

Hoffjann, Olaf/ Stahl, Roland (Hg.):  
Kommunikationsmanagement in Verbänden – ein Handbuch, VS  
**Verbandsführung und Öffentlichkeitsarbeit: schwierige Beziehungen**  
Hans-Jürgen Arlt

*„Je mehr wir glauben, dass die Motive einer Unterscheidung in der Sache stecken..., desto unauffälliger wird uns der Beobachter, der die Unterscheidung trifft.“ (Baecker 1999: 220)*

Was soll schwierig sein an der Beziehung zwischen der Verbandsführung und der Öffentlichkeitsarbeit? Ob sie etwas und wann sie etwas wie veröffentlicht haben wollen, sagen die Vorsitzenden ihren Kommunikationsleuten, diese senden die vorgegebene Mitteilung im gewünschten Medienformat direkt an die Adressaten oder mit der Bitte um Veröffentlichung an die Journalisten, die es dann entweder publizieren oder auch nicht; im zweiten Fall stehen die Öffentlichkeitsarbeiter schlecht da, im ersten besser.

Öffentlichkeitsarbeit basiert wie jede kommunikative Handlung auf der Entscheidung, was sie mitteilt und was nicht mitteilt. Deshalb sagen Vorsitzende manchmal sicherheitshalber noch dazu, was die Öffentlichkeitsarbeiter nicht mitteilen dürfen. Wollen sie allerdings ganz sicher gehen, und das wollen sie am liebsten, dann verraten Vorstände ihren Öffentlichkeitsarbeitern gar nicht erst, was diese nicht sagen dürfen. So erfährt die Pressesprecherin – sie sieht nicht gut dabei aus – schon einmal von der Journalistin, was sie nicht sagen und deshalb aus Sicht ihrer Verbandsführung besser gar nicht wissen sollte; dabei handelt es sich allerdings oft um solche Informationen, die von den Medien besonders gerne veröffentlicht werden; geschieht dies, kommt die Öffentlichkeitsarbeit wieder nicht gut weg.

Dieser naive Einstieg ist näher am real existierenden Verbandsleben als die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema Öffentlichkeitsarbeit der Verbände es sich vorstellen mag. Zu den Eigenheiten der funktional differenzierten Gesellschaft gehört es, dass sich – vorrangig im Bereich der Wissenschaft – Beobachtungsleistungen auf einem Reflexionsniveau entwickeln und etablieren können, von welchen das Untersuchungsfeld in seinem operativen Geschäft nichts ahnt, wegen Unverständlichkeit nichts wissen oder wegen Unbrauchbarkeit nichts anwenden will; da kann die Wissenschaft noch so viele ihrer Fachgebiete mit dem Adjektiv „angewandte“ schmücken (vgl. Schulz/ Walter 2009).

Verbände bilden einen Unterfall von Nonprofit-Organisationen, diese von Organisationen. Der Beitrag folgt methodisch nicht dem Pfad der Verbändeforschung, sich an den Spezifika von Verbänden und ihren Unterschieden zu sonstigen Organisationen abzuarbeiten; er wählt gerade umgekehrt die allgemeine Perspektive der Organisation und nähert sich von dort aus der Verbändekommunikation. Mit diesem Zugang und einer systemtheoretischen Herangehensweise wird die *Entscheidung* als basale Form der Organisationskommunikation zum Schlüsselbegriff. Entscheiden heißt auf der Benutzeroberfläche, „Alternativen bedenkend zu handeln“ (vgl. Schimank 2005: 49). Analytisch durchdrungen stößt man auf eine Paradoxie: Entschieden werden muss immer dann, wenn man nicht weiß, was die richtige Entscheidung ist. „Entscheidungen gibt es nur, wenn etwas prinzipiell Unentscheidbares (nicht nur: Unentschiedenes!) vorliegt. Denn andernfalls wäre die Entscheidung schon entschieden und müsste nur noch ‚erkannt‘ werden... Eine Entscheidung ist nach all dem ein Paradox, das sich selbst nicht thematisieren, sondern allenfalls mystifizieren kann.“ (Luhmann 1993: 308f.) Hier dürfte eine Wurzel der imposanten Mystifizierungsleistungen liegen, zu welchen sich Organisationen oft mit immensem Aufwand aufschwingen.

Wenn wir die Entscheidungskommunikation als basale Operation von Organisationen annehmen, dann erweist sich die PR-Definition der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG), „Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations ist Management von Kommunikation“ (zit. n. Voss 2007: 49), in zweifacher Hinsicht als unspezifisch. Erstens deshalb, weil es z. B. schon einen Beitrag zur Kommunikationssteuerung bedeutet, eine Stelle abzuschaffen, neu einzurichten oder umzuwidmen. In der Selbstbeschreibung der Öffentlichkeitsarbeit zeigt sich regelmäßig diese schädliche Neigung, als Organisationskommunikation nur das wahrzunehmen und anzuerkennen, was als öffentliche Kommunikation sich ereignet. Genau so gut können Berliner Polizisten, die an der Kreuzung Friedrichstraße/ Unter den Linden ausgefallene Ampeln ersetzen, sich dabei einbilden, den Verkehr der Bundeshauptstadt zu steuern. Zweitens deshalb, weil in Organisationen nicht einfach kommuniziert, sondern entschieden wird, und sei es, (jetzt noch) nicht zu entscheiden. Die Kommunikation von Entscheidungen, ob im Findungs-, Beschlussfassungs-, Verkündungs-, oder Durchsetzungsprozess, stellt an Absender und Adressaten besondere Ansprüche. Kommunikationen, die in der Form von Entscheidungen daher kommen, haben nämlich das Wesentliche an sich, dass sie einerseits auch anders hätten ausfallen können und

andererseits Bindungskraft brauchen. Wie eine Mitteilung Verbindlichkeit entfalten kann, obwohl sie auf die Möglichkeit von Alternativen, auf ihre Kontingenz verweist - das ist die große Herausforderung.

Grundannahme dieses Beitrags ist also, dass es zwei Quellen sind, aus welchen sich die Schwierigkeiten der Beziehung zwischen Verbandsführung und Öffentlichkeitsarbeit speisen. Zum einen ist diese Beziehung eingebettet in das Netzwerk des kommunikativen Handelns der Organisation, zum anderen geht es um Entscheidungskommunikation.

Führung ist eine Lösung des Problems entscheiden zu müssen. Führungspositionen sind, egal ob haupt-oder ehrenamtlich besetzt, notwendige Stellen in einer Organisation wie andere auch. Herausgehoben sind sie deshalb, weil die Entscheidungen der Organisation an diese Führungspositionen enger angebunden sind als an andere Stellen – mindestens im Sinne der Verantwortung: „Die Führung haftet auch und gerade für Unschuld. Es geht hier nicht um Gerechtigkeit, sondern um Erfolg.“ (Luhmann 1991: 212); aber auch ganz praktisch im Sinne der Beschlussfassung, Verkündung und Durchführungskontrolle. Vor allem sind es die berühmten Entscheidungen über Entscheidungsprämissen, also über Programme, Personen und Strukturen, die vom Führungspersonal zu verantworten sind. *Weil* das elementare Handeln der Organisation, ihre Entscheidungskommunikation, so direkt an die Führungskräfte gekoppelt ist, stehen diese in der Außenwahrnehmung, vor allem jedoch organisationsintern unter besonderer Beobachtung. Auf nichts konzentriert sich die interne Aufmerksamkeit mehr als auf Vorstandsmitglieder: warum sie es überhaupt geworden, wann sie anwesend und abwesend sind, mit wem sie mehr, weniger oder gar nicht reden, was sie sich gestern wieder geleistet, welche Laune sie heute haben, und wie lange sie es ‚noch machen‘ werden...

