

Identitätsentwicklung bei Verbänden

Wie sich der Bayerische Lehrer- und Lehrerinnenverband e.V., kurz BLLV, für die Zukunft rüstet.
Von Dr. Dieter Reithmeier, Landesgeschäftsführer BLLV
Auszug aus dem Buch „Das Zebra Prinzip“ von Fridolin Dietrich, ISBN 3-8334-5377-X, 140 Seiten

„Wir tun unheimlich viel, es gelingt uns aber oft nicht es den Mitgliedern nahe zu bringen“. Diese Feststellung einer leitenden Person innerhalb der Führung des BLLV führt zum Kern der Aufgabe, die sich der BLLV im Rahmen der Zukunftskommission gestellt hat. Distanz durch zielgerichtete Kommunikation zu überwinden und das Selbstverständnis des BLLV der veränderten Situation anzupassen. Pisa Studie, reformierte Schulsysteme, sinkende Schülerzahlen, schlechtes Lehrereimage, Sparmaßnahmen, nachlassende Bereitschaft ehrenamtlichen Engagements. Anlass genug um Veränderungen im Verband auch durchzusetzen und zu kommunizieren. Es ist eine klare Ausrichtung erforderlich, ein Plan, der Zukunft und Weiterentwicklung des Verbandes in die richtige Richtung ermöglicht. Identitätsentwicklung und Verbandsprofilierungen eignen sich besonders in Verbänden, diese Veränderungen zu meistern. Denn Maßstab für die Bewertung der Kommunikationsarbeit ist die Eindeutigkeit und Verständlichkeit, mit der sich ein Verband darstellt. Die Qualität dieser Kommunikation macht seine „Daseinsberechtigung“ deutlich.

Verbandsmarke und Vision am Beispiel BLLV.

Der Bayerische Lehrer- und Lehrerinnenverband ist der größte und älteste Lehrerverband in Bayern. StudentenInnen, Grundschul-, Hauptschul- und FörderschullehrerInnen, ErzieherInnen und Pensionisten bilden die Vielfalt des 55.000 Mitglieder starken Verbandes. Im Jahr 2003 definierte die Zukunftskommission des BLLV eine neue Vision des eigenen Selbstverständnisses. „Der BLLV ist der kompetente Interessensvertreter, der professionelle Dienstleister und der erfolgreiche Verband bayerischer Pädagoginnen und Pädagogen.“ Das war die Vorstellung der Verbandsführung für eine Vision der Zukunft. Nun mag es zunächst überraschen, aber nur selten stimmen die eigenen Vorstellungen von der Vision einer Organisation mit der Ansicht Außenstehender überein. Eigenbild und Fremdbild klaffen oft auseinander. Auch zwischen Verbandsführung und Verbandsmitgliedern weichen die Meinungen über das Selbstverständnis des Verbandes nicht selten erheblich voneinander ab. Das aber ein Verbandsimage von den eigenen Mitgliedern positiv wahrgenommen werden muss, ist gerade bei einem Verband mit ehrenamtlichen Engagement notwendig. So wurde die Beratungsagentur Dietrich ID, aus München, mit der Aufgabe betraut, die Vision des BLLV auf Mitgliedersicht zu überprüfen und den Verband bei der Entwicklung einer Positionierung für die Zukunft zu begleiten.

In einer intensiven Analysephase, einer Art Standortbestimmung, wurden Mitglieder des BLLV in ganz Bayern persönlich interviewt. Die Analyse wurde nach dem Prinzip der „Grounded Theory“ nach Glaser und Strauss durchgeführt. Diese besagt, dass die Hypothesen „gesättigt“ sind, wenn neue Gespräche keine wesentlichen neuen Erkenntnisse mehr erlauben, sondern nur noch weitere Belege für die Annahmen liefern. Unsere Erfahrung lehrt, dass eine solche „Sättigung“ abhängig von der Verbandsgröße nach zwanzig bis maximal fünfzig Gesprächen eintritt. Im Zeitraum zwischen November und Dezember 2003 entstand so ein Bild der Vision und des BLLV aus Sicht von vierzig Mitgliedern mit weit über tausend Antworten.

Was war das Ergebnis?

