



Hes·so

Merkblatt

Communities of Practice

SADAP Service d'appui au développement
académique et pédagogique





Inhaltsverzeichnis

	Worum geht es?	3
	Warum CoP fördern und sich darin einbringen?	3
1.1	Für die Mitglieder	3
1.2	Für die Institution	3
	Worauf muss man achten, damit dieses Konzept funktioniert?	5
2.1	Eine echte Verbindung	5
2.2	Eine eingeschworene Kerngruppe	5
2.3	Hierarchische Beziehungen vermeiden	5
2.4	Gemeinsame Regeln und Prinzipien	6
2.5	Unterschiedliche Rollen	6
2.6	Produktionsziele	6
2.7	Ein klares und explizites Projekt	6
	Vorgehen zur Bildung einer Community of Practice	7
	Zitate	7
	Bibliografie und Ressourcen	8



Worum geht es?

Als Communities of Practice (CoP) werden praxisbezogene Gemeinschaften oder Gruppen von Personen bezeichnet, die regelmässig zusammenkommen, um Erfahrungen, Wissen, Modelle oder auch Werkzeuge auszutauschen.

Die kontinuierliche und regelmässige Interaktion innerhalb der Gemeinschaft fördert nicht nur den Austausch und die Analyse von Erfahrungen und hilft mit, Stärken und Schwächen in den Praktiken ihrer Mitglieder aufzuzeigen. Zugleich trägt sie dazu bei, bewährte Praktiken zu identifizieren und innovative Lösungen für Probleme zu erarbeiten, mit denen die Fachpersonen konfrontiert sind. (WENGER, MCDERMOTT & SNYDER, 2002).

Communities of Practice können physisch, virtuell oder auch hybrid funktionieren. Sie können aus einem Zusammentreffen von Personen hervorgehen, die ein gemeinsames Interesse an einem Austausch haben und denen sich nach und nach andere anschliessen. Oder sie können von einer Institution angeregt und unterstützt werden, die in den Communities of Practice einen Motor für ihre eigene Entwicklung sieht.

Warum eine CoP fördern und sich einbringen?

Man kann zwischen positiven Auswirkungen auf die Mitglieder einer Community of Practice und positiven Auswirkungen auf die Institution, der sie angehören, unterscheiden.

1.1

Für die Mitglieder

In einer Community of Practice tauschen die Mitglieder Tipps, Tricks und Werkzeuge aus. Alle können von der Sichtweise der anderen Fachpersonen profitieren, die manchmal über grosse Erfahrung verfügen. CoP ermöglichen zudem die Weitergabe von bewährten Praktiken über Generationen hinweg. Sie sind somit eine wertvolle Hilfe für Akteurinnen und Akteure, die mit Problemen vor Ort konfrontiert sind.

Begriffe und Konzepte vertiefen

Communities of Practice stimulieren die intellektuelle Energie. Die Diskussion über eine gemeinsame Praxis und damit verbundene Themen in einer Atmosphäre des Austauschs und des Vertrauens fördert das Entdecken und Vertiefen von Schlüsselbegriffen und -konzepten im Zusammenhang mit der Lehrpraxis. CoP tragen somit zum Erwerb von konzeptuellen Werkzeugen und theoretischen Erkenntnissen bei, die für das berufliche Handeln relevant sind.

Die eigene Identität aufbauen

Das Mitwirken in einer Community of Practice fördert den Aufbau der beruflichen Identität. Bei Lehrkräften trägt dieses Engagement dazu bei, die berufstypische Isolation zu vermindern, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einem Kollektiv zu entwickeln und die Einbindung in bestehende Netzwerke zu erleichtern. Die Kultur der Institution kann in einer CoP auf ideale Weise weitergegeben werden: Hier werden Anekdoten aus der Gründungszeit, lokale Vorgehensweisen und die wichtigsten Werte der Lehrtätigkeit und der Institution geteilt. All dies hilft mit, die eigene berufliche Identität zu entwickeln.

