

**Private Organisationen in institutionell hoch entwickeltem Umfeld stehen vor der strategischen Herausforderung, sich trotz Anpassungsdruck und Ressourcenabhängigkeit den notwendigen Entscheidungsspielraum zu sichern, um den angestrebten Nutzen schaffen zu können. Nach wie vor ist jedoch unklar, wie sie die erwähnte Herausforderung in der Praxis meistern.**

**Die vorliegende Dissertation nimmt sich der Forschungslücke im Feld der politischen Strategien an und leistet einen Beitrag zum besseren Verständnis der strategischen Verhaltensmuster. Bei der Nutzenschaffung spielen die organisationalen Motive Legitimität und Autonomie eine zentrale Rolle. Deshalb werden im Rahmen einer vergleichenden Fallstudie die Wechselwirkungen zwischen dem Streben nach Legitimität und Autonomie einerseits und der Nutzenschaffung andererseits untersucht.**

**Zwischen Anpassung und Widerstand**  
**Strategische Verhaltensmuster von privaten Organisationen in**  
**institutionell hoch entwickeltem Umfeld**  
**Eine vergleichende Fallstudie**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften  
sowie Internationale Beziehungen (HSG)  
zur Erlangung der Würde einer  
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Elisabeth Bauer**

von

Oberbüren (St. Gallen)

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Markus Schwaninger**

und

**Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm**

Dissertation Nr. 3981

ZSUZ Druckerei Irchel, Zürich 2012

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 21. Mai 2012

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

## **Für Vreni**

meine älteste Schwester, die sich durch ihre geistige Behinderung bis zu ihrem Tod 2008 nicht davon abhalten liess, mit grosser Offenheit und Neugierde ihre Umwelt zu erforschen

## Vorwort

Der Entscheid, eine Dissertation zu erarbeiten, reifte lange in mir und liegt wohl in meinem Wissensdurst und Erkenntnisdrang begründet. Schon als kleines Mädchen ging ich morgens früher als meine Klassenkameradinnen zur Schule, um an den Lektionen der höheren Klasse teilhaben zu können. Unterstützung fand ich stets bei meinen Eltern, wofür ich mich bei ihnen ganz herzlich bedanke.

Mein besonderer Dank gilt meinem Referenten, Prof. Dr. Markus Schwaninger, für die Betreuung meiner Dissertation und seine hilfreichen Ratschläge und Anregungen. Speziell möchte ich ihm für den grossen Freiraum danken, den er mir bei der Entwicklung und Ausarbeitung der Dissertation gewährt hat. In gleichem Masse zu Dank verpflichtet bin ich auch Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm für die Übernahme des Korreferats.

Das Rüstzeug für die Dissertation holte ich mir im Doktorandenprogramm ‚Strategy‘, für welches Prof. Christoph Lechner verantwortlich zeichnete. Die dazugehörenden Seminare eröffneten mir den Zugang zur Forschungswelt und zu neuen Qualitäten des Denkens. Für die fruchtbaren Anregungen und inspirierenden Auseinandersetzungen in den Seminaren möchte ich allen Beteiligten, Professoren wie Mitstudierenden, einen grossen Dank aussprechen.

Ganz besonders zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben zahlreiche Vertreterinnen und Vertreter aus Behindertenorganisationen, indem sie sich für Interviews zur Verfügung stellten. Weil die Organisationen im Text anonymisiert sind, kann ich sie leider nicht beim Namen nennen. Gleichwohl möchte ich jeder einzelnen und jedem einzelnen von ihnen ganz herzlich dafür danken, dass sie mich an ihrem riesigen Erfahrungsschatz teilhaben liessen. Ohne ihre grosszügige Gesprächsbereitschaft und Unterstützung wäre mein Forschungsvorhaben nicht durchführbar gewesen.

