

Master-Arbeit

18. März 2022, Diplomsemester 1 / 2022

Der Wissenstransfer der Schweizerischen Vogelwarte

Welches sind die Hindernisse und wie können sie überwunden werden?

Autor:

Michael Schaad

Master-Arbeit

18. März 2022, Diplomsemester 1 / 2022

Der Wissenstransfer der Schweizerischen Vogelwarte

Welches sind die Hindernisse und wie können sie überwunden werden?

Autor:

Michael Schaad, Sonnenhofstrasse 8, 6020 Emmenbrücke,
+41 78 761 51 66, michael.schaad@vogelwarte.ch

Betreuerin:

Silke Boenigk, Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Von-Melle-Park 5, D-20146 Hamburg,
+49 40 4 28 38 75 52, silke.boenigk@wiso.uni-hamburg.de

Co-Referent:

René Urs Altermatt, Schweizerische Vogelwarte, Seerose 1, 6204 Sempach,
+41 41 462 97 96, rene.altermatt@vogelwarte.ch

Management Summary

Die Vision der Schweizerischen Vogelwarte ist es, die einheimische Vogelwelt zu verstehen und sie in ihrer Vielfalt für kommende Generationen zu erhalten. Dies erreicht die Vogelwarte, indem sie die einheimische Vogelwelt überwacht, die Lebensweise der wildlebenden Vögel erforscht, den Ursachen der Bedrohung der Vogelwelt auf den Grund geht sowie Schutz- und Fördermassnahmen für Vögel entwickelt und umsetzt. Insbesondere bei der Umsetzung der Schutz- und Fördermassnahmen ist die Vogelwarte auch auf die Unterstützung verschiedener Stakeholder angewiesen, zu denen neben kantonalen Behörden und deren nationalen Konferenzen auch Dachorganisationen aus der Land- und Waldwirtschaft, der Elektrizitäts-, Bau- und Gartenbaubranche sowie Sport- und Hauseigentümerverbände gehören. Um diese für eine Unterstützung zu gewinnen, setzt die Vogelwarte auf den Wissenstransfer. Mit der Verstärkung des Wissenstransfers und der Implementierung eines dafür verantwortlichen «Teams Wissenstransfers» ab 2016 flossen vermehrt theoretische Überlegungen in diese Tätigkeit ein, was zu angepassten Abläufen führte. Nach fünf Jahren soll der aktuell stattfindende Wissenstransfer an der Theorie gespiegelt, anhand der erfragten Erfahrungen der Beteiligten besser verankert und letztlich erfolgreicher gestaltet werden. Zu diesem Zweck sucht die vorliegende Master-Arbeit Antworten auf folgende Fragen:

- Mit welchen Hindernissen sieht sich der Wissenstransfer der Vogelwarte konfrontiert?
- Wie können diese Hindernisse reduziert oder beseitigt werden?
- Wie lässt sich der Wissenstransfer organisational in die Vogelwarte einbetten?

Vier am Wissenstransfer beteiligte Mitarbeitende der Vogelwarte wurden in halbstrukturierten Einzelinterviews zu ihren Erfahrungen im Wissenstransfer und zu den aus ihrer Sicht notwendigen Massnahmen zu dessen Verstärkung befragt. Die Fragen drehten sich um Stakeholder, Ressourcen sowie um eigene und organisationsinterne Kompetenzen und deren Aneignung im Rahmen von Weiterbildungen. Die Interviews wurden mit einem vorrangig qualitativ orientierten Leitfaden geführt. Sie wurden aufgezeichnet und anschliessend transkribiert. Danach wurden sie nach der Methode der «Inhaltlichen Strukturierung» anhand eines deduktiven Kategoriensystems zusammengefasst und interpretiert. Aufgrund des Verzichts auf eine Befragung von Stakeholdern dürften die aufgefundenen Hindernisse insbesondere organisationsinterner Natur sein.

Für den Wissenstransfer an der Vogelwarte hinderlich sind diverse nach wie vor nicht geklärte Missverständnisse. Dazu gehören die Abgrenzung des Wissenstransfers von der Öffentlichkeitsarbeit hinsichtlich der Zielgruppe und der Kommunikationsmittel sowie die unterschiedlichen Rollen des «Teams Wissenstransfer» und der ornithologischen Fachleute. Die Auswahl der Stakeholder des Wissenstransfers ist von impliziten Kriterien geprägt, die eine zielgerichtete Auswahl behindern. Dazu gehören Misstrauen gegenüber Stakeholdern und negative Erfahrungen mit dem Wissenstransfer. Oft werden deshalb eher zielverwandte Stakeholder für den Wissenstransfer ausgesucht, ungeachtet deren Relevanz für die Zielerreichung. Aufgrund des über die Ornithologie hinausgehenden grossen Systemwissens werden Stakeholder oft mit der aus Sicht der Vogelwarte «besten» Lösungen konfrontiert. Kann ein Stakeholder diese aus verschiedenen Gründen nicht mittragen oder präsentiert gar seinerseits eine für ihn «akzeptable» Lösung, so stösst diese organisationsintern oft auf Ablehnung. Zu guter Letzt erweist sich ein Führungsverständnis als hinderlich, das die Klärung von Rollen verhindert, die Ressourcenzuteilung unklar gestaltet und die Planung erschwert.

Folgende Verbesserungsvorschläge lassen sich aus den Interviews und der Theorie ableiten:

- 1) Umbenennung des «Teams Wissenstransfer» in «Transferstelle»;
- 2) Klärung des Begriffs Wissenstransfers, dessen theoretischen Hintergrunds und der grundlegenden Rollenverteilung zwischen Transferstelle und ornithologischen Fachleuten;
- 3) Einführung der Wirkungslogik I-O-O-I (Input-Output-Outcome-Impact), um den Wissenstransfer als integralen Bestandteil wirkungsvoller Projektarbeit zu verankern;
- 4) Auswahl der Stakeholder anhand expliziter, klar definierter Kriterien;
- 5) Regelmässige Überprüfung der Zielerreichung beim Wissenstransfer und der Vertrauenswürdigkeit der Stakeholder;
- 6) Verstärktes Rückbesinnen auf übergeordnete Ziele bei der gemeinsamen Suche nach Lösungen mit Stakeholdern;
- 7) Diversifizierung der Kommunikationsmittel und deren allfällige Messung;
- 8) Allfällige Abbrüche des Wissenstransfers mit Stakeholdern in Offenheit, um einen späteren Neustart zu ermöglichen;

- 9) Hohe hierarchische Ansiedlung des Stakeholder-Managements und der Transferstelle und infolgedessen eine Prüfung deren Integration in den Stab der Institutsleitung;
- 10) Umsetzung der in der «Mittelfristigen Planung der fachlichen Arbeit an der Schweizerischen Vogelwarte» und im Rahmen der seit 2021 laufenden Organisationsentwicklung vorgesehenen personellen Verstärkungen;
- 11) Gründung und angemessene Ausgestaltung der ebenda vorgesehenen Informationsplattformen.

Die Umsetzung dieser Empfehlungen bedarf eines klaren Bekenntnisses und einer entsprechenden Bereitschaft der Verantwortlichen, den Wissenstransfer der Vogelwarte weiterzuentwickeln.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit erlauben es der Vogelwarte, den künftigen Wissenstransfer im Rahmen einer wirkungsvollen Projektarbeit erfolgreich zu gestalten.

Vorwort

Der Entschluss, mich in der vorliegenden Master-Arbeit mit dem Wissenstransfer der Schweizerischen Vogelwarte auseinanderzusetzen, fiel auf der Heimreise von einem Arbeitstag, der geprägt war von organisationsinternen Koordinationssitzungen zwischen dem «Team Wissenstransfer», dem ich angehöre, und ornithologischen Fachpersonen. Wie so oft war es um Schnittstellen, Kompetenzen, Entscheidungen und Ressourcen gegangen, ebenso wie strategische Ausrichtungen. Und wie so oft war es zu heftigen Diskussionen gekommen. So beschloss ich, mich «erst recht» intensiver mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Während meiner Master-Arbeit, so hoffte ich, könnte ich mir die Zeit nehmen, zurückzublicken, den Zustand zu analysieren und, basierend auf den Einschätzungen der Beteiligten, eine Weiterentwicklung dessen zu bewirken, was die Vogelwarte unter Wissenstransfer versteht. Die diesem Entscheid folgenden Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen waren geprägt von Zuspruch, aber auch von Ängsten und Emotionen. Ich habe meinen Entscheid nie bereut und hoffe, mit der vorliegenden Arbeit einen Beitrag leisten zu können an den erfolgreichen Wissenstransfer der Vogelwarte.

Nach einem Studium in Naturwissenschaften und einer Weiterbildung in Didaktik war ich in der vorliegenden Arbeit zum ersten Mal mit sozialwissenschaftlichen Forschungsmethoden konfrontiert. Meine Freude über diese neu erlernten Fähigkeiten wird nur durch die Unsicherheit getrübt, ob es nicht möglich gewesen wäre, noch mehr aus der Thematik herauszuholen.

Eine solche Arbeit bleibt nicht ohne Auswirkungen auf das persönliche Umfeld. Mein Dank geht in erster Linie an meine Partnerin Menga Parpan für das mir und meiner Weiterbildung entgegengebrachte Verständnis und die Unterstützung bei der Transkription.

Ich danke der Schweizerischen Vogelwarte für die grosszügige Finanzierung meiner Weiterbildung sowie meinen Kolleginnen und Kollegen, die mich in regelmässigen Diskussionen bei der systematischen Suche nach Lösungen unterstützten. Zu nennen ist insbesondere Livio Rey, der das Lektorat übernommen hat.

Und ich danke Silke Boenigk, die mir insbesondere in der Planungsphase geholfen hat, den Überblick zu behalten und auf eine zielführende Linie zu kommen.

Inhaltsverzeichnis

Interviewverzeichnis	VII
1. Bedeutung des Wissenstransfers für die Vogelwarte	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	1
1.3 Gang der Untersuchung.....	2
2. Grundlagen	3
2.1 Wissen	3
2.2 Wissenstransfer	4
2.3 Stakeholder	6
2.4 Intermediäre.....	6
2.5 Wirkungslogik.....	8
3. Der Wissenstransfer der Vogelwarte.....	9
3.1 Die Organisation.....	9
3.2 Die Rolle des Wissenstransfers	11
3.3 Wissenstransfer bis 2016.....	12
3.4 Verstärkung des Wissenstransfers.....	14
3.5 Weiterentwicklung ab 2022.....	20
4. Interviews	21
4.1 Interviewpartnerinnen und -partner.....	22
4.2 Leitfaden.....	22
4.3 Transkription	23
4.4 Inhaltsanalyse	24
5. Ergebnisse.....	26
5.1 Definition Wissenstransfer	26
5.2 Stakeholder	26
5.3 Wissensfluss	34
5.4 Organisationsinterne Aspekte.....	37
5.5 Rückblick auf die Implementierung der Transferstelle	42
5.6 Ressourcen und Kompetenzen	43
6. Diskussion und Empfehlungen.....	47
6.1 Hindernisse.....	47
6.2 Verbesserungsvorschläge	52
6.3 Diskussion der Methode	57
7. Zusammenfassung	58

Quellenangaben / Literaturverzeichnis.....	60
Anhang 1: Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer	64
Anhang 2: Organigramm 2020 der Vogelwarte	67
Anhang 3: Beispiel eines Massnahmenplans	68
Anhang 4: Organigramm 2022 der Vogelwarte	69
Anhang 5: Anfragemail.....	70
Anhang 6: Leitfaden.....	71
Anhang 7: Kategoriensystem	72
Anhang 8: Interview Lukas Rothstein (B1)	73
Anhang 9: Interview Peter Zimmermann (B2)	90
Anhang 10: Interview Claudia Moser (B3).....	106
Anhang 11: Interview Laura Baier (B4)	124
Eidesstattliche Erklärung.....	137

Interviewverzeichnis

Aus Gründen der Anonymität werden in der vorliegenden Arbeit durchgehend Pseudonyme verwendet. Ausgenommen ist deren Autor, der auch direkt oder mit Vornamen angesprochen wird.

N°	Name	Funktion; Unterstellung	Dienstalter	Datum	Ort	Anhang
B1	Lukas Rothstein			14. Dezember 2021, 11 Uhr	Vogelwarte	8
B2	Peter Zimmermann			21. Dezember 2021, 9 Uhr	Zoom	9
B3	Claudia Moser			3. Januar 2022, 9 Uhr	Zoom	10
B4	Laura Baier			11. Januar 2022, 9 Uhr	Zoom	11

Die Audiodateien der Interviews stehen auf Nachfrage bis Mitte 2022 zur Verfügung und werden anschliessend gelöscht.

1. Bedeutung des Wissenstransfers für die Vogelwarte

1.1 Problemstellung

Die Schweizerische Vogelwarte Sempach (im Folgenden: «Vogelwarte») ist eine gemeinnützige Stiftung für Vogelkunde und Vogelschutz. Ihre Vision ist, die heimische Vogelwelt zu verstehen und sie in ihrer Vielfalt für kommende Generationen zu bewahren. Dies erreicht die Vogelwarte, indem sie die einheimische Vogelwelt überwacht, die Lebensweise der wildlebenden Vögel erforscht, den Ursachen der Bedrohung der Vogelwelt auf den Grund geht und Schutz- und Fördermassnahmen für Vögel entwickelt und umsetzt.

Insbesondere bei der Umsetzung der Schutz- und Fördermassnahmen ist die Vogelwarte auch auf die Unterstützung verschiedenster Stakeholder angewiesen. Eine grosse Herausforderung ist dabei, Stakeholder zu einer Unterstützung zu bewegen, deren Interesse für die Probleme der Vogelwelt und deren Wille zur Umsetzung allfälliger Lösungen wenig ausgeprägt ist.

Um diese Stakeholder für eine Unterstützung zu gewinnen, setzt die Vogelwarte auf «Wissenstransfer», der sich in drei Phasen gliedert: Die Initiierung dient dem «Andocken» an die Stakeholder, im Wissensfluss wird das Wissen in geeigneter Form präsentiert und vermittelt und in der Integration wird das Wissen vom Stakeholder aufgenommen, reflektiert und mit bereits vorhandenem Wissen verknüpft.

1.2 Zielsetzung

Der Transfer von Wissen an verschiedene Zielgruppen war seit jeher eine zentrale Aufgabe der Vogelwarte. Durch einen stetigen Austausch mit ihrem Umfeld weiss die Vogelwarte recht genau, welches Wissen nachgefragt wird und deshalb zu transferieren ist. Weniger gut bekannt dürfte sein, welches Wissen in welcher Form zu Stakeholdern gelangt, die das Wissen der Vogelwarte nicht nachfragen aber dennoch wichtig sind, damit die Vogelwarte ihre Ziele erreichen kann. Der Wissenstransfer an solche Stakeholder setzt einen gemeinsamen Prozess voraus, der ressourcenintensiv ist. Mit der Verstärkung des Wissenstransfers der Vogelwarte ab 2016 flossen vermehrt theoretische Überlegungen in diese Arbeit ein, und es kam zu Veränderungen in den internen Abläufen. Nach fünf Jahren scheint die Zeit nun reif, den aktuell stattfindenden Wissenstransfer an der Theorie zu spiegeln, anhand der erfragten Erfahrungen der Beteiligten besser zu verankern und letztlich erfolgreicher zu gestalten.

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, einen relevanten Beitrag zum erfolgreichen Wissenstransfer der Vogelwarte zu leisten.

Die zur Erreichung der Zielsetzung gewählten Forschungsfragen lauten:

- Mit welchen Hindernissen sieht sich der Wissenstransfer der Vogelwarte konfrontiert?
- Wie können diese Hindernisse reduziert oder beseitigt werden?
- Wie lässt sich der Wissenstransfer organisational in die Vogelwarte einbetten?

Adressatinnen und Adressaten der vorliegenden Arbeit sind neben den am Wissenstransfer und an den damit zusammenhängenden internen Prozessen beteiligten Personen insbesondere auch die Mitglieder der operativen Unternehmensführung.

1.3 Gang der Untersuchung

Aufgrund der limitierten zeitlichen Ressourcen, die für die Erstellung der vorliegenden Arbeit zur Verfügung standen, wurden ausschliesslich Mitarbeitende der Vogelwarte befragt. Zudem wurde auf eine quantitative Untersuchung verzichtet. Die aufgefundenen Hindernisse dürften demnach insbesondere organisationsinterner Natur sein, auch wenn einzelne Aspekte ausserorganisationaler Hindernisse gestreift werden. Die vorliegende Arbeit kann demnach nicht den Anspruch haben, alle möglichen Hindernisse zu erkennen, die sich dem erfolgreichen Wissenstransfer der Vogelwarte in den Weg stellen.

Der Autor der vorliegenden Arbeit ist ein zentraler Akteur des Wissenstransfers der Vogelwarte. In dieser Rolle wird er von Interviewpartnerinnen und -partnern angesprochen. Er besitzt ausserdem Wissen über Abläufe und Beziehungen an der Vogelwarte, die nicht schriftlich festgehalten sind. Dieses Wissen floss in die Arbeit ein. Die Rolle des Autors der vorliegenden Arbeit wird stellenweise präzisiert, wenn dies als klärend erachtet wird.

Eine doppelte Rolle nimmt ausserdem der Co-Referent der vorliegenden Arbeit ein, der auch als Interviewpartner fungiert.

2. Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden Theorien und Begriffe, die in engem Zusammenhang mit Wissenstransfer stehen, erläutert, beschrieben und, wo nötig, definiert.

2.1 Wissen

Der in der vorliegenden Arbeit thematisierte Wissenstransfer bedingt eine Auseinandersetzung mit dem Begriff «Wissen», die nach Sichtung der Literatur aber in keiner Weise umfassend sein kann. Probst et al. (2010) definieren Wissen wie folgt:

Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. (S. 23)

Zentral zu sein scheint also die Unterscheidung zwischen «Wissen» und «Information». Erst die Vernetzung und Interpretation von Informationen ermöglicht Wissen (von Krogh & Köhne, 1998, S. 236). Gemäss den Autoren beinhaltet Wissen «normative und emotionale Elemente und ist sowohl kontext- als auch zeitabhängig» (von Krogh & Köhne, 1998, S. 236).

In Bezug auf kollektives Wissen präzisieren Probst et al. (2010):

Die organisationale Wissensbasis setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Sie umfasst darüber hinaus die Daten und Informationsbestände, auf welchen individuelles und organisationales Wissen aufbaut. (S. 23)

Diese organisationale Wissensbasis stellt für die Mitarbeitenden im Unternehmen einen Orientierungs- und Handlungsrahmen dar (von Krogh & Köhne, 1998, S. 237). Wissen kann sowohl aus internen Quellen stammen (Wissensentwicklung) als auch extern erworben worden sein (Wissenserwerb) (Probst et al., 2010, S. 141).

Zu unterscheiden sind zudem «explizites» und «implizites» Wissen. Letzteres basiert auf Erfahrungen und persönlichen Werten. Es ist häufig unbewusst vorhanden und schwierig zu beobachten, auszudrücken und zu formalisieren. Explizites Wissen hingegen ist schematischer, kann beispielsweise in Formeln und Handbüchern wiedergegeben werden und

ist leichter zu kommunizieren (von Krogh & Köhne, 1998, S. 237). Implizites und explizites Wissen können ineinander überführt werden, was als Kodifizierung bezeichnet wird. Dies ist wichtig, um implizites Wissen verständlich und für andere verfügbar, nutzbar und organisierbar zu machen (Davenport & Prusak, 1998, S. 68).

Im Zusammenhang mit Wissenstransfer ist zu erwähnen, dass es Abwehrreaktionen gegen externes Wissen geben kann (Probst et al., 2010, S. 94). Grund dafür ist, dass Organisationen und Menschen einen Grundstock von relativ gesichertem Wissen besitzen, der ihnen die Orientierung im Alltag erleichtert und Sicherheit stiftet. Der Import von neuem Wissen kann diese Sicherheit destabilisieren und dadurch starke Emotionen und Abwehrreaktionen hervorrufen.

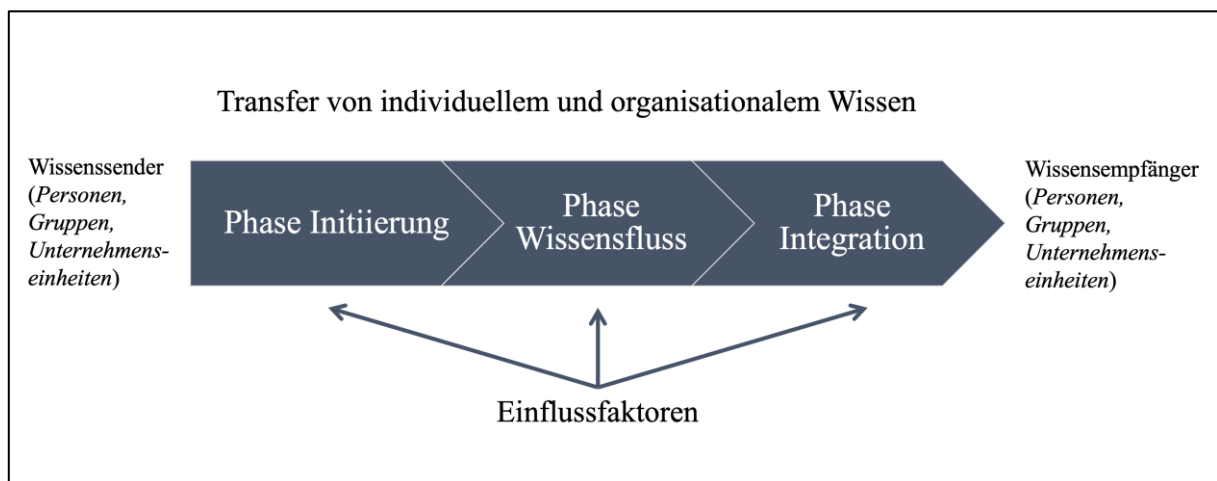
2.2 Wissenstransfer

Rauter (2013) definiert Wissenstransfer als «zielgerichtete Übertragung von Wissen zur wirtschaftlichen Lösung von Problemen von einem Wissenssender zu einem Wissensempfänger». Wissenstransfer umfasse «sowohl die zu transferierenden Inhalte und Objekte als auch alle für die Übermittlung notwendigen Aktivitäten.» Der Transfer sei zudem «zweiseitig, rekursiv, dynamisch und nicht linear.» Für einen erfolgreichen Transfer sei es nicht ausreichend, «nur» Wissen zu transferieren. Ebenso wichtig sei die Übertragung von Kontextwissen und -information. Wissenstransfer kann intra- und interorganisational stattfinden (S. 43).

Von Krogh und Köhne (1998, S. 238–241) unterteilen den Wissenstransfer in drei Phasen: Initiierung, Wissensfluss und Integration (Abb. 1). Die Phase der Initiierung zeichnet sich dadurch aus, dass Personen, Gruppen oder Unternehmenseinheiten den Wunsch, den Willen und das Ziel fassen, Wissen zu transferieren. Zu dieser Phase gehört zudem die Festlegung der Art des zu transferierenden Wissens. Der Umfang dieses Wissens kann sehr unterschiedlich sein und von der Vermittlung von Wissen in persönlichen Gesprächen bis hin zu umfassenden Wissenstransferprojekten gehen. In die Initiierungsphase gehört es auch, die richtigen und passenden Personen, Gruppen oder Unternehmenseinheiten für den Wissenstransfer zu finden, zu benennen und einzubeziehen. Dabei hilft die Frage, wer was in welchem Umfang wissen oder können müsste.

Die folgende Phase des Wissensflusses umfasst den Transfer des Wissens durch Interaktion und Kommunikation. Die Transfermethoden müssen sich nach der Organisationskultur richten (Davenport & Prusak, 1998, S. 93). Generell eignen sich für den Wissenstransfer Methoden, bei denen persönliche Kontakte und Interaktionen sowie gemeinsame Handlungen der am Wissenstransfer Beteiligten eine Rolle spielen (Davenport & Prusak, 1998, S. 95).

Abb. 1: Die drei Phasen des Wissenstransfers



Quelle: In Anlehnung an von Krogh und Köhne (1998, S. 238)

In der Phase der Integration ordnen die Empfänger des transferierten Wissens dieses in ihr Umfeld ein, basierend auf ihren Erfahrungen und ihrer Wissensbasis. Letztlich integrieren sie es in ihr bestehendes Wissen und wenden es an (von Krogh & Köhne, 1998, S. 239–241). Davenport & Prusak (1998, S. 101) gehen so weit zu sagen, dass Wissen, welches von den Empfängern nicht absorbiert wurde, auch nicht wirklich transferiert wurde.

Diese Phasen müssen nicht immer der Reihe nach ablaufen. Es kann zu Rücksprüngen kommen (von Krogh & Köhne, 1998, S. 242).

