

Martin J. Eppler und Nicole Bischof

Brückenschlag zwischen zwei Welten

Erfolgsfaktoren für den Wissensaustausch zwischen Theorie und Praxis



Der Weg von der Forschung zur Praxis kann steinig sein. Die Kommunikation muss dabei an so mancher Barriere vorbei.

Foto: Gabriele Planthaber/pixelio

Angewandte Forschung hat das Ziel, Lösungen für praktische Fragestellungen zu liefern. Doch nicht immer werden die Lösungsvorschläge der Wissenschaft von der Praxis aufgenommen. Ein Grund hierfür ist die unzureichende Wissenskommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis. Im Folgenden werden vier Faktoren vorgestellt, die berücksichtigt werden sollten, wenn man forschungsbasiertes Wissen klar und wirksam an Praktiker vermitteln möchte.

Neben der Kommunikation mit anderen Wissenschaftlern oder mit Journalisten ist der Austausch mit Praktikern für viele Wissenschaftler ein wichtiges Anliegen, um so zu erreichen, dass die eigenen Forschungsergebnisse von den Anwendern wahrgenommen und weiterverwendet werden. Doch der Wissenskommunikationsprozess von der Forschung in die Praxis ist kein leichtes Unterfangen:

Zahlreiche Barrieren erschweren die Kommunikation entlang des Prozesses. Auf der individuellen Ebene der beteiligten Akteure stellen vor allem kognitive und sprachliche Faktoren Hindernisse dar. Forscher und Praktiker sprechen nicht immer die gleiche (Fach-)Sprache und verfügen über unterschiedliches Vorwissen. Sie verfolgen andere Ziele, setzen andere Prioritäten, haben verschiedene Perspektiven und arbeiten in der Regel mit unterschiedlichen Methoden und Instrumenten. Auf der organisationalen Ebene bilden unterschiedliche Strukturen und Abläufe erhebliche Hürden für den Kommunikationsprozess von Wissen. Mögliche Barrieren können falsche Kommunikationsformate (Eppler 2007), die „Klebrigkeit“ des Wissens an seinen ursprünglichen Ort (von Hippel 1994), die negative Grundeinstellung einer Organisation gegenüber Wissensaustausch und ein damit verbundener schlecht koordinierter Transferprozess (Szulanski 2000) sein.

Umso schwieriger ist es daher, eine Brücke zwischen beiden Welten zu schlagen. Häufig wird dieses Unterfangen als Wissens- oder Technologietransfer bezeichnet. Die Bezeichnung „Wissenstransfer“ beschreibt diesen Vorgang jedoch nur unzureichend, denn eigentlich ist es ein wechselseitiger Prozess, bei dem verschiedene Sichtweisen auf ein Thema schrittweise aneinander angeglichen werden. Das Wissen, welches vom Forscher als gesicherte Evidenz gesehen wird, nimmt der Praktiker manchmal nur als Meinung, Dogma, unnötige Verkomplizierung oder gar Zumutung (weil aufwendig) wahr. Es geht nämlich um mehr als nur um Transfer, es geht um Austausch und Verständnisaufbau, also Wissenskommunikation. Nachfolgend wird beschrieben, wie dieser Kommunikationsprozess besser verstanden und gehandhabt werden kann.

Stichwörter

Wissenskommunikation

Wissenstransfer

Forschung

Praxis

Kontext: Wissen in Communities of Practice

Wissen als wichtigste Ressource in Organisationen und öffentlichen Einrichtungen ist seit einigen Jahren ein zentraler Forschungsgegenstand der Management- und Organisationsforschung.

Dabei wird nicht nur das Wissen eines Einzelnen, sondern auch organisationales Wissen erforscht. Gherardi und Nicolini definieren dieses organisationale Wissen in ihrer wegweisenden Arbeit wie folgt (Gherardi & Nicolini 2000):

- ◆ Es ist situiert im System der fortlaufenden Praxis (knowing statt knowledge).
- ◆ Es wird durch symbolische oder materielle Gegenstände unterstützt.
- ◆ Es wird fortwährend reproduziert und ist damit dynamisch und provisorisch.
- ◆ Es ist im Kontext der Interaktion verwurzelt und man gewinnt es durch Anteilnahme an einer (Wissens-)Gemeinschaft.

In unserem Forschungsprojekt zur Wissenskommunikation zwischen Theorie und Praxis wurde eine derartige „Community of Practice“ (Lave & Wenger 1991), nämlich die der Naturgefahrenforscher und -manager, unter die Lupe genommen und die Wissenskommunikation analysiert. Obwohl die Experten ganz unterschiedlichen Organisationen angehören, wie z.B. Ingenieurbüros, öffentlichen Verwaltungen oder Universitäten, vereint sie dennoch das Interesse und die Beschäftigung mit dem gleichen Thema und das Ziel, proaktiv Lösungen für das Problem „Risiko durch Naturgefahren“ zu finden. Trotz dieses gemeinsamen Interesses wurden in der jüngsten Vergangenheit die Konzepte und Methoden der Wissenschaft vom Praktikerteil der Community nicht immer nur mit Begeisterung aufgenommen.