1.2

Für die Institution

Communities of Practice ermöglichen es der Institution, sich weiterzuentwickeln und sich zugleich in eine lernende Organisation einzugliedern. So kann sich die Institution an die Veränderungen ihres Ökosystems anpassen.

Die CoP Open Science

Die CoP Open Science ging aus der Erkenntnis hervor, dass Open Science heute ein zentrales Thema ist – eine grundlegende Problematik, die alle Fachbereiche und Hochschulen der HES-SO betrifft. Es fehlte aber ein Raum, in dem Erfahrungen, Fragestellungen und Praktiken zusammengeführt werden können. Vor allem die Open-Access-Umfrage¹, die beim ganzen Lehr- und Forschungspersonal der HES-SO durchgeführt wurde, machte den Bedarf für einen Raum deutlich, in dem Meinungen und Erfahrungen ausgetauscht werden können. Die Projektbeauftragte für Open Science an der HES-SO lancierte darauf die CoP Open Science, um diesem Bedarf gerecht zu werden.

Diese CoP steht allen Personen der HES-SO offen, die mit Open Science in Berührung kommen: von Forschenden, Professorinnen, Bibliothekaren und Fachredakteurinnen über Juristen bis hin zu wissenschaftlichen Adjunktinnen. Sie zählt derzeit rund 60 Mitglieder und trifft sich alle drei Monate zu einer Plenarsitzung unter der Leitung der Projektbeauftragten für Open Science, die auch für die Planung zuständig ist. Da die Beteiligten aus allen Kantonen kommen, findet diese Sitzung virtuell statt. Arbeitsgruppen, die sich mit spezifischen Themen der Open Science befassen (Open Research Data, Urheberrechte, Modalitäten und Möglichkeiten einer Veröffentlichung in Open Access ...), treffen sich parallel und je nach Bedarf. Diese Gruppen arbeiten nach eigenem Gutdünken. In einigen übernimmt eine Person die volle Verantwortung für die Leitung der Gruppe, während in anderen eine horizontale Funktionsweise bevorzugt wird.

Die CoP ermöglicht es, Informationen über Open Science auszutauschen und Erfahrungen der einzelnen Hochschulen und/oder Fachbereiche zu bündeln. Auf dieser Basis erarbeiten ihre Mitglieder eine gemeinsame Antwort auf die wichtigsten Probleme der Open Science, die den Bedürfnissen der HES-SO am besten entspricht. Dies trägt dazu bei, die Hochschulen einander anzunähern und Synergien zu schaffen, die den Aufbau, die Vermittlung und die Verstetigung einer gemeinsamen Kultur sowie die Einführung und Verbreitung von bewährten Praktiken im Open Science-Bereich an der HES-SO fördern. Sie ist unter anderem für die Entwicklung einer Open-Science-Veranstaltung an der HES-SO und die Erstellung eines Leitfadens für gute Praxis in Bezug auf Open Data im Fachbereich Gesundheit verantwortlich.

¹ <https://arodes.hes-so.ch/record/5442?ln=fr>

Die CoP «Know-how teilen und gemeinsam innovativ sein» (*Partager pour innover ensemble*)

Diese CoP, der Lehrkräfte der Hochschule für Wirtschaft (HEG) Siders angehören, beschäftigt sich mit der Digitalisierung und Innovation in der Hochschulbildung. Die Initiantinnen und Initianten gingen von der Feststellung aus, dass sich einige Lehrkräfte der HEG informell über digitale Werkzeuge und Praktiken im Zusammenhang mit der Nutzung dieser Technologien in der Hochschullehre austauschten. Das erste Ziel der CoP bestand deshalb darin, diese Diskussionen zu formalisieren und den Lehrkräften in ihrem Arbeitsplan eine bestimmte Anzahl Stunden dafür zur Verfügung zu stellen. Heute gilt die CoP «Know-how teilen und gemeinsam innovativ sein» als Mittel, um den Übergang zu neuen Lehransätzen und -methoden im aktuellen Kontext der Digitalisierung zu sichern, aber auch als Instrument der beruflichen Weiterentwicklung.

