

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 2/17**

Christoph Gitz ; Nadja Blanchard

## **Wer sind wir? Die Bedeutung einer geteilten Positionierung**

Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 2 (2017), S. 7-11.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer  
Layout: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei,  
Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Profilierung und Konkurrenz»: shutterstock.com;  
istockphoto.com  
ISBN: 3-909437-49-4  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



## Praxisbeitrag

# Wer sind wir? Die Bedeutung einer geteilten Positionierung

Christoph Gitz und Nadja Blanchard

Der Erfolg einer Organisation hängt primär von zwei Faktoren ab: einerseits von der Wichtigkeit und Dringlichkeit des Organisationszwecks und andererseits davon, ob es gelingt, eine positive Wahrnehmung ihrer Identität bei den Austauschpartnern zu verankern. Dazu dient die bewusst gestaltete Positionierung der Organisation und ihrer Leistungen.<sup>1</sup> Die Positionierung<sup>2</sup> prägt sämtliche strategischen und operativen Entscheide.

## Nicht kohärente Interpretation des Selbstverständnisses als Ursprung von Desorientierung

Eine Gruppe engagierter Personen gründet einen Berufsverband in den neuen Informationstechnologien, um für ihren Beruf eine einheitliche Aus- und Fortbildung zu garantieren, die Interessen gegenüber Politik und Verwaltung zu vertreten, die Berufsleute untereinander zu vernetzen und einen optimalen Informationsfluss zu gewährleisten. Die Gründerinnen und Gründer kennen sich und teilen eine Meinung über ihren Berufsstand und haben eine gemeinsame Vision. Mit dem Alltag kommen die Veränderungen auf das Kollektiv zu. Neue Berufsleute treten bei und bringen andere Ansichten über den Beruf und seine Zukunft ein, fachliche und/oder regionale Spezifitäten manifestieren sich. Das Umfeld verändert sich, ähnliche Berufe entstehen, die Gesellschaft wandelt sich, die finanziellen Grundlagen sind mal besser und mal schlechter, die Abgrenzung zu ähnlichen Verbänden wird unscharf. Unterschiedliche Vorstellungen bezüglich Identität führen zu Legitimationskrisen, Vertrauensverlusten, gar zur Desorientierung und geben im Gebaren des Verbands gegen aussen ein mitunter diffuses Bild ab. Für Mitglieder wie für Aussenstehende ist nicht (mehr) klar, für was der Verband nun eigentlich einsteht, wen oder was er vertritt.

Fazit: Das ehemals im Zweckartikel der Statuten oder evtl. in einem Leitbild definierte Selbstverständ-

nis wird nicht mehr von einer Mehrheit der Mitglieder geteilt. Mit Aktivismus zur Auseinandersetzung mit den Symptomen ist man hier schlecht beraten.

In dieser Situation ist es sinnvoll, die Positionierung der Organisation systematisch zu planen und festzulegen.

## Positionierungen werden stärker, wenn sie breit verankert sind

Dem Druck zum Wandel, zu Veränderungen ist jedes interagierende Kollektiv ausgesetzt. Er wird nur dann zur buchstäblichen ZerreiSSprobe, wenn er nicht durch die regelmässige Klärung und «neue Teilung» der Positionierung soweit wie möglich antizipiert wird. Es sind immer Individuen, die sich im Kollektiv ihre Meinung bilden, die kommunizieren und entscheiden. Wir tun das auf der Basis unserer Wahrnehmungen und Vorstellungen, die sich im Laufe der Zeit verändern. Es ist deshalb unabdingbar, dass alle Organisationsebenen die Positionierung, basierend auf einer gemeinsamen Standortbestimmung und anhand folgender vier Fragen immer mal wieder neu vereinbaren, schärfen: «Wer oder was sind wir?»; «Was machen wir?»; «Für wen machen wir es?»; «Welche Organisation bietet Ähnliches an und wie grenzen wir uns von ihr ab bzw. wie kooperieren wir mit dieser?».