Darüber hinaus verdanke ich dem gemeinsamen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz oder an Tagungen und Kongressen Vieles. Speziell erwähnen möchte ich die Teilnehmenden meiner Lesegruppe, Dana Zumr, Manfred Kölsch und Peter Opitz, mit welchen ich mich regelmässig in Auseinandersetzungen über Fragen der Theorie und Praxis des Managements verwickeln konnte.

Schliesslich danke ich meinem Mann Bernard Wandeler für seine Geduld und Unterstützung, die er mir und unseren Söhnen Max und Leo in der vergangen Zeit immer wieder hat zuteil werden lassen.

## Inhaltsüberblick

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Forschungsproblem und Forschungslücke .....	2
1.2	Forschungsfokus und Forschungsfragen .....	4
1.3	Zweck und Beitrag .....	7
1.4	Aufbau der Arbeit.....	8
<b>2</b>	<b>Stand der Forschung im Feld der politischen Strategien.....</b>	<b>10</b>
2.1	Die Strategie-als-Praxis-Perspektive: ein kritischer Blick auf die Strategieforschung.....	10
2.2	Überblick über das Forschungsfeld der politischen Strategien.....	13
2.3	Erforschung der Bedingungen und Ursachen von politischen Aktivitäten .	16
2.4	Erforschung der Grundformen von politischen Aktivitäten.....	17
2.5	Erforschung der Umsetzung von politischen Aktivitäten .....	20
2.6	Erforschung der Ergebnisse von politischen Aktivitäten.....	22
2.7	Folgerungen.....	23
<b>3</b>	<b>Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>30</b>
3.1	Institutionalistische Theorie und Ressourcenabhängigkeitstheorie als theoretischer Rahmen .....	30
3.2	Ziele von Organisationen .....	37
3.3	Umfeld von Organisationen .....	52
3.4	Streben nach Legitimität: Legitimationsstrategien .....	70
3.5	Streben nach Autonomie: Machtstrategien .....	77
3.6	Marktstrategien.....	87
3.7	Folgerungen.....	89
<b>4</b>	<b>Forschungsansatz .....</b>	<b>91</b>
4.1	Forschungsmethodologie.....	91
4.2	Forschungsdesign .....	96

4.3	Datenanalyse.....	105
4.4	Forschungsqualität.....	109
4.5	Folgerungen.....	112
<b>5</b>	<b>Fallstudien.....</b>	<b>113</b>
5.1	Forschungskontext Behindertenorganisationen .....	114
5.2	Sonnenhof.....	120
5.3	Rosenberg .....	141
5.4	Workplus .....	164
5.5	Integrationswerk .....	191
<b>6</b>	<b>Generalisierung .....</b>	<b>221</b>
6.1	Interpretationsmuster.....	221
6.2	Strategische Muster .....	231
6.3	Interpretationsmuster, strategische Muster und Wirkungsmuster.....	243
<b>7</b>	<b>Schlussfolgerungen.....</b>	<b>250</b>
7.1	Zusammenfassung der Resultate .....	252
7.2	Beitrag zu Theorie und Praxis .....	254
7.3	Grenzen der Dissertation .....	259
7.4	Zukünftige Forschungsfelder .....	261

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsüberblick .....</b>	<b>iv</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>xv</b>
<b>Verzeichnis der Anhänge .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>xvii</b>
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>xviii</b>
<b>Summary .....</b>	<b>xix</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Forschungsproblem und Forschungslücke .....	2
1.2 Forschungsfokus und Forschungsfragen .....	4
1.3 Zweck und Beitrag .....	7
1.4 Aufbau der Arbeit.....	8
<b>2 Stand der Forschung im Feld der politischen Strategien .....</b>	<b>10</b>
2.1 Die Strategie-als-Praxis-Perspektive: ein kritischer Blick auf die Strategieforschung.....	10
2.2 Überblick über das Forschungsfeld der politischen Strategien.....	13
2.2.1 Forschungsarbeiten der politischen Wissenschaften, der Nationalökonomie und der Soziologie .....	13
2.2.2 Forschungsarbeiten der Managementwissenschaften .....	14
2.3 Erforschung der Bedingungen und Ursachen von politischen Aktivitäten .	16
2.4 Erforschung der Grundformen von politischen Aktivitäten.....	17
2.4.1 Duales Grundmuster .....	17
2.4.2 Typologie von Christine Oliver.....	18
2.5 Erforschung der Umsetzung von politischen Aktivitäten .....	20
2.5.1 Integration von Marktstrategien und politischen Strategien .....	20



