinen sich die Befunde auf den ersten Blick gegen die einschlägige Literatur zu richten, diagnostiziert deren Vertreter doch Schwächen genau in jenen frühen Phasen des Politikzyklus, in denen Think-Tanks ihre Stärken ausspielen können. Führt man sich jedoch vor Augen, dass sich die auf deutscher Seite befragten Beratungseinrichtungen insgesamt mit der Kommunikation in die Öffentlichkeit schwerer tun als ihre amerikanischen Pendants, so bestätigt die Selbsteinschätzung der KAS diesen empirischen Befund voll und ganz.

### Fazit

Der Vergleich der beiden konservativen/christdemokratischen Think-Tanks zeigt einige große Unterschiede. Beide gehören in ihren Ländern zu den jeweils bestfinanziertesten Think-Tanks, sowohl allgemein als auch in ihrer politischen „Großfamilie“, allerdings beziehen sie ihre Finanzierung – passend zu ihren unterschiedlichen Auffassungen in dieser Hinsicht – aus sehr unterschiedlichen Quellen. Trotz politischer Übereinstimmung in manchen Sachfragen sind die historisch und kulturell gewachsenen Unterschiede in der Bewertung von Finanzierungspraxis und Finanzierungsquellen indes gewaltig.

Auch in ihrer Wirkung nach außen und in ihrer tagesaktuellen Arbeit unterscheiden sich die beiden Stiftungen. Bei den politischen Stiftungen in Deutschland wird nicht so massiv in Richtung Öffentlichkeit gearbeitet, man ist weniger medienaffin und weniger aktuell als die US-Institute. Auch das Selbstverständnis der Berater/innen ist hier ein anderes. Allerdings sind sowohl die *Heritage Foundation* als auch KAS wertgebundene Think-Tanks, die ihre Überzeugung nach außen vertreten und konservative/christdemokratische Werte in der Politik voranbringen wollen. Von den Mitarbeiter/innen

und Berater/innen wird eine Identifikation mit diesen Werten, aber kein „Parteisoldatentum“ gefordert.

Beide Stiftungen sind als Think-Tanks des Mitte-rechts-Lagers keine typischen Vertreter der Arbeitswelt und verstehen sich im Grunde auch nicht so. Sie sehen sich eher als Mittler zwischen allen gesellschaftlichen Gruppen, tendieren aber stärker zu Arbeitgebern, Selbstständigen und der *business community*. Grundsätzlich machen sich KAS und *Heritage* für eine freiere Wirtschaftsordnung stark und schaffen es, im Kongress und im Bundestag Gehör zu finden. Die KAS hat dabei den Vorteil einer quasi institutionalisierten Parteinähe; *Heritage* muss sich den Zugang härter erarbeiten, die Konkurrenz ist größer. Daraus mag auch die unterschiedliche Medienstrategie resultieren. Trotzdem scheint es, als verließen sich die deutschen politischen Stiftungen vielleicht zu sehr auf ihre stiftungsnahen Partner, statt sich weiter zu öffnen. Damit laufen sie Gefahr, zwar ihre schon überzeugten Anhänger/innen und Vertreter/innen zu erreichen, aber keine neuen Anhänger bzw. Beratungsempfänger zu gewinnen.

#### 4.4 Das Economic Policy Institute (EPI) – arbeitnehmernah und innovativ

##### **Economic Policy Institute (EPI)**

*Hauptsitz:* Washington, D. C.

*Gründungsjahr:* 1986

*Website:* [www.epi.org](http://www.epi.org)

*Anzahl der Mitarbeiter/innen:* 51

*Finanzvolumen:* ca. 7 Mio. US-Dollar (Gesamtausgaben 2011)

*Themenbereiche:* Haushalt, Steuern und öffentliche Investitionen; Wirtschaftswachstum; Bildung; Wirtschaft und Ökologie; Gesundheit; Einwanderung; Ungleichheit und Armut; Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit; Mindestlohn; ethnische Fragen; Lohnsteigerung; staatliche Regulierung; Rente; Handel und Globalisierung; Löhne, Einkommen und Wohlstand

Das *Economic Policy Institute* ist ein wirtschaftspolitisches Forschungs- und Analyseinstitut, das weder parteigebunden noch gewinnorientiert ist, aber gemeinhin als gewerkschaftsnah gilt. Gegründet wurde das EPI 1986 als

Think-Tank mit dem Ziel, die Anliegen und Interessen der unteren und mittleren Gesellschaftsschichten in die Wirtschaftspolitik der USA einzubringen sowie die Auswirkungen wirtschaftspolitischer Entscheidungen auf diese Gesellschaftsschichten zu untersuchen, denen Arbeitnehmer/innen überwiegend angehören. „Research and ideas for shared prosperity“ – in Deutschland erinnert der Slogan des EPI an Ludwig Erhard und sein Buch „Wohlstand für alle“, in dem dieser sein Konzept einer sozialen Marktwirtschaft allgemeinverständlich dargelegt hat.

Das EPI vertritt den Standpunkt, dass jedem Arbeitnehmer und jeder Arbeitnehmerin ein „guter Job“ mit fairem Einkommen, eine erschwingliche Gesundheitsversorgung und eine sichere Rente zustehe.<sup>29</sup> Zu diesem Zweck analysiert das EPI die wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Situation der USA fortlaufend aus der Sicht der arbeitenden, d.h. abhängig beschäftigten Bevölkerung. Insbesondere werden politische Maßnahmen von US-Regierung, Kongress und Bundesstaaten im Hinblick auf die Auswirkungen für Arbeitnehmer/innen bewertet.

Führende Vertreter des EPI sind ausgewiesene Ökonomen, aber keine Universitätswissenschaftler/innen. Einige Mitglieder wie Ross Eisenbrey, *Senior Fellow* und ehemaliger Vizepräsident des EPI, zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur in der anwendungsorientierten Forschung eines Think-Tanks arbeiten, sondern auch durch die „Drehtür der Politik“ gegangen sind und in Regierungsbehörden, dem Kongress oder Ministerien wie dem Arbeitsministerien gearbeitet haben, die für die Gewerkschaften wichtig sind.

Auf den ersten Blick scheinen die Grenzen zwischen evidenzbasierter, aber advokatisch agierender Politikberatung und reinem Interessenlobbyismus in den USA fließend. Bei genauerer Betrachtung zeigen sich jedoch auch bei einem gewerkschaftsnahen Institut wie dem EPI nicht nur in rechtlicher Hinsicht, sondern auch in der Handlungspraxis klare Unterscheidungsmerkmale zum organisierten Lobbyismus. Auch wenn das EPI in den meisten Themenbereichen klare Standpunkte vertritt und Arbeitnehmerorganisationen unterstützend berät, unterscheidet es sich in einem wesentlichen Punkt von einer Lobbyorganisation: Es verfügt nicht über eine Abteilung für „Regierungsbeziehungen“, die – ähnlich wie bei Unternehmens- oder Verbandslobbyisten – eine permanente Präsenz im Kongress oder einschlägigen Ministerien sicherstellt.

Im Hinblick auf Medien und Kommunikation verfügt das EPI seit Jahrzehnten über eine regelmäßige Publikation, die zum Markenzeichen des

---

29 [www.epi.org/about/](http://www.epi.org/about/) (Abruf am 27.8.2018)

Instituts geworden ist. Es handelt sich um das ungefähr alle zwei bis drei Jahre erscheinende Kompendium *The State of Working America*, dessen Titel auf die *State of the Union Address*, die alljährliche Ansprache zur Lage der Nation des amerikanischen Präsidenten anspielt. Bei dieser Publikation handelt sich um eine seit 1988 fortlaufende Analyse auf der Grundlage einer Vielzahl von Daten zur Entwicklung von Familieneinkommen, Löhnen, Arbeitsplätzen, Arbeitslosigkeit sowie Reichtum und Armut. Diese Daten ermöglichen laut EPI ein klares und unvoreingenommenes Verständnis der Auswirkungen wirtschaftlicher Entwicklungen und wirtschaftspolitischer Entscheidungen auf den Lebensstandard amerikanischer Arbeitnehmer/innen. Die Serienpublikation verfügt über eine eigene Website jenseits des Domainnamens des herausgebenden Instituts.<sup>30</sup>

*The State of Working America* erfüllt für das EPI mehrere wichtige Funktionen: Neben dem Wiedererkennungswert der Marke schätzen Journalist/innen die praktische Seite der Publikation, können sie daraus doch die Einschätzung des Arbeitsmarktes für Arbeitnehmer/innen aus der Sicht der Gewerkschaftsbewegung entnehmen. Zugleich verschafft das datengesättigte Buch dem Institut eine gewisse Reputation in der akademischen Welt – da dem EPI durchaus Misstrauen aus den etablierten Wirtschaftswissenschaften entgegenschlägt, ist die Institutsleitung überzeugt, dass die Qualität arbeitnehmerorientierter Publikationen besonders hoch sein müsse. Ein offen gewerkschaftsnahes Institut wie das EPI könne sich eine Forschung, die auf falschen oder unzureichenden Daten beruhe oder wissenschaftlich unplausible Schlussfolgerungen ziehe, schlicht nicht leisten. Mit den Empfehlungen des EPI stimmten Konservative fast nie überein, könnten seine Daten aber nur selten anzweifeln.

Trotz der Bedeutung wissenschaftlicher Seriosität sieht das EPI sein Zielpublikum nicht in der Wissenschaft, sondern strebt vielmehr nach sichtbarer Medienpräsenz. Dass die Medien sein primäres Publikum seien, versicherte uns Lawrence Mishel, *Distinguished Fellow* und ehemaliger EPI-Präsident und einer der Hauptautoren von *The State of Working America*.

Die Internetaktivitäten des Instituts sind ebenso auf Direktnutzer zugeschnitten wie auf die Vermittlungsinstanz der Medien. Nach Angaben von Mishel und Eisenbrey hat sich z.B. der EPI-Blog mit dem Namen *Working Economics* als effektives Instrument zum Erreichen von Medien und Journalist/innen herausgestellt, obwohl er nicht für diese Zielgruppe, sondern für die Direktkommunikation entwickelt wurde. Auffällig ist auch, dass der

---

30 [www.stateofworkingamerica.org/](http://www.stateofworkingamerica.org/) (Abruf am 27.8.2018)

EPI-Blog häufig auf anderen Blogs verlinkt wird, während es kaum gelingt, freie Blogger/innen zum Verlinken von Einträgen auf der EPI-Website zu bewegen. Was die Medienresonanz – insbesondere in den digitalen Medien – angeht, so hat sich die Kurzanalyse *Economic Snapshot* als besonders populäres Format erwiesen. Dabei handelt es sich um eine Infografik, um die herum sich zwei bis drei kurze Analyseabsätze gruppieren. Mit diesem „Schnappschuss“ lasse sich mehr Aufmerksamkeit erzielen als mit längeren Formaten oder Büchern. Das Schnappschussformat sowie die Blog- und Twitteraktivitäten habe man von anderen Mitte-links-Think-Tanks in Washington wie dem *Center for American Progress* übernommen.

Generell versteht sich das EPI mit einem gewissen Stolz als Ausbildungsinstitut, Durchlauferhitzer und strategischer Vorreiter für andere Think-Tanks und Advocacy-Institute links der politischen Mitte in den USA. Die Zahl der festen Mitarbeiter/innen, die sich um Kommunikation, Medien, Grafiken, Internetauftritt und Öffentlichkeitsarbeit kümmern, ist nur unwesentlich geringer als die Zahl der mit Forschung und Analyse Beschäftigten. Mit diesem stark auf Kommunikation und Vermarktung abhebenden Ansatz hat sich die Strategie der politischen Kommunikation des EPI deutlich geändert, ja in gewisser Weise umgekehrt. Heute müssen Publikationen mit „frischen“ Forschungsergebnissen nicht wie Obst und Gemüse auf dem Markt der Ideen angeboten und an mögliche Zielgruppen verschickt werden, vielmehr bedienen sich insbesondere Blogger/innen aus den Gebieten Wirtschaft und Wirtschaftspolitik unaufgefordert der „Schnappschüsse“ und anderer Quellen, verlinken auf den EPI-Blog oder retweeten Ergebnisse des EPI.

Trotz dieser innovativen Onlinestrategie bleibt der Stellenwert persönlicher Kontakte zu den Medien und der „Blogosphäre“ wichtig für das EPI. Die immer komplexere Medienwelt wisse die Verlässlichkeit einer Institution wie des EPI zu schätzen, weil Medienschaffende wissen, dass sie dort Online-Informationen erhalten oder kompetente Ansprechpartner/innen erreichen können. Da auch ein noch so kommunikationsfreudiger Think-Tank nicht rund um die Uhr besetzt sein kann, die Medien aber „weiterziehen“, wenn man nur zu bestimmten Zeiten erreichbar ist, müsse man die „Bestie Medien“ konstant auf mehreren Kanälen füttern. Dazu dienen Formate wie der „Schnappschuss“, der Blog oder die Tweets; außerdem lautet das Versprechen, dass niemand, der sich an das EPI wendet, lange auf eine Antwort warten muss.

Im Hinblick auf seinen politischen Standpunkt und das Verhältnis zu befreundeten Organisationen und Kampagnen empfindet es das EPI nicht als

nachteilig für die eigene Wirkung und Glaubwürdigkeit, in der Öffentlichkeit als eindeutig positioniert und mit einem festen arbeitnehmerorientierten Standpunkt wahrgenommen zu werden. Gerade die Medien, die oft einen entgegengesetzten Standpunkt einnehmen (z.B. *Business Week*, *Wall Street Journal* oder *Bloomberg News*) hätten damit keinerlei Probleme, denn sie wollen alternative Standpunkte kennenlernen und darüber berichten. Seit der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 sieht Lawrence Mishel eine gewisse Konjunktur für unorthodoxe, eher progressive wirtschaftspolitische Standpunkte und Vorschläge; diese erhalten häufig hohe Lese- und Klickquoten. Außerdem weist Mishel darauf hin, dass die Nachfrage nach Analysen und Politikempfehlungen des EPI bei befreundeten Organisationen im Umfeld der Gewerkschaften und der Demokratischen Partei groß ist.

Gleichwohl zieht das EPI eine klare Trennlinie zu partei- und regierungsnahen Think-Tanks wie dem *Center for American Progress* auf der Seite der Demokraten oder der *Heritage Foundation*<sup>31</sup> im Umfeld der Republikaner. Das Institut fühlt sich zwar einer progressiven, durchaus „linken“ Arbeitnehmerperspektive verpflichtet, nicht aber den politischen Prioritäten der Demokratischen Partei oder der von den Demokraten geführten Regierungen. Die Wahrnehmung des EPI als gewerkschaftsnah und nicht als parteinah ist insofern wichtig, als das Verhältnis zwischen Teilen der Demokratischen Partei zu Gewerkschaften nicht spannungsfrei ist, vom schwierigen Verhältnis der Republikaner zum Arbeitnehmerlager ganz zu schweigen.

Das EPI sieht sich nur sekundär als Think-Tank, der Kampagnen an führender Stelle mitträgt. Arbeitnehmer- und Gewerkschaftskampagnen werden dann unterstützt, wenn man zu den jeweiligen Themen auf Forschungsergebnisse zurückgreifen kann. So hat das EPI eine bundesstaatsübergreifende Kampagne zu Mindestlöhnen mit Studien zu Mindestlöhnen in solchen Branchen unterstützt, in denen das Trinkgeld einen hohen Lohnanteil ausmacht, etwa bei Kellner/innen. Dabei unterstützen die Ergebnisse der EPI-Studien die Forderungen mancher Kampagnen nicht zu 100 Prozent, etwa im Falle der von einigen Arbeitnehmerorganisationen geforderten Verdoppelung des Mindestlohns. So weigerte sich das EPI, mögliche arbeitsplatzgefährdende Folgen einer solch drastischen Erhöhung im Sinne einer Kampagne zu verschweigen. Man weise auch darauf hin, so Mishel und Eisenbrey, wenn eine Forderung in wirtschaftlich schwächeren Landesteilen oder Kommunen problematisch sei, während sie in wirtschaftlich prosperierenden Regionen unproblematisch erscheine.

---

31 Vgl. Kapitel 4.3.

Das EPI sieht sich als Einrichtung, die eher mit Daten und Fakten als mit den Slogans und Forderungen einer Kampagne „verheiratet“ ist, auch wenn diese von einer befreundeten Organisation oder gar von einem Geldgeber betrieben werden. Das Verhältnis zu befreundeten Arbeitnehmerorganisationen wird als mitunter durchaus spannungsreich beschrieben. Spannungen entstünden immer dann, wenn Organisationen im Umfeld – auch die Geldgeber – die Auffassung vertreten, sie sollten Einfluss auf die Produkte und Forschungsergebnisse des Instituts haben. Bei wirtschaftsnahen, liberal-konservativen Think-Tanks sei dies aber viel häufiger der Fall als bei einer Einrichtung wie dem EPI, das zu einem Viertel von Gewerkschaften, aber zu ca. 60 Prozent von Stiftungen getragen wird.

Trotz dieser Betonung der Unabhängigkeit möchte sich das EPI dennoch nicht mit der eher passiven Rolle eines gewerkschaftsnahen, aber im Kern akademischen Fachverlags begnügen, schließlich könne es nicht das Ziel sein, keine Relevanz für die politische Praxis der Arbeitnehmerorganisationen zu haben. Daher begibt sich das EPI auch in politische Grabenkämpfe, wenn nötig. Die Zusammenarbeit mit arbeitnehmernahen Kampagnen ist besonders eng, wenn sich die Kampagne einer Thematik oder Empfehlung annimmt, die Gegenstand der EPI-Forschung ist und bei der man auf einen Wissens- und Erfahrungsschatz zurückgreifen kann. Dies ist etwa bei der Frage der Mindestlöhne oder der Gesetzgebung zu Arbeitnehmervertretungen (*right-to-work legislation*) in den Bundesstaaten der Fall. In solchen Fällen agieren EPI-Expert/innen unaufgefordert oder auf Einladung, z. B. als Sachverständige bei Anhörungen in den Parlamenten oder bei der Schulung von Aktivist/innen.

Im Hinblick auf seinen Einfluss auf politische Entscheidungsträger/innen war das EPI traditionell Ansprechpartner für progressive Politiker/innen, die sich mit den Auswirkungen politischer Vorhaben – etwa mit den Auswirkungen von Freihandelsabkommen – für amerikanische Arbeitnehmer/innen beschäftigen. Mittlerweile hat das EPI enge Kontakte zu allen Kongressausschüssen beider Kammern, die sich mit arbeitnehmerrelevanten Fragen beschäftigen; dabei sind Mitarbeiter/innen bedeutender Ausschussmitglieder die wichtigsten Ansprechpartner. In der Regel wird das EPI zu Kommentaren, Stellungnahmen und Evaluationen aufgefordert oder EPI-Wissenschaftler/innen werden als Sachverständige für Anhörungen angefragt. Häufig greift das US-Arbeitsministerium auf Anregungen oder Studien des EPI zurück, insbesondere wenn es von Demokraten geführt wird, aber manchmal muss das Institut Ministerien auch explizit auf relevante EPI-Studien hinweisen.

Der Kontakt des EPI zum Repräsentantenhaus ist vielfältiger als der zum Senat – zum einen, weil es nur 100 Senator/innen gibt, aber 435 Abgeordnete des Repräsentantenhauses, auch wenn diese mit kleineren Stäben arbeiten als im Senat. Zum anderen – und dies ist der entscheidende Grund – gibt es im Repräsentantenhaus eine größere Gruppe gewerkschaftsnaher und progressiver Abgeordneter als im Senat. Das EPI arbeitet z.B. eng mit dem progressiven Fraktionsflügel der Demokraten bei der Aufstellung von Haushaltsentwürfen zusammen und versorgt die parlamentarischen Linke des Repräsentantenhauses mit Daten und Szenarien zu den Folgen unterschiedlicher Haushaltsentwürfe. Derzeit gibt es im Senat keine vergleichbare Gruppe, mit der das EPI zusammenarbeiten könnte.

Dennoch betreibt das EPI legislative und exekutive Lobbyarbeit in geringerem Maße als andere Think-Tanks wie das *Center on Budget and Policy Priorities* (CBPP). Der Grund hierfür ist nicht nur ein steuerrechtlicher, nämlich die Gefahr, den Gemeinnützigkeitsstatus zu kompromittieren. Auch die Mitarbeiterstruktur des EPI besteht weniger aus Expert/innen für Regierungs- und Legislativbeziehungen als aus wissenschaftlich ausgewiesenen Ökonomen.

### Fazit

Das EPI tritt dafür ein, Wirtschaft und Wirtschaftspolitik aus der Perspektive der Arbeitnehmer/innen zu sehen und zu bewerten. Daher hat das EPI schon immer Themen angesprochen, die heute Konjunktur haben, z.B. stagnierende Löhne, Lohnungleichheit, Einkommensungleichheit, Abstiegstendenzen der Mittelschicht u. Ä. Auch der vom EPI angesprochene Zusammenhang von Lohn- und Produktivitätswachstum wird heute allgemein diskutiert. Die Frage nach einer Entlohnung, die ein Auskommen ermöglicht (*living wage*), wurde vom EPI im Zusammenhang mit der Mindestlohndebatte thematisiert, in der das Institut z.B. ein „Familienbudget“, also einen Warenkorb, der Familien ein auskömmliches Leben ermöglicht, eingeführt hat.

Auch mit dem für Gewerkschaften schwierigen Thema der Einwanderung bzw. eines Gastarbeiterprogramms beschäftigt sich das EPI, um der Gewerkschafts- und Arbeitnehmerbewegung die Entwicklung eines gemeinsamen Standpunkts zu Einwanderungsfragen zu ermöglichen. Ferner konnte es mit seinen Studien zur Verlängerung des Arbeitslosengeldes beitragen – heute ist die Zahlungsdauer länger als jemals zuvor in der US-Geschichte.

So leistet das EPI mit seinen empirischen Studien einen Beitrag dazu, dass Regierung und Teile der Medien und der Öffentlichkeit wirtschaftliche und Sozialfragen aus einer neuen Perspektive betrachten.



#### 4.5 Peterson Institute, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) – Beispiele für unabhängige Forschungsinstitute

Exemplarisch für unabhängige wirtschaftspolitische Beratung sollen hier das *Peterson Institute for International Economics* (PIIE) in Washington, das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin und das Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) vorgestellt werden. Alle drei Institute charakterisieren sich in ihrer Selbstbeschreibung als überparteilich, wissenschaftlich ausgerichtet, unabhängig und forschungsorientiert. Jacob Funk Kirkegaard, *Senior Fellow* am PIIE, beschreibt dies wie folgt:

Der wichtigste Standard, den wir hier haben, ist eigentlich akademische Sorgfalt. Wer keine gute, objektive, faktenbezogene empirische Forschung betreiben kann – wir arbeiten auch theoretisch, aber nur wenig –, ist kein potenzieller Kandidat für uns. Das soll nicht heißen, dass man nicht zugleich politisch sein kann, wenn man diese Fähigkeiten besitzt. Das gibt es, aber es kommt selten vor. Darum stellen wir selten Leute ein, die direkt oder intensiv an Kampagnen mitgearbeitet haben. Normalerweise stellen wir nur Leute ein, die nach den Wahlen in die Exekutive berufen würden, denn dieser Bereich ist grundsätzlich, wenn man so will, etwas weniger politisch. Und wenn man sich einer Kampagne anschließt, muss man sich freistellen lassen. Das *Peterson Institute* funktioniert im Grunde so, dass wir nur vier Tage pro Woche für das Institut arbeiten und einen Tag pro Woche haben, um unser eigenes Ding zu machen, individuelle Beratung oder was auch immer. Aber erstens muss das alles transparent sein – man muss der Institutsleitung, dem Präsidenten und allen anderen mitteilen, was man macht – und zweitens muss es voneinander getrennt bleiben. Man darf auch kein Gehalt von einer Kampagne bekommen. Das sind sozusagen die Grundregeln.<sup>LXV</sup>

Das PIIE rekrutiert vorzugsweise Mitarbeiter/innen vom Internationalen Währungsfonds, aus der US-Regierung oder der US-Notenbank. Wichtig ist dabei laut Kirkegaard, dass die *Senior Fellows* einen akademischen Hintergrund haben und zugleich langjährige Praxiserfahrung mitbringen, wobei ehemalige Mitarbeiter/innen von Abgeordnetenbüros aus dem Kongress nicht berücksichtigt werden.