In der Beratungspraxis begegnen wir diesen Fragen zielgruppengerecht verpackt, direkt oder indirekt in einer Vielfalt von Instrumenten und Methoden, z. B.:

- Mitgliederbefragungen, die nebst der Zufriedenheit und Bindung/Loyalität auch die generierten Mehrwerte erfragen;
- Hauptversammlungen oder Präsidentenkonferenzen mit echten inhaltlichen Auseinandersetzungen zu Grundsatzfragen, organisiert z. B. als Grossgruppenveranstaltung, Open Space oder Zukunftswerkstatt;
- Selbstevaluationen des Vorstands mit der Entwicklung eines gemeinsamen Mottos/Ziels;

- Strategieworkshops, die sich auf einer gemeinsamen Vision, Mission abstützen;
- Reflexionen, wie die Organisation von aussen gesehen wird, z. B. durch Interviews mit aussenstehenden Branchenkennern, die den Spiegel vorhalten;
- Führungs- und Mitarbeitendengespräche, die nebst der Spiegelung des Verhaltens auch eine motivierende Haltung zum Thema machen;
- eine erlebbare Dienstleistungsorientierung anstelle von Dienstgesinnung, eine Orientierung an Lösungen für die Herausforderungen und nicht an Problemen;
- Konkurrenzanalysen mit der Suche nach Kooperationspotenzialen;
- Entwicklungsprozesse, die Betroffene einbeziehen;
- Jahres-/Geschäftsberichte, die als Leistungs- oder Wirkungsreviews verfasst sind und gleichzeitig die Positionierung der Organisation stützen.

### Lebenserhaltende Massnahmen für die Positionierung

Irgendwie steht sie da, die Positionierung. Eine «erschwitzte» Momentaufnahme als Ergebnis eines integrativen Prozesses, von einer Mehrheit geteilt. Aber die Arbeit ist damit nicht beendet. Wie ist die Positionierung zu verankern, so dass sie von allen haupt- und ehrenamtlich Tätigen internalisiert und konsequent im Erscheinungsbild, in der Kommunikation und im Verhalten umgesetzt wird? Ein Marketingkonzept nach dem Verständnis des Freiburger Management-Modells<sup>3</sup> schafft Ordnung und unterstützt. Der Rest ist der Positionierung verpflichtete Fleissarbeit, die sich nicht integral an Marketing- und Kommunikationsverantwortliche oder -abteilungen delegieren lässt. Dazu im Folgenden wiederum ein paar Erfahrungen mit Aha-Effekt aus der Praxis.

Visuell prägend für die Positionierung ist weniger das grafisch-stilistische Nonplusultra als vielmehr die Art und Weise, wie das definierte Erscheinungsbild (Name, Logo, verbale Ergänzungen, Botschaften/Slogans, Farbenwelten etc.) zur Organisationskultur im wahrsten Sinne des Wortes passt und wie konsequent bzw. durchgängig es angewandt wird (vom Briefpapier über Roll-ups und Beachflags bis hin zu Beschriftungen an Gebäuden und Fahrzeugen oder einem responsiven Webdesign). Auch Organisationen mit kleinem Budget wissen so grösstmögliche Wirkung zu

erzielen, derweil professionelle «Hochglanz-Auftritte» mit Potenzial für Corporate-Design-Preise gelegentlich am Selbstverständnis und dem Fremdbild wichtiger Anspruchsgruppen total vorbeiziehen. Das evolutionische Arbeiten am Erscheinungsbild kann ebenso erfolgsversprechend sein wie der grafische Neustart zum Zeitpunkt X.

**Fazit:** Finde deine Flughöhe im Design und halte diese. Während alle «besser» werden, bleibe du gut.

Nicht zu vernachlässigen sind weiterführende visuelle Aspekte wie die Gestaltung der Infrastruktur (Räume, Einrichtungen sprechen mit) oder auch das visuelle Erscheinungsbild derjenigen Personen, welche die Organisation repräsentieren (hier ist nicht das im Hemdkragen eingestickte Logo gemeint). Es ist immer wieder beeindruckend, wie eine erstmalige Empfangssituation bei einem Kunden das Bild entscheidend und nachhaltig (mit)prägt. Auch karitative und spendensammelnde Organisationen dürfen im Sinne ihres Selbstverständnisses «repräsentieren». Ein als Lager/Archiv umfunktionaler Empfangsbereich legt nicht immer Zeugnis ab über einen möglichst effizienten Mitteleinsatz. Das visuell Wahrgenommene bildet unsere Meinung über die Organisation. Dabei ordnen wir subjektiv ein, vereinfachen und klassifizieren. Wir unterliegen der Versuchung, Nachfolgendes bar jeder Objektivität an Ersterem zu messen und geben so dem ersten Eindruck keine zweite Chance.

Extrem aufwändig ist die Umsetzung der Positionierung in der Information, Kommunikation und in der Öffentlichkeitsarbeit. Nicht nur die zielgruppen-gerechte Auswahl der Plattformen, Medien, Träger, Kanäle ist evident (Stichwort: Zwitscherst du schon oder pflegst du noch in ganzen Sätzen zu kommunizieren? Oder: Wie hoch ist deine Fehlertoleranz in der elektronischen Post?), auch die Inhalte und mehr noch die zwischen den Zeilen implizit versteckten, auto-kommunikativen Botschaften sind tragende Elemente der Positionierung. Diese verleihen der Organisation Status, den sie den Absender unmissverständlich erkennen lassen, ohne diesen explizit aufzuführen.

