

Verbände sind wie wenige andere Organisationen Experten für das „Dazwischen“. Sie stehen zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Logiken sowie zwischen ihren Mitgliedern und dem politisch-administrativen System. Zum Verständnis und zur Erläuterung von Verbandskommunikation bedarf es einer genaueren Analyse dieses spezifischen „Dazwischen“. Dazu sollen auf einer systemtheoretischen Basis die drei zentralen Probleme herausgearbeitet werden, die Verbände lösen müssen und die in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich erläutert werden. Auf dieser Basis wird das Verständnis von Verbandskommunikation sowie von drei zentralen Disziplinen herausgearbeitet.

2.1 Verbände als intermediäre und multireferentielle Organisationen

Verbände werden in einer politikwissenschaftlichen Perspektive als intermediäre Organisationen zwischen Staat und Bürgerschaft modelliert (vgl. Streeck 1987). In einer allgemeinen Beschreibung können intermediäre Systeme mit Rucht wie folgt definiert werden:

Ganz allgemein bezeichnet ein intermediäres Element oder System ein ‚Bindeglied‘. Damit wird auf zwei weitere Elemente verwiesen, die durch das intermediäre Element verknüpft, also in einen Funktionszusammenhang gebracht werden. Intermediäre Systeme verbinden (mindestens) zwei externe Systeme, zwischen denen Kommunikationsschranken existieren oder die sogar in einem spannungsreichen bzw. widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen. Technisch gesprochen: Diese externen Systeme sind nichtk oder kaum kompatibel, weil sie verschiedenen Logiken und Prinzipien gehorchen, die keine unmittelbare Verknüpfung erlauben. Um eine interaktive Beziehung einzugehen, bedürfen solche Systeme eines Übersetzungsmechanismus. Dieser wird vom intermediären System bereitgestellt. (Rucht 1993, S. 256)

Neben Verbänden übernehmen im politischen Kontext auch Parteien und soziale Bewegungen intermediäre Funktionen. Intermediäre Organisationen fördern die politische Interessenbildung an der Basis, mobilisieren Unterstützung für politische Interessen, nehmen politische Interessen auf, aggregieren und selektieren sie und artikulieren sie in Richtung Staat, wirken an staatlicher Entscheidungspolitik mit und vermitteln staatliche Entscheidungen an die Basis zurück (vgl. Steiner und Jarren 2009, S. 251). Intermediäre vermitteln damit zwischen der privaten Sphäre der Bürger, Gruppen, sozialen Milieus auf der einen und dem politisch-administrativen System auf der anderen Seite (vgl. Rucht 1993, S. 257).

Während intermediäre Organisationen in einer demokratietheoretischen und normativen Betrachtung Partizipation ermöglichen und die Rückbindung des Staates an den Willen des Publikums ermöglichen, sind es in einer deskriptiven systemtheoretischen Betrachtung die Zulassung und Selektion von politischen Themen und Interessen. Mit anderen Worten: Intermediäre Organisationen reduzieren im Zwischenbereich von politischer Peripherie (Publikum) und Zentrum (Staat) politische Komplexität (vgl. Steiner und Jarren 2009, S. 257).

Das spezifische Problem von intermediären Organisationen wie Verbänden zeigt sich in dieser Betrachtung darin, dass sie sowohl gegenüber der politischen Peripherie als auch gegenüber dem politischen Zentrum strukturell offen sind und auf Inklusion angewiesen sind. Wenn man aktuelle und potenzielle Mitglieder und Unterstützer als interne Umwelt versteht, wird hier eine breite Inklusion angestrebt, um die Chancen externer Einflussnahme zu steigern. Denn erst eine breite Inklusion signalisiert die Legitimation der vertretenen Interessen und bietet damit zugleich Sanktionspotenzial, das für die Interessendurchsetzung in der politischen Kommunikation relevant ist. *Das erste zu lösende Problem von Verbänden ist daher, Unterstützung und Zustimmung zu generieren.* Gegenüber dem politisch-administrativen System als externe Umwelt streben Verbände ebenfalls eine aktive und effektive Inklusion an, um so Entscheidungen beeinflussen zu können (vgl. ebd.: 257 f.; Jarren et al. 2007b, S. 340). *Das zweite zu lösende Problem von Verbänden ist es folglich, Voraussetzungen zu schaffen, um Entscheidungen des politisch-administrativen Systems beeinflussen zu können.*

Daher können, so Steiner und Jarren treffend (2009, S. 257), Intermediäre wie Verbände selbst als demokratische *politische Systeme en miniature* bezeichnet werden: Sie lassen intern Komplexität zu und reduzieren diese im Zuge formeller und informeller Verfahren auf wenige komplexe Entscheidungsalternativen, um dadurch effektiv Einfluss nehmen zu können (vgl. ebd.: 257; Berger 2004, S. 17).