Anfänglich wurden die Mitglieder von einem pädagogischen Berater vorselektiert. Es zeigte sich aber rasch, dass dieses Vorgehen nicht angemessen ist und den Austausch und das Vertrauen zwischen den Mitgliedern offensichtlich nicht fördert. Viele der ersten Mitglieder waren trotz ihres Interesses an der Nutzung digitaler Technologien im Unterricht und ihrer erwiesenen Kompetenzen in diesem Bereich nicht interessiert, an der CoP mitzuwirken. Heute steht die CoP allen offen und beruht auf Freiwilligkeit. Diese Modalität ist besser geeignet, um das Engagement an den Aktivitäten der CoP zu fördern. Jedes Mitglied kann interessierte Personen zur Teilnahme an den Sitzungen einladen und vorübergehend die Leitung bestimmter Themen übernehmen.

Die Treffen finden mindestens einmal pro Monat im Fernmodus statt. Sie bieten die Möglichkeit, Praktiken auszutauschen und zu formalisieren. Die Flexibilität, die diese virtuelle Form bietet, wird von allen geschätzt. Angesichts der Affinität der Mitglieder für digitale Technologien dürfte diese Art der Durchführung denn auch kaum als Hindernis wahrgenommen werden. Eine «kollaborative Pinnwand» ermöglicht es einerseits, die Ergebnisse zu teilen, und andererseits, die Arbeit der CoP zu objektivieren und ihr damit eine gewisse Konsistenz zu verleihen.

Neue Mitglieder einbinden

Communities of Practice unterstützen die Einbindung von neuen Mitgliedern der Institution. Sie bilden Gesprächs- und Interaktionsräume, die die Vermittlung und Aneignung der institutionellen und beruflichen Werte und Normen fördern. Zudem tragen sie dazu bei, die Weitergabe bewährter Praktiken über Generationen hinweg zu erleichtern und die Netzwerke, die in der Institution aktiv sind, zu pflegen, zu erneuern und zu festigen.

Innovative Praktiken entwickeln und systemisch erfassen

Das Zusammentreffen von Fachpersonen, die eine gemeinsame Berufspraxis teilen, aber aus unterschiedlichen Kontexten kommen, macht Communities of Practice zu Räumen für den Austausch von Ideen, die die Entwicklung neuer Lösungen für gemeinsame und zuweilen wiederkehrende Probleme erleichtern. CoP fördern somit nicht nur die Innovation in der Institution, sondern dienen auch dazu, innovative Praktiken, die von ihren Mitgliedern getestet und entwickelt werden, zu analysieren und zu kodifizieren.

Mitarbeitende motivieren

Communities of Practice erhöhen die Motivation der Beschäftigten und das Interesse an ihrer Arbeit, indem sie nicht nur zur Entwicklung des Zugehörigkeitsgefühl beitragen, sondern auch die Bildung von Netzwerken und die Einbindung in diese Strukturen erleichtern sowie die intellektuelle Energie und die Innovation anregen.

Was ist wichtig, damit dieses Konzept funktioniert?

2.1

Eine echte Verbindung

Unabhängig davon, wie eine CoP entstanden ist, kann sie nur funktionieren, wenn sich ihre Mitglieder einem gemeinsamen Projekt verbunden fühlen. Eine CoP setzt nicht nur eine gemeinsame Berufspraxis der Mitglieder voraus. Ebenso muss jedes Mitglied daran interessiert sein, sich regelmässig mit anderen zu treffen, sich über diese Praxis auszutauschen, zu lernen und zu ihrer Weiterentwicklung beizutragen. Eine Institution, die solche Gemeinschaften innerhalb ihres eigenen Rahmens anregen und unterstützen will, muss deshalb darauf achten, dass die Mitwirkung freiwillig ist und auf einem echten Interesse beruht. Ist das nicht der Fall, dann wird die sich entwickelnde Dynamik in der CoP die Entfaltung der erhofften positiven Effekte wahrscheinlich nicht fördern.