Von Krogh und Köhne (1998, S. 243–246) haben die Einflussfaktoren zusammengetragen, die den Verlauf des Wissenstransfers beeinflussen (Abb. 1). Zudem weisen sie aus, in welchen der drei Phasen diese Einflussfaktoren Wirkung entfalten. Eine ausführliche Zusammenstellung findet sich in Anhang 1. Es sind dies:

- a) Wesen des Wissens, Kodifizierbarkeit des Wissens
- b) Transferart, Vielfalt der Transferarten

- c) Frühere Erfahrungen beim Wissenstransfer
- d) Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernfähigkeit sowie Lernwille
- e) Motivation der Beteiligten
- f) Vertrauen
- g) Verhalten und Interaktion der Beteiligten, Beziehung zwischen den Beteiligten
- h) Offenheit der Beteiligten und der Organisationseinheiten
- i) Unternehmenskultur und kultureller Kontext
- j) Machtaspekte
- k) Explizite Unterstützung des Wissenstransfers durch das Management und durch «Knowledge Activists»
- l) Organisatorische Struktur und organisatorische Ausgestaltung des Wissenstransfers
- m) Anreizsysteme
- n) Verfügbare Zeit für den Transfer
- o) Historischer, politischer, ökonomischer und situativer Kontext

2.3 Stakeholder

Der Begriff Stakeholder bezeichnet eine Person oder Gruppe, welche die Erreichung der Unternehmensziele beeinflussen kann oder von dieser beeinflusst wird (Freeman, 1984, S. 46, eigene Übersetzung). Diese Definition bezieht externe Stakeholder mit ein, die Ansprüche an das Unternehmen haben. Dazu gehören etwa Konkurrenten, Medien, Behörden, kritische Interessengruppen sowie Politikerinnen und Politiker.

Aufgrund limitierter personeller Ressourcen sind Unternehmen gezwungen, Stakeholder im Anschluss an deren Identifikation zu priorisieren. Auswahl und Priorisierung erfolgen anhand zu bestimmender Entscheidungskriterien, wobei das Zusammentragen der dafür notwendigen Information über potenzielle Stakeholder eine grosse Herausforderung darstellt (Esch & Winter, 2016, S. 333–334).

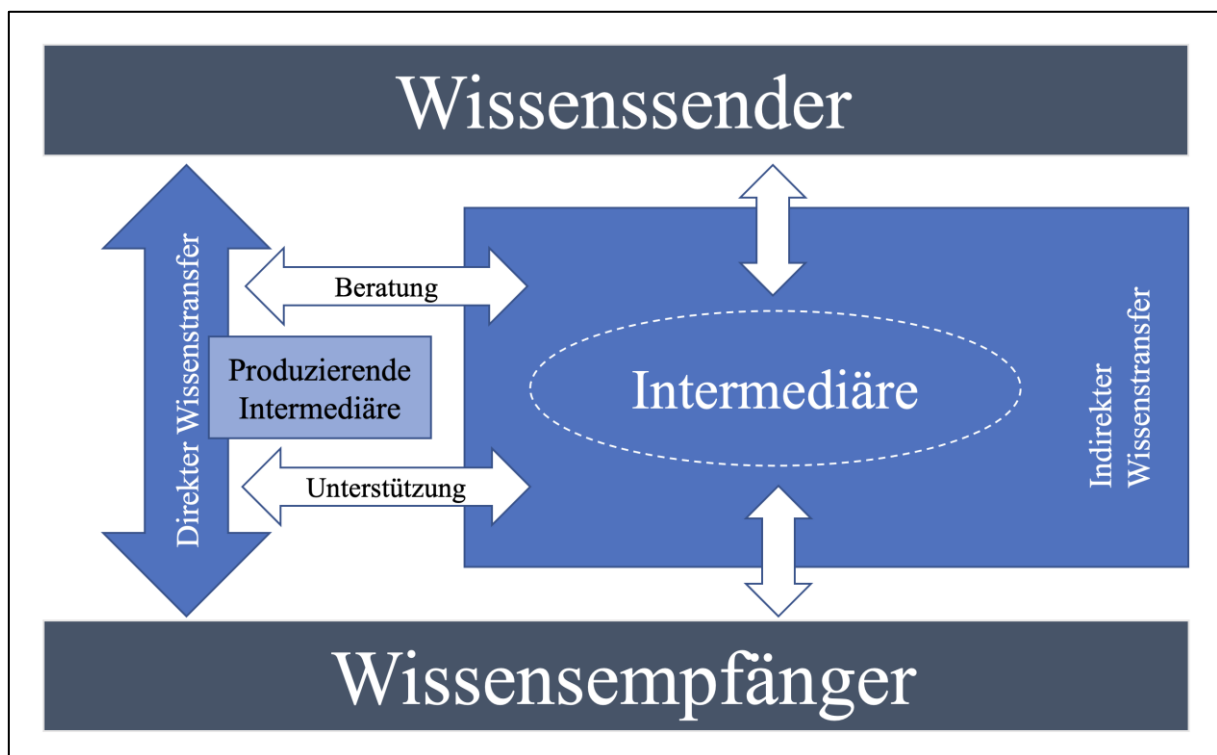
2.4 Intermediäre

Alternativ zum direkten Transfer kann Wissenstransfer indirekt über sogenannte «Intermediäre» erfolgen, die auch Transferbeauftragte, Transferstellen oder Wissensmittlerinnen bzw. Wissensmittler genannt werden (Abb. 2) (Czarnitzki et al., 2001, S. 41). Die Autoren unterscheiden vier verschiedene Typen von Intermediären: Institutionalisierte wissenschaftsnahe bzw. wirtschaftsnahe sowie eigenständige Transfermittler und Sonderformen der vermittelnden Unterstützung. Zu ersteren zählen die

Autoren auch Technologietransferstellen an ausseruniversitären Forschungseinrichtungen. Die bei von Krogh und Kühne (1998) erwähnten «Knowledge Activists» können ebenfalls als Intermediäre betrachtet werden.

Die Aufgaben der Intermediären ist es, Wissenstransfer zu initiieren und in Gang zu halten. In der Regel verfügen sie selbst nicht über die Kompetenzen und das Knowhow der Wissenssender (Rauter, 2013, S. 21), weshalb der Wissenstransfer die Aufgabe Letzterer bleibt (Czarnitzki et al., 2001, S. 46). Vielmehr bringen die Intermediären die Erwartungen und Ideen der am Transfer Beteiligten einander näher. Sie können dem direkten Wissenstransfer auch unterstützend und beratend Hilfestellung geben (Abb. 2) (Rauter, 2013, S. 21).

Abb. 2: Direkter und indirekter Wissenstransfer



Quelle: in Anlehnung an Czarnitzki et al. (2001, S. 41), basierend auf Reinhard & Schmalholz (1996, S. 20)

Motivationsarbeit und die Aufklärung über den Nutzen von Transferaktivitäten haben in der Arbeit der Intermediären einen grossen Stellenwert. Durch diese kann die Bereitschaft von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zum Wissenstransfer verstärkt werden

(Czarnitzki et al., 2001, S. 42). Im Wissenstransfer geht es meist um Kuppelprodukte aus explizitem und implizitem Wissen. Deren Austausch kann kaum vernünftig durch Verträge gestaltet werden. Deshalb spielen Vertrauen und Kooperationen eine grosse Rolle. Transferstellen können die Rolle einnehmen, Rahmenbedingungen für solche Kooperationen herzustellen (Czarnitzki et al., 2001, S. 41).

Ob Intermediäre ihre Funktionen wahrnehmen können, hängt unter anderem von ihren Kompetenzen ab. Diese umfassen fachliches und organisatorisches Knowhow, das neben der formalen Ausbildung auch von der Erfahrung in der Transferarbeit und durch Kontakte zu den Transferakteuren bestimmt wird. Nebst personellen Ressourcen sind weitere Ressourcen wichtig, wie etwa Räumlichkeiten, Budget oder Infrastruktur. Letztlich spielt auch die organisatorische Position der Intermediären eine Rolle, insbesondere ihr Verhältnis zu den Transferakteuren (Czarnitzki et al., 2001, S. 42).

2.5 Wirkungslogik

Der Zweck aller Kommunikation ist es, Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäss spezifischen Zielsetzungen zu steuern (Bruhn, 2016, S. 2). Die Kommunikation soll also eine bestimmte Wirkung erzielen. Gemäss Rolke und Jäger (2009, S. 1024–1027) ist Kommunikation als Wirkungskette zu denken. Diese beginnt mit organisationsinternen Überlegungen und Aktivitäten, führt zu psychologischen Effekten wie Vorstellungen, Einstellungen, Emotionen und Bewertungen und löst letztlich bei verschiedenen Stakeholdern ein bestimmtes Verhalten aus.

Für eine wirkungsorientierte Projektarbeit bietet sich das Modell der Wirkungslogik I-O-O-I (Input-Output-Outcome-Impact) an, wie sie etwa die Stiftung Mercator Schweiz (2020) beschreibt. Bei der Anwendung des I-O-O-I-Modells auf die drei Phasen des Wissenstransfers käme «Output» in die Phase des Wissensflusses mit seinen erbrachten Leistungen zu liegen, während «Outcome» in die Phase der Integration fällt, in der das Wissen bei Stakeholdern Wirkung entfaltet. Gemäss I-O-O-I-Modell entspricht der «Impact» der Vision, zu welcher der Wissenstransfer einen Beitrag leistet (Stiftung Mercator, 2020).

3. Der Wissenstransfer der Vogelwarte

3.1 Die Organisation

Die Vogelwarte wurde 1924 von der Schweizerischen Gesellschaft für Vogelkunde und Vogelschutz (Ala Schweiz) gegründet und hat seit 1954 die Rechtsform einer politisch unabhängigen Stiftung (Gründungsurkunde der Schweizerischen Vogelwarte vom 26. März 1954). Ihr Zweck ist im Stiftungsstatut wie folgt festgelegt: «Zweck der Stiftung ist es, durch den Betrieb der Schweizerischen Vogelwarte der schweizerischen ornithologischen Forschung und dem Vogelschutz im weitesten Ausmass zu dienen» (Schweizerische Vogelwarte, 2013c). In ihrem Leitbild gibt sich die Vogelwarte eine Vision, welche den Zweck präzisiert: «Unsere Vision ist, die heimische Vogelwelt zu verstehen und sie in ihrer Vielfalt für kommende Generationen zu bewahren» (Schweizerische Vogelwarte, 2013a). Zur Erreichung dieser Vision ist die Vogelwarte auf Unterstützung angewiesen: Als gemeinnützige und nichtsubventionierte Organisation finanziert sich die Vogelwarte mehrheitlich über Spenden aus der Bevölkerung (Schybli, 2021, S. 28–29). Bei der Überwachung und Erforschung der heimischen Vogelwelt erhält sie die Unterstützung von rund 2000 freiwilligen Mitarbeitenden (Schweizerische Vogelwarte, 2021a, S. 28). Ein effektiver Schutz der heimischen Vogelwelt und ihrer Lebensräume ist ohne Mithilfe von Landbesitzenden und -bewirtschaftenden, deren übergeordneten Organisationen, sowie kommunalen, kantonalen und nationalen Behörden nicht denkbar (Schweizerische Vogelwarte, 2019). Die zur Erreichung ihrer Ziele notwendige Unterstützung sichert sich die Vogelwarte auch, indem sie ihr Interesse und ihre Begeisterung für die Vögel teilt. Dies wiederum erreicht sie durch das Bereitstellen von Information. Ihr Wahlspruch lautet deshalb: «Für Vögel und ihre Lebensräume: forschen | schützen | informieren» (Schweizerische Vogelwarte, 2013b).

Das strategische Leitungsgremium der Vogelwarte ist deren Stiftungsrat. Operativ geleitet wird das Unternehmen von der aus drei Personen gebildeten «Institutsleitung». Darin sind der Betrieb, das Marketing und die ornithologische Facharbeit mit je einer Führungsperson vertreten. Letzterer unterstehen vier Abteilungen, welche die Überwachung der Vogelwelt, die ökologische Forschung, die Vogelzugforschung bzw. die Förderung der Vogelwelt zur Aufgabe haben. Diese Abteilungen umfassen wiederum jeweils 1-4 Fachbereiche. Die Führungspersonen der insgesamt 10 Fachbereiche, der 4 Abteilungen sowie 3-4 weitere

Führungspersonen und die Institutsleitung sind im sogenannten «Institutsrat» vereint, der eine beratende Rolle einnimmt. Einen Überblick gibt das Organigramm 2020 in Anhang 2.

Dank der wachsenden Unterstützung aus der Bevölkerung erhöhte die Vogelwarte in den vergangenen 20 Jahren ihren Betriebsaufwand um 92 % auf 22,6 Mio. CHF und ihren Personalbestand um 93 % (Institutsleitung der Schweizerischen Vogelwarte, 2021, S. 1). Ende Dezember 2020 teilten sich 150 Mitarbeitende mit längerfristigen oder unbefristeten Verträgen 110 Vollzeitstellen. Weitere rund 60 Personen leisteten im Jahr 2020 befristete Einsätze als Praktikantinnen und Praktikanten, Feldassistierende oder Zivildienstleistende (Schweizerische Vogelwarte, 2021a, S. 27). Nebst dem Bürogebäude betreibt die Vogelwarte am Standort Sempach auch ein Besuchszentrum, in dem sie jährlich rund 40 000 Besuchende empfängt (Schweizerische Vogelwarte, 2021a, S. 25). Hier befindet sich auch eine Pflegestation, in welche 2020 über 1700 verletzte oder verwaiste Vögel eingeliefert wurden (Schweizerische Vogelwarte, 2021a, S. 101). Nebst dem Standort in Sempach betreibt die Vogelwarte in den Kantonen Wallis, Tessin und Graubünden Regionalstellen mit jeweils mehreren Mitarbeitenden.

Die Vogelwarte sieht sich als schweizerisches Kompetenzzentrum für Vogelkunde und Vogelschutz. Ihre Mitarbeitenden haben zu einem grossen Teil eine akademische naturwissenschaftliche Ausbildung durchlaufen, weshalb die Vogelwarte als Expertenorganisation bezeichnet werden kann (Schaad, 2021, S. 11). In Anlehnung an Czarnitzki et al. (2001, S. 41) ist sie als ausseruniversitäre Forschungseinrichtung zu betrachten. Die Vogelwarte erhält täglich zahlreiche Telefonanrufe, E-Mails, Briefe und Anfragen via Social Media, in denen unterschiedlichste Anliegen und Fragen zum Thema Vögel an sie herangetragen werden. Die Entgegennahme von Anliegen und die Beantwortung der Anfragen wird von täglich bis zu sieben Mitarbeitenden im Rahmen des «Auskunftsdiensts» wahrgenommen (Schaad, 2021, S. 5). Der Auskunftsdienst stellt einen zentralen Kontakt zwischen der Organisation und ihrem Umfeld dar, dank dem die Vogelwarte Bescheid weiss über die Bedürfnisse der Bevölkerung (s. auch Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 41-44; Zeile 164-166).

Organisationsintern herrscht eine offene und transparente Informationskultur. Zu den wichtigsten Kommunikationskanälen zählen E-Mail, Sitzungen und die entsprechenden Sitzungsprotokolle. Oft werden Informationen auf informellem Weg beschafft (Bernaschina et al., 2019, S. 12). Bis auf wenige Ausnahmen arbeiten in Sempach alle Mitarbeitenden in

einem der drei Grossraumbüros, was einen raschen Informationsaustausch und informelle Absprachen begünstigt.

Die Vogelwarte betreibt an ihrem Standort in Sempach eine Bibliothek, die sich als vogelkundliches Gedächtnis der Schweiz versteht. Hier wird die ornithologische und fachverwandte Literatur möglichst vollständig in gedruckter und elektronischer Form gesammelt und erfasst und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die Vogelwarte unterstützt zudem die Speicherung, den Zugang und die Vermittlung digitaler Objekte im Sinne des «Open Access» (Schweizerische Vogelwarte, 2021a, S. 94–96). Eine zentrale Rolle spielen dabei der organisationseigene Internetauftritt (<https://www.vogelwarte.ch>) und ein Repository (<https://zenodo.org/communities/vora>).

3.2 Die Rolle des Wissenstransfers

Das Stiftungsstatut präzisiert, dass die Vogelwarte ihren Zweck erreichen soll durch die Generierung und Sammlung von Wissen sowie dessen Weitergabe. Erstere sollen erfolgen durch «eigene ornithologische Forschung ... , die Überwachung der Entwicklung der Vogelwelt und die Sammlung wissenschaftlichen Materials». Letzteres soll sichergestellt werden durch die «Information der Bevölkerung ... und die Beratung von Behörden und Privaten» (Schweizerische Vogelwarte, 2013c).

Das Leitbild der Vogelwarte präzisiert deren zweckerfüllende Aufgaben (Schweizerische Vogelwarte, 2013a). Es hält fest, dass die Entwicklung und der Erwerb von Wissen durch die Überwachung und Beurteilung der Entwicklung der Vogelwelt in der Schweiz, die Erforschung der Lebensweise der Vögel sowie die Erarbeitung fachlicher Grundlagen und Lösungen erfolgen soll. Es differenziert zudem, an wen dieses Wissen weitergegeben werden soll. Genannt sind «die Information der Bevölkerung» und «die Bekanntmachung der Erkenntnisse bei Entscheidungsträgern aus Forschung, Politik, Verwaltung und Praxis».

Für die Erreichung gewisser Ziele ist die mit «Bevölkerung» gemeinte breite Öffentlichkeit ein relevanter Stakeholder, so etwa für die vogelfreundliche Gestaltung von Privatgärten aber auch für den vogelsicheren Einsatz von Glas. Die Information der Bevölkerung geschieht über die Öffentlichkeitsarbeit und wird organisationsintern nicht als Wissenstransfer bezeichnet. Ebenso grenzt sich der Wissenstransfer ab von der Wissenskommunikation, mit der Entscheidungsträger aus der Forschung erreicht werden soll (Schweizerische Vogelwarte, 2020, S. 31). Die Bekanntmachung von Erkenntnissen bei Entscheidungsträgern aus der

Politik wiederum erfolgt selten, punktuell und mehrheitlich auf Anfrage einzelner Politikerinnen und Politiker (Institutsleitung der Schweizerischen Vogelwarte, 2020, S. 2).

Für den Wissenstransfer der Vogelwarte stehen die im Leitbild genannten Entscheidungsträger aus «Verwaltung und Praxis», also ausschliesslich externe Stakeholder im Vordergrund, weshalb der Wissenstransfer der Vogelwarte ausschliesslich interorganisationaler Natur ist. Wie die Zusammenarbeit mit diesen Stakeholdern erfolgen soll, präzisiert etwa die Publikation «Der Brutvogelatlas als Auftrag – Handlungsbedarf in 11 Punkten» (Schweizerische Vogelwarte, 2019). Darin ist festgehalten, dass der «Schweizer Brutvogelatlas 2013–2016» (Knaus et al., 2018) den prioritären Handlungsbedarf zur Verbesserung der Situation der Vogelwelt in der Schweiz ausweist und dass die Vogelwarte sich zusammen mit «Partnern» für die Entwicklung und Umsetzung der dafür notwendigen Massnahmen einsetzt. Weil viele der einzubeziehenden Stakeholder anders gerichtete Prioritäten haben, kommt der Überzeugungsarbeit eine zentrale Rolle zu (Schweizerische Vogelwarte, 2020, S. 31).

3.3 Wissenstransfer bis 2016

Auch wenn der Begriff «Wissenstransfer» bis 2016 nur spärlich und ohne konkrete Definition in den Dokumenten der Vogelwarte auftaucht, war die Notwendigkeit eines Transfers von der Theorie in die Praxis an der Vogelwarte seit jeher erkannt und unumstritten. Im Folgenden sollen anhand zweier Fachbereiche Beispiele für diesen Transfer genannt werden.

3.3.1 Erhaltung und Aufwertung Lebensräume

Der in der Abteilung «Förderung der Vogelwelt» angesiedelte Fachbereich «Erhaltung und Aufwertung Lebensräume» gab sich für den Zeitraum 2012-2016 die Aufgabe, Massnahmen zur Erhaltung und zur Aufwertung wertvoller Lebensräume zu erarbeiten und deren Wirkung zu ermitteln. Der Schwerpunkt lag auf dem Hauptlebensraum Kulturland, gefolgt von den Hauptlebensräumen Wald, Siedlungsgebiet, Gewässer und alpine Lebensräume. Zudem sollten Lösungsansätze und Erfahrungen aus der Umsetzung an potenzielle Umsetzer vermittelt werden. Dies sollte durch das Einbringen in Entscheidungsgremien und das Aufbereiten in Form von Unterlagen und Kursen für Praktiker geschehen (Schweizerische Vogelwarte, 2011, S. 24).

Als Zielgruppen dieser Vermittlung wurden externe Fachleute sowie Landwirtinnen und Landwirte definiert. Ein wichtiges Element war die Mitwirkung und Einbringung des Wissens in Gremien, die einen Einfluss auf die Ausgestaltung der nationalen Agrarpolitik haben.

Genannt wurde aber auch die breite Bevölkerung. Das Wissen wurde in deutsch- und englischsprachigen Fachberichten im Eigenverlag oder in agrarwissenschaftlichen Medien publiziert, sowie als illustrierte Faktenblätter in deutscher, französischer und italienischer Sprache. Daneben wurden auch Medienberichte als geeignetes Kommunikationsmittel betrachtet. So sollte zu jedem Fachbericht mindestens ein Artikel in Populärmedien erscheinen (Schweizerische Vogelwarte, 2015, S. 62–63).

Zwei wichtige Kommunikationsmittel für Stakeholder der Landwirtschaft sollen als Beispiel dienen: Mit einem Kartenset sollten typische Tierarten des Landwirtschaftsgebiets besser bekannt gemacht werden, ebenso wie deren Lebensraumansprüche und Massnahmen zu deren Unterstützung (Graf et al., 2014). Weite Verbreitung fand ein umfangreiches Handbuch, das alle für die Landwirtschaft relevanten Informationen zum Thema Biodiversität und deren Förderung zusammenfasst (Graf et al., 2016). Es richtet sich an Landwirtinnen und Landwirte sowie landwirtschaftliche Beratungsstellen, aber auch explizit an landwirtschaftliche Schulen und im Agrarbereich tätige Naturschützerinnen und Naturschützer, weshalb die Inhalte auch auf Foliensätzen und online (<https://www.agri-biodiv.ch>) zur Verfügung gestellt wurden.

In einem gemeinsamen Programm arbeitete die Vogelwarte mit der bäuerlichen Vereinigung IP-Suisse und dem Grossverteiler Migros darauf hin, dass die landwirtschaftliche Nahrungsmittelproduktion stärker auf die Biodiversitätsförderung und den Ressourcenschutz ausgerichtet wird. Das 2008 von der Migros lancierte Verkaufsetikett «Terra Suisse» stiess bei den Konsumierenden auf breite Akzeptanz. Die Rolle der Vogelwarte war es, die Partner bei der Weiterentwicklung und Umsetzung des Labels bezüglich der Biodiversität zu unterstützen und die Wirkungskontrolle der umgesetzten Massnahmen durchzuführen (s. auch Jenny, 2011).

3.3.2 Konflikte Vögel Mensch

Der ebenfalls in der Abteilung «Förderung der Vogelwelt» angesiedelte Fachbereich «Konflikte Vögel Mensch» gab sich für den Zeitraum 2012-2016 die Aufgabe, laufend zu beurteilen, welche Konflikte zwischen Vögeln und Menschen akut sind oder werden könnten. Dabei sollte das Wissen betreffend Dimension und Auswirkung der Konflikte sowie betreffend Lösungsansätze laufend aktualisiert und gegebenenfalls mit organisationsinterner Forschung ergänzt werden. In dringenden Fällen sollten Massnahmen zum Schutz der Vögel und zur Entschärfung von Konflikten zusammengestellt oder neu erarbeitet werden. Zentrale Themen waren fischfressende Vögel, Störungen von Vögeln durch verschiedene

Freizeitaktivitäten sowie anthropogene Gefahren für Vögel, wie etwa Windenergieanlagen, Freileitungen, Glas oder Bleivergiftungen bei aasfressenden Greifvögeln. Zu den Zielen des Fachbereichs gehörte auch das Bereitstellen von geeignetem Informationsmaterial zum Zweck der Sensibilisierung und der Beratung. Dabei sollte regelmässig abgeklärt werden, wie neue Erkenntnisse unter die potenziellen Interessenten gebracht werden können (Schweizerische Vogelwarte, 2011, S. 27–28).

Die Kommunikationsmassnahmen richteten sich in Form von Merkblättern für die Vogelschutzpraxis, Faktenblättern, Fachberichten sowie Stellungnahmen und Gutachten an kommunale, kantonale und nationale Behörden, aber auch an die breite Öffentlichkeit. Deshalb wurde dieses Wissen auch im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit und vom Auskunftsdienst der Vogelwarte verbreitet (Schweizerische Vogelwarte, 2015, S. 76–70).