**Fazit:** Jede kommunikative Massnahme muss von den Verantwortlichen als Chance gesehen werden, die zentralen Elemente der Positionierung situativ und adressatengerecht in Erinnerung zu rufen und zu festigen.

Eine spezielle Herausforderung stellt sich denjenigen Organisationen, die Mehrfachpositionierungen

aufweisen. Darunter verstehen wir beispielsweise eine Organisation, die einerseits den Spendenmarkt bearbeiten und andererseits (Industrie-)Kunden für ihre Werkstätten finden muss. Wie gestaltet sich deren Öffentlichkeitsarbeit? Soll diese doch sowohl die Positionierung der Organisation transportieren als auch dem Spendenaufkommen dienlich sein. Nicht selten beobachten wir dazu unterschiedlichste Vorstellungen zwischen dem Fundraiser, der/dem Kommunikationsverantwortlichen und der Kollegin oder dem Kollegen im Fachbereich. Auch hier hilft nur: darüber reden, vereinbaren, erinnern, auf die Füße treten.

Die Positionierung ist nicht nur zwingend am Leben zu erhalten, sie muss auch gelebt werden. Das heisst, die letztlich entscheidenden Faktoren über die Halbwertszeit einer Positionierung sind das individuelle Wissen/Können, das persönliche Wollen / die Motivation, das soziale Dürfen und die organisatorischen Rahmenbedingungen als Einflussfaktoren des Verhaltens<sup>4</sup> aller in der Organisation und für die Organisation Tätigen. Bereits bei der Rekrutierung von ehren- wie hauptamtlichen Mitarbeitenden ist zu beachten, inwieweit diese die Positionierung in ihrer Kommunikation und in ihrem Verhalten stützen können bzw. motiviert sind, sich zur Identifikation mit der Organi-

sation in Fort- und Weiterbildungen spezifisches Wissen anzueignen und permanent weiter zu entwickeln (z. B. in Einführungs-/Teambuildingworkshops für den neu gewählten bzw. zusammengesetzten Vorstand). Wahrscheinlich ist das diejenige Komponente im Vorstellungsgespräch, die sich weniger in Kriterien abbilden lässt, uns aber oft als «Bauchgefühl» hängen bleibt. Wohlverstanden, wir propagieren hier nicht eine Gleichschaltung im Verhalten. Im Gegenteil, ein an der Positionierung orientiertes Verhalten erfordert Gestaltungsfreiräume für die Mitarbeitenden durch eine adäquate Aufbau- und Ablauforganisation. Wie kann ich mich dienstleistungs- bzw. marketingorientiert verhalten, wenn mir der Ermessensspielraum für ein rasches, kundenorientiertes Agieren fehlt? Wie kann ich mich im Führungsorgan wohlfühlen und meine Fähigkeiten entfalten, wenn Aufgaben und Kompetenzen in keinem Verhältnis zur Verantwortung liegen, wenn Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozesse nicht tauglich sind?

**Fazit:** In den mehrheitlich dienstleistungsorientierten Organisationen stellt die/der einzelne Mitarbeitende mit der eigenen Sachkompetenz, Zuverlässigkeit und Reaktionsfähigkeit, aber auch mit ihrem/seinem spürbaren persönlichen Engagement die







entscheidende Ressource dar. Sie/er ist aber nie der Masstab, an dem sich die Positionierung auszurichten hat!

Menschen in Organisationen kommen und gehen. Jenen, die kommen, ist die Identität der Organisation verständlich zu vermitteln. Es wird kaum möglich und schon gar nicht sinnvoll sein, bei jedem Personalwechsel einen mehr oder weniger basisdemokratischen Prozess zur Positionierung durchzuführen. Es sollte aber integraler Bestandteil der Einarbeitung sein (auf strategischer wie operativer Ebene), die Identität der Organisation darzulegen – im besten Fall nicht durch das simple Übergeben des Leitbilds oder des entsprechenden Dokuments, sondern durch Gefässe, die es ermöglichen, Werte und Einstellungen zu vermitteln.