Offenkundig stehen diese beiden Probleme in einem Widerspruch zueinander, der sich als das Dilemma von Repräsentation und Effektivität zusammenfassen lässt. Je stärker die Interessen der einzelnen Mitglieder berücksichtigt werden,

desto geringer ist der Handlungsspielraum der Funktionäre. Desto mehr Interessen eine Verbandsspitze jedoch „aussortiert“, um ihren Handlungsspielraum zu sichern, desto mehr drohen sie, die Unterstützung ihrer Mitglieder zu verlieren (vgl. Jarren und Donges 2002a, S. 155). *Dieses Dilemma, das Schmitter/Streeck als Widerspruch von Mitgliedschafts- und Einflusslogik bezeichnet haben (1981), ist das dritte zu lösende Problem von Verbänden.*

Wie wichtig die Berücksichtigung beider Seiten ist, zeigt sich darin, dass eine gelungene oder eine misslungene Berücksichtigung eines Interesses schnell in eine Erfolgs- bzw. Misserfolgsspirale münden kann. Eine erfolgreiche Mitgliederinklusion – also zum Beispiel die erfolgreiche Mobilisierung der Mitglieder bei einer Demonstration – erhöht den externen Einfluss, während eine erfolgreiche Beeinflussung die Unterstützungsbereitschaft von Mitgliedern erhöht (vgl. Steiner und Jarren 2009, S. 258; Streeck 1987, S. 492).

Die beschriebenen Probleme gelten für alle intermediären Organisationen – also auch für Parteien und Soziale Bewegungen. Wenn man die Perspektive erweitert und die Multireferenz von Verbänden in den Mittelpunkt stellt, ermöglicht dies eine Unterscheidung zu Parteien und zugleich ein besseres Verständnis der drei Problemfelder von Verbänden.

Verbände reduzieren nicht nur politische Komplexität von der politischen Peripherie hin zum politischen Zentrum, sondern sie gehorchen, so Rucht (1993, S. 256, 2007, S. 20) unterschiedlichen Logiken und Prinzipien. Im Falle von Wirtschaftsverbänden sind dies insbesondere die Logik des Wirtschafts- und des politischen Systems. Wie ist das möglich, wenn Funktionssysteme nicht „miteinander“ kommunizieren können? Für das politische System wird das wirtschaftliche System immer Umwelt bleiben – und umgekehrt. Politik und Wirtschaft können daher nicht „miteinander“ kommunizieren (vgl. Luhmann 2000b, S. 241). Organisationssysteme nehmen in der systemtheoretischen Perspektive eine besondere Stellung ein. Funktionssysteme können sich „in Organisationssystemen einnisten – und zwar mehrere Funktionssysteme in ein und derselben Organisation“ (ebd.: 398). Organisationen werden damit zum „Treffraum“ (ebd.: 398) von Funktionssystemen. Organisationen können als multireferentielle Systeme beschrieben werden (vgl. Wehrsig und Tacke 1992, S. 234 f.), da sich ihre Kommunikationen auf verschiedene Funktionssysteme beziehen. So haben sich in Zeitungsverlagen mindestens das wirtschaftliche und das journalistische System eingenistet und bei Wirtschaftsverbänden mindestens das politische und das wirtschaftliche System. Damit vermitteln Wirtschaftsverbände zwischen den Erwartungen des politischen und des Wirtschaftssystems (vgl. Luhmann 2000a, S. 397 f.; Lieckweg 2001, S. 277). Diese Vermittlungsleistung ist in einer internen und externen Perspektive zu beschreiben.

Intern handeln Verbände – wie oben beschrieben – die Themen aus, die einerseits gegenüber dem politisch-administrativen System und in der politischen Öffentlichkeit vermittelbar sind und die andererseits im Falle von Wirtschaftsverbänden die negativen wirtschaftlichen Folgen möglichst gering halten. Während also jedes Funktionssystem weiterhin auf seine Weise autonom arbeitet, fallen „alle Integrationsprobleme, alle wechselseitigen Einschränkungen der Freiheitsgrade“ (Luhmann 2000b, S. 398) nur in der Organisation an.

