

Im Dialog zum Wissen

Wissensentstehung im
Dialogprozess

Aspekte des Dialogs
II

Im Dialog zum Wissen

Wissensentstehung im Dialogprozess

„Wissen ist wahre, gerechtfertigte Meinung.“ In dieser Definition von Platon klingt bereits die soziale Dimension von Wissen an: Um als „gerechtfertigt“ zu gelten, muss Wissen von anderen überprüfbar sein. Doch schon seine Entstehung benötigt den sozialen Kontext: „Wissen vermehrt sich schließlich vor allem durch den Austausch mit anderen.“ Wir wissen also, dass „Wissen in sozialen Kontexten erschaffen, vermittelt und überprüft wird“. Gleichzeitig wissen wir aus Erfahrung, dass soziale Kontexte häufig dazu tendieren, Erschaffung, Vermittlung und Überprüfung von Wissen zu behindern.

Im sozialen Kontext kann also beides geschehen, die Wissensgenerierung kann gefördert als auch be- und verhindert werden. Viele Haltungen und Verhaltensweisen schränken die Wissensschöpfung ein: die Gleichsetzung der eigenen Meinung mit Wissen, persönliche Vorurteile gegenüber anderen oder Machtansprüche und Statusdenken. Diesen Phänomenen begegnen wir überall, in hierarchischen Organisationen ebenso wie in demokratisch verfassten Institutionen. Sie schränken die Fähigkeiten jedes betroffenen Systems ein, „vor seinem Wissenshorizont und mit der Zielstellung der Selbsterhaltung – sinnvoll und bewusst auf Reize zu reagieren.“

DIALOG STATT TOP-DOWN ENTSCHEIDUNG

Im Wissen um diese Zusammenhänge hatte der Arbeiter-Samariter-Bund (ASB) 2007 einen verbandsweiten Prozess zur Entwicklung einer neuen Marketingkampagne in Gang gesetzt. Der ASB ist eine der ältesten demokratischen Organisationen in Deutschland. Seine Verfassung verbietet Top-down Entscheidungen. Jeder Versuch, par ordre de mufti essentielle Änderungen zu verordnen, ist bei über 300 rechtlich selbständigen und selbstbewussten Gliederungen von vornherein zum Scheitern verurteilt. Daher entschied sich der Bundesvorstand, den ganzen Verband an der überfälligen Erneuerung des Marketings zu beteiligen: Über den gesamten Prozess hinweg wurden systematisch Gelegenheiten

zum Dialog geschaffen, die das Entstehen, Vermitteln und Überprüfen von Wissen gefördert haben.

DIALOG-GELEGENHEITEN AUF ALLEN EBENEN

Im ASB engagieren sich über 33.000 haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Jeder am Verbandsmarketing Interessierte konnte sich beteiligen. Präsenzveranstaltungen auf allen Ebenen boten dazu Gelegenheit (siehe Abbildung 1).

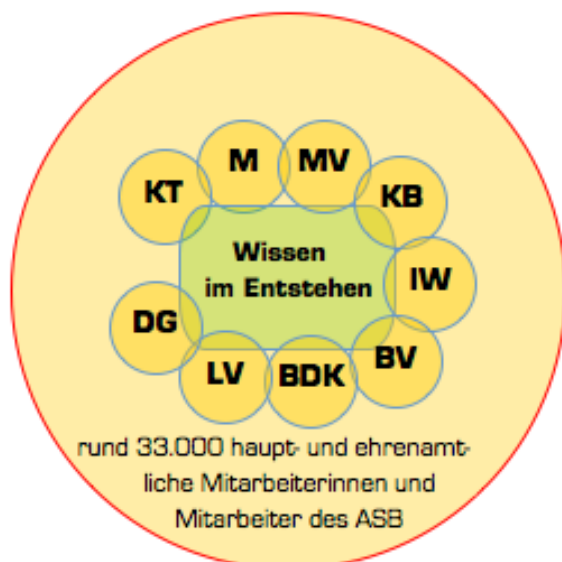


Abbildung 1: Beteiligte Gremien und Gruppen (von oben links): KT= Kernteam, M= Mitglieder, MV= Marketingverantwortliche aus Gliederungen, KB= Kampagnenbeirat, IW= Ideenwerkstätten mit Teilnehmern aus allen Ebenen, BV= Bundesvorstand, BDK= Bundesdelegiertenkonferenz, LV= Landesvorstände, DG= Delegierte aus den Gliederungen