In der Analyse folgten wir dabei einer theoretischen Perspektive, die in den letzten Jahren in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an Bedeutung gewonnen hat. Es ist eine handlungs- und praxisorientierte Sichtweise, die soziale Prozesse, wie z.B. Lernen und Wissen austauschen, dem gemeinsamen Tun und Handeln zuschreibt. Einfach formuliert: Nur durch gemeinsames Handeln (unter Einsatz von Werkzeugen) wird Wissen entwickelt und übertragen. Basierend auf dieser Erkenntnis konnten wir vier Faktoren identifizieren, denen eine besondere Bedeutung bei der Wissenskommunikation zukommt:

- ◆ die Akteure innerhalb der Praktikergemeinschaft, die man adressiert
- ◆ die etablierten und neu entstehenden Praxisroutinen in dieser Gemeinschaft
- ◆ die verwendeten Werkzeuge in der Praxis (und deren kommunikative Wirkung)
- ◆ die verwendete Sprache zur Komplexitätsbewältigung.

Erfolgsfaktoren der Wissenskommunikation

In einem Forschungsprojekt (gefördert vom Schweizerischen Nationalfonds) zum Naturgefahrenmanagement der Schweiz haben wir vier Faktoren identifiziert, zu denen Forscher sich systematisch Gedanken machen sollten, wenn sie mit Praktikern in einen Wissensdialog treten. Diese vier Faktoren stellen wir hier vor und leiten Handlungsoptionen ab.

1. Kenntnis und frühe Berücksichtigung der Zielgruppen

Zunächst ist es wichtig, sich einen Überblick über die an der Wissenskommunikation beteiligten *Akteure* zu verschaffen. Wer ist daran beteiligt und welches Vorwissen bringen diese Akteure mit? Wie sind die Beziehungen unter den Akteuren, gibt es klar umrissene Gruppen und Außenseiter? In unserem Fallbeispiel konnten einige Gruppen deutlich vom Rest der Akteure abgegrenzt werden. Innerhalb dieser Gruppe bestand unter den Beteiligten eine starke Verbindung, die vor allem auf gleiches Interesse, gleiche Profession und Ausbildung zurückzuführen war. Eine sehr homogene Akteursgruppe bestand in unserer Fallstudie aus den Vertretern der Bundesämter, die dort verantwortlich für den Umgang mit Naturgefahren sind. Diesen Personen sind natürlich Fachbegriffe, Akronyme, Gesetze, Dokumente etc. geläufig. Um Vertreter einer so homogenen Gruppe zu adressieren, muss man versuchen, quasi selbst Teil dieser Gruppe zu



Prof. Dr. Martin J. Eppler ist Professor für Medien- und Kommunikationsmanagement am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen.



Nicole Bischof ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen.

summary

Researchers frequently face the challenge of how to convey their insights to practitioners. This is especially relevant when researchers have developed methods that should be applied by practitioners. But practitioners may not always be open to suggestions from scientists. One of the reasons for this can be found in the inadequate communication of knowledge due to diverging perspectives and priorities, differing prior knowledge and different vocabularies of scientists and practitioners. In this article we show how researchers can improve their knowledge communication by addressing four factors. These aspects are the target groups, the established routines in those groups, the tools used and their communicative functions, as well as the language that is used. Regarding the last element, we propose the CLEAR formula to assure clarity by stating the context of one's findings, providing a logical structure, reducing the findings to their essence, and including elements that create resonance.

Literatur:

Eppler, M.J., 2007, Knowledge Communication Problems between Experts and Decision Makers: an Overview and Classification, in: The Electronic Journal of Knowledge Management, 5(3), 291-300.

Eppler, M.J./Bischof, N., 2011, Complex to Clear, Eine Studie des MCM-HSG, Online im Internet: www.clear-communication.org.

Gherardi, S./Nicolini, D., 2000, To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge, in: Organization, 7, 329.

Lave, J./Wenger, E., 1991, Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation, Cambridge University Press.

Szulanski, G., 2000, The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1), 9-27.

von Hippel, E., 1994, „Sticky Information“ and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation, in: Management Science, 40, 429-439.

