

Klemens Joos

Politische Stakeholder überzeugen

**Erfolgreiche Interessenvertretung durch Prozesskompetenz
im komplexen Entscheidungssystem der Europäischen Union**

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Inhalt

Vorwort	19
Abkürzungsverzeichnis	21
Einleitung	23
1 Grundsätzliche Überlegungen zum Thema Interessenvertretung und Stakeholder	31
1.1 Interessendifferenzen, Stakeholder und Übersetzungskonflikte	31
1.1.1 Komplexität und Differenzierung	32
1.1.2 Eine Theorie des ›Stakeholders‹	39
1.1.3 Übersetzungskonflikte	40
1.2 Stakeholder-Orientierung: Perspektiven der Unternehmensführung jenseits des klassischen Shareholder-Value-Ansatzes angesichts komplexerer Rahmenbedingungen	41
1.2.1 ›Be ahead of change‹: Herausforderung Stakeholder-Orientierung	41
1.2.2 Treiber der Stakeholder-Orientierung	43
1.2.2.1 Internet und Digitalisierung	43
1.2.2.2 Klimawandel und demographische Entwicklung	44
1.2.2.3 Mehr soziale Eigenverantwortung von Bürgern und Unternehmen: Höhere Komplexität politischer Entscheidungsprozesse in der Europäischen Union	45
1.2.2.4 Globalisierung und krisenhafte Tendenzen in einer globalvernetzten Wirtschafts- und Finanzwelt	45
1.2.2.5 Neue Organisationsstrukturen bürgerlicher Interessenvertretung	46
1.2.2.6 Zwischenergebnis	47
1.2.3 Ideal des ehrbaren Kaufmanns: Ein Stakeholder-orientiertes Konzept?	48
1.2.4 Komplexe und dynamische Perspektive der Stakeholder-Orientierung	49
1.2.5 Stakeholder-Theorie: Zentrale Beiträge, Entwicklungsstadien und ausgewählte wichtige Erkenntnisse	52
1.2.5.1 Zentrale Beiträge zur Stakeholder-Theorie	52
1.2.5.2 Drei Entwicklungsstadien der Stakeholder-Theorie	53
1.2.5.3 Reifephase im Rahmen des Stakeholder-Managements	60
1.2.6 Stakeholder-Management und Strategien	66
1.2.7 Beispielhafte Anwendungen des Stakeholder-View im Marketing	71
1.2.8 Zusammenfassung und Ausblick	75
1.2.9 Schlusswort	77

1.3	Bedeutung des Intermediärs in der Interessenvertretung abgeleitet von Theorien zu marktlichen Austauschbeziehungen	77
1.3.1	Intermediäre	78
1.3.1.1	Begriffsdefinitionen	78
1.3.1.2	Intermediäre erklärt durch ökonomische Theorien	80
1.3.1.2.1	Transaktionskostentheorie	81
1.3.1.2.2	Search Theory	83
1.3.1.2.3	Intermediation Theory of the Firm	84
1.3.1.2.4	Principal Agent Theorie	85
1.3.1.3	Verhaltenswissenschaftliche Theorien	87
1.3.1.3.1	Structural Hole Theory	87
1.3.1.3.2	Social Exchange Theory	89
1.3.2	Zusammenfassung	90
2	Interessenvertretung: Eine Annäherung. Grundlagen und Einführung ■ ■ ■	93
2.1	Einführung	93
2.2	Interessenvertretung als strukturierter Kommunikationsprozess	94
2.2.1	Einleitung und Fragestellung	94
2.2.2	Definitionen und Abgrenzungen	96
2.2.2.1	Von Investor Relations zu Governmental Relations: Interessenvertretung als unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmenskommunikation	96
2.2.2.2	Interessenvertretung als Kommunikation von Partikularinteressen im politischen System	100
2.2.3	Interessenvertretung als Bestandteil der Unternehmenskommunikation	103
2.2.3.1	Interessenvertretung als Frühwarnsystem: Identifikation von Themen und Trends	104
2.2.3.2	Interessenvertretung als Langfrist-Projekt: Strukturelle Begleitung von Entscheidungsprozessen	108
2.2.3.2.1	Allgemeines	108
2.2.3.2.2	Informationsmanagement	109
2.2.3.2.3	Strategieberatung	110
2.2.3.2.4	Veranstaltungen	111
2.2.3.2.5	Einbringen von Unternehmensinteressen	111
2.2.3.3	Interessenvertretung als politisches Krisenmanagement: Interessenvertretung als ›Feuerwehr‹	112
2.3	Legitimation von Interessenvertretung	115
2.3.1	Politik als Wettstreit verschiedener Interessen mit dem Ziel konsensfähiger Lösungen	119
2.3.2	Interessenvertretung als Aggregation von Interessen	123