Von den beiden deutschen Pendanten unterscheidet sich das PIIE primär durch der Finanzierung. Es wird privat finanziert, hauptsächlich durch Peter George Peterson<sup>32</sup>, einen amerikanischen Unternehmer und Investmentbanker sowie Mitbegründer der Investmentfirma *The Blackstone Group*, durch die

---

32 Peterson ist 2018 verstorben.

er den größten Teil seines Vermögens von knapp 1,9 Milliarden US-Dollar erwirtschaftete. Zwischen 2007 und 2011 spendete er rund 458 Millionen US-Dollar an das PII, um eine Politik der fiskalischen Verantwortung zu fördern. Stellvertretend für das PII betont Kirkegaard, dass genau dieser Umstand für die große und einzigartige Unabhängigkeit im Hinblick auf Forschung und Beratung spreche:

Alle zwei bis drei Jahre gibt es eine Begutachtung des *White House Press Corps*, bei dem Think-Tanks eingestuft werden, je nachdem, ob sie links, rechts oder neutral erscheinen. Nur zwei wurden als neutral eingestuft, beim letzten Mal waren das wir und das CSIS<sup>33</sup>. In dieser Hinsicht sind wir also etwas Besonderes und sind froh darüber. Wir heißen nicht ohne Grund *Peterson Institute* – das bezieht sich auf unser Stiftungsvermögen, das den Großteil unseres laufenden Budgets finanziert und von Peter Peterson stammt. Er macht uns keine Vorgaben und mischt sich nicht in unsere Arbeit ein. Ich weiß das genau, weil ich vor ein paar Jahren ein Buch zu seinem Lieblingsthema Sozialversicherungsreform geschrieben habe, in dem ich seine Vorschläge verworfen habe, und das gab keinerlei Schwierigkeiten. In diesem Sinne können wir also ehrlich sagen, dass wir dieses Problem nicht haben.<sup>LXVI</sup>

Diese finanzielle Unabhängigkeit ermöglicht laut Kirkegaard unabhängige Forschungsarbeit und somit auch den Ruf als attraktiver und angesehener Think-Tank innerhalb der Beratungslandschaft. Dies zieht Talente und Expert/innen aus unterschiedlichen Feldern an, weil finanzielle Sicherheit ein Magnet für exzellente Expert/innen sei – solange diese Sicherheit nicht auf Kosten der Autonomie gehe, etwa wenn die Geldgeber sich in die Agenda des Instituts einmischen:

Wer einen großen Scheck ausstellt, will normalerweise eine Gegenleistung, und das typische tragische Beispiel hierfür ist wohl die *Heritage Foundation*<sup>34</sup>. Auch wenn ich nie mit ihren Ansichten einverstanden war, waren sie vor ein paar Jahren noch konsequent. Sie waren eben libertär. Heute sind sie nur noch ein Sprachrohr von *Koch Industries*. Das ist jetzt ihre Tätigkeit, im Grunde sind sie eine politische Lobbyabteilung geworden. Es gibt sogar das *Heritage Action Committee* oder wie sie das nennen, das als Lobbygruppe registriert ist. Aber die *Heritage Foundation* ist eigentlich dasselbe, es gibt da keinen Unterschied. In diesem Zusammenhang können wir uns wirklich glücklich schätzen, und Think-Tanks wie wir werden seltener.<sup>LXVII</sup>

Laut Kirkegaard ist die Situation ideal, wenn Fördergelder von pensionierten, reichen Privatleuten kommen, die nicht mehr im Tagesgeschäft von

---

33 Center for Strategic and International Studies.

34 Vgl. Kapitel 4.3.

Wirtschaft oder Politik tätig sind. Dann ist wissenschaftliche Unabhängigkeit garantiert, die wiederum Reputation und letztendlich auch Einfluss sichert (vgl. Tabelle 16).

In Deutschland finanzieren sich das DIW und das IWH als Mitglieder der Leibniz-Gemeinschaft aus Steuermitteln: vor allem aus dem jeweiligen Landes-, aber auch aus dem Bundeshaushalt. Darüber hinaus werden einige angegliederte Forschungsprojekte über Drittmittel finanziert, also Gelder aus dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung; jedoch schlägt sich diese staatliche Förderung nicht zwingend in effektiven Beratungsformen nieder (vgl. Tabelle 17). Ralf Messer, Mitarbeiter der Abteilung Kommunikation des DIW und Generalsekretär der ARGE-Institute, glaubt, dass dies zum einen auf die Forschungsart zurückzuführen sei, die auf längere Studien ausgerichtet sei, zum anderen auf immer noch vorherrschende Beratungsresistenz der Politik:

Die Frage ist nur, oder nach meinem Eindruck das Frustrierende, wenn man selber auch mal sozusagen Studien bearbeitet hat, ist ja ... wenn überhaupt Studien die Chancen haben, realisiert zu werden, haben sie ein *Timelag* von zehn bis fünfzehn Jahren. Das ist erstens der Problemlösung nicht angemessen und für jeden, der Beratung macht, völlig frustrierend. Zum anderen ist in diesem Bereich, wo wir tätig sind, glaube ich, die Beratungsresistenz sehr groß. Wir haben, glaube ich, unglaublich wichtige, gute Forschungsergebnisse. Nur, die werden überhaupt nicht umgesetzt. Es gilt für alle Institute, nicht nur für das DIW.

Tabelle 16

### Einfluss der Beratung (Peterson Institute)

**Bitte beurteilen Sie den Einfluss Ihrer Organisation in den folgenden Bereichen:**

Einfluss auf den politischen Willensbildungsprozess (z. B. durch Beratung politisch-intermediärer Akteure wie Parteien, Verbände, Kirchen etc.)	moderat
Einfluss auf den Entscheidungsprozess (z. B. durch Beratung politisch-administrativer Akteure wie Regierung, Behörden, Kongress)	hoch
Einfluss auf private Akteure mit politischer Relevanz wie z. B. Unternehmen	hoch
Einfluss auf die wirtschaftspolitische Debatte außerhalb der „academic community“	gering
Einfluss auf die akademisch-wissenschaftliche Diskussion	gering
Einfluss auf ein bestimmtes politisch-thematisches Netzwerk	moderat

**Einfluss der Beratung (DIW)**

**Bitte beurteilen Sie den Einfluss Ihrer Organisation auf die folgenden Ebenen des öffentlichen Lebens:**

Einfluss auf den politischen Willensbildungsprozess (z. B. durch Beratung politisch-intermediärer Akteure wie Parteien, Verbände, Kirchen)	hoch
Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess (z. B. durch Beratung politisch-administrativer Akteure wie Regierungen, Behörden, Parlamente)	moderat
Einfluss auf private Akteure mit hoher politischer Relevanz wie z. B. Unternehmen	gering
Einfluss auf die wirtschaftspolitische Debatte außerhalb der „academic community“	moderat
Einfluss auf die innerakademische/wissenschaftliche Diskussion	moderat
Einfluss auf ein Politik- und Themennetzwerk	gering

Ähnlich sieht das Reint E. Gropp, der Präsident des IWH:

Es findet ja schon ein sehr aktiver Austausch statt zwischen der Politik und der Wissenschaft, gerade auch über Institute. Also, es vergeht kaum eine Woche, in der ich nicht in Berlin bin und mit irgendjemandem von irgendeinem Ministerium rede. Der Einfluss allerdings von dem, was ich den Leuten erzähle, und von dem, was sie dann tatsächlich tun, da besteht eigentlich kein Zusammenhang. Ich kann jetzt nicht von mir oder unserem Institut behaupten, dass wir in irgendeinem Fall tatsächlich die Wirtschaftspolitik der Bundesregierung beeinflusst hätten. [...] Also ich würde sagen, der tatsächliche Einfluss ... Wir reden zwar vorher mit den Leuten und evaluieren hinterher, aber die Entscheidung was tatsächlich als Gesetz verabschiedet wird, da ist der Einfluss minimal. Also, es gibt eventuell Einfluss auf Detailfragen, also Details, die dann vielleicht mit Sachverständigen untersucht werden, wo wir auch durchaus involviert sein können, aber das sind Detailfragen.

Zwar sei die Nachfrage nach wirtschaftspolitisch relevanten Prognoseaussagen aus den Reihen der Politik enorm, jedoch sehe sich die wissenschaftlich ausgerichtete Politikberatung hier in einem Spannungsverhältnis zwischen dem, was sie zu leisten imstande ist (Grundlagenforschung, anwendungsorientierte Forschung), und dem, was darüber hinausgeht. Daraus folgt letztlich ein geringer bis kaum vorhandener Einfluss auf politische Entscheidungen oder Gestaltungsprozesse (vgl. Tabelle 18).

Die Zugangschancen zur Politikgestaltung und auch -formulierung sind demnach für eine wissenschaftlich ausgerichtete Beratungseinrichtung sehr begrenzt. Für Gropp bedeutet dies, dass Beratungsarbeit eher auf Landesebene angeboten wird – in diesem Fall in Sachsen-Anhalt –, und zwar in Politikfeldern mit hoher Relevanz, aber geringer Expertise (beispielsweise TTIP) oder für bestimmte Exekutivorgane (hier das Wirtschaftsministerium). Oftmals lässt sich allerdings konstatieren, dass politische Akteure zwar offen für Ideen aus Wissenschaftsinstituten sind, diese aber faktisch nicht umsetzen:

[...] Von sehr unterschiedlichen Parteien, aber es gibt sehr großes Interesse. Aber man hat nicht den Eindruck, dass es irgendwohin führt. Also, die sitzen dann da und freuen sich, dass man auch mal was sagt, was sie auch denken, aber es schlägt sich nicht wider in irgendwelchen Gesetzesinitiativen oder so. Also das ist nicht mein Eindruck. Es ist eine gewisse Offenheit da. Sie hören sich das gerne an, aber es passiert nicht wirklich irgendwas. Es hat keinerlei Einfluss. Also ich sehe deutlich mehr Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen über die Exekutive als über die Legislative.

#### **Peterson Institute for International Economics (PIIE)**

*Hauptsitz:* Washington, D. C.

*Gründungsjahr:* 1981

*Website:* [www.piie.com](http://www.piie.com)

*Anzahl der Mitarbeiter/innen:* 26

*Finanzvolumen:* 12,5 Mio. US-Dollar (Gesamtbudget 2015)

*Themenbereiche:* globale Zulieferketten und multinationales Investment; Rolle Chinas in der Weltwirtschaft; Globalisierung; Ungleichheit; Arbeitslosigkeit; Finanzkrise; Makroökonomie; nationale und internationale Finanzmarktregulierung; Handelsabkommen auf multilateraler, regionaler und bilateraler Ebene; Reform des internationalen Währungssystems; Reform der Wirtschafts- und Finanzinstitutionen Europas; wirtschaftliche Herausforderungen in Kuba, Argentinien, Brasilien, Mexiko und dem Rest Lateinamerikas

Den zunehmenden Einfluss des Geldes auf die politische Debatte sieht Kirkegaard kritisch:

Ich haben den Eindruck, dass die wirklich akademische Arbeit bei vielen Think-Tanks in den letzten Jahren nachgelassen hat. Das liegt daran, dass sich die Finanzierungsgrundlage vieler Think-Tanks mit dem politischen System der USA gewandelt hat, wo wir jetzt deutlich mehr Geld haben, aber partei-

**Einfluss der Beratung (IWH)**

**Bitte beurteilen Sie den Einfluss Ihrer Organisation auf die folgenden Ebenen des öffentlichen Lebens:**

Einfluss auf den politischen Willensbildungsprozess (z. B. durch Beratung politisch-intermediärer Akteure wie Parteien, Verbände, Kirchen)	gering
Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess (z. B. durch Beratung politisch-administrativer Akteure wie Regierungen, Behörden, Parlamente)	gering
Einfluss auf private Akteure mit hoher politischer Relevanz wie z. B. Unternehmen	kein
Einfluss auf die wirtschaftspolitische Debatte außerhalb der „academic community“	moderat
Einfluss auf die innerakademische/wissenschaftliche Diskussion	moderat
Einfluss auf ein Politik- und Themennetzwerk	kein

isches Geld. Das sind nämlich Super-PAC-Gelder,<sup>35</sup> politisch motiviertes Geld, das es so vor – sagen wir – 15 bis 20 Jahren laut meinen Kollegen nicht gab. Und das bedeutet, dass es weniger überparteiliche Think-Tanks gibt.<sup>LXVIII</sup>

Dadurch werde die politische Debatte nachhaltig beeinflusst, und zwar alles andere als positiv – die primäre Zielsetzung des PIIIE, die Steigerung des intellektuellen Niveaus der politischen Debatte als evidenzbasierter Debatte, sei immer schwieriger zu erreichen:

Fakten bleiben auf der Strecke. Die politischen Debatten in den USA werden heutzutage leider weitgehend faktenfrei geführt, oder zumindest hat jeder seine eigenen Fakten.<sup>LXIX</sup>

Eine Reaktion des PIIIE auf diese Entwicklung ist die Fokussierung auf politische (Spezial-)Themen. Hier ist der Einfluss auf die politische Debatte und deren Qualität in Teilen erhalten geblieben, so beispielsweise beim Thema internationaler Handel:

35 Super-PACs sind *Political Action Committees* (z.B. zur Unterstützung von Kandidat/innen), die unter bestimmten Voraussetzungen Spenden in unbegrenzter Höhe annehmen dürfen und diese normalerweise erst nach der entsprechenden Wahl offenlegen müssen. Super-PACs dürfen nicht direkt mit der Kampagne eines Kandidaten zusammenarbeiten.

Was wir wohl geschafft haben, ist die Anhebung des intellektuellen Niveaus bei der Analyse von Handelsabkommen. Wir konnten Politikern, dem Kongress und ganz sicher der Regierung die Pros und Kontras von Handelsabkommen vermitteln. Es ist ja kein Geheimnis, dass Freihandel ganz allgemein gut für das Wirtschaftswachstum ist, wie auch unsere Wirtschaftsmodelle zeigen. Er ist gut für den allgemeinen Wohlstand, aber wir können auch nachweisen, dass es Verlierer gibt. Unser Problem in den USA besteht zum Teil darin, dass wir nicht akzeptieren wollen, dass es auch Verlierer gibt. Darum gibt es dann keine Umschulungsprogramme oder nur in sehr begrenztem Umfang. Aber was Handelsabkommen angeht, konnten wir die Debatte in der Tat verbessern.<sup>LXX</sup>

Dabei stehen grundsätzliche Leitmotive der objektiven Ausrichtung keinesfalls im Wege. Laut Kirkegaard sind zwar Pro-Globalisierungs- und Freihandelsthese forschungsleitend für das PIIE, jedoch wird die wissenschaftlich-fachliche Auseinandersetzung mit bestimmten Themen nicht in advokatischer Weise ausgeübt, d.h. im Sinne der Interessensvertretung einer bestimmten Gruppe:

Ich gebe zu, dass wir uns im Allgemeinen für die Globalisierung aussprechen, und darum können wir ehrlich sagen, dass wir nicht protektionistisch argumentieren, wenn wir gefragt werden. Aber es kommt vor, dass wir Argumente liefern, warum dieses spezielle Abkommen oder jene Initiative keine gute Idee ist.<sup>LXXI</sup>

Doch auch hier scheint der Kampf der Ideen zu greifen:

Aber im Allgemeinen ist dies in der politischen Debatte der USA zweifellos ein drängendes Problem, weil heute – wie schon gesagt – jeder seine eigenen Fakten hat. Und das führt rasch dazu, dass man im Grunde Kämpfe um Modelle und methodische Annahmen führt, wenn es um politische Interessenvertretung oder die Diskussion von höchst umstrittenen Steuerfragen geht, die ein typisches politisches Streitthema sind.<sup>LXXII</sup>

Um innerhalb dieser Themenfelder weniger advokatisch und stärker wissenschaftlich aufzutreten und dennoch nach außen zu wirken, sind drei Arbeitsmethoden des PIIE zentral (vgl. [Tabelle 16](#)):

- Ein rigoroser Inhouse-Peer-Review-Prozess für Publikationen, speziell Monografien und längere Aufsätze: Dabei begutachten sich die Wissenschaftler/innen innerhalb des PIIE untereinander, aber auch externe Expert/innen werden in den Review-Prozess miteinbezogen, beispielsweise politische Entscheidungsträger/innen von der Notenbank, dem Finanzministerium, der Regierung oder dem IWF. Dadurch werden Netzwerke sowohl nach innen als auch nach außen gestärkt, Forschung wird transparent gestaltet.

- Zweitens wird die Forschung selbst stark diversifiziert: Durch die dezentrale Fellow-Struktur am PIIE kommt es durchaus zu unterschiedlichen Einschätzungen verschiedener Mitarbeiter/innen eines Themenfeldes, so Kirkegaard.

Darum äußert sich jeder Senior Fellow selbst und spricht für sich selbst, ganz einfach. Und wir sind uns in vielen Fragen nicht einig, zum Beispiel bei Währungsmanipulation im Rahmen von Freihandelsabkommen oder in der Finanzpolitik, lauter solche Fragen.<sup>LXXXIII</sup>

Dadurch wird ganz offen eine akademische Debattenkultur gepflegt, dogmatisch-parteiische Positionen werden immanent verhindert.

- Drittens gilt die Kontaktpflege zu Journalist/innen, anderen externen Wissenschaftler/innen an Universitäten und Entscheidungsträger/innen. Dies geschieht durch regelmäßige Meetings und hausinterne Events wie Buchpräsentationen oder Podiumsdiskussionen.

### **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)**

*Hauptsitz:* Berlin

*Gründungsjahr:* 1925

*Website:* [www.diw.de](http://www.diw.de)

*Anzahl der Mitarbeiter/innen:* 334

*Finanzvolumen:* ca. 28 Mio. Euro (2015)

*Themenbereiche:* Makroökonomie und Finanzmärkte; Konjunktur; Entwicklung und Sicherheit; Weltwirtschaft; Nachhaltigkeit; Energie/Verkehr/Umwelt; Klimapolitik; Industrieökonomie; Unternehmen/Märkte; Wettbewerb/Verbraucher; öffentliche Finanzen und Lebenslagen; Staat; Bildung/Familie; Infrastruktur

Laut Ralf Messer sieht das DIW seine Aufgabe primär beim Agenda-Setting:

Es gibt klassisch zwei Wege. Einmal es ist ... Initiativen des Forschers oder des Vorstands, wo wir glauben, wir machen Agenda-Setting. Und dann machen wir das, egal ob da Finanzierung mal da ist oder nicht. Finanzierung kann man sich immer noch organisieren. Der zweite Weg ist, dass es Ausschreibungen gibt zu Projekten in Stiftungen, in Ministerien, Bund und Land, wo man sich bewirbt. Das sind die beiden klassischen Wege, die für alle gelten.

Hier arbeiten die angestellten Wissenschaftler/innen, ähnlich dem Fellow-System in den USA, weitestgehend autonom. Dies schafft einerseits Unabhän-



Tabelle 19

**Beratungsfunktionen und deren Bedeutung (Peterson Institute)****Welche Funktionen nimmt Ihre Organisation in der US-Wirtschaftspolitik ein und für wie wichtig halten Sie die jeweiligen Funktionen?**

Analysen gestützt auf eigene Forschung	wichtig
Analysen gestützt auf Sekundärdaten	wichtig
„Übersetzung“ der Forschungsergebnisse für Laien	weniger wichtig
Vertretung einer bestimmten ideologisch-politischen Leitlinie	nicht zutreffend
Politikberatung	wichtig
Vertretung einer bestimmten Interessengruppe	nicht zutreffend
Bereitstellung eines Diskussionsforums	wichtig
Beschäftigung ehemaliger politischer Akteure	nicht zutreffend
Evaluation, Kontrolle und Bewertung von wirtschaftspolitischen Maßnahmen und Programmen	weniger wichtig

gigkeit in der eigenen Forschung, andererseits generieren Forschungsinstitute nur selten mediale und letztlich öffentliche Aufmerksamkeit hinsichtlich ihrer Arbeit und ihrer Positionen. Daran ist laut Messer aber auch die Medienlandschaft schuld, die kritische Stimmen oder eine offene Debattenkultur nicht ermögliche:

[...] gucken Sie sich jede deutsche Zeitung an, die ja alle für eine gute Zeitung halten, und das, was da geschrieben wurde, das ist alles Mainstream. Also, die kritischen Positionen, die es gibt, finden Sie ganz vereinzelt. Also das ist das, was ich kritisiere. Sie haben keinen offenen Diskurs. Weder in den Printmedien noch in den ... Hörfunk oder Fernsehen.

Ähnliches konstatiert auch Reint E. Gropp auf der Landes- und Bundesebene:

Also ich kann das bestätigen, dass bei bestimmten Leuten ... für uns zum Beispiel, wenn wir mit dem Land Sachsen-Anhalt reden, dann sind wir durchaus sehr kritisch, und das ist eindeutig nicht erwünscht. Gerade nicht vor der Wahl, aber im Allgemeinen ist es wirklich auch nicht erwünscht. Beim Finanzministerium beim Bund, da ist es ähnlich. Also, die Leute haben sehr klare Vorstellungen von dem, was sie denken, dass es richtig ist, und da ist es nicht erwünscht zu sagen: Das ist nicht so toll, was ihr macht.

Dabei sei eine stärkere Außendarstellung für Forschungsinstitute heutzutage essenziell und notwendig, nicht nur für den Beratungsprozess an sich – gerade bei der Ideengenerierung und beim Agenda-Setting, aber auch der Politi-

kevaluation, wo sich sowohl das DIW als auch das IHW im Einsatz sehen –, sondern auch für die Unterrichtung der Öffentlichkeit. Somit stehen deutsche Forschungsinstitute im Vergleich zu den USA noch auf einer vorherigen Entwicklungsstufe. Ralf Messer beschreibt die nötigen Kernkompetenzen so:

Kernkompetenzen müssen sein: Unabhängigkeit, fachlich ausgewiesen – also fachlich auf dem neuesten Stand, methodisch und inhaltlich. Und das, was früher nicht wichtig war, heute aber eigentlich dazugehört als dritter Baustein, ist, das alles nach außen zu vertreten. Also, sie haben zum Beispiel in den Instituten das Phänomen, was mich total wundert, dass viele Leute überhaupt nicht den Drang nach außen haben, ihre Ergebnisse zu präsentieren. Sie haben vielleicht Angst, öffentlich aufzutreten – sei es am Telefon, im Fernsehen sowieso nicht, und noch irgendwo hinzugehen zu einer Diskussionsrunde, ganz schwierig. Das ist im DIW zum Glück anders. Da ist das DIW glaube ich, auch gut aufgestellt. Es gibt auch Leute [...], die wollen forschen und bloß nicht nach außen. Das ist aber in der heutigen Zeit unabdingbar. Also, zur Politikberatung gehört es mit dazu, und wenn sie den Bereich nicht mehr abdecken, das ist ganz schwierig.

Das IHW dagegen setzt in diesem Punkt auf eine heterogene Mitarbeiterschaft und sucht den Spagat zwischen Wissenschaft und Außendarstellung durch bessere Binnenkooperation zu erreichen:

Wir brauchen Leute, die hauptsächlich dafür verantwortlich sind und die ich auch nicht stören will, die machen Wissenschaft und Forschung. Aber dann brauchen wir Leute, die diese Forschung übersetzen können. Die, die das, was der Forscher in seinem Kämmerchen macht ... der das auch bearbeiten kann, so dass es die Öffentlichkeit versteht und interessant findet, oder auch die Politiker [...]. Also wir versuchen, dieses Spektrum abzudecken, indem wir unterschiedliche Leute einstellen. [...] Wir stellen Leute an, weil sie toll veröffentlichen können, wir stellen Leute ein, die gut kommunizieren können et cetera, funktional getrennt, die aber zusammenarbeiten.

### **Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IHW)**

*Hauptsitz:* Halle (Saale)

*Gründungsjahr:* 1992

*Website:* [www.iwh-halle.de](http://www.iwh-halle.de)

*Anzahl der Mitarbeiter/innen:* 80

*Finanzvolumen:* ca. 7 Mio. Euro (2013)

*Themenbereiche:* gesamtwirtschaftliche Dynamik und Stabilität; Institutionen und soziale Normen; Produktivität und Innovationen; Finanzstabilität und Regulierung

Transatlantische Unterschiede sind auch im Verständnis der eigenen Arbeitstätigkeit und des Feldes Politikberatung als solches erkennbar. Während deutsche Forschungsinstitute auf politische Entwicklungen oft eher zu reagieren scheinen, ist das PIIE darauf ausgerichtet ist, Expertise zu generieren und dann auch anzubieten, also stark vorausdenkend in Antizipation möglicher Krisen. Kirkegaard beschreibt das so:

Das Beste, was passieren könnte, wäre doch, wenn man zwei Wochen, bevor eine Krise ausbricht, ein Buch darüber zur Veröffentlichung fertig hätte. Darum gibt es dieses Element, dass wir herausfinden wollen, wohin die aktuellen Ereignisse führen. Dann gibt es auch das Phänomen, dass man dem Geschehen notdürftig hinterherjagt, weil so vieles in der öffentlichen Debatte prinzipiell krisengesteuert ist. In Wirklichkeit sieht es doch so aus, dass irgendetwas passiert und die Politiker dann Beratung brauchen und die Medien wissen wollen, was eigentlich vor sich geht. Und das ist der Punkt, wo man Glück haben kann, weil man sich bei diesem Thema auskennt oder sich positioniert hat, weil man es erwartet hat.<sup>LXXIV</sup>

Dies bedeutet jedoch nicht, dass Evaluation vernachlässigt würde:

Aber auch als Organisation haben wir fast 75 Prozent unserer Zeit darauf verwandt, die globale Finanzkrise seit 2008 und ihre Auswirkungen zu analysieren: Was ist geschehen? Wie kann man besser damit umgehen? Und ähnliche Fragen.<sup>LXXV</sup>

Im Vergleich zu Deutschland zeigen sich durchaus Unterschiede, allerdings eher im nationalen Vergleich. Ralf Messer weist auf die im deutschen Kontext verbreitete Auftragsforschung hin, beispielsweise in der Reaktion auf die Flüchtlingskrise:

Entweder gibt's im Vorfeld schon ein Team, was sozusagen auch – ich sage mal – abteilungsübergreifend ist; das DIW hat über zehn Abteilungen. Beim Thema Flüchtlinge ist es zum Beispiel so, dass acht bis neun Abteilungen aus verschiedenen Blickwinkeln jetzt zu diesem Problem forschen. Das ist beim Thema Energiewende auch so und vielen anderen auch. Das heißt, es wird ein Forscherteam gebildet. Dann gibt's in der Regel ein bis zwei Projektleiter, die das in die Hand nehmen, und dann geht die Arbeit los.