Der BLLV verfügt als bildungspolitischer Verband für die Grund- und Haupt- und Förderschullehrer über eine beeindruckende Tradition und Kompetenz. Hierzu gehört als wichtigstes Element die einzigartige Vernetzung über ganz Bayern, die breite Dienstleistungspalette und der große Bekanntheitsgrad unter den Lehrern. Die Mitglieder erkennen in der Mehrzahl die Vernetzung und die Gemeinschaft als große Vorteile an. Sie tun sich aber schwer ein Image und eine gemeinsame Kompetenz für den BLLV zu formulieren. Eine langfristige Stärke, welche den BLLV gegenüber den Parteien, anderen Verbänden, Lehrern und Bildungspartner profiliert, wird nicht deutlich.

Dazu trägt auch ein Erscheinungsbild gestalterischer Art bei, welches über die Jahre gewachsen, aber immer uneinheitlicher geworden ist. Im entferntesten verbindet noch das BLLV Logo den Auftritt, bei Farbe, Schrift und Bildsprache ist aber kein zusammenhängender Gedanke mehr erkennbar gewesen.

Was bedeuten die Ergebnisse der Analyse für die entwickelte Vision der Zukunftskommission des BLLV?

Während Kompetenz und Professionalität des BLLV auch von den Mitgliedern gesehen wurde, wurden in den Antworten weitere Stärken deutlich.

- die Größe des Verbandes
- das sehr gute Netzwerk des Verbandes über die Bezirke und Kreise
- die hohe fachliche Kompetenz, die sich über viele Jahrzehnte entwickelt hat
- die Vielseitigkeit im Leistungsspektrum des BLLV
- die Hilfe in der Gemeinschaft über das ganze Leben aller Pädagogen hinweg

Für die Zukunft formuliert, bedeutet das: Statt Einschränkung auf Grund- und Hauptschule Öffnung des Verbandes für alle selbstbewussten Pädagogen. Statt „reagieren“ auf politische „Ankündigungen“, „agieren“ im bildungspolitischen Ordnungsrahmen. Statt linearer Kommunikation von „oben“ nach „unten“ Vernetzung und Mitwirkung im Verband fördern. Statt „Distanz erleben“ zulassen „Nähe“ institutionalisieren.
Was sind die Kompetenzen, die sich daraus ergeben?

- Die Stärke, die in der Bayern-weiten Präsenz deutlich und in der Vernetzung greifbar wird. Hier wird auch subsumiert: Das Wissen des Verbandes aus vielen Jahrzehnten erfolgreicher Tätigkeit und die lange Tradition des Verbandes.
- Das Engagement des Verbandes, dass auch durch die Leistungen und die Fähigkeit Hilfe, Unterstützung und Informationen zu geben, dokumentiert wird.
- Die Offenheit des BLLV zu seinen Mitgliedern, da er die Vielfalt aller Lebenssituationen berücksichtigt, ob Mann oder Frau, ob Student, Junglehrer, Lehrer, Rektor oder Pensionist, ob Lehrer, Pädagoge oder Erzieher.

Wir formulierten es in einem Satz: Der BLLV ist der starke, offene und engagierte Verband aller Pädagoginnen und Pädagogen in allen Lebenssituationen. Die Leitidee des „BLLV“:

BLLV - Stark an Ihrer Seite.

Die eindeutige Priorität im BLLV-Profil liegt in Zukunft auf der Verbandsmarke. Die Wortmarke „BLLV“ ist mit der Kompetenzaussage „Stark an Ihrer Seite“ verbunden. Diese macht Stärke, Engagement und Offenheit nachvollziehbar: indem sie den Umgang der Mitglieder untereinander, mit Amtlichen und Ehrenamtlichen thematisiert. „BLLV - Stark an ihrer Seite“ ist den Mitgliedern gegenüber ein Versprechen und intern als Verpflichtung anzusehen. Der Aufforderungscharakter verlangt jedem Einzelnen ein entsprechendes Engagement ab. Mitglieder, Mitarbeiter oder Öffentlichkeit zu begeistern - für den BLLV ist das heute und morgen ohne „Stärke“ im Sinne von Engagement, Einsatz und Selbstbewusstsein nicht mehr denkbar.