*Wenn* das elementare Handeln der Organisation, ihre Entscheidungskommunikation, so direkt an die Führungskräfte gekoppelt ist, dann kann unterstellt werden: Die Führung (der Vorstand, die Leitung) wird ihr Verständnis der Organisation praktizieren können oder sie wird über kurz oder lang anderweitig besetzt werden. Es muss hier nicht darüber gestritten werden, ob die Organisation ihre Führungspersonen oder ob die Führungskräfte die Organisation formen; unterstellt werden muss nur, dass beide einmal mehr, einmal weniger, im Großen und Ganzen jedoch zusammenpassen. Um ihre Entscheidungen vorzubereiten, zu treffen und zu vollziehen, hat die Organisation nichts anderes als ihr Selbstverständnis - ihr Bild von sich in der Welt, genauer: in *ihrer* Welt. Ihr Bild von sich selbst und ihre Vorstellungen von ihrer Umwelt, ihre Selbstreferenz und ihre Fremdreferenz, liefern die Anhaltspunkte für die Entscheidungen. Aus ihren Vorstellungen – sprich: aus ihrer Wirklichkeit – gewinnt die Organisation ihre Informationen; noch schärfer: ihre Vorstellungen sind ihre Informationen.

Das organisationale Selbstverständnis als Summe aus Selbstreferenz und Fremdreferenz umfasst auch das Verhältnis zwischen Verbandsführung und ÖA, d. h. es wirkt sich auf die inhaltliche und die soziale Dimension der Kommunikationen zwischen den Akteuren beider Organisationsbereiche aus; zunächst schon in dem einfachen Sinn, dass das Themenspektrum durch die Organisationsziele begrenzt und das Kommunikationsverhalten durch den Entscheidungsmodus (z. B. hierarchisch, verhandelnd, demokratisch) geprägt wird.

Im Weiteren werden zwei Typen eines organisationalen Selbstverständnisses dargestellt und in diese Typologie die Beziehungen zwischen Führung und ÖA eingeordnet. Die Organisationstheorie kennt sehr viele Varianten, Organisationen zu beschreiben, aber um Organisationstheorie geht es bei dieser Typologie nicht. Es handelt sich vielmehr um den Versuch, zwei unterschiedliche Selbstverständnisse von Organisationen in den Blick zu nehmen. Unterschieden werden ein *instrumentelles* (1) sowie ein *systemisches* (2) Organisationsverständnis. Gemessen an der real existierenden Organisationsvielfalt muss man vielleicht sagen, dass es der Nicht-mehr-Typ und der Noch-nicht-Typ sind, die hier skizziert werden. Hinter dieser Vorgehensweise steckt die Einschätzung, dass sich die Organisationen der Gesellschaft in einer hochinteressanten Umbruchphase befinden. Was die instrumentelle Organisation für normal hält, war unter gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgsträchtig, die keineswegs verschwunden sind, aber – vor allem wegen der Dreifaltigkeit Individualisierung, Digitalisierung, Globalisierung - in zunehmendem Ausmaß der Vergangenheit angehören. Was in der systemischen Organisation normal zu werden beginnt, hat noch Versuchskaninchen-Charakter auf einem gewiss nicht unerforschten, jedoch noch weitgehend unerprobtem Gebiet. Die Darstellung der beiden Typen wird im Folgenden immer wieder vermischt mit Hinweisen auf empirische Befunde. Das ist methodisch strafbar, aber für die Anschlussfähigkeit des Textes hilfreich, weil davon ausgegangen werden kann, dass die Gedankenarbeit der Rezipienten solche Bocksprünge zwischen Typologie und Empirie ohnehin vollführt.

## I Instrumentell

Das traditionelle Organisationsverständnis, besonders ausgeprägt im Militär und in der Fabrik, aber auch in den Kaderorganisationen der Politik, ist instrumentell. Die Organisation wird verstanden als ein Mittel, mit dem auf möglichst effektive Weise ein bestimmter Zweck erreicht werden soll, das kann ein militärischer oder ökonomischer, das kann auch ein politischer, pädagogischer, medizinischer, juristischer etc. sein. Wie das Werkzeug und der Meister, der es anwendet, getrennt voneinander existieren, so werden in einem instrumentellen Organisationsverständnis Mitarbeiter und Management auseinander gehalten als Ausführende und Führende. „Die Führenden verstehen sich als Gegenüber zu ihrem jeweiligen Aufgabenbereich, auf den sie im Sinne der Zielerreichung einzuwirken versuchen. Sie sind die Gestalter, die im Sinne der vorgegebenen Zielsetzungen auf die Organisation als Mittel der Realisierung Einfluss nehmen.“ (Wimmer 2009, 21) Führung wird als Intervention ober- und außerhalb agierender Strategien gesehen.

Wo nur ein (Führungs-) Wille ist, kann auch nur *ein* Weg sein, kann nur eine Lösung richtig sein. Die instrumentelle Organisation – ihre beste Freundin heißt Tina (There is no alternative) - versucht an ihren Entscheidungen alle Momente der Unsicherheit und Ungewissheit, die zum Entscheiden notwendig dazu gehören, unkenntlich zu machen. Letztlich versucht sie, den Entscheidungscharakter ihrer Kommunikationen zu verbergen, indem sie höhere Einsichten, übergeordnete Gesetzmäßigkeiten, Sachzwänge oder zumindest notwendige Konsequenzen aus früheren Entscheidungen ins Feld führt und so den Gedanken vermeidet, dass auch eine andere Entscheidung hätte getroffen werden können. Für diese Organisationskultur ist es charakteristisch, die Kommunikation anderer Optionen zu unterlassen, teilweise sogar zu verbieten, dennoch aufgetauchte Alternativen mit einem scharfen Entweder-Oder von vorne herein abzuwerten, möglichst aus dem Organisationsgedächtnis zu verbannen – symbolisch bis hin zu abgehängten Porträts früherer Vorsitzender. Wird kommunikatives Handeln in die Uniform der Selbstbestätigung gezwängt, zieht dies eine Verriegelung der Handlungsmöglichkeiten insgesamt nach sich, ein sogenanntes Lock-in, weil immer nur die eine, eindeutige, (end)gültige Lösung anerkannt wird. „Die negativen Konsequenzen dieser vermeintlich endgültigen Lösungen sorgen dann aber dafür, dass nach geraumer Zeit neu entschieden werden muss, nun jedoch mit umgekehrten Vorzeichen. Wo rechts abgebogen wurde, wird nun links abgebogen. Kommando zurück. Was gestern noch als absolute Wahrheit gehandelt wurde, ist heute die absolute Falschheit, und die Wahrheit von heute ist morgen vollkommen falsch.“ (Simon 2007:84) Die instrumentelle Organisation zielt letztlich darauf, Kommunikationsleistungen auf das Nötigste zu reduzieren, am besten dadurch weitgehend überflüssig zu machen, dass alle an ihrem Platz auch morgen machen, was sie gestern und heute gemacht haben – bis die Führung eine andere Anordnung erlässt. Auf der Mitarbeiterenebene findet so im Grunde nur von oben argwöhnisch beobachtete informelle Kommunikation statt.