2.5.2	Integration von politischen Akteuren in die Umsetzung.....	21
2.6	Erforschung der Ergebnisse von politischen Aktivitäten.....	22
2.7	Folgerungen.....	23
2.7.1	Kritik an den wissenschaftlichen Arbeiten im Forschungsfeld der politischen Strategien .....	23
2.7.2	Ansatzpunkte für die Dissertation .....	28
<b>3</b>	<b>Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>30</b>
3.1	Institutionalistische Theorie und Ressourcenabhängigkeitstheorie als theoretischer Rahmen .....	30
3.1.1	Begründung des theoretischen Rahmens.....	31
3.1.2	Kernaussagen der institutionalistischen Theorie.....	32
3.1.3	Kernaussagen der Ressourcenabhängigkeitstheorie.....	34
3.1.4	Integrierte Perspektive.....	35
3.2	Ziele von Organisationen .....	37
3.2.1	Zielsystem.....	38
3.2.2	Das Konzept der Legitimität .....	43
3.2.3	Das Konzept der organisationalen Autonomie.....	47
3.2.4	Wechselwirkungen von Legitimität und Autonomie im Zielsystem	49
3.3	Umfeld von Organisationen .....	52
3.3.1	Umfeld als Anspruchsgruppen und Institutionen.....	53
3.3.2	Umfeld als Resultat von Wahrnehmung und Interpretation.....	56
3.3.3	Umfeld als Resultat von Institutionalisierung .....	57
3.3.4	Umfeld als Druck .....	59
3.3.5	Institutionalisiertes Umfeld als Gelegenheit .....	67
3.3.6	Folgerungen.....	68
3.4	Streben nach Legitimität: Legitimationsstrategien .....	70
3.4.1	Strategien zum Aufbau und Erhalt von pragmatischer Legitimität..	71

3.4.2	Strategien zum Aufbau und Erhalt von moralischer Legitimität .....	72
3.4.3	Strategien zum Aufbau und Erhalt von kognitiver Legitimität.....	73
3.4.4	Zusammenfassender Überblick .....	75
3.5	Streben nach Autonomie: Machtstrategien .....	77
3.5.1	Kompromissstrategien.....	77
3.5.2	Vermeidungsstrategien .....	78
3.5.3	Widerstandsstrategien.....	81
3.5.4	Manipulationsstrategien .....	83
3.5.5	Zusammenfassender Überblick .....	86
3.6	Marktstrategien.....	87
3.7	Folgerungen.....	89
<b>4</b>	<b>Forschungsansatz .....</b>	<b>91</b>
4.1	Forschungsmethodologie.....	91
4.1.1	Forschungsstrategien aus der Strategie-als-Praxis-Perspektive .....	91
4.1.2	Forschungsstrategien vor dem Hintergrund der Forschungsfragen .	94
4.1.3	Vergleichende Fallstudie als Forschungsstrategie .....	95
4.2	Forschungsdesign .....	96
4.2.1	Auswahl der Fälle.....	96
4.2.2	Analyseeinheit .....	99
4.2.3	Forschungsfrage und theoretische Grundlage .....	99
4.2.4	Forschungsprozess.....	101
4.2.5	Datensammlung.....	102
4.3	Datenanalyse.....	105
4.3.1	Fallbezogene Datenanalyse .....	105
4.3.2	Vergleichende Datenanalyse .....	108
4.4	Forschungsqualität.....	109
4.4.1	Validität .....	110