Eine besondere Rolle spielten dabei sechs eintägige Ideenwerkstätten, die an verschiedenen Standorten bundesweit stattfanden. In der entspannten Atmosphäre eines World-Cafés begegneten sich Freiwillige und Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Leistungsbereichen und aus allen Hierarchiestufen. Im zwanglosen Rahmen der kleinen Tischgruppen begannen die Teilnehmer, sich gegenseitig intensiv zuzuhören. Der Austausch war enorm fruchtbar, am Ende der Serie hatte das Kernteam viele hundert Vorschläge in 27 eng beschriebenen Tabellenseiten gruppiert und dokumentiert. Als Nebeneffekt konnten die Werkstatt-Teilnehmer viele gemeinsame Erkenntnisse, Ideen und Kontakte für sich und ihre Gliederung mit nach Hause nehmen.

VERBINDUNG VON REPRÄSENTATIVER UND DIREKTER DEMOKRATIE

Um alle Stimmen hören und berücksichtigen zu können, galt es Wege zu finden, die Arbeit der verantwortlichen Vereinsgremien mit den Ideen und Wünschen der Basis zu verbinden. Als Scharnier zwischen Basis und Entscheidungsgremien wurden dazu zwei temporäre Gruppen gebildet: ein Kernteam und ein Kampagnenbeirat. Das Kernteam steuerte den Prozess und recherchierte internes und externes Wissen (der Mitglieder, der Mitarbeiter, der

Psychologen, der Werbeagentur) und brachte es zur weiteren Reflektion in Umlauf. Der Kampagnenbeirat, der haupt- und ehrenamtliche Vertreter aller Vereinsebenen wie auch Fachkräfte aus den Gliederungen umfasste, begleitete den Prozess beratend und bereitete die zentralen Entscheidungen mit Empfehlungen an die Vereinsgremien vor.

WISSENSENTSTEHUNG IN ZWEI PHASEN

Der Gesamtprozess war in zwei Hauptphasen gegliedert (siehe Abbildung 2). In der ersten Phase wurden die für die zukünftige Marketingstrategie relevanten Fakten aus internen und externen Quellen erhoben und in den genannten Gremien überprüft: Was macht uns aus, was unterscheidet uns von anderen, welchen tatsächlichen Kommunikationsbedarf haben die Gliederungen vor Ort? Meilenstein dieser ersten Phase war das Briefing. In der zweiten Phase wurden mit der ausgewählten Agentur die Werbestrategie, die Werbemittel und Werbehilfen entworfen, kommuniziert, im Dialog vielfach verifiziert und dann finalisiert. Im Oktober 2010 wurde die zweite Phase mit dem Kickoff der neuen Kommunikationsstrategie erfolgreich abgeschlossen. Grob gegliedert lässt sich das in beiden Phasen neu entstandene Wissen drei Kategorien zuordnen: Wissen über die

eigene Identität, strategisches und operatives Wissen sowie Wissen über die Organisationsstruktur.