Reint E. Gropp weist darauf hin, dass Forschung insbesondere im Arbeitnehmerbereich stark kanalisiert sei. Zwar biete das IWH ein breites Spektrum an wissenschaftlicher Expertise an – ähnlich dem DIW, das auch Doktoranden-ausbildungsstätte ist –, jedoch liege die Nachfrage nach arbeitnehmerorientierter Forschung einseitig bei den gewerkschaftsnahen Instituten:

Solche Fragen sind ganz zentral für uns. Wir haben eine ganze Abteilung dazu – nennt sich Strukturwandel und Produktivität –, und da untersuchen wir genau diese Art von Arbeitsmarktfragen, auch Bildungsfragen. [...] [Gewerkschaften] fragen die ihnen nahestehenden Institute. Uns fragen sie jedenfalls nicht. Ich würde sagen, es gibt keine einzige Anfrage in der Zeit, in der ich hier bin, ich bin allerdings noch nicht so lange hier. In der Zeit hat es noch nie eine Anfrage vom DGB oder von einer anderen Gewerkschaft zu einer arbeitsmarktpolitischen ... oder überhaupt einem Thema gegeben. Ich muss aber sagen, ich war schon auf Gesprächen, wo der Chefökonom des DGB dabei war. Also, es gibt da schon Austausch, aber es gab nicht einmal ... wo es eine direkte Anfrage vom DGB gegeben hat, obwohl wir zum Beispiel für den DGB so zentrale Fragen sehr intensiv behandelt haben, auch in der Vergangenheit. Wir haben auch relativ viele Veröffentlichungen dazu, zum Beispiel die Rolle des Betriebsrats in Unternehmen.

Für Messer wiederum ist dies auch der Tatsache geschuldet, dass die arbeiternahen Stiftungen zu wenig in den Diskurs treten:

[...] ich würde mir schon wünschen, dass die arbeiternahen Stiftungen, die es ja gibt, oder auch große wissenschaftliche Stiftungen, die aus meiner Sicht schon unabhängig sind, dass die diese kontroversen Sichtweisen stärker fördern würden und damit mehr in die Öffentlichkeit gehen.

Gropp rät zu einer breiteren Aufstellung der Gewerkschaften, die auch in breitere Fragestellungen münden sollte, damit es nicht zu tendenziöser Forschung kommt:

Also die Arbeitgeber fragen das Arbeitgeberinstitut in Köln und die Arbeitnehmer fragen das in Düsseldorf, und jeder weiß, dass die Gutachten dann tendenziös sind, dass sie am Ende nur auf einem Auge blind sind, was einfach die Glaubwürdigkeit unterminiert. Ich glaube, man kann auch vernünftige Argumente machen, die aus neutraler Sicht kommen. Ich glaube, das würde die Glaubwürdigkeit beider Seiten deutlich erhöhen. Und in meinen Augen würde das auch zu einem besseren Dialog führen, also wenn man am Ende von der gleichen Faktenlage ausgeht und dann miteinander redet, als dass man sich nur die Fakten raussucht, die einem in den Kram passen.

Für das PIIE ist der direkte Austausch mit einer Vielzahl von Entscheidungsträger/innen und Funktionär/innen elementar für die Evaluation des eigenen Einflusses. Dabei ist die Wahrnehmung direkter Gespräche anders als in Deutschland. Während Messer und Gropp darauf hinweisen, dass zwar Gespräche mit Entscheidungsträger/innen aus Politik und Wirtschaft geführt werden, dies aber fast nie zu einer Umsetzung von Ideen und Vorschlägen führt, sagt Kirkegaard:

Ich denke, echter Einfluss bedeutet, dass ein wirklich etablierter Politiker zu uns kommt und sich drei bis vier Stunden Zeit nimmt, um irgendein Thema mit uns zu besprechen, das ihm gerade wichtig ist. Solche Leute kommen, wollen mit uns ein bestimmtes Thema, ein Problem besprechen und wissen, wie wir darüber denken. Dann wollen sie wissen, was wir für die größten Probleme halten, vor denen Europa oder China steht oder worum auch immer es gerade geht.<sup>LXXVI</sup>

Darüber hinaus hat das PIIE auch einen hausinternen Evaluationsprozess, der die Fellows jährlich hinsichtlich ihrer Erfolge und ihres Impact-Faktors bewertet, ohne dies an das künftige Arbeitsverhältnis zu knüpfen.

### Fazit

Bleibt abschließend die Betrachtung etwaiger *best practices* im transatlantischen Vergleich. Aus Sicht von Reint E. Gropp hat das Verharren in der rein wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit bestimmten Themen und die damit zusammenhängende mangelnde Außendarstellung und Selbsterklärung deutscher Institute dazu geführt, dass diese kaum griffige Schlagzeilen formulieren, die zwar nicht unbedingt wissenschaftlich belegt sind, aber zumindest für Aufmerksamkeit sorgen:

Also Deutschland ist da relativ spät aufgewacht für die moderne wirtschaftswissenschaftliche Forschung, also empirisch und kausale Analysen und so weiter. Und da gibt es einige, die einfach den Anschluss verloren haben. Die, würde ich sagen, sind da eher schuldig. Aber es gibt sie eher nicht in den Instituten, sondern die sind eher in kleineren Unis und schaffen es dadurch, irgendwie Aufmerksamkeit zu bekommen, und finden dann auch ein offenes Ohr bei den Medien, weil es dann häufig schön ist, das so schwarz und weiß darzustellen. Also die ganze Debatte zum Beispiel über die Methodik, dass jetzt eben durch die Finanzkrise die Wirtschaftsforschung anders aussehen muss, diese Debatte gibt es eigentlich nur in den Medien, nicht in der Wissenschaft.

Hier sieht Gropp die Herausforderung für die deutsche Beratungslandschaft, die sich speziell durch die Besetzung kontroverser Themen und „auch mal provozierende“ Thesen angehen lässt:

Wir müssen schon versuchen, bestimmte Themen zu besetzen, die Aufmerksamkeit generieren. Das ist nicht unser alleiniger Job, aber das ist schon ein Teil des Jobs. Wir müssen ab und zu mal Themen besetzen, die ein bisschen provozieren, die am Ende dann auch ein bisschen einseitig sind, einfach auch um die Sichtbarkeit zu erhalten, denn eine gewissen Sichtbarkeit ist unser Auftrag. Deswegen kriegen wir auch Bundesmittel. Wir können nicht nur in unserem stillen Kämmerlein hocken und tolle Forschung machen, die wir dann in Fachzeitschriften veröffentlichen, die niemand sieht, sonst ... Wir müssen

schon versuchen, etwas nach außen zu vermitteln, und das ist deutlich leichter, wenn man etwas provokativer auftritt. Und wir haben das auch gemacht.

Jacob Funk Kirkegaard sieht das „Skill-Set“ von Beratungsakteur/innen primär im Filtern von Informationen und in der Übersetzung von Forschungsergebnissen für Laien und speziell für Entscheidungsträger/innen. Provokante Themen und steile Thesen fänden am PIIE weniger Beachtung; dies lasse sich eher bei anderen Think-Tanks beobachten. Vielmehr sei das Institut ein „Paket“ an zuverlässiger Expertise, die – im Unterschied zur Wahrnehmung deutscher Akteure – durchaus gefragt ist und Gehör findet:

Aber das ändert nichts daran, dass wir unsere Argumente strukturieren und logisch nachvollziehbar aufbereiten müssen. Das ist eine wichtige Fähigkeit, dass man viel Inhalt aufnehmen und auf den Punkt bringen kann, dass man die Relevanz einschätzen und die Inhalte auf drei bis vier wesentliche Punkte unterbrechen kann. Man muss gut darin sein, Informationen zu bewerten, weil alle zu viele Informationen haben. Politiker und andere Leute kommen zu uns Think-Tanks, weil sie wie gesagt wissen wollen, was zum Teufel wirklich vor sich geht: Welches sind die wesentlichen Fragen und Parameter, auf die man sich konzentrieren muss, um einen weiten Themenkomplex zu verstehen.<sup>2LXXVII</sup>

Dabei spielt auch die Nutzung der sozialen Medien eine zentrale Rolle:

Wir haben einen erfahrenen Journalisten eingestellt, der vorher beim *Wall Street Journal* tätig war und jetzt für uns twittert, weil wir gemerkt haben, wie wichtig Twitter geworden ist, um eine Botschaft an den Mann zu bringen. Dieser Journalist schreibt auch viele Blog-Posts, für die er unsere längeren Arbeiten entsprechend kürzt. Weil er journalistische Erfahrung hat, ist er auch ein guter Kommunikator. In diesem Sinne mussten wir uns also auch als Institution an die neue Medienlandschaft anpassen.<sup>LXXVIII</sup>

#### 4.6 Abschlussbetrachtung zu den Interviews

Die Interviews dienten insbesondere dem Zweck, einzelne Hypothesen bzw. Befunde aus den schriftlichen Befragungen zur Beratungspraxis und Beratungslandschaft in beiden Ländern zu überprüfen und eingehender zu studieren.

Ein eindeutiger Befund ergab sich bei der Betrachtung der amerikanischen Beratungsakteure hinsichtlich ihrer Kernbotschaft (*mission statement*). Hier setzen die US-Akteure unter Zuhilfenahme verschiedener Techniken auf Klarheit und Stringenz. So werden Ziele klar, offen und transparent

formuliert, die eigenen Themen- und Arbeitsbereiche – und damit die Stärken – sowie die intendierten Adressaten der eigenen Expertise und Beratung benannt. Dadurch grenzt man sich von anderen Mitbewerbern um Aufmerksamkeit und Gehör ab und positioniert sich unverkennbar auf dem Marktplatz der Ideen. Dieses sichtbare und eindeutige Auftreten dient auch für bestehende Kontakte, für Unterstützer/innen und Netzwerke als Zeichen der Rückversicherung und als Indiz für eine zuverlässige Arbeit.

Der amerikanische Think-Tank-Auftritt ist eng verknüpft mit dem kulturellen Kontext einer marktförmigen Politikberatung, die Expertise als Produkt versteht, das von Beratungsempfängern, aber auch der interessierten Öffentlichkeit, bei Bedarf und Wohlwollen „erworben“ werden kann. Gleichwohl ist der Wettbewerbsgedanke nicht immer kommerziell und finanziell zu verstehen. Die amerikanischen Interviewpartner/innen halten immer wieder fest, dass nichtstaatliche Finanzierung, d. h. dass der Zufluss überwiegend privaten Geldes, nicht zwingend die Agenda und das konkrete Forschungsportfolio einer Beratungseinrichtung bestimmt, sondern dass es umgekehrt eher die gute Beratungsarbeit ist, die zu Aufmerksamkeit und Ansehen und schließlich zur Spendenbereitschaft führt. Ob diese Argumentation nun überzeugt oder nicht, kaum zu leugnen ist, dass auch advokatisch ausgerichtete Think-Tanks, die einem identifizierbaren ideologischen Leitbild folgen, weder ihrer Referenzpartei noch bestimmten Partikularinteressen in blinder Loyalität dienen, sondern sich nur ihren Themen und Leitlinien verpflichtet sehen.

Der Ideenwettbewerb, der auch innerparteilich herrscht, macht aus amerikanischen Think-Tanks und anderen Beratungseinrichtungen vergleichsweise „wache“ Politikakteure, die ihre eigene Forschung antizipativ ausrichten, um im entscheidenden Moment praxisnah agieren zu können. Hierzu dient nicht zuletzt die Regierungs- und Verwaltungserfahrung wichtiger Mitarbeiter/innen, der „Fellows“, die durch das Drehtürprinzip in den Think-Tank gelangt sind, um dort zu aufzutanken, bevor sie wieder eine Funktion außerhalb der „Denktankstelle Think-Tank“ übernehmen. Zahlreiche US-Beratungseinrichtungen generieren Expertise, bevor sie gefragt ist. Dadurch wollen sie als Beratungsakteure optimal auf Krisen oder aufkommenden Problemen reagieren können. Die Beratungsformen sind dabei weitreichend und umfangreich und subsumieren nicht nur wissenschaftliche Tätigkeiten, sondern können auch aktionistischer Natur sein.

Die interviewten US-Beratungsakteure zeigten sich aufgeschlossen hinsichtlich Kooperationen mit anderen Akteuren, einer Themen- oder Diskurskoalition sowie traditionellen und innovativen Publikationsformaten. Ad-hoc-Allianzbildungen in einem bestimmten Themenfeld sind somit nichts

Ungewöhnliches. Während deutsche Akteure über den mangelnden Einfluss ihrer Beratungstätigkeit klagen, versuchen amerikanische Akteure, durch anregende und originelle Publikationsformate Anreize zu schaffen und Aufmerksamkeit zu gewinnen. Dies umfasst transparente und optisch ansprechende Jahresberichte inklusive Zielsetzungen und Erfolgsbilanz in einzelnen Politikfeldern, kurze *minute reads* oder Podcasts.

Die deutsche Wahrnehmung des „Timelags“ von wissenschaftlichen Studien stellt aus amerikanischer Sicht kein unmittelbares Problem dar. Im Gegenteil, gerade Bücher seien wertvoll, die nicht als Reaktion auf eine bereits existierenden Krise entstanden sind, sondern in Antizipation oder Vorahnung dieser möglichen Krise. Dazu kann die Fellow-Struktur durchaus beitragen, denn sie fördert und repräsentiert wissenschaftliche Unabhängigkeit auch nach außen, ohne der Kernmission der Beratungseinrichtung im Wege zu stehen. Gerade die kleineren Akteure unter den amerikanischen Beratungsorganisationen haben meist eine klare Agenda, die intern abgesprochen und kohärent vermittelt wird. Positionierung, Professionalisierung und Mut zur Debatte sind hier die Leitmotive.

Im mehrphasigen Politikzyklus (*policy cycle*) treten amerikanische Akteure daher meist schon bei der vergleichsweise frühen Stufe des Agenda-Setting in Erscheinung, während man die Politikevaluation Einrichtungen mit dem Schwerpunkt Auftragsforschung oder kommerziellen Akteuren überlässt. Im Unterschied zu den deutschen Akteuren, die die Implementierungsphase meist scheuen, sehen sich Think-Tanks in den USA aber durchaus auch als Umsetzungsagent und Anbieter von klaren Lösungen, auch innerparteilich. Dazu gehört auch eine professionelle Medienschulung und -präsenz.

Schließlich wurde die Finanzierung differenziert diskutiert. Gerade die Beurteilung der privaten Finanzierung in den USA scheint vom jeweiligen Geldgeber abhängig zu sein und ist nicht per se negativ oder positiv. Im Falle von *Heritage Foundation* und *Heritage Action* wird die private Finanzierung kritisch gesehen, im Falle des PIIE ausschließlich positiv. In der amerikanischen Beratungskultur gilt, dass private Finanzierung nicht gleich private Finanzierung ist – was als Orientierung für deutsche Akteure dienen kann. Dem Kontakt zu politischen Entscheidungsträger/innen oder der eigenen Basis ist es ohnehin förderlich, wenn man signalisieren kann, man habe auch langfristig die entsprechenden Ressourcen, um Ideen und Lösungen zu entwickeln. Das schafft Durchsetzungskraft auf dem „Markt der Ideen“, während man Glaubwürdigkeit am Schreibtisch erreicht.

Allerdings bleibt auch das amerikanische System nicht ohne Kritik. Politische Polarisierung und der steigende Einfluss von finanzstarken Interessen-



gruppen verzerren die Beratungslandschaft. Gerade die Polarisierung mindert die Bedeutung wissenschaftlicher Ergebnisse und führt im Extremfall dazu, dass jeder seine „eigenen Fakten“ hat. Das zugleich reformierte System der Wahlkampffinanzierung hat toxische Wirkung, und das Aufkommen neuer, eher zentristischer Think-Tanks kann als Versuch gesehen werden, dies wieder auszubalancieren. Angebot und Nachfrage von Beratung erscheinen adaptiv und fluide, worauf die Akteure jedoch nicht panisch oder resigniert reagieren, sondern mit noch klarerer Konsistenz in Strategie und Zielsetzung.

## 5 FAZIT UND EMPFEHLUNGEN

---

Sowohl in Deutschland als auch in den USA findet Politikberatung mittlerweile in großem Umfang statt. Ziel dieser Studie war es, die institutionellen und kulturellen Unterschiede in beiden Beratungslandschaften herauszuarbeiten, die Gestaltungs- und Wirkungsfaktoren aus der Sicht der agierenden Akteure im Politikfeld Wirtschaft näher zu beleuchten und Formen der Politikberatung anhand der Arbeitnehmerperspektive aufzuzeigen und zu plausibilisieren.

Die Ausgangshypothese, wonach sich die in beiden Ländern unterschiedlichen politisch-institutionellen Rahmenbedingungen für Beratung auch auf den Beratungsprozess auswirken, hat sich einerseits bestätigt, reicht aber andererseits nicht aus, um die Besonderheiten gerade der US-amerikanischen Beratungslandschaft zu verstehen. Dass Deutschland vor allem von verwaltungsnaher Politikberatung geprägt ist, während in den USA die marktförmige Konsultation stark ausgeprägt ist, kann weitgehend mit institutionellen Variablen erklärt werden (vgl. u.a. Viciska 2013). Die marktförmige Politikberatung in den USA besitzt nicht zwangsläufig kommerziellen Charakter – die Mehrheit der Beratungsakteure ist zwar nichtstaatlich finanziert, aber nicht zwingend gewinnorientiert. In der Praxis bedeutet Marktförmigkeit den Wettbewerb von Ideen nicht nur zwischen wirtschaftspolitischen Denkschulen und Parteilagern, sondern auch zwischen denen, die sich einer gemeinsamen weltanschaulichen Grundausrichtung verpflichtet sehen. Marktförmigkeit bedeutet auch die Betonung der Kommunikation von Forschungsergebnissen und Politikempfehlungen und fördert kommunikative Innovationen in der Politikberatung.

Während sich die transatlantischen Unterschiede hinsichtlich der Marktförmigkeit von Politikberatung rein institutionalistisch erklären lässt, müssen die Einstellungen zu Finanzierungsfragen als kulturhistorisch vermittelt gelten. Die Studie zeigt auf, dass sowohl staatliche als auch private Finanzierung gleichermaßen positiv wie negativ konnotiert sein kann. In den USA wird nichtstaatliche Finanzierung – trotz der damit verbundenen Unsicherheit und einiger Finanzierungsskandale in jüngerer Zeit – mehrheitlich als Garant und Ermöglicher von Unabhängigkeit gesehen. In Deutschland ist staatliche Finanzierung oftmals mit eher impliziten als expliziten Beschränkungen verbunden – sowie mit Mehraufwand bei der Drittmittelwerbung, deren zeitlicher Aufwand durchaus dem privaten Fundraising entspre-

chen kann. Gleichzeitig verwahrt man sich gegen das schlechte Image der privaten Finanzierung und betont die solide Grundfinanzierung. Ein differenzierter Blick in die USA lässt erahnen, dass private Finanzierung unterschiedlichen Charakter haben kann und die Forschungsagenda nicht stärker mitbestimmen muss als vornehmlich öffentliche Finanzierung. Es hat sich gezeigt, dass deutsche Akteure die Tendenz haben, sich hinter der staatlichen Finanzierung zu verstecken, weil die Marktpositionierung zwangsläufig auch mit einer Schärfung des Beratungsprofils – etwa in Bezug auf antizipatives Agenda-Setting – einhergehen würde. Hier steht die deutsche Politikberatung aufgrund der Zunahme nichtstaatlich finanzierter Einrichtungen am Scheideweg.

Die befragten Beratungsakteure sehen in beiden Ländern einen großen Bedarf an anwendungsbezogener Politikforschung und wissenschaftsgestützter Politikberatung. Dieser Bedarf spiegelt sich auf beiden Seiten des Atlantiks in einem großen und breiten Beratungsangebot, das grundsätzlich auf eine lebhafte Nachfrage trifft. Ihrem Selbstverständnis nach sieht sich die große Mehrheit der Befragten weniger als Sprachrohr eines bestimmten gesellschaftlichen Interesses oder einer klar identifizierbaren Ideologie, sondern vielmehr als Konsortium, das an Wissenschaftsdiskursen teilnimmt und die dort entwickelten Ideen in politisch relevante Konzepte und politisch nutzbare Vorschläge übersetzt. Trotz der wissenschaftlichen Ausrichtung der meisten befragten Akteure und ihres Selbstverständnisses, unabhängig und unparteiisch zu arbeiten, sind dieselben Befragten der Auffassung, dass eine zu einseitig „wissenschaftlich“ ausgerichtete Beratung öffentliche Sichtbarkeit und politische Einflussnahme blockiere, während eine klarer sichtbare politische und weltanschauliche Haltung den Einfluss auf den Willensbildungsprozess einer Gesellschaft erhöhe. Diese Auffassung gilt interessanterweise sowohl für die deutschen als auch die amerikanischen Akteure unserer Befragung.

Dieser Befund geht einher mit der aus Sicht der deutschen Akteure geringen Einflussnahme auf den politischen Entscheidungsprozess. Einfluss, so die deutsche Sicht, ist allenfalls auf die innerakademische Debatte möglich, von der aus dann Politik und Öffentlichkeit informiert werden können. In den USA macht der starke Anstieg an Politikberatung bzw. die weit vorherrschende Beratungslandschaft den Eindruck der Externalisierung von Sachverstand aus der Regierung in die Zivilgesellschaft. Dieses Bild hat sich in unserer Studie aber nur bedingt herauskristallisiert.

Gerade in Deutschland sind die Akteure äußerst skeptisch ob ihres Einflusses auf die Entscheidungsfindung und vor allem auf die Implementie-

rung. Hier gehen Objektivität und staatliche Finanzierung oft auf Kosten des Impact-Faktors; der Sprung ins kalte Wasser steht den Akteuren noch bevor. In den USA wird mit dieser Frage offen, ja geradezu peinlich transparent umgegangen. Dies kommt der „Kundschaft“ und den Unterstützer/innen zugute, macht aber auch angreifbar. Die Beratungsorganisationen begegnen dem mit attraktiven Publikationsformaten, die eine Synergie aus sozialen Medien, öffentlichkeitswirksamem Forschungsausput und wissenschaftlicher Publikation herstellen. Allerdings kann dies auch den Blick auf den externalisierten Sachverstand verstellen und macht diesen auf dem offenen „Marktplatz der Ideen“ zum Opfer von Polarisierungstendenzen und finanzstarken Partikularinteressen.

Bei der Erklärung unterschiedlicher Beratungsformen und -prozesse kann ebenfalls auf kulturelle Faktoren zurückgegriffen werden. Es liegt an den politischen und politikberatenden Akteuren in Deutschland, dies aufzugreifen oder zu ignorieren, jedoch haben einige von ihnen zu verstehen gegeben, dass die Entstehung neuer Politikfelder und Krisen die zivilgesellschaftlichen, aber auch die internationalen Anforderungen an Politikberatung deutlich erhöht und verschärft. Im Fall der deutschen Politikberatung bleibt der Eindruck zurück, die wirtschaftspolitische Beratung sei eingefahren und einseitig geprägt und biete keine innovative Ideenvielfalt. Die Forderung könnte lauten, Theorievielfalt und Methodenpluralismus sowie Interdisziplinarität anzubieten.

Gerade bei den im deutschen Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsumfeld befragten Ökonomen mit Beratungsausrichtung ist ein wachsendes und nicht mehr zu überhörendes Unbehagen am Konzept der „unabhängigen“ wirtschaftspolitischen Beratung festzustellen, das sich insbesondere auf das älteste in Deutschland wirkende wirtschaftspolitische Beratungsgremium richtet, den Sachverständigenrat der Fünf Weisen (vgl. auch Arnold 2010). Exemplarisch die Einschätzung von Gustav A. Horn, Direktor des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf:

Ich würde [...] diese fiktive Position aufgeben, dass es eine völlig unabhängige Beratung gibt. Also zum Beispiel der Sachverständigenrat ist meiner Meinung nach ein überkommenes Instrument. Ich würde der Regierung empfehlen, ähnlich wie in Amerika einen *Council of Economic Advisers* einzurichten, der natürlich dann nur für die jeweilige Regierung arbeitet. Das ist klarer, das wird auch viel mehr Wirkung haben, weil er näher an der Regierung dran ist letztlich in der Beratung. Und es zeigt auch, dass diese wirtschaftspolitische Beratung auch immer von politischen Normen ausgeht, die natürlich diskutabel sind.

Allerdings sieht Horn momentan keine Chancen, dass diese – auch vom ehemaligen Vorsitzenden des Rates und langjährigen Wirtschaftsweisen Bert Rürup vorgebrachte – Forderung nach Umwandlung des Rates in ein Konsultationsorgan nach amerikanischem Muster in Deutschland umgesetzt wird:

Es gab einmal eine Zeit, wo die Kritik am Sachverständigenrat sehr groß war. Da hätte es diese Möglichkeit gegeben, aber dieses Zeitfenster wurde nicht genutzt.