4.4.2	Reliabilität .....	111
4.5	Folgerungen.....	112
<b>5</b>	<b>Fallstudien.....</b>	<b>113</b>
5.1	Forschungskontext Behindertenorganisationen .....	114
5.1.1	Wichtigste Anspruchsgruppen der Behindertenorganisationen .....	114
5.1.2	Ressourcenabhängigkeit der Behindertenorganisationen.....	116
5.1.3	Zunehmender Anpassungsdruck .....	117
5.1.4	Folgerungen.....	118
5.2	Sonnenhof.....	120
5.2.1	Kurzportrait .....	120
5.2.2	Beschreibung und Bewertung der Umwelt .....	121
5.2.2.1	Beschreibung und Bewertung der Anspruchsgruppen.....	121
5.2.2.2	Beschreibung und Bewertung der Veränderungen.....	122
5.2.3	Beschreibung der strategischen Verhaltensmuster.....	125
5.2.3.1	Beziehungen nutzen .....	125
5.2.3.2	Sich mit Absicht anpassen.....	128
5.2.4	Zusammenfassende Darstellung der Aussagen .....	131
5.2.5	Folgerungen.....	132
5.2.5.1	Unterschiede in den Schilderungen der befragten Mitglieder des Sonnenhofs.....	132
5.2.5.2	Auffallende Aussagen in der Beschreibung und Bewertung der Umwelt .....	133
5.2.5.3	Beobachtung der Umwelt.....	133
5.2.5.4	Legitimationsstrategien .....	134
5.2.5.5	Machtstrategien .....	136
5.2.5.6	Marktstrategien.....	137
5.2.5.7	Überblick über die Legitimations-, Macht- und Marktstrategien des Sonnenhofs .....	138

5.2.5.8	Wirkungszusammenhänge.....	139
5.3	Rosenberg .....	141
5.3.1	Kurzportrait .....	141
5.3.2	Beschreibung und Bewertung der Umwelt .....	142
5.3.2.1	Beschreibung und Bewertung der Anspruchsgruppen.....	142
5.3.2.2	Beschreibung und Bewertung der Veränderungen.....	144
5.3.3	Beschreibung der strategischen Verhaltensmuster.....	146
5.3.3.1	Sich regional ausrichten .....	146
5.3.3.2	Zusammenarbeit pflegen .....	149
5.3.3.3	In Bewegung sein und auf Bedürfnisse antworten.....	151
5.3.4	Zusammenfassende Darstellung der Aussagen.....	153
5.3.5	Folgerungen.....	154
5.3.5.1	Unterschiede in den Schilderungen der befragten Mitglieder des Rosenbergs .....	154
5.3.5.2	Auffallende Aussagen in der Beschreibung und Bewertung der Umwelt .....	154
5.3.5.3	Beobachtung der Umwelt.....	155
5.3.5.4	Legitimationsstrategien .....	156
5.3.5.5	Machtstrategien .....	158
5.3.5.6	Marktstrategien.....	160
5.3.5.7	Überblick über die Legitimations-, Macht- und Marktstrategien des Rosenbergs.....	161
5.3.5.8	Wirkungszusammenhänge.....	162
5.4	Workplus .....	164
5.4.1	Kurzportrait .....	164
5.4.2	Beschreibung und Bewertung der Umwelt .....	165
5.4.2.1	Beschreibung und Bewertung der Anspruchsgruppen.....	165
5.4.2.2	Beschreibung und Bewertung der Veränderungen.....	168