„**Das Wissen, welches vom Forscher als gesicherte Evidenz gesehen wird, nimmt der Praktiker manchmal nur als Meinung, Dogma, unnötige Verkomplizierung oder gar Zumutung (weil aufwendig) wahr.**“

werden oder sich zumindest über die verwendeten Konzepte bewusst zu sein, um sie in der Kommunikation effektiv einzusetzen. Zudem muss es gelingen, die Relevanz der eigenen Forschungsergebnisse in Bezug auf die in dieser Gruppe verwendeten Konzepte darzustellen.

2. Integration der Kommunikation in bestehende Praxisroutinen

Als einen zweiten wichtigen Faktor für eine erfolgreiche Wissenskommunikation muss man die bestehenden *Praxisroutinen* kennen. Das können typische Abläufe, bestehende Kommunikationsformate oder existierende Handlungsmuster sein. In unserem Fallbeispiel bestehen beispielsweise etablierte Routinen, wenn es um die Risikoanalyse geht. Der Umgang mit Gefahrenkarten oder Berechnungen von Jährlichkeiten der Gefahrenereignisse sind jedem Experten geläufig. Bei Kenntnis dieser Routinen, kann ich diese nutzen, um meine Kommunikationsziele dort unterzubringen. Wenn ich es schaffe, meine Kommunikationsinhalte (beispielsweise neue Resultate und Lösungen) in den routinemäßigen Abläufen und am täglichen Arbeitsort zu verankern, werde ich damit mehr Erfolg haben als mit einmaligen, außerplanmäßigen Informationsveranstaltungen.

3. Verständnis der kommunikativen Funktion von Werkzeugen in der Praxis

Werkzeuge im weitesten Sinne – also auch Computer, Schreibtische, Exceltabellen, Planungsraster – sind wichtige Elemente in der Wissenskommunikation. Derartige *Werkzeuge* sind mehr als nur tote Artefakte. Sie bieten Gelegenheit zur Interaktion, zu Ausbildung, zu Diskussionen; kurz: Sie ermöglichen Situationen der Wissenskommunikation. Machen Sie sich diese Werkzeuge auch für Ihre Wissenskommunikation zunutze, indem Sie Schulungen und Trainings direkt am eigenen Arbeitsplatz mit den eigenen Werkzeugen durchführen oder Dialoge rund um die gewohnten Werkzeuge inszenieren. In unserem Fallbeispiel arbeiten die Praktiker mit einem Planungswerkzeug in Form eines Online-Programms zur Planung und Bewertung von Schutzmaßnahmen vor Naturgefahren. Bei der Einführung dieses Online-Werkzeuges gab es viele Kontroversen. Der positive Nutzen des Werkzeuges liegt aber eindeutig darin, dass die Kommunikation und der Wissensaustausch unter den Experten einen großen Aufschwung nahm. Es wurden plötzlich Dinge offen diskutiert, die vorher vielfach angenommen, aber nicht deutlich gemacht wurden.

4. Eine klare Sprache

Schließlich ist Kommunikation auch immer das Gesagte oder Geschriebene selbst. Die Begriffe, Wörter, Formulierungen, die wir benutzen, geben Aufschluss über die Gedankenkonzepte, die wir verwenden. Eine (für verschiedene Zielgruppen) klare *Sprache* ist deshalb ein entscheidender Erfolgsfaktor für gelingende Wissenskommunikation.

Zu diesem Faktor haben wir eine vertiefende Studie durchgeführt, da wir festgestellt haben, dass dieser Themenpunkt zu wenig erforscht ist und zu wenig umsetzbare Richtlinien bestehen. In einer separaten Studie (Eppler & Bischof 2011) sind wir deshalb der Fragestellung nachgegangen, wie komplexe Inhalte klarer kommuniziert werden können. Dazu haben wir eine Literaturanalyse, drei Befragungen sowie mehrere Fallstudien und Experteninterviews durchgeführt und ausgewertet. Aus den Erkenntnissen konnten wir fünf entscheidende Elemente isolieren, die hilfreich sind, komplexe Sachverhalte klar zu vermitteln. Diese fünf Faktoren fassen wir in Tabelle 1 zusammen.

Zusammenfassung: Leitfragen für Wissenschaftler

Was können Wissenschaftler demnach tun, um eigene Vorschläge klar und wirksam mit Praktikern auszutauschen? Dazu haben wir einige Leitfragen und Umsetzungshinweise zusammengestellt, die sich Wissenschaftler bei der Wissenskommunikation mit Praktikern stellen können, um mehr Gehör und Resonanz zu finden (siehe Tabelle 2).