Ein potenzielles Lernfeld für die wirtschaftspolitische Beratung in Deutschland ist die Präsenz der amerikanischen Beratungsakteure auf allen analogen und digitalen Medienkanälen sowie in der politischen Kommunikation und persönlichen Vernetzung mit der operativen Politik. Hier wirken deutsche Beratungsorganisationen oft zaghaft und verharren in der scheinbar geschützten Welt der „wertneutralen“ wissenschaftlichen Tätigkeit; angebracht wäre vielleicht weniger Scheu vor klarer Positionierung. Mit Blick auf die USA hat sich vergleichend gezeigt, dass die dortige Vielzahl an Akteuren eine Monopolisierung von Ideen unterbindet und Pluralismus fördert.

Doch zeigt der Ländervergleich auch Parallelen: Der Drang zu evidenzbasierter Politikberatung ist in beiden Ländern gleichermaßen erkennbar. Politische Entscheidungen sowie deren verwaltungstechnische Umsetzung sollen idealiter auf der Basis solider Fakten und nachprüfbarer Methoden erfolgen. Hier ist in den USA schon der nächste Schritt vollzogen, insbesondere mit der stärkeren Einbindung von naturwissenschaftlichen Fächerkulturen und Graduierten. Zwar erweitert dieses Postulat die Möglichkeiten politikberatender Tätigkeit für Wissenschaftler/innen, doch sehen sich diese meist dazu gezwungen, ihren Drang nach Sachlogik notgedrungen gegen den Zwang der Machtlogik einzutauschen. Zugleich wird erwartet, zivilgesellschaftliche Akteure – teils unterschiedlicher Art – mit in den Beratungsprozess einzubeziehen und somit neue Beratungsformen zu schaffen. Dafür könnten neue Formen zur Einbindung der Arbeitnehmerperspektive entwickelt werden – z. B. juristische Beratungsangebote, digitale Partizipationsplattformen über die sozialen Medien, neuartige zivilgesellschaftliche Koalitionsbildungen oder gar innerparteiliche Debattenanstöße über Agenda-Setting und Politikevaluation. Hier lohnt sich der Blick über den Atlantik als Inspirationsquelle, aber nicht unbedingt zur unmittelbaren Nachahmung.

Hinsichtlich des Stellenwerts der Arbeitnehmerperspektive in der wirtschaftspolitischen Beratung in Deutschland und den USA lässt sich Folgendes festhalten: In beiden Ländern geben zwei Drittel der in diesem Feld aktiven Akteure an, dass die Perspektive von Arbeitswelt und Arbeitnehmerschaft

eine wichtige Rolle für ihre Arbeit spielt. Für jeweils weniger als ein Viertel der Befragten spielt die Arbeitnehmerperspektive nur eine untergeordnete Rolle. Der im Vergleich zu Deutschland geringere Organisationsgrad der US-Arbeitnehmer/innen – insbesondere in der Privatwirtschaft – führt demnach nicht zu einer geringeren Bedeutung von Arbeitswelt und Arbeitnehmerperspektive in der wirtschaftspolitischen Beratung.

Zugleich stellt unsere Untersuchung speziell für Deutschland fest, dass die Themen Arbeitswelt und Arbeitnehmerschaft nur selten explizit in den Selbstbeschreibungen der Beratungsakteure zu finden sind – etwa in den „Über uns“-Seiten des Internetauftritts, Jahresberichten oder Zielgruppenbenennungen. Das Bild, dass sich nur ein eher geschlossener Kreis von Beratungsakteuren mit der Arbeitswelt aus Arbeitnehmerperspektive beschäftigt, wird dadurch bestätigt, dass die Befragten bei der Frage, wer diese Thematik besonders gut berücksichtige, nur wenige Beratungsakteure nennen. Zwar schätzt die Mehrheit der Befragten die Arbeitnehmerperspektive als wichtig für die eigene Arbeit ein, doch werden auf Nachfrage fast ausschließlich die gewerkschaftsnahen Institute als in Arbeitnehmerfragen engagiert eingeschätzt – die Hans-Böckler-Stiftung und ihre zugehörigen Institute WSI und IMK sowie die Friedrich-Ebert-Stiftung und die Heinrich-Böll-Stiftung. Dies ist zwar nicht verwunderlich, allerdings fällt auf, dass außer dem DIW kein größeres wirtschaftswissenschaftliches Institut erwähnt wird, auf das diese Schwerpunktsetzung zutrifft.

Viele Beratungsakteure schätzen die Themen Arbeitnehmer und Arbeitswelt zwar als wichtig für ihre Arbeit ein, aber auf Nachfrage stufen sie ihr Potenzial, mit dieser Fragestellung tätig zu werden, als gering ein. In den USA sieht das Bild ähnlich aus: Mit großem Abstand wurde das *Economic Policy Institute* (EPI) von den Befragten am häufigsten genannt, wenn es um Expertise im arbeitnehmerrelevanten Bereich geht – aus diesem Grund wurde das EPI in [Kapitel 4.4](#) gesondert vorgestellt.

Trotz der in beiden Staaten – und speziell in Deutschland – wahrgenommenen und durch unsere Befragung empirisch bestätigten „konsultativen Engführung“ bei der wirtschafts- und sozialpolitischen Beratung arbeitnehmernaher Organisationen stellt unsere Studie fest: Mitglieder und Funktionsträger/innen arbeitnehmernaher Organisationen können aufgrund der Aussage von zwei Dritteln der befragten Beratungsakteure davon ausgehen, dass sich auch solche Akteure, die sich nicht explizit als der Arbeitswelt und Arbeitnehmerperspektive nahestehend präsentieren, für deren Themen interessieren. Demnach sind sie auch empfänglich für die Ansprache durch Arbeitnehmervertretungen und können in Beratungsnetzwerke einbezogen

werden, um die Abhängigkeit von einigen wenigen Beratungsakteuren mit explizitem Fokus auf die genannten Themen zu verringern.

Viele der befragten nicht gewerkschaftsnahen Beratungsakteure können sich eine stärkere Zusammenarbeit mit Gewerkschaften bzw. deren Forschungseinrichtungen vorstellen, betonen aber, dass sie von diesen kaum oder gar nicht angesprochen werden. Hier sind beide Seiten gefragt: Die meisten Beratungsakteure schätzen Arbeitnehmerfragen als wichtig ein, zeigen dieses Interesse jedoch zu wenig in ihrem Themenportfolio. Dennoch sollten z.B. die Gewerkschaften versuchen, nicht nur ihre eigenen Forschungsinstitute zu beauftragen, sondern sich für nichttraditionelle Konsultationspartner öffnen, bei denen nach eigenen Angaben ein mehrheitliches Interesse an arbeitnehmerspezifischen Themen besteht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Neue Ideen mit hoher Arbeitnehmerrelevanz erhalten Gewerkschaften und ihr Umfeld aus den unterschiedlichsten Quellen. Die von uns befragten Akteure der wirtschafts- und sozialpolitischen Beratung sind nur eine dieser Quellen, allerdings eine nicht zu unterschätzende. Beide Seiten des Beratungsprozesses könnten und sollten sich in mehrfacher Hinsicht öffnen – erstens hinsichtlich neuer medialer Kommunikationsformen wissenschaftsgestützter Beratung in eine immer ausdifferenzierte Öffentlichkeit hinein, zweitens hinsichtlich der Erschließung noch unzureichend ausgeschöpfter Beratungspotenziale. Die Beratungsanbieter, von denen weit über die Hälfte angibt, ein starkes oder sehr starkes Interesse an Fragen der Arbeitswelt und der Arbeitnehmerperspektive zu haben, sollten diesen Interessen- und Arbeitsschwerpunkt in ihren Selbstdarstellungen, Selbstverständniserklärungen und Forschungsprogrammen deutlicher akzentuieren und herausstellen. Damit wären die Akteure der Arbeitnehmervertretung in der Lage, die Bandbreite ihrer Beratungsquellen zu erweitern und auf solche Beratungsakteure auszudehnen, die noch nicht zum inneren Kreis der gewerkschaftsnahen Beratung gehören. Vor allem bei Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Sharing Economy/Gig Economy, Grundeinkommen/Mindestlohn, internationale Handelsabkommen, Ungleichheit oder Postwachstumsgesellschaft scheint dies dringend geboten.





## ANHANG



## Anhang 1: Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen

Der Pool der untersuchten Beratungsakteure umfasst 319 Beratungseinrichtungen, die sich schwerpunktmäßig mit wirtschaftspolitischen Themen im weitesten Sinne beschäftigen, davon 86 auf deutscher und 233 auf amerikanischer Seite. Dabei haben wir aus jeder Beratungsorganisation mindestens eine Person (meistens zwei oder gar drei) identifiziert, die entweder in der institutionellen Hierarchie an der Spitze steht (z. B. Direktor/in, Stellvertreter/in oder Forschungsleiter/in) oder unser Politikfeld innerhalb der Organisation repräsentiert, und diese Personen persönlich kontaktiert. Der Befragungszeitraum umfasste insgesamt rund fünf Monate, mit 51 Rückmeldungen aus den USA und 44 aus Deutschland, was einer Rückmeldequote von knapp 28 Prozent des gesamten Pools entspricht – 50 Prozent auf deutscher und 20 Prozent auf amerikanischer Seite.

Dabei selektierten wir die Beratungsakteure nicht gezielt, sondern arbeiteten mit dem Anspruch, möglichst alle Akteure der jeweiligen Beratungslandschaft zu gewinnen. Wir engten das Spektrum der Akteure nur politikfeldspezifisch ein, indem wir uns auf Beratungsorganisationen konzentrierten, die zumindest wirtschaftspolitische Beratung betreiben. Das Sampling speist sich also aus unserer umfassenden Datenbank der Beratungslandschaft beider Länder und folgt keinem ausdifferenzierten Klassifikationsschema, wie etwa Größe der Beratungsorganisation oder anderen qualitativen Variablen (Atkinson/Bouma 1995; Flick 2012).

Individuelle Expert/innen der Politikberatung sowie einige Akteure der „inneren Beratung“ wie Kommissionen oder Verbände schlossen wir aus. Andere Akteure der „inneren Beratung“, etwa Forschungsinstitute, waren wiederum interessant für uns. Darüber hinaus konzentrierten wir uns auch auf andere Akteure, die der „externen Beratung“ zugeordnet werden, beispielsweise Think-Tanks. Dies liegt zum einen darin begründet, dass solche Akteure speziell in den USA die Beratungslandschaft dominieren und auch in Deutschland an Bedeutung gewinnen und für die Forschung interessant werden. Zum anderen halten wir Forschungsinstitute und Think-Tanks für vielversprechende Beratungsakteure im Rahmen unserer Studie, weil sie meist langfristig organisiert sind und unabhängig von Regierungsturnussen existieren. Dadurch lassen sich speziell die Muster der Beratungslandschaften substanzieller ergründen.

Der Fragebogen selbst umfasst 13 Fragen, die im Multiple-Choice-Verfahren beantwortet wurden – wobei nicht alle Befragten den Fragebogen gleichermaßen vollständig ausgefüllt haben, was zu unterschiedlichen n-Zahlen in den einzelnen Frageauswertungen führt. Der Grund hierfür liegt zum ei-

nen in der Tatsache, dass wir den Teilnehmer/innen die Möglichkeit einräumen wollten, einzelne Fragen „wegzuklicken“ oder unbeantwortet zu lassen und trotzdem den Fragebogen abzuschicken. Somit hatten die Teilnehmer/innen die Möglichkeit, den Fragebogen auch „eilig“ zu beantworten, zugleich wurde ihre unterschiedliche Sensibilität hinsichtlich mancher Antworten respektiert. Dabei ist uns bewusst, dass die individuellen Teilnehmer/innen nicht unbedingt in vollem Umfang repräsentativ für ihre Organisation stehen, auch wenn ihnen Hintergrund und Erkenntnisinteresse des Fragebogens bewusst war und sie auch am Ende die Möglichkeit hatten, sich selbst zu identifizieren – was die Mehrheit auch tat (vgl. [Anhang 4](#) und [Anhang 5](#)).

## Anhang 2: Beratungsakteure (Deutschland)

Stand: Januar 2017. Die komplette Datenbank mit allen recherchierten Angaben steht zum Download bereit unter: [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/101130.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/101130.pdf)

1. Adelphi, Berlin ([www.adelphi.de/de/profil/%C3%BCber-uns](http://www.adelphi.de/de/profil/%C3%BCber-uns))
2. Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft, Tübingen ([www.asm-ev.de](http://www.asm-ev.de))
3. Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e. V., Berlin ([www.arge-institute.de](http://www.arge-institute.de))
4. Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Verwaltung e. V., Eschborn ([www.awv-net.de](http://www.awv-net.de))
5. Außenwirtschaftsbeirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin (<http://m.bmwi.de/DE/Themen/wirtschaft,did=161986.html>)
6. Beirat „Junge Digitale Wirtschaft“ beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin (<http://m.bmwi.de/DE/Themen/wirtschaft,did=545858.html>)
7. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh ([www.bertelsmann-stiftung.de/de/startseite/](http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/startseite/))
8. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V., Berlin (<http://bdi.eu/der-bdi/ueber-uns/#/artikel/news/unser-mandat-unser-leitbild-unsere-aufgaben>)
9. Bundesverband deutscher Banken, Berlin (<https://bankenverband.de>)
10. Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (BGA) e. V., Berlin ([www.bga.de/startseite.html](http://www.bga.de/startseite.html))

11. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Berlin ([www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/ID/home](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/ID/home))
12. Büro für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB), Berlin ([www.tab-beim-bundestag.de/de/index.html](http://www.tab-beim-bundestag.de/de/index.html))
13. Center for Economic Studies (CES), München ([www.cesifo-group.de/de/ifoHome/CESifo-Group/ces.html](http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/CESifo-Group/ces.html))
14. Center for Financial Studies, Frankfurt am Main ([www.ifk-cfs.de/de/ueber-uns.html](http://www.ifk-cfs.de/de/ueber-uns.html))
15. Deloitte & Touche GmbH, Frankfurt ([www2.deloitte.com/de/de/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html](http://www2.deloitte.com/de/de/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html))
16. Denkwerk Zukunft, Bonn ([www.denkwerkzukunft.de](http://www.denkwerkzukunft.de))
17. Deutsche Bank Research, Frankfurt am Main ([www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de))
18. Deutsches Institut für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin ([www.dikmu.de/frame%20deutsch.htm](http://www.dikmu.de/frame%20deutsch.htm))
19. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin ([www.diw.de](http://www.diw.de))
20. Ecologic, Berlin (<http://ecologic.eu/de>)
21. Econwatch – Gesellschaft für Politikanalyse e. V., Berlin ([www.econwatch.org](http://www.econwatch.org))
22. Ernst & Young GmbH, Düsseldorf ([www.ey.com/DE/de](http://www.ey.com/DE/de))
23. Forum Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft, Berlin ([www.foes.de](http://www.foes.de))
24. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe ([www.isi.fraunhofer.de/isi-de](http://www.isi.fraunhofer.de/isi-de))
25. Friedrich-August-von-Hayek-Stiftung, Freiburg i. Br. ([www.hayek-stiftung.de](http://www.hayek-stiftung.de))
26. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn ([www.fes.de/de](http://www.fes.de/de))
27. Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit, Bonn/Berlin ([www.freiheit.org](http://www.freiheit.org))
28. Gesellschaft für wirtschaftliche Strukturforschung mbH (GWS), Osnabrück ([www.gws-os.com/de/index.php/start.html](http://www.gws-os.com/de/index.php/start.html))
29. Hamburgisches WeltWirtschafts Institut, Hamburg ([www.hwwi.org/home.html](http://www.hwwi.org/home.html))
30. Handelsverband Deutschland, Berlin ([www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de))
31. Hanns-Seidel-Stiftung, München ([www.hss.de](http://www.hss.de))
32. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf ([www.boeckler.de/index.htm](http://www.boeckler.de/index.htm))
33. Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin ([www.boell.de](http://www.boell.de))
34. ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V. ([www.cesifo-group.de/de/ifoHome/CESifo-Group/ifo.html](http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/CESifo-Group/ifo.html))

35. Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf ([www.boeckler.de/imk\\_3401.htm](http://www.boeckler.de/imk_3401.htm))
36. Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, Berlin ([www.insm.de/insm.html](http://www.insm.de/insm.html))
37. Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln ([www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de))
38. Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung an der Universität Tübingen ([www.iaw.edu/index.php/aktuelles](http://www.iaw.edu/index.php/aktuelles))
39. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg ([www.iab.de](http://www.iab.de))
40. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn ([www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org))
41. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin ([www.ioew.de](http://www.ioew.de))
42. Institut für sozialökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA) GmbH, Berlin ([www.soestra.de](http://www.soestra.de))
43. Institut für Unternehmerische Freiheit e. V., Berlin ([www.unternehmerische-freiheit.de](http://www.unternehmerische-freiheit.de))
44. Institut für Weltwirtschaft (IfW), Kiel ([www.ifw-kiel.de](http://www.ifw-kiel.de))
45. Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln ([www.iwp.uni-koeln.de/home](http://www.iwp.uni-koeln.de/home))
46. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin ([www.izt.de](http://www.izt.de))
47. Institut Solidarische Moderne, Berlin ([www.solidarische-moderne.de](http://www.solidarische-moderne.de))
48. Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF), München ([www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de))
49. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn ([www.iza.org/de/webcontent/about/index](http://www.iza.org/de/webcontent/about/index))
50. Konrad-Adenauer Stiftung, Bonn/Berlin ([www.kas.de](http://www.kas.de))
51. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Augsburg u.a. (<https://home.kpmg.com/de/de/home.html>)
52. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), Halle (Saale) ([www.iwh-halle.de](http://www.iwh-halle.de))
53. Lenkungsrat Unternehmensfinanzierung (2013 aufgelöst)
54. Ludwig-Erhard-Stiftung, Bonn ([www.ludwig-erhard-stiftung.de](http://www.ludwig-erhard-stiftung.de))
55. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln ([www.mpifg.de](http://www.mpifg.de))
56. Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern, Bonn ([www.coll.mpg.de](http://www.coll.mpg.de))
57. McKinsey Deutschland, Berlin u.a. ([www.mckinsey.de/ueber\\_uns](http://www.mckinsey.de/ueber_uns))
58. Memorandum Gruppe Alternative Wirtschaftspolitik, Bremen ([www.alternative-wirtschaftspolitik.de](http://www.alternative-wirtschaftspolitik.de))
59. Mittelstandsbeirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin ([www.bmwi.de/DE/Ministerium/beiraete,did=161990.html](http://www.bmwi.de/DE/Ministerium/beiraete,did=161990.html))
60. Mittelstandsinstitut Niedersachsen, Hannover ([www.mittelstandsinstitut-niedersachsen.de](http://www.mittelstandsinstitut-niedersachsen.de))

61. Monopolkommission, Bonn ([www.monopolkommission.de/index.php/de](http://www.monopolkommission.de/index.php/de))
62. Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (NIW), Hannover (2016 aufgelöst)
63. Open Europe Berlin gGmbH, Berlin ([www.openeuropeberlin.de](http://www.openeuropeberlin.de))
64. PricewaterhouseCoopers AG, Berlin ([www.pwc.de/de/standorte/berlin.html](http://www.pwc.de/de/standorte/berlin.html))
65. Progressives Zentrum e. V., Berlin ([www.progressives-zentrum.org](http://www.progressives-zentrum.org))
66. Roland Berger GmbH, München u.a. ([www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com))
67. Rosa-Luxemburg-Stiftung, Berlin ([www.rosaluxemburgstiftung.de](http://www.rosaluxemburgstiftung.de))
68. RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung e. V., Essen ([www.rwi-essen.de](http://www.rwi-essen.de))
69. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Wiesbaden ([www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/index.html](http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/index.html))
70. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden/Bonn/Berlin ([www.destatis.de/DE/Startseite.html](http://www.destatis.de/DE/Startseite.html))
71. Stiftung Marktwirtschaft, Berlin ([www.stiftung-marktwirtschaft.de](http://www.stiftung-marktwirtschaft.de))
72. Stiftung Neue Verantwortung e. V., Berlin ([www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de))
73. Stiftung Ordnungspolitik, Freiburg i. Br. ([www.cep.eu/de/das-cep/stiftung-ordnungspolitik.html](http://www.cep.eu/de/das-cep/stiftung-ordnungspolitik.html))
74. Stiftung Wissenschaft und Politik, Berlin ([www.swp-berlin.org](http://www.swp-berlin.org))
75. Tourismusbeirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin (<http://m.bmwi.de/DE/Themen/wirtschaft,did=161988.html>)
76. Transparency International Germany, Berlin ([www.transparency.de](http://www.transparency.de))
77. TTIP-Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin ([www.bmwi.de/DE/Ministerium/beiraete,did=639536.html](http://www.bmwi.de/DE/Ministerium/beiraete,did=639536.html))
78. Walter Eucken Institut, Freiburg i. Br. ([www.walter-eucken-institut.de](http://www.walter-eucken-institut.de))
79. Walter-Raymond-Stiftung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Berlin ([www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/Walter-Raymond-Stiftung](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/Walter-Raymond-Stiftung))
80. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf ([www.boeckler.de/wsi\\_2874.htm](http://www.boeckler.de/wsi_2874.htm))
81. Wissenschaftliche Dienste des Bundestages, Fachbereich 6: Wirtschaft und Finanzen, Berlin ([www.bundestag.de/bundestag/verwaltung/ua\\_wd](http://www.bundestag.de/bundestag/verwaltung/ua_wd))
82. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium der Finanzen, Berlin ([www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Ministerium/Wissenschaftlicher\\_Beirat/wissenschaftlicher\\_beirat.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Ministerium/Wissenschaftlicher_Beirat/wissenschaftlicher_beirat.html))

83. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin ([www.bmwi.de/DE/Ministerium/beiraete.html](http://www.bmwi.de/DE/Ministerium/beiraete.html))
84. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin ([www.wzb.eu/de](http://www.wzb.eu/de))
85. Wittenberg-Zentrum für globale Ethik, Wittenberg ([www.wcge.org](http://www.wcge.org))
86. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim ([www.zew.de](http://www.zew.de))

### Anhang 3: Beratungsakteure (USA)

Stand: Januar 2017. Die komplette Datenbank mit allen recherchierten Angaben steht zum Download bereit unter: [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/101131.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/101131.pdf)

1. Accuracy in Academia (Bethesda, MD; [www.academia.org](http://www.academia.org))
2. Acton Institute (Grand Rapids, MI; [www.acton.org](http://www.acton.org))
3. Advocates for Self-Government (Indianapolis, IN; [www.theadvocates.org](http://www.theadvocates.org))
4. Afghanistan Study Group (ad hoc group; [www.afghanistanstudygroup.org](http://www.afghanistanstudygroup.org))
5. Alabama Policy Institute (Birmingham, AL; [www.alabamapolicy.org](http://www.alabamapolicy.org))
6. Alaska Policy Forum (Anchorage, AK; <http://alaskapolicyforum.org>)
7. Allegheny Institute for Public Policy (Pittsburgh, PA; [www.alleghenyinstitute.org](http://www.alleghenyinstitute.org))
8. Alliance for Democracy (Hudson, MA; [www.thealliancefordemocracy.org](http://www.thealliancefordemocracy.org))
9. American Bankruptcy Institute (Alexandria, VA; [www.abiworld.org](http://www.abiworld.org))
10. American Enterprise Institute (Washington, D.C.; [www.aei.org](http://www.aei.org))
11. American Institute for Economic Research (Great Barrington, MA; [www.aier.org](http://www.aier.org))
12. American Legislative Exchange Council (Arlington, VA; [www.alec.org](http://www.alec.org))
13. Americans for Fair Taxation (Clearwater, FL; <http://fairtax.org>)
14. Americans for Prosperity (Arlington, VA; <https://americansforprosperity.org>)
15. Americans for Prosperity Foundation (Arlington, VA; <http://americansforprosperityfoundation.com>)
16. Americans Standing for the Simplification of the Estate Tax (<http://estatetaxsimplification.org>)

17. The Arlington Institute (Berkeley Springs, WV; [www.arlingtoninstitute.org](http://www.arlingtoninstitute.org))
18. Aspen Institute (Washington, D. C.; [www.aspeninstitute.org](http://www.aspeninstitute.org))
19. Atlantic Council of the United States (Washington, D. C.; [www.atlanticcouncil.org](http://www.atlanticcouncil.org))
20. Atlas Network (Washington, D. C.; [www.atlasnetwork.org](http://www.atlasnetwork.org))
21. The Atlas Society (<http://atlassociety.org>)
22. Ayn Rand Institute (Irvine, CA; [www.aynrand.org](http://www.aynrand.org))
23. Bank of America (<http://about.bankofamerica.com/en-us/global-impact/research-and-insights.html#fbid=CpFOF-ajaUc>)
24. Beacon Hill Institute (Boston, MA; [www.beaconhill.org](http://www.beaconhill.org))
25. Berkeley APEC Study Center (Berkeley, CA; <http://basc.berkeley.edu>)
26. Berkeley Roundtable on the International Economy (Berkeley, CA; [www.brie.berkeley.edu/brie/people/principals.html](http://brie.berkeley.edu/brie/people/principals.html); <http://brie.berkeley.edu>)
27. Bertelsmann Foundation (Washington, D. C.; [www.bfna.org](http://www.bfna.org))
28. Bipartisan Policy Center (Washington, D. C.; <http://bipartisanpolicy.org>)
29. Bluegrass Institute for Public Policy Solutions (Lexington, KY; [www.bipps.org](http://www.bipps.org))
30. Boston Municipal Research Bureau (Boston, MA; <http://bmr.org>)
31. Brookings Institution (Washington, D. C.; [www.brookings.edu](http://www.brookings.edu))
32. The Buckeye Institute (Columbus, OH; [www.buckeyeinstitute.org](http://www.buckeyeinstitute.org))
33. Bureaucrash/Competitive Enterprise Institute (Washington, D. C.; <https://cei.org>)
34. Caesar Rodney Institute (Newark, DE; [www.caesarrodney.org](http://www.caesarrodney.org))
35. California Policy Center (Tustin, CA; <http://californiapolicycenter.org>)
36. Capital Research Center (Washington, D. C.; <http://capitalresearch.org>)
37. Cargill (Minneapolis, MN; [www.cargill.com/news/releases/2013/NA3072529.jsp](http://www.cargill.com/news/releases/2013/NA3072529.jsp))
38. Carnegie Council for Ethics in International Affairs (New York, NY; [www.carnegiecouncil.org/index.html](http://www.carnegiecouncil.org/index.html))
39. Carnegie Endowment for International Peace (Washington, D. C.; <http://carnegieendowment.org>)
40. Cascade Policy Institute (Portland, OR; <http://cascadepolicy.org>)
41. CASCI-Center for the Advanced Study of Communities and Information (<http://casci.umd.edu>)
42. Cato Institute (Washington, D. C.; [www.cato.org](http://www.cato.org))
43. Center for American Progress (Washington, D. C.; [www.americanprogress.org](http://www.americanprogress.org))