Was bedeutet das instrumentelle Organisationsverständnis intern? In der inneren Ordnung dominieren Abgrenzungen, Abteilungen und Zuständigkeiten. Die Arbeitsteilung wird nicht als aktive Kooperation, sondern als Vollzug partieller Leistungen organisiert: Gut sortiert und auf seine spezielle Funktion reduziert, lässt sich Werkzeug effektiver nutzen. „Mit ihnen teilt meine Ente die Wanne nicht, Herr Müller-Lüdenscheid.“ Die innere Ordnung wird darüber hinaus als zweckorientierte Hierarchie strukturiert sein, weil nur ein Befehlsbeziehungsweise Weisungsrecht die umstandslose Übermittlung und Umsetzung des Willens der Führung ermöglicht. „Einfach ist die Ordnung der Hierarchie, weil eine einzige Differenz, diejenige von Oben und Unten, genügt, um die in der Hierarchie ablaufenden (koordinativen) Kommunikationen sowohl inhaltlich wie motivational zu steuern.“ (Willke 2001: 158) Im Unterschied dazu können nichthierarchische Kommunikationen Zeit und Gewissheiten kosten. Vor- und Nachteile einer hierarchischen Struktur sind oft genug beschrieben worden (vgl. z.B. Baecker 1999, 198ff.). Die grundsätzliche Frage, ob eine Organisation ohne hierarchische Struktur überhaupt funktionieren kann, lenkt davon ab, dass eine vorgelagerte Unterscheidung z. B. zwischen monoperspektivischer und multiperspektivischer Hierarchie möglich ist; Dirk Baecker spricht von primärer und sekundärer Hierarchie (ebenda). Wir sind gewohnt, in der Demokratietheorie verschiedene Formen der Demokratie zu unterscheiden. Vergleichbare Ansätze einer Hierarchietheorie sind wenig entwickelt, statt dessen wird sofort nach „Alternatives to Hierarchies“ (Herbst 1976) gefragt. Hier kann festgehalten werden, dass zu einem instrumentellen Organisationsverständnis die monoperspektivische Oben-Unten-Hierarchie gehört.

Extern nimmt eine auf die Zweck-Mittel-Perspektive fixierte Organisationsführung ihre Umwelt unter der Leitdifferenz ‚nützlich oder schädlich‘ wahr. Das Schädliche wird angegriffen oder missachtet. Die zur Verwirklichung des Zwecks nützlichen Kontakte werden gesucht und gehalten, schädliche werden gemieden oder abgebrochen. Im Umgang mit externen Akteuren werden diese in ein abgeschlossenes Deutungsmuster eingeordnet, entsprechend freundlich oder feindlich behandelt. Das gilt z.B. auch für einzelne Medien und Journalisten, die in gute und böse eingeteilt und, sofern sie zur zweiten Kategorie gehören, gerne mit Kontaktentzug ‚bestraft‘ werden. Die Führung kommuniziert dabei ein stets fertiges Bild ihrer Umwelt, in dem Überraschungen und Veränderungen nicht vorgesehen sind. Das heißt, die Führung verlässt sich ganz auf ihr Wissen und ihre darauf beruhende Vorstellungswelt; sie neigt dazu, nichts Neues unter der Sonne zu entdecken,

weil sie alle Eindrücke sofort in ihre Vorstellungswelt einordnet, wobei sie Sperriges und Überschüssiges als irrelevant klassifiziert. Nichtwissen wird im doppelten Wortsinn ausgeschlossen.

Welche Schlussfolgerungen für die Beziehung zwischen Leitung und ÖA können aus einem solchen Organisationsverständnis gezogen werden? Öffentlichkeiten, sei es die große massenmediale, sei es eine kleine Event-Öffentlichkeit, stellen sich der Führung als Gefahrenzonen dar. Das Prinzip der Kommunikationsfreiheit, auf dem moderne Öffentlichkeiten basieren, macht ihre Kontrolle schwierig, mit Kritik, mit abweichenden Meinungen, negativen Urteilen muss gerechnet werden. Öffentlichkeiten bilden in dieser Hinsicht das Gegenteil instrumenteller Organisationen: In Öffentlichkeiten ist alles erlaubt, was nicht verboten wird, in Organisationen ist alles verboten, was nicht erlaubt wird. ÖA gehört somit zu den Tätigkeiten, die sich auf fremdes, undurchsichtiges und unsicheres Gebiet begeben müssen. Da es der instrumentellen Führung auf das zuverlässige Ausführen ihrer Vorgaben gerade auch unter schwierigen Bedingungen ankommt, werden solche Öffentlichkeitsarbeiter gesucht werden, deren Einsatz für die Organisationsziele und deren Akzeptanz der Organisationsentscheidungen gepaart mit großer Organisationserfahrung über jeden Zweifel erhaben sind.

Die rapiden Entwicklungen der Medien haben für das Bearbeiten der Öffentlichkeiten in Wort, Schrift, Bild und Ton eine professionelle Vielfalt entstehen lassen, deren Innovationen und kreativen Anwendungen immer mehr und immer neue Gestaltungsoptionen eröffnen. Im Umgang mit diesem riesigen Inszenierungspotential tut sich die instrumentelle Führung außerordentlich schwer. In ihrer von Eindeutigkeit beherrschten Vorstellungswelt, die von stabilen Unterscheidungen zwischen gut und schlecht, richtig und falsch lebt, kennen die Entscheidungen über Veröffentlichungen vom kleinen Flyer bis zur großen Kampagne nur einen Maßstab: den Geschmack der Führenden. Bis hinein in Farbgestaltungen, Schriftgrößen und Layout, Wortwahl und Bildauswahl ohnehin, setzen sie durch, was ihnen gefällt, und verwerfen, was ihnen nicht gefällt. Von einfachen kommunikationspraktischen Hinweisen – dass der Wurm dem Fisch schmecken muss, nicht dem Angler, dass die Adressaten etwas anderes sehen und hören, als die Absender zu zeigen und zu sagen meinen – lassen sie ihr Entscheidungsverhalten kaum beeinflussen: Entspricht diese Kommunikation unserem Bild von unserer Organisation und ihrer Umwelt, also am Ende „gefällt es uns“, wird zum nicht hintergehbaren Entscheidungskriterium. Das darf nicht als individuelle Schwäche der Führungspersönlichkeit bewertet werden, denn innerhalb eines instrumentellen Grundverständnisses der Organisation würde ein anderes Entscheidungsverhalten als nicht normal auffallen.

Die exekutive Beziehung zwischen Leitung und ÖA führt auf der anderen Seite in der Beziehung zwischen der ÖA und den zu bearbeitenden Öffentlichkeiten dazu, dass die Kommunikationsleute wenig eigene Spielräume haben. Weder können sie auf die Erwartungen und Ansprüche der Öffentlichkeiten in je besonderer Weise eingehen, noch können sie ihre eigene Arbeit konzeptionell-strategisch anlegen. Dazu fehlen ihnen nicht nur die Entscheidungsbefugnisse, sondern vor allem auch die frei verfügbaren finanziellen Mittel. Was sie an Geld verbrauchen dürfen, ist kleinteilig an direkte, anlassbezogene Vorstandsentscheidungen gekoppelt. Das können im Einzelfall vergleichsweise hohe Beträge sein, sie eröffnen den Öffentlichkeitsarbeitern trotzdem nur sehr beschränkte Gestaltungsräume, weil ihre Verwendung zeitlich und sachlich detailliert durch Führungsentscheidungen definiert wird, die ohne die Öffentlichkeitsarbeiter getroffen werden.