Herausragende Beispiele von Kommunikationsmitteln waren die umfangreiche Broschüre «Vogelfreundliches Bauen mit Glas und Licht» (im Folgenden: «Glasbroschüre») (Schmid et al., 2012), deren Inhalte auch auf <https://vogelglas.vogelwarte.ch> veröffentlicht sind. Sie zeigte auf, wie verhindert werden kann, dass Vögel mit transparenten oder spiegelnden Flächen kollidieren und dabei zu Schaden oder gar ums Leben kommen. Zu nennen ist auch die im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt BAFU erarbeitete nationale «Konfliktpotenzialkarte Windenergie – Vögel Schweiz» (Horch et al., 2012; Liechti et al., 2012). Deren beide Teilkarten zeigten auf, wo das Risiko hoch ist, dass der Bau und Betrieb einer Windenergieanlage die Lebensräume gefährdeter Vögel beeinträchtigt bzw. wo das Risiko hoch ist, dass durchfliegende Vögel bei der Kollision mit Windenergieanlagen ums Leben kommen.

3.4 Verstärkung des Wissenstransfers

Die Marketingstrategie der Vogelwarte für die Jahre 2013-2017 hält fest, dass die Vogelwarte bei all ihren Ziel- und Anspruchsgruppen Begeisterung wecken, Wissen vermitteln und ein breites Engagement für die Vogelwelt anregen will. Beim «Wissenstransfer von der biologischen Forschung in die Naturschutzpraxis in der Schweiz» weist die Marketingstrategie der Vogelwarte eine wesentliche Rolle zu und identifiziert sie als dafür prädestiniert, weil sie beide Disziplinen unter einem Dach vereine (Schweizerische Vogelwarte, 2013b, S. 9). Damit könne die Vogelwarte nicht nur einen wichtigen Beitrag zum Vogelschutz leisten, sondern erhöhe gleichzeitig die Anerkennung bei Forschungspartnern, Behörden, Verwaltungen, Interessenverbänden und Naturschutzorganisationen

(Schweizerische Vogelwarte, 2013b, S. 9). Nicht zuletzt getrieben vom Wachstum der Vogelwarte kam der Wunsch auf, die Vermittlung der Anliegen der Vogelwarte und deren Lösungsansätze zu intensivieren, wie folgende Zielsetzung präzisiert:

Die Vogelwarte hat sich zum Ziel gesetzt, den Wissenstransfer zu Stakeholdern und Partnern zu intensivieren. Sie will mit einer gezielten und intensivierten Vermittlung ihrer Anliegen und Lösungsansätze die für den Vogelschutz wichtigen Stakeholder und Partner stärker als Multiplikatoren einbeziehen. Dadurch optimiert sie ihren Beitrag zum Vogelschutz und erhöht gleichzeitig ihre Anerkennung als Fachinstitution. (Altermatt et al., 2016, S. 1)

Diese Intensivierung sollte durch eine personelle Verstärkung erfolgen (Kestenholz, 2015).

3.4.1 Organisationseinheit «Wissenstransfer»

Mitte 2016 implementierte die Institutsleitung eine Organisationseinheit mit dem Namen «Wissenstransfer», der neben dem neu eingestellten Lukas Rothstein auch der Autor der vorliegenden Arbeit angehörte. Lukas Rothstein war direkt dem Leiter der Abteilung «Förderung der Vogelwelt» unterstellt, der Autor der vorliegenden Arbeit direkt der Marketingleitung. Die Organisationseinheit war demnach als eine abteilungsübergreifende stehende Arbeitsgruppe definiert. Weil es schon kurz nach der Implementierung zu Verwechslungen zwischen der Tätigkeit, Wissen zu transferieren und der Organisationseinheit kam, wurde sie zunehmend «Team Wissenstransfer» genannt.

Rolle und Aufgaben des «Teams Wissenstransfer» kommen denjenigen einer institutionalisierten wissenschaftsnahen Transferstelle nahe (Czarnitzki et al., 2001, S. 41). Wie eine solche initiiert es Wissenstransfer und hält ihn in Gang. Das «Team Wissenstransfer» verfügt selbstredend nicht über alle notwendigen Kompetenzen und das Knowhow der ornithologischen Fachleute. Vielmehr bringt es die Erwartungen und Ideen der beteiligten Partner einander näher.

Nicht restlos ausschliessen lässt sich, dass die gesamte Vogelwarte per se auch als «Produzierende Intermediäre» betrachtet werden könnte, die selbst Forschung betreiben und im direkten Transfer engagiert sind (Abb. 2). Nach Czarnitzki et al. (2001, S. 41) gehören dazu auch gemeinnützige Forschungsunternehmen, wie sie die Vogelwarte eine ist.

Um in der vorliegenden Arbeit eine Verwechslung zwischen der Tätigkeit des Wissenstransfers und der beteiligten Organisationseinheit zu minimieren, wird für das «Team Wissenstransfer» im Folgenden der Begriff «Transferstelle» verwendet.

3.4.2 Lösungsfindungsprozess von 2016/2017

Im zweiten Halbjahr 2016 beauftragte die Institutsleitung eine Projektgruppe damit, die wichtigsten Stakeholder in den für die Vogelwarte relevanten Themenfeldern zu eruieren und geeignete Kommunikationsmittel des Wissenstransfers zu definieren. Dieser Projektgruppe gehörten die Mitglieder der Transferstelle und der Leiter der Abteilung «Förderung der Vogelwelt» an. In diesem Prozess sollten sich auch Arbeitsgruppen herauskristallisieren, welche in nachfolgenden Schritten themenspezifische Massnahmenpläne entwickelten (Altermatt et al., 2016, S. 1). Im Rahmen eines partizipativen Lösungsfindungsprozesses wurden in Interviews mit zehn Mitarbeitenden sieben Themenfelder (Gefahren, Störungen, Wald, Landwirtschaft, Siedlungen, Gewässer sowie Biologische Grundlagen) definiert (Schaad, 2016, S. 15).

In einem anschliessenden Workshop mit insgesamt über 40 interessierten und von der Thematik betroffenen Mitarbeitenden wurde zusammengetragen, wie diese den themenspezifischen Wissenstransfer bisher erlebten, was zu tun sei, um den themenspezifischen Wissenstransfer zu optimieren und mit wem die Vogelwarte in welcher Form kommunizieren müsse. Zudem wurden die Themenfelder differenziert und priorisiert.

Mit Blick auf den erfolgreichen Wissenstransfer wurden im Workshop Politiker und Ämter, Verbände und Organisationen sowie Firmen und Berufsgilden als wichtigste Stakeholder genannt (Schweizerische Vogelwarte, 2017, S. 1). Bei den Kommunikationsmitteln wiesen die Ergebnisse klar auf die Wichtigkeit der «face to face»-Kommunikation hin (z.B. Besprechungen, Vorträge, Kurse persönliche Beratung). Auch audiovisuellen Mitteln (z.B. Kurzvideos) wurde grosse Bedeutung beigemessen. Betont wurde zudem die Wichtigkeit des aktiven Zuhörens, des überzeugenden Auftretens, des erfolgreichen «Andockens» an die Sprache der Stakeholder und der Wahrnehmung von Emotionen mit Blick auf den gelingenden Wissenstransfer (Schweizerische Vogelwarte, 2017, S. 1). Die Resultate aus dem Workshop wurden den Beteiligten in einem «Boxenstopp» und in einer Ergebniskonferenz zurückgespiegelt und mit ihnen weiterentwickelt.

Im ersten Halbjahr 2017 beauftragte die Institutsleitung die Transferstelle damit, die Weiterbearbeitung der im Workshop behandelten Themenfelder zeitlich zu staffeln und sich

vorerst auf die drei Themenfelder «Gefahren», «Landwirtschaft» und «Störungen» zu konzentrieren. Die weiteren Themenfelder sollten in einer späteren Phase bearbeitet werden (Schweizerische Vogelwarte, 2017, S. 2).

3.4.3 Wissenstransfer nach 2017

Zum besseren organisationsinternen Verständnis legte die Transferstelle eine einheitliche Definition des Wissenstransfers fest, die sich an von Krogh & Köhne (1998, S. 238–241) anlehnt:

Wissenstransfer ist mehr als die reine Übermittlung von Daten oder Informationen im Sinne des klassischen Sender-Empfänger-Modells der Kommunikation.

Wissenstransfer ist integraler Bestandteil der Wissenskommunikation und durchläuft folgende drei Phasen: die Initiierung («Andocken» der Fachexperten an die Wissens-Empfänger; Grounding), den Wissensfluss (Präsentation und Vermittlung der Informationen) und die Integration (Aufnahme der Informationen, Reflexion und Verknüpfung mit eigenen/bereits vorhandenen Wissensbeständen). (Altermatt, 2016)

Ergänzt wurde die Definition durch die Feststellung, dass das an der Vogelwarte generierte Wissen für die Stakeholder interessant und relevant sein und in deren Erfahrungswelt passen muss. «Nur dann werden diese das Wissen aufnehmen, verarbeiten und in ihre eigenen Wissensbestände übernehmen. Erst dann ist auch der Wissenstransfer gelungen» (Altermatt, 2016).

Ab Mitte 2017 erstellten Arbeitsgruppen, die aus der Transferstelle und den betroffenen ornithologischen Fachleuten unterschiedlicher hierarchischer Stufen bestand, für jedes der drei Themenfelder *Massnahmenpläne* (Anhang 3). Darin wurden den übergeordneten Zielen diejenigen Stakeholder zugewiesen, von deren Unterstützung die Zielerreichung abhängig war. Ein weiteres Kriterium waren bestehende Kooperationen sowie die Einschätzung über die Bereitschaft des Stakeholders, sich für die Anliegen und Lösungsvorschläge der Vogelwarte einzusetzen. Diesen Stakeholdern wurden Ziele («stakeholder-spezifische Ziele») und mögliche gemeinsame Massnahmen («stakeholder-spezifische Massnahmen») zugeordnet, die als erreichbar bzw. umsetzbar eingeschätzt wurden. Zudem wurden Verantwortlichkeiten und grobe Zeitpläne festgelegt (Schweizerische Vogelwarte, 2017, S. 6). Die Massnahmenpläne wurden seitens der Transferstelle gelegentlich ergänzt, in der Regel aber nicht regelmässig mit den ornithologischen Fachleuten diskutiert oder angepasst.

Im Folgenden wird der idealtypische Ablauf des Wissenstransfers beschrieben. In einer ersten Phase recherchiert die Transferstelle die möglichen Ansprechpersonen bei den Stakeholdern. Alternativ reaktiviert sie bestehende Kontakte zu Stakeholdern. Danach werden die Ansprechpersonen telefonisch oder schriftlich mit dem Anliegen kontaktiert, ein gemeinsames Treffen abzuhalten. Als dafür notwendig betrachtete Kompetenzen sind Vernetzungsbereitschaft, Offenheit und Kommunikationskompetenz. Kleinere und grössere Widerstände, die von fehlendem Interesse über knappen Zeitressourcen bis hin zu schlummernden Konflikten reichen können, machen Durchhaltewillen notwendig (Schweizerische Vogelwarte, 2021b, S. 129). An diesen in Sempach oder in den Räumlichkeiten der Stakeholder stattfindenden Treffen sind neben den Mitgliedern der Transferstelle gelegentlich auch Mitglieder der Institutsleitung oder ornithologische Fachleute anwesend. Ziel dieser Treffen ist es, sich persönlich kennenzulernen und einander die eigene Organisation vorzustellen. Daraufhin präsentiert die Vogelwarte ihr Anliegen und ihre Lösungsvorschläge in groben Zügen und äussert ihre Ideen, wie die Unterstützung durch die Stakeholder aussehen könnte. In Anhängigkeit der Haltung des Stakeholders zu diesen Anliegen, Lösungsvorschlägen und Ideen wird eruiert, ob und wie eine allfällige folgende Zusammenarbeit aussehen könnte. Die dafür notwendigen Kompetenzen sind Gesprächs- und Verhandlungsführung (Schweizerische Vogelwarte, 2021b, S. 129).

Ein erster Schritt ist oft die Möglichkeit, dass die Vogelwarte ihre Anliegen und Lösungsansätze in einem Publikationsorgan der Stakeholder thematisieren und damit zur Sensibilisierung der Zielgruppe beitragen kann (s. auch Rey, 2021; Jenni, 2020). Mit solchen Sensibilisierungsmassnahmen ist auch ein Bekenntnis der Stakeholder verknüpft, auf das in der Folge aufgebaut werden kann. Möglicherweise helfen solche schriftlichen Beiträge den Stakeholdern auch, die Haltung der Lesenden zu der Thematik abschätzen zu können. Organisationsintern erhält die Transferstelle in diesem Schritt Unterstützung von den für die Kommunikation verantwortlichen Mitarbeitenden und den ornithologischen Fachleuten.

Bei allfälligen weiteren Treffen, bei denen auch ornithologische Fachleute anwesend sind, geht es darum, auszuloten, unter welches gemeinsame Ziel eine Zusammenarbeit gestellt werden könnte. Daraus können gemeinsame Kommunikationskampagnen oder Aus- und Weiterbildungsanlässe entstehen. In einzelnen Fällen werden die Anliegen und Lösungsvorschläge in Aus- und Weiterbildungsunterlagen, Empfehlungen oder sogar in Regelwerke der Stakeholder übernommen (s. auch Schmid, 2021).

Zu Treffen mit Stakeholdern werden Gesprächsnotizen erstellt und organisationsintern zur Verfügung gestellt. Der Austausch zwischen der Transferstelle und den ornithologischen Fachleuten erfolgt bilateral sowie in der alle zwei Wochen stattfindenden Koordinationssitzung der Abteilung «Förderung der Vogelwelt», an denen Lukas Rothstein teilnimmt. Hier wird rapportiert, welche Treffen und Aktivitäten in den verschiedenen Themenfeldern stattgefunden haben. In ähnlichem Umfang wird in den monatlich stattfindenden Sitzungen des Institutsrats rapportiert, dessen Protokolle organisationsintern allen Mitarbeitenden zugestellt werden.

Der Transferstelle fällt die Aufgabe der *Prozessbegleitung* und der regelmässigen Kommunikation mit den Stakeholdern zu. Sie trifft sich einmal wöchentlich zu einer Besprechung, bei der anfänglich auch der Leiter der Abteilung «Förderung der Vogelwelt» teilnahm. Sie erstellt und redigiert Gesprächsnotizen, fertigt Protokolleinträge an, sorgt organisationsintern für die Einhaltung der zugesagten Aktivitäten und begleitet die ornithologischen Fachleute methodisch, kommunikativ und prozessual. Sie führt keine gemeinsame Pendenzenliste mit den ornithologischen Fachleuten.

Insbesondere in einer frühen Phase beeinflusst die Haltung der Stakeholder und deren Wille zur Zusammenarbeit den *Ressourcenbedarf* seitens der Transferstelle und der ornithologischen Fachleute, wodurch sich die Planung im Wissenstransfer als Herausforderung erweist. Seitens Transferstelle wird deshalb sehr generell budgetiert, und die Stunden werden dann flexibel eingesetzt. Ein solches Ressourcendach kann dazu führen, dass einzelne Themenfelder gar nicht weiterentwickelt werden, weil die bestehenden Ressourcen vollständig für andere Themenfelder eingesetzt werden müssen. Bei ornithologischen Fachleuten gestaltet sich die Planung noch schwieriger, weil sie in reguläre Projekte eingebettet sind und ihre Ressourcen nur bedingt flexibel für den Wissenstransfer einsetzen können. Dies geschieht teils in Eigenverantwortung, teils nach Absprache mit Vorgesetzten. Mit zunehmender Dauer einer Zusammenarbeit wird es einfacher, gemeinsam zu planen.

Mit dem Ausbau ihrer Kontakte zu Stakeholdern wurde die Transferstelle in den vergangenen Jahren zu einem zentralen internen Ansprechpartner für ornithologische Fachleute, die mit Stakeholdern in Kontakt treten wollten. Im Vordergrund dieses Stakeholdermanagements stehen kantonale Behörden und deren nationale Konferenzen, aber auch Dachorganisationen in der Landwirtschaft, der Waldwirtschaft, der Elektrizitäts-, Bau- und Gartenbaubranche sowie Sport- und Hauseigentümerverbände. Die Transferstelle begleitet auf Anfrage auch punktuell weitere Prozesse für die Vogelwarte, bei denen es mehrheitlich um Konflikte geht.

Zudem übernahm sie kurz nach ihrer Gründung das Dossier «Vogeljagd in der Schweiz» und damit auch die Begleitung der entsprechenden nationalen Rechtssetzungsprozesse.

3.5 Weiterentwicklung ab 2022

Die «Fachliche Leitplanung der Vogelwarte für die Periode 2021-2030» bezeichnet den Wissenstransfer als «wichtiges strategisches Tätigkeitsfeld». Sie resümiert, dass mit dem Aufbau einer Transferstelle die Kontaktaufnahme zu wichtigen Akteuren und Stakeholdern sowie die Wissensvermittlung an diese gestärkt wurde und dass weiterer Ausbaubedarf bei der Transferstelle besteht (Schweizerische Vogelwarte, 2020, S. 12). Die Leitplanung hält zudem fest, dass Wissenstransfer eine Aufgabe aller Mitarbeitenden der Vogelwarte ist, die Wissen generieren und Stakeholder überzeugen wollen. Sie definiert Wissenstransfer als eine Teamaufgabe, die in der Planung frühzeitig zu berücksichtigen ist. Zudem präzisiert sie, dass Wissenstransfer Teil der externen Kommunikation der Vogelwarte und deshalb gemeinsam mit den Kommunikationsverantwortlichen zu planen und umzusetzen ist. In der Leitplanung wird der Wissenstransfer explizit von der Öffentlichkeits- und Medienarbeit sowie der Kommunikation zwischen Forschenden abgegrenzt (Schweizerische Vogelwarte, 2020, S. 31).

Die auf der Leitplanung aufbauende «Mittelfristige Fachliche Planung 2022-2026» (im Folgenden: «Mittelfristplanung») präzisiert die Zusammenarbeit zwischen der Transferstelle und den ornithologischen Fachleuten. Projekte, die für den Wissenstransfer relevant sind oder diesen zum Ziel haben sollen in gemeinsamer Absprache geplant werden. Erste Überlegungen zum Wissenstransfer sind bereits im Projektbeschrieb zu formulieren. Bei Fragen zur Stakeholder-Kommunikation ist die Transferstelle einzubeziehen. Die Schnittstelle zwischen den ornithologischen Fachleuten und der Transferstelle soll durch regelmässigen Austausch und gegenseitige Information gepflegt werden (Schweizerische Vogelwarte, 2021b, S. 130). Die ornithologischen Fachleute planen zeitliche Ressourcen für den Wissenstransfer ein. Die Transferstelle bietet kommunikative und prozessuale Unterstützung an (Schweizerische Vogelwarte, 2021b, S. 81). Die Mittelfristplanung formuliert die für den Wissenstransfer wichtigen Kompetenzen und präzisiert, dass auch ornithologische Fachleute Verhandlungs- und Kommunikationsgeschick erlernen sollen (Schweizerische Vogelwarte, 2021b, S. 81; S. 88; S. 95; S. 100; S. 114). Bei Bedarf sind sie in Weiterbildungen gezielt zu fördern. Letztlich sollen sie bei Neuanstellungen gefordert werden (Schweizerische Vogelwarte, 2021b, S. 130).

Aufgrund des starken Wachstums wurde die Institutsleitung im Jahr 2021 vom Stiftungsrat beauftragt, die Organisationsstruktur an die neuen Begebenheiten der Institution anzupassen. In diesem «Organisationsentwicklung» genannten Projekt soll insbesondere geklärt werden, wie eine zeitgemässe, zweckmässige und funktionelle Führungsstruktur aussehen könnte. Weiter sollen die Partizipation und Einbindung der Mitarbeitenden gestärkt und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung breiter verteilt werden (Institutsleitung der Schweizerischen Vogelwarte, 2021, S. 1). Ab Juli 2022 ist die Transferstelle als «Ressort Wissenstransfer» ein Teil des Bereichs Öffentlichkeitsarbeit (Organigramm 2022; Anhang 4) und erhält erstmals in verschiedenen organisationsinternen Prozessen klare Aufgaben und Kompetenzen zugewiesen, welche auch die Planung betreffen. Die heutigen drei Fachbereiche der Abteilung «Förderung der Vogelwelt» werden als Ressorts im neu gegründeten Bereich «Förderung» zu liegen kommen. Bei Abschluss der vorliegenden Arbeit ist unklar, wie die Besetzung der Transferstelle aussehen wird und ob sie personell verstärkt wird, wie es die Mittelfristplanung als notwendig ausweist (Schweizerische Vogelwarte, 2021b, S. 130).

4. Interviews

Im Dezember 2021 und Januar 2022 wurden vom Autor der vorliegenden Arbeit halbstrukturierte Einzelinterviews mit vier Mitarbeitenden der Vogelwarte durchgeführt. Aufgrund der Massnahmen zur Eindämmung der Covid-Pandemie fand nur das Interview mit Lukas Rothstein in den Räumlichkeiten der Vogelwarte unter Einhaltung der Maskenpflicht statt. Die anderen Interviews wurden per Videoanruf mit der Software «Zoom» geführt, was den Vorteil hatte, dass die Interviewpartnerinnen und -partner keine Hygienemaske tragen mussten. Die Interviews wurden in Mundart geführt, um trotz der genannten Einschränkungen eine gute Gesprächsatmosphäre zu ermöglichen und die Interviewpartnerinnen und -partner stärker aktivieren zu können. Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der Interviewpartnerinnen und -partner aufgezeichnet, wobei einzelne von ihnen das Angebot annahmen, dass die Aufnahmen nach einem halben Jahr komplett gelöscht werden. Aufgezeichnet wurde mit einem iPhone 6s und der App «Sprachmemos». Den Interviewpartnerinnen und -partnern wurde die Möglichkeit in Aussicht gestellt, die vorliegende Arbeit ohne Anhänge zur Lektüre zu erhalten.

4.1 Interviewpartnerinnen und -partner

Als Interviewpartnerinnen und -partner angefragt wurden drei Mitarbeitende der Abteilung «Förderung der Vogelwelt» und ein Mitarbeiter der Abteilung «Überwachung der Vogelwelt», der ein Projekt des Fachbereichs «Konflikte Vögel Mensch» leitet. Zu Ersteren gehörte ein Mitarbeiter der Transferstelle sowie je eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter aus den Fachbereichen «Förderung Prioritätsarten» bzw. «Konflikte Vögel Mensch». Letzterer musste aufgrund einer unplanmässigen Abwesenheit absagen, worauf eine Mitarbeiterin des Fachbereichs «Erhaltung und Aufwertung Lebensräume» einsprang. Damit glich sich das Geschlechterverhältnis auf 1:1 aus.

In einem spontanen und nicht geplanten Vorgespräch zeigte die Führungsperson eines Fachbereichs der Abteilung «Förderung der Vogelwelt» starke Emotionen und äusserte Bedenken wegen allfälliger Stigmatisierungen. Auf eine Interviewanfrage wurde in der Folge verzichtet.

Mit der Auswahl wurde versucht, sowohl Interviewpartnerinnen und -partner mit konträren Positionen zu finden als auch solche, deren Aussagen vermutlich zu ähnlichen Resultaten führen (s. auch Froschauer & Lueger, 2020, S. 25). Die Interviewpartnerinnen und -partner sind nach Froschauer und Lueger (2020, S. 57–58) als feldinterne Reflexionsexpertinnen und Reflexionsexperten zu betrachten.

Die Interviewanfragen wurden per Mail versandt, was einem an der Vogelwarte üblichen Vorgehen entspricht. Dabei wurde darauf geachtet, dass Rahmen und Ziel der Arbeit klar ersichtlich waren (Anhang 5). Zudem wurde in Anlehnung an Froschauer und Lueger (2020, S. 76) auf den Begriff «Interview» verzichtet. Alle Angefragten sagten innerhalb weniger Tage per Mail zu. Das kann als Indiz für eine tragfähige Beziehung zwischen dem Autor der vorliegenden Arbeit und den Interviewpartnerinnen und -partnern gewertet werden.

4.2 Leitfaden

Explizites Ziel der Interviews war es, die aus Sicht der Interviewpartnerinnen und -partner wichtigen Erfahrungen abzuholen. Die Interviews wurden mit einem vorrangig qualitativ orientierten Leitfaden geführt, der sich an Froschauer und Lueger (2020, S. 29) orientierte: «Genuin qualitativ geführte Gespräche oder Interviews lassen sich nach diesem Schema als solche beschreiben, die sich *in einer sehr offenen Weise einer nur grob umrissenen Thematik annähern und den befragten Personen einen sehr weiten Gestaltungsspielraum einräumen.*»

Der Leitfaden (Anhang 6) begann in Anlehnung an Froschauer und Lueger (2020, S. 78–83) mit einer Auflistung einleitender Erklärungen und machte deutlich, wann die Aufnahme startet. Nachdem den Interviewpartnerinnen und -partnern die Möglichkeit gegeben wurde, ihrerseits einleitende Fragen zu stellen, begann das Interview mit einer Einstiegsfrage. Diese hatte in Anlehnung an Froschauer und Lueger (2020, S. 73) das Ziel, bei den Interviewpartnerinnen und -partnern eine Erzählung auszulösen. Die dabei gemachten Aussagen und genannten Themen wurden verwendet, um Nachfragen zu formulieren. Meistens ergaben sich aus diesem Gespräch bereits Antworten auf die im Leitfaden ausformulierte Schlüsselfrage, die letztlich oft gar nicht gestellt wurde. Bekräftigt wurden diese auch durch die ebenfalls ausformulierten weiterführenden Eventualfragen. Damit folgte der Einsatz des Leitfadens den Empfehlungen von Mey und Mruck (2010, S. 430), die darauf hinweisen, dass ein Leitfaden während des Gesprächs nur dann konsultiert werden sollte, wenn das Gespräch stockt oder wenn es gegen Ende des Gesprächs darum geht, zu prüfen, ob alle wichtigen Fragen gestellt wurden.