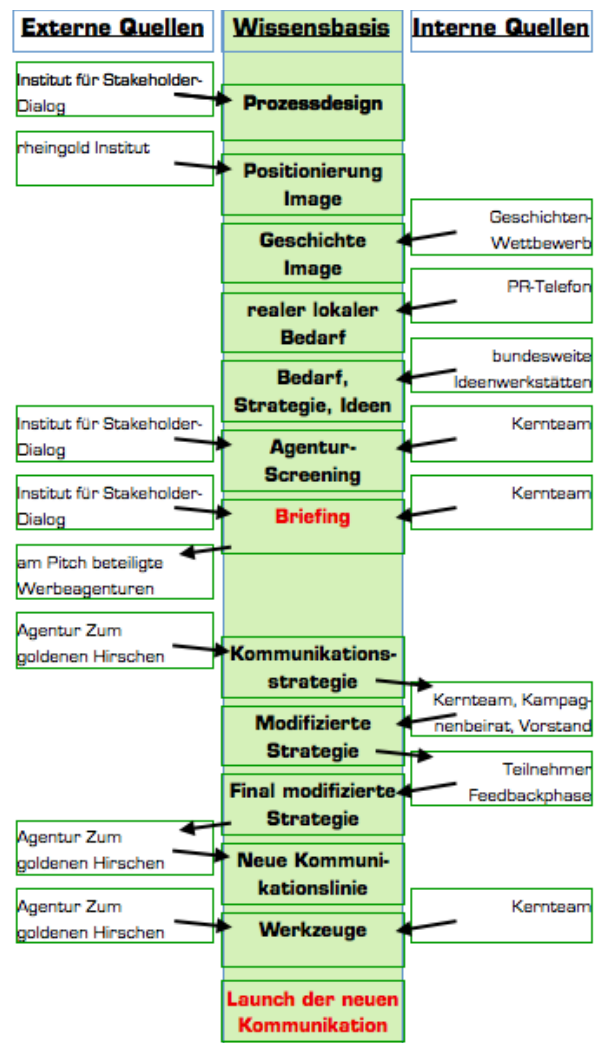


Abbildung 2: Die externen und internen Quellen, die zur Wissensbasis des ASB beigetragen haben

WISSEN ÜBER DIE EIGENE IDENTITÄT

Zum Auftakt der ersten Phase erarbeitete das Kölner Rheingold-Institut eine wirkungspsychologische Studie des ASB-Markenbilds. Die in der Folge viel-

fach präsentierte und diskutierte Studie öffnete dem ASB einen neuen Blick auf sich und sein Wirkungsfeld. Zu den ersten Einsichten zählte, dass die Arbeit als Hilfsorganisation im Spannungsfeld zwischen gelingendem und misslingendem Leben wirkt. Im Normalfall wollen wir mit Hilfsorganisationen nichts zu tun haben, sie erinnern uns an die Möglichkeit des misslingenden Lebens. Erst im Notfall rufen wir nach Hilfe, sie soll uns ins gelingende Leben zurückführen und sich bei Erfolg möglichst schnell wieder zurück ziehen. Es wurde deutlich, dass der ASB mit dem Bild des Samariters dem in idealer Weise entspricht, denn auch der biblische Samariter hatte sich nach der Ersthilfe zurückgezogen. Ein unter den mehr als 1 Mio. ASB-Mitgliedern ausgeschriebener Geschichtenwettbewerb bestätigte dies in anrührenden Geschichten: Auch in der Praxis ist das Leitbild des ASB die Hilfe zur Selbsthilfe. In der Studie fanden sich auch mehrere markante Unterscheidungsmerkmale zu anderen Organisationen. So wird der ASB vor allem als lokale Organisation wahrgenommen, als „Local Hero“. Seine von weltanschaulicher Neutralität geprägte, pragmatische und manchmal unkonventionelle Hilfe wurde mit dem Stichwort des „zupackenden Arbeiters“ zum Begriff. In einem weiteren Begriff, dem des „freien Individualisten“, fanden sich die Teilneh-

mer der Präsentationen selbst, vielfach von Lachern begleitet, wieder.



Auf der Kickoff-Veranstaltung im Oktober 2010

STRATEGISCHES UND OPERATIVES WISSEN

In den ersten Planungen gingen die Verantwortlichen noch davon aus, eine bundesweite Imagekampagne zu entwickeln. Diese Vorannahme musste nach den Ideenwerkstätten revidiert werden. Die Ergebnisse zeigten, dass der Verband statt einer Kampagne eine langfristige Strategie benötigt und statt zentraler Aktivitäten eine lokalisierbare Kommunikation. Ausserdem war ein Zwiespalt deutlich geworden: Der Kultur der „freien Individualisten“ entsprechend, hatten viele Gliederungen das CD im Lauf der Jahre frei abgewandelt, kaum ein Auftritt glich dem anderen. Gleichzeitig wurde in den Dialogveranstaltungen wieder und wieder der Wunsch nach einem einheitlichen Auftreten geäußert. Mit diesem Wissen hat die Agentur Zum goldenen Hir-

schen eine langfristig angelegte und voll lokalisierbare Kommunikationslinie entwickelt, die gleichzeitig durch markante einheitliche Gestaltungselemente einen hohen Wiedererkennungswert hat (siehe Abb. 3). Da es in den ASB-Gliederungen meist keine ausgebildeten Marketingmitarbeiter gibt und die Zeitbudgets für Werbung und PR knapp bemessen sind, musste für die Umsetzung Neuland betreten werden. Um die Gliederungen zu ermächtigen, wurden mehrere einfach handhabbare Wissenswerkzeuge entwickelt. Unter anderem ein Web-Interface, mit dem die Gliederungen alle Kommunikationsmittel nach ihren lokalen Bedürfnissen selbst auswählen, anpassen und in Auftrag geben. In zahlreichen Präsentationen wurden die Gestaltung, die Aussagen und die Technik in einem intensiven Austausch von Agentur, Software-Unternehmen und verschiedens-