Extern werden Verbände zu Repräsentantenorganisationen (vgl. Lieckweg 2001, S. 277), die von Fall zu Fall als Organisation des politischen oder des wirtschaftlichen Systems gesehen werden. Wenn nur Organisationen wie Personen im eigenen Namen kommunizieren können (vgl. Luhmann 2000b, S. 241), dann werden Verbände zu „Gesprächspartnern“ von Unternehmen und Organisationen des politischen Systems. Das politische Publikum und das politisch-administrative System erwartet von Mitteilungen, die den Verbänden zugeschrieben werden, Auskunft über andere Funktionssysteme wie die Wirtschaft: Politik lässt sich folglich von Verbänden irritieren. Umgekehrt richtet zum Beispiel das Wirtschaftssystem seine Erwartungen hinsichtlich der Politik auch an die Verbände: Das Wirtschaftssystem lässt sich ebenfalls von Verbänden irritieren. Verbände dienen der Politik und der Wirtschaft damit als Identifikationspunkt, als Erwartungsadressat von sich ereignenden Äußerungen (vgl. Brodocz 1996, S. 367). Damit hängt eng das Glaubwürdigkeitsproblem von Verbänden zusammen. Sie sind gewissermaßen zu eigenen Organisationen ausdifferenzierte „Boundary spanners“ (Thompson 1967). Im politisch-administrativen System und in der politischen Öffentlichkeit stehen sie unter dem Verdacht, dass sie Partikularinteressen vertreten. Und gegenüber ihren Mitgliedern sehen sie sich dem Verdacht ausgesetzt, sich zu sehr an politischen Rationalitäten zu orientieren.

Als multireferentielle Organisationen vermitteln Verbände zwischen den Leistungserwartungen und Leistungsbereitschaften der jeweiligen Funktionssysteme. Da dies aber letztlich jede Organisation leistet, kann mit Lieckweg (2001, S. 280) überspitzt formuliert werden, dass letztlich jede Organisation eine Vermittlerorganisation ist. Was ist dann die Besonderheit von Verbänden? Während diese Vermittlungsleistung in den meisten anderen Organisationen quasi ein Nebenprodukt ist, ist die – nicht normativ zu verstehende – Vermittlung bei Verbänden eine zentrale Leistung.

Aus den Überlegungen wird der spezifische vermittelnde Charakter von Verbänden deutlich. Verbände wirken damit vermittelnd in zweierlei Hinsicht: erstens zwischen anderen gesellschaftlichen Teilsystemen und der Politik und zweitens zwischen der politischen Peripherie und dem politischen Zentrum. Verbände sind damit „Dazwischenorganisationen“, die weder allein der Wirtschaft – im Falle von

Wirtschaftsverbänden – noch der Politik zugerechnet werden können. Als „Dolmetscher“ (Rucht 1993) müssen Verbände beide Sprachen beherrschen. Dies gilt insbesondere, weil Themen erst durch den doppelten Bezug zu Politik und Wirtschaft Verbandsrelevanz erlangen.

Damit sind die drei zentralen zu lösenden Probleme von Verbänden herausgearbeitet worden. Erstens ist dies die Generierung von Mitgliedern bzw. eines Unterstützungspotenzials, zweitens ist dies die Beeinflussung von Entscheidungen des politischen-administrativen Systems und drittens ist es das Management der Widersprüche, zu denen die Bearbeitung der ersten beiden Probleme führen.

2.2 Verbandskommunikation: Definition und Disziplinen

Wenn in einer systemtheoretischen Perspektive die Gesellschaft nur aus Kommunikation besteht, folgt daraus ein sehr breites Verständnis von Verbandskommunikation. Mit Theis-Berglmaier (vgl. 2003, S. 347) sollen zur Verbandskommunikation alle Kommunikationen in und von einem Verband verstanden werden. Angesichts eines solch breiten Verständnisses gewinnt die Beschreibung von Syzszka/Schütte/Urbahn von „Verbänden als Kommunikationsorganisationen“ (2009, S. 193) eine ganz neue – und wohl kaum intendierte Bedeutung. Die Frage ist dann, wie von dieser Gesamtheit der Verbandskommunikation diejenigen unterschieden werden können, die landläufig als Verbands-PR (vgl. z. B. Brieske 2007) bezeichnet werden.

Das zu entwickelnde Verständnis von Verbandskommunikation muss zudem zweierlei leisten. Einerseits sind z. B. Unternehmen in Verbänden Mitglied, weil sie damit die Beziehungspflege zur Politik unterstützen wollen. Verbände sind in dieser Perspektive ein Instrument der Public Affairs – sie sind funktional äquivalent zu Public Affairs-Abteilungen in Unternehmen. Andererseits haben die Erläuterungen die Eigenlogik von Verbänden gezeigt: Wirtschaftsverbände vertreten die Interessen vieler Unternehmen und haben dabei in der Regel auch ihre eigene Existenzsicherung im Blick (vgl. Wiesenthal 1993, S. 6).

Es sollen drei zentrale Disziplinen der Verbandskommunikation unterschieden werden, die sich jeweils auf die Bearbeitung eines der herausgearbeiteten Probleme spezialisiert haben:

- Die *Legitimationskommunikation* sind sämtliche Kommunikationen, mit denen Verbände die Legitimation ihrer Interessen und die Interessendurchsetzung gegenüber dem politisch-administrativen bearbeiten.
- Die *Mitgliederbindungskommunikation* sind sämtliche Kommunikationen, die das Problem der Mitgliederbindung bearbeiten.

- Das *integrierte Kommunikationsmanagement* sind sämtliche Kommunikationen, die das Problem der Widersprüche bearbeiten, die sich u. a. aus der Bearbeitung der ersten beiden Probleme ergeben.

Die drei Disziplinen können systemtheoretisch als Subsysteme eines Verbands modelliert werden (vgl. ausführlich dazu Luhmann 1964; Hoffjann 2007). Eine solche Ausdifferenzierung setzt nicht zwangsläufig eigene Abteilungen voraus – dies dürfte im Gegenteil sogar eine absolute Ausnahme bleiben. Von einer solchen Ausdifferenzierung soll selbst in den – nicht unüblichen – Fällen ausgegangen werden, in denen ein Verbandsgeschäftsführer zugleich der Pressesprecher ist. Wenn hier dennoch für eine Ausdifferenzierung in die drei Disziplinen plädiert wird, dann steht dahinter die Überzeugung, dass die zu lösenden Probleme, die Selektionskriterien und die jeweiligen Rationalitäten von großen Unterschieden geprägt sind – und diese drei spezifischen Subsysteme damit jeden Verband prägen.

2.3 Was Verbandskommunikation beeinflusst

Die politische Interessenvermittlung ist geprägt von großen Veränderungsprozessen (vgl. Jarren et al. 2007a). Bevor die drei Disziplinen der Verbandskommunikation eingehend erläutert werden, sollen daher zunächst drei relevante Entwicklungen eingeführt und kurz erläutert werden. Dies sind die zurückgehende Mitgliederbindung, die Medialisierung insbesondere der politischen Kommunikation sowie die Pluralisierung organisierter Interessen. Die Relevanz anderer Entwicklungen wie die Europäisierung, die Globalisierung, die Professionalisierung oder die Berlinisierung (vgl. z. B. Alemann 2000; Wehrmann 2007) soll damit nicht geleugnet werden, sie führen aber eher zur Etablierung und zum Ausbau zusätzlicher Aktivitäten, als dass sie die grundlegenden Strukturen der Legitimations-, der Mitgliederbindungskommunikation und des integrierten Kommunikationsmanagements verändern würden.

Verbände sind Antreiber und Getriebene dieser Entwicklungen gleichzeitig, wenn auch in einem unterschiedlichem Ausmaß. Wenn die drei Entwicklungen einleitend erläutert werden, steht dahinter die Überzeugung, dass sie die Legitimationskommunikation, Mitgliederbindungskommunikation und das integrierte Kommunikationsmanagement mittelbar oder unmittelbar beeinflussen.

Als Mediatisierung bzw. *Medialisierung* für den Bereich der politischen Kommunikation soll mit Ulrich Sarcinelli (vgl. 1998, S. 678 f.) die wachsende Verschmelzung von Medienwirklichkeit und politischer wie sozialer Wirklichkeit, die zunehmende Wahrnehmung von Politik über Medien sowie die Ausrichtung politischen

Handelns und Verhaltens an den Gesetzmäßigkeiten des Mediensystems verstanden werden. Zentraler Bezugspunkt dieser Veränderungen ist die Entwicklung hin zur Mediengesellschaft, die zu Medialisierungsprozessen in fast allen gesellschaftlichen Bereichen geführt hat. Als Indikatoren für eine Medialisierung politischer Organisationen werden u. a. genannt ein wahrgenommener Bedeutungszuwachs der Medien, eine wachsende Zahl an Mitarbeitern in der Kommunikationsabteilung, deren hohe organisatorische Anbindung sowie eine Zunahme an Medienaktivitäten (vgl. Donges 2008). Vorreiter dieser Entwicklung sind in Deutschland neben den Parteien Protestorganisationen bzw. Verbände einer neuen Generation wie *Greenpeace*. Je mehr Organisationen eine Medialisierungsstrategie entwickeln, desto größer wird der Druck auf andere Organisationen – und sei es nur, um nicht negativ aufzufallen (vgl. Arlt und Jarren 1996, S. 307). Denn sie alle konkurrieren um die Aufmerksamkeit der Medien und um die Deutung der Themen. Dies führt zu einem gestiegenen Kommunikationsaufwand auf allen Seiten. Es wird zu zeigen sein, dass die Medialisierung Auswirkungen auf die Legitimations- und Mitgliederbindungskommunikation und damit zugleich in besonders hohem Maße auf das integrierte Kommunikationsmanagement hat.

Eine zweite relevante Entwicklung ist das „*Aussterben des Stammkunden*“, wie Streeck (1987, S. 474) bereits vor langer Zeit das Problem zurückgehender Mitgliederzahlen plakativ bezeichnet hat (vgl. Sebaldt und Straßner 2004). Von diesem Problem sind Verbände ebenso betroffen wie Unternehmen, Parteien und Religionsgemeinschaften. Mitglieder und Kunden sind anspruchsvoller, unzuverlässiger und damit wechselwilliger geworden. Verbände sind besonders vom Verfall traditionaler Sozialmilieus betroffen, in denen eine Mitgliedschaft z. B. in Gewerkschaften als selbstverständlich galt. Dem affektiv-expressiven Charakter einer Mitgliedschaft ist vielfach ein instrumenteller Charakter gewichen (vgl. Streeck 1987, S. 475). Verbände haben dies erkannt, behandeln Mitglieder als Kunden und bauen vielfach Dienstleistungen auf, um zusätzlich dem Problem des Trittbrettfahreranzuges zu begegnen (vgl. Wiesenthal 1993, S. 6). Das verstärkt wiederum das Risiko einer „affektiven Verarmung“ (Streeck 1987, S. 475).

Die *Pluralisierung organisierter Interessen* als dritte relevante Entwicklung ist das Ergebnis verschiedener parallel verlaufender Prozesse. Dazu zählen die Individualisierung und Heterogenisierung von Interessen und Lebensstilen, ein beschleunigter Wandel wirtschaftlicher, kultureller und politischer Verhältnisse und die wachsende Komplexität und Internationalisierung gesellschaftlicher Handlungsfelder (vgl. Kleinfeld et al. 2007, S. 15 f.). In Deutschland hat diese Entwicklung u. a. zum Ende korporatistischer Strukturen geführt. Als Korporatismus wird die „Beteiligung von Interessengruppen an der Formulierung und Implementation von politischen Programmen und zwar auf der Basis von Interorganisationsnetzwerken zwi-

schen Regierung und politischer Verwaltung einerseits und starken, zentralisierten gesellschaftlichen Verbänden andererseits“ verstanden (Czada 2000, S. 9). Große Verbände verdanken damit ihre Bedeutung in der Bundesrepublik seit Mitte der 70er Jahre korporatistischen Strukturen wie konzertierten Aktionen (vgl. Leif und Speth 2006, S. 17). Die Zunahme organisierter Interessen führt zu Neugründungen von Verbänden und seit den 90er Jahren zur Etablierung von Unternehmensrepräsentanzen in Berlin und Brüssel. Damit wird die Konkurrenzsituation für Verbände zunehmend größer.

Verbandskommunikation und
Kommunikationsmanagement
Eine systemtheoretische Perspektive
Hoffjann, O.
2014, IX, 32 S., Softcover
ISBN: 978-3-658-03860-1