Der Leitfaden endete mit der Möglichkeit der Interviewpartnerinnen und -partner, Ergänzungen und offene Fragen zu formulieren sowie mit einem Dank für die Mitarbeit.

Aufgrund der limitierten zeitlichen Ressourcen wurde auf eine Pilotstudie verzichtet, wie sie Mayring (2015, S. 68) empfiehlt. Der Leitfaden wurde zwischen den Interviews nicht verändert. Hingegen wurden die Fragen bei den einzelnen Interviewpartnerinnen und -partnern unterschiedlich priorisiert. Während des Interviews wurden einzelne Stichworte schriftlich festgehalten, die der Formulierung von Folgefragen dienten. Auf ein umfangreiches Postskript, wie es Mey und Mruck (2010, S. 431) empfehlen, wurde verzichtet.

4.3 Transkription

Die Interviews wurden als Audiodateien gespeichert und mit Hilfe der Software «VLC Media Player» transkribiert. Die Transkription folgte den Regeln einer inhaltlich-semantischen Transkription nach Dresing und Pehl (2018, S. 20–25). Aufgrund der geringen Erfahrung des Autors der vorliegenden Studie mit dieser Methode wurden die Transkripte nach deren Erstellung weitere zwei Mal anhand der Audiodateien überprüft. Auf die Unterstützung von Transkriptionssoftware wurde verzichtet. Da die Gespräche in Mundart geführt wurden, mussten zur besseren Verständlichkeit der Transkripte weitere Regeln definiert werden. So wurde beispielsweise aus der 1:1 übersetzten Mundartformulierung «das Ziel vom Gespräch»

ein «das Ziel des Gesprächs», aus «etwas, wo du hast» ein «etwas, das du hast», aus «wo du willst protokolliert haben» ein «die/das du protokolliert haben willst», aus «würden aufnehmen» ein «aufnehmen würden», aus «für das Ziel zu erreichen» ein «um das Ziel zu erreichen», aus «was für ein» ein «welches» und aus «selber» ein «selbst». Zudem wurden vorgestellte «also», «ja» und «und», eingeschobene «eben», «doch», «so», «auch», «quasi» und «jetzt» sowie nachgelagerte «oder» und ähnliche Füllwörter gestrichen, wenn sie keinen Einfluss auf den Sinn des Satzes hatten.

4.4 Inhaltsanalyse

Das aus den Interviews gewonnene Wissen lässt sich als «externe Expertise» nach Froschauer und Lueger (2020, S. 31; S. 99) bezeichnen, wofür sich die Analysemethode der «Inhaltlichen Strukturierung» eignet (Mayring, 2015, S. 67–68; S. 103). In dieser werden bestimmte Aspekte der Interviews anhand eines deduktiven Kategoriensystems interpretiert und zusammengefasst. Bei der wiederholten Sichtung des verwendeten Materials wird das Kategoriensystem mit induktiven Kategorien ergänzt, die helfen sollen, unerwartete Aspekte aus den Interviews zusammenzufassen.

Für die deduktive Kategorienbildung wurden einerseits die in Kapitel 2 behandelten theoretischen Konzepte und in der Literatur beschriebene Erfahrungen zum Thema Wissenstransfer (insbes. von Krogh & Köhne, 1998, S. 243–246) beigezogen, andererseits formell und informell erfolgte Rückmeldungen seitens der am Wissenstransfer der Vogelwarte beteiligten Mitarbeitenden sowie eigene Überlegungen und Erfahrungen aus den vergangenen Jahren (s. auch Kapitel 3). Hier kommt die Doppelrolle des Autors der vorliegenden Arbeit zur Geltung. Als zentraler Akteur des Wissenstransfers der Vogelwarte hat er sich seit der Bildung der Transferstelle intensiv mit der Thematik befasst. Zur Fragestellung der vorliegenden Arbeit hat er über Jahre hinweg regelmässig informelle Gespräche mit involvierten Mitarbeitenden und Vorgesetzten geführt, von denen nur wenige protokolliert und damit zitierbar sind. Dennoch wurde es in der vorliegenden Arbeit nicht als zielführend erachtet, wenn sich deren Autor komplett naiv gegenüber der Thematik verhalten hätte und sein implizites Wissen nicht in die Ausarbeitung der deduktiven Kategorien eingeflossen wäre. Gestartet wurde die Analyse mit dem in Anhang 7 aufgeführten deduktiven Kategoriensystem, das auch die Herkunft der Kategorien beschreibt, soweit dies möglich ist.

Die Bildung der induktiven Kategorien erfolgte in der ersten Phase der Analyse, wenn eine Aussage als relevant, aber nicht ohne weiteres als einer bestehenden deduktiven Kategorie zugehörig erachtet wurde. Dadurch wurde das Ziel einer «möglichst naturalistischen, gegenstandsnahen Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers, eine Erfassung des Gegenstands in der Sprache des Materials» angestrebt (Mayring, 2015, S. 86). Auch diese induktiven Kategorien lehnten sich an die Fragestellung der Arbeit an.

Das für die Inhaltsanalyse verwendete Material umfassten die Transkripte der Interviews. Neben den Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner wurden auch die von diesen bestätigten Paraphrasierungen des Autors der vorliegenden Arbeit während des Interviews berücksichtigt.

Die Analyse folgte den Interpretationsregeln nach Mayring (2015, S. 72). Aufgrund des eher geringen Stichprobenumfangs wurde auf den Einsatz einer Software verzichtet. In einer ersten Phase wurde die Transkripte nacheinander unter Berücksichtigung des Kategoriensystems manuell verschiedenfarbig markiert, wobei doppelte Kodierungen zugelassen wurden. In diesem Schritt erfolgte die induktive Kategorienbildung.

In einer zweiten Phase wurden bei einem erneuten Durchgang der Transkripte unter Berücksichtigung der deduktiven und induktivem Kategorien gleichzeitig Paraphrasierung und Generalisierung vorgenommen. Gleichzeitig wurden Satzaussagen im Sinne einer ersten Reduktion schriftlich übertragen (Mayring, 2015, S. 72). In diesem Schritt fand eine letzte abschnittsweise Kontrolle der Transkripte anhand der Audiodateien statt.

In einer dritten Phase wurde eine zweite Reduktion vorgenommen, die der Selektion und der Bündelung des Materials diente (Mayring, 2015, S. 72). In diesem Schritt wurden einzelne induktive Kategorien wieder aufgelöst, aber auch deduktive, falls dies als zielführend erachtet wurde. Die Transkripte wurden in diesem Schritt nur noch punktuell einbezogen.

Aufgrund des eher geringen Stichprobenumfangs wurde auf eine quantitative Auswertung verzichtet.

5. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Interviews interpretiert und zusammengefasst. Darauf basierend lassen sich Hindernisse für den Wissenstransfer ableiten, auf deren Basis wiederum Lösungsvorschläge erarbeitet werden können.

5.1 Definition Wissenstransfer

Verschiedene Interviewpartnerinnen und -partner verwenden den Begriff «Wissenstransfer» sowohl für den Transfer von Wissen als auch für die Transferstelle (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 201; Zeile 229; Zeile 244-246; Zeile 306; Zeile 310; Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 88; Zeile 186-187). Das könnte die Vorstellung begünstigt haben, der Wissenstransfer würde vollständig von der Transferstelle übernommen (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 154-158).

Trotz ihrer Ankündigung, sich im Interview auf die organisationsinterne Definition des Begriffs Wissenstransfer zu beziehen (s. auch Kapitel 3.4.3), fällt es Claudia Moser schwer, diese umfassend wiederzugeben (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 7-8). Immerhin weist sie auf die «gezielte Zurverfügungstellung und Aufbereitung von Wissen an spezifische Anspruchsgruppen» hin, wodurch sie den Wissenstransfer von der Öffentlichkeitsarbeit abgrenzt (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 181-183). Laura Baier wiederum grenzt Wissenstransfer von der Kommunikation zwischen ornithologischen Fachleuten ab (Interview, 11. Januar 2021, Zeile 21-22).

5.2 Stakeholder

Für den Begriff «Stakeholder» werden von allen Interviewpartnerinnen und -partnern verschiedene Alternativen verwendet, die allesamt externe Stakeholder betreffen. Dazu gehören etwa «Partner», «Partnerorganisation», «Organisation» und «Nutzergruppe» (z.B. Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 42-59). Bei kommunikativen Massnahmen werden auch «Zielgruppe», «Anspruchsgruppe» und «Ansprechgruppe» genannt (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 25-30; Zeile 39-45). Ob die Begriffe auch synonym zu «Stakeholder» eingesetzt werden, wurde nicht untersucht. Damit bleibt auch offen, ob in verschiedenen Phasen eines gemeinschaftlichen Prozesses unterschiedliche Begriffe verwendet werden. Es ist naheliegend, dass beispielsweise der Begriff «Partner» einem Stakeholder eine wichtigere Rolle zuweist (z.B. Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 157-158).

5.2.1 Auswahl

Die Auswahl der für den Wissenstransfer relevanten Stakeholder sollte unter Berücksichtigung der organisationseigenen Ziele nach Festlegung des zu transferierenden Wissens und der themenspezifischen Ziele erfolgen (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 72-74).

Die für diese Auswahl notwendige Analyse umfasst auch die mögliche Rolle der Stakeholder als *Multiplikatoren*. Beim Thema Vögel und Glas erachtet es Peter Zimmermann als zielführend, wenn Stakeholder, die Standards definieren oder in der Ausbildung tätig sind, den Anliegen der Vogelwarte von einer «unverdächtigen Seite» her Gewicht verleihen (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 296-303). Er sieht eine Zunahme der Bereitschaft von Architektinnen und Architekten, das Thema Vögel und Glas anzugehen und führt diese auf die Entwicklung und Bewerbung von als akzeptabel betrachteten Lösungen seitens anderer Stakeholder zurück. Mit Lösungen, wie sie beispielsweise die Glasindustrie entwickelt, nennt diese auch die dahinterliegenden Probleme, was hilft, solche auch bei anderen Stakeholdern zu verankern (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 207-212). Peter Zimmermann sieht den zunehmenden Einbezug solcher Multiplikatoren als Resultat der Arbeit der Transferstelle (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 308-309). Eine konstruktive Zusammenarbeit mit Multiplikatoren stärkt auch das Renommee der Vogelwarte. Diese wird als hilfsbereit und pragmatisch wahrgenommen, was dazu führt, dass sie verstärkt einbezogen wird (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 303-308). Auf diesen Effekt hofft Laura Baier bei der fachlichen Unterstützung von Landwirtschaftsschulen (Interview, 11. Januar 2021, Zeile 63-66; Zeile 75-77).

Die Auswahl der Stakeholder ist beeinflusst von der organisationsinternen Einschätzung über die *Interessen* dieser Stakeholder und von einer konkreten organisationsinternen Vorstellung allfälliger *Synergien*. Als Kriterium wird genannt, dass die Stakeholder einen Profit aus der Zusammenarbeit ziehen können sollten (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 138-140).

Die Zusammenarbeit mit einem Stakeholder kann «step by step» erfolgen (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 98). Claudia Moser plädiert dafür, auch kleine Prozessschritte anzuerkennen und als positive Zeichen für eine künftige Zusammenarbeit zu betrachten (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 265-270). Das dadurch gegebene

Rückkopplungssystem kann die künftige Wahl eines Stakeholders positiv beeinflussen (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 275-282).

Umstritten sieht Peter Zimmermann die Rolle von Behörden, die beispielsweise Auflagen machen beim Einsatz von Glas. Einerseits sieht er darin einen starken Hebel, weil sich Bauherrschaften sowie Architektinnen und Architekten an diese Auflagen halten müssen, um Probleme und Verzögerungen zu vermeiden (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 261-270). Er weist aber auch darauf hin, dass solche Auflagen als lästig empfunden würden, was nicht zu den besten Lösungen beiträgt (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 232).

Kontrovers diskutiert wird, inwiefern die Vogelwarte auch Stakeholder ausserhalb der Schweiz ansprechen soll. Zwar beschränkt sich der Wissenstransfer der Vogelwarte nicht per Definition auf die Schweiz (Schweizerische Vogelwarte, 2013a, S. 2), weshalb einzelne Kommunikationsmittel, wie beispielsweise die Glasbroschüre, auch für Stakeholder ausserhalb der Schweiz erstellt wurden (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 343-345). Es ist hingegen offensichtlich, dass damit ein höherer Ressourcenaufwand einhergeht (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 352-356; Zeile 403-406).

5.2.2 «Pull-Prinzip» und «Push-Prinzip»

Insbesondere im Rückblick auf die Zeit vor 2016 war der Transfer von Wissen laut Peter Zimmermann stets auch davon beeinflusst, wer sich mit Fragen an die Vogelwarte wandte (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 41-44). Dieses «Pull-Prinzip», bei dem Stakeholder gezielt Wissen einfordern und sich die Vogelwarte in der Folge überlegt, wie sie dieses am besten transferieren kann, wird auch von Claudia Moser erwähnt (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 55-61). Als Kontaktpunkt nennt Peter Zimmermann den Auskunftsdienst der Vogelwarte und bezeichnet das Anbieten von Hilfeleistung auf Anfrage als sehr befriedigend. Er begründet das damit, dass diese Anfragen oft mit einfachen Tipps beantwortet werden können, von denen er ausgeht, dass sie auch angewendet werden (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 41-48). Die spürbare Dankbarkeit der Anfragenden dürfte dabei motivierend wirken, Hilfeleistung zu geben (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 34-36). Die Themen umfassen ein sehr breites Spektrum und betreffen verschiedenste Bereiche der Ornithologie (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 57-60).

Auslöser für Anfragen seitens Externer dürften laut Peter Zimmermann die bekannte Marke der Vogelwarte und deren gut sichtbare Aktivitäten haben, zu denen er die Pflegestation, das Besuchszentrum und Fernsehauftritte zählt (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 158-167).

Bei der Zusammenarbeit mit Stakeholdern der Glasindustrie zeigt sich, dass insbesondere dort das «Pull-Prinzip» herrscht, indem Anbieter von technischen Lösungen auf die Vogelwarte zukommen, um die Meinung der Vogelwarte zu diesen Produkten zu erhalten (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 100-102) und in diesem Zusammenhang Wissen der Vogelwarte abholen. Im Vordergrund dürften hier kommerzielle Interessen stehen, um Produkte zu verkaufen, die am Markt noch nicht existieren und mit denen sich eine höhere Marge erzielen lässt (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 102-106).

Peter Zimmermann erwähnt eine gewisse Ungeduld bei den Stakeholdern, insbesondere beim «Pull-Prinzip». So wünschen Personen, die Fragen zum Thema Vögel und Glas haben, möglichst rasche und unkomplizierte Lösungen (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 74-81).

Unter dem «Push-Prinzip» wird verstanden, dass die Vogelwarte ohne explizites initiales Interesse seitens eines Stakeholders das Ziel verfolgt, Wissen zu transferieren. Laura Baier etwa unterscheidet den Wissenstransfer zu Stakeholdern, bei denen die Vogelwarte nicht eingeladen wird, sondern sich selbst aktiv anpreisen muss, vom Wissenstransfer auf Einladung (Interview, 11. Januar 2021, Zeile 23-27). Sie präzisiert, dass das Forcieren dieser Vorgehensweise seitens Vogelwarte nicht so recht zum Laufen kam (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 72-73).

Peter Zimmermann spricht von «Push-Prinzip» im Zusammenhang mit Stakeholdern, an denen «er sich die Zähne ausgebissen» hat. So kommt es etwa bei Architektinnen und Architekten zu starkem Widerstand, die nach Fertigstellung eines Gebäudes mit dem Thema Vögel und Glas konfrontiert sind und aufgrund von Reklamationen Lösungen finden müssen (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 175-186). Er betont, dass dauerhaftere, schönere und preisgünstigere Lösungen gefunden werden, wenn ein Problem rechtzeitig angegangen wird (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 192-194).

Zwar werden insbesondere Akteure aus dem Umfeld der Landwirtschaft als Stakeholder wahrgenommen, bei dem man «auf Stein beisst», doch lässt sich auch bei ihnen selten eine totale Ablehnung feststellen (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 145-148).

Generell scheinen wenige Hindernisse zu bestehen, wenn Stakeholder angefragt werden, etwas für Vögel zu tun (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 242-245).

Insgesamt kann die Auswahl der Stakeholder als «gegenseitiges Herantasten» bezeichnet werden, das sowohl durch die Interessen der Vogelwarte als auch diejenigen der Stakeholder gesteuert werden und demnach das «Pull-Prinzip» und das «Push-Prinzip» kombiniert (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 55-57). Die von Stakeholdern gestellten Fragen und Bedürfnisse zeigen Anknüpfungspunkte für den Wissenstransfer auf, was dazu führt, dass solche Stakeholder als «einfacher zu erreichen» beurteilt und deshalb in einer früheren Phase angesprochen werden (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 40-48). Solche «Eingangstore» sind gegeben, wo die eingeschätzte «Sensitivität» und die Bereitschaft des Stakeholders, zuzuhören, als hoch eingeschätzt wird (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 58-61).

5.2.3 Hindernisse bei der Auswahl der Stakeholder

Lukas Rothstein (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 140-141) ortet ein oftmaliges Vorhandensein verfahrenerer Situationen oder von Konflikten bzw. Konfliktsituationen mit Stakeholdern, welche eine Konfliktklärung notwendig machen. Er verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff des «Feindbilds» und verweist darauf, wie eine solche Wahrnehmung einen möglicherweise zielführenden Prozess verhindert (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 110). Und auch wenn Stakeholder als relevant bestimmt und angesprochen werden, können bestehende Konflikte Ängste vor der Zusammenarbeit auslösen, die bei ornithologischen Fachleuten wiederum zu einer Herangehensweise mit «Scheuklappen» führen kann, bei der ausschliesslich der eigene «beste» Lösungsweg gesehen und als zielführend erkannt wird. Falls Stakeholder nicht darauf einschwenken, werden Prozesse einseitig abgebrochen (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 185-190).

Persönliche Erfahrungen von ornithologischen Fachleuten mit Stakeholdern dürften die Einschätzung deren *Glaub- und Vertrauenswürdigkeit* stark beeinflussen. Insbesondere frühere Prozesse, die abgebrochen oder unbefriedigend verliefen, dürften sich negativ auf die Auswahl eines Stakeholders als künftigen Partner auswirken. Claudia Moser ortet diesen Sachverhalt im gesamten Umweltbereich und formuliert die dahinterliegende Haltung wie folgt: «Das [eine Kontaktaufnahme mit einem Stakeholder] haben wir schon probiert. Das hat es nicht gebracht.» «Das und dieses, das haben wir schon mal, MAL! probiert, aber wir haben

damit keinen Erfolg gehabt» (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 200-204). Besonders im Raum zu stehen scheint die Angst, ein Stakeholder könnte die Zusammenarbeit mit der Vogelwarte nutzen, um «Greenwashing» zu betreiben (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 280-284). Einzelne Vertreter der Glasindustrie kommen mit der impliziten Idee auf die Vogelwarte zu, einen «Persilschein» für ihre Produkt zu erhalten (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 124-125). Peter Zimmermann weist darauf hin, dass ihm in Gesprächen meist relativ rasch klar wird, welchem Stakeholder aus der Glasindustrie er vertrauen kann. Als Indikator nennt er die Ernsthaftigkeit, mit der das Thema angegangen wird und der Durchhaltewille seitens des Stakeholders, wenn die Vogelwarte Verbesserungsvorschläge zu einem Produkt macht (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 118; Zeile 123-128).

Claudia Moser weist darauf hin, dass der Erfolg des Wissenstransfers stark von der *Kontaktperson bei einem Stakeholder* abhängig ist (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 148). So gäbe es manchmal bei wichtigen Positionen Personen, die «halt noch nicht so weit sind» (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 167-168). Es lohne sich dann nicht, sofort bei diesen nachzuhaken, sondern allenfalls zu einem späteren Zeitpunkt auf Personen und Organisationen zurückzukommen. Oft seien die Chancen danach deutlich höher (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 157-160; Zeile 174-175). In der Zwischenzeit lohne sich eine Investition bei Stakeholdern und Personen, welche «etwas tun wollen» und Ressourcen zur Verfügung stellen. Das könne dann letztlich auch als Beispiel dienen (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 170-172). Veränderte Rahmenbedingungen können es sinnvoll werden lassen, neue Versuche mit Stakeholdern aufzunehmen (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 217-218). Claudia Moser lehnt es ab, die Zusammenarbeit mit einem Stakeholder aufgrund unbefriedigender früherer Prozesse als nicht zielführend zu «schubladisieren» (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 209-211).

5.2.4 Initiierung

Sind die Stakeholder definiert und priorisiert, geht es darum, mit ihnen in Kontakt zu treten und eine Zusammenarbeit aufzugleisen bzw. zu intensivieren (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 77-79). Der beste Start in eine Zusammenarbeit mit einem Stakeholder ist die Offenheit bei der Kontaktaufnahme (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 123-124) sowie die Fähigkeit, auf die Sprache eines Stakeholders eingehen zu können und dabei glaubwürdig zu bleiben (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 479-481).

Durch Empathie und aktives Zuhören kann Verständnis für den Stakeholder entwickelt werden. Dazu gehören auch das Wahrnehmen und die Kenntnisnahme dessen Position (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 52-56) sowie die Anerkennung der Situation des Stakeholders und allfälliger Sachzwänge (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 178-179). Als Voraussetzung für die Entwicklung eines Gesprächs wird die Wahrnehmung gesehen, wo Gemeinsamkeiten bestehen und was gemeinsam verfolgt werden kann («auf den gleichen Nenner kommen») (Zeile 93), aber auch Differenzen, die als solche stehen gelassen werden müssen (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 52-58). Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit einem als relevant eingeschätzten Stakeholder existieren in jedem Fall (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 88). Allerdings müssen auch die Stakeholder ein Interesse daran haben, mit der Vogelwarte ins Gespräch zu kommen und mit ihr einen kommunikativen Weg zu begehen (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 136-137).

Beim Kontakt mit Externen ist es wichtig, an deren Lebenswelt anzuknüpfen, wie es Peter Zimmermann bei Führungen im naturnah gestalteten Garten der Vogelwarte illustriert, bei dem auch «Durchschnittsverbraucher» anschaulich neues Wissen «vor Ort» gewinnen können (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 27-39; Zeile 51-54). Solche Anknüpfungspunkte können auch Kontakte der Stakeholder mit vogelbegeisterten Dritten sein (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 234-236). Exemplarisch erläutert Peter Zimmermann am Thema Glas, wie hilfreich es ist, an das Erfahrungswissen von Stakeholdern anknüpfen zu können.

Einfach macht es diese Geschichte, weil praktisch jedermann irgendwann einmal eine Kollision erlebt hat. Sei es, als er noch in die Schule gegangen ist, dass in der Pausenhalle irgendeine Amsel verunglückt ist. Sei es, weil ihm Vögel in den Wintergarten hinein geprallt sind. Das Phänomen an sich ist – so glaube ich – bei sehr vielen Leuten bekannt. (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 69-73)

Gleichzeitig hält er fest, dass ihm nach wie vor Architektinnen und Architekten versichern, noch nie vom Thema Vögel und Glas gehört zu haben (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 224-225). So schätzt er das Grundwissen zum Thema an anderer Stelle als relativ gering ein (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 225-226).

Falls Konflikte «im Raum stehen» oder auch «verfahrenen Situationen» herrschen, muss versucht werden, andere Optionen aufzuzeigen als diejenigen, die den Konflikt befeuert und zu Verhärtungen geführt haben (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 146-148). Als erster wichtiger Schritt bei der Konfliktklärung wird dabei das Zulassen eines Perspektivenwechsels betrachtet (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 144-146).

Auf die Anknüpfung folgt eine Einigung auf *gemeinsame Ziele*, die auch «step by step» angegangen werden können. Dabei spielt es keine Rolle, wenn die Ziele nicht vollständig erreicht werden (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 97-98). Als wichtig erachtet wird, sich vorübergehend von organisationsinternen Positionen und Meinungen zu lösen und sie in den Hintergrund zu stellen. Das erleichtert eine Offenheit im Gespräch, weil dem Stakeholder nicht von Beginn weg das Gefühl gegeben wird, man konfrontiere ihn letztlich lediglich mit einer Forderung (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 110-117). Diese Offenheit wird auch von den Stakeholdern erwartet, weshalb es zwingend scheint, sie vorzuleben (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 126-128). «Das Gespräch kommt dann in Gang, wenn man gegenseitig ein bisschen das Türchen öffnet. Und sonst, wenn die Türen zu bleiben, kann man zwar miteinander reden, aber bleibt im Haus» (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 128-130).