Die ÖA ist so gezwungen, ihre instrumentelle Behandlung von Seiten des Vorstandes ihrerseits fortzusetzen in der Behandlung der Öffentlichkeiten, die sie bearbeitet. Das verursacht häufigen Rechtfertigungsbedarf der Öffentlichkeitsarbeiter gegenüber ihren Adressaten, zuallererst natürlich gegenüber dem Journalismus. Informelle Kommunikation, die den Journalisten erläutert, dass man natürlich wisse, dass das alles eigentlich so nicht gehe, dass es anders aber nicht machbar sei, dass man deshalb um möglichst weitgehendes Entkommen von journalistischer Seite bitten müsse, wird zum ganz normalen Kontaktverhalten der Öffentlichkeitsarbeiter. In paralleler Weise sind es auch die Kommunikationsleute, die beauftragten Agenturen erklären müssen, weshalb deren kreatives, professionelle Ansprüche erfüllendes Konzept leider keine Chance habe und der besonders originelle Plakatentwurf vielleicht gar nicht erst gezeigt werden sollte, um das Konsensklima nicht zu stören.

In der Beziehung zwischen Führung und ÖA entwickelt sich im Rahmen eines instrumentellen Organisationsverständnisses eine ausgeprägte Neigung zu Schwarzer-Peter-Spielen. Das typische Wechselspiel der Vorwürfe dreht sich aus Sicht der Führung darum, dass ihre guten Entscheidungen schlecht ‚verkauft‘ werden; aus Sicht der ÖA, dass sie für schlechte, ‚unverkäufliche‘ Entscheidungen öffentliche Akzeptanz generieren soll. Die hohe Bereitschaft zu gegenseitigen Vorwürfen entsteht auf Seiten der ÖA dadurch, dass sie sich nur an der Peripherie des Entscheidungshandelns bewegt. Dadurch fallen ihr nicht nur immer wieder Alternativen zu den getroffenen Entscheidungen ins Auge, vor allem unterschätzt sie die Entscheidungszwänge, in welche sich die Führung eingebunden glaubt. Weil sie nicht selbst in der Entscheidungsverantwortung steht, kann die ÖA mehr und andere Optionen für sinnvoll und machbar halten, vor allem auch solche, die sich erfolgreicher kommunizieren ließen. Die Führung ihrerseits erkennt gerade keine andere brauchbare Möglichkeit

als die von ihr ergriffene und kann deshalb nicht einsehen, weshalb sich für diesen einzig sinnvollen Weg nicht mehr Verständnis und Zustimmung wecken lässt – wenn er denn nur besser kommuniziert würde.

Profit-Organisationen konnten dieses instrumentelle Organisationsverständnis vergleichsweise unverfälscht praktizieren, weil für sie zwei besondere Voraussetzungen gelten. Erstens besitzen sie mit dem Gewinnkriterium eine Trennlinie, die Entscheidungen gegen den status quo und dessen Fortschreibung sowohl in sachlicher wie in personeller Hinsicht gut begründbar und damit die Organisation für die Führung verfügbar machen. Peter Drucker spricht von der „discipline of organized abandonment“ (Drucker 1999). Zweitens existiert eine legitime Indifferenz zwischen Organisationszweck und Mitgliedermotivation. Nur weil und soweit die Motivation über Bezahlung sichergestellt wird, können beliebige Zwecke hierarchisch so reibungslos, d. h. mit geringen Kosten für das Ermitteln und Festigen von Lösungen (Transaktionskosten) durchgesetzt werden. Diese Tendenz zur Bedenkenlosigkeit im Umgang nach innen, ist auf die äußeren Bezugsgruppen nicht ohne weiteres übertragbar. Der Markt verlangt mehr Aufmerksamkeit und mehr Anpassungsbereitschaft, weshalb für Profit-Organisationen die Faustregel gilt, dass die Führung der organisationalen Innenwelt weniger Aufgeschlossenheit und Entgegenkommen widmet als der Außenwelt. Dadurch vergrößert sich das Risiko, dass die Selbstdarstellung der Organisation, die nach außen Anerkennung gewinnen und sichern soll, intern unter den Mitarbeitern als bloße Fassadendekoration erlebt und schlimmstenfalls auch (tendentuell zynisch) kommuniziert wird. Der scheinbare Ausweg, der Ruf nach Deckungsgleichheit zwischen ‚Wort und Tat, ist übrigens viel zu simpel: „Die Differenz von Herstellung und Darstellung „ermöglicht die Kombination heterogener Motive und Rationalitätskriterien... Das System gewinnt an Komplexität, indem es auch nicht darstellbare Themenkomplexe, Einflusslinien, Regeln der Vereinfachung... zulässt.“ (Kieserling 1995: 137f.) Der Drahtseilakt besteht darin, die Differenz produktiv zu nutzen, sie aber nicht zur Glaubwürdigkeitslücke werden zu lassen.

In Verbänden liegen einige Dinge anders. Jenseits der Notwendigkeit der kontinuierlichen Refinanzierung der Organisationskosten hat die Führung kein hartes Kriterium, um Leistungen und damit Stellen für überflüssig zu erklären. Im Gegenteil neigen die Aufgaben von Verbänden zu einer Unabschließbarkeit, die zusätzliche Stellen immer und weniger Stellen nie plausibel erscheinen lassen. Zum anderen sind die Mitgliedschaftsmotive und der Organisationszweck enger aneinander gekoppelt sowohl auf Seiten der zahlenden Mitglieder als auch auf Seiten der bezahlten, also der Mitarbeiter. Ein Effekt dieser Konstellation liegt darin, dass die Mitarbeiter doppelt gefordert werden können, weil nicht nur an die Bezahlung erinnert, sondern auch die gemeinsame Motivation aufgerufen werden kann. Als weitere, gern wahrgenommene Möglichkeit kann die höhere Motivationsbindung als Begründung für geringere Bezahlung dienen. Eine andere Konsequenz zeitigt das demokratische Element der Wahl, das den Vorstand abhängig macht vom Votum mindestens des Teils der Mitglieder, die als Delegierte turnusmäßig Satzungs-, Programm-, und Personalentscheidungen auf der Führungsebene treffen. Die Verbandsführung ist an innerorganisatorische Willensbildungsprozesse zurück gebunden, weshalb ihre internen Beobachtungs- und Kommunikationsaktivitäten zahl- und umfangreicher sind, zumindest im zeitlichen Vorfeld der nächsten Wahl. Die Möglichkeit zwischen internen Kommunikationen und der Außendarstellung Unterschiede zu machen, nutzen zweifellos auch die Nonprofit-Organisationen. „In vielen der von mir untersuchten Organisationen gab es daher auch eine bewusste Unterscheidung zwischen Themen für die Öffentlichkeitsarbeit und solchen, an denen in konkreten Schutzprojekten, in der wissenschaftlichen Forschung oder im Lobbying gearbeitet wird.“ (Voss 2007: 288)