3.7	Politische Netzwerke	183
3.8	Gesetzmäßigkeiten von (politischen) Entscheidungen	187
3.8.1	Homo oeconomicus oder Homo politicus?	188
3.8.2	Entscheidungsfindung des Homo politicus	193
3.9	Thesenartige Zusammenfassung	202
4	Europäische Union als Ziel von Interessenvertretung: Politisches System und Besonderheiten gegenüber nationalen (mitgliedstaatlichen) Systemen	207
4.1	Einleitung und Fragestellung	207
4.2	Kurze Geschichte der europäischen Integration	208
4.3	Fundamentale Änderungen durch den Vertrag von Lissabon	217
4.3.1	›Lissabon‹: Vertrag oder Verfassung?	218
4.3.1.1	Entstehungsgeschichte des Vertrags von Lissabon	219
4.3.1.2	Wie der gewählte Prozess über die Substanz des Vertrags von Lissabon entschied	224
4.3.1.3	Bewertung der Unterschiede zwischen Verfassungsvertrag und Vertrag von Lissabon	230
4.3.2	Stärkung der EU nach außen: Die EU als Global Player	235
4.3.3	Stärkung der EU nach innen: Übergang vom Einstimmigkeits- zum Mehrheitsprinzip im Rat der EU wird zum Regelfall	237
4.3.4	Stärkung des Europäischen Parlaments	240
4.4	Integrationstheorien und das Mehrebenensystem	
	Europäische Union	242
4.4.1	Föderalismus	243
4.4.2	Neo-Funktionalismus	246
4.4.3	Liberaler Intergouvernementalismus	249
4.4.4	Supranationalismus	251
4.4.5	Multi-Level-Governance	252
4.5	Political Stakeholder in der Europäischen Union	258
4.5.1	Europäische (supranationale) Ebene: Die Organe und Institutionen der Europäischen Union im Überblick	259
4.5.1.1	Europäisches Parlament	260
4.5.1.2	Europäischer Rat	263
4.5.1.3	Rat der Europäischen Union (Ministerrat)	264
4.5.1.4	Europäische Kommission	267
4.5.1.5	Gerichtshof der Europäischen Union	271
4.5.1.6	Europäische Zentralbank	271
4.5.1.7	Rechnungshof	272
4.5.1.8	Sonstige Institutionen	274
	Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss	274
	Ausschuss der Regionen	274

4.5.2	Mitgliedstaatliche (nationale) Ebene	275
4.5.2.1	Mitgliedstaatliche (›Ständige‹) Vertretungen	276
4.5.2.2	Regionale Vertretungen	277
4.5.3	Zivilgesellschaftliche (nichtstaatliche) Ebene	280
4.5.3.1	Verbände	283
4.5.3.2	Organisationen und öffentliche Interessengruppen	285
4.5.3.3	Medien	287
4.6	Thesenartige Zusammenfassung	288
5	Rechtsetzungsverfahren und sonstige rechtliche Regelungen als Rahmenbedingungen von Interessenvertretung in der Europäischen Union ■ ■ ■ ■	293
5.1	Einleitung und Fragestellung	293
5.2	Grundlagen der Rechtsetzung in der EU nach Lissabon	293
5.2.1	Allgemeines	294
5.2.2	Einteilung der Rechtsakte nach dem Vertrag von Lissabon	295
5.2.3	Rechtsetzungsverfahren in der Europäischen Union	297
5.2.3.1	Allgemeines	297
5.2.3.2	Ordentliches Gesetzgebungsverfahren	298
5.2.3.2.1	Einleitung des Gesetzgebungsverfahrens: Initiativrecht der Kommission	299
5.2.3.2.2	Weiteres Vorgehen in Rat und Parlament: Lesungen, Stellungnahmen und Vermittlungsverfahren	300
5.2.3.2.3	Erste Lesung im Europäischen Parlament	301
5.2.3.2.4	Erste Lesung im Rat	302
5.2.3.2.5	Zweite Lesung in Parlament und Rat, Stellungnahme der Kommission	302
5.2.3.2.6	Verfahren im Vermittlungsausschuss	304
5.2.3.2.7	Dritte Lesung in Rat und Parlament	305
5.2.3.2.8	Veröffentlichung, Bekanntgabe und Inkrafttreten	305
5.2.3.3	Rechtsetzung durch die Kommission nach Artikel 290 und 291 AEUV, insbesondere Komitologie	305
5.2.3.3.1	Delegierte Rechtsetzung (Artikel 290 AEUV)	306
5.2.3.3.2	Durchführungsrechtsetzung der Kommission nach Artikel 291 Absatz 2 AEUV	307
5.3	Zugang zu den Institutionen der Europäischen Union	309
5.3.1	Allgemeines	309
5.3.2	Gesetzliche Grundlagen der Regulierung	311
5.3.3	Rechtliche Rahmenbedingungen des Zugangs zu den einzelnen Institutionen	313
5.3.3.1	Regulierung des Zugangs zum Europäischen Rat	313
5.3.3.2	Regulierung des Zugangs zu Mitgliedern und Beamten der Kommission	314