Auf das Ausloten von Handlungsoptionen folgen meist grössere oder kleinere Vereinbarungen, wie die Zusammenarbeit mit dem Partner weitergeht. Als Schlüsselfaktor für das beidseitige Vertrauen ist das klare Ausweisen von und das regelmässige Rückbesinnen auf gemeinsame Vereinbarungen von zentraler Bedeutung. Dazu gehört auch eine Rückversicherung im Zweifelsfall (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 159-165). Falls Abweichungen vom Vereinbarten auftreten sollten, so ist das im weiteren *Prozess* anzusprechen (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 168-170). Korrekturen am vereinbarten Prozess können jederzeit gewünscht und im gegenseitigen Gespräch vorgenommen werden (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 160).

Lukas Rothstein beschreibt seine Aufgaben bzw. diejenigen der Transferstelle, die *Verbindung zu Stakeholdern* herzustellen und telefonisch und schriftlich in Kontakt zu bleiben, offene Punkte zu klären und generell «am Ball zu bleiben» (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 348-350). Dieses Vorgehen und die Regelmässigkeit des Kontakts wird auch von Claudia Moser als zielführend genannt (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 291-298). Das kann auch über wiederkehrende Anlässe und Treffen erfolgen (Claudia

Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 326-335), was letztlich zu einem Aufbau von Stakeholder-Netzwerken führen kann (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 108-109). In jedem Fall sollte ein Stakeholder-Management intern geplant sein (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 316-317).

Ziel der Prozessbegleitung ist es auch, den Partner nicht zu verlieren (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 89). Das Risiko eines Abbruchs wird als extrem gering eingestuft und dürfte dann zunehmen, wenn Positionen so unterschiedlich sind, dass man mit Stakeholdern nicht auf einen gleichen Nenner kommt (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 90-97). Falls es nicht gelingt, Gemeinsamkeiten zu finden, können Gespräche und Prozesse auch in aller Offenheit abgebrochen werden. Diese Offenheit ermöglicht ein späteres Anknüpfen (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 118-121). Widerstände, wie sie zu Beginn eines gemeinsamen Prozesses entstehen können, betrachtet Lukas Rothstein nicht als Grund, diesen abubrechen (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 316-320).

Der Wert der Zusammenarbeit liegt auch darin, dass «durch die Intensivierung der Beziehungen ... vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt etwas möglich [wird], das in diesem ersten Moment noch weit weg scheint» (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 99-100). Durch den regelmässigen Austausch mit Stakeholdern können auch neue gemeinsame Zielsetzungen entstehen (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 342-345).

5.3 Wissensfluss

5.3.1 Das Wissen der Vogelwarte

Bei dem von der Vogelwarte zu den Stakeholdern transferierten Wissen handelt es sich um Expertenwissen, das unterschiedlichste Bereiche der Ornithologie abdecken kann und auch landwirtschaftliches Fachwissen umfasst (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 112-114; Zeile 311-317; Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 26-27). Bei Anfragen werden von der Vogelwarte insbesondere das Wissen um die Biologie einzelner Vogelarten sowie um Massnahmen zu deren Schutz und Förderung verlangt. Auf Interesse stösst auch die Zusammenarbeit der Vogelwarte mit Landwirtschaftsorganisationen und die Beratung von Landwirten (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 47-51).

Neben dem Transfer des selbst erarbeiteten Wissens kompiliert und transferiert die Vogelwarte auch das Wissen anderer ornithologischer Fachleute (Peter Zimmermann,

Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 329-335). Sie ist also im Sinne von Probst et al. (2010, S. 141) aktiv in der Wissensentwicklung und im Wissenserwerb. So profitiert die Vogelwarte beispielsweise im Thema Vögel und Glas stark vom Wissen ausländischer Forschender (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 472-475).

Ähnliches ist organisationsintern auch bei ornithologischen Fachleuten der Fall, die auf das Wissen, aber auch auf Erfahrungen, Geschichten und Beispiele von Kolleginnen und Kollegen zurückgreifen müssen (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 126-130). Dabei beurteilt es Laura Baier als «nie dasselbe», wenn sie Wissen lediglich durch Lektüre angeeignet hat. Viel einfacher sei es, aus selbst entwickeltem Wissen zu berichten (Interview, 11. Januar 2021, Zeile 169-177), weshalb sie auch künftig nur ungern auf die Entwicklung von Wissen verzichte und sich auch vorstellen kann, sich im Bereich Landwirtschaft weitere Kompetenzen anzueignen (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 279-283).

5.3.2 Kommunikationsmittel

Stakeholder-Kommunikation ist spezifisch, und «die Mittel der allgemeinen Kommunikation im Dienst der Sensibilisierung» genügen nicht (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 44-46; Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 189-192). Wichtig ist, die Sprache der jeweiligen Nutzergruppe zu verstehen (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 53-54), was durch aktives Zuhören begünstigt wird (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 91-93). So kann es auch gelingen, die geeigneten Botschaften zu formulieren (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 73-74).

Die Grundlage für die verschiedenen Kommunikationsmittel ist meist eine Zusammenstellung des aktuellen Wissens um ein Problem und dessen Lösung, wie Peter Zimmermann mit Bezug auf die Glasbroschüre und deren Aktualisierung festhält (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 316). Bei der Gestaltung dieser fachlichen Grundlagen gibt Claudia Moser der Transferstelle im Blick auf die zu erreichenden Stakeholder ein Mitspracherecht (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 378-380). Lukas Rothstein geht noch weiter und erachtet im Falle der Überarbeitung der Glasbroschüre einen Einbezug der Multiplikatoren in der Schweiz als zielführend, also der Stakeholder, die Standards definieren oder in der Aus- und Weiterbildung aktiv sind (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 317-322; Zeile 349-353). Generell gelten das Einbringen von Problemen und Lösungen in Standards, in die Kommunikation von Multiplikatoren und in Ausbildungsunterlagen als zielführend (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 396-402).

Die differenzierte Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen über verschiedene Kommunikationsmittel wird von den Interviewpartnerinnen und -partnern als wichtig erachtet. Claudia Moser bezeichnet es als Erfolgsfaktor, dass Informationen anspruchsrgruppen-spezifisch aufbereitet werden. Als Indikatoren für diesen Erfolg bezeichnet sie den Umstand, dass zielgruppen-spezifisch formulierte Faktenblätter von der Zielgruppe benutzt und an weitere Stakeholder weitergegeben werden (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 25-30) oder gar aktiv von diesen eingefordert werden (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 97-98).

Das direkte persönliche Ansprechen eines Stakeholders wird als zielführender betrachtet als eine unpersönliche, breit gestreute Ansprache, beispielsweise via Medien (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 241-250). Wichtig sind dabei Authentizität, persönliche Geschichten und Beispiele (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 113-114; Zeile 125-132).

Claudia Moser gestaltet *Inhalt und Form* von Kommunikationsmitteln gemäss ihren Erfahrungen bei der Beratung von Stakeholdern. Dabei erfährt sie, wo Wissenslücken gefüllt werden müssen und welche Informationen für die Stakeholder nicht relevant sind. Sie weist auf die Wichtigkeit des Austestens und einer gewissen Flexibilität hin, die Kommunikation nach diesen Kriterien und auch betreffend Umfang stetig zu verbessern (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 68-77; Zeile 207-210). Die Überprüfung und Überarbeitung der Kommunikationsmittel können für den Wissenstransfer zu einer spezifischen Stakeholder-Gruppe elementar sein (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 218-224; Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 101-106).

Rezeption und Nutzung der Kommunikationsmittel werden zwar aufgrund knapper Zeitressourcen nicht gezielt gemessen (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 100-102). Dennoch plädiert Claudia Moser dafür, die Kommunikationsmittel immer wieder kritisch zu hinterfragen (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 112-115). Der wahrgenommene geringe Einbezug von Kommunikationsmitteln der Vogelwarte wird gelegentlich als Desinteresse des Stakeholders interpretiert und weniger als Verbesserungswürdigkeit des Kommunikationsmittels oder dessen Angebot (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 115-118).

Offen bleibt die Frage, wie viele Kommunikationsmassnahmen für unterschiedliche Stakeholder erstellt werden sollen (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 77-80). In

gewissen Fällen kann es sich lohnen, Inhalte und Form umzugestalten, um weitere Stakeholder spezifisch ansprechen zu können (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 90-92; Zeile 126-129). Ein solcher Lernprozess kann via direktes Gespräch, über Rückfragen bei den Stakeholdern oder über Beobachtungen erfolgen (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 131-133).

Die Kommunikation in Form einer Beurteilung kann seitens der Stakeholder gewünscht sein, kann aber je nach Zeitpunkt und Auslöser (etwa durch Reklamationen Dritter) auch Abwehr auslösen (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 175-186). Beim Thema Vögel und Glas sind Beratungen durchaus gefragt (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 305-306).

5.4 Organisationsinterne Aspekte

5.4.1 Motivation der Mitarbeitenden

Der Erfolg des Wissenstransfers hängt auch organisationsintern von der Eigenschaft einzelner Mitarbeitenden ab, wie es auch bei Stakeholdern festzustellen ist (s. auch Kapitel 5.2.3).

Optimismus, Flexibilität, der Glaube an eine Zusammenarbeit mit Stakeholdern und die Fähigkeit, sich nicht zu schnell entmutigen zu lassen, sondern nach Möglichkeiten zu suchen, wie die Situation verbessert werden kann, sind positive Treiber des Wissenstransfers (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 199-200; Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 86-88). Diese kommen aber auch zum Zuge, wenn ein Prozess oder die organisationsinterne Zusammenarbeit stockt (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 372-374). Als Vorteil wird es betrachtet, wenn die am Wissenstransfer Beteiligten motiviert sind, offen auf Stakeholder zuzugehen (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 340-342). Umso wichtiger ist, es, dass motivierte Mitarbeitende organisationsintern nicht gebremst werden (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 204-206).

Das Engagement von Peter Zimmermann war nach eigenen Angaben seit jeher motiviert von der Dimension der Problematik, die Glas weltweit für Vögel darstellt. Diese Motivation führte auch dazu, dass er sich trotz knapper zeitlicher Ressourcen immer wieder dem Thema widmete (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 472-478). Dazu kommt, dass er sich seit jeher für Architektur interessiert und durch seine Aktivität auch die Möglichkeit hatte, Einblick in grosse Projekte zu erhalten (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 488-494).

Als demotivierend empfindet Laura Baier, dass betreffend Rollenteilung beim Wissenstransfer organisationsintern nach wie vor Missverständnisse herrschen. Das und ihr kleines Pensum hindern sie nachhaltig daran, Ideen und Konzepte im Rahmen des Wissenstransfers zu erarbeiten (Interview, 11. Januar 2021, Zeile 358-368).

5.4.2 Interne Prozesse

Die Ziele, welche die Vogelwarte mit Unterstützung der Stakeholder erreichen will, und das zu transferierende Wissen werden idealerweise von den ornithologischen Fachleuten in Zusammenarbeit mit der Transferstelle festgelegt. Sie bilden die Grundlage für die Auswahl der Stakeholder (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 72-74). Das für die Zusammenstellung dieser Elemente gewählte Arbeitsinstrument sind die gemeinsam erstellten Massnahmenpläne in den einzelnen Aktionsfeldern (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 88-90; Zeile 145-152). Dass es in diesem Prozess kein «richtig» oder «falsch» gibt, lässt Lukas Rothstein mit der Bemerkung anklingen, es handle sich um eine «Einschätzung», wer anzugehen sei (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 74-75).

Mit Vorteil herrscht organisationsintern bei der Auswahl der Stakeholder ein *Grundvertrauen* und die Überzeugung, dass es beim Zugehen auf neue Stakeholder grundsätzlich nicht schlecht herauskommt (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 108-110). Der Beitrag der am Prozess Beteiligten ist es, organisationsintern Ängste ab- und Vertrauen aufzubauen. Das geschieht gemäss Lukas Rothstein (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 180-184) insbesondere durch das Ausweisen von Ergebnissen, beispielsweise in Gesprächsnotizen und in Protokolleinträge. Das fehlende organisationsinterne Vertrauen kann sonst leicht dazu führen, dass man sich auf bestimmte Lösungswege beschränkt, was den Prozess beeinträchtigt (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 185-190).

Idealerweise wird die Transferstelle frühzeitig einbezogen, wenn klar wird, dass aus einem Projekt heraus dereinst stakeholder-spezifisch kommuniziert werden soll (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 375-378). Dieser frühe Einbezug kann den Wissenstransfer verbessern (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 303-308). Deshalb erachtet es Lukas Rothstein als wichtig, dass sich die Transferstelle immer wieder hartnäckig in Projekte einklinkt und gleichzeitig auch abzuschätzen versucht, wann es zielführend sein kann, interne Prozesse ruhen zu lassen und später wieder aufzunehmen (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 312-316; Zeile 383-385; Zeile 388-391).

Um nach aussen als gemeinsam Wirkende und nicht als Einzelkämpfer aufzutreten, braucht es eine *Koordination*, die Lukas Rothstein sich bzw. der Transferstelle zuweist (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 336-339). Er erachtet es als nicht zielführend, wenn die Mitarbeitenden der Transferstelle als «Einzelmasken» bei Stakeholdern unterwegs sind und organisationsintern allein gelassen werden, was er manchmal erlebt (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 309-312; Zeile 369). Er erläutert, wie wichtig es ist, in diesen Momenten nicht der Versuchung zu erliegen, sich nur noch auf diejenigen Prozesse zu konzentrieren, bei denen er organisationsintern Unterstützung erhält. Die Lösung sei vielmehr, immer wieder hartnäckig Fortschritte zu rapportieren und organisationsintern Unterstützung einzufordern (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 374-379).

Claudia Moser bezeichnet ihre Zusammenarbeit mit der Transferstelle als funktionierend und vertrauensvoll, weiss aber, dass das organisationsintern nicht überall der Fall ist (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 353-356). Im Gespräch mit Lukas Rothstein wird deutlich, dass es organisationsintern Auseinandersetzungen gibt, in die auch allfällige neue Mitarbeitende der Transferstelle einbezogen würden (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 414-416). Laura Baier erwähnt, dass es nach der Organisationsentwicklung auch zugunsten des Wissenstransfers einen Prozess braucht, bei dem sich die neu zusammengesetzten Ressorts als Team finden und neue Ziele definieren (Interview, 11. Januar 2021, Zeile 219-231).

5.4.3 Rollenklärung

Ein organisationsinternes Verständnis für Kompetenzen und Rollen macht Synergien und gegenseitige Unterstützung sichtbar und hilft, Vertrauen aufzubauen. So kann auch eine Kontaktaufnahme oder gar eine Zusammenarbeit mit vermeintlich schwierigen Stakeholdern möglich werden (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 196-202).

Lukas Rothstein weist sich bzw. der Transferstelle eine Führungsrolle im Wissenstransfer. Die damit zusammenhängenden Aufgaben konkretisiert er als Koordination, Prozessbegleitung in der Gruppe und als Verantwortlichkeit, dass Aktivitäten mit Stakeholdern kohärent stattfinden können (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 331-339; Zeile 508-509). Er sieht es zudem als seine Aufgabe bzw. diejenige der Transferstelle, ornithologische Fachleute immer wieder dazu zu bringen, sich selbst zu fragen, was ihre Rolle in einem Prozess sein könnte und ob mehr Ressourcen in einen Prozess investiert werden müssten (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 379-381). Laura Baier weist ornithologischen Fachleuten eine zentrale Rolle beim Wissenstransfer zu (Interview,

11. Januar 2021, Zeile 191-194) und Claudia Moser präzisiert, dass es nicht sein kann, dass ornithologische Fachleute der Transferstelle ohne Absprache Aufgaben zuweisen, wie es regelmässig vorkommt (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 382-383).

Peter Zimmermann bemängelt, dass auch die Transferstelle weniger Ressourcen einsetzt, wenn seitens der ornithologischen Fachleute solche knapp werden (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 388-391). Das impliziert, dass die Transferstelle die ornithologischen Fachleute ersetzen könnte, was weder möglich noch gewollt ist.

5.4.4 Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation wird in verschiedenen Interviews explizit angesprochen. Zu ihr gehört laut Lukas Rothstein etwa der Erfahrungsaustausch, der von ihm bzw. von der Transferstelle zu koordinieren wäre (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 335-339). Die interne Kommunikation von Ergebnissen kann helfen, organisationsinterne Ängste abzubauen (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 182-184).

Die bestehenden Unklarheiten betreffend Zuständigkeit der Transferstelle und der ornithologischen Fachleute könnten durch eine verstärkte interne Kommunikation und Absprache verbessert werden (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 361-363). Ziel müsste sein, dass organisationsintern bekannt ist, wer zu welchem Zeitpunkt was macht (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 375). Sie benutzt das Bild des «sich gegenseitig die Bälle zuspielen», um einen idealen internen Prozess zu beschreiben (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 380-381).

Insbesondere bei der Implementierung der Transferstelle hätte Lukas Rothstein mehr Gewicht auf die interne Kommunikation und Überzeugungsarbeit gelegt und diese auch über einen längeren Zeitraum hinweg aufrechterhalten. Er ist überzeugt, dass damit organisationsintern Ängste hätten aus dem Weg geräumt werden können (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 218-221). Während von Beginn weg ein Gewicht auf die bestehenden Koordinationssitzungen der Abteilung «Förderung der Vogelwelt» und die Institutsratssitzungen gelegt wurde, erachtet es Lukas Rothstein heute als zielführender, wenn neue Plattformen institutionalisiert worden wären (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 241-251). Er ist sich aber bewusst, dass solche nur Sinn ergeben hätten, wenn diejenigen Leute anwesend und aktiv beteiligt gewesen wären, welche die Idee der Implementierung einer Transferstelle kritisch hinterfragt hätten (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 262-265).

5.4.5 Führung

Das Thema Führung wurde in verschiedenen Interviews explizit angesprochen. So weist Claudia Moser der Führung eine Rolle beim Entscheid zu, welche Stakeholder mit welchen Kommunikationsmitteln angesprochen werden (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 233-238).

Das nicht geklärte Rollenverständnis zwischen Transferstelle und ornithologischen Fachleuten könnte laut Claudia Moser auch mit Unklarheiten betreffend Zuständigkeit und Unterstellung zu tun haben (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 359-361). In diese Richtung geht auch ein Votum von Laura Baier, sie habe in ihrem knappen Pensum regelmässig Aufträge seitens der Transferstelle und ihres direkt Vorgesetzten erhalten (Interview, 11. Januar 2021, Zeile 333-341).

Der Einsatz seiner eigenen Ressourcen war laut Peter Zimmermann kaum mit Führungspersonen abgesprochen, auch nicht mit der Leiterin des Fachbereichs «Konflikte Vögel Mensch», in welchen das Thema Vögel und Glas gehörte und in den er sonst nicht eingebunden war. Er hat sich «mehr oder weniger alle Freiheiten herausgenommen», nicht zuletzt, weil sein Engagement organisationsintern stets wohlwollend taxiert wurde (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 366-375). Im Nachhinein betrachtet es Peter Zimmermann als unverständlich, warum die Führungskräfte der Vogelwarte das Thema Vögel und Glas nicht früher anders organisierten. Dies hinsichtlich der Tatsache, dass er ein 20 %-Pensum in die Bearbeitung des Dossiers investiert hatte, sein Nachfolger hingegen ein 80 %-Pensum (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 455-460). Zudem ist Peter Zimmermann überzeugt, dass die Vogelwarte nicht im Thema Vögel und Glas aktiv gewesen wäre, wenn er nicht aus freien Stücken aktiv geworden wäre (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 480-482).

Den Auftrag der Intensivierung des Wissenstransfers, welche die Transferstelle von der Institutsleitung erhalten hat, hat für Lukas Rothstein nachhaltig Bestand. Es ist für ihn keine Option, eines der Themenfelder leichtfertig zur Seite zu legen, bloss weil organisationsintern Ressourcenknappheit oder Unterstützungswille fehlt (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 385-391).

Die Kompetenzen, also das methodische Wissen um das Vorgehen im Wissenstransfer, sollten laut Lukas Rothstein auch den Verantwortungsträgern eines Unternehmens bekannt gemacht werden, mit dem Ziel, dass auf dieser Stufe Ressourcen freigesetzt werden (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 416-420). Das betrifft sowohl die Leitungsstelle des neu geschaffenen Bereichs «Förderung», als auch die Leitung der darin enthaltenen Ressorts

(Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 439-446). Erstere sollte mit Blick auf die Vision und die Unternehmensziele gewisse Vorstellungen entwickeln und diese den Ressortleitenden mitteilen (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 449-454). Diese wiederum sollten sich die Frage stellen, was der Beitrag ihres Ressorts zur Erreichung dieser Ziele sein kann und wo Bedarf für die Unterstützung durch die Transferstelle besteht. Die Ausformulierung dieses Bedarfs trüge zur Akzeptanz der Zusammenarbeit mit der Transferstelle bei (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 446-449).

5.5 Rückblick auf die Implementierung der Transferstelle

Lukas Rothstein beurteilt den Prozess, der zur organisationalen Einbettung des Wissenstransfers an der Vogelwarte führte, positiv. Dennoch würde er heute von Beginn weg mehr Gewicht auf die interne Kommunikation und die interne Überzeugungsarbeit legen (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 215-219). Er betont, es wäre zielführend gewesen, zu Beginn der Implementierung neue Strukturen oder Plattformen für den gemeinsamen Austausch zu schaffen. Er verweist auch darauf, dass die ursprünglich mit dem Leiter der Abteilung «Förderung der Vogelwelt» gegründete Austauschplattform im Laufe der Zeit zu einer bilateralen Sitzung zwischen ihm und dem Autor der vorliegenden Arbeit wurde, der eigentlichen Transferstelle (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 241-246).

Eine initiale Rollenklärung und deren regelmässige Kommunikation hätten laut Lukas Rothstein verhindern können, dass die Mitarbeitenden organisationsintern in verschiedenen Rollenverständnissen und ungeklärten Abläufen gefangen bleiben (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 241-244). Auch Claudia Moser stellt fest, dass die Rollenklärung noch immer nicht nachhaltig erfolgt ist (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 355-357). Laura Baier ist der Meinung, dass eine solche Rollenklärung mit ausreichendem Willen aller Beteiligten und dem Eingehen von Kompromissen erfolgreich hätte sein können (Interview, 11. Januar 2021, Zeile 392-393).

Laura Baier begrüsst das damals gewählte Vorgehen mit der gemeinsamen Evaluation der Stakeholder, der Erstellung von Massnahmenplänen und Definitionen der Aktionsfelder nach wie vor und stellt ihre heutige Arbeit nach wie vor in diesen Rahmen (Interview, 11. Januar 2021, Zeile 145-152, Zeile 343-349). Im Fall des Fachbereichs «Erhaltung und Aufwertung Lebensräume» ortet sie aber ein nach wie vor ungeklärtes Missverständnis, weil die Erwartungen weit auseinandergegangen sind. Insbesondere ihre «Kollegen [sic]» hätten erwartet, dass ihnen die neu in der Transferstelle arbeitenden Personen nicht nur den

Wissenstransfer, sondern auch die ornithologische Facharbeit abnehmen. Sie hätten sich eigentlich eine Entlastung ihres eigenen Pensums gewünscht (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 152-158). Sie bejaht auf Nachfrage, dass man sich innerhalb des Fachbereichs nicht einig war (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 260-262).

Lukas Rothstein betrachtet die damalige Implementierung einer Transferstelle aus heutiger Sicht als Veränderungsprozess und weist die damals entstandenen Ängste und Empörungen aber auch das organisationsinterne Erkennen einer Chance, als Teile dieses Prozesses aus (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 223-231). Ängste und Empörungen entstanden insbesondere auch, weil die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit von Stakeholdern im Rahmen der Implementierung der Transferstelle organisationsintern als unterschiedlich wahrgenommen wurden (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 279-289).

Peter Zimmermann schätzt die Unterstützung durch die Transferstelle ausserordentlich und verweist darauf, dass sich durch das Vorgehen der Transferstelle plötzlich Türen geöffnet hätten, welche die ornithologischen Fachleute als fest verschlossen betrachteten. Er schreibt dies dem «Angen der Sache von anderer Seite» her zu (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 191-194). Allerdings weist Claudia Moser darauf hin, dass die ornithologischen Fachleute früher selbst Wissenstransfer betrieben haben und dass dieser «Automatismus» nach wie vor verhindert, dass die Transferstelle rechtzeitig einbezogen wird (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 363-366).

5.6 Ressourcen und Kompetenzen

Der Einsatz von zeitlichen Ressourcen erfolgt laut Peter Zimmermann in eigener Planung, allenfalls in Absprache mit Kolleginnen und Kollegen (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 367-372). Im Nachhinein betrachtet er es als nicht optimal, dass er sich zu seiner Grundlast und weiteren Beratungen und Gutachten auch noch dem Thema Vögel und Glas annahm. Das habe zu einer Verzettelung geführt. Er kann aus heutiger Sicht kaum noch nachvollziehen, wie er mit seinem 20 %-Pensum die Arbeit seines zu 80 % angestellten Nachfolgers erledigte (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 451-460).

Eine Aufstockung der personellen Ressourcen bei der Transferstelle wird als zielführende Möglichkeit betrachtet (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 385-386; Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 312-313), auch wenn sich die interne Zusammenarbeit dadurch nicht zwingend verbessern muss (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 414-416). Als zielführender wird erachtet, wenn alle

ornithologischen Fachleute wissen, dass 10-20 % ihrer Arbeit für den Wissenstransfer einzusetzen sind (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 420-423). Das gibt auch Claudia Moser als eine Möglichkeit an, die aktuell zu wenig genutzt wird (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 313-317). Mehr personelle Ressourcen in der Transferstelle wären hingegen den externen Prozessen sehr dienlich. Insbesondere das Stakeholder-Management fällt aktuell den knappen Ressourcen zum Opfer, weshalb diese dort ausgebaut werden sollten (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 301-303; Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 426-428).

Knappe Ressourcen seitens der ornithologischen Fachleute können beim Wissenstransfer rasch zu einem Problem werden, das mit personeller Verstärkung gelöst werden kann (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 314-316).

5.6.1 Einschätzung betreffend Kompetenzen

Das Vorhandensein geeigneter Kompetenzen und eines fachlich fundierten Hintergrunds wird vorausgesetzt, um Partner gezielt ansprechen bzw. auf sie zugehen zu können (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 47-50). Es ist notwendig, ein Gespür für Stakeholder und für Gesprächsverläufe zu entwickeln (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 93-95). Ein direktes Angehen von Stakeholdern scheint dabei auch eine Persönlichkeitssache zu sein (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 241-245; Zeile 293-294).

Als für den Wissenstransfer wichtige Kompetenz bezeichnet Lukas Rothstein die Prozessführung (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 466-468), um auch bei parallelen Prozessen den Überblick nicht zu verlieren (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 318-320). Es ist wichtig, dass ornithologische Fachleute ein Verständnis für Abläufe entwickeln, in welchen Phasen ihrer eigenen Projekte der Wissenstransfer zum Zug kommt (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 464-466).

Für die ornithologischen Fachleute wäre Verhandlungsführung eine damit verknüpfte Kompetenz, um Wissenstransfer zu betreiben: «Instrumente, die es braucht, um mit schwierigen Kunden oder mit schwierigen Interessenssituationen umzugehen» (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 462-464). Auch Claudia Moser (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 413) und Peter Zimmermann erwähnen Verhandlungsgeschick, und Letzterer ergänzt mit Verkaufstechnik, die er sich auch für sich selbst gewünscht hätte (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 460-463).

Weiter genannt werden die Kompetenzen, in Konflikten zu vermitteln, diese zu klären und idealerweise zu lösen (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 143-144; Zeile 392-397; Zeile 462-464).

Claudia Moser weist darauf hin, dass es einigen ornithologischen Fachleuten schwerfällt, Wissen möglichst einfach darzustellen (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 424-427).

Lukas Rothstein erwähnt, dass Kompetenzen organisationsintern unterschiedlich verteilt sind und Mitarbeitende dort eingesetzt werden sollen, wo ihre Stärken liegen. Gemäss eigenen Angaben liegen seine Kompetenzen weniger im Bereich der Ornithologie, sondern vor allem im Umgang mit Stakeholdern (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 193-196).

5.6.2 Aneignung von Kompetenzen

Die Weiterbildung zur Erlangung von Kompetenzen, die dem Wissenstransfer dienen, wird verschiedentlich erwähnt (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 350-352; Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 430-433). Claudia Moser sieht hier externe Kurse eher in einem zweiten Schritt als zielführend. Aufgrund der organisationsinternen Zurückhaltung gegenüber kommunikativen Kompetenzen denkt sie in erster Linie an interne Kurse (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 510-517). Solche könnten die Schwelle für eine Akzeptanz von externen Weiterbildungen senken (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 573-581).

Für sich selbst hat Lukas Rothstein eine Weiterbildung im Bereich Coaching gewählt. Er verspricht sich davon, methodische Kompetenzen in der Art und Weise zu gewinnen, wie man auf Menschen zugeht und wie man bilateral in Einzelgesprächen einen besseren Zugang zu ihnen findet (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 501-507). Von dieser Weiterbildung erhofft er sich, künftig ressourcenorientierter arbeiten zu können und insbesondere in der internen Zusammenarbeit zu erkennen, welche Ressourcen Mitarbeitende haben und wie ihnen geholfen werden kann, ihr Ziel zu erreichen und aus ihnen vielleicht bisher nicht bedachte Lösungen zu entlocken (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 514-519).

Lukas Rothstein nennt insbesondere Weiterbildungen im kommunikativen Bereich, um das Gespräch mit schwierigen Stakeholdern zu führen oder mit Konflikten in schwierigen Situationen umzugehen. Er hebt zudem die Wichtigkeit hervor, sich selbst zu reflektieren oder von anderen im Rahmen einer Weiterbildung eine Rückmeldung über das eigene Auftreten zu erhalten (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 470-478). Den Wunsch, eine

Botschaft optimal an die Leute heranzubringen, formulieren auch Peter Zimmermann (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 462), Claudia Moser (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 421-424) und Laura Baier (Interview, 11. Januar 2021, Zeile 293-294).

Als positiv bewertet Lukas Rothstein, wenn die ornithologischen Fachleute sich kommunikatives Knowhow aneignen (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 332-335). Das Gegenteil, also dass sich Kommunikationsfachleute ornithologisches Fachwissen aneignen, wird zwar nicht ausgeschlossen. Die Wichtigkeit, einen praktischen Hintergrund zu haben, wird aber hervorgehoben (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 302-313).

Claudia Moser erzählt aus ihrer eigenen Erfahrung, dass organisationsintern bei gewissen Mitarbeitenden die Meinung herrsche, mit dem Erlernen kommunikativer Grundlagen verschaffe man sich einen unlauteren Vorteil im Gespräch mit Stakeholdern: «Dann bescheisst man in einem Gespräch, weil man eventuell mehr Wissen hat als das Gegenüber» (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 503-509).

Peter Zimmermann erinnert sich an eine aus seiner Sicht zielführende Schulung im Rahmen einer internen Veranstaltung, bei der eine psychologisch geschulte Person der Universität Zürich aufzeigte, wie Menschen funktionieren, wie sie Anregungen aufnehmen und wie man eigentlich vorgehen müsste, um Leute dauerhaft von seinen Ideen zu überzeugen (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 409-413). Er weist darauf hin, dass die ornithologischen Fachleute aufgrund ihres grossen Wissens die Neigung haben, den Stakeholdern ihr Wissen aufzudrängen, statt sich zu fragen, auf welcher Ebene und auf welchen Kanälen dessen Transfer erfolgen sollte. Er spricht zudem vom richtigen Moment und von einem emotionalen Zugang (Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 436-442). Claudia Moser erwähnt, dass sie genau dieses Wissen in einer Weiterbildung erlernt hat und dass ihr das in der täglichen Arbeit hilft, wobei das einmalige Erlernen allein nicht genügt, sondern dass es auch regelmässig geübt und wiederholt werden muss (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 446-449).

Laura Baier sagt, sie könnte Selbstvertrauen gewinnen durch das Erlangen selbst erarbeiteten Wissens in Form von breiterem landwirtschaftlichem Fachwissen und eigenen Erfahrungen (Interview, 11. Januar 2021, Zeile 284-287). Peter Zimmermann merkt an, dass er mit einem stärker ausgeprägten Selbstvertrauen in manchen Situationen noch mehr hätte erreichen können, präzisiert aber nicht, wie er ein solches hätte stärken können (Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 465-466).

6. Diskussion und Empfehlungen

Die Vogelwarte wird als Kompetenzzentrum für Vogelkunde und Vogelschutz wahrgenommen, wie Anfragen von verschiedenster Seite zeigen. Das von ihr entwickelte oder erworbene Wissen umfasst neben ornithologischem Fachwissen auch Knowhow in anderen für den Vogelschutz wichtigen Bereichen, wie etwa der Landwirtschaft.

Die Vogelwarte besitzt einen guten Ruf. Dieser basiert auch auf der konstruktiven Zusammenarbeit mit Stakeholdern, aus der als praktikabel erachtete Lösungen entstehen. Dadurch wird die Vogelwarte als hilfsbereit und pragmatisch wahrgenommen. Das führt dazu, dass sie verstärkt einbezogen wird. Gleichzeitig schützt die Vogelwarte ihr Renommee, indem sie sich der Problematik des Greenwashing bewusst ist.

Mit den Vögeln hat die Vogelwarte eine Tiergruppe ins Zentrum ihres Schaffens gestellt, die überwiegend beliebt ist und mit der eine Vielzahl von Menschen Erlebnisse verbindet. Dadurch existieren viele Anknüpfungspunkte zu verschiedensten Stakeholdern, welche die Vogelwarte nutzen kann. Entsprechend wird den Anliegen der Vogelwarte oft auch wohlwollend begegnet.

Die Verstärkung des Wissenstransfers erfolgte an der Vogelwarte auf Stufe Institutsleitung. Die Auswahl der zu bearbeitenden Themenfelder erfolgte in einem partizipativen Prozess, und bei der Auswahl der relevanten Stakeholder und der Erarbeitung der Massnahmenpläne arbeiteten ornithologische Fachleute und die Transferstelle konstruktiv zusammen.

Die Mitarbeitenden der Vogelwarte sind motiviert, ihr Wissen über Vögel zu teilen. Die Vogelwarte gewährt ihnen viele Freiheiten, dieses Engagement auszuleben.

Durch ihre solide finanzielle Situation ist die Vogelwarte in der Lage, auch ressourcenintensivere Prozesse zu führen, die wenig Aussicht auf Rendite bieten. Zusammenfassend können die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wissenstransfer als hervorragend bezeichnet werden.

6.1 Hindernisse

Trotz dieser guten Voraussetzungen bestehen organisationsintern, aber auch in der Zusammenarbeit mit Stakeholdern Hindernisse, die es zu überwinden gilt. Im Folgenden werden die in Kapitel 5 zusammengefassten Hindernisse verdichtet und diskutiert.

Generell lässt sich sagen, dass sich etliche der von Krogh und Köhne (1998, S. 243-246) genannten Einflussfaktoren auch beim Wissenstransfer der Vogelwarte eine Rolle spielen. Es sind dies im Wesentlichen die Folgenden (s. auch Kapitel 2.2):

c) Frühere Erfahrungen beim Wissenstransfer; f) Vertrauen; g) Verhalten und Interaktion der Beteiligten, Beziehung zwischen den Beteiligten; h) Offenheit der Beteiligten und der Organisationseinheiten; i) Unternehmenskultur und kultureller Kontext; k) Explizite Unterstützung des Wissenstransfers durch das Management und durch «Knowledge Activists»; n) Verfügbare Zeit für den Transfer; o) Historischer, politischer, ökonomischer und situativer Kontext.

Es handelt sich dabei um Faktoren, die ihren Einfluss insbesondere während der Phase der Initiierung und in geringerem Ausmass in der Phase des Wissensflusses entfalten. Dies dürfte eine Folge der vorwiegend internen Betrachtungsweise der vorliegenden Arbeit sein.

6.1.1 Definition Wissenstransfer

Obschon seitens der Transferstelle von Beginn versucht wurde, den Begriff «Wissenstransfer» zu definieren und im Verständnis der Mitarbeitenden der Vogelwarte zu verankern, sind sogar als motiviert einzuschätzende Mitarbeitende nicht in der Lage, eine Definition gemäss Altermatt (2016) zu geben. Unklar bleibt insbesondere, ob das Modell der drei Phasen verankert ist und ob die Wichtigkeit der Prozessbegleitung erkannt wird. Es besteht zudem das Risiko, dass der von der Vogelwarte definierte Wissenstransfer organisationsintern nur ungenügend von der Kommunikation gegenüber der breiten Öffentlichkeit oder gegenüber anderen biologischen Fachleuten abgegrenzt werden kann.

Die stetige begriffliche Verwechslung der Transferstelle mit der Tätigkeit, Wissen zu transferieren, erschwert die interne Kommunikation und die Rollenklärung. Die Umschreibung mit dem Begriff «Team Wissenstransfer» konnte hier in der Vergangenheit nur bedingt Abhilfe schaffen. Das führt dazu, dass seitens der ornithologischen Fachleute das Gefühl vorherrschte, die Transferstelle könne den Wissenstransfer komplett übernehmen und sie und ihr Pensum entlasten. Diese falsche Erwartung prägte die Zusammenarbeit nachhaltig und führt zu Unverständnis. Es ist denkbar, dass sich die ornithologischen Fachleute zu wenig bewusst waren, dass mit der Implementierung der Transferstelle auch ihr Engagement für den Wissenstransfer zunehmen wird.

6.1.2 Auswahl der Stakeholder

Ebenso wenig scheint es gelungen zu sein, den Begriff «Stakeholder» an der Vogelwarte einzuführen und zu verankern, obschon dieser die im Stiftungsstatut und im Leitbild genannten externen Personen und Gruppen klar umreisst. Es ist deshalb davon auszugehen, dass organisationsintern auch unter dem Begriff «Stakeholder-Analyse» und «Stakeholder-Management» nicht dasselbe verstanden wird.

Eine grundlegende oder gar von der Führung initiierte Stakeholder-Analyse findet an der Vogelwarte nicht statt. So wird das Potenzial, die Stakeholder-Auswahl auch betreffend Teilziele zu verbessern, als hoch eingeschätzt (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 44). Zwar wurden bei der Erarbeitung der Massnahmenpläne Stakeholder definiert, doch bleibt unklar, welche expliziten Auswahlkriterien dabei zum Zug kamen. Implizit scheinen hingegen verschiedene Auswahlkriterien eine Rolle zu spielen. Zentral ist hier die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit eines Stakeholders (vgl. von Krogh & Köhne, 1998, S. 244). Die Angst, bei einer Zusammenarbeit mit einem nicht zielverwandten Stakeholder dem Vorwurf des Greenwashing ausgesetzt zu sein, scheint gross zu sein. Diese ist insbesondere bei Stakeholdern gross, denen ein finanzieller oder ideeller Profit zugedacht wird. Unklar bleibt, von wem der Vorwurf des Greenwashing geäussert würde. Mit Blick auf die Vertrauenswürdigkeit scheinen organisationsintern grosse Unterschiede in der Einschätzung zu bestehen, was den Prozess behindern kann. Als weitere Kriterien wurden die mögliche Rolle des Stakeholders als Multiplikator und das Vorhandensein von Synergien erkannt. Ein weiteres Auswahlkriterium scheint die Qualität allfälliger früherer Prozesse zu sein, die sich über deren Verlauf und die wahrgenommene Zielerreichung zu definieren scheint (vgl. von Krogh & Köhne, 1998, S. 243). Schwelende Konflikte scheinen gar zu verhindern, dass einzelne Stakeholder als relevant erkannt werden.

Die Auswahl der Stakeholder folgt an der Vogelwarte nach wie vor oft dem «Pull-Prinzip», während das «Push-Prinzip» als weniger erfolgreich dargestellt wird. Gründe für die Attraktivität des «Pull-Prinzips» dürften der rasch erfolgende und bessere Wissensfluss, befriedigender verlaufende Prozess und die hohe Dankbarkeit der Stakeholder sein. Damit besteht generell das Risiko, sich zu stark auf zielverwandte Organisationen zu konzentrieren, die zwar als «Partner» anerkannt sind (s. auch Spaar et al., 2016, S. 5), letztlich aber wohl nicht als für den Wissenstransfer relevante Stakeholder zu betrachten sind.

Die Rolle von Behörden als Stakeholder des Wissenstransfers ist nicht unumstritten. Einerseits scheint ihr Einbezug verlockend, weil sie Unterstützung bieten können bei der breiten Zielerreichung, indem sie verbindliche Auflagen machen. Andererseits lösen Auflagen Abwehrreaktionen aus und verhindern etwa, dass Stakeholder eigene Lösungen entwickeln. Gleiches geschieht, wenn sich Stakeholder zu stark unter Druck gesetzt fühlen, etwa, weil sie mit einem Problem konfrontiert sind, das sie früher hätten anpacken müssen. Unter solchen Bedingungen kann kaum sichergestellt werden, dass die Stakeholder als Wissensempfänger das Wissen tatsächlich integrieren, was aber eine Bedingung für erfolgreichen Wissenstransfer darstellt (Davenport & Prusak, 1998, S. 101).

6.1.3 Wissensfluss

Die Vogelwarte verfügt auch ausserhalb der Ornithologie in für den Vogelschutz relevanten Bereichen über hervorragende Systemkenntnisse, so beispielsweise in der Landwirtschaft. Dieses kann dazu führen, dass die Vogelwarte mit allzu konkreten Vorstellungen von optimalen Lösungen an Stakeholder gelangt. Wenn sich diese mit starren Forderungen konfrontiert sehen, die sie aus verschiedenen Gründen nicht mittragen können, kann es zum Prozessabbruch kommen. Entwickeln die Stakeholder ihrerseits Lösungsvorschläge, dann können diese seitens der Vogelwarte als zu wenig zielführend oder ambitioniert beurteilt werden, was ebenfalls zum Abbruch führen kann.

Die Vogelwarte nutzt verschiedene Kommunikationsmittel für den Wissensfluss. Dennoch ist deren Vielfalt eher eingeschränkt. Die Wahl nicht passender Kommunikationsmittel könnte mit ein Grund sein, weshalb diese nicht eingesetzt werden, was wiederum oft fälschlicherweise als Desinteresse eines Stakeholders interpretiert wird.

6.1.4 Interne Zusammenarbeit

Eines der grössten Hindernisse für den Wissenstransfer der Vogelwarte dürfte die ungenügende Rollenklärung zwischen der Transferstelle und den ornithologischen Fachleuten sein. Dies basiert nicht nur auf einem unterschiedlichen Verständnis von Wissenstransfer, sondern auch darauf, dass seitens der ornithologischen Fachleute lange die Vorstellung herrschte, die Transferstelle führe zu einer Entlastung ihres Pensums. Bei einer ernsthaften Auseinandersetzung mit dem Wissenstransfer hätte klar werden müssen, dass die Verstärkung des Wissenstransfers zusätzliche Aufgaben mit sich bringt, nämlich, dass die ornithologischen Fachleute ebenso verstärkt investieren. Diese fehlenden, weil nicht eingeplanten, Ressourcen erschweren den Wissenstransfer.

Es ist davon auszugehen, dass der internen Kommunikation seit der Implementierung der Transferstelle zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Die damals bereits vorhandenen Kommunikationsplattformen genügten nicht, um die Ziele der internen Kommunikation betreffend Wissenstransfer zu erreichen, zu denen das Abbauen von Ängsten, das Klären der Rollen und der anstehenden Aufgaben sowie der Erfahrungsaustausch gehören.

6.1.5 Führung

Teamarbeit im Wissenstransfer setzt nicht nur Koordination, sondern auch Führung voraus. Erstere kann durch die Transferstelle sichergestellt werden. Letztere ist die Aufgabe der Vorgesetzten der am Wissenstransfer beteiligten Mitarbeitenden. Mit der Implementierung der Transferstelle übernahm die Institutsleitung diese Führungsrolle. In den darauffolgenden Jahren hätte diese Verantwortung auf einer tieferen Stufe wahrgenommen werden müssen, was nicht erfolgte. Gleichzeitig verebbte die Koordination zwischen der Transferstelle und dem Leiter der Abteilung «Förderung der Vogelwelt». Beides hatte einen negativen Einfluss auf die gemeinsame Prioritätensetzung, auf die Ausrichtung auf die gemeinsam definierten Ziele und letztlich auch auf die seitens der ornithologischen Fachleute zur Verfügung gestellten Ressourcen. Gleichzeitig betrachtete es die Transferstelle als Ihre Aufgabe, den Lead im Wissenstransfer zu haben (Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 332-333). In der Folge wurden Angebote zur Zusammenarbeit mit Stakeholdern direkt von der Transferstelle an die ornithologischen Fachleute herangetragen, die diese ohne Rücksprache mit ihrem Vorgesetzten annahmen oder mit dem Verweis auf fehlende Ressourcen ablehnten, was als Hinweis auf mangelnde Klarheit betreffend Zuständigkeit interpretiert wird. Die ungeklärte Führungssituation führte dazu, dass sich einzelne ornithologische Fachleute das Gefühl hatten, zwei Vorgesetzte zu haben (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 339-341).

Die zurückhaltende Unterstützung seitens der ornithologischen Fachleute und deren Vorgesetzten führte dazu, dass sich Mitarbeitende der Transferstelle mit ihrem Auftrag allein gelassen fühlten (z.B. Lukas Rothstein, Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 369).

Es ist nicht auszuschliessen, dass die aktuelle Unternehmungs- und Führungskultur der Vogelwarte einen effektiven Wissenstransfer behindert, wie es von Krogh und Köhne (1998, S. 244) beschreiben.

6.1.6 Ressourcen und Kompetenzen

Grundsätzlich können in den Wissenstransfer jederzeit mehr personelle Ressourcen investiert werden, als dies heute der Fall ist. Als problematisch ist eher zu betrachten, dass die Balance schlecht ist zwischen Projekten, deren Output zum Wissenstransfer beitragen sollte und der Zeit, die effektiv für den Wissenstransfer aufgewendet wird. Daraus lässt sich schliessen, dass insbesondere bei den ornithologischen Fachleuten zu wenig Ressourcen für den Wissenstransfer zur Verfügung stehen. Dass die Transferstelle weniger in den Wissenstransfer investierte, wenn ornithologische Fachleute ihrerseits keine personellen Ressourcen zur Verfügung hatten, wurde wiederholt als mangelndes Interesse seitens des Wissenstransfers ausgelegt (s. auch Peter Zimmermann, Interview, 21. Dezember 2021, Zeile 387-392). Auch dieses Missverständnis fusst auf der Idee, die Transferstelle könne die Pensen der ornithologischen Fachleute entlasten (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 156-158).

Gewisse Kompetenzen, die für den Wissenstransfer wichtig sind, sind bei ornithologischen Fachleuten zu wenig ausgebildet und möglicherweise auch zu wenig akzeptiert.

6.2 Verbesserungsvorschläge

Im folgenden Kapitel werden die Verbesserungsvorschläge, die aus den Interviews bzw. aus Kapitel 6.1 abgeleitet werden können, operationalisiert.

Lukas Rothstein betrachtet die Implementierung der Transferstelle und die damit einhergehende Intensivierung der Wissenstransfers als Veränderungsprozess (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 223-231). Er weist darauf hin, dass es geeignete Ansätze und Methoden gibt, mit den während eines solchen Veränderungsprozesses auftretenden Emotionen umzugehen (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 292-295). Es ist nicht ausgeschlossen, dass dieser Veränderungsprozess nach wie vor nicht abgeschlossen ist. Die Organisationsentwicklung und die Fachliche Leitplanung stellen Veränderungsprozesse dar, die als weit grösser einzuschätzen sind. Weil der Rolle und Ausgestaltung des Wissenstransfers in diesen Prozessen grosse Beachtung geschenkt werden, werden aus dem Veränderungsprozess, den die Implementierung der Transferstelle darstellt, keine weitergehenden Verbesserungsvorschläge gezogen.

6.2.1 Wissenstransfer und Transferstelle

Um Missverständnisse zu vermeiden und ein besseres organisationsinternes Verständnis zu entwickeln, sind Begrifflichkeiten zu klären und Definitionen zu verankern. So wird vorgeschlagen, das Ressort «Wissenstransfer» (vormals «Team Wissenstransfer») in «Transferstelle» umzubenennen, um der Wahrnehmung entgegenzuwirken, diese würde den Wissenstransfer vollständig übernehmen. Die bereits gültige Definition des Wissenstransfers sowie gewisse theoretische Aspekte sind organisationsintern besser zu verankern. Hierzu sind verschiedene Ansätze denkbar, nicht zuletzt auch grafische Darstellungen, Merkblätter und Vorträge über Beispiele des gelungenen Wissenstransfers. Definition und Theorie sind insbesondere auch auf Stufe Institutsleitung und Ressortleitung bekanntzumachen.

Das überarbeitete Organigramm (Anhang 4) platziert die Transferstelle als «Ressort Wissenstransfer» im Bereich «Öffentlichkeitsarbeit». Der Wissenstransfer bleibt eine bereichsübergreifende Teamaufgabe der Vogelwarte, in der ornithologische Fachleute, Kommunikationsspezialistinnen und -spezialisten sowie Verantwortliche für Stakeholder-Management und interne Kommunikation einbezogen werden müssen. Insbesondere die letzten beiden Punkte sind nahe der operativen Leitung der Vogelwarte angesiedelt, weshalb es denkbar wäre, dass die Transferstelle künftig zu einem Teil der Stabsstelle wird.

6.2.2 Zusammenarbeit mit Stakeholdern

Es wird empfohlen, an der Vogelwarte den Begriff «Stakeholder» mit einer einheitlichen Definition einzuführen und in Verbindung zu setzen mit anderen alternativ benutzten Begriffen. Diese Verbindung kann auch im Rahmen einer umfassenden Stakeholder-Analyse erfolgen, welche die externen Stakeholder mit einbezieht und auch über die Stakeholder des Wissenstransfers hinausgehen kann.

Aufbauend auf dieser Analyse können anschliessend die für den Wissenstransfer relevanten Stakeholder ausgewählt werden, wobei neben dem «Pull-Prinzip» unbedingt auch das «Push-Prinzip» zu berücksichtigen ist. Bei dieser Auswahl ist es wichtig, nicht nur die zu erreichenden Ziele zu berücksichtigen, sondern auch die zu Hilfe gezogenen Auswahlkriterien zu klären und zu definieren. Hier könnten auch Wege gesucht werden, wie das dafür notwendige Wissen über die Stakeholder beschafft werden kann. In dieser Phase lohnt sich eine Abgrenzung von zielverwandten Organisationen, von denen erwartet werden kann, dass sie sich das Wissen selbst aneignen.

Während dieser Auswahl sind insbesondere auch Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit der Stakeholder zu äussern. Ziel müsste es sein, dass organisationsintern eine möglichst einheitliche Einschätzung herrscht, um nicht einzelne Mitarbeitende zu «verlieren». Während eines laufenden Prozesses soll die Einschätzung dieser Vertrauenswürdigkeit regelmässig überprüft und «geeicht» werden, um den Prozess nicht zu behindern. Es ist Aufgabe der Transferstelle, darauf hinzuwirken, dass keine Feindbilder entstehen.

Stakeholder-spezifische Ziele sollten regelmässig auf ihre Erreichung hin überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Auch bei neu auftretenden Themenfeldern und Stakeholdern sind solche Ziele gemeinsam zu definieren.

In der Zusammenarbeit mit Stakeholdern sollte die Vogelwarte offen bleiben für alternative Lösungsvorschläge. Dazu kann es hilfreich sein, wenn sie sich auf übergeordnete Ziele zurückzieht, wie sie beispielsweise im Dokument «Der Brutvogelatlas als Auftrag – Handlungsbedarf in 11 Punkten» (Schweizerische Vogelwarte, 2019) oder im Leitbild (Schweizerische Vogelwarte, 2013a) aufgeführt sind. Die Fähigkeit, auch einmal von organisationsintern detailliert ausgearbeiteten «besten» Lösungen abzuweichen, kann verhindern, dass Stakeholder, die diese nicht unterstützen können, den Prozess verlassen, weil sie sich mit einer «Forderung» konfrontiert sehen.

Sollte eine Zusammenarbeit abgebrochen werden müssen, so ist die in aller Offenheit zu tun. Das erlaubt es, zu einem späteren Zeitpunkt wieder auf diesen Stakeholder zugehen und an einen alten Prozess anknüpfen zu können. Dadurch wird verhindert, dass der Stakeholder seinerseits darauf verzichtet, künftig mit der Vogelwarte zusammenzuarbeiten, weil er einen früheren Prozess als unbefriedigend in Erinnerung hat. Wenn trotz solcher Abbrüche positive Erfahrungen gemacht werden, ist künftig ein Wissenstransfer möglich (von Krogh & Köhne, 1998, S. 243).

Zu bedenken ist, dass es auch bei Stakeholdern zu Neubesetzungen an zentralen Positionen kommt (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 172-175). Dadurch bestehen gute Chancen auf einen Neustart, die konsequent genutzt werden sollten. Generell gilt es, dem Wissenstransfer geneigte Mitarbeitende in den Reihen der Stakeholder zu unterstützen.

Letztlich wird die Absicht, an der Vogelwarte ein Stakeholder-Management aufzubauen, unterstützt (Schweizerische Vogelwarte, 2021b). Lukas Rothstein könnte sich eine führungsnahe Koordination der Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern und Vogelwarte vorstellen, sobald bei den ornithologischen Fachleuten vermehrt Kompetenzen

vorhanden sind, welche den Wissenstransfer begünstigen (Interview, 14. Dezember 2021, Zeile 353-356).

6.2.3 Wissensfluss

Weil der Transfer von entwickeltem Wissen leichter ist als der Transfer von erworbenem Wissen, sollten ornithologische Fachleute ihre Expertise im Wissenstransfer direkt einbringen. Es wäre zu überprüfen, ob die Vogelwarte bei der Erarbeitung von Kommunikationsmitteln vermehrt Stakeholder einbezieht, weil diese die Sprache der Zielgruppe sprechen. So kann die Vogelwarte durch genaues Zuhören lernen und das Gelernte zu einem späteren Zeitpunkt selbst anwenden. Die Vogelwarte sollte zudem einen Schwerpunkt darauf legen, ihre Anliegen in die Standards und Ausbildungsunterlagen von Stakeholdern einfließen zu lassen. Es soll zudem geprüft werden, ob der Einsatz von Kommunikationsmitteln künftig gemessen werden soll.

6.2.4 Rollenklärung und interne Kommunikation

Eine Klärung der Rollen im Wissenstransfer sollte grundlegend und im Laufe einzelner Prozesse mit Stakeholdern immer wieder vorgenommen werden. Dadurch können die am Transfer Beteiligten motiviert werden (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 358-362), was wiederum einen positiven Einfluss auf den Wissenstransfer hat (von Krogh & Köhne, 1998, S. 243).

Im Rahmen der laufenden Organisationsentwicklung werden neue Kommunikationsplattformen geschaffen, die konsequent zu nutzen sind. So sollte die Transferstelle regelmässig in den Sitzungen des Bereichs Förderung und dessen Ressorts Einsitz nehmen. Daneben sollte sie einen engen Austausch zu den Ressort Kommunikation sowie zur neu gegründeten Stabsstelle haben, die künftig für die interne Kommunikation an der Vogelwarte zuständig sein wird. Zudem soll sie die ihr zugedachten Rollen in den verschiedenen Planungsprozessen wahrnehmen.

Es ist zu klären, ob die Massnahmenpläne als Planungsgrundlagen und der internen Kommunikation dienen. Sollten sie beibehalten werden, sollten sie jährlich diskutiert und überarbeitet werden.

Hinsichtlich der Wirkung auf die Vogelwelt, welche die Vogelwarte gemäss Statut und Leitbild (Schweizerische Vogelwarte, 2013a; Schweizerische Vogelwarte, 2013c) erzielen will, könnte es sich lohnen, das I-O-O-I-Modell (Stiftung Mercator Schweiz, 2020) generell

in den Vogelwarte-Projekten des Bereichs «Förderung» einzuführen. Das I-O-O-I-Modell ist in der Mittelfristplanung erwähnt (Schweizerische Vogelwarte, 2021b, S. 130). Es bietet die Chance, den Wissenstransfer als integralen Bestandteil der Projektarbeit zu betrachten, wenn diese Wirkung erzielen soll (s. auch Kapitel 2.5).

6.2.5 Führung

In der Mittelfristplanung (Schweizerische Vogelwarte, 2021b) wird der Wissenstransfer als «wichtiges strategisches Tätigkeitsfeld» bezeichnet. Bereits dies impliziert, dass die Planung des Wissenstransfers auf hoher Führungsebene stattfinden sollte. Für die Legitimation des Wissenstransfers ist eine von der Institutsleitung und weiteren Führungspersonen unterstützte klare Zielsetzung unerlässlich (von Krogh & Köhne, 1998, S. 239). Da die Themenfelder des Wissenstransfer mehrheitlich in den Ressorts des neuen Bereichs «Förderung» zu liegen kommen, kommt der Leitung dieses Bereichs und dessen Ressorts eine zentrale Rolle zu. Auf dieser Stufe sind die für den Wissenstransfer notwendige Ressourcen einzuplanen und Kompetenzen zu fördern.

Strategische Entscheide für die Auswahl und das Management der Stakeholder, wie sie beispielsweise Claudia Moser vorschlägt (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 221-223) sollten auf Stufe Institutsleitung stattfinden, weil Mitarbeitende verschiedener Bereiche mit den gleichen Stakeholdern in Kontakt stehen können (Claudia Moser, Interview, 3. Januar 2022, Zeile 325-326).

Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer ist letztlich auch eine gute Zusammenarbeit innerhalb der Ressorts, bei welcher der Führungsperson eine zentrale Rolle zukommt (Laura Baier, Interview, 11. Januar 2021, Zeile 227-229).

6.2.6 Ressourcen und Kompetenzen

In der Mittelfristplanung wird darauf hingewiesen, dass die Transferstelle mehr personelle Ressourcen erhalten soll, um die Planung der für den Wissenstransfer wichtigen Projekte begleiten und den Austausch mit den Stakeholdern aufrecht erhalten zu können (Schweizerische Vogelwarte, 2021b, S. 130). Hier wird auch festgelegt, dass in für den Wissenstransfer wichtigen Projekten mehr personelle Ressourcen seitens der ornithologischen Fachleute für den Wissenstransfer eingeplant werden sollen (s. auch Kapitel 5.3). Diese Vorhaben sind konsequent umzusetzen.

Auch zum Thema der für den Wissenstransfer wichtigen Kompetenzen äussert sich die Mittelfristplanung ausgiebig (Schweizerische Vogelwarte, 2021b, S. 130) (s. auch Kapitel 5.3). Das dort genannte Vorgehen deckt sich mehrheitlich mit den aus der vorliegenden Arbeit ableitbaren Verbesserungsvorschlägen. Der Vorschlag von Claudia Moser, in einem ersten Schritt interne Weiterbildungskurse für ornithologische Fachleute anzubieten (Interview, 3. Januar 2022, Zeile 510-517), um Vorbehalte gegen nicht naturwissenschaftliche Ansätze zu reduzieren, soll geprüft werden. In einem zweiten Schritt können ornithologische Fachleute motiviert werden, externe Weiterbildungen in den Bereichen Kommunikation, Prozessbegleitung, Verhandlungsführung und Konfliktmanagement zu absolvieren.

6.3 Diskussion der Methode

Hinsichtlich der Resultate und der daraus abgeleiteten Hindernisse und Verbesserungsvorschläge stellt sich aus methodischer Sicht insbesondere die Frage nach der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner. Aufgrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen war eine grössere Stichprobe nicht realistisch. Zwar wurden bei der Auswahl die Entscheidungsprinzipien von Froschauer und Lueger (2020, S. 25) beigezogen. Dennoch stellt sich die Frage, ob die Interviewpartnerinnen und -partner eine ausreichend breite Sicht auf den Wissenstransfer der Vogelwarte ermöglichen. Insbesondere war darunter niemand, in deren/dessen Umfeld in den vergangenen Jahren ein grösserer Konflikt festgestellt worden wäre. Ein Einbezug der in Kapitel 4.1 erwähnten Führungsperson eines Fachbereichs der Abteilung «Förderung der Vogelwelt» oder des Leiters der gleichnamigen Abteilung hätte möglicherweise zu anderen Resultaten geführt.

Als Herausforderung erwies sich, in den Interviews die Balance zu halten zwischen der Vorgabe von Themen und dem offenen und ungesteuerten «Abholen» dessen, was den Interviewpartnerinnen und -partnern wichtig ist (s. auch Froschauer & Lueger, 2020, S. 14).

Letztlich lässt sich die fehlende Distanz des Autors der vorliegenden Arbeit zur Thematik nicht wegdiskutieren. Es lässt sich nicht ausschliessen, dass dies einen negativen Einfluss auf eine objektive Interpretation der Resultate hatte.

7. Zusammenfassung

Die Voraussetzungen, dass die Vogelwarte erfolgreich Wissenstransfer zu relevanten Stakeholdern betreiben kann, sind gegeben. Das individuelle und organisationale Wissen ist gross und umfasst neben der Ornithologie auch Systemwissen in der Bewirtschaftung der Lebensräume von Vögeln. Die Mitarbeitenden sind motiviert, dieses Wissen nach aussen zu tragen. Die Vogelwarte geniesst einen guten Ruf, hat eine allseits beliebte Tiergruppe ins Zentrum ihres Schaffens gestellt und verfügt über solide finanzielle Möglichkeiten.

Hinderlich sind diverse Missverständnisse betreffend den Wissenstransfer und der mangelnde Wille, diese zu lösen. Dazu gehören die Abgrenzung des Wissenstransfers von der Öffentlichkeitsarbeit, der dreiphasige Aufbau des Wissenstransfer, aber auch die Rolle der Transferstelle, die mit einer unklaren Bezeichnung zementiert wurde. Die Auswahl der Stakeholder ist von unzähligen impliziten Kriterien geprägt, die zu wenig offen benannt werden. Zu den stärksten Kriterien, die eine zielgerichtete Auswahl verhindern, scheinen Misstrauen und frühere negative Erfahrungen mit Stakeholdern zu sein. Um Widerständen und ressourcenintensiven Prozessen aus dem Weg zu gehen, werden oft eher zielverwandte Stakeholder für den Wissenstransfer ausgesucht. Grosses Systemwissen kann dazu führen, dass organisationsintern zu stark auf die «beste» Lösung für ein Problem gesetzt wird. Kann ein Stakeholder diese nicht mittragen und präsentiert seinerseits eine «akzeptable» Lösung, so stösst das organisationsintern oft auf Ablehnung. Hinzu kommt eine relativ bescheidene Auswahl an Kommunikationsmitteln. Hinderlich war zudem ein Führungsverständnis, das die Klärung von Rollen verhinderte, die Ressourcenzuteilung unklar gestaltete und die Planung erschwerte.

Zur Verbesserung des Wissenstransfers der Vogelwarte wird eine Umbenennung des «Teams Wissenstransfer» in «Transferstelle» vorgeschlagen, sowie eine Klärung des Begriffs Wissenstransfer und der grundlegenden Rollen angestrebt. Durch die Einführung der Wirkungslogik I-O-O-I (Input-Output-Outcome-Impact) kann der Wissenstransfer als integralen Bestandteil wirkungsvoller Projektarbeit verankert werden. Eine grundlegende Stakeholder-Analyse mit expliziten, klar definierten Kriterien soll helfen, bei der Auswahl der Stakeholder des Wissenstransfers vom vorherrschenden «Pull-Prinzip» wegzukommen. Zielerreichung beim Wissenstransfer und Vertrauenswürdigkeit eines Stakeholders sollen in regelmässigen Abständen zwischen der Transferstelle und den ornithologischen Fachleuten abgeglichen werden. In der Zusammenarbeit mit Stakeholdern soll die Vogelwarte auf «Forderungen» verzichten und sich bei der Suche nach Lösungen auf übergeordnete Ziele

zurückziehen. Zielführend kann eine Diversifizierung der Kommunikationsmittel und allenfalls deren künftige Messung sein. Ein allfälliger Abbruch des Wissenstransfers mit Stakeholdern sollte in Offenheit erfolgen, um einen späteren Neustart zu ermöglichen.

Wissenstransfer und Stakeholder-Management sind hierarchisch hoch anzusiedeln, weshalb geprüft werden soll, ob die Transferstelle dereinst ein Teil des Stabs der Institutsleitung werden soll. Die in der Mittelfristplanung und der Organisationsentwicklung vorgeschlagenen personellen Verstärkungen und Erlangungen neuer Kompetenzen sind umzusetzen, ebenso wie die Gründung der vorgesehenen Informationsplattformen.

Obschon nach Froschauer und Lueger (2020, S. 18) die gewählte Methode des halbstrukturierten Interviews dazu führen kann, dass Forschungsfragen zu Beginn der Untersuchung nicht präzise vorhergesagt werden können, lässt sich sagen, dass das Ziel der Arbeit mit den in Kapitel 1.3 erwähnten Einschränkungen erreicht wurde. Eine grössere Stichprobe an Interviewpartnerinnen und -partnern sowie der Einbezug von externen Stakeholdern könnte das Bild betreffend Wirksamkeit des Wissenstransfers noch verbessern, indem auch quantitative Aussagen gemacht bzw. externe Hindernisse betrachtet werden könnten.

Quellenangaben / Literaturverzeichnis

- Altermatt, R.U. (2016). *Wissenstransfer: eine Begriffsklärung*. [Unveröff. Projektbeschreibung], Schweizerische Vogelwarte.
- Altermatt, R.U., Schaad, M. & Birrer, S. (2016). *Projektbeschreibung Workshop Wissenstransfer*. [Unveröff. Projektbeschreibung], Schweizerische Vogelwarte.
- Bernaschina, C., Frei, O., Orschel, S. & Schaad, M. (2019). *Strategiekonzept interne Kommunikation Schweizerische Vogelwarte Sempach*. [Schriftliches Konzept], Hochschule Luzern Wirtschaft.
- Bruhn, M. (2016). Strategische Kommunikation. Eine Einführung in das Handbuch. In M. Bruhn, F.-R. Esch & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Strategische Kommunikation* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.) (S. 1–20). Springer.
- Czarnitzki, D., Licht, G., Rammer, C. & Spielkamp, A. (2001). Rolle und Bedeutung von Intermediären im Wissens- und Technologietransfer. *ifo Schnelldienst*, 54(4), 40–49.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Mass.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018): *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Eigenverlag.
- Esch, F.-R. & Winter, K. (2016). Entwicklung von Kommunikationsstrategien. In M. Bruhn, F.-R. Esch & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Strategische Kommunikation* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.) (S. 327–344). Springer.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2020). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Facultas.
- Graf, R., Birrer, S., Pfiffner, L., Hoffmann, H., Küffer, N., Stofer, S. et al. (2014). *Leitartenkarten für das Landwirtschaftsgebiet*. Schweizerische Vogelwarte und Forschungsinstitut für den biologischen Landbau FiBL.
- Graf, R., Jenny, M., Chevillat, V., Weidmann, G., Hagist, D. & Pfiffner, L. (2016). *Biodiversität auf dem Landwirtschaftsbetrieb. Ein Handbuch für die Praxis*. Forschungsinstitut für den biologischen Landbau FiBL und Schweizerische Vogelwarte.

Gründungsurkunde Schweizerischen Vogelwarte vom 26. März 1954.

Horch, P., Schmid, H., Guélat, J., & Liechti, F. (2012). *Konfliktpotenzialkarte Windenergie – Vögel Schweiz: Teilbereich Brutvögel, Gastvögel und Vogelschutzgebiete gemäss WZVV. Erläuterungsbericht.* Schweizerische Vogelwarte.

Institutsleitung der Schweizerischen Vogelwarte (2020). *Vogelwarte und Politik* [Internes Dokument].

Institutsleitung der Schweizerischen Vogelwarte (2021). *Organisationsentwicklung: angepasste Strukturen* [Internes Dokument].

Jenni, D. (2020). Sensible Könige der Lüfte. *Swiss Glider*, 2020(8-9), 34–36.

Jenny, M. (2011). Naturschutz im Regal. Bauern und Grossverteiler schaffen gemeinsam ökologische Mehrwerte. In Bundesverband Beruflicher Naturschutz e.V. (Hrsg.), *Frischer Wind und weite Horizonte. Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege*, 58(3), 98–107.

Kestenholz, M. (2015). *Wissenstransfer an Stakeholder* [Internes Dokument].

Knaus, P., Antoniazza, S., Wechsler, S., Guélat, J., Kéry, M., Strebel N. et al. (2018). *Schweizer Brutvogelatlas 2013–2016. Verbreitung und Bestandsentwicklung der Vögel in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein.* Schweizerische Vogelwarte.

Liechti, F., Guélat, J., Bauer, S., Mateos, M. & Komenda-Zehnder, S. (2012). *Konfliktpotenzialkarte Windenergie – Vögel Schweiz: Teilbereich Vogelzug.* Schweizerische Vogelwarte.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Aufl.). Beltz.

Mey, G. & Mruck, K. (2010). Interviews. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Aufl.) (S. 423–435). Verlag für Sozialwissenschaften.

Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2010). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (6., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Gabler.

Rauter, R. (2013). *Interorganisationaler Wissenstransfer. Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen und KMU.* Springer.

Reinhard, M. & Schmalholz, H. (1996). *Technologietransfer in Deutschland. Stand und Reformbedarf.* Duncker & Humblot.

- Rey, L. (2021). Glas vogelfreundlich verwenden. *g'plus – Magazin für die grüne Branche*, 2021(1), 16–18.
- Rolke, L. & Jäger, W. (2009). Kommunikations-Controlling. Messung und Entwicklung eines Return on Communication. In M. Bruhn, F.-R. Esch und T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (S. 1021–1041). Gabler.
- Schaad, M. (2016). *Workshop Wissenstransfer, 3.11.2016. Hintergrund und Fragstellungen*. [Unveröff. Präsentationsfolie], Schweizerische Vogelwarte.
- Schaad, M. (2021). *Führung im Auskunftsdienst der Vogelwarte*. [Seminararbeit], Hochschule Luzern Wirtschaft.
- Schmid, H., Doppler, W., Heynen, D. & Rössler, M. (2012). *Vogelfreundliches Bauen mit Glas und Licht* (2., überarbeitete Aufl.). Schweizerische Vogelwarte.
- Schmid, H. (2021). *Vogelfreundliches Bauen mit Glas*. Empfehlung 2020/6. Koordinationskonferenz der Bau und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren KBOB.
- Schweizerische Vogelwarte (2011). *Mittelfristige Planung der fachlichen Arbeit an der Schweizerischen Vogelwarte. Überarbeitung für die Periode 2012 bis 2016* [Unveröff. Planungsdokument], Schweizerische Vogelwarte.
- Schweizerische Vogelwarte (2013a). *Leitbild der Schweizerischen Vogelwarte Sempach*. Schweizerische Vogelwarte.
- Schweizerische Vogelwarte (2013b). *Marketing der Schweizerischen Vogelwarte Sempach. Strategie, Kommunikationskonzept und mittelfristige Planung 2013–2017*. [Unveröff. Planungsdokument], Schweizerische Vogelwarte.
- Schweizerische Vogelwarte (2013c). *Stiftungsstatut*. Schweizerische Vogelwarte.
- Schweizerische Vogelwarte (2015). *Mittelfristige Planung der fachlichen Arbeit an der Schweizerischen Vogelwarte. Überarbeitung für die Periode 2016 bis 2020*. [Unveröff. Planungsdokument], Schweizerische Vogelwarte.
- Schweizerische Vogelwarte (2017). *Prozess Wissenstransfer: weiteres Vorgehen*. [Unveröff. Planungsdokument], Schweizerische Vogelwarte.
- Schweizerische Vogelwarte (2019). *Der Brutvogelatlas als Auftrag*. Schweizerische Vogelwarte.

Schweizerische Vogelwarte (2020). *Leitplanung der Fachlichen Tätigkeit an der Schweizerischen Vogelwarte*. [Unveröff. Planungsdokument], Schweizerische Vogelwarte.

Schweizerische Vogelwarte (2021a). *Jahresbericht 2020 der Schweizerischen Vogelwarte Sempach* [Internes Dokument].

Schweizerische Vogelwarte (2021b). *Mittelfristige Planung der Fachlichen Tätigkeit der Schweizerischen Vogelwarte*. [Unveröff. Planungsdokument], Schweizerische Vogelwarte.

Schybli, M. (2021). *Vogelwarte 2021*. Schweizerische Vogelwarte.

Spaar, R., Graf, R. & Pasinelli, G. (2016). *Retraite 2016: Die Partnerschaften und das Umfeld der Schweizerischen Vogelwarte. Resultate der Institutsretraite vom 21. März 2016*. [Unveröff. Bericht], Sempach: Schweizerische Vogelwarte.

Stiftung Mercator Schweiz (2020). *Projekte mit Wirkung. Eine Übersicht für die wirkungsorientierte Projektarbeit*. <https://www.datocms-assets.com/17298/1584453129-projektemitwirkungubersicht.pdf>

von Krogh, G. & Köhne, M. (1998). Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. *Die Unternehmung*, 52(5/6), 235–252.