Im Bereich der Verbände kennt das Organisationsverständnis zwei typische Modifikationen, die hier nicht weiter ausgearbeitet, aber skizziert werden können. Charakteristisch für Verbände ist eine Drift des Selbstverständnisses, die entweder in Richtung Politik und Macht, oder in Richtung Beruf und Fachlichkeit tendiert. Geht es im Selbstverständnis des Verbandes vor allem um Politik, wird die interne Kommunikation der instrumentellen Organisation davon in der Weise infiziert, dass sie als ständiger Machtkampf beobachtet und praktiziert wird. Die Vorstellung, andere Positionen abwehren, eigene durchsetzen zu müssen, wird zum beherrschenden Gefühl. „Gute und erfolgreiche Führungskräfte sind in diesem akteursorientierten Verständnis somit jene, die sich in diesem ‚Spiel‘ über die Zeit hinweg besonders gut behaupten,... ihre Machtbasis ausbauen können. Dieses Organisations- und Führungsverständnis trifft man häufig in einem politiknahen Umfeld, in Organisationen der öffentlichen Hand, nicht selten auch im Nonprofit-Bereich an.“ (Wimmer 2009: 22) In interne Machtspiele verstricktes Führungspersonal reagiert auf tatsächliche oder vermutete Schlagseiten der öffentlichen Verbandskommunikation zugunsten des einen oder des anderen Flügels besonders dünnhäutig. Wenn sich solche Beobachtungsgewohnheiten einmal etabliert haben, hat die ÖA keine Chance mehr, davon unbehelligt zu bleiben, ihr Verhalten wird automatisch der einen oder der anderen Linie zugerechnet. Die Loyalitätsfrage rückt in den Mittelpunkt, Loyalität wird zum alleinigen, jedenfalls zum überragenden Auswahlkriterium für Stellenbesetzungen gerade auch im Bereich der ÖA. Vertrauen in wenige Auserwählte, Misstrauen gegenüber allen anderen mit der ständigen Gefahr für die Auserwählten, plötzlich zu den anderen zu gehören, charakterisieren die Atmosphäre in der Führungsetage.

Geht das Selbstbild des Verbandes mehr in die Richtung Beruf und Fachlichkeit, stellen sich die Verhältnisse entspannter dar. Weil die Standards der Profession im Zentrum des Mit- und Gegeneinanders stehen, sind sachliche Kommunikationsbeiträge gefragt. Die Kehrseite dieser Fachbezogenheit besteht zum einen in einer Unterbewertung der Führungsaufgaben. Führungsfunktionen werden oft nebenbei miterledigt von Akteuren, die ihre Qualifikation und Reputation aus ihrem beruflichen Expertenstatus beziehen. „Die Profession ‚führt‘ die Führung. In diesem Sinne spricht man in solchen Organisationen gerne von ‚Führungs- und Organisationsabwehr‘, weil die Kapazitäten und Fähigkeiten für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben höchst unterentwickelt sind. Solche Organisationen tun sich deshalb ausgesprochen schwer, sich in Richtung der Bewältigung neuer Leistungsherausforderungen gezielt weiter zu entwickeln.“ (Wimmer 2009, 23) Zum anderen bedingt diese Fixierung auf Fachlichkeit Unverständnis für die Aufmerksamkeitskriterien, die Kommunikation im allgemeinen und öffentliche Kommunikation im besonderen erfüllen muss, um bei Adressaten auf Interesse zu treffen. Im Selbstverständnis der Organisationsführung spricht die Sache für sich selbst; darüber hinaus gehende kommunikative Anstrengungen werden als Ablenkung oder irreführende Überzeichnung empfunden. Wie es bei der Auswahl der Führung nur nachrangig auf Führungsqualitäten, so kommt es auch bei der Besetzung von ÖA-Stellen erst in zweiter Linie auf die Qualifikationen der Kommunikationsberufe an und in erster Linie auf die Fachkompetenz, für welche der Verband steht. Ein solcher Verband wird ein breiteren Öffentlichkeit nur bekannt werden, wenn er wegen – aus seiner Sicht unerfreulicher – externer publizistischer Gründen hineingezogen wird, z. B. weil irgendein Skandal aufgedeckt worden ist. Die Beziehung zwischen Führung und ÖA wird reibungslos und unproduktiv sein, solange die Öffentlichkeitsarbeiter innerhalb des sachlich-fachlichen Korridors bleiben.

Aus der Perspektive der ÖA lassen sich deren Schwierigkeiten in der instrumentellen Organisation so zusammenfassen: Die Professionalisierung der ÖA hat offline wie online in allen ihren drei großen Spielarten, des Marketings, der Werbung und der PR, enorme Fortschritte gemacht. Von den Universitäten und Fachhochschulen kommen gut ausgebildete Leute, vertraut mit den Regeln und Erfolgskriterien ihres Hand- und Mundwerks. Ihr Frustrationspotential wird, wenn sie in eine instrumentelle Organisation geraten, gewöhnlich voll ausgeschöpft. Das hat Ulrike Röttger schon in ihrer preisgekrönten Dissertation ermittelt: „Professionelle Merkmale der PR-Funktionsträger... haben insgesamt keine Bedeutung für die Zielformulierung der Öffentlichkeitsarbeit. Es lassen sich damit keine übergreifenden, für PR-Berufsinhaber charakteristische Zielwerte oder Erfolgskriterien der Öffentlichkeitsarbeit ermitteln. Dies bedeutet auch, dass PR-Berufsinhaber (Experten) nicht autonom über die grundsätzliche, programmatische Ausgestaltung der Öffentlichkeitsarbeit entscheiden können, beziehungsweise dass sie vermutlich kaum Einfluss auf die gültige PR-Programmatik ihrer Organisation haben. Dies schließt selbstverständlich nicht aus, dass PR-Experten in der Wahl einzelner Mittel und Maßnahmen über Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten verfügen.“ (Röttger 2000: 307

## 2 Systemisch

Ein systemisches Verständnis sieht die Organisation als Einheit der Differenz von Organisation und Umwelt. Pointiert kommt dieses Verständnis zum Ausdruck in Gregory Bateson Diktum: „Das Geschöpf, das gegen seine Umgebung siegt, zerstört sich selbst.“ (Bateson 1985: 632) In weniger bellizistischen Variante wäre zu ergänzen: Wer seine Umwelt ignoriert, missachtet seine eigenen Existenzbedingungen. Die Umwelt bekommt ein Janusgesicht, sie wird zugleich als Existenzgarantie und als Gefährdungspotential der Organisation wahrgenommen. Diese Sichtweise legt es nahe, die Effizienz- und Effektivitätsvorteile von Wiederholungen, auf welchen Organisationserfolge in hohem Maße beruhen, nicht ausschließlich positiv, sondern zugleich das Risiko zu sehen: Alle Routine lebt von der mitlaufenden Unterstellung, dass sich auch auf der ‚anderen Seite‘ nichts Relevantes ändert. Die erste Frage, die der systemische Blick deshalb an seine Umwelt richtet, lautet ‚erwartet oder unerwartet‘; inklusive der Offenheit für die eventuelle Anschlussfrage, wie mit Unerwartetem umgegangen werden soll. Auch Entwicklungspfade, die sich als Erfolgswege erwiesen haben, werden in einem systemischen Organisationsverständnis den Status einer Möglichkeit unter anderen nicht verlieren, auch wenn diese Möglichkeit den nicht so leicht überbietbaren Vorteil hat, Wirklichkeit zu sein, noch dazu eine erfolgreiche. Gerade der Erfolg muss auf sein Potential für künftige Misserfolge hin beobachtet werden.