2.2

Eine eingeschworene Kerngruppe

Innerhalb der CoP kann zwischen Mitgliedern der Kerngruppe und solchen unterschieden werden, die eher am Rande beteiligt sind, sich oberflächlich in das Projekt einbringen oder auch nur für eine gewisse Zeit mitwirken. Eine eingeschworene, beständige Kerngruppe ist der Garant für Kontinuität und Stabilität und somit einer der Erfolgsfaktoren für Communities of Practice.

2.3

Hierarchische Beziehungen vermeiden

CoP sind bevorzugte Orte für den Austausch von Erfahrungen und Ansichten über eine berufliche Praxis. Die Bereitschaft zu diesem Austausch hängt massgeblich vom Vertrauen und einer gleichberechtigten Beziehung zwischen den Mitgliedern ab. Hier können Misserfolge, subjektive Erfahrungen oder auch Beobachtungen über Widersprüche und Fehlentwicklungen in der Institution geteilt werden. CoP müssen deshalb hierarchische Beziehungen zwischen ihren Mitgliedern vermeiden und sich aus den alltäglichen Machtverhältnissen heraushalten, da dies ihre Dynamik beeinträchtigen könnte.



2.4 Gemeinsame Regeln und Prinzipien

Eine CoP ist ein Zusammenschluss von Fachpersonen, die eine gemeinsame Praxis oder ein gemeinsames Interesse haben, sich aber nicht unbedingt kennen und vielleicht auch noch nie gemeinsam an einem Projekt gearbeitet haben. Damit eine CoP funktioniert, müssen die Regeln und Prinzipien der Zusammenarbeit explizit festgelegt, von den Mitgliedern akzeptiert und bei Bedarf in Erinnerung gerufen werden. Diese Regeln und Prinzipien tragen zu einer positiven Dynamik innerhalb der Gemeinschaft bei.

2.5 Unterschiedliche Rollen

Zwar funktionieren CoP unter ihren Mitgliedern mehrheitlich horizontal. Trotzdem ist es aber notwendig, eine oder mehrere Moderatorinnen oder Moderatoren zu bestimmen, die zur Kerngruppe gehören und spezifische Aufgaben übernehmen. Diese Rolle unterscheidet sich von der eines einfachen Mitglieds. Sie umfasst unter anderem: Treffen und Themen planen, die in der CoP bearbeitet werden sollen, die Rahmenbedingungen sicherstellen, die die Mitwirkung und das Engagement aller anderen Mitglieder in einem Klima des Austauschs und des gegenseitigen Vertrauens fördern, sowie die Erreichung der Ziele überwachen, die sich die CoP gesetzt hat. Zur Moderatorenrolle gehört auch, auf kritische Phasen zu achten, die die Gemeinschaft durchlaufen kann, und wenn nötig mit Unterstützung von aussen dafür zu sorgen, dass solche Phasen optimal bewältigt werden.

2.6 Produktionsziele

CoP verfolgen pragmatische Ziele: Sie wollen bewährte Praktiken festigen und innovative Lösungen für Probleme finden, mit denen die Akteurinnen und Akteure in der Praxis konfrontiert sind. Produktionsziele sind dabei nicht zwingend, aber von Vorteil – so etwa die Entwicklung eines Leitfadens, eines Kurses oder nützlicher Ressourcen für die Akteurinnen und Akteure vor Ort. Diese Ziele geben der CoP eine Richtung vor, kanalisieren die Energie der Mitglieder und erleichtern die Evaluation der geleisteten Arbeit.