5.4.3	Beschreibung der strategischen Verhaltensmuster.....	171
5.4.3.1	Innovationen schaffen .....	171
5.4.3.2	Wirtschaftsnahe wirtschaften .....	174
5.4.3.3	Entscheidungsspielräume schaffen .....	177
5.4.3.4	Zusammenarbeit pflegen .....	179
5.4.4	Zusammenfassende Darstellung der Aussagen .....	181
5.4.5	Folgerungen.....	182
5.4.5.1	Unterschiede in den Schilderungen der befragten Mitglieder von Workplus .....	182
5.4.5.2	Auffallende Aussagen in der Beschreibung und Bewertung der Umwelt .....	182
5.4.5.3	Beobachtung der Umwelt.....	183
5.4.5.4	Legitimationsstrategien .....	183
5.4.5.5	Machtstrategien .....	185
5.4.5.6	Marktstrategien.....	187
5.4.5.7	Überblick über die Legitimations-, Macht- und Marktstrategien von Workplus.....	188
5.4.5.8	Wirkungszusammenhänge.....	189
5.5	Integrationswerk .....	191
5.5.1	Kurzportrait .....	191
5.5.2	Beschreibung und Bewertung der Umwelt .....	192
5.5.2.1	Beschreibung und Bewertung der Anspruchsgruppen.....	192
5.5.2.2	Beschreibung und Bewertung der Veränderungen.....	195
5.5.3	Beschreibung der strategischen Verhaltensmuster.....	197
5.5.3.1	Gelegenheiten wahrnehmen .....	197
5.5.3.2	Entscheidungsspielräume verteidigen .....	200
5.5.3.3	Überzeugen.....	206
5.5.4	Zusammenfassende Darstellung der Aussagen .....	210

5.5.5	Folgerungen .....	211
5.5.5.1	Unterschiede in den Schilderungen der befragten Mitglieder des Integrationswerks .....	211
5.5.5.2	Auffallende Aussagen in der Beschreibung und Bewertung der Umwelt .....	211
5.5.5.3	Beobachtung der Umwelt.....	213
5.5.5.4	Legitimationsstrategien .....	213
5.5.5.5	Machtstrategien .....	216
5.5.5.6	Marktstrategien.....	217
5.5.5.7	Überblick über die Legitimations-, Macht- und Marktstrategien des Integrationswerks.....	218
5.5.5.8	Wirkungszusammenhänge.....	219
<b>6</b>	<b>Generalisierung .....</b>	<b>221</b>
6.1	Interpretationsmuster .....	221
6.1.1	Bedeutung der Legitimität und der Autonomie im Zielsystem der Organisationen.....	221
6.1.2	Interpretation der organisationalen Grenzen aus der Machtperspektive .....	223
6.1.3	Interpretation der organisationalen Grenzen aus der Identitätsperspektive.....	226
6.1.4	Folgerungen .....	229
6.2	Strategische Muster .....	231
6.2.1	Vergleich der strategischen Verhaltensweisen der vier untersuchten Organisationen .....	231
6.2.2	Vergleich der strategischen Muster der vier untersuchten Organisationen.....	235
6.2.3	Vergleich der Wirkungsmuster der vier untersuchten Organisationen.....	238
6.3	Interpretationsmuster, strategische Muster und Wirkungsmuster.....	243

<b>7</b>	<b>Schlussfolgerungen.....</b>	<b>250</b>
7.1	Zusammenfassung der Resultate .....	252
7.2	Beitrag zu Theorie und Praxis .....	254
7.2.1	Beitrag zur Theorie.....	254
7.2.2	Beitrag zur Praxis .....	257
7.3	Grenzen der Dissertation .....	259
7.4	Zukünftige Forschungsfelder .....	261
	<b>Anhang.....</b>	<b>264</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>269</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kontinuum politischer Strategien (in Anlehnung an Oliver (1991b).....	19
Abbildung 2: Modell der Systemischen Lenkung, allgemeine Version (Schwaninger, 2006, S. 50).....	40
Abbildung 3: Wirkungszusammenhänge der strategischen Verhaltensmuster des Sonnenhofs (eigene Darstellung).....	140
Abbildung 4: Wirkungszusammenhänge der strategischen Verhaltensmuster des Rosenbergs (eigene Darstellung).....	162
Abbildung 5: Wirkungszusammenhänge der strategischen Verhaltensmuster von Workplus (eigene Darstellung).....	189
Abbildung 6: Wirkungszusammenhänge der strategischen Verhaltensmuster des Integrationswerks (eigene Darstellung).....	219
Abbildung 7: Drei Muster der Relevanz von Legitimität und Autonomie (eigene Darstellung) .....	223
Abbildung 8: Drei Interpretationsmuster von organisationalen Grenzen aus der Machtperspektive (eigene Darstellung).....	226
Abbildung 9: Drei Interpretationsmuster von organisationalen Grenzen.....	230
Abbildung 10: Drei Muster von Machtstrategien (eigene Darstellung).....	233
Abbildung 11: Drei strategische Muster (eigene Darstellung).....	238
Abbildung 12: Wechselwirkungen von Legitimität, Autonomie und organisationalen Zielen (eigene Darstellung).....	239
Abbildung 13: Intensität der drei verschiedenen Wirkungsmuster im Vergleich (eigene Darstellung).....	240
Abbildung 14: Wirkungszusammenhänge zwischen Interpretationsmustern, strategischen Mustern und Wirkungsmustern (eigene Darstellung)...	248