Die systemische Organisation lässt sich von Lösungen nicht einschläfern und von Problemen nicht hochschrecken, weil sie ein gutes Gespür für die Ambivalenz beider hat. Operativ ist diese „Ambiguitätstoleranz“ alles andere als leicht umzusetzen. „Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007: 930) nennen als hilfreiche organisatorische Maßnahmen: die Einladung an Außenseiter, eingefleischte Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsweisen in Frage zu stellen; die Anwendung von Sechs-Augen-Prinzipien; die

Ermutigung von *advocati diaboli* zu authentischem Dissens; die Entwicklung eines unterstützenden Kontexts – einer Organisationskultur -, die Nein-Sager und Mavericks akzeptiert; eine forcierte Kunden- und Wettbewerbsorientierung.“ (Ortmann 2009: 226) Im englischen Sprachgebrauch ist ein Maverick – ursprünglich ein nichtgebrandmarktes Rind - eine Person, die Unabhängigkeit in Denken und Handeln zeigt, ein Abtrünniger, Einzelgänger, Non-Konformist, Rebell. Alle genannten Maßnahmen zielen darauf ab, Dimensionen des Nichtwissens in den Entscheidungshorizont einzubeziehen; nicht dadurch, dass immer mehr Wissen akkumuliert wird, das wäre ein Missverständnis, sondern dadurch dass die Vorläufigkeit allen Entscheidens zum ständigen Begleiter wird, die Beliebigkeit des Nichtbeliebigen bewusst bleibt.

Der Gedanke der Verfügbarkeit über das jeweilige Umfeld, der die instrumentelle Perspektive charakterisiert, ist einer systemischen Herangehensweise fremd. Im Zentrum ihrer Vorstellungen stehen die Beziehungen zwischen Autonomen, Autonomie verstanden als ein Verhältnis zwischen Abhängigkeit und Unabhängigkeit. Wenn man Autonomie nicht mit Autarkie verwechselt, wird der wichtige Gedanke zulässig, dass Autonomie und Abhängigkeit parallel steigen können: Der Akteur bestimmt einerseits seine Entscheidungskriterien selbst und richtet sein Handeln mit wachsender Exklusivität an diesen Kriterien aus. Andererseits liegen die Reproduktionsbedingungen seines Handelns immer weniger in seiner direkten Verfügbarkeit, sind vielmehr Resultate der Entscheidungen anderer. Das gleichzeitige Hervorheben sowohl des hohen Stellenwertes als auch der Autonomie der Umwelten führt zu einem Selbstverständnis der Organisation, in dem die Qualität der Beziehungen besondere Beachtung findet: „The link is more important than the thing“ (Cova 1999: 66, zit. n. Mutius 2009: 12). Ausgehend von sowohl der Relevanz als auch der Unverfügbarkeit des Anderen wird die Qualität der Beziehungen folgenreich für die Frage, was möglich, was wahrscheinlich und was unmöglich ist; deshalb wird es zu einer großen Aufgabe, Verständigung und Kooperation zu pflegen, und diese Aufgabe ist zuallererst eine Kommunikationsaufgabe. Der Kommunikation, öffentlich und nicht-öffentlich, so können wir erwarten, wird in der systemischen Organisation ein überragender Stellenwert zukommen. Wie schon auf die Umwelt so trifft auch auf die Kommunikation zu, dass sie sich aus der Perspektive der systemischen Organisation nicht entweder als Problem oder als Lösung darstellt; mindestens als Potentialität steckt jeweils das eine in der anderen. Kommunikation ist eben nicht nur eine Antwort auf die Unverfügbarkeit des Anderen, sondern bestätigt diese zugleich und gibt damit den Möglichkeiten von Ablehnung und Dissens Raum inklusive der eventuellen Eskalation zum Konflikt. (Arlt 2008: 13ff.) Konflikte zugleich rücksichtslos und respektvoll auszutragen, wird zur Nagelprobe für die Kultur der systemisch verstandenen Organisation. Die Akzeptanz der Asymmetrie, die der Führung (mehr) Macht und Einfluss sichert, diese Vorleistung der Hierarchie gerät zur Eigenleistung der Führung, „von Situation zu Situation ein gemeinsames Wollen herbeizuführen und dafür bei aller Bereitschaft zur Negation und zum Dissens die notwendigen Akzeptanzgrundlagen zu schaffen. Je komplexer die Organisationsverhältnisse werden, umso mehr muss Führung einen wachsenden Kritiküberschuss einkalkulieren.“ (Wimmer 2009: 29f.)

Die Folgen eines solchen Organisationsbildes für die Führung gehen über diesen Punkt weit hinaus. Insbesondere wird sie sich nicht als Regisseur hinter den Kulissen, sondern als ein Akteur im Scheinwerferlicht sehen, der seine besondere Rolle hat wie alle anderen auch. „Führung in einem systemischen Verständnis meint eine *organisationale Fähigkeit*, eine in der Organisation ausdifferenzierte Funktion, die im Unterschied zu den vielfältigen Fachaufgaben... auf laufende Herstellung der eigenen Vitalität (Überlebensfähigkeit) spezialisiert ist... Die Führenden sind Teil des Systems, d. h. Teil des Kommunikationsgeschehens, auf das sie durch ihre Führungsimpulse Einfluss zu nehmen versuchen... Sie [die Führung] stößt bei all ihren Einflussversuchen auf Verhältnisse, die sie selbst bis zu einem gewissen Grade mitproduziert hat. (Wimmer 2009: 25)

Darüber hinaus muss eine systemische Führung die Oben-Unten- mit einer Innen-Außen-Perspektive ergänzen, denn ihr Kernanliegen heißt, die Entwicklungen in ihren Umwelten organisationsintern so zu verarbeiten, dass die Organisation ihre Leistungsfähigkeit nicht verliert, sondern möglichst sogar verbessert. Wenn die Organisation ohne ihre Umwelten nicht einmal gedacht, geschweige denn gemacht werden kann und wenn diese Umwelten ihr Eigenleben haben, die Organisation also mit unerwarteten Ansprüchen oder unberechenbaren Abwendungen konfrontieren können – dann werden Achtsamkeit („mindfulness“ sagen Weick/ Sutcliffe 2007) auf der Ebene des Erlebens und Kommunikation auf der Handlungsebene zu ersten Führungstugenden. Anders als mit erhöhter Aufmerksamkeit, das sagt uns schon die Alltagserfahrung, lässt sich auf mögliche Überraschungen nicht antworten, lässt sich Respekt vor dem Nichtwissen nicht zeigen. Und auch das ist Alltagswissen, dass sich die Kluft zwischen Wissen und Nichtwissen – stets nur in einem bestimmten Moment an einer konkreten Stelle, nie und nirgendwo ein für alle Mal - mit kommunikativem Handeln schließen lässt. Dadurch dass die Organisation nicht nur als geschlossenes Oben-Unten-Verhältnis, sondern auch als offene Innen-Außen-Beziehung begriffen wird, eröffnet sich „ein neuartiges und vielfältiges Terrain, denn noch ist gar nicht ausgemacht, wie sich die Oben/Unten- und die Innen/Außen-Differenz miteinander verschalten und vernetzen lassen“ (Baecker 1999: 223). Dezentralisierung ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Stichwort, aber, und diesen Verdacht werden wir zu erhärten versuchen, zu vermuten ist auch eine herausgehobene Rolle der Öffentlichkeitsarbeit.