5.3.3.3	Transparenz-Initiative/Transparenz-Register	315
5.3.3.3.1	Rahmenbedingungen und Inhalt des Transparenz-Registers	315
5.3.3.3.2	Kritische Würdigung	317
5.3.3.3.3	Alternativen zum Transparenz-Register: Verbindliche Qualitätskriterien für Interessenvertretung	319
5.3.3.4	Regulierung des Zugangs zu Mitgliedern des Europäischen Parlaments	321
5.3.3.5	Regulierung des Zugangs zum Ausschuss der Regionen (AdR) und Wirtschafts- und Sozialausschuss (WSA)	322
5.3.4	Konsequenzen für die Praxis der Interessenvertretung	322
5.3.4.1	Entscheidungen ohne Entscheider?	323
5.3.4.1.1	›Komplexitätsfalle‹ Europäische Union: Gibt es den einen Entscheider?	323
5.3.4.1.2	Ordentliches Gesetzgebungsverfahren (Artikel 294 AEUV): Die Zahl der Entscheider nimmt zu	323
5.3.4.1.3	Informeller Trilog als zusätzliche – informelle – Entscheidungsebene	324
5.3.4.1.4	Komplexität und Vielschichtigkeit der Verfahren und Prozesskompetenz in der Interessenvertretung	325
5.3.4.2	Mehrheitsentscheidungen unter 28 Mitgliedstaaten als strategisches Risiko für Unternehmen: Zwang zum ›Europäischen Coalition Building‹?	326
5.4	Thesenartige Zusammenfassung	329
6	Governmental Relations: Prozessmanagement in der Praxis ■ ■ ■ ■ ■	331
6.1	Einleitung und Fragestellung	331
6.2	Allgemeines	332
6.3	Wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Interessenvertretung: Stakeholder-Management	334
6.3.1	Konzept des Stakeholder-Managements im Bereich der politischen Interessenvertretung	334
6.3.2	Stakeholder-Management in der Praxis	338
6.3.2.1	Schritt 1: Identifikation relevanter Stakeholder	339
6.3.2.2	Schritt 2: Stakeholder-Mapping – Kategorisierung und Hierarchisierung	343
6.3.2.3	Schritt 3: Informationsmanagement – Aufbau und Pflege einer Stakeholder-Datenbank	344