Anhang 1: Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer

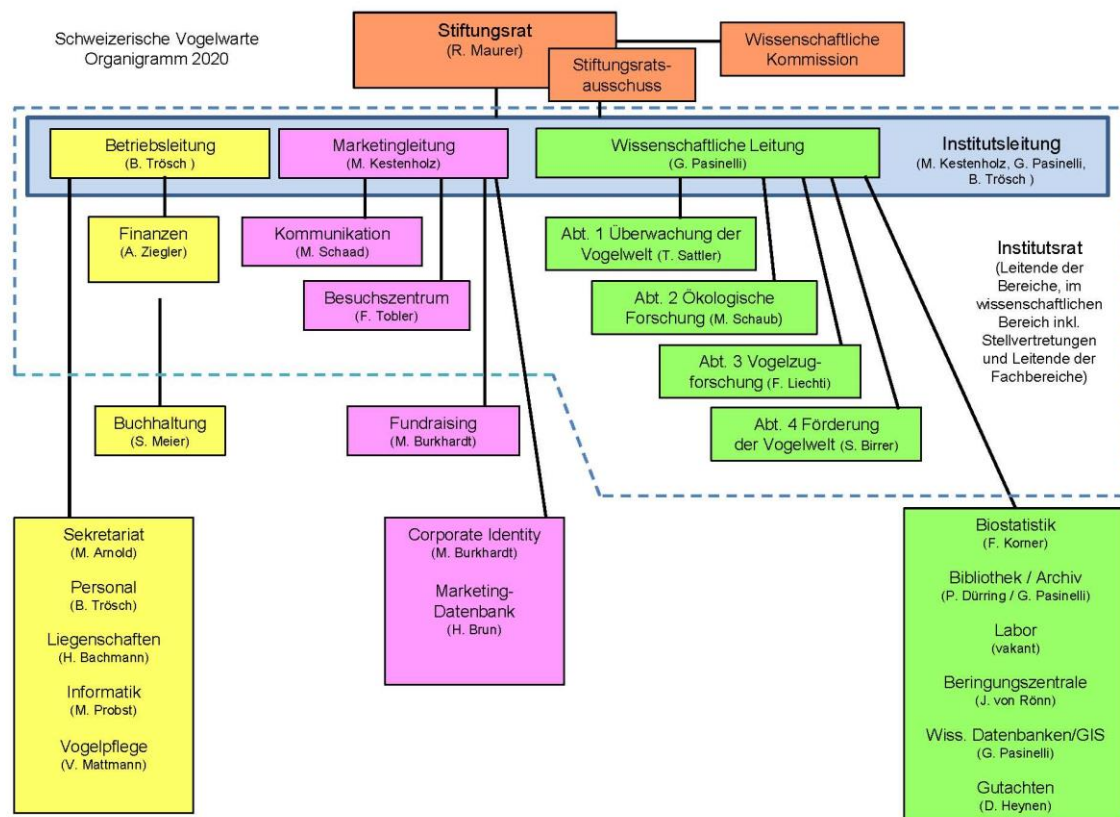
Die Bedeutung der Einflussfaktoren in den verschiedenen Phasen des Wissenstransfers (aus von Krogh & Köhne, 1998, S. 243–246).

Einflussfaktor	Beschreibung	Bedeutung des Einflussfaktors in der Initiierungsphase	Bedeutung des Einflussfaktors in der Phase des Wissensflusses	Bedeutung des Einflussfaktors in der Integrations-phase
a) Wesen des Wissens, Kodifizierbarkeit des Wissens	Die Art des Wissens (implizit oder explizit) wirkt auf den Wissenstransfer ein, da explizites gegen über implizitem Wissen schematischer und leichter zu teilen ist. Die Art des Wissens beeinflusst die Methode der Wissensübertragung und damit den Verlauf und die Geschwindigkeit des Wissenstransfers	mittel	hoch	gering
b) Transferart, Vielfalt der Transferarten	Die Transferart ist auf die Art des Wissens abzustimmen; ansonsten wird Wissen nicht oder nicht effizient transferiert. Der Einsatz von verschiedenen, sich gegenseitig ergänzenden und verstärkenden Methoden wirkt sich positiv auf den Wissenstransfer aus. Methoden mit persönlichen Interaktionen zwischen den Beteiligten bilden reichhaltige Medien.	gering	hoch	gering
c) Frühere Erfahrungen bei Wissenstransfers	Positive Erfahrungen erleichtern aktuelle und zukünftige Wissenstransfers und ermuntern, vermehrt Wissen zu transferieren; negative Erfahrungen wirken erschwerend. Positive Erfahrungen vermögen zusätzliche Lernimpulse auszulösen und die Offenheit, die Motivation für den Wissenstransfer und die Fähigkeit, mit diesem umzugehen, zu steigern.	mittel	mittel	gering
d) Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernfähigkeit sowie Lernwille	Die Wahrnehmungs- und Verarbeitungsfähigkeit in Bezug auf das transferierte Wissen sind stark davon abhängig, inwiefern das transferierte Wissen mit bereits vorhandenem Wissen der Beteiligten korreliert. Diversität, Umfang und Tiefe des vorhandenen Wissens sind wichtig: Je profunder das vorhandene Wissen ist, desto eher wird es möglich sein, sich übermitteltes Wissen anzueignen. Lernwille und Lernfähigkeit bilden wichtige Voraussetzungen für den Wissenstransfer.	gering	hoch	hoch

e) Motivation der Beteiligten	Das Fehlen der Motivation zur Abgabe von Wissen behindert den Wissenstransfer. Die Motivation zur Annahme neuen Wissens wird häufig durch das «Not-Invented-Here-Syndrom» oder durch «defensive routines» beeinflusst und wirkt sich in einer ungenügenden Akzeptanz und Annahme von Wissen aus.	mittel	hoch	mittel
f) Vertrauen	Vertrauen in die Situation des Wissenstransfers und zu den beteiligten Personen und Stellen unterstützt den Wissenstransfer. Bei fehlendem Vertrauen zwischen den Beteiligten kann es zu Behinderungen kommen: So können Informationen zurückbehalten oder übertragene Informationen angezweifelt werden.	hoch	hoch	mittel
g) Verhalten und Interaktion der Beteiligten, Beziehung zwischen den Beteiligten	Mühsame und distanzierte Beziehungen können den Wissenstransfer behindern. Bei ausreichenden Beziehungen zwischen den Transferierenden und gegenseitigem Verständnis können die Beteiligten über die gegenseitigen Bedürfnisse lernen und damit fähig sein, adäquates Wissen zu transferieren. In der Interaktion ist die Verwendung einer gemeinsamen Sprache wichtig.	gering	hoch	gering
h) Offenheit der Beteiligten und der Organisationseinheiten	Die Offenheit der Beteiligten im Wissenstransfer, d.h. Wissen teilen und mit den Beteiligten in Interaktion treten zu wollen, beeinflusst den Wissenstransfer positiv.	hoch	hoch	gering
i) Unternehmenskultur und kultureller Kontext	Die Unternehmenskultur nimmt dadurch Einfluss, dass geteilte oder ähnliche Vorstellungen über die innerbetriebliche Zusammenarbeit, über Erzeugung und Transfer von Wissen und über Werte zum Umgang mit einem Wissenstransfer - beispielsweise einer auf Wissensteilung bedachten Unternehmenskultur - den Wissenstransfer erleichtern. Sind in einem Unternehmen divergierende Subkulturen und verschiedene Arten des Umgangs mit Wissen vorhanden, wird es schwieriger, Wissen zu transferieren.	mittel	mittel	mittel
j) Machtaspekte	Wenn Wissen als Machtposition verstanden wird, kann in einem Wissenstransfer versucht werden, Wissen einem systematischen Zugriff zu entziehen und den Transfer zu behindern, um die eigene Machtposition nicht zu verschlechtern.	mittel	hoch	mittel
k) Explizite Unterstützung des Wissenstransfers durch das Management und durch «Knowledge Activists»	Ein Wissenstransfer wird durch die Unterstützung durch das Management und durch «Knowledge Activists» positiv beeinflusst. Ein «Knowledge Activist» (Person, Gruppe oder Abteilung) übernimmt die Verantwortung für die Unterstützung und Koordinierung von Wissenstransferanstrengungen und agiert dabei als Katalysator, als Verbindungselement und als Richtungsweisender (entsprechend den Rollen des «Knowledge Activist» bei der Wissenserschaffung)	hoch	hoch	hoch

l) Organisatorische Struktur und organisatorische Ausgestaltung des Wissenstransfers	Organisationsstrukturen entsprechen häufig nicht den Anforderungen des beabsichtigten Wissenstransfers, so dass dieser behindert und häufig erst durch die Schaffung geeigneter organisatorischer Strukturen und Infrastrukturen - beispielsweise durch den Aufbau von Kompetenzzentren oder Kommunikations- und Informationstechnologien - möglich wird. Um die Möglichkeit des Wissensaustausches zu erhöhen, können bei der organisatorischen Ausgestaltung auch Redundanzen in Wissensbeständen sinnvoll sein.	mittel	hoch	mittel
m) Anreizsysteme	Anreizsysteme können einen positiven Effekt auf den Wissenstransfer ausüben, da es für die Transferierenden attraktiver wird, anderen Wissen zugänglich zu machen und den Wissenstransfer zu unterstützen.	mittel	hoch	hoch
n) Verfügbare Zeit für den Transfer	Bestehen im Wissenstransfer, der ein zeitaufwendiger Prozess ist, bei den Beteiligten zu wenig zeitliche Freiräume, kann der Wissenstransfer behindert und verzögert werden oder gar im Tagesgeschäft untergehen.	gering	hoch	hoch
o) Historischer, politischer, ökonomischer und situativer Kontext	Diese Faktoren können sehr viele Ausprägungen annehmen und Auswirkungen zeigen. Beispielsweise können Unternehmenseinheiten mit unterschiedlichem historischem Bewusstsein im Wissenstransfer gegenüber fremdem Wissen Misstrauen und Widerstand entgegenbringen.	mittel	mittel	mittel

Anhang 2: Organigramm 2020 der Vogelwarte



Anhang 3: Beispiel eines Massnahmenplans

Massnahmenplan Gefahren

Massnahmen-Nr.	Aktionsfeld Thema	Übergeordnetes Ziel	Stakeholder	Massnahme/Vorgehensweise	Massnahmenpezifisches Ziel	Ziel erreicht, wenn...	Kommunikative Mittel	VOWA-interne Akteure
G1.1	Bau- und Planungsbranchen/GB	Grundsätze des vogelfreundlichen Bauens mit Glas (= "Grundsätze") werden bei der Planung und beim Bau verstärkt berücksichtigt	Schweizerisches Institut für Glas am Bau SIGAB	Delegation der VOWA bespricht die Anliegen mit der SIGAB-Leitung (Besuch SIGAB, Schlieren)	Grundsätze in SIGAB-Richtlinie 002 verankern	Grundsätze sind in der Richtlinie enthalten ; Koordination von Kommunikations-massnahmen	Besprechung	Team Wissenstransfer, HS
G1.2			Schweizerische Zentrale Fenster und Fassaden SZFF; Schweizerischer Flachglasverband SFV; Schweizerischer Fachverband für hinterlüftete Fassaden SFHF; Gebäudehülle Schweiz ghschweiz; Netzwerk Nachhaltiges Bauen Schweiz NNBs; Verein eco-bau; SGS Schweiz/SNBS; Wintergarten-Fachforum WIGAFF	Kontaktnahme zu Verbänden; Bedarfserklärung mit parallel www.windowcollisions.info überarbeiten; evtl. Infografik mit den beiden zentralen Problemen	Grundsätze sind bekannt und Informationen werden auf den eigenen Kanälen angeboten	Verlinkung mit der Vogelwarte; Angebot von Publikationen auf eigenen Websites	Besprechung, Internet	Team Wissenstransfer, HS
G1.3			Bund Schweizer Architekten BSA; Schweizerischer Natur- und Umweltschutzverband SNV; Umwelt SIA BCU und BGA; Verband freiberuflicher Schweizer Architekten FSAI; Verein Ingenieure für Fassadentechnik und Gebäudehülle IFG	Kontaktnahme mit Verbänden und Vereinen; Handlungsoptionen klären mit Verbandsverantwortlichen; Umsetzung	Grundsätze sind bekannt und Informationen werden auf den eigenen Kanälen angeboten; Berücksichtigung der Grundsätze in SIA-Normen	Verlinkung mit der Vogelwarte; Angebot von Publikationen auf eigenen Websites	Besprechung, Internet	Team Wissenstransfer, HS
G2.1	Bund, Kantone und Gemeinden (inkl. Städte/GB)	Grundsätze des vogelfreundlichen Bauens mit Glas (= "Grundsätze") werden beim Bau verstärkt berücksichtigt	Schweizerischer Gemeindeverband SGV, Schweizerischer Städteverband SSV, Organisation Kommunale Infrastruktur (OKI); Interessengemeinschaft für öffentliche Beschaffung GÖB, oeko Kirche und Umwelt	Kontaktnahme mit Stakeholdern; Präsentation unseres Angebotes; Handlungsoptionen klären	Grundsätze werden von Gemeinden und Städten propagiert/kommuniziert	Broschüre Vogelfreundliches Bauen mit Glas wird verwendet (im Internet, Auflage/Bezugsmöglichkeiten bei Verbänden, Beilage bei Abgabe von Baudokumentationen etc.)	Besprechung	Team Wissenstransfer, HS
G2.2			Konferenz der Kantonsplaner KPK	Vorstellig werden bei der KPK; Vereinbarung eines Inputs durch die Vogelwarte	Information und Sensibilisierung kantonaler Fachstellen im Bereich Raumplanung	Grundsätze werden von den Kantonen zuhanden der kommunalen Baubehörden empfohlen (Bsp. Kanton Aargau)	Besprechung, Vortrag	Team Wissenstransfer, HS
G2.3			Bundesamt für Bauen und Logistik (BBL)/KBOB Fachgruppe Nachhaltiges Bauen	Vorstellig werden bei BBL; Vereinbarung eines Inputs durch die Vogelwarte	Information und Sensibilisierung öffentlicher Bauherren; Verankerung unserer Anliegen in einer KBOB-Empfehlung	Grundsätze werden durch das BBL unterstützt und in einer Empfehlung der KBOB publiziert	Besprechung, Internet	Team Wissenstransfer, HS
G3.1	Bildung und Beratung/GB	Grundsätze sind integrierter Bestandteil der Aus- und Weiterbildung der Bau- und Planungsbranche	Branchenveranstaltungen und Fachtagungen (Bsp. Winddays BFH, Fassadentagung SFHF), Generalversammlungen (Bsp. Verein IFG)	Anfrage bei Vernetzungen; Vorbereitung der Präsentation, Teilnahme an der Fachtagung	Vogelwarte kann ihre Anliegen im Rahmen von Fachtagung einbringen	Aktiver Beitrag im Rahmen der Fachtagung erfolgt	Vortrag, ev. Poster	Team Wissenstransfer, HS
G3.2			(Fach-)Hochschulen mit Lehrgängen in Architektur, Bauingenieurwesen, Bautechnik, Facility Management oder mit Aus-Weiterbildungsangeboten für Bauverwalter (HSLU, BFH, ZHAW, FHNW, bwd BW etc.)	Anfrage bei Hochschulen; Kontaktnahme mit Dozierenden; Besprechung	Grundsätze fliessen in Lehre/Aus- und Weiterbildungskursen an den (Fach-)Hochschulen mit ein	Integration der Grundsätze in Lehrmitteln und Lehrgängen	Vortrag, Musterreferat	Team Wissenstransfer, HS
G3.3			Berufsschulen Fenster-, Fassaden-, Metallbau (Bsp. Verein Polybau, Urzwil)	Anfrage bei Berufsschulen; Kontaktnahme mit Lehrerinnen; Besprechung	Grundsätze fliessen in Lehre/Aus- und Weiterbildungskursen an den Berufsschulen mit ein	Integration der Grundsätze in Lehrmitteln und Lehrgängen	Vortrag, Musterreferat	Team Wissenstransfer, HS
G3.4	Hausigentümer und Immobilienbewerkschafter /GB	Hausbesitzer und Liegenschaftsverwaltungen sind für die Anliegen der vogelfreundlichen Bauens mit Glas sensibilisiert	Ornithologinnen / freiwillige Mitarbeitende	Rekrutierung und Ausbildung von freiwilligen Mitarbeitenden, die Probleme und Anliegen in ihrem Umfeld bekannt machen	Aufbau eines Schweiz weiten Beraternetzes	Füchendeckendes "Glasnetz" ist installiert	Vorträge	Team Wissenstransfer, HS
G4.1			Hauseigentümerverband HEV, Schweizer Verband der Immobilienbewerkschafter SVIT	Kontaktnahme mit HEV und SVIT; Ausloten der Möglichkeiten zur Zusammenarbeit	HEV/SVIT für das Anliegen gewinnen und Informationen den Liegenschaftsbesitzenden und Immobilienbewerkschaftern zur Verfügung stellen; Artikel in HEV-Zeitschrift "Hauseigentümer" und SVIT-Fachzeitschrift "Immobilien"	Informationen sind zugänglich (Bsp. Verlinkung mit HEV/SVIT, Download unserer Broschüre möglich); Artikel sind publiziert	Besprechung, Internet, Medienarbeit	Team Wissenstransfer, HS, Mediengruppe

Anhang 4: Organigramm 2022 der Vogelwarte

Stiftungsrat Präsident: Kurt Bollmann				
Wissenschaftliche Kommission Präsident: Bruno Baur				
Institutsleitung				
Forschung Gilberto Pasinelli	Förderung Vorname Name	Öffentlichkeitsarbeit Matthias Kestenholz	Betrieb Barbara Trösch	Stab Vorname Name
Wissenschaftlicher Support Vorname Name				
Bibliothek Vorname Name	Monitoring & Lagebeurteilung Vorname Name	Lebensraum Kulturland Vorname Name	Personal Vorname Name	
Tierschutz Vorname Name	Entwicklung Vorname Name	Lebensraum Wald Vorname Name	Finanzen Vorname Name	
Beringungszentrale Vorname Name	Ökologische Forschung Vorname Name	Lebensraum Gewässer Vorname Name	Infrastruktur Vorname Name	
Elektronik Vorname Name	Populationsbiologie Vorname Name	Lebensraum Siedlung Vorname Name	Betriebs-IT Vorname Name	
GIS Vorname Name	Anthropogene Einflüsse Vorname Name	Konflikte Vögel – Mensch Vorname Name	Sekretariat Vorname Name	
Labor Vorname Name	Vogelzugforschung Vorname Name	Artenförderung Vorname Name	Web Vorname Name	
Statistik Vorname Name	Praxisorientierte Forschung Vorname Name	Regionalstellen Vorname Name	Fundraising Vorname Name	
Wissenschaftliche IT Vorname Name			Vogelpflege Vorname Name	
Archiv Vorname Name				



vogelwarte.ch

Anhang 5: Anfragemail

An: [Interviewpartnerinnen und -partner]
Betreff: Anfrage Gespräch

Liebe/r [Interviewpartnerinnen und -partner]

Ich gelange mit einer privaten Anfrage an Dich.

Kommendes Frühjahr schliesse ich meine Weiterbildung (MAS Communication Management an der Hochschule Luzern) mit einer Master-Arbeit ab. In dieser beleuchte ich den Wissenstransfer an der Schweizerischen Vogelwarte. Ziel dieser Master-Arbeit ist es, zum erfolgreichen Wissenstransfer der Vogelwarte beizutragen.

Die Arbeit wird von Prof. Dr. Silke Boenigk (Universität Hamburg) und Dr. René Urs Altermatt (Schweizerische Vogelwarte) begutachtet und bewertet.

Du warst in den vergangenen Jahren auf die eine oder andere Weise in den Wissenstransfer an der Vogelwarte eingebunden. Gerne würde ich Deine Erfahrungen in einem Gespräch abholen und dabei auch auf Stärken und Schwächen des Wissenstransfers, wie ihn die Vogelwarte betreibt, eingehen. Das Gespräch würde auf Deutsch oder in Mundart geführt und etwa eine Stunde dauern. Zudem würde ich das Gespräch aufzeichnen, um es anschliessend transkribieren und möglichst objektiv auswerten zu können. In diesem Schritt findet auch eine Anonymisierung der Antworten statt.

Bitte teile mir bis zum 12.12.21 mit, ob Du zu einem solchen Gespräch bereit wärst. Gerne treffe ich Dich vorgängig auch zu einem Vorgespräch, in dem wir Fragen klären können. Das kann gerne auch telefonisch erfolgen.

Mit besten Grüssen, Mike

Anhang 6: Leitfaden

- A. Begrüssung, Dank, Form und Zeitrahmen
- B. Hinweis auf Master-Arbeit im Rahmen einer Weiterbildung (MAS Communication Management) an der HSLU
- C. Hinweis auf Aufnahme, anschliessendes Transkript und dessen Abdruck in der Arbeit. Audio-Datei wird auf Wunsch nach Abschluss der Arbeit gelöscht.
- D. Start Aufnahme
- E. Ziel des Gesprächs: Abholen Deiner Erfahrungen
- F. Fragen seitens GesprächspartnerIn?

1. Einstiegsfrage (Ziel: Anknüpfung an Lebenswelt)

Die Vision der Schweizerischen Vogelwarte ist es, die heimische Vogelwelt zu verstehen und sie in ihrer Vielfalt für kommende Generationen zu bewahren. Die Vogelwarte kann diese Vision nicht ohne die Unterstützung anderer Menschen erreichen.

In Deiner Tätigkeit an der Vogelwarte erarbeitest oder verwaltest du Wissen, etwa in Form eigener Forschung, als Zusammenstellung von Daten, in Form von Expertisen oder Literaturrecherchen. Dieses Wissen ist Dein Beitrag, dass die Vogelwarte ihre Vision erreichen kann.

Welche Erfahrungen hast Du gemacht, wenn Du dieses Wissen ausserhalb der Vogelwarte bekannt machen wolltest?

(Nachfragen: Wie würdest Du Wissenstransfer in Deinen eigenen Worten beschreiben? Wie definiert die Vogelwarte Wissenstransfer?)

2. Schlüsselfrage

Was müsste geschehen, damit der Wissenstransfer an der Vogelwarte Erfolg hat?

3. Eventualfragen (auch hinsichtlich konkreter Punkte)

Wenn Du den Wissenstransfer heute verstärken/neu aufbauen könntest, wie würdest Du vorgehen?

(Nachfragen: Welche Herausforderungen siehst Du im Wissenstransfer der Vogelwarte? Was funktioniert gut am Wissenstransfer an der Vogelwarte? Was funktioniert nicht gut am Wissenstransfer an der Vogelwarte? Welche internen/externen Hindernisse siehst Du für den Wissenstransfer?)

Woran erkennst Du, ob sich lohnt, in den Wissenstransfer zu einem Stakeholder zu investieren?

Welche zusätzlichen [eigenen/organisationsinternen] Kompetenzen würdest Du Dir wünschen, um Wissenstransfer zu betreiben?

Du bist im [den Wissenstransfer betreffende Organisationseinheit] tätig. Mit wem besprichst Du Deine Prioritätensetzung, Deine Ziele und Deinen Ressourceneinsatz?

(Nachfragen: Seit wann arbeitest Du an der Vogelwarte? In welcher Organisationseinheit arbeitest Du? Welches sind Deine Arbeitsschwerpunkte? Welchen Organisationseinheiten sind diese Arbeitsschwerpunkte zugeordnet?)

- G. Gibt es noch mehr zu sagen? Offene Fragen?
- H. Dank und Abschluss
- I. Ende Aufnahme

Anhang 7: Kategoriensystem

- x. *Strukturierungsdimension*
Ausprägung 1;
Ausprägung 2;
...
Ausprägung z.

1. *Stakeholder*
Es herrscht Unklarheit, welche Ziele mit den Stakeholdern verfolgt werden;
Es ist nicht geklärt, nach welchen Kriterien die Auswahl relevanter Stakeholder erfolgt (Esch & Winter, 2016, S. 333–334);
Vertrauenswürdigkeit, Veränderungswille und Verständnis eines Stakeholders werden organisationsintern unterschiedlich wahrgenommen (von Krogh & Köhne, 1998, S. 243–245);
Erfahrene «Enttäuschungen» führen zum Abbruch der Beziehung (von Krogh & Köhne, 1998, S. 243–245).
2. *Ressourcen*
Zuteilung, Planung und Einsatz von personellen Ressourcen sind zu wenig geklärt (s. auch Kapitel 3.4.3).
3. *Interne Kommunikation*
Die interne Kommunikation hilft nicht, gegenseitiges Vertrauen, Sicherheit, und Klarheit betreffend Abläufe zu stiften (s. auch Kapitel 3.4.3).
4. *Entstehungsgeschichte*
Die Implementierung der Transferstelle erfolgte zu wenig unter Einbezug der ornithologischen Fachleute (s. auch Kapitel 3.4.1 & 3.4.2).
5. *Führung*
Es herrscht Unklarheit darüber, wer Entscheide fällt.
6. *Rollenklärung intern*
Die Rollen der verschiedenen Mitarbeitenden und Organisationseinheiten sind generell und im Spezifischen zu wenig geklärt;
Die Schnittstellen zwischen Transferstelle und ornithologischen Fachleuten werden zu wenig ausgehandelt;
Es ist unklar, wer entscheidet (von Krogh & Köhne, 1998, S. 243–245).
7. *Kompetenzen*
Bei den ornithologischen Fachleuten mangelt es an Kompetenzen, die für den Wissenstransfer wichtig sind (Konfliktmanagement, Kommunikation) (s. auch Kapitel 3.5).
8. *Definition*
Die gleichzeitige Verwendung des Begriffs «Wissenstransfer» für die Tätigkeit und die Transferstelle führte zu Missverständnissen und sprachlichen Unklarheiten (s. auch Kapitel 3.4.1).

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und erlaubten Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass anderenfalls die Hochschulleitung zum Entzug der aufgrund der Arbeit verliehenen Qualifikation oder Titels berechtigt ist.

Die Arbeit wurde in gleicher oder «ähnlicher» Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort: Sempach Datum: 18. März 2022

Unterschrift



Michael Schaad