ten ASB-Gremien immer mehr auf den Punkt gebracht. Zuletzt mussten alle Instrumente und Medien noch intensive Praxistests bestehen. Daran beteiligten sich Führungskräfte und Mitarbeiter aus über zehn Prozent der Gliederungen mit ausgiebigem Feedback. Dabei entstand im kollegialen Austausch der Beteiligten nicht nur Praxiswissen – die eingesetzten Dialoginstrumente wie beispielsweise die Internetkonferenzen erweiterten auch ihre Methodenkompetenz.

WISSEN FÜR DIE ORGANISATIONSKULTUR

Die demokratische Tradition des ASB ist seine Stärke. Gleichzeitig ist sie Quelle kontroverser und schwieriger Abstimmungsverfahren, wie wir sie aus der Politik kennen. In dem hier beschriebenen Prozess lernten die Beteiligten, dass es auch bei einem so meinungssträchtigen Thema wie Marketing und Werbung möglich ist, trotz verschiedener Ansichten und Perspektiven gemeinsam zu sehr guten Ergebnissen zu kommen. Genauer gesagt wegen der verschiedenen Perspektiven: Denn indem alle Stimmen Gehör und Wertschätzung fanden, wurde die Wissensbasis kontinuierlich erweitert und das Ergebnis verbessert. Der



Ein Motiv der neuen Kommunikationslinie

„Lohn“ für Fortschritte und Transparenz waren einstimmige oder nahezu einstimmige Abstimmungsergebnisse in den demokratischen Gremien. Viele Beteiligte machten die motivierende Erfahrung, zu sehen, wie fruchtbar der horizontale und vertikale Austausch ist und wie viel Kompetenz und Wissen im gemeinsamen Arbeiter-Samariter-Bund vorhanden ist. Das stärkte auch die Identifikation mit dem föderalen Aufbau des ASB. Es kam zu einem gelungenen Zusammenspiel zwischen Bundesebene und unabhängigen Gliederungen: Durch die zentralen Beiträge werden die Gliederungen zu einem professionellen Marketing ermächtigt, dass sie als Einzelne nicht hätten entwickeln können.

FAZIT

Im vorliegenden Beispiel haben sieben Punkte besonders zur Entstehung und Verbreitung von Wissen beigetragen:

1. Der Dialograhmen wurde von einer

hierarchiefrei arbeitenden Lenkungsgruppe prozesshaft gesteuert.

2. Alle Begegnungen fanden auf gleicher Augenhöhe statt.

3. Die inhaltlichen Impulse der externen Experten haben Gewissheit über die gemeinschaftlichen Stärken und Schwächen verbreitet und das Selbstvertrauen bestärkt.

4. Internes und externes Wissen wurde in überlappenden Kreisläufen immer wieder in Umlauf gebracht.

5. Die Fixierung der endgültigen Ergebnisse wurde so lange wie möglich offen gehalten, um alle Stimmen hören und berücksichtigen zu können.

6. Die Einbeziehung von Gremienmitgliedern in die Dialogkreise des Prozesses wirkte als Schnittstelle zwischen Basis und Entscheidungsgremien.

7. Und durch die vollständige Transparenz des Prozesses sowie die Lernbereitschaft der prozesssteuernden Akteure konnte verbandsweit Vertrauen geschaffen werden.

Autoren:

Heribert Röhrig, Vorstand der Aktion Deutschland Hilft e.V., bis Oktober 2010 Mitglied der Geschäftsleitung des ASB Deutschland e.V.

Rolf Schneiderei, Leiter Institut für Stakeholder-Dialog in Köln

Dieser Beitrag erschien in leicht geänderter Form in Wissensmanagement 2.2011

Das Institut für Stakeholder-Dialog.

Wir beraten Unternehmen, Organisationen, Politik und Verwaltung zu den Möglichkeiten des Dialogs mit Stakeholdern.

Wir entwickeln und begleiten Dialoge für Innovations- und Veränderungsprozesse.

Wir konzipieren und moderieren Online- und Präsenz-Dialoge.

Institut für
Stakeholder-Dialog

info@stakeholder-dialog.com
www.stakeholder-dialog.com
twitter @stakehol_dialog

Tel 0221 47 47 477
Fax 0221 560 45 55

Sülzbergstr. 199
50937 Köln