Die systemische Führung ist sich bewusst, dass ihr Bild der Organisation nur für ihre eigenen Entscheidungen Relevanz besitzt, aber für die Entscheidungen in den internen und externen Umwelten nicht ausschlaggebend ist; es sei denn, es gelingt, dieses Selbstbild über eine erfolgreiche Selbstdarstellung zum vielseitig anerkannten Image der Organisation zu machen. *Wenn* sich die Wirklichkeit der Organisation in einem Wechselspiel multiperspektivischer Vorstellungen und Darstellungen herausbildet, kann die Identität der Organisation nicht als eine feststehende Größe angenommen werden; weder als *eine* – es existieren unterschiedliche Vorstellungen über sie; noch als eine feststehende – mit den Veränderungen in ihren Umwelten wandeln sich auch die Bilder von der Organisation. Identität wird zum *work in progress*, corporate identity zur strategischen Aufgabe. Die systemische Organisation muss „Nein zu sich selber sagen können und dieses Nein produktiv, also selektiv behandeln und auf seinen fruchtbaren Einbau in die bereits vorhandenen Strukturen prüfen können“ (Baecker 2007: 26) Wird Arbeit an der Identität auf diese Weise als Reflexions- und Kommunikationsprozess verstanden, obliegt sie der Führung nicht mehr alleine. Die klassische Selbstbeschreibung der Organisation war eine Selbstbeschreibung von oben. „Heute sind es aber nicht mehr nur die Spitzenstellen, die sich den Kopf über Sinn und Besonderheit, Vergangenheit und Zukunft der Organisation zerbrechen. Mindestens zwei weitere Reflexionszentren sind zu erwähnen: Stellen für Öffentlichkeitsarbeit und Stellen für interne Beratung.“ (Kieserling 2004: 240f.) Die Debatte darüber, ob die ÖA eine Dienstleistungs- oder eine Managementfunktion erfüllt, ist inzwischen ein Evergreen. Für die systemische Organisation ist die Sache klar, aus dem Oder muss ein Und werden. ÖA bleibt ein Handwerk und partizipiert zusätzlich an der organisationalen Selbststeuerung. (vgl. z. B. Hoffjann 2009). Bevor die Bedingungen der ÖA in der systemischen Organisation genauer beleuchtet werden, soll ein Exkurs mit einem fiktiven Beispiel die allgemein beschriebenen Unterschiede zwischen instrumenteller und systemischer Organisation konkreter nachvollziehbar machen.

Die ÖA des XY-Verbandes erhält die Anfrage eines kommunikationswissenschaftlichen Forschungsteams, das am Beispiel von Jubiläen, etwa des 25jährigen Bestehens, die interne und die externe Kommunikation des Verbandes untersuchen möchte und deshalb um Zugänge zu den einschlägigen Publikationen und um eine Interviewpartnerin bittet.

Die instrumentelle Organisation erlebt diese Anfrage als Störung und als Gefahr. Sie wird sich Zeit lassen mit einer Antwort, weil sie soviel Anderes und soviel Wichtigeres zu tun hat. Erneuert das Forschungsteam seine Anfrage, wird sie beraten, welche Internas dabei zur Sprache kommen und welche negativen Ergebnisse dabei herauskommen könnten. Weil sie das nicht zuverlässig einschätzen kann, sagt sie den Forschern ab. Unterstellen wir, dass es den Wissenschaftlerinnen dennoch gelingt, die öffentlich zugänglichen Programme, Redetexte, Broschüren, Websites etc. zu untersuchen. Nehmen wir weiter an, das Ergebnis fällt kritisch aus, weil – so der Befund - das Jubiläum als pure Selbstbeweihräucherung begangen wurde, schwierige Kapitel der Verbandsgeschichte ausgeklammert, nur Honoratioren, keine Mitarbeiter zum offiziellen Event eingeladen und keinerlei Versuche unternommen wurden, diesen öffentlichkeitswirksamen Anlass für die Ansprache potentieller neuer Zielgruppen zu nutzen. Falls dieser Befund nicht im akademischen Elfenbeinturm verstaubt, sondern in lokalen und regionalen und Fach-Öffentlichkeiten ankommt, weist ihn der Verband empört zurück, bescheinigt den Forschern von Anfang an mit der Absicht zu diskriminieren an die Sache herangegangen zu sein, wichtiges Material gar nicht zur Kenntnis genommen und das bearbeitete einseitig interpretiert zu haben. Vielleicht wird die ÖA intern einen Rüffel dafür bekommen, nicht gemerkt zu haben, dass die Wissenschaftler trotz der Absage das Projekt durchgeführt haben. Lernen wird der Verband daraus, dass er sich in Zukunft noch besser vor fremden Blicken schützen muss.

Die systemische Organisation erlebt die Anfrage des Forschungsteams als eine interessante Sache, die man nicht einfach laufen lassen darf, sondern möglichst nutzen muss. Sie wird noch etwas genauer wissen wollen, wie die Forschungsfragen lauten, wird dann ihre Archive öffnen (nicht bis in die hinterste Schublade) und dem Team als Gesprächs- und Interviewpartner zur Verfügung stehen (nicht jeder Zeit und nicht beliebig lange). Unterstellen wir: das Ergebnis fällt gleichwohl genau so negativ aus wie im Fall der instrumentellen Organisation und es wird ebenfalls in einer größeren Öffentlichkeit verbreitet. Der Verband wird dann antworten, dieses Ergebnis sei deutlich schlechter als erwartet. Das wissenschaftliche Urteil unterschätze zwar an einigen Stellen die Alltagszwänge eines Verbandes, man werde sich jedoch mit dem Forschungsteam noch einmal zusammen setzen. Sollte sich der Verband bei der Gestaltung seines Jubiläums tatsächlich Chancen habe entgehen lassen, wolle man solche Fehler jedenfalls nicht noch einmal machen. Ende des Exkurses, weiter mit der systemischen Organisation.

Die Beziehung zwischen Führung und Öffentlichkeitsarbeit ist in einer systemischen Organisation ein Dialog unter dem Vorbehalt der Führungsentscheidung. Dialoge ersetzen keine Entscheidungen, aber wo sie als Führungsmethode strategisch eingesetzt werden, gewährleisten Dialoge den bewussten Umgang mit der Frage, „von welchen Umwelten und Interessen ungestraft abstrahiert werden kann und welche auf jeden Fall in die

Entscheidungsfindung einbezogen werden müssen – sei es als zu beachtende Größe, sei es konkret als Teilnehmer am Prozess der Entscheidungsfindungen“ (Simon 2007: 79). Was ihre Prämissen betrifft, ihre personellen und finanziellen Ressourcen, ihre Aufgaben- und Personalstruktur sowie das Ausmaß ihrer eigenen Entscheidungsspielräume, in allen diesen Entscheidungen bekommt die ÖA nicht das letzte Wort, aber offene Führungsöhren.