6.4	Instrumente der Interessenvertretung	346
6.4.1	Strukturelle Instrumente	346
6.4.1.1	Kollektive Organisationsformen: Interessenvertretung durch Verbände	346
6.4.1.1.1	Allgemeine Heterogenitätsproblematik	346
6.4.1.1.1.1	<i>Zwang zum Kompromiss auf Verbandsebene</i>	347
6.4.1.1.1.2	<i>Folge: Konflikt zwischen Mitgliedschaftslogik und Einflusslogik</i>	349
6.4.1.1.2	Verbandliche Interessenvertretung ›von innen‹ und ›von außen‹	351
6.4.1.1.3	Kulturelle Unterschiede zwischen EU-Ebene und Mitgliedstaat als Problem für Verbände	352
6.4.1.1.4	Europäische und nationale Verbände	353
6.4.1.1.4.1	<i>Europäischer Verband</i>	353
6.4.1.1.4.2	<i>Nationaler Verband</i>	355
6.4.1.2	Nicht-kollektive Organisationsformen	357
6.4.1.2.1	Inhouse-Interessenvertretung: Die eigene Unternehmensrepräsentanz	357
6.4.1.2.1.1	<i>Rolle und Tätigkeit eines Inhouse-Interessenvertreters</i>	358
6.4.1.2.1.2	<i>Anforderungen an die Person des Interessenvertreters</i>	359
6.4.1.2.1.3	<i>Zentrales Problem: Vertrauen kann nicht vererbt werden</i>	359
6.4.1.2.2	Externer Dienstleister	360
6.4.1.2.2.1	<i>Public-Affairs-Agenturen</i>	361
6.4.1.2.2.2	<i>Anwaltskanzleien</i>	361
6.4.1.2.2.3	<i>Governmental-Relations-Agenturen</i>	363
6.4.1.2.2.4	<i>Think Tanks</i>	368
6.4.1.2.2.5	<i>Entsendung eigener Mitarbeiter an die Institutionen</i>	369
6.4.1.3	Kosten der verschiedenen Instrumente	369
6.4.1.3.1	Kosten für einen Verband	370
6.4.1.3.2	Kosten einer Unternehmensrepräsentanz in Brüssel	371
6.4.1.3.3	Kosten eines externen Dienstleisters	374
6.4.1.3.3.1	<i>Public-Affairs-Agenturen</i>	374
6.4.1.3.3.2	<i>Anwaltskanzleien</i>	376
6.4.1.3.3.3	<i>Governmental-Relations-Agenturen</i>	376
6.4.2	Prozessuale Instrumente	378
6.4.2.1	Monoprozessuale Instrumente	379
6.4.2.1.1	Telefonat	380
6.4.2.1.2	SMS	380
6.4.2.1.3	E-Mail	381
6.4.2.1.4	Persönliches Gespräch	381
6.4.2.1.5	Briefing	382

6.4.2.1.6	Stellungnahme im Rechtsetzungsverfahren	383
6.4.2.1.7	One Pager	384
6.4.2.2	Polyprozessuale Instrumente	387
6.4.2.2.1	Workshop	387
6.4.2.2.2	Parlamentarischer Abend	388
6.5	Umsetzung in die Praxis: Gesamtmodell zur Strukturierung einer effektiven und effizienten Interessenvertretung	389
6.5.1	Qualitätsmaßstäbe setzen: Eckpunkte einer effektiven Interessenvertretung für ein Unternehmen	390
6.5.2	Koordination der Instrumente durch das Unternehmen	394
6.5.3	Ausgangspunkt und Zielsetzung erfassen: Definition eines generellen Anforderungsprofils des Unternehmens im Bereich der Interessenvertretung	396
6.5.4	Interessenvertretungsprojekte aufsetzen und erfolgreich durchführen: Grundlegende Schritte	398
6.5.4.1	Erfassung der inhaltlichen Zielsetzung und fortlaufende Prüfung der politischen Realisierbarkeit	399
6.5.4.2	Prozessuale Lageerfassung und Strategieplanung	400
6.5.4.3	Entwurf und Übermittlung eines oder mehrerer One Pager	401
6.5.4.4	Flankierung des One Pagers durch andere strukturelle und prozessuale Instrumente (wechselseitige Informationstransparenz)	401
6.5.4.5	Begleitung der Entscheidungsprozesse in Legislative und Exekutive	403
6.5.5	Schlussfolgerung	403
6.6	Thesenartige Zusammenfassung	404
7	Ausbildung: Wege zum Governmental Relations Manager ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	409
7.1	Einleitung und Fragestellung	409
7.2	Rahmenbedingungen und allgemeine Anforderungen an einen Interessenvertreter	410
7.2.1	Entschlüsselung und Beherrschung der zunehmenden Komplexität	410
7.2.2	Entschlüsselung des komplexen Mehrebenensystems Europäische Union	414
7.3	Anforderungen an einen Interessenvertreter	416
7.3.1	Kenntnisse über die Welt der Politik und die Welt der Interessengruppen	417
7.3.1.1	Interessenvertretung als intermediäres System	417
7.3.1.2	Anforderungen seitens der Interessengruppen	420
7.3.1.2.1	Informationen	420