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Empirische Forschungsarbeiten der Managementwissenschaften im Feld der politischen Strategien.....	25
Tabelle 2: Formen der Druckausübung des Umfeldes auf Organisationen (eigene Darstellung) .....	66
Tabelle 3: Zusammenfassender Überblick über die verschiedenen Formen von Legitimationsstrategien .....	76
Tabelle 4: Zusammenfassender Überblick über die verschiedenen Formen von Machtstrategien .....	86
Tabelle 5: Zusammenfassende Darstellung der Aussagen der befragten Mitglieder des Sonnenhofs.....	131
Tabelle 6: Überblick über die Legitimations-, Macht- und Marktstrategien des Sonnenhofs .....	138
Tabelle 7: Zusammenfassende Darstellung der Aussagen der befragten Mitglieder des Rosenbergs.....	153
Tabelle 8: Überblick über die Legitimations- Macht- und Marktstrategien des Rosenbergs .....	161
Tabelle 9: Zusammenfassende Darstellung der Aussagen der befragten Mitglieder von Workplus .....	181
Tabelle 10: Überblick über die Legitimations-, Macht- und Marktstrategien von Workplus .....	188
Tabelle 11: Zusammenfassende Darstellung der Aussagen der befragten Mitglieder des Integrationswerks .....	210
Tabelle 12: Überblick über die Legitimations-, Macht- und Marktstrategien des Integrationswerks .....	218
Tabelle 13: Legitimationsstrategien, Machtstrategien und Marktstrategien der vier untersuchten Organisationen.....	232
Tabelle 14: Überblick über die strategischen Verhaltensmuster der vier untersuchten Organisationen sowie die angestrebten Wirkungen und Ziele.....	235
Tabelle 15: Kombinationen von Strategietypen in den strategischen Mustern .....	237
Tabelle 16: Zusammenstellung der Interpretationsmuster, strategischen Muster und Wirkungsmuster .....	245

## **Verzeichnis der Anhänge**

Anhang 1: Interviewleitfaden .....	264
Anhang 2: Liste der Datenquellen .....	266

## Abkürzungsverzeichnis

BSV	Bundesamt für Sozialversicherungen
BSV/IV 2000	Qualitative Bedingungen des Bundesamtes für Sozialversicherung für die Subventionierung von Heimen und Werkstätten für Behinderte
IV	Invalidenversicherung
IW	Integrationswerk
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NFA	Neuer Finanzausgleich
RAD	Regionaler ärztlicher Dienst der IV
SVA	Sozialversicherungsanstalt
TAEP	Tagesansatz Entlastungsprogramm

## **Zusammenfassung**

Private Organisationen in institutionell hoch entwickeltem Umfeld sind beträchtlichem Anpassungsdruck und grosser Ressourcenabhängigkeit ausgesetzt. Mehr noch als andere Organisationen stehen sie vor der strategischen Herausforderung, sich trotz Anpassungsdruck und Ressourcenabhängigkeit den notwendigen Entscheidungsspielraum zu sichern, um den angestrebten Nutzen schaffen zu können. Obwohl das Forschungsfeld der politischen Strategien in den letzten zwanzig Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat, ist nach wie vor unklar, wie private Organisationen die erwähnte Herausforderung in der Praxis meistern.