Auch in der systemischen Organisation bleiben die Erwartungen der Führung der nicht hintergehbare Bezugspunkt für die ÖA. Aber zu diesen Erwartungen gehört eben, dass die ÖA die Erwartungen ihrer Adressaten in die organisationalen Entscheidungsprozesse einspeist – und zwar erst recht dann, wenn diese Umwelterwartungen mit den Führungserwartungen kollidieren. Den harmonischen Erfolgsfall der Übereinstimmung zwischen Führungs- und Umwelterwartungen wird und muss es immer wieder geben, andernfalls wäre die Organisation bestandsgefährdet. Der springende Punkt ist das Verhalten der Beteiligten, sobald Differenzen wahrgenommen werden. Bewertet die Führung die Information über Differenzen als ein Beratungsangebot oder als Angriff auf ihre Autorität. In der systemischen Organisation wird sich eine konsultative Beziehung zwischen Führung und ÖA entwickeln, die es der ÖA nicht nur erlaubt, sondern zur Aufgabe macht, die Voraussetzungen für bessere Kommunikationsleistungen zunächst ohne große Rücksichten auf den status quo der Organisation darzustellen. Dass eine spätere Umsetzung von Veränderungen vom status quo ausgehen muss, gehört zum kleinen Einmaleins des Changemanagements. Illusionen über sogenannte Neuanfänge blenden aus, dass auch Anfänge nichts anderes sind als Weitermachen, nur anders.

Für die erwünschten Qualifikationen des Personals der ÖA heißt das, dass Erfahrungs- und Orientierungswissen über die Kommunikationsbranche und über die Erfolgskriterien kommunikativen Handelns im Anforderungsprofil ganz oben auf der Liste stehen. Diese Qualifikation ist auch eine Voraussetzung dafür, dass die Öffentlichkeitsarbeiter konzeptionelle Vorschläge entwickeln können für eine strategisch angelegte Kommunikationsarbeit mit internen und externen Umwelten. Die Führung der systemischen Organisation ist sich nämlich darüber im Klaren, dass Identität, Kultur, Image und aktuelle Auftritte auf Dauer nur über Kommunikationsarbeit beeinflussbar sind. Deshalb will sie von ihren Öffentlichkeitsarbeitern wissen, wie Kommunikationsstrukturen, Kampagnen und einzelne Events angelegt sein sollten, damit im Interesse der Organisation bestmögliche Wirkungen zu erwarten sind.

In einem Schlussabsatz komprimiert: In der systemischen Organisation bewegt sich Öffentlichkeitsarbeit - nach außen und nach innen - in sich widersprechenden Anforderungen. Nach außen: größtmögliche Anpassung an die Umwelterwartungen als Instrument bestmöglicher Interessendurchsetzung der Organisation. Nach innen: höchstmöglicher Dissens zur Führung als Weg zur bestmöglichen gemeinsamen Strategie. Nicht nur zu einem genussvollen Leben gehört, wie Günther Nenning sagt, das Baden in den eigenen Widersprüchen, sondern auch zu einer zukunftstauglichen Organisation.

### *Literatur*

- Arlt, Hans-Jürgen, 2008: Wenn aus Arbeit Kommunikationsarbeit wird. Über Kontrollverluste und Bedeutungsgewinne. In: Bentele, Günter/ Piwinger, Manfred/ Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Losebl. 2001ff.) Art.-Nr. 1.40, Köln
- Baecker, Dirk (2007): Innovative Unternehmen, in: ders., Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt/M., S. 14-27
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System, Frankfurt
- Cova, Bernard (1999): From marketing to societal: When the link is more important than the thing. In: Brownlie, Douglas/ Saren, Mike/ Wensley, Robin/ Whittington, Richard (Hrsg.): Rethinking Marketing – Towards critical marketing accountings, London
- Franck, Norbert (2008): Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ein Leitfaden für Verbände, Vereine und Institutionen, Wiesbaden
- Herbst, Ph G. (1976): Alternatives to hierarchies, Leiden
- Hoffjann, Olaf (2009): Public Relations als Differenzmanagement von externer Kontextsteuerung und unternehmerischer Selbststeuerung. In: Medien&Kommunikationswissenschaft, Jg. 57, H. 3, S. 299-315
- Kieserling, André (2004): Selbstbeschreibung von Organisationen: Zur Transformation ihrer Semantik. In: ders., Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung, Frankfurt/M, S. 212-243
- Kieserling, Andre (1995): Herstellung und Darstellung politischer Entscheidungen. In: Jarren, Otfried/ Knaup, Bettina/ Schatz, Heribert (Hg.), Rundfunk im politischen Kommunikationsprozeß, Münster, S. 125-143
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen, Wiesbaden
- Luhmann, Niklas(1993): Das Recht der Gesellschaft, Frankfurt/M.
- Luhmann, Niklas(1991): Soziologie des Risikos, Berlin

- Mutius, Bernhard von (2009): Die andere Intelligenz. In: Revue für postheroisches Management, Heft 4, S. 6-15
- Ortmann, Günther (2009): Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung, Wiesbaden
- Röttger, Ulrike (2000): Public Relations – Organisation und Profession, Wiesbaden
- Schimank, Uwe (2005): Die Entscheidungsgesellschaft, Wiesbaden
- Schreyögg, Georg/ Kliesch-Eberl, Martina (2007): How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamics. In: Strategic Management Journal 28, S. 913-933
- Schulz, Jürgen/ Walter, Knut (2009): Kann Theorie Praxis anleiten? Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zur wissenschaftlichen Relevanz im Werbeprozess. In: Trepte, Sabine/ Hasenbrink, Uwe/ Schramm, Holger Hrsg.): Strategische Kommunikation und Mediengestaltung - Anwendung und Erkenntnisse der Rezeptions- und Wirkungsforschung. Baden-Baden: 33-57
- Schwarz, Peter (2006): Management-Prozesse und –Systeme in Nonprofit-Organisationen, Berlin/Stuttgart/Wien
- Sebaldt, Martin (Hrsg.) (2006): Klassiker der Verbändeforschung, Wiesbaden
- Simon, Fritz B. (2007): Paradoxienmanagement oder: Genie und Wahnsinn der Organisation. In: Revue für postheroisches Management, Heft 1, S. 68-87
- Twarog, Inga (2008): Strukturmerkmale und Funktionen von Verbandskommunikation in der Mediengesellschaft am Fallbeispiel des Immobilienverbands Deutschland IVD, Magisterarbeit
- Voss, Katrin (2007): Öffentlichkeitsarbeit von Nichtregierungsorganisationen, Wiesbaden
- Weick, Karl E./ Sutcliffe, Kathleen M. (2007): Managing the Unexpected, New York
- Willke, Helmut (2001): Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart
- Wimmer, Rudolf (2009): Führung und Organisation - zwei Seiten ein und derselben Medaille. In: Revue für postheroisches Management, Heft 4, S. 20-33

*Grundlegend und weiterführend*

- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System, Frankfurt
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen, Wiesbaden
- Ortmann, Günther (2009): Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung, Wiesbaden
- Simon, Fritz B. (2007): Paradoxienmanagement oder: Genie und Wahnsinn der Organisation. In: Revue für postheroisches Management, Heft 1, S. 68-87

Arlt, Hans-Jürgen, Dr., arbeitet in Berlin als freier Publizist und Kommunikationswissenschaftler. Bis 2002 leitete er zehn Jahre lang die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Seine Interessenschwerpunkte sind die Gegenwart der Kommunikation und die Zukunft der Arbeit. Mehr unter [www.kommunikation-und-arbeit.de](http://www.kommunikation-und-arbeit.de). E-Mailadresse: h-j.arlt@gmx.de