7.3.1.2.2	Betriebswirtschaftliches Denken und Umsetzung der (politischen) Ziele der Auftraggeber	421
7.3.1.2.3	Professionelle Vertretung der Interessen der Auftraggeber	422
7.3.1.2.4	Fachliches Know-how und gute Kontakte	423
7.3.1.2.5	Soft Skills als wesentliches Handwerkszeug: Soziale Kompetenz, interkulturelle und sprachliche Kompetenz, Integrität	424
7.3.1.2.6	Integrität und Compliance	426
7.3.1.3	Anforderungen seitens der Politik	427
7.3.1.3.1	Informationen	427
7.3.1.3.2	Informationstransparenz und professionelle Informationsvermittlung	429
7.3.1.3.3	Verständnis der politischen Prozesse und Kultur	430
7.3.1.3.4	Integrität und Compliance	431
7.3.1.4	Resümee	434
7.3.2	Kompetenzaufbau zur strukturellen und nachhaltigen Begleitung politischer Prozesse	435
7.3.2.1	Prozesskompetenz und das Verständnis komplexer politischer Systeme	435
7.3.2.2	Reduktion von Komplexität für Politik und Interessengruppen	438
7.3.2.3	Revolving Door als Antwort?	440
7.3.2.3.1	Wechsel von der Politik in die Wirtschaft	441
7.3.2.3.2	Probleme der unterschiedlichen Sozialisation von Politikern und Entscheidungsträgern aus der Wirtschaft	443
7.3.2.3.3	Revolving Door als Sackgasse? Image-Probleme für Politik und Interessengruppen	444
7.4	Status quo der Aus- und Weiterbildung für Interessenvertreter	446
7.4.1	Bisherige Wege der Aus- und Weiterbildung	446
7.4.2	Ziele und Inhalte der bisherigen Aus- und Weiterbildung	449
7.5	Neue Wege in der Aus- und Weiterbildung	451
7.5.1	Modul Europarecht	454
7.5.2	Modul Politikwissenschaft	455
7.5.3	Modul Prozessmanagement und Komplexitätsreduzierung	455
7.5.4	Modul Interkulturelle Kompetenz	456
7.5.5	Modul Sprachen	457
7.5.6	Praxismodul	457
7.6	Thesenartige Zusammenfassung	459
8	Exkurs: Herausforderungen der Zukunft	463
8.1	Professionalität bedeutet Übersetzungskompetenz	463
8.1.1	Klassische Professionen	463
8.1.2	Eine neue Professionalität?	467

8.1.3	Professionalität als Übersetzungskompetenz	472
8.1.4	Kurzer Appendix: Interessenvertretung neu gedacht	474
8.2	Convincing Political Stakeholders: Spezifika und Herausforderungen für KMUs am Beispiel Bayerns	475
8.2.1	Wer sind KMUs in Bayern?	475
8.2.2	Wie ist die politische Interessenvertretung bei bayerischen KMUs organisiert?	478
8.2.3	Was sind aktuelle Probleme bei der politischen Interessenvertretung?	480
8.2.4	Fazit	483

9	Fallstudien zu Interessenvertretungsprojekten mit struktureller Prozessbegleitung	485
9.1	Fall 1: ›Werbeverbote für Spirituosen, Bier und Wein‹	486
9.1.1	Sachverhalt/Ausgangssituation	486
9.1.2	Schritt 1: Erfassung der inhaltlichen Zielsetzung und fortlaufende Prüfung der politischen Realisierbarkeit	489
9.1.3	Schritt 2: Prozessuale Lageerfassung und Strategieplanung	490
9.1.4	Schritt 3: Entwurf eines One Pagers und Übermittlung an zuvor ermittelte Adressaten in Legislative und Exekutive	494
9.1.5	Schritt 4 und 5: Einsatz des One Pagers und Begleitung der Entscheidungsprozesse in Legislative und Exekutive	495
	9.1.5.1 Interessenvertretung gegenüber der Europäischen Kommission	495
	9.1.5.2 Interessenvertretung gegenüber dem Rat	496
	9.1.5.3 Interessenvertretung gegenüber dem Europäischen Parlament	497
9.1.6	Ergebnis: Zielerreichung	498
9.2	Fall 2: ›Verordnung zur Festlegung der Modalitäten für das Erreichen des Ziels für 2020 zur Verringerung der CO ₂ -Emissionen neuer Personenkraftwagen‹	498
9.2.1	Sachverhalt/Ausgangssituation	498
9.2.2	Schritt 1: Erfassung der inhaltlichen Zielsetzung und fortlaufende Prüfung der politischen Realisierbarkeit	500
9.2.3	Schritt 2: Prozessuale Lageerfassung und Strategieplanung	501
9.2.4	Schritt 3: Entwurf eines oder mehrerer One Pager und Übermittlung an zuvor ermittelte Adressaten	503
9.2.5	Schritt 4: Flankierung des One Pagers durch andere strukturelle und prozessuale Instrumente (wechselseitige Informations- transparenz)	504

9.2.6	Schritt 5: Begleitung der Entscheidungsprozesse in Legislative und Exekutive	504
9.2.6.1	Interessenvertretung gegenüber der Europäischen Kommission	504
9.2.6.2	Interessenvertretung gegenüber dem Rat	505
9.2.6.3	Interessenvertretung gegenüber dem Europäischen Parlament	507
9.2.6.4	Interessenvertretung beim Ausschuss der Regionen und dem Wirtschafts- und Sozialausschuss	508
9.2.7	Ergebnis: Zielerreichung	508
10	Zusammenfassung und Ausblick: Notwendigkeit der Ergänzung und Fortschreibung der Instrumente für eine erfolgreiche Interessenvertretung in der Europäischen Union im Licht des Vertrags von Lissabon ■ ■ ■ ■	509
10.1	Interessenvertretung als wirtschaftlicher Aktivposten für Unternehmen	509
10.2	Ziele der Interessenvertretung (Mitwirkung bei Entscheidungsprozessen)	510
10.3	Rahmenbedingungen – Reform durch den Vertrag von Lissabon	511
10.3.1	Vertragswerk Lissabon-Vertrag: ›Vereinigte Staaten von Europa‹	512
10.3.2	Stärkung der Europäischen Union	513
10.3.2.1	Nach außen	513
10.3.2.2	Nach innen	514
10.3.3	Mehrebenensystem, ordentliches Gesetzgebungsverfahren, informeller Trilog	514
10.3.3.1	Mehrebenensystem	515
10.3.3.2	Ordentliches Gesetzgebungsverfahren (Artikel 294 AEUV): Die Zahl der Entscheider nimmt zu	515
10.3.3.3	Informeller Trilog: Eine zusätzliche Entscheidungsebene	516
10.3.4	Schwerpunktverlagerung von der Inhalts- zur Prozesskompetenz	517
10.3.5	Komplexitätssprung und Paradigmenwechsel	517
10.3.5.1	Komplexitätssprung der Prozesse europäischer Entscheidungsfindung	517
10.3.5.2	Paradigmenwechsel in der Interessenvertretung: Prozesskompetenz	519

10.4 Instrumente der Interessenvertretung: Ergänzung und Fortentwicklung (Inhalts- mit Prozesskompetenz verzahnen)	520
10.4.1 Unternehmensexterner Intermediär: Schlüssel zur Komplexitätsreduzierung (Aufbauorganisation)	521
10.4.1.1 Prozessstrukturkompetenz (PsK)	522
10.4.1.1.1 Managementkompetenz	522
10.4.1.1.2 Produktionskompetenz	522
10.4.1.2 Komplementäres Vorgehen zur Inhaltskompetenz (IK) des Unternehmens	523
10.4.1.3 Voraussetzungen für Akzeptanz des Intermediärs bei Unternehmen sowie Legislative und Exekutive	523
10.4.1.3.1 Neutralität und Unabhängigkeit	523
10.4.1.3.2 Compliance-Standard auf höchstem Niveau	524
10.4.1.3.3 Branchenkonkurrenzausschlussklausel	524
10.4.2 Prozessorientierte Methodik des Intermediärs (Ablauforganisation)	524
10.4.2.1 Perspektivenwechselkompetenz (PwK)	524
10.4.2.1.1 One Pager	524
10.4.2.1.2 Perspektivenwechsel vom Individual- (Betroffenenperspektive) zu einem Gemeinwohlinteresse	525
10.4.2.2 Prozessbegleitkompetenz (PbK)	526
10.5 Erfolgsformel für das Komplexitätsmanagement einer erfolgreichen Interessenvertretung	527
10.6 Ergebnis und Ausblick	528
Schrifttum	531
Über die Autoren	563