44. Center for Economic and Policy Research (Washington, D.C.; [www.cepr.net](http://www.cepr.net))
45. Center for Family and Human Rights (New York, NY/Washington, D.C.; <https://c-fam.org>)
46. Center for Freedom and Prosperity (Alexandria, VA; <http://freedomandprosperity.org>)
47. Center for Global Development (Washington, D.C.; [www.cgdev.org](http://www.cgdev.org))
48. Center for Governmental Studies (DeKalb, IL; <http://cgs.niu.edu>)
49. Center for Immigration Studies (Washington, D.C.; [www.cis.org](http://www.cis.org))
50. Center for Law and Social Policy (Washington, D.C.; [www.clasp.org](http://www.clasp.org))
51. Center for Medicine in the Public Interest (New York, NY; [www.cmpi.org](http://www.cmpi.org))
52. Center for National Policy/Truman Center (Washington, D.C.; <http://trumancenter.org>)
53. Center for Public Policy Priorities (Austin, TX; <http://forabettertexas.org>)
54. Center for Science and Culture/Discovery Institute (Seattle, WA; [www.discovery.org/id](http://www.discovery.org/id))
55. Center for Social Development/Washington University in St. Louis (St. Louis, MO; <http://csd.wustl.edu/Pages/default.aspx>)
56. Center for Strategic and International Studies (Washington, D.C.; <http://csis.org>)
57. Center for the Study of the Presidency and Congress (Washington, D.C.; [www.thepresidency.org/index.php](http://www.thepresidency.org/index.php))
58. Center for U.S.–Mexico Immigration Analysis ([www.cusmia.com/ImmigrationArticles.php](http://www.cusmia.com/ImmigrationArticles.php))
59. Center of the American Experiment (Golden Valley, MN; [www.americanexperiment.org](http://www.americanexperiment.org))
60. Center on Budget and Policy Priorities (Washington, D.C.; [www.cbpp.org](http://www.cbpp.org))
61. Center on International Cooperation/New York University (New York, NY; <http://cic.nyu.edu>)
62. The Century Foundation (New York, NY; [www.tcf.org](http://www.tcf.org))
63. citigroup ([www.citigroup.com/citi/about/leaders/tina-fordham-bio.html](http://www.citigroup.com/citi/about/leaders/tina-fordham-bio.html))
64. Citizens for Tax Justice (Washington, D.C.; <http://ctj.org>)
65. Civitas Institute (Raleigh, NC; [www.nccivitas.org](http://www.nccivitas.org))
66. Claremont Institute (Upland, CA; [www.claremont.org](http://www.claremont.org))
67. Club for Growth (Washington, D.C.; [www.clubforgrowth.org](http://www.clubforgrowth.org))

68. Committee for a Constructive Tomorrow (Washington, D. C.; [www.cfact.org](http://www.cfact.org))
69. Committee for a Responsible Federal Budget (Washington, D. C.; <http://crfb.org>)
70. Committee for Economic Development (Arlington, VA; [www.ced.org](http://www.ced.org))
71. Commonwealth Foundation for Public Policy Alternatives (Harrisburg, PA; [www.commonwealthfoundation.org](http://www.commonwealthfoundation.org))
72. Competitive Enterprise Institute (Washington, D. C.; [www.cei.org](http://www.cei.org))
73. Concord Coalition (Arlington, VA; [www.concordcoalition.org](http://www.concordcoalition.org))
74. Conflict Solutions International (Washington, D. C.; [www.csiorg.org](http://www.csiorg.org))
75. Congressional Budget Office (Washington, D. C.; [www.cbo.gov](http://www.cbo.gov))
76. Congressional Research Service (Washington, D. C.; [www.loc.gov/crsinfo/about/](http://www.loc.gov/crsinfo/about/))
77. Cordell Hull Institute (Washington, D. C.; [www.cordellhullinstitute.org](http://www.cordellhullinstitute.org))
78. Cornerstone Policy Research (Manchester, NH; [www.nhcornerstone.org](http://www.nhcornerstone.org))
79. Corporation for Enterprise Development (Washington, D. C.; <http://cfed.org>)
80. Council of Economic Advisers (Washington, D. C.; [www.whitehouse.gov/administration/eop/cea](http://www.whitehouse.gov/administration/eop/cea))
81. Council on Foreign Relations ([cfr.org](http://cfr.org))
82. Dell ([www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/secure/2014-01-24-dell-cfo-thomas-sweet?s=corp](http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/secure/2014-01-24-dell-cfo-thomas-sweet?s=corp))
83. Demos (New York, NY; [demos.org](http://demos.org))
84. Discovery Institute (Seattle, WA; [www.discovery.org](http://www.discovery.org))
85. Economic Opportunity Institute (Seattle, WA; [www.eoionline.org](http://www.eoionline.org))
86. Economic Policy Institute (EPI; Washington, D. C.; [www.epi.org](http://www.epi.org))
87. Economic Strategy Institute (Washington, D. C.; [www.econstrat.org](http://www.econstrat.org))
88. Eisenhower Institute/Gettysburg College (Washington, D. C.; <http://eisenhowerinstitute.org>)
89. Employee Benefit Research Institute (Washington, D. C.; [www.ebri.org](http://www.ebri.org))
90. Employment Policy Institute (Washington, D. C.; [www.epionline.org](http://www.epionline.org))
91. Eno Center for Transportation (Washington, D. C.; [www.enotrans.org](http://www.enotrans.org))
92. Ethan Allen Institute (Montpelier, VT; <http://ethanallen.org>)
93. Ethics and Public Policy Center (Washington, D. C.; <http://eppc.org>)
94. Filene Research Institute (Washington, D. C.; <http://filene.org>)
95. Ford Motor Company Civic Action Fund (Detroit, MI)
96. The Foreign Policy Institute ([www.fpi.sais-jhu.edu](http://www.fpi.sais-jhu.edu))

97. Foreign Policy Research Institute (Philadelphia, PA; [www.fpri.org](http://www.fpri.org))
98. Foundation for Defense of Democracies (Washington, D. C.; [www.defenddemocracy.org](http://www.defenddemocracy.org))
99. Foundation for Economic Education (<http://fee.org>)
100. Foundation for Government Accountability (Naples, FL; <http://thefga.org>)
101. Free Africa Foundation (Washington, D. C.; <http://freeafrica.org>)
102. Free Congress Foundation/American Opportunity Foundation (<http://americanopportunity.org>)
103. Freedom Foundation
104. Freedom House (<https://freedomhouse.org>)
105. Freedom Works Foundation (Washington, D. C.; <http://foundation.freedomworks.org/frontpage>)
106. Galen Institute (Paconian Springs, VA; [www.galen.org](http://www.galen.org))
107. Gatestone Institute ([www.gatestoneinstitute.org](http://www.gatestoneinstitute.org))
108. General Motors ([www.gm.com/company/aboutGM/GM\\_Corporate\\_Officers/daniel\\_berce.html](http://www.gm.com/company/aboutGM/GM_Corporate_Officers/daniel_berce.html))
109. Generation Progress (Washington, D. C.; <http://genprogress.org>)
110. Georgia Public Policy Foundation (Atlanta, GA; [www.georgiapolicy.org](http://www.georgiapolicy.org))
111. Ghana Think Tank (<http://ghanathinktank.org>)
112. Global Financial Integrity (Washington, D. C.; [www.gfintegrity.org](http://www.gfintegrity.org))
113. Goldman Sachs ([www.goldmansachs.com/what-we-do/research](http://www.goldmansachs.com/what-we-do/research))
114. Goldwater Institute (Phoenix, AZ; <https://goldwaterinstitute.org>)
115. Government Accountability Office (Washington, D. C.; [www.gao.gov](http://www.gao.gov))
116. Grassroot Institute (Honolulu, HI; <http://new.grassrootinstitute.org>)
117. Group of Thirty (Washington, D. C.; [www.group30.org](http://www.group30.org))
118. Hampton Institute (Albany, NY; [www.hamptoninstitution.org](http://www.hamptoninstitution.org))
119. Heartland Institute (Arlington Heights, IL; <http://heartland.org>)
120. The Heritage Foundation (Washington, D. C.; [www.heritage.org](http://www.heritage.org))
121. Hispanic American Center for Economic Research (Washington, D. C.; [www.hacer.org](http://www.hacer.org))
122. Hoover Institution (Stanford, CA; [www.hoover.org](http://www.hoover.org))
123. Hope Now Alliance (Washington, D. C.; [www.hopenow.com](http://www.hopenow.com))
124. Hudson Institute (Washington, D. C.; [www.hudson.org](http://www.hudson.org))
125. Illinois Policy Institute (Chicago, IL; [www.illinoispolicy.org](http://www.illinoispolicy.org))
126. Independence Institute ([www.i2i.org](http://www.i2i.org))
127. Independent Institute (Oakland, CA; [www.independent.org](http://www.independent.org))
128. Independent Women's Forum (Washington, D. C.; [www.iwf.org](http://www.iwf.org))

129. Information Technology and Innovation Foundation (Washington, D. C.; <https://itif.org>)
130. Initiative for Policy Dialogue (New York, NY; <http://policydialogue.org>)
131. Institute for Agriculture and Trade Policy (Minneapolis, MN; [www.iatp.org](http://www.iatp.org))
132. Institute for America's Future (<https://ourfuture.org/institute>)
133. Institute for New Economic Thinking (<http://ineteconomics.org>)
134. Institute for Policy Innovation (Irving, TX; [www.ipi.org](http://www.ipi.org))
135. Institute for Policy Studies (Washington, D. C.; [www.ips-dc.org](http://www.ips-dc.org))
136. Institute for Social Policy and Understanding (Washington, D. C.; [www.ispu.org](http://www.ispu.org))
137. Institute for State Effectiveness (Washington, D. C.; <http://effectivestates.org>)
138. Institute of Modern Russia (<http://imrussia.org/en>)
139. Institute on Taxation and Economic Policy (Washington, D. C.; [www.itep.org](http://www.itep.org))
140. Institute on the Constitution ([www.theamericanview.com](http://www.theamericanview.com))
141. Intelligent Community Forum ([www.intelligentcommunity.org](http://www.intelligentcommunity.org))
142. International Society for Individual Liberty (San Francisco, CA; <http://isil.org>)
143. Islands Society (Kailua-Kona, HI; <http://islandssociety.org>)
144. James Madison Institute ([www.jamesmadison.org](http://www.jamesmadison.org))
145. Jewish Institute for National Security Affairs ([www.jinsa.org](http://www.jinsa.org))
146. John Locke Foundation ([www.johnlocke.org](http://www.johnlocke.org))
147. Joint Center for Political and Economic Studies (Washington, D. C.; <http://jointcenter.org>)
148. JPMorgan Chase ([www.jpmorganchase.com/corporate/institute/research.htm](http://www.jpmorganchase.com/corporate/institute/research.htm))
149. Kansas Policy Institute ([www.kansaspolicy.org](http://www.kansaspolicy.org))
150. Las Vegas Global Economic Alliance (Las Vegas, NV; [www.lvgea.org](http://www.lvgea.org))
151. Let Freedom Ring, Inc. (<http://letfreedomringusa.com>)
152. Levy Economics Institute (Annandale-on-Hudson, NY; [www.levyinstitute.org](http://www.levyinstitute.org))
153. Lexington Institute (Arlington, VA; <http://lexingtoninstitute.org>)
154. Mackinac Center for Public Policy ([www.mackinac.org](http://www.mackinac.org))
155. Maine Heritage Policy Center (Portland, ME; <http://mainepolicy.org>)
156. Manhattan Institute for Policy Research (New York, NY; [www.manhattan-institute.org](http://www.manhattan-institute.org))

157. Mathematica Policy Research ([www.mathematica-mpr.com](http://www.mathematica-mpr.com))
158. Mercatus Center/George Mason University (Arlington, VA; [www.mercatus.org](http://www.mercatus.org))
159. Middle East Forum ([www.meforum.org](http://www.meforum.org))
160. Middlebury Institute ([www.miiis.edu](http://www.miiis.edu))
161. Milken Institute (Santa Monica, CA; [www.milkeninstitute.org](http://www.milkeninstitute.org))
162. Miller Center of Public Affairs (<http://millercenter.org>)
163. Minaret of Freedom Institute (Bethesda, MD; [www.minaret.org](http://www.minaret.org))
164. Mississippi Center for Public Policy (Jackson, MS; [www.msipolicy.org/index.php](http://www.msipolicy.org/index.php))
165. MoveOn.org (<http://front.moveon.org>)
166. National Academy of Social Insurance (Washington, D. C.; [www.nasi.org](http://www.nasi.org))
167. National Bureau of Asian Research (Seattle, WA; [www.nbr.org](http://www.nbr.org))
168. National Bureau of Economic Research (Cambridge, MA; [www.nber.org](http://www.nber.org))
169. National Center for Policy Analysis (Dallas, TX; [www.ncpa.org/index.php](http://www.ncpa.org/index.php))
170. National Center for Public Policy Research (Washington, D. C.; [www.nationalcenter.org](http://www.nationalcenter.org))
171. National Economic Council (Washington, D. C.; [www.whitehouse.gov/administration/eop/nec](http://www.whitehouse.gov/administration/eop/nec))
172. National Employment Law Project (New York, NY; [www.nelp.org](http://www.nelp.org))
173. National Policy Institute ([www.npiamerica.org](http://www.npiamerica.org))
174. Nautilus Institute for Security and Sustainability (Berkeley, CA; <http://nautilus.org>)
175. Nelson A. Rockefeller Institute of Government (State University of New York; Albany, NY; [www.rockinst.org](http://www.rockinst.org))
176. Nevada Policy Research Institute ([www.npri.org](http://www.npri.org))
177. New America Foundation (Washington, D. C.; <http://newamerica.org>)
178. New Economy Coalition (<http://neweconomy.net>)
179. New Jersey Policy Research Organization (Trenton, NJ; <http://njprofoundation.org>)
180. Office of Management and Budget (Washington, D. C.; [www.whitehouse.gov/omb](http://www.whitehouse.gov/omb))
181. Oregon Center for Public Policy (Portland, OR; [www.ocpp.org](http://www.ocpp.org))
182. Pacific Institute (Oakland, CA; <http://pacinst.org>)
183. Pacific Research Institute (San Francisco, CA; [www.pacificresearch.org/home](http://www.pacificresearch.org/home))

184. Palmetto Promise Institute (Columbia, SC;  
<https://palmettopromise.org>)
185. The Peter G. Peterson Foundation ([www.pgpf.org](http://www.pgpf.org))
186. Peterson Institute for International Economics (Washington, D. C.;  
[www.piie.com](http://www.piie.com))
187. Philadelphia Society (Jerome, MI; <http://phillysoc.org>)
188. Pioneer Institute (Boston, MA; <http://pioneerinstitute.org>)
189. Platte Institute for Economic Research (Omaha, NE;  
[www.platteinstitute.org](http://www.platteinstitute.org))
190. Political and Economic Research Council (Durham, NC;  
[www.perc.net](http://www.perc.net))
191. Poor People's Economic Human Rights Campaign  
(Philadelphia, PA; <http://economichumanrights.org>)
192. President's Council on Jobs and Competitiveness  
(Washington, D. C.; [www.whitehouse.gov/administration/  
advisory-boards/jobs-council](http://www.whitehouse.gov/administration/advisory-boards/jobs-council))
193. President's Economic Recovery Advisory Board (Washington, D. C.;  
[www.whitehouse.gov/administration/eop/perab/about](http://www.whitehouse.gov/administration/eop/perab/about))
194. Prison Policy Initiative (Northampton MA, [www.prisonpolicy.org](http://www.prisonpolicy.org))
195. Progressive Policy Institute (Washington, D. C.;  
[www.progressivepolicy.org](http://www.progressivepolicy.org) und [www.ppionline.org](http://www.ppionline.org))
196. Property and Environment Research Center (Bozeman, MT;  
[www.perc.org](http://www.perc.org))
197. Public Policy Institute of California (San Francisco, CA;  
[www.ppic.org/main/home.asp](http://www.ppic.org/main/home.asp))
198. R Street Institute (Washington, D. C.; [www.rstreet.org](http://www.rstreet.org))
199. RAND Corporation (Santa Monica, CA; [www.rand.org](http://www.rand.org))
200. Reason Foundation (Los Angeles, CA; <http://reason.org>)
201. Resources for the Future (Washington, D. C.; [www.rff.org](http://www.rff.org))
202. Rhode Island Center for Freedom and Prosperity  
(<http://rifreedom.org>)
203. The Ripon Society (Washington, D. C.; [www.riponsociety.org](http://www.riponsociety.org))
204. Roosevelt Institute (New York, NY; <http://rooseveltinstitute.org>)
205. Russell Sage Foundation (New York, NY; [www.russellsage.org](http://www.russellsage.org))
206. Schiller Institute/The International Schiller Institute  
(<http://newparadigm.schillerinstitute.com>)
207. Schumacher Center for a New Economics (Great Barrington, MA;  
[www.centerforneweconomics.org](http://www.centerforneweconomics.org))
208. Show-Me Institute (<http://showmeinstitute.org>)

209. South Asian Center for Reintegration and Independent Research ([www.sacrir.org](http://www.sacrir.org))
210. State Policy Network (Arlington, VA; [www.spn.org](http://www.spn.org))
211. The Stimson Center (Washington, D. C.; [www.stimson.org](http://www.stimson.org))
212. Stratfor (Austin, TX; [www.stratfor.com](http://www.stratfor.com))
213. Streit Council (<http://streitcouncil.org>)
214. Tax Foundation (Washington, D. C.; <http://taxfoundation.org>)
215. Texas Public Policy Foundation (Austin, TX; [www.texaspolicy.com](http://www.texaspolicy.com))
216. Third Way (Washington, D. C.; [www.thirdway.org](http://www.thirdway.org))
217. Tomás Rivera Policy Institute (Los Angeles, CA; <http://trpi.org>)
218. Transatlantic Economic Council ([www.state.gov/p/eur/rt/eu/tec/index.htm](http://www.state.gov/p/eur/rt/eu/tec/index.htm))
219. U.S. China Policy Foundation (Washington, D. C.; [www.uscpf.org/v3/](http://www.uscpf.org/v3/))
220. U.S. Global Leadership Coalition (Washington, D. C.; [www.usglc.org](http://www.usglc.org))
221. United for a Fair Economy ([www.faireconomy.org](http://www.faireconomy.org))
222. United States Council for International Business (New York, NY; [www.uscib.org](http://www.uscib.org))
223. Urban Institute (Washington, D. C.; [www.urban.org](http://www.urban.org))
224. Weidenbaum Center on the Economy, Government, and Public Policy at Washington University in St. Louis; former Center for the Study of American Business (St. Louis, MO; <http://wc.wustl.edu/csab>)
225. Wells Fargo ([www.wellsfargo.com/com/securities/research](http://www.wellsfargo.com/com/securities/research))
226. Wilson Center/Woodrow Wilson International Center for Scholars (Washington, D. C.; [www.wilsoncenter.org](http://www.wilsoncenter.org))
227. Wisconsin Policy Research Institute (Milwaukee, WI; [www.wpri.org/WPRI.htm](http://www.wpri.org/WPRI.htm))
228. Witherspoon Institute (Princeton, NJ; <http://winst.org>)
229. World Business Academy (Barbara, CA; <http://worldbusiness.org>)
230. World Policy Institute (New York, NY; [www.worldpolicy.org](http://www.worldpolicy.org))
231. World Resources Institute (Washington, D. C.; [www.wri.org](http://www.wri.org))
232. Wyoming Liberty Group (Cheyenne, WY; <http://wyliberty.org>)
233. Wyoming Policy Institute (Cheyenne, WY; [www.wyomingpolicy.org](http://www.wyomingpolicy.org))

## Anhang 4: Teilnehmer/innen der Online-Befragung (Deutschland)

Von den 44 deutschen Akteuren, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, sind hier die 25 genannt, die sich in Frage 14 ganz oder teilweise identifiziert haben (vgl. [Anhang 6](#), Frage 14).

	<b>Organisation</b>	<b>Name</b>	<b>Position</b>
1.	(keine Angabe)	(keine Angabe)	Projektleiter
2.	Büro für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB)	Prof. Dr. Armin Grunwald	Leiter
3.	Denkwerk Zukunft – Stiftung kulturelle Erneuerung	Stefanie Wahl	Geschäftsführung
4.	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)	Ralf Messer	Mitarbeiter der Serviceabteilung und Generalsekretär der ARGE-Institute
5.	Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA)	Prof. Jo Ritzen	Senior Advisor
6.	Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA)	Prof. Dr. Alexander Spermann	ehemaliger Direktor
7.	Friedrich-Ebert-Stiftung	Dr. Andrä Gärber	Abteilungsleiter Wirtschafts- und Sozialpolitik
8.	Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung mbH (GWS)	Dr. Christian Lutz	Geschäftsführer
9.	Hans-Böckler-Stiftung	(keine Angabe)	(keine Angabe)
10.	ifo Institut für Wirtschaftsforschung	Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Hans-Werner Sinn	Präsident a. D.
11.	Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)	Prof. Dr. Gustav A. Horn	Wissenschaftlicher Direktor
12.	Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)	Dr. Rudolf Zwiener	Referatsleiter
13.	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)	Prof. Dr. Fritz Böhle	Vorsitzender des Vorstands
14.	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)	Prof. Dr. Dieter Sauer	Vorstandsmitglied



	<b>Organisation</b>	<b>Name</b>	<b>Position</b>
15.	Institut für Weltwirtschaft (IfW)	Prof. Dr. Sonja Peterson	Wissenschaftliche Geschäftsführung
16.	Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln	Dr. Oliver Arentz	Stellvertretender Geschäftsführer
17.	Konrad-Adenauer-Stiftung	Matthias Schäfer	Leiter des Teams Wirtschaftspolitik
18.	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	Ferdinand Schuster	Geschäftsführer Institut für den Öffentlichen Sektor e. V.
19.	Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH)	Prof. Reint E. Gropp, Ph. D.	Präsident
20.	Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung	Prof. emer. Dr. Dr. h.c. mult. Renate Mayntz	Direktor emeritus
21.	Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern	Prof. Dr. Martin Hellwig	Direktor emeritus
22.	McKinsey Deutschland	Dr. Sebastian Muschter	Co-Leiter öffentlicher Sektor
23.	Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (NIW)	Prof. Dr. Sonning Brede-meier	ehemaliger Stellvertretender Vorstandsvorsitzender
24.	Rosa-Luxemburg-Stiftung	Dr. Mario Candeias	Direktor des Instituts für Gesellschaftsanalyse der Rosa-Luxemburg-Stiftung
25.	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)	Prof. Dr. Brigitte Unger	ehemalige Wissenschaftliche Direktorin

## Anhang 5: Teilnehmer/innen der Online-Befragung (USA)

Von den 51 US-Akteuren, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, sind hier die 32 genannt, die sich in Frage 14 identifiziert haben (vgl. [Anhang 7](#), Frage 14).

	<b>Organisation</b>	<b>Name</b>	<b>Position</b>
1.	Acton Institute	Robert A. Sirico	President
2.	American Institute for Economic Research	Stephen Adams	President
3.	Center for Economic and Policy Research	Dean Baker	Co-Director
4.	Center for Social Development/ Washington University in St. Louis	Steven Fazzari	Professor, Economics and Sociology
5.	Center on Budget and Policy Priorities (CBPP)	Paul N. Van de Water	Senior Fellow
6.	Citizens for Tax Justice	Richard Phillips	Policy Analyst
7.	Committee for Economic Development	Diane Lim	Vice President, Economic Research
8.	Commonwealth Foundation for Public Policy Alternatives	Matthew Brouillette	President
9.	Demos	Heather C. McGhee	President
10.	Economic Opportunity Institute	Aaron Keating	Communications Director
11.	Eno Center for Transportation	Alex Bond	Director
12.	Hampton Institute	Dr. Nicholas Partyka	Chairperson of Labor Issues Department
13.	The Heritage Foundation	Curtis Dubay	former Research Fellow, Tax and Economic Policy
14.	The Heritage Foundation	David Burton	Senior Fellow in Economic Policy
15.	The Heritage Foundation	James Sherk	Research Fellow
16.	Hudson Institute	Kenneth Weinstein	President/CEO
17.	Institute for Agriculture and Trade Policy	Karen Hansen-Kuhn	Director of Trade, Technology and Global Governance
18.	Institute for Agriculture and Trade Policy	Steve Suppan	Senior Policy Analyst

	<b>Organisation</b>	<b>Name</b>	<b>Position</b>
19.	Institute for State Effectiveness (ISE)	Clare Lockhart	Director
20.	Levy Economics Institute	Jan Kregel	Director of Research
21.	National Employment Law Project (NELP)	Catherine Ruckelshaus	Legal Director and General Counsel
22.	National Employment Law Project (NELP)	Claire McKenna	Policy Analyst
23.	Nelson A. Rockefeller Institute of Government	Thomas Gais	Director
24.	New Economy Coalition	Jonathan Rosenthal	Executive Director
25.	Palmetto Promise Institute	Ellen Weaver	President/CEO
26.	Peterson Institute for International Economics (PIIE)	Jacob Kirkegaard	Senior Fellow
27.	The Ripon Society	Stephen Jackson	Director of Policy
28.	Tax Foundation	Stephen Entin	Senior Fellow
29.	Tax Foundation	William Ekins	Research Economist
30.	Third Way	Jim Kessler	Senior Vice President for Policy
31.	Wilson Center	Michelle Egan	Global Fellow
32.	World Resources Institute	Juan-Carlos Altamirano	Senior Economist

## Anhang 6: Online-Fragebogen (deutsch)

### Fragebogen zur wirtschaftspolitischen Politikberatung

#### Begrüßung

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Ihnen vorliegende Fragebogen ist Teil eines Forschungsprojektes zur Erforschung der Gestaltungsfaktoren, Handlungslogiken, gesellschaftlichen Legitimationsmuster sowie der praktischen Wirkung wirtschaftspolitischer Beratung in Deutschland und den USA. Das Projekt wird gemeinsam vom Heidelberg Center for American Studies (HCA) und der Hertie School of Governance durchgeführt und ist von der Hans-Böckler-Stiftung finanziert. Das Projekt zielt auf drei Erkenntnisgewinne:

- 1) der Vergleich nationaler Muster wirtschaftspolitischer Beratung;
- 2) die Überprüfung kultureller Erklärungen in Ergänzung zu den bestehenden institutionellen Erklärungsfaktoren für Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Beratungslandschaft;
- 3) Erkenntnisse zur Verbesserung der gesellschaftlichen Lagen von ArbeitnehmerInnen.

Durch Ihre Teilnahme an der Befragung verspricht sich das Projektteam, die Selbsteinschätzung, Arbeitsgebiete, Funktionen, Zielsetzungen und Zielgruppen relevanter Akteure der wirtschaftspolitischen Beratungslandschaft in beiden Ländern besser zu verstehen. Die Daten und Ergebnisse der Studie werden in anonymisierter Form der akademischen Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Die aus der Studie gewonnenen Erkenntnisse werden für das Projektteam, für die Hans-Böckler-Stiftung, aber auch für die Wissenschaft hilfreich sein, um wirtschaftspolitische Beratung weiter zu professionalisieren und um aus möglichen Unterschieden zu lernen.

Für die insgesamt 13 Fragen sind ca. 15 Minuten einzuplanen. Sollten Sie mitten im Fragebogen feststellen, dass Sie nicht alle Fragen ausfüllen können/wollen, möchten wir Sie bitten, den Fragebogen trotzdem abzusenden.

Mit bestem Dank und freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Andrea Römmele und Dr. habil. Martin Thunert  
Dr. Dorota Stasiak und Gordon Friedrichs, M. A.

## Funktionen

1. Welche Funktionen nimmt Ihre Organisation in der deutschen Wirtschaftspolitik ein und für wie wichtig halten Sie die jeweiligen Funktionen?

	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig/ nicht zutreffend
Analyse(n) gestützt auf eigene Forschung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse(n) gestützt auf Sekundärdaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Übersetzung“ der Forschungsergebnisse für Laien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertretung einer bestimmten ideologischen/politischen Leitlinie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politikberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessenvertretung bestimmter Akteure (aus Politik, Privat oder Politikberatung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskussionsforum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschäftigungsort für ehemalige politische Akteure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluation, Kontrolle und Kommentierung (wirtschafts-) politischer Maßnahmen und Programme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

andere wichtige Funktionen (ggf. bitte nennen):

2a) Welche Bedeutung haben die unten genannten Zielgruppen für Ihre Organisationstätigkeit?

b) Wie hoch schätzen Sie die Nachfrage Ihrer Arbeit bei folgenden potenziellen Abnehmern ein?

	a) Beratung			b) Nachfrage		
	hoch	mäßig	keine	hoch	niedrig	gar nicht
Kanzleramt/Präsidialamt/ Staatskanzleien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministerien, Ministerial- bürokratie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fraktionen in Bund und Land, Abgeordnete, Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parlamentarische Aus- schüsse, Kommissionen, Beiräte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheidungsträger auf EU-Ebene und in inter- nationalen Organisationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissenschaftler (Ökonomen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissenschaftler (Nicht-Ökonomen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sogenannte breite Öffentlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
traditionelle Medien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neue Medien (Twitter, Facebook etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
politische Parteien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bürgerinitiativen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionsgemeinschaften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

arbeitnehmernahe Verbände/Organisationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arbeitgebernahe Verbände/Organisationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sonstige NGOs, Verbände, Interessengruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Großunternehmen/Kapitalgesellschaften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mittelständische Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstiges (ggf. bitte angeben):

### Einfluss

3. Bitte beurteilen Sie den Einfluss Ihrer Organisation auf die folgenden Ebenen des öffentlichen Lebens:

	hoch	moderat	gering	kein
Einfluss auf den politischen Willensbildungsprozess (z. B. durch Beratung politisch-intermediärer Akteure wie Parteien, Verbände, Kirchen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess (z. B. durch Beratung politisch-administrativer Akteure wie Regierungen, Behörden, Parlamente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einfluss auf private Akteure mit hoher politischer Relevanz wie z. B. Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Einfluss auf die wirtschafts-  
politische Debatte außerhalb  
der „academic community“ ☐ ☐ ☐ ☐

Einfluss auf die inneraka-  
demische/wissenschaftliche  
Diskussion ☐ ☐ ☐ ☐

Einfluss auf ein Politik- und  
Themennetzwerk, ggf. welches  
(bitte eintragen) ☐ ☐ ☐ ☐

andere Einflussbereiche Ihrer Organisation (ggf. bitte nennen):

4. Welche Formen der Beratung bietet Ihre Organisation an?  
(mehrere Antworten möglich)

persönliche Kontakte zu Entscheidungsträgern ☐

Auftritte in Gremien der politischen Entscheidungsfindung  
(Sachverständigenanhörung) ☐

Stellungnahmen in der Öffentlichkeit ☐

Präsenz in den traditionellen Medien (Funk und Fernsehen,  
Printmedien etc.) ☐

Website/Blog/Newsletter ☐

Präsenz in den neuen Medien (Twitter, Facebook, LinkedIn etc.) ☐

Kontakt mit Interessengruppen und gemeinsame Forschungsaktivitäten ☐

Bildungsarbeit ☐

wissenschaftliche Publikationen ☐

öffentliche Veranstaltungen (Podiumsdiskussionen, Vorträge etc.) ☐

geschlossene Veranstaltungen ☐



weitere (ggf. bitte nennen):

### Finanzierungsquellen

5. Wie wichtig sind die folgenden Finanzierungsquellen für Ihre Organisation

	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig/ trifft nicht zu
öffentliche/staatliche Zuschüsse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stiftungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
private Gelder/Spenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitgliedsbeiträge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nichtstaatliche Aufträge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
staatliche Aufträge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erlöse durch Publikationen/ Veröffentlichungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bildungsaktivitäten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstiges (ggf. bitte angeben):

6. Wie beurteilen Sie die Finanzierungssituation Ihrer Organisation?

	trifft zu	trifft nicht zu	keine Aussage
optimal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
änderungsbedürftig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zu große Abhängigkeit von den staatlichen Mitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zu große Abhängigkeit von den externen nichtstaatlichen Finanzierungsquellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
externe Sponsoren versuchen, unsere Agenda zu beeinflussen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drittmittelerwerb nimmt zu viel Zeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
staatliche Finanzierung gewährleistet unsere Unabhängigkeit partikulären Interessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nichtstaatliche Finanzierung gewährleistet unsere Unabhängigkeit von staatlichem Einfluss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verteilung der externen Finanzierungsmittel unter Beratungsorganisationen ist transparent und gerecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Arbeitnehmerperspektive**

7. Bitte bewerten Sie den Stellenwert der Arbeitnehmerperspektive für die Beratungstätigkeit Ihrer Organisation.

	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig
Die Arbeitnehmerperspektive ist für die Beratungstätigkeit meiner Organisation ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. War bzw. ist Ihre Organisation an arbeitnehmerrelevanten Beratungsprozessen beteiligt? Wenn ja, bei welchen Prozessen und auf welche Weise fand die Beteiligung statt?

9. Welche Organisationen der wirtschaftlichen Politikberatung in Deutschland berücksichtigen Ihrer Meinung nach diese Perspektive besonders gut?

### Beratungslandschaft

10. Wie beurteilen Sie den Grad des Einflusses folgender Akteure auf die Prozesse der wirtschaftspolitischen Entscheidungsfindung in Deutschland?

	hoch	moderat	gering	kein Einfluss
(Wirtschafts-)Forschungsinstitute/ Think-Tanks ohne klare ideologische Ausrichtung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Wirtschafts-)Forschungsinstitute/ Think-Tanks mit klarer ideologischer Ausrichtung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
private/kommerzielle Beratungsfirmen wie Unternehmensberatungen, Forschungsabteilungen von Banken etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbände mit Nähe zu Arbeitnehmerinteressen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verbände mit Nähe zu Arbeitgeberinteressen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sonstige Verbände und Nicht-regierungsorganisationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intellektuelle, Journalisten, nichtökonomische Experten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
einzelne Wissenschaftler aus Universitäten und/oder Akademien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parteinahe Stiftungen und Grundsatzabteilungen der Parteien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissenschaftlicher Dienst (Parlament)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressortforschungseinrichtungen und ständige Beiräte in Ministerien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unabhängige Sachverständigenräte wie SVR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akteure der partizipativen Politikberatung (mit Bürgerbeteiligung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
von Regierungen und/oder dem Parlament eingesetzte Kommissionen, Beiräte, Task-Forces etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratungseinrichtungen außerhalb der Bundesrepublik Deutschland (wie OECD u. a.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

andere (ggf. bitte angeben):

### Charakterisierung der deutschen Beratungslandschaft

11. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen bezüglich der Beratungslandschaft in Deutschland:

	trifft zu	trifft teil- weise zu	trifft nicht zu
Bedarf an anwendungsbezogener Politikforschung und -beratung ist groß.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Anerkennung der Beratungsarbeit durch Politiker ist groß.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Anerkennung der Beratungsarbeit durch Öffentlichkeit ist groß.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Anerkennung der Beratungsarbeit durch  
Wissenschaftler ist groß.

☐☐☐

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Die Öffentlichkeit steht wirtschaftspolitischer  
Beratung eher skeptisch/misstrauisch gegen-  
über.

☐☐☐

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Politisches Engagement der Berater/der  
Beratungsorganisation verbessert seine/ihre  
Positionierung.

☐☐☐

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Interne Beratungsquellen werden häufiger  
als externe Beratungsquellen verwendet.

☐☐☐

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Beratungsprozesse verlaufen vor allem  
informell.

☐
☐
☐

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Ideologiefreie Politikberatung findet größere  
Anerkennung als ideologisch akzentuierte.

☐
☐
☐

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Es gibt eine große mediale Aufmerksamkeit  
für Politikberatung.

☐
☐
☐

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Durch die enge institutionelle Einbindung  
von Interessengruppen (Verbände, Gewerk-  
schaften) gibt es einen geringen Bedarf an  
Politikberatung.

☐
☐
☐

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Im Prozess der Entscheidungsfindung wird ein breites Beratungsspektrum engagiert.

☐☐☐

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Rationalität und wissenschaftliche Grundlagen sind wichtige Kriterien bei der Entscheidungsfindung.

☐☐☐

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Von Beratern wird vor allem praktische Erfahrung erwartet.

☐☐☐

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

Von Beratern wird vor allem fundiertes Fachwissen erwartet

☐☐☐

ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:



Expertengremien und ihre Arbeit sind meist transparent.



ggf. Ihr Kommentar zu diesem Punkt:

12. Welche Charakteristika des bundesdeutschen Politikstils bzw. der bundesdeutschen politischen Kultur sind für Ihre Arbeit förderlich bzw. hinderlich? (optional)

13. Welche Entwicklungslinien sehen Sie für die wirtschaftspolitische Beratung in Deutschland? Was sind dabei wichtige Faktoren? Welche Veränderungen sehen Sie voraus?

**Persönliche Angaben**

**14. Angaben zur Institution und Bearbeiter/in**

Name der Institution

--

Name des Bearbeiters/  
der Bearbeiterin

--

Funktion/Position des Bearbeiters/  
der Bearbeiterin

--

Wären Sie generell bereit, sich  
für ein anschließend es Interview zur  
Verfügung zu stellen?

--

**Wir bedanken uns herzlich für Ihre Bemühungen und Mitarbeit.**

## Anhang 7: Online-Fragebogen (englisch)

### Questionnaire on economic policy advice

#### Introduction

Dear Sir or Madam,

this questionnaire is a part of a research project that aims to grasp and understand the parameters, logics of action, patterns of societal legitimacy, as well as practical implications of economic policy advice in Germany and the United States.

The project is a joint initiative of the Heidelberg Center for American Studies (HCA) and the Hertie School of Governance in Berlin, and is financed by the Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. Basically, the project aims at three empirical insights:

- 1) Comparing national patterns of economic policy advice;
- 2) Testing cultural explanations in addition to existing institutional explanatory factors regarding similarities and differences within the advisory landscape;
- 3) Finding out if and how (best practices) economic policy advice will be able to better accommodate the concerns of the world of work and its representatives.

Your participation in our study will considerably help to increase the body of knowledge about self-perception, working areas, functions, goals, and intended audience of relevant actors of economic policy advice in both countries. Data and results of the study will be presented to the academic community in anonymous form.

The questionnaire entails 13 questions in total and takes approximately 15 minutes to fill out. In case you realize that you cannot or wish not to answer the complete questionnaire, please post it nevertheless.

With our best thanks.

Yours sincerely,  
 Prof. Dr. Andrea Römmele  
 Dr. habil. Martin Thunert  
 Dr. Dorota Stasiak  
 Gordon Friedrichs, M.A.

## Roles

1. What roles do your organization take in the U.S. economic policy and how important do you believe those roles are?

	Important	Less important	Does not apply
Conducting analyses based on own research	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conducting analyses based on secondary data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
'Translation' of research results for laymen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representation of a distinct political ideology	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offering policy advice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representing a distinctive interest group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Providing a forum for discussion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Being a place of employment for former politicians	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conducting evaluation, control, and review of economic policies and programmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Other important roles (please name):

2a) How important are the following audiences for your advisory activity?

b) How would you rank the demand for your advice among the following target audiences?

	a) Importance			b) Demand		
	High	Mod- erate	None	High	Low	None
White House/President	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executive Department(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislators (including staff)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Congressional committees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Policy makers in international organizations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economists	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scientists (non-economists)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
General public	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Political parties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citizen movements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workers' groups/ organizations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employers' groups/ organizations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NGOs, interest groups	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Large business/corporate enterprises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Small and medium-sized enterprises

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Other (please name):

### Influence

3. Please evaluate your organization's influence in the following areas:

	High	Moderate	Low	None
Influence on the process of interest aggregation (e.g. via advice to the intermediating political actors such as political parties, organizations, churches, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influence on the decision-making process (e.g. via advisory of political administrative actors such as government, bureaucracies, Congress)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influence on private actors who are politically relevant, such as corporations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influence on the economic policy debate outside of the academic community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influence on the academic debate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influence on a distinct policy issue network (please name if necessary)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Other areas of influence (please name):

4. Which forms, instruments and channels of advice does your organization offer? (multiple answers possible)

- Personal contacts to policy makers ☐
- Congressional hearings/congressional testimonies ☐
- Public statements ☐
- Media presence (print and TV) ☐
- Website/blog/newsletter ☐
- Social media presence (Twitter, Facebook, LinkedIn, etc.) ☐
- Cooperative research activities with interest groups ☐
- Educational work ☐
- Academic publications ☐
- Public events (panel discussions, talks, etc.) ☐
- Closed events ☐

Additional forms (please name):

### Financing sources

5. How important are the following sources of financing for your organization?

	Important	Less important	Not important/ Does not apply
Public grants for research purposes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foundations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Private grants/donations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Membership fees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non-state contracts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
State contracts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Income from publications	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Advertisement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educational activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Other (please name):

6. How would you evaluate the financial situation of your organization?

	Applies	Does not apply	No comment
Ideal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Needs to be changed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Too heavily dependent on government/public funding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Too heavily dependent on private sources of funding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
External sponsors attempt to influence our agenda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Applying for third-party funding is too time consuming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Public/governmental funding ensures independence from special/narrow interests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Private funding ensures independence from government influence/interference

☐
☐
☐

Distribution of external funding among advisory organizations is fair and transparent

☐
☐
☐

### Workers' perspective

7. and perspectives of the world of work and its representatives.

Important

Less important

Not important

For the advisory of my organization, the workers' perspective is ...

☐
☐
☐

8. Is or has your organization been involved in advisory processes, in which particular attention was directed to the perspective of the 'world of work' and its representatives? If so, please name them and specify your organization's involvement.

9. Which economic policy advice organization (including your own) do you think pays particular attention to 'world of work' concerns?

### Advisory landscape

10. How would you assess the influence of the following actors on the economic policy making process in the U.S.?

	High	Moderate	Low	No influence
(Economic) Research institutes/Think tanks without any ideological bias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Economic) Research institutes/Think tanks with a clear ideological bias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Private/Commercial advisory firms, e.g. business consultancies, research departments of private banks, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizations close to workers' interests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizations close to employers' interests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other organizations and NGOs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Public intellectuals, journalists, non-economic experts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individual researchers of universities/academics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Party foundations/Party-affiliated organizations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Congressional Research Service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministerial/departmental in-house policy advisory units and councils	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bodies of economic experts such as the Council of Economic Advisers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bodies of participatory policy advice, e.g. citizen advisory councils	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
'Blue ribbon' commissions and governmental task forces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Advisory organizations outside of  
the U.S.

☐☐☐☐

Other (please name):

### Characterization of the U.S. advisory landscape

11. Please evaluate the following statements regarding the advisory landscape  
in the U.S.:

	Does apply	Does partly apply	Does not apply
There is a high demand for applied political science and advice.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

You may comment here:

There is a high recognition for advisory  
work among politicians.

☐☐☐

You may comment here:

There is a high recognition for advisory  
work within the general public.

☐☐☐

You may comment here:

There is a high recognition for advisory work within academia.

☐☐☐

You may comment here:

The public is generally sceptical regarding economic advice.

☐☐☐

You may comment here:

Being politically engaged improves an advisor's competitive position.

☐☐☐

You may comment here:

Internal advisory sources are used more often than external sources.

☐☐☐

You may comment here:

Advisory processes are conducted predominately informally.

☐☐☐

You may comment here:

Ideologically non-biased advice is higher valued/more respected than ideologically biased advice.

☐☐☐

You may comment here:

There is high media attention for policy advice.

☐☐☐

You may comment here:

Due to a strong institutional linkage of interest groups, demand for policy advice is low.

☐☐☐

You may comment here:

A broad spectrum of advisory bodies is involved in the decision making process.

☐☐☐

You may comment here:

Rationality and scientific evidence are important criteria for decision making.

☐☐☐

You may comment here:

An advisor is expected to have practical experience.

☐☐☐

You may comment here:

An advisor is expected to have expert knowledge.

☐☐☐

You may comment here:

Expert groups' work is mostly transparent.



You may comment here:

12. What characteristics of the U.S. political system/political culture are particularly beneficial/obstructive for your work? (optional)

13. What future developments do you see regarding economic policy advice in the U.S.? What factors do you deem as most important for this development? What changes do you predict?

### Personal information

14. Information about institution and person

Name of the institution

Your name

Position/Office you hold

Would you agree on a follow-up interview?

**We appreciate your effort and cooperation!**

**Anhang 8: Interviewpartner/innen (Deutschland)**

	<b>Organisation</b>	<b>Name</b>	<b>Position</b>	<b>Interview</b>
1.	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)	Ralf Messer	Mitarbeiter der Serviceabteilung und Generalsekretär der ARGE-Institute	1.3.2016
2.	Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA)	Prof. Dr. Alexander Spermann	ehemaliger Direktor	22.2.2016
3.	Friedrich-Ebert-Stiftung	Dr. Andrä Gärber	Abteilungsleiter Wirtschafts- und Sozialpolitik	15.2.2016
4.	Institut für Makro-ökonomie und Konjunkturforschung (IMK)	Prof. Dr. Gustav A. Horn	Wissenschaftlicher Direktor	24.2.2016
5.	Konrad-Adenauer-Stiftung	Matthias Schäfer	Leiter des Teams Wirtschaftspolitik	1.3.2016
6.	Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH)	Prof. Reint E. Gropp, Ph. D.	Präsident	24.2.2016

**Anhang 9: Interviewpartner/innen (USA)**

	<b>Organisation</b>	<b>Name</b>	<b>Position</b>	<b>Interview</b>
1.	Economic Policy Institute (EPI)	Lawrence Mishel	Distinguished Fellow, former President	Okt. 2014
2.	Economic Policy Institute (EPI)	Ross Eisenbrey	Senior Fellow, former Vice-President	Okt. 2014
3.	The Heritage Foundation	Curtis Dubay	former Research Fellow, Tax and Economic Policy	14.3.2016
4.	National Employment Law Project (NELP)	Catherine Ruckelshaus	Legal Director and General Counsel	14.3.2016
5.	Peterson Institute for International Economics (PIIE)	Jacob Kirkegaard	Senior Fellow	14.3.2016
6.	The Ripon Society	Stephen Jackson	Director of Policy	24.3.2016
7.	Third Way	Jim Kessler	Senior Vice President for Policy	22.3.2016
8.	Hudson Institute	Kenneth Weinstein	President and Chief Executive Officer	10.3.2016



## Anhang 10: Interviewleitfaden (deutsch)

### Einleitung

1. Was sind die wichtigsten Themen und Fragestellungen in der wirtschaftlichen Politikberatung heutzutage?
2. Welche Erwartungen an wirtschaftspolitische Beratung gibt es heute? Was soll sie anbieten: Informationen, Handlungsempfehlungen, Kritik?

### Beratungsprozesse der Organisation

3. Was zeichnet Ihre Organisation/Ihr Beratungsangebot auf dem Markt der wirtschaftlichen Politikberatung aus?
4. Gibt es Grundsätze oder ein Weltbild, das Ihre Arbeit besonders leitet?
5. Welche Erkenntnisse in Ihrem Arbeitsbereich sind für Politik- und Gesellschaftsberatung besonders bedeutsam?
6. Wie sieht ein typischer Beratungsprozess in Ihrer Institution aus (von Anfang bis Ende)? Wie läuft er ab?
7. In der Politikanalyse unterscheiden wir unterschiedliche Phasen des politischen Entscheidungsprozesses: Problemidentifikation, Agenda-Setting, Instrumentenwahl/Policy Selection, Umsetzung/Implementierung, Evaluation. Auf welche Phasen des politischen Entscheidungsprozesses konzentriert sich Ihre Organisation? In welchen Phasen ist Ihre Arbeit/Ihr Rat besonders gefragt?
8. Können Sie ein Beispiel für ein erfolgreiches Beratungsprojekt Ihrer Institution in der Vergangenheit geben? (*optional*)
9. Wie beurteilen oder messen Sie den „Einfluss“ oder „Wirkung“ der Beratung Ihrer Institution/Ihrer Arbeit? (*optional*)

### Interessenvertretung/Arbeitnehmer

10. Welche Rolle spielt die Arbeitswelt allgemein und spielen Themen, welche für Arbeitnehmer von besonderem Interesse sind, bei Ihrer Arbeit/bei Ihrem Beratungsangebot?
11. Würden Sie sagen, dass Ihre Organisation Beratung *über* die Arbeitswelt, *für* die Arbeitswelt oder *mit* der Zusammenarbeit der Arbeitswelt anbietet?
12. Welche Rolle spielen Verteilungsfragen (z.B. Ungleichheit der Einkommen, Vermögen, Bildungschancen, *digital divide* etc.) sowie Fragen des Freihandels (z.B. TTIP) bei Ihrer Arbeit und welche Perspektive nehmen Sie hier ein?
13. Was sollten die Interessenvertreter der Arbeitnehmer, also insbesondere die Gewerkschaften tun, um ihre wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Anliegen wissenschaftlich besser zu fundieren?

14. Basieren nach Ihrer persönlichen Wahrnehmung wirtschaftspolitische Empfehlungen eher auf interessengeleiteter Weltanschauung (*advocacy*) oder datenorientierter, wissenschaftlicher Evidenz?
15. Wie geht Ihre Organisation mit diesem Spannungsverhältnis um, auch angesichts der Tatsache, dass die Medienökonomie zugespitzte Aussagen durchaus prämiert?