keywords

knowledge communication

knowledge transfer

research

practice

KLARE Kommunikationselemente	Leitfragen	Umsetzungshinweise
Kontext	Habe ich mein Wissen ausreichend verortet? Ist der Kontext klar, in dem die Resultate entstanden sind, sowie der Kontext, in dem sie anzuwenden sind?	Geben Sie einen Entstehungs- und Verwendungskontext an. Der Kontext Ihrer Studie ist nicht jedem offensichtlich oder bekannt.
Logische Struktur	Habe ich meine Vorschläge so strukturiert, dass Praktiker sich rasch einen Überblick verschaffen und je nach Interessen tiefer eintauchen können?	Gliedern Sie Ihre Ausführungen mit einer einfachen Struktur, die Nichtspezialisten nachvollziehen können. Geben Sie erst einen Überblick, dann Details.
Ambivalenzfrei	Habe ich unklare oder mehrdeutige Begriffe oder Aussagen ausreichend erklärt?	Erklären bzw. definieren Sie potenziell mehrdeutige Begriffe.
Resonanz	Habe ich meine Hauptaussagen mit guten Beispielen oder einfachen Grafiken verdeutlicht?	Nutzen Sie die Kraft von Beispielen, Bildern oder Geschichten. Dadurch wird Wissen greifbarer und nachvollziehbar.
Essenzieller Inhalt	Habe ich meine Vorschläge auf das für die Praktiker essenzielle verdichtet?	Fokussieren Sie auf die für die Praktiker wichtigsten Punkte. „Weniger ist mehr“ und kann besser erinnert und umgesetzt werden.

Tab. 1: KLARE Kommunikationselemente

Faktor	Leitfragen	Umsetzungshinweise
Akteure (und deren Beziehungen)	Welche Personen und Institutionen sind in diesem Bereich tätig? Welches ist ihr gemeinsames Interesse? Welche Positionen sind bezüglich meines Themas in dieser Gruppe vorhanden?	Identifizieren Sie die wichtigsten Akteure, zu denen Sie etwas beitragen möchten. Führen Sie Gespräche mit denjenigen, für die Ihre Forschungsergebnisse bestimmt sind. Klären Sie die bestehenden Erwartungen an Ihre Resultate.
Praxisroutinen	Welche Routinen bestehen in der Praxis? Welcher Leidens- bzw. Veränderungsdruck besteht? Kann Forschung etwas zur Lösung beitragen? Welche möglichen Vorbehalte gibt es gegenüber der Forschung? Wie kann man diese adressieren?	Schauen Sie den Praktikern wenn möglich über die Schulter bei ihrer täglichen Arbeit. Gesehen ist anders als nur gehört. Identifizieren Sie Veränderungspotenziale und Veränderungsbarrieren.
Werkzeuge (und deren kommunikative Wirkung)	Mit welchen Instrumenten oder Werkzeugen strukturieren die Praktiker ihre Arbeit? Welche Auswirkungen hat die Forschung auf die Verwendung dieser Instrumente? Wie können die Vorschläge durch bestehende Instrumente umgesetzt werden?	Werkzeuge und Hilfsmittel stellen häufig eine Schlüsselrolle dar, weit über ihre eigentliche Anwendung hinaus. Ein Computerprogramm beispielsweise verhilft zu Interaktionen, da es erlernt werden muss.
Eine klare Sprache	Welche (Fach-) Sprache sprechen die Praktiker? Welche Begriffe werden in der Praxisgemeinschaft für dieses Thema verwendet? Wie kann ich meine Forschungsergebnisse klarer kommunizieren? Was ist der wichtigste Teil davon, auf den ich fokussieren kann?	Wahrscheinlich sind Sie selbst in dieser Disziplin verankert und kennen die Fachbegriffe. Falls nicht, machen Sie sich mit den Konzepten vertraut. Verwenden Sie eine leicht verständliche Sprache, auch um komplizierte Sachverhalte zu erläutern.

Tab. 2: Leitfragen und Umsetzungshinweise

Fazit

Insbesondere angewandte Wissenschaft dient nicht nur der Forschung, sondern soll auch Lösungen für die Praxis liefern. Doch derartige Lösungen und Forschungsergebnisse an die Praktiker zu kommunizieren, stellt für viele Wissenschaftler immer wieder eine große Herausforderung dar. In diesem Beitrag haben wir die Ergebnisse eines Nationalfondsprojektes zur Wissenskommunikation zwischen Forschern und Praktikern am Beispiel des Naturgefahrenmanagements der Schweiz präsentiert. Die vier Elemente der Wissenskommunikation wurden vorgestellt und durch Umsetzungshinweise adressiert. Nur durch eine derartige systematische Berücksichtigung der Praktikersicht, d.h. der eigentlichen Akteure, deren Praktiken, deren Werkzeuge und Sprache, kann der Brückenschlag Theorie-Praxis gelingen.

Kontakt:

Martin J. Eppler und Nicole Bischof
 Universität St. Gallen
 Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement (MCM)
 Blumenbergplatz 9
 CH-9000 St. Gallen
 E-Mail: martin.eppler@unisg.ch
 E-Mail: nicole.bischof@unisg.ch