2.7 Ein klares und explizites Projekt

Der Sinn einer CoP liegt im Projekt, das sie verfolgt und dem sich ihre Mitglieder anschliessen. Es ist deshalb wichtig, sich über dieses Projekt im Klaren zu sein – sowohl bei der Gründung der Gemeinschaft als auch in kritischen Phasen, die sie durchlaufen kann. CoP sind Gebilde, die sich entwickeln, verändern und auch wieder auflösen. Je nach Lebensphase kann es sein, dass das Projekt nochmals explizit definiert und allenfalls geändert werden muss oder dass man gar feststellen kann, dass es nicht mehr begründet ist. Anhand einer Reihe von einfachen Fragen lässt sich das Projekt verdeutlichen und klären:

- Aus welchen Gründen wurde beschlossen, die CoP zu bilden?
- Welche Ziele werden verfolgt? Welche Aktivitäten werden unternommen, um diese Ziele zu erreichen?
- Welche Ergebnisse werden von den durchgeführten Arbeiten erwartet? Wie und wann wird evaluiert, ob diese Ergebnisse erzielt wurden?
- Wer soll zu dieser Gemeinschaft gehören? Soll die CoP für neue Mitglieder offen oder geschlossen sein? Wie gross sollte sie idealerweise sein?
- In welchem Format (physisch, virtuell oder hybrid) und in welchem Rhythmus sollen die Treffen stattfinden?
- Stehen innerhalb der Institution Ressourcen zur Verfügung, die der CoP nützlich sein könnten?



Vorgehen zur Bildung einer Community of Practice

Man kann eine Reihe von Schritten unterscheiden, die von einer einzelnen Person oder einer kleinen Gruppe von Personen bei der Bildung einer Community of Practice unternommen werden müssen (CEFRIO, 2005):

- ❶ Ein Thema, das mit einem Problem aus der Lehrpraxis verbunden ist, identifizieren, das mobilisieren und verbinden kann.
- ❷ Das Projekt der CoP klären
(VGL. ABSCHNITT 2.7).
- ❸ Sich um Ressourcen oder Unterstützung bemühen. Der SADAP kann auf Anfrage unter anderem ein Coaching anbieten.
- ❹ Eine passende technische Lösung für die Funktionsweise der CoP wählen: physisch, virtuell oder hybrid.
- ❺ Rollen definieren und zuweisen, vor allem diejenige der Moderatorin bzw. des Moderators; falls die CoP in virtueller oder hybrider Form durchgeführt wird, auch die Rolle der Person besetzen, die für die technische Unterstützung zuständig ist.
- ❻ Wenn die CoP offen ist oder noch erweitert werden muss, um ihre ideale Grösse zu erreichen, eine Strategie zur Anwerbung zukünftiger Mitglieder entwickeln.
- ❼ Über die CoP kommunizieren, vor allem, wenn eine Kampagne zur Anwerbung neuer Mitglieder lanciert werden soll. Der SADAP ist verantwortlich dafür, die in der Institution bestehenden CoP auf der Webseite der HES-SO sichtbar zu machen.
- ❽ Sich mit den Mitgliedern auf einen Konsens über die Funktionsweise der CoP einigen.

Zitate

«Wir waren mehrere Lehrkräfte, die sich für die gleichen Themen und Fragen interessierten, und hin und wieder gaben wir uns auf informelle Weise gegenseitig Tipps und Ratschläge. Unser Projekt bestand darin, dieses Vorgehen etwas mehr zu formalisieren.»

«Die Mitgliedschaft in der Community of Practice war sehr motivierend. Wir hatten alle ganz konkrete und ziemlich dringende Bedürfnisse im Zusammenhang mit dem Thema unserer Gruppe.»

«Es ist ziemlich einfach, sich zu treffen und gemeinsam Sitzungen durchzuführen. Unser Anliegen ist es, Lösungen für unsere Probleme zu finden.»

«In einer Community of Practice herrscht ein Geben und Nehmen. Es ist nicht so, dass ