

Dominic Schwickert

Strategieberatung im Zentrum der Macht

Dominic Schwickert

# Strategieberatung im Zentrum der Macht

Strategische Planer in  
deutschen Regierungszentralen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Frank Schindler

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-531-17430-3

*„Der köstliche Luxus, insgesamt die Themen selbst zu wählen [...] weitgehend unbelastet von administrativen Pflichten. Nachdenken als Aufgabe, [...] gefüttert mit allen Informationen, die der große Apparat täglich ergänzt und die Wissenschaft bereithält. [...] Die schönste Zeit meines Berufslebens habe ich im Planungsstab [...] genossen.“*

Egon Bahr\*

\* Bahr, Egon (1998): Zu meiner Zeit. München. S. 224.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>Strategische Planung in der Politikwissenschaft: Forschungsstand und theoretische Grundlagen.....</b>	<b>28</b>
2.1	Politische Planung in Theorie und Praxis: Ein historischer Abriss ..	29
2.1.1	Planungstheorien in den Sozialwissenschaften .....	30
2.1.2	Planung als Instrument der politischen Praxis .....	32
2.1.3	Neubewertung von politischer Planung in Wissenschaft und Praxis.....	35
2.2	Die Steuerungsdebatte: Grundzüge, Kritik und Wandel.....	36
2.2.1	Klassische Steuerungskonzeptionen als Reaktion auf die Planungsernüchterung .....	38
2.2.2	Die „Unregierbarkeits“-These als steuerungskritischer Gegenentwurf.....	39
2.2.3	Neuere Steuerungskonzeptionen als Reaktion auf die Steuerungskritik .....	42
2.2.4	Befunde der neueren Governance-Forschung .....	44
2.2.5	Die Steuerungsperspektive im Kontext dieser Untersuchung .....	46
2.3	Grundlagen, Perspektiven und Potenziale der Strategieanalyse.....	47
2.3.1	Die Neubegründung der politischen Strategieforschung.....	49
2.3.2	Der politische Strategiebegriff .....	51
2.3.3	Drei Dimensionen von politischer Strategie .....	55
2.3.4	Strategische Akteure .....	58
2.3.5	Verortung in der anwendungsorientierten Policy-Forschung.....	61
2.3.6	Strategie in der Politik: Reichweite und demokratiethoretische Bedenken.....	63
2.4	Zwischenfazit: Planung, Steuerung und Strategie im Kontext der vorliegenden Analyse.....	67

<b>3</b>	<b>Der akteurzentrierte Institutionalismus als theoretisches Paradigma und Forschungsheuristik.....</b>	<b>72</b>
3.1	Der institutionelle Kontext als maßgebliche handlungstheoretische Determinante.....	74
3.2	Mehrdimensionalität von akteurspezifischen Ressourcen und Orientierungen .....	76
3.3	Operationalisierung der Forschungsfrage .....	80
3.3.1	Analyseperspektive .....	81
3.3.2	Analyseebenen, Analysefokuse und handlungsrelevante Bedingungen .....	82
3.3.3	Themenkomplexe, handlungsrelevante Faktoren und Leitfragen.....	84
3.4	Zwischenfazit: Das theoretische Grundgerüst der empirischen Analyse .....	88
<b>4</b>	<b>Empirisches Forschungsdesign .....</b>	<b>90</b>
4.1	Der Untersuchungsansatz.....	90
4.1.1	Begründung des qualitativen Zugangs .....	91
4.1.2	Implikationen qualitativer Interviewforschung .....	92
4.2	Fallauswahl .....	98
4.3	Interviewform .....	104
4.3.1	Leitfadenentwicklung: Die SPSS-Methode nach Helfferich.....	105
4.3.2	Aufbau des Interviewleitfadens.....	107
4.3.3	Interviewdurchführung.....	109
4.4	Auswertungsverfahren .....	110
4.4.1	Inhaltsanalytische vs. hermeneutisch-rekonstruktive Verfahren .....	110
4.4.2	Drei Phasen im konkreten Auswertungsprozess .....	114
4.5	Zwischenfazit: Die methodische Vorgehensweise der empirischen Analyse.....	117

<b>5</b>	<b>Handlungsrelevante Faktoren strategischer Planungsarbeit: Ergebnisse der empirischen Analyse.....</b>	<b>119</b>
5.1	Systemische Rahmenbedingungen und institutionelles Arrangement strategischer Planung .....	119
5.1.1	Systemische Strukturmerkmale der Regierungspolitik auf Länderebene .....	120
5.1.2	Die Regierungszentrale im Gesamtgefüge der Landesregierung: Aufgabe, Ausrichtung, Steuerungsformen ...	126
5.1.3	Institutionell-organisationelle Einbettung der Planungseinheiten in die Regierungszentrale: Aufhängung, Zuschnitt und Ressourcen .....	134
5.1.4	Zwischenfazit: Strategische Planung im konfliktreichen Umfeld .....	143
5.2	Arbeitsprofil, Selbstverständnis und Austauschbeziehungen strategischer Planungsakteure .....	148
5.2.1	Anspruch und Wirklichkeit der Personalrekrutierung.....	149
5.2.2	Themen- und Arbeitsschwerpunkte im Planungsalltag .....	157
5.2.3	Arbeitsweise und -prozesse: Wissen managen, Inhalte verkaufen.....	168
5.2.4	Selbstwahrnehmung und -einschätzung .....	175
5.2.5	Die Planungsakteure und ihre Umwelt: Konstellationen, Beziehungen und Interaktionen.....	182
5.2.6	Zwischenfazit: Das Strategiedilemma der Planungseinheiten...	192
<b>6</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>196</b>
	<b>Gesprächspartner .....</b>	<b>205</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>206</b>
	<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>216</b>
	<b>Dank.....</b>	<b>230</b>

## Vorwort von Klaus Schubert

Der bundesdeutsche Föderalismus ist in gewisser Weise ein seltsames Konstrukt. Zwar verfügen die Länder über sehr wenige eigene Gesetzgebungskompetenzen (Kultur, Bildung, innere Sicherheit), gleichzeitig sind sie aber allumfassend zuständig, wenn es um die Ausführung und Umsetzung politischer Entscheidungen in die konkrete Praxis geht. Die Länder sind also immer dann am Zuge, wenn aus politischen Absichten und Vorhaben materielle Realität werden soll. Mehr noch, die Ausführungskompetenz der Länder erscheint nur auf den ersten, sehr oberflächlichen Blick nachrangig: Faktisch profitieren die deutschen Länder auch vom europäischen Integrationsprozess, der die Zuständigkeiten der Europäischen Union wachsen und die entsprechenden Zuständigkeiten des Bundes schrumpfen lässt. Im spannungsreichen Dreiecksverhältnis von Europäischer Union, Bund und Ländern haben daher letztere faktisch ganz erhebliche politische Handlungsräume gewonnen – die zum Teil recht ‚stolzen‘ Landesvertretungen in Brüssel demonstrieren diese Veränderungen auch optisch nachdrucksvoll. In der Logik liegt aber auch, dass es nicht die Gesetzgeber, sondern vielmehr die Exekutiven und damit die Regierungen der Länder sind, denen hier herausragende und zunehmende Bedeutung zukommt. Politikwissenschaftlich sind diese Zusammenhänge nicht besonders neu. Insbesondere die Klagen der Länderparlamente über zunehmende Auszehrung sind so alt wie die Bundesrepublik selbst. Auch die Frage, wie denn die Regierungen der Länder ihre politischen Gestaltungsräume inhaltlich füllen, ist politikwissenschaftlich keineswegs Neuland. Die Konkurrenz zwischen den Ländern in vielen gesellschaftlich-sozialen und wirtschaftlich-technischen Angelegenheiten ist evident und auch jenseits parteipolitischen Interesses äußerst spannend. Allerdings – und hier kommt die Relevanz des vorliegenden Buches ins Spiel – kümmert sich die deutsche Politikwissenschaft erst seit kurzem um das Thema „Politische Strategie“. Verstärkt durch die Untersuchung von Joachim Raschke und Ralf Tils wird dieser dynamischen Komponente modernen Regierens erst in jüngster Zeit die notwendige fachwissenschaftliche Aufmerksamkeit geschenkt.

Warum ist das so? Moderne, offene, demokratische Gesellschaften zeichnen sich durch Vielfalt und Veränderung aus – wachsende Vielfalt und rapide Veränderungen. Globalisierung, Europäisierung, technische Innovationen, wirtschaftliche Dynamiken, mediale Allverfügbarkeiten, soziale Entwicklungen, politischer Wettbewerb, Wissensexplosion: Unter diesen Bedingungen kann auch Politik im ‚Staat‘ kaum mehr auf das ‚Statische‘ setzen, auf das Bauen und Ver-



trauen, was ‚bleibt‘. Im Gegenteil: Politik muss zunehmend die Grundlagen und Eckdaten für diese Entwicklungen (mit)definieren und schaffen, in vielen Fällen Vor- und Anpassungsleistungen erbringen und vielfach auch die sozialen Kosten rapider Veränderungsprozesse übernehmen. Für diese modernen politischen Ordnungs-, Adaptions- und Gestaltungsleistungen gibt es ausgesprochen wenig politikwissenschaftlich gesichertes Wissen. Zentrale Begriffe und Kompetenzen wie zum Beispiel politische Prozesssteuerung oder strategieorientiertes politisches Handeln sind politikwissenschaftlich unterbelichtet und weitgehend Neuland. Zwar gehören Themen wie Innovationsfähigkeit, Nachhaltigkeit, Responsivität etc. zum zentralen politikwissenschaftlichen Vokabular. Über die Fragen, wie Optionen entwickelt, Gewichtungen gesetzt und Strategien gesucht werden, um in der politischen Realität zwischen Nachhaltigkeit und Wahlrhythmik/Wahlarithmetik, Veränderung und Stabilität, Innovation und Berechenbarkeit sowie zwischen gesellschaftlichen Forderungen, Responsivität und Verantwortung austarieren und navigieren zu können, darüber weiß man in der Politikwissenschaft sehr wenig. Zwischen Gegenstandsbereich und Fach klafft hier eine inakzeptable Lücke. Aber: Aufgabe von Politik ist es, Zukunft zu gestalten. Dazu bedarf es zukunftsweisender Ideen und überzeugender Leitbilder, insbesondere aber auch inhaltlich nützlicher, politisch förderlicher und Akzeptanz vermittelnder Strategien.

Zum besseren Verständnis der Planer und Strategen in den politischen Machtzentren Deutschlands, ihren Aufgaben und Arbeitsweisen trägt dieses Buch von Dominic Schwickert ganz erheblich bei. Es stellt die richtigen Fragen und beschafft relevantes empirisches Wissen. Der leidige Spagat zwischen theoretischem und praxisorientiertem Wissen wird in diesem Buch klug der Relevanzfrage untergeordnet.

Münster im Februar 2010

Dr. Klaus Schubert  
Professor für Deutsche Politik und Politikfeldanalyse

## Vorwort von Dietrich Thränhardt

Politik braucht Strategie, sonst wird das Handeln im Einzelnen sinnlos und die Aktivitäten erschöpfen sich im Strom der „sterilen Aufgeregtheit“ (Georg Simmel) des jeweiligen Medienhypes. Politikwissenschaft muss Strategien dokumentieren, ihre institutionelle Verortung untersuchen, konzeptionelle Anstöße geben und Defizite an strategischem Handeln offenlegen. Dominic Schwickert leistet hier mit seiner empirischen Analyse der Planungseinheiten in den deutschen Bundesländern einen wertvollen Beitrag, nachdem die Politikwissenschaft politische Planung seit dem Abklingen der Planungseuphorie der 1970er Jahre weitgehend vernachlässigt hat. So waren Planungsakteure in Regierungszentralen in den letzten Jahrzehnten kaum Gegenstand umfassender politikwissenschaftlicher Analysen. Findet heutzutage langfristige Planung unter den Zwängen der Mediendemokratie und des politischen Wettbewerbs überhaupt statt? Wie und wo sind sie in den Regierungszentralen der Bundesländer angebunden? Wie ist ihr Stellenwert? Das sind die Grundfragen der vorliegenden Untersuchung.

Bei der institutionellen Analyse ergibt sich – abgesehen von erwartbaren Unterschieden aufgrund der unterschiedlichen Größe und Finanzkraft der Bundesländer – eine erstaunliche Vielfalt an Zuschnitten und Aufgabenkombinationen bei den Planungseinheiten, die bisher auch nicht ansatzweise in der Literatur dokumentiert worden sind. Insgesamt zeigt sich eine starke Fixierung auf den jeweiligen Ministerpräsidenten, die dem bundesdeutschen System der Konkurrenz- und Kanzlerdemokratie mit der Richtlinienkompetenz plus der Führung der stärksten Regierungspartei entspricht. Dieses Muster hat sich auch in den Ländern immer mehr durchgesetzt. Planung kann in dieser Konstellation nur Einfluss gewinnen, wenn sie an die Politik und die Ausstrahlung dieser Führungspersönlichkeit gebunden ist. Im Einzelnen analysiert Schwickert auch das Verhältnis der Planungseinheiten zur ‚Linie‘, zu den Fachministerien, zu den Medien und zur akademischen Welt mit ihren jeweiligen Beraterfunktionen. All dies wird vielfältig und dicht mit Zitaten aus Interviews belegt, wobei sich bei den Akteuren durchaus auch ein breiter Meinungspluralismus feststellen lässt.

Besonders weiterführend sind die Ergebnisse für das Verständnis von strategischer Planung in demokratischen Systemen. Im Gegensatz zu Joachim Raschkes traditioneller Annahme, strategische Planung müsse in einer Arkan-Atmosphäre abgeschottet von der Öffentlichkeit stattfinden, ergeben die Interviews, dass effektive Planung mit der Öffentlichkeit beziehungsweise als Beein-

flussung der Öffentlichkeit stattfinden kann. Das ist nicht nur unter normativen demokratischen Kriterien befriedigend, sondern entspricht offensichtlich auch den Realitäten in offenen politischen Systemen. Rekapituliert man die großen Veränderungen in der Bundesrepublik, etwa die Westpolitik Adenauers, die Ostpolitik Brandts oder die Stabilisierungspolitik Schmidts, so lässt sich ebenfalls feststellen, dass bei aller taktischer Raffinesse im Einzelnen der Erfolg damit verbunden war, dass die große strategische Linie offengelegt wurde und breite öffentliche Akzeptanz fand. Auch der „Strategos“ im antiken Athen setzte seine großen Linien in der Volksversammlung durch, entweder als verantwortlicher Führer oder auch als Demagoge.

Strategische Planung steht immer auch in der Öffentlichkeit und muss die Durchführbarkeit von Strategien und deren Durchsetzung in der öffentlichen Debatte verbinden helfen. In diesem Sinn kann die vorliegende Studie von Dominic Schwickert auch Anstoß zu weiteren Debatten zur Rationalität demokratischer Politik sein.

Münster im März 2010

Dr. Dietrich Thränhardt

Professor em. für Vergleichende Regierungslehre und Migrationsforschung

## Vorwort von Thomas Fischer und Frank Frick

Woran denken wir, wenn wir über Landespolitik in Deutschland sprechen? An dieser Stelle seien nur einige mediale Schlaglichter aus der jüngsten Vergangenheit genannt: Schlechtes Abschneiden deutscher Schüler in den PISA-Studien der OECD; die Pauli-Affäre, die zum Rücktritt des bayerischen Ministerpräsidenten Stoiber führte; die selbstverschuldeten Krisen von HSH-Nordbank und bayerischer Landesbank; das Zerbrechen der großen Koalition in Schleswig-Holstein aufgrund persönlicher Animositäten zwischen dem christdemokratischen Ministerpräsidenten und dem Vorsitzenden der sozialdemokratischen Landtagsfraktion. Mehr noch als für die deutsche Bundespolitik gilt für die Landespolitik, dass sie ihren Weg vor allen dann in die Medien findet, wenn wieder einmal vermeintlich Anlass zur Klage über die organisierte Verantwortungslosigkeit in unserem föderalen System besteht, wie sie vor allem in der Bildungs- und Schulpolitik immer wieder moniert wird. Oder die Medien fokussieren einseitig auf die machtpolitischen Schachzüge und Fehlleistungen landespolitischer Entscheidungsträger, denn: bad news are good news.

Kaum mediale Beachtung findet hingegen, dass angesichts fortschreitender Globalisierung und Europäisierung die Länder an politischer Bedeutung gewonnen haben. So hat die regionale Standortpolitik angesichts der wachsenden Durchlässigkeit nationaler Grenzen heute zentralen Stellenwert für die sozioökonomische Entwicklung. Für den Erfolg der Länder im internationalen Standortwettbewerb wiederum ist die Fähigkeit zur längerfristigen Strategieplanung und -umsetzung zentral. Dies gilt gerade auch angesichts der Notwendigkeit, bei schrumpfenden haushaltspolitischen Spielräumen (Stichwort: Neueinführung der bundesstaatlichen Schuldenbremse in das Grundgesetz) klare strategische Prioritätensetzungen vorzunehmen. Das reichhaltige Arsenal an Instrumenten zur Verbesserung ihrer Strategiefähigkeit, über das die Länder zur Bewältigung dieser Herausforderungen inzwischen verfügen, rückt jedoch kaum je in das Licht der Öffentlichkeit – ob es sich nun um den erfolgreichen Leitbildprozess „Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“, das Szenarienprojekt „Sachsen 2020“ oder auch die Innovationsstrategie des Saarlandes handelt. Eine Schlüsselrolle bei der politischen Entwicklung und Umsetzung derartiger Strategiekonzepte kommt den Planungseinheiten in den Staats- und Senatskanzleien der Länder zu. Direkt angesiedelt beim Ministerpräsidenten als machtpolitischem Schlüsselakteur sind es die Planungseinheiten in den Regierungszentralen, die am besten in der Lage sind, Einzelpolitiken mit langfristigen, übergreifenden Zielen zu ver-

binden und zu einer kohärenten Regierungspolitik zusammenzuführen. Vor allem sie sind es, die die Funktion von Ideenmaklern, Impulsgebern und Strategieberatern innerhalb der Landesexekutive übernehmen, Problemfelder und Zukunftstendenzen frühzeitig analytisch erfassen und im Idealfall Antworten für relevante Fragen bereithalten, die von der in Wahlperioden getakteten Politik noch nicht gestellt werden.

Dominic Schwickert untersucht mit der vorliegenden qualitativen Studie Arbeitsprofil, Selbstverständnis und Gestaltungsspielräume der strategischen Planer. Der Autor leistet einen wichtigen Beitrag für die noch junge Disziplin der Strategieforschung, indem sein Erkenntnisinteresse Fragestellungen gilt, die erst in jüngster Zeit wieder verstärkt politikwissenschaftliche Aufmerksamkeit finden: Wie gelangen relevantes Wissen über künftige Herausforderungen sowie innovative Ideen und zukunftsweisende Konzepte zu den landespolitischen Entscheidungsträgern? Wer sind die regierungsinternen Vordenker und Strategieentwickler auf Landesebene und wie arbeiten sie? Wie laufen Beratungsprozesse über Zukunftsthemen innerhalb der Regierungszentralen konkret ab? Wodurch definieren sich die Spielräume und Grenzen politischer Strategiefähigkeit und damit auch die Gestaltungsmöglichkeiten der dort für Planung und Grundsatzfragen zuständigen Akteure, die am Entscheidungsfindungs- und -vorbereitungsprozess beteiligt sind?

Gestützt auf fundiertes Theorie- und Empiriewissen der politischen Strategieanalyse sowie die Auswertung von Interviews mit den Leitern der Planungseinheiten in den zehn Untersuchungsländern Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hessen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Schleswig-Holstein liefert Schwickert nicht nur neue Einblicke für die politikwissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema. Seine Analyse liefert darüber hinaus auch der Praxis wertvolle Anhaltspunkte dafür, wie die Regierungspolitik auf Landesebene stärker strategisch und zukunftsorientiert ausgerichtet werden kann. Aus unserer Sicht sind dabei nicht zuletzt jene Passagen der Untersuchung interessant, in denen der Wunsch der Planungsakteure deutlich wird, über mehr freie Kapazitäten für langfristiges Denken und konzeptionelles Arbeiten zu verfügen. Zu stark sei die Tendenz, dass das tagesaktuell-operative Geschäft ihre strategisch-planerischen Aufgaben verdränge. Diese Einschätzung wird durch eine Studie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2009 bestätigt, in deren Rahmen Führungskräfte aus dem Planungsbereich in 13 Regierungszentralen der Länder befragt wurden. Im Durchschnitt ergaben ihre Antworten, dass im Verlauf einer Legislaturperiode 50 Prozent ihrer Personalressourcen für Koordinationsaufgaben zwischen den Einzelressorts, 20 Prozent für Kommunikationsaufgaben, nur 11 Prozent für strategische Planung, 10 Prozent für die Erfolgs-

kontrolle und lediglich 9 Prozent für die Analyse langfristiger Entwicklungen eingesetzt würden.

Genau darin liegt aber eine Hauptursache, weshalb, so ein weiteres Ergebnis der vorliegenden Untersuchung, die Planungsakteure als interne Regierungsberater auf externe wissenschaftliche Expertise angewiesen sind. Bei Aufgaben wie der Früherkennung gesellschaftlicher Zukunftstrends kommt externer Beratungsexpertise eine zentrale Unterstützungsfunktion bei der Planung von Regierungshandeln auf Landesebene zu. Dies setzt allerdings voraus, dass relevante wissenschaftliche Ergebnisse kompakt aufbereitet werden, um ihre politische Verwertbarkeit sicherzustellen und jenseits sachrationaler Lösungsangebote auch der Machtrationalität politischer Entscheidungsprozesse ausreichend Rechnung zu tragen. Die Notwendigkeit, diese beiden Dimensionen permanent ‚zusammenzudenken‘, macht geradezu das Wesen politischer Strategie aus – und erklärt zugleich, weshalb die deutsche Wissenschaft mit ihrer starken Fokussierung auf sachbezogenes Denken und ihrer ideellen Distanz zum Politikbetrieb nach wie vor in den beraterischen Kinderschuhen steckt.

Unseres Erachtens zeichnet sich gerade hier ein Weg ab, wie die Planungseinheiten der Regierungszentralen der Länder ihre knappen Ressourcen für die längerfristige Strategieentwicklung künftig wirksamer einsetzen können. Viel stärker als die Planungseinheiten in den Parteizentralen verfügen sie über das Potenzial, Neutralität bei der Identifizierung relevanter externer Expertise zu wahren und zwischen politischem Machtkalkül und wissenschaftlicher Erkenntnis eine ‚Übersetzerfunktion‘ wahrzunehmen. Interne und externe Beratungsexpertise schließen sich also keinesfalls aus. Insbesondere die Planungsakteure der Staats- und Regierungskanzleien können das Wissen von Fachexperten und zivilgesellschaftlichen Akteuren für die Landespolitik erschließen und nutzbar machen.

Brüssel/Gütersloh im März 2010

Thomas Fischer  
Leiter des Büros Brüssel  
der Bertelsmann Stiftung

Frank Frick  
Programmleiter Good Governance  
der Bertelsmann Stiftung