### Politikberatung generell

16. Stellen Sie bei Ihrer Arbeit eher Beratungsoffenheit oder Beratungsresistenz bei Ihren Zielgruppen fest? Was sind die Gründe dafür?
17. Nutzen politische Entscheider wissenschaftliche Beratung in erster Linie dazu, bereits getroffene Entscheidungen wissenschaftlich zu legitimieren?
18. Was ließe sich Ihrer Meinung an der wirtschaftspolitischen Beratung und der Beratung allgemein in Deutschland verbessern?  
Welche Phasen des politischen Entscheidungsprozesses würden Sie als besonders offen für/resistent gegen Einfluss der Experten einschätzen? Agenda-Setting, Politikformulierung, Implementierung, Evaluation?
19. Wovon hängt der Einfluss eines Beraters ab? Gibt es Gruppen von Beratern, die besonders einflussreich sind?
20. Stehen unterschiedliche Beratungsakteure in Konkurrenz zueinander oder ergänzen sie sich eher?
21. Was sind die Kernkompetenzen eines kompetenten, wissenschaftlichen Politikberaters heutzutage?
22. Wie stark muss er/sie medientauglich und medienaffin sein? Wie stark muss er/sie sich auf die mediale Aufmerksamkeitsökonomie einlassen und wie?
23. Werden Wirtschaftsforscher zu sehr als Politik- und Gesellschaftsberater/öffentliche Intellektuelle überhöht?

### Schluss

24. Haben Sie zusätzliche Erkenntnisse über wirtschaftspolitische Beratung (und ihre Beziehung zur Arbeitswelt/Arbeitnehmerperspektive), die Sie mit uns teilen möchten?

## Anhang 11: Interviewleitfaden (englisch)

### Introduction

1. In your opinion, what are the major issues and questions that economic policy advice/consulting deals with today?
2. What is expected of economic policy advice/consulting today? Information of actors, recommendations, critique or evaluation of policies?

### Advisory Process of the Organization

3. What makes your organization and your policy consulting stand out in comparison to others on the market?
4. Is there any larger idea or overarching principle that guides your work?
5. Are there any insights or findings concerning your work in the field that are relevant for the whole branch of political consulting/policy advice?
6. What does the typical consulting process of your institution look like? Can you describe the whole process and the strategy that you use?
7. In the field of policy research, we are often looking at the different phases of the policy cycle, such as problem identification, agenda-setting, policy selection, implementation, and evaluation. On which of these phases does your organization concentrate the most? During which of these phases is your consulting mostly demanded?
8. Could you maybe give an example for a successful consulting project that you worked on in the past? (*optional*)
9. How are you assessing the degree of “influence” or “impact” that you have with your work? (*optional*)

### Interest Groups/Worker' Perspective

10. What role does the world of labor play in your work? How much do you consider the interests of employees and workers in your consulting activity?
11. Would you consider yourself working *in* the field of labor, *for* the field of labor or *in cooperation with* labor?
12. Are issues concerning equal distribution (for example inequality of income or wealth, inequality in education, digital divide, etc.) or free trade (e.g. TTIP) part of your work? If yes, what is your perspective on the issues?
13. Should labor interests, like unions, turn to (social) science in order to make their agenda more successful? How could they achieve that?
14. In your opinion, is economic policy advice rather influenced by advocacy or is it based on empirical data analysis?

15. How does your organization deal with the tension between advocacy and empirical, science-based analysis, also taking into account that the media often prefers pointed or attention-grabbing statements rather than complicated explanations?

#### **Political Consulting, general**

16. Do you rather perceive accessibility or resistance to your advisory efforts in the political system/from the actors you address? What could be the reasons for that?
17. Are political actors trying to use the policy advice to corroborate/legitimize their decisions scientifically?
18. From your perspective, is there anything that might improve the work of economic policy consulting (in the US) in the future? Any reforms etc.? Which of the phases of the policy cycle seem to be most open or resistant to policy consulting/advice by experts? Agenda-setting, policy selection, implementation or evaluation?
19. What makes a consultant/advisor/expert successful and influential in his or her work? Are there groups of advisors that are especially influential?
20. Are there different actors during the advisory process that compete with each other or are they usually working together/working towards one goal?
21. What kind of characteristics does a political advisor need in order to be successful? What are the most important skills for a competent advisor?
22. Does he/she need to be especially well-equipped and willing to deal with today's media environment? Do advisors need to answer to the strong media attention, and how should they answer to it?
23. Sometimes, economic experts are put on a pedestal and we turn to them for all kind of intellectual advice. Is there anything worthwhile in doing that or are we overrating them?

#### **Conclusion**

24. Do you have any further comments or insights from the world of economic policy consulting/advice that you like to share with us? Also concerning the world of labor and the perspective of the employee/worker?

## Anhang 12: Originalzitate aus den englischen Interviews

**I** The fact that members of Congress and state legislators can take their own positions on issues creates opportunities to influence in unexpected ways. Groupings such as the *Progressive Caucus* help us to identify allies and people who might be receptive to our ideas.

**II** Diversified power centers. Independent branches of government. No central party control of candidates. Widely diverse element in the press, other media.

**III** The U.S. Supreme Court rulings in *Citizens United*, *McKutcheon* and the Civil Rights Voting Act have had a devastating effect on U.S. politics. The redrawing of the electoral districts to concentrate racial minorities in narrow corridors and to make both federal and state legislative seats safe for the Republican Party has reduced the moderation in policy positions that might occur if there were electoral consequences. The overwhelming majority of disposable electoral donations from a few zip codes and the vast ocean of dark money that is unreportable as a result of the Supreme Court rulings has greatly eroded the electoral basis and legitimacy of democracy. Decision making on the basis of opportunistic uses of science and economics, masked by an Orwellian use of euphemisms and deceptive appeals to religious belief to legitimize cruel and often irrational policy choices, is becoming the norm in U.S. conservative policy circles.

**IV** [...] policymakers tend to seek advisors who can validate their preconceived views rather than advisors who can present a body of evidence that would inform the policy-makers' views.

**V** Increasing polarization is obstructive. Needs and concerns of employer/business community and very rich higher priority than needs of working people.

**VI** The fragmentation of policy among states is particularly obstructive; the large disproportionate importance of money is incredibly obstructive; our winner-takes-all/first-past-the-post electoral system is obstructive; our two-party system is obstructive; our representational (as opposed to deliberative/participatory) democratic style is obstructive; our media that is very compliant to entrenched systemic interests is obstructive.

**VII** [...] drastic increases in income inequality are leading to increasingly disparate social and economic outcomes; meanwhile, the influence of money in the political system is blocking attempts to reform the economy to serve broader interests.

**VIII** The complacency, disengagement, and lack of sufficient education of most U.S. citizens in regards to politics and economics significantly impedes the work of my organization.

**IX** 1. Being DC based; 2. Being in university and think tank; 3. Having expertise in e.g. foreign policy, trade, or specific issue e.g. regulation, patents, etc.; 4. Law degree perhaps more than political science degree; 5. Ability to brief, write memos, distill information in digestible fashion which is different than academic conferences and

models – if you speak like an academic the impact is marginal on policy; 6. multiple advisory bodies by statute allows access; 7. Presenting at think tanks as well as universities.

**X** In Washington, you are either a Democratic group or a Republican group. There are a few exceptions, but very few. We serve mostly moderate Democrats in Congress. Our influence comes from them because they use our work extensively. Since Democrats can only gain majorities by winning in more moderate areas of the country, it gives our work an added boost. What works against us is interest group politics and a large and largely liberal Democratic base that represent the status quo.

**XI** The political environment in the US is so polarized, that objective policy advice has little influence on actual policymaking. Advisors who confirm existing biases are in highest demand and will likely be for the foreseeable future.

**XII** Partisanship and easy access to money will guarantee that the “ideological research market” will continue to grow and “facts play a lesser role”.

**XIII** With the rise of the Chamber of Commerce use of lawsuits and endless cost to industry studies prior to rulemaking, the average rulemaking process last ten years. Few civil society groups have the resources or personnel continuity to compete in a policy making process so stacked in favor of corporate policy interest.

**XIV** I think most pundits and politicians will continue to listen only to the biased advice of pro-capitalist actors and organizations. I predict that this will lead directly to yet another devastating economic crisis in the U.S., the dire effects of which will once again be borne by the poor instead of by those who caused it.

**XV** Think Tanks are becoming more results-oriented. Donors to them want to see policy victories in the sense that laws are passed that reflect the policy preference of the donors and the think tank. This will be an awkward transition because think tanks aren't set up for that type of work right now.

**XVI** The continuous news cycle makes it difficult for both policymakers and advisers to focus on important long-term issues. This problem is likely to continue. The political environment is also increasingly partisan, which makes it difficult to achieve durable bipartisan policy solutions.

**XVII** Informing the public to a greater extent, making the facts about the effects of alternative policies more accessible to them would improve the chances for collaborative, nonpartisan policymaking and policies. The media needs to play a crucial role in calling attention to sound, objective evidence and weeding out the purely partisan, biased information that tends to be loudest.

**XVIII** More broad-based ideologies in government departments which advice politicians.

**XIX** To have a greater impact, economic advice needs to be more directly and continuously engaged with governments, and increasingly those governments need to be state and local. Policy advice at the national level is less and less important given the deep political polarization and difficulty of enacting initiatives. State and local

governments have fewer in-house capabilities for analysis such as CBO, CRS, etc., so there are opportunities for effective advice. But researchers need to build relationships with state and local officials and understand and respond to the specific and rapidly changing policy and economic questions that the officials are facing. Researchers can also help governments establish a continuing capacity for analysis within agencies, by, for instance, improving administrative data, merging such data across agencies, and assisting governments in using the data to perform regular analyses, e.g., forecasts, determinations of where major problems are concentrated, analyses of complex implementation processes.

**XX** As labor unions continue to lose political power – state laws passed by conservative legislatures, conservative Supreme Court issuing damaging decisions – the importance of progressive, worker-focused policy advice will be even more important. However, think tanks like us can't substitute for the political influence gained by organizing workers to vote and be active, or to strike and demonstrate in the marketplace against employers.

**XXI** The rise of explainer sites like Wonkblog (Washington Post), Upshot (New York Times) and Vox are very influential. They are seen as both non-biased, scientific, and easy to understand. I think all of these sites have benefits, but they are not as non-biased as one would believe.

**XXII** There has been a significant expansion of coalition work and public interest in trade policy over the last year or so. That creates new opportunities to engage on more specific issues, such as investor-state dispute settlement, rather than less meaningful phrases like free trade.

**XXIII** Growing interest in non-partisan studies, funds available independent of ideology, more interest in unbiased analysis from decision-makers and general public.

**XXIV** More interest in predicting the economic effects of policy changes before they are enacted. Development of better computer models more firmly grounded in historical evidence. More transparently in the modeling effort.

**XXV** Cost benefit analysis and regulatory impact assessment, important sectoral studies, influence of business lobbies and groups, messaging, quick turnaround in terms of providing information, e.g. policy briefs, op-eds, etc. Economic policy advice, legal background as well.

**XXVI** NELP used to be a legal services backup center. We were funded by the federal government [...] and the legal services program here is nationwide, kind of storefront, neighborhood based offices that helped low income people with housing and domestic violence and welfare. [...] So, I think something that's unique about NELP is that, and some of the other more kind of pure academic think tanks or NGOs, we have these ties to the community and we've expanded it to include unions, local unions in the communities, immigrant workers' centers and other community based organizations that work with low income people and some of the faith based organizations as well. So, we often derive our policy goals from our collaborations with those groups and we have close community ties with them. So, we see problems in the macro economy and

in the labor force, but we also are informed by our ... our collaborations with those local groups and networks.

**XXVII** Mostly we were on campaigns in the states or in the cities or at the federal level, so we're round a table with our allies and the workers' centers and the unions and the community groups. So, we hear what they want and what their goals are. And then we try to help figure out how could we achieve those goals and how can we get them either at the state level, the city level, or the federal level depending on where the openings are and where we could make some progress.

**XXVIII** Some of the things we've seen over the decades of working in low wage labor markets is that wage theft and low minimum wage is often caused by structural changes that the businesses imposed, like the businesses insert staffing or temp agencies or they start calling workers independent contractors even though they're not. [...] or they develop long supply chains that distance themselves from the workers and then they say we're not responsible. So, we've been looking at those structures for a long time. [...] then we have some unemployment insurance expertise that other people don't have. So, those are areas where we're sort of more on our own, whereas some of our other areas like minimum wage and second chance hiring with criminal records, a lot more groups are working on. And even the immigrant worker rights and the immigration reform debate, that's a crowded field, there's lots of groups doing that. So we still work in those areas but we're positioning ourselves differently, whereas in the subcontracted, who's the boss and then the unemployment insurance we sort of feel like we're the leaders in terms of policy analysis and devising new strategies.

**XXIX** [S]o we try to have our ideas and our policy prescriptions and our, you know, what we call solutions, apply to a broad range, to the workers themselves, to employers who are trying to do the right thing and not undercut others and to legislators, and even government agencies at the state or federal [...]. So we try to make them relevant on a lot of levels. Sometimes it's very technical [...] but other times, it's more like messaging, just telling a reporter how to tell a story, and then say with the worker advocates, we try to translate so they can take it back to their members and talk to their workers about.

**XXX** So, they wanted to try to copy a bill that we pro-filed in California, that got passed, that made it, so that if a company contracts with another company for workers, that they're both jointly responsible. It doesn't matter if you're an employer or not. You're just jointly responsible. So we helped the Massachusetts people scan their state laws, they have a lot of them, so, we scanned and said: "So, ok, do you have anything that we can work with? Not really, so we are going to help you device a new law", and we drafted it with them. We developed a report that talked about the problem and a bunch of different workplaces and they had worker profiles and they had company profiles. And then we helped them move it through their state legislature with hearings and testimony. And we tried to place stories.

**XXXI** [N]ow, we're getting to the crunch time where some groups are saying I don't like that language, that's gonna hurt our members [...]. So, we're trying to help them navigate the different ways and then the legislators are saying 'I can't live with that, we



need to work on language, it's a little bit looser'. [...] Sometimes we come in later on a state campaign. Then we have federal campaigns that we've started from scratch. So it sort of depends on where the need is and who else is there.

**XXXII** So, we ran basically an eight year campaign to get minimum wage for home care workers. So we got disabled advocates, elderly care, the unions, the immigrant workers who were doing the home care and we just ran a campaign. It took a long time. So, it was Congress to tell them "Go stay away," was Department of Labor "You can do this, do this." So, it depends on the need and on what the capacity is in the allies.

**XXXIII** [T]he labor movement isn't just unions here. It's a lot of other groups. So, we consider them an important partner and they still have a lot of political power. So, it's almost a residual power, it almost doesn't map out with their membership strength but because they've been in the state legislatures and in the Congress they have a lot of clout. So, if we wanna move something sometimes you have to work with the unions to get something through even if it doesn't directly affect their members.

**XXXIV** So it's a balance, it ... it's important to get strong messages out there, so people understand them at kind of a gut level. But you also don't wanna lose your integrity and not be able to stand behind your numbers or your analysis. So, I think we're pretty rigorous and we're not what they would call breezy here where you just sort of, you know, say this is how it is and not have numbers to back it up. So, we're constantly having that debate and that battle.

**XXXV** So, sometimes we just go to the state level or we're doing the Department of Labor or the White House to try to move policy because that's where the action is.

**XXXVI** Sometimes it's trial and error. Sometimes you go, you're full of hope and you think these guys are gonna take our ideas and then you notice in the hearing that this is a joke and they're not really listening. But other times, someone from the staff of one of the senators will call you later and then they start to develop a bill and then you, you get more.

**XXXVII** [...] we often are just down there meeting and we do an informational briefing for the staffers. That's not a hearing but it's just here's what we're working on, this is a really important issue. If this ever pops up or you hear about it or you wanna come back to us ... So, it's longer term laying the groundwork on substantive research or trends that we see.

**XXXVIII** I think the media relationship is very important, especially when you are trying to change the narrative or have people think about something in a different way. [...] We have a very strong public relations firm [...] and they promote our messages and us as experts on certain topics. So there's more of an outreach from them. But then the press also comes to us because they see our reports or they see us quoted someplace else or they see we gave testimony and then wanna find us.

**XXXIX** [W]e think of ourselves as a think and do tank. Not just a think tank we're but also doing stuff or advocating. So, access is very important. And I think we do have good access at the federal and state level. Other indicators of success are, how are the

field and our allies feel about us. [...] NGOs or our partners like the unions or the legislators at the state and federal level. They need to have a sense that you are a good partner and you bring value to the effort.

**XL** [...] if you start to see that we are beating our head against the wall and nothing's changing over there then maybe we should shift our strategy and work with employers [...]. We're trying to work with them more and we typically do not do that. So, we're constantly assessing what might work and what doesn't work.

**XLI** I think we believe that the Republican Party has to do that, has to have those members to a vast coalition and that's really what the parties are at the end of the day, it's a coalition of different factions. And if [...] you get down to twenty percent [...], especially when you're in a two party system, you're screwed.

**XLII** [...] we're trying to win the war of ideas within the Democratic Party and Heritage and AEI and Cato are trying to win the war of ideas within the Republican Party and then overall trying, you know, looking at the Democratic philosophy and the Republican philosophy and then battling there.

**XLIII** So, for us, we are all always calibrating how strong should we be against elements of our own party, you know. And I feel for the most part we've kept things on the policy grounds.

**XLIV** And so because most of our audience is Democratic, you know, if you, we, you know, we send out a product to Capitol Hill, we know how many people are opening the product and know how many of them are Democrats and how many are Republicans, okay. You know, we send them separately and we check open rates. So, you know, five times as many Democrats have opened our stuff than Republicans.

**XLV** [...] there are couple other groups like us. At least ideologically like us. And then the left has a much more ... more a robust sort of center with Third Way. They're great. They do a great job. But the Republicans have ... Heritage is really dominant, AEI has really done a great job the last twenty years. But, we try to ... there're Republicans that don't fit on those houses, so we try to provide a home for them.

**XLVI** There's instances where we're viewed as more moderate, more liberal. And so if you're from Texas, that's viewed as a red flag [...]. And so [...] it's not helpful to be associated with us and we try to be helpful. At the end of the day, we try to promote Republicans that we think are good, that we think are helpful and helpful to move discourse forward. And the last thing we wanna do is to hinder them. And so if they think, you know, this would hurt me electorally, we don't want go out on a limb for us because then we run the risk of losing them.

**XLVII** A lot of the other groups want a fifteen dollar minimum wage, which I think would put seven million people out of work. So, I guess what we would say is ... that's different than the groups on the left is ... they don't allow for a discussion of whether raising the minimum wage would have a cost on jobs. [...] And our job is to try and help lower income people live better. [...] So, you know, I think a fifteen dollar minimum wage would put a lot of people out of work. It would put people out of work because, you know, when you go into McDonald's they'll give you a touch screen instead of a person to talk to because they would become cheaper to use a touch screen.

**XLVIII** But those are our people because they, not only they were in leadership but they are committee chairs or sub-committees chairs, but there's a reason they were there and that's because they bought into the system in a lot of ways. They try to help out, they're good team players. I think that's actually probably the best way of putting it. [...] Not actively working against other Republicans, going out to campaign for people. And so, those people are brought into the system, so we try to be a true leader for them.

**XLIX** So, what is impact? We define it in two ways: changing a policy or changing the discussion, and for each piece of work that we do we have to have a theory of impact. Why will the work that we do have impact? And if we can't come up with a theory of impact, we don't do the work. So, not every think tank operates that way. We operate kind of on a business model, you know, what's, how effective can we be? What impact can we have?

**L** And so it was less of like "Here, look, you can, you should now do this." It was more of like "We know you're trying to do this, here's ... here's your person."

**LI** The Ripon Society's objectives are focused on an understanding within the Republican Party of public policies, ideas and actions that: Strengthen the American family; Promote and achieve an innovative and effective educational system; Improve and protect health, and safety and the natural environment; Advance participation in and development of a sound, growing economy; Ensure a strong, effective national defense.; Encourage reasoned, effective government at local, state and federal levels that nurtures participation in our political system.

**LII** [...] that's the example of if we try to engage with the hypocrisy folks, which is the far right end, very obstructist folks, we would run the risk of our people raising an eyebrow. If you engage that one subset, we could lose sight, we could lose our credibility of at least being, this is what we stand for. I mean, occasionally, we'll do something, we try to at least engage more conservative members, members of the Republican Senate Committee [...], and so there was a time when us engaging them was sort of radical for what we try to do. But going that one step further would hurt us and in terms of our reputation.

**LIII** One of [...] the functions are ... is also to provide cover. The American people agree with you. Here's the proof they agree with you on this. Your instinct is correct.

**LIV** There's a lot of research that's done in universities. So, we'll look at that and a lot of times we will translate some of that research in universities into moving it sort of out the realm of kind of academic research and putting it more in public policy and laymen's terms. [...] Our products are generally pretty easy to read and it's because, you know, it can't be read only by a PhD [...]. Members of Congress and their staffers are like, they're smart but they're not, you know, they're not economists or sociologists or anything like that. So a lot of what we're trying to do is, okay this is interesting data, how do we turn it into something that you can understand and use it.

**LV** So, there are the two most anti-intellectual candidates and there both doing very, very well. You know, both exceeding expectations and I think it's because the middle class feels like the elites in this country, the political elites have let them down.

**LVI** If I could change one thing, it's the influence of money on politics. I think it's a cancer. And I think it hurt the Republican Party even worse than the Democratic Party, but it hurt the Democratic Party, too. The ninety percent of what goes on in this city is designed to stop anything from happening in Congress. That is really what is, what the influence of money is in this town. It's to stop a bill to raise the minimum wage, it's to stop, you know, a bunch of deal from getting done, it's to stop a trade deal from getting done, it's to stop educational reform from getting done.

**LVII** We try to explain the world, have a big picture explanation of what's going on with the world, really with America, but, you know, American middle class, that is a coherent explanation, that is ... that adequately describes, you know, why they're in the predicament that they're in. So, I think you need a worldview that is ... that is coherent. You need a set of policies that could make, that elected officials will believe will make a difference in their lives and you need a way to explain that worldview and those policies so that voters understand and say "Yes, I want that."

**LVIII** So, Elizabeth Warren is the deck is stacked, the system is rigged, you're been cheated, the one percent is bringing the system on you and ours is: the world is changed, you're searching for a place to make sure you gonna have a place in this new world. You know, their answers are, we're gonna go after the cheaters, we're gonna unrig the system. Our answers are, we're gonna create economic growth that benefits the middle class. And then we're gonna do it through, you know, helping people get more skills, creating more jobs and helping people get more well, like. That is an explanation and a sales pitch. So, I think that that's what we try and do.

**LIX** Here, we are big and have incredible staff that raises money. And people tend to give to us, whether it is individuals or foundations, we do not get a lot of business money. But their agenda is ours. They do not tell us what the agenda is but they agree with it so there is not a lot of conflict there.

**LX** We are conservative and we won't hide it. Conservatives believe in limited government because limited government enhances individual freedom and liberty, and that is the best way to have prosperous lives for individuals, families and communities. That is the roof. So the question was, how does that affect my work. So it is part of it. It does not affect it. It guides it.

**LXI** [Others] have really talented folks but I would say, on the conservative side we tend to be more successful. Cato is libertarian. Members of Congress are not libertarian, they are conservative.

**LXII** No one wants to join in the moving the ball forward policy and they say, no, we are going to stick to our pure one. Well, that is not helping anybody [...]. So Democrats are always on the same page. They are uniform. They are for a set of policies and if they decide that they want to move something and they will do it. Republican conservative won't. Their caucus is divided.

**LXIII** So I have an agenda which I have set that I have been pursuing for many years, but it lines up 100 percent with the Heritage agenda. For people who work here that is almost always going to be the case. We rarely have someone working for an agenda that does not match up.

**LXIV** It is a challenge to get the message out to the public because in Washington there is just not so much access. [...] that is part of the job to figure this out. How do I get myself more attention? [...] You kind of have to wait until your issue comes up and then you have to be ready.

**LXV** [...] the first standard that we have is sort of academic rigor. Unless you can write good, objective, fact-based, empirical, typically, research, we do some theoretical work but very little, then you are not a potential hire here. And it does not mean that you cannot have those characteristics and at the same time be very political. You can, but it is rare. So, we typically do not hire people that directly participate, have highly participated, very directly, in campaigns. We typically only hire people that are hired into the executive branch after an election because it inherently becomes less politicized, if you like. And if you join a campaign then you have to take a leave-of-absence. [...] The way that the Peterson institute works is actually in principle we only work four days a week for the Peterson Inst. and we have one day a week to do our own stuff. Personal consulting or whatever you want to do. But, one, everything needs to be transparent, you gotta let the management and president of the institute and everybody else know what you are doing. And you gotta keep it separate. And you cannot be paid by the campaign. Those are sort of the ground rules.

**LXVI** [...] there is a survey done by the White House press corps, done every 2–3 years, where they rank think tanks on what they perceive to be left, right or non-partisan. There is only two that are ranked non-partisan. Last time it was only us and CSIS. So in that sense we are special and we are very fortunate. We are called the Peterson Institute for a reason, right, our own endowment, which finances the majority of our operating budget, was given to us by P. Peterson [...]. He does not editorialize, he does not get involved in what we do. I know that for a fact because I wrote a book ... one of his pet themes is social security reform and I wrote on that a few years ago, trashing his proposals, and there was no problem. So in that sense, we do not have ... we can genuinely say that we do not have that issue.