### **Eine klare und aktuelle Positionierung schafft Vertrauen und damit einen Wettbewerbsvorteil**

Wandel hat Bestand. Die Positionierung, und insbesondere deren Umsetzung, ist kein singuläres Ereignis, sondern ein regelmässiger Gestaltungsakt mit längerfristigem Charakter. Nehmen Sie die Überarbeitung und Adjustierung der Positionierung in Ihren Planungszyklus mit auf und überdenken Sie diese alle

paar Jahre wieder. Auch wenn sich die Positionierung der Organisation über die Zeit nicht gross verändert, das gemeinsame Überarbeiten verankert sie bei den beteiligten Menschen immer wieder aufs Neue.

Ja, die Erarbeitung oder Überarbeitung der Positionierung bringt etwas Arbeit und meist auch Diskussionen mit sich. Regelmässig stellen wir sogar fest, dass man über Diskussionen zu ganz anderen Inhalten letztlich bei der Positionierung aufschlägt. Lassen Sie es geschehen, denn:

- als gemeinsamer Nenner einer Organisation ist die Positionierung eine richtungsweisende Basis für jede strategische Ausrichtung;
- Ihren Mitarbeitenden und Mitgliedern bietet sie Orientierung;
- für Ihr Marketing ist sie essentiell. Ihre Massnahmen festigen die definierte Identität gegen innen und gegen aussen. Sie bietet eine klare Profilierung und Abgrenzung gegenüber Ihren Mitbewerbern, respektive lässt Sie selber klar sehen, wer überhaupt zu Ihren Konkurrenten zählt;
- Sie ist die Grundlage für Vertrauen, und Vertrauen spart Zeit und Kosten.

Nehmen Sie sich die erforderliche Zeit, es lohnt sich!

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Der Artikel bezieht sich auf die Positionierung einer Organisation. Hat eine Organisation sehr unterschiedliche Leistungen, tut sie gut daran, diese ebenfalls anhand der im Text genannten Fragen zu definieren.
- <sup>2</sup> Die Elemente einer Positionierung sind nachzulesen bei Lichtsteiner & Purtschert, 2014, S. 109ff.
- <sup>3</sup> Das Freiburger Management-Modell betrachtet Marketing als Beziehungspflege, da eine Nonprofit-Organisation sich unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit verschiedensten Bedürfnissen gegenüber sieht. Mehr dazu in Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer, 2015, S. 195ff.
- <sup>4</sup> Vgl. Lichtsteiner & Purtschert, 2014, S. 345ff.

## Literatur

- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. 8. Auflage. Bern: Haupt.
- Lichtsteiner, H. & Purtschert, R. (2014). *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*. 3. Auflage. Bern: Haupt.

### Das Wichtigste in Kürze

Erarbeitungs- bzw. Überarbeitungsprozesse übergeordneter Führungsinstrumente wie Leitbild oder Strategie machen nicht selten deutlich, dass über die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation unter den verschiedenen Anspruchsgruppen keine Einigkeit mehr besteht. Die Positionierung ist weder breit verankert, noch wird sie von einer starken Mehrheit getragen. Bei einer näheren Analyse der im Regelkreis-Alltag zur Anwendung gelangenden Instrumente werden Fragen zum Selbstverständnis, zum Leistungsportfolio, zu den Ansprechpartnern intern und extern sowie zur Konkurrenz bzw. zu Kooperationen oft aussen vor gelassen. Es lohnt sich daher umso mehr, in regelmässigen Abständen die Positionierung zu schärfen und breit abzustützen. Mit einer konsequenten Umsetzung der Positionierung im Erscheinungsbild, in der Kommunikation und im Verhalten schafft sich die Organisation Legitimation und Vertrauen und damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

## Die Autoren



### Christoph Gitz / [christoph.gitz@bvmberatung.net](mailto:christoph.gitz@bvmberatung.net)

Dr. Christoph Gitz studierte Betriebswirtschaft an der Universität Freiburg mit Fachrichtung Marketing. Er war Projektmitarbeiter am Institut für Verbandsmanagement (VMI) und ist seit 1993 Berater, seit 1998 Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM). Parallel dazu ist er seit vielen Jahren Dozent an verschiedenen Lehrgängen des VMI und Geschäftsführer der Schweizerischen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie.



### Nadja Blanchard / [nadja.blanchard@bvmberatung.net](mailto:nadja.blanchard@bvmberatung.net)

Nadja Blanchard studierte Gesellschaftswissenschaften an der Universität Freiburg mit Schwerpunkt Kommunikation. Danach sammelte sie diverse Berufserfahrungen in der Kommunikation sowie im Marketing in Kanada, Deutschland und der Schweiz. Seit sechs Jahren ist sie bei der Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) als Beraterin tätig. Parallel dazu betreut sie den Schweizerischen Übersetzer-, Terminologen- und Dolmetscherverband als Geschäftsführerin im Mandat.