Die vorliegende Dissertation nimmt sich der Forschungslücke im Feld der politischen Strategien an und leistet einen Beitrag zum besseren Verständnis der strategischen Verhaltensmuster, indem Organisationen in institutionell hoch entwickeltem Umfeld fokussiert werden. Bei der Nutzenschaffung spielen die organisationalen Motive Legitimität und Autonomie eine zentrale Rolle. Deshalb werden im Rahmen einer vergleichenden Fallstudie die Wechselwirkungen zwischen dem Streben nach Legitimität und Autonomie einerseits und der Nutzenschaffung andererseits untersucht.

Die wichtigsten Resultate lassen sich wie folgt zusammenfassen: (1) Der Anpassungsdruck und die Ressourcenabhängigkeit zeigt sich in bestimmten Mustern der Interpretation der organisationalen Grenzen. (2) Diese Interpretationsmuster beeinflussen das Streben nach Legitimität und Autonomie, was sich in bestimmten strategischen Mustern ausdrückt. (3) Die strategischen Muster ihrerseits gehen einher mit bestimmten Wirkungsmustern, welche in Form von rekursiven Prozessen wiederum auf die strategischen Muster und die Interpretationsmuster zurückwirken können.

Mit dieser Dissertation wird ein Beitrag zur Managementtheorie und –praxis geleistet. Die Resultate bauen auf bestehenden theoretischen Konzepten auf und erlauben es, die strategischen Muster von privaten Organisationen in institutionell hoch entwickeltem Umfeld differenziert zu beschreiben und die Wechselwirkungen zwischen Legitimität, Autonomie und Nutzenschaffung aufzuzeigen. Für die Praxis bietet die vergleichende Fallstudie die Möglichkeit für Lernen am Modell, indem der strategische Gestaltungsraum aufgezeigt wird und angeregt wird, die eigene Geschäftslogik zu reflektieren. Für staatliche Institutionen gibt sie Anhaltspunkte für die Förderung der Vielfalt von privaten Organisationen.

## Summary

Private organizations in highly developed institutional environments are exposed to major pressures to adapt and strongly dependent on resources. Even more than other organizations, they are strategically challenged to ensure the scope of decision-making in order to create the desired values in the face of pressures to adjust and their resource dependence. Although research in the field of political strategies has gained importance in the last twenty years, it remains unclear how private organizations in highly developed institutional environments can overcome this particular challenge.

The following dissertation takes on the research gap in the field of political strategies and contributes to a better understanding of the strategic behavioral patterns by focusing on private organizations in highly developed institutional environments. In creating values, organizational motives such as legitimacy and autonomy play a central role. Therefore, the interplay between strategies to create value and strategies to gain legitimacy and autonomy was analyzed in a comparative case study.

The most important results can be described as follows: (1) The pressure to adapt and the resource dependency will be shown in specific patterns of interpretation of the organizational boundaries. (2) These patterns of interpretation influence the use of strategies to gain legitimacy and autonomy, which can be described in strategic patterns. (3) The strategic patterns, for their part, become interrelated to specific patterns of outcome, which, in the form of recursive processes, can affect the strategic and interpretative patterns in turn.

With this dissertation we contribute to management theory and practice. With regard to theory, the results build on existing theoretical concepts and allow a differentiated description of the strategic patterns of private organizations in highly developed institutional environments and the identification of the interrelations between legitimacy, autonomy and value creation. With respect to praxis the comparative case study provides the possibility for observational learning by showing the strategic scope of development and stimulating the reflection of its own business logic. For state institutions there are criteria for the advancement of pluralism in private organizations as a guiding value in public policy.