**LXVII** And typically those who are willing to write big checks they want something in return and the classical tragic example for that is probably the Heritage Foundation. While I certainly do not agree with the points of view Heritage had a couple of years ago but they were consistent, you know. They were libertarian. Today, they are just a mouth-piece of Koch Industries. That is what they do. They are essentially a political lobbying group. In fact, there is Heritage Action Committee, or whatever they call it, that is in fact registered as a lobbying entity. But the Heritage Foundation think tank is the same thing, there is no difference. So in that sense we are quite fortunate and getting rarer.

**LXVIII** I think the rigorous academic focus of many think tanks have declined in recent years. And that is because the funding situations of many think tanks have changed with the political system in the US where obviously we now have a lot more money but it is partisan money. It is Super-PAC money, it is politically motivated money in a way that it wasn't, according to my colleagues, say 15–20 years ago. And that means that there are fewer non-partisan think tanks.

**LXIX** [...] facts are losing. The political debate in the US today is unfortunately largely fact free, or at least, everybody has their own facts.

**LXX** I think we have managed, I believe, to raise the intellectual, the level of analysis that is fed into and utilized by policy makers, Congress, certainly the administration, about the economic pros and cons of trade agreements. Now it is no secret that [...] what our economic models etc. shows us, generally speaking, free trade is good for economic growth, it is good for overall welfare but we certainly recognize that there are losers. And part of the problem in the US is that there is no acceptance of the fact that there are losers. And so there are no re-training opportunities, well, they are very, very limited. But in the trade area we have managed to improve the debate actually.

**LXXI** We can genuinely say that, while I acknowledge that we are generally speaking pro-globalization, so in that sense, if you call us, you are not going to get a protectionist argument. But you may get an argument that this specific deal or this initiative is a bad idea.

**LXXII** But generally speaking there is no doubt that in the US political debate, this issue is an acutely important one because, as I said earlier, everybody today has their own facts. And so you very quickly end up in what can be essentially modeling wars, methodological assumption wars when it comes to advocacy or debating of the most contentious, in this case, tax policies, a classical one, public policy issues.

**LXXIII** So we speak for ourselves and by ourselves, each senior fellow, and that is it. And we disagree on many things. We disagree on currency manipulation in free trade agreements, we disagree on fiscal policy, all sorts of things.

**LXXIV** I mean the best possible thing is if you can have a finished book ready to publish, two weeks before the crisis breaks out. So there is an element of trying to anticipate where current events goes. And there is an element of ambulance chasing in what we do. Because so much of the public policy debate is fundamentally driven by crisis. In reality, something happens and policy makers need advice, the media needs advice about what is going on. And that is where you have ... either you just get lucky, happen to know a lot about the issue or you have positioned yourself, trying to foresee it.

**LXXV** But, also as an institution we have dealt almost 75 percent of our time with analyzing the global financial crisis, since 2008, and the effects of it. What happened? How can we improve it? etc.

**LXXVI** I mean, if you have a very senior policy maker come here for 3–4 hours to sit here and talk to us about whatever they want to talk about, that is influence. That is real influence [...]. They come and want to talk about something, a problem, and then want to hear, well what do you think about this problem? And then they want to hear what we think are the biggest problems facing Europe or China or whatever it is right now.

**LXXVII** But it does not change the fact that it is writing and structuring a logical, well-communicated argument. That is an important skill; that there is an ability to take a lot of input and getting to the point and ranking the importance of that input and

basically giving you the 3–4 important aspects. You have to be good at evaluating information because everybody has too much of it. And what people and policy makers come to think tanks for is, as I said, to get an idea of what the hell is really going on. What are the important parameters and issues that I need to focus on to understand this broader issue?

**LXXVIII** So we now hired a former senior journalist from the Wall Street Journal and he basically tweets for us. Because we recognize that Twitter is such an important part of message distribution now. And he typically also writes a lot of blog posts. He takes bigger pieces of our work and cuts it. And he is trained as a journalist so he is a communicator. So we also had to adapt in that sense as an institution to what the new media landscape looks like.

# LITERATUR

---

**Abelson, Donald E. (2009):** Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes, 2. Auflage, Montreal/Kingston: McGill-Queen's University Press.

**Arnold, Lea (2010):** Unabhängige Wirtschaftspolitik. Wissenschaftliche Politikberatung seit 1968 am Beispiel der Fünf Wirtschaftsweisen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Atkinson, Gary D./Bouma, G. B. J. (1995):** Finding a variable's measurements. Using interview schedules and questionnaires to measure variables, in: A handbook of social science research. A comprehensive and practical guide for students, New York: Oxford University Press, 64–105.

**Atteslander, Peter/Cromm, Jürgen (2010):** Leitfaden-Befragungen, in: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin: Schmidt.

**Bacon, Francis (1627/1989):** New Atlantis and the Great Instauration, hrsg. von Jerry Weinberger. Wheeling, IL: Crofts Classics.

**Béland, Daniel/Cox, Robert (Hrsg.) (2010):** Ideas and Politics in Social Science Research, New York: Oxford University Press.

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2011):** Wie Politik von Bürgern lernen kann. Potenziale politikbezogener Gesellschaftsberatung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

**Bijker, W. E./Bal, R./Hendriks, R. (2009):** The Paradox of Scientific Authority. The Role of Scientific Advice in Democracies, Boston: MIT Press.

**Bogner, Alexander/Torgersen, Helge (Hrsg.) (2005):** Sozialwissenschaftliche Expertiseforschung. Zur Einleitung in ein expandierendes Forschungsfeld, in: Wozu Experten? Ambivalenzen der Beziehung von Wissenschaft und Politik, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 7–29.

**Bohnsack, Ralf (2011):** Interview/Leitfaden-interview, in: Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Opladen et al.: Budrich, 94–98/114.

**Braml, Josef (2004):** Think Tanks versus ‚Denkfabriken‘? U.S. and German Policy Research Institutes' Coping with and Influencing Their Environments, Baden-Baden: Nomos.

**Brown, Mark B. (2009):** Science in democracy. Expertise, institutions, and representation, Boston: MIT Press.

**Campbell, John/Pederson, Ove K. (2010):** Knowledge Regimes and Comparative Political Economy, in: Béland, Daniel/Cox, Robert Cox (Hrsg.), Ideas and Politics in Social Science Research, New York: Oxford University Press, 167–190.

**Cartwright, Nancy/Hardie, Jeremy (2012):** Evidence-based policy. A practical guide to doing it better, New York: Oxford University Press.

**Cassel, Susanne (2004):** Politikberatung und Politikerberatung, Bern: Paul Haupt.

**Collingridge, David/Reeve, Colin (1986):** Science Speaks to Power. The Role of Experts in Policy, London: Pinter.

**Craft, Jonathan (2014):** Beyond 'First Wave' Advisory System Approaches, Montreal, [http://paperroom.ipsa.org/papers/paper\\_30143.pdf](http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_30143.pdf) (Abruf am 31.8.2018)

**Craft, Jonathan/Howlett, Michael (2012):** Policy formulation, governance shifts and policy influence. Location and content in policy advisory systems, in: Journal of Public Policy 32(2), 79–98.

**DiSalvo, Daniel (2012):** Engines of Change. Party Factions in American Politics. 1868–2010, New York: Oxford University Press.



**Drezner, Daniel W. (2015):** American Think Tanks in the Twenty-First Century, in: *International Journal*, 70(2015)4, 637–644.

**Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (2006):** Einführung. Politikberatung – Themen, Fragestellungen, Begriffsdimensionen. Konzepte, Akteure, Institutionen und Politikfelder, in: dies. (Hrsg.), *Handbuch Politikberatung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 11–19.

**Fischer, Frank (2009):** *Democracy and expertise. Reorienting policy inquiry*, New York: Oxford University Press.

**Flick, Uwe (2012):** Leitfaden-Interviews, in: ders., *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 194–226.

**Fraussen, Bert/Halpin, Darren (2016):** Think tanks and strategic policy-making. The contribution of think tanks to policy advisory systems, in: *Policy Sciences*, 1–20.

**Gehlen, Martin (2005):** Politikberatung in den USA. Der Einfluss von Think Tanks auf die amerikanische Sozialpolitik, Frankfurt/New York: Campus.

**Gellner, Winand (1995):** *Ideenagenturen für Politik und Öffentlichkeit. Think Tanks in den USA und in Deutschland*, Wiesbaden: Springer VS.

**Goćkowski, Janusz/Rybycki, Paweł Rybycki (Hrsg.) (1980):** *Autorytet w nauce. Praca zbiorowa*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

**Guy Peters, B./Savoie, Donald J. (Hrsg.) (1995):** *Governance in a Changing Environment*, Montreal: McGill-Queen's University Press.

**Habermas, Jürgen (Hrsg.) (1979):** *Verwissenschaftlichte Politik und öffentliche Meinung*, in: ders., *Technik und Wissenschaft als „Ideologie“*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 120–145.

**Häder, Michael (2015):** Formen der Befragung und deren Besonderheiten, in: ders., *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*, Wiesbaden: Springer VS, 210–297.

**Halligan, John (1995):** Policy Advice and the Public Sector, in: Guy Peters, B./Savoie, Donald J. (Hrsg.): *Governance in a Changing Environment*, Montreal: McGill-Queen's University Press, 138–72.

**Head, Brian W. (2008a):** Three lenses of Evidence-Based policy, in: *Australian Journal of Public Administration* 67(1), 1–11.

**Head, Brian W. (2008b):** Wicked problems in public policy, in: *Public Policy* 3(2): 101.

**Hitzler, Ronald (1994):** Wissen und Wesen des Experten. Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung, in: Hitzler, Ronald/Honer, Anne/Maeder, Christoph (Hrsg.), *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion der Wirklichkeit*, Opladen: Westdeutscher Verlag.

**Hitzler, Ronald/Honer, Anne/Maeder, Christoph (Hrsg.) (1994):** *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion der Wirklichkeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

**Hustedt, Thuriid (2013):** Analyzing policy advice. The case of climate policy in Germany, in: *Central European Journal of Public Policy* 7(1): 88–111, <https://pdfs.semanticscholar.org/ddb5/88b3e22642b113f3bb80ceada7059f7ffb01.pdf> (Abruf am 31.8.2018).

**Ihne, Hartmut (2007):** *Global Governance und wissenschaftliche Politikberatung. Tendenzen und Prinzipien*, Baden-Baden: Nomos.

**Janning, Frank/Toens, Katrin (Hrsg.) (2007):** *Die Zukunft der Policy-Forschung. Theorien, Methoden, Anwendungen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Jasanoff, Sheila (2005):** Judgement under Siege. The Three-Body Problem of Expert Legitimacy, in: Maasen, Sabine/Weingart, Peter (Hrsg.), *Democratization of expertise? Exploring Novel Forms of Scientific Advice in Political Decision-Making*, Dordrecht: Springer, 209–224.

**Jasanoff, Sheila (2007):** *Designs on Nature. Science and Democracy in Europe and the United States*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

**Jeske, Björn/Papenfuß, Ulf (2006):** Institutionen wirtschaftlicher Politikberatung im internationalen Vergleich. Kann der Sachverständigenrat vom Council of Economic Advisers lernen?, Marburg: Metropolis.

**Karwat, Mirosław (2004):** Polityka rzeczowa, stronnictwa i metapolityka, in: Klementewicz, Tadeusz (Hrsg.), *Współczesne teorie polityki. Od logiki do retoryki*, Warszawa: Instytut Nauk Politycznych UW, 11–43.

**Klementewicz, Tadeusz (Hrsg.) (2004):** *Współczesne teorie polityki. Od logiki do retoryki*, Warszawa: Instytut Nauk Politycznych UW.

**Korte, Karl-Rudolf/Grunden, Timo (Hrsg.) (2013):** *Handbuch Regierungsforschung*, Wiesbaden: Springer VS.

**Kowalewski, Zdzisław (1980):** Struktura nauki współczesnej a autorytet naukowy, in: Goćkowski, Janusz/Rybycki, Paweł (eds): *Autorytet w nauce. Praca zbiorowa*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 89–103.

**Kuckartz, Udo (2014):** *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer VS.

**Kusche, Isabel (2008):** Politikberatung und die Herstellung von Entscheidungssicherheit im politischen System. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Lentsch, J./Weingart, P. (Hrsg.) (2011):** *The Politics of Scientific Advice*, Cambridge: Cambridge University Press.

**Liberatore, Angela/Funtowicz, Silvio (2003):** 'Democratising' expertise, 'expertising' democracy. What does this mean, and why bother?, in: *Science and Public Policy* 30(3), 146–150.

**Lindvall, Johannes (2009):** The real but limited influence of expert ideas, in: *World Politics* 61(4), 703–730.

**Lipton, E./Williams, B. (2016):** How Think Tanks Amplify Corporate America's Influence, in: The New York Times, 7.8.2016, [www.nytimes.com/2016/08/08/us/politics/think-tanks-research-and-corporate-lobbying.html](http://www.nytimes.com/2016/08/08/us/politics/think-tanks-research-and-corporate-lobbying.html) (Abruf am 12.3.2019).

**Lipton, E./Confessore, N./Williams, B. (2016):** Think Tank Scholar or Corporate Consultant? It Depends on the Day, in: The New York Times, 8.8.2016, [www.nytimes.com/2016/08/09/us/politics/think-tank-scholars-corporate-consultants.html](http://www.nytimes.com/2016/08/09/us/politics/think-tank-scholars-corporate-consultants.html) (Abruf am 12.3.2019).

**Lundby, K. (Hrsg.) (2014):** *Mediatization of Communication. Handbooks of Communication Science* 21, Berlin: De Gruyter Mouton.

**Maasen, Sabine/Weingart, Peter (Hrsg.) (2005):** *Democratization of expertise? Exploring Novel Forms of Scientific Advice in Political Decision-Making*. Dordrecht: Springer.

**Martinsen, Renate (2006):** Partizipative Politikberatung – der Bürger als Experte, in: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (Hrsg.), *Handbuch Politikberatung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 138–151.

**Martinsen, Renate/Rehfeld, Dieter (2006):** Von der Aufklärung über Defizite zur reflexiven Aufklärung? Politikberatung aus politikwissenschaftlicher Perspektive, in: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (Hrsg.), *Handbuch Politikberatung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 45–58.

**Mayer, Horst O. (2013):** Das Leitfadentinterview als Experteninterview/Entwicklung des Leitfadens/Durchführung des Interviews, in: *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*, München: Oldenbourg, 37/43–45/46.

**Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas Fenzl (2014):** Qualitative Inhaltsanalyse, in: *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden: Springer VS, 543–558.

**McGann, James G. (2016):** 2015 Global Go To Think Tank Index Report.

**Medvetz, Thomas (2012):** Think Tanks in America, Chicago: University of Chicago Press.

**Miller, Clark A. (2004):** Interrogating the Civic Epistemology of American Democracy. Stability and Instability in the 2000 US Presidential Election, in: *Social Studies of Science* 34(4), 501–530.

**Nohl, Arnd-Michael (2013):** Die Praxis der dokumentarischen Interpretation von leitfadengestützten Interviews. Ein Beispiel von der formulierenden Interpretation bis zur sinngetischen Typenbildung, in: ders., *Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 59–87.

**Petersen, Thomas (2014):** Die Funktion des Fragebogens, in: ders., *Der Fragebogen in der Sozialforschung*, Konstanz/München: UVK, 15–26.

**Pietraś, Ziemowit J. (1998):** Decydowanie polityczne, Warszawa/Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.

**Plowden, William (Hrsg.) (1987):** Advising the Rulers, Oxford: Basil Blackwell.

**Rich, Andrew (2001):** United States, in: Weaver, R. Kent/Stares, Paul (Hrsg.), *Guidance for Governance. Comparing Alternative Sources of Public Policy Advice*, Tokyo/New York: Japan Center for International Exchange, 31–70.

**Römmele, Andrea/Schober, Henrik (2011):** Grundverständnis und Potenziale politikbezogener Gesellschaftsberatung, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Wie Politik von Bürgern lernen kann. Potenziale politikbezogener Gesellschaftsberatung*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 32–61.

**Rudloff, Wilfried (2008):** Geschichte der Politikberatung, in: Bröckler, Stephan/Schützeichel, Rainer (Hrsg.): *Politikberatung*, Stuttgart: Lucius & Lucius, 83–103.

**Salas, Eduardo/Klein, Gary A. (Hrsg.) (2001):** Linking Expertise and Naturalistic Decision Making, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

**Sato, Yasushi/Koi, Hirokazu/Arimoto, Tateo (2014):** Building the Foundations for Scientific Advice in the International Context, in: *Science and Diplomacy* 3(3).

**Schnabel, Claus (2016):** Gewerkschaften auf dem Rückzug? Mythen, Fakten und Herausforderungen, *Wirtschaftsdienst* Vol. 96, Issue 6, pp. 426–432, Heidelberg: Springer, <http://dx.doi.org/10.1007/s10273-016-1993-1> (Abruf am 9.2.2019).

**Schneider, Volker (2007):** Komplexität, politische Steuerung, und evidenz-basiertes Policy-Making, in: Janning, Frank/Toens, Katrin (Hrsg.), *Die Zukunft der Policy-Forschung. Theorien, Methoden, Anwendungen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 55–70.

**Seymour-Ure, Colin (1987):** Institutionalization and Informality in Advisory Systems, in: Plowden, William (Hrsg.), *Advising the Rulers*, Oxford: Basil Blackwell, 175–184.

**Shanteau, James (2001):** What does it mean when experts disagree?, in: Salas, Eduardo/Klein, Gary A. (Hrsg.), *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 229–244.

**Siefken, Sven T. (2010):** Ist denn alles Politikberatung?, in: *Politische Vierteljahresschrift* 51(1), 127–136.

**Stone, Diane/Ullrich, Heidi (2003):** Policy research institutes and think tanks in Western Europe. Development trends and perspectives, Budapest: Local Government Institute, <https://core.ac.uk/download/pdf/20539355.pdf> (Abruf am 31.8.2018).

**Szaniawski, Klemens (Hrsg.) (1984a):** O nauce, rozmowaniu i wartościach, Warszawa: Wydawn. Naukowe PWN.

**Szaniawski, Klemens (1984b):** Zasada istnienia autorytetu w środowisku naukowym, in: Szaniawski, Klemens (Hrsg.), *O nauce, rozmowaniu i wartościach*, Warszawa: Wydawn. Naukowe PWN, 102–109.

**Szczepański, Jan. (1980):** Autorytet w nauce, in: Goćkowski, Janusz/Rybycki, Paweł (Hrsg.), Autorytet w nauce. Praca zbiorowa, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 11–18.

**Thunert, Martin (2001):** Germany, in: Weaver, R. Kent/Stares, Paul (Hrsg.), Guidance for Governance. Comparing Alternative Sources of Public Policy Advice, Tokyo/New York: Japan Center for International Exchange, 157–206.

**Thunert, Martin (2013):** Regieren und Politikberatung, in: Korte, Karl-Rudolf/Grunden, Timo (Hrsg.), Handbuch Regierungsforschung, Wiesbaden: Springer VS, 317–326.

**Thunert, Martin (2014):** Möglichkeiten und Grenzen politikberatender Tätigkeiten im internationalen Vergleich, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung, [www.bmbf.de/pub/ITA\\_Moeglichkeiten\\_und\\_Genzen.pdf](http://www.bmbf.de/pub/ITA_Moeglichkeiten_und_Genzen.pdf) (Abruf am 31.8.2018).

**Thunert, Martin (2016):** Hyper-Pluralismus? Die Welt der Interessengruppen, Gewerkschaften, Lobbyisten und Think Tanks, in: Lammert, Christian/Sievert, Markus B./Vormann, Boris (Hrsg.): Handbuch Politik USA, Wiesbaden: Springer VS, 285–304.

**Viciska, Kristina (2013):** Politikberater als Mitregenten. Wissenschaftliche Politikberatung in Frankreich und Deutschland. Hamburg: Diplomica Verlag.

**Weaver, R. Kent/Stares, Paul (Hrsg.) (2001):** Guidance for Governance. Comparing Alternative Sources of Public Policy Advice, Tokyo/New York: Japan Center for International Exchange.

**Weingart, Peter (1999):** Scientific expertise and political accountability. Paradoxes of science in politics, in: Science and Public Policy 26(3), 151–161.

**Weingart, Peter (2001):** Die Stunde der Wahrheit, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

**Widmer, Thomas (2009):** The contribution of evidence-based policy to the output-oriented legitimacy of the state, in: Evidence & Policy. A Journal of Research, Debate and Practice, 5(4), 351–372.

**Young, Ken/Ashby, Deborah/Boaz, Annette/Grayson, Lesley (2002):** Social science and the evidence-based policy movement, in: Social Policy and Society 1(3), 215–224.

**Zerback, Thomas/Mauer, Marcus/Kaspar, Kai/Kasten, Nadine/Gnambs, Timo (2014):** Grundlagen. Repräsentativität in Online-Befragungen; Befragungen: Qualitative Online-Befragungen, in: Welker, Martin/Taddicken, Monika/Schmidt, Jan-Hinrik/Jacob, Nikolaus (Hrsg.), Handbuch Online-Forschung, Köln: Herbert von Halem, 76–103; 176–193.

## AUTORINNEN UND AUTOREN

---

**Gordon Friedrichs, M. A.:** Studium der Politischen Wissenschaft an der Universität Frankfurt, der Universität Heidelberg und der Arizona State University (USA). Seit 2013 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Heidelberg Center for American Studies sowie dem Institut für Politische Wissenschaft an der Universität Heidelberg. Seit 2016 Mitarbeiter am Lehrstuhl für Internationale Beziehungen. Forschungsschwerpunkte liegen auf der US-amerikanischen Außen- und Sicherheitspolitik sowie der asiatisch-pazifischen Region. E-Mail: [gordon.friedrichs@ipw.uni-heidelberg.de](mailto:gordon.friedrichs@ipw.uni-heidelberg.de)

**Dorota Stasiak, Dr. phil.:** Absolventin der Politikwissenschaft und Angewandter Linguistik der Universität Warschau, Polen. Zudem Studium an der LMU München und FU Berlin. Zwischen 2014 und 2016 Postdoctoral Researcher an der Hertie School of Governance in Berlin. Seit September 2017 Wissenschaftliche Projektleiterin am Institut für transformative Nachhaltigkeitsforschung/Institute for Advanced Sustainability Studies e.V. (IASS), Potsdam. Forschungsschwerpunkte liegen auf den Prozessen und Institutionen der Politikberatung, politischen Kommunikation und Innovation. E-Mail: [Dorota.Stasiak@iass-potsdam.de](mailto:Dorota.Stasiak@iass-potsdam.de)

**Martin Thunert, Dr. habil.,** arbeitet seit 2007 als Senior Lecturer (Forschungsdozent) in Politikwissenschaft am Heidelberg Center for American Studies (HCA) der Universität Heidelberg. Studium und Promotion an den Universitäten Frankfurt, Tübingen und Glasgow sowie Augsburg. Habilitation an der Universität Hamburg, Stationen an der FU Berlin, Uni Mannheim und der Hochschule Bremen. Zu seinen Stationen in Nordamerika gehörten Studienaufenthalte in Kanada, ein längerer Forschungsaufenthalt an der Harvard University, eine vierjährige Lehrtätigkeit an der University of Michigan sowie eine Tätigkeit als Senatsmitarbeiter am US-Kongress. E-Mail: [mthunert@hca.uni-heidelberg.de](mailto:mthunert@hca.uni-heidelberg.de)

**Natalie Rauscher, M. A.:** Studium der Englischen Sprache, Literatur und Kulturwissenschaft und Politikwissenschaft in Heidelberg und Maryland, USA. Masterstudium und seit 2016 Doktorandin am Heidelberg Center for American Studies (HCA) der Universität Heidelberg. Der Forschungsschwerpunkt liegt auf amerikanischer Innenpolitik, Sozialen Bewegungen sowie so-

zialer Ungleichheit unter dem Voranschreiten der Digitalisierung im US-Kontext.

**Hanna Thiele, B. A.:** 2013–2017 Bachelor-Studium der American Studies am Heidelberg Center for American Studies (HCA) der Universität Heidelberg mit Spezialisierungen in Politik und Literatur. 2015–2016 Wissenschaftliche Hilfskraft am HCA. Seit 2017 M. A.-Studium der Internationalen Beziehungen an der Goethe-Universität Frankfurt am Main.



---

Die befragten Beratungsakteure sehen in beiden Staaten einen großen Bedarf an wissenschaftsgestützter Politikberatung. Sie verstehen sich dabei weniger als Sprachrohr eines bestimmten gesellschaftlichen Interesses oder einer klar identifizierbaren Ideologie, sondern als ein Konsortium, das an Wissenschaftsdiskursen teilnimmt und die dort entwickelten Ideen in politisch relevante und politisch nutzbare Konzepte und Vorschläge übersetzt.

Eine auf die Arbeitswelt und die Arbeitnehmerperspektive bezogene Politikberatung lässt sich sowohl hinsichtlich ihrer kommunikativen Ausrichtung auf eine immer stärker ausdifferenzierte multimediale Öffentlichkeit als auch hinsichtlich der Bandbreite der konsultationsfähigen Beratungsquellen ausweiten und optimieren, was zu einer größeren Durchschlagskraft arbeitnehmerbezogener wirtschafts- und sozialpolitischer Beratung führen könnte.

---

**WWW.BOECKLER.DE**

**ISBN 978-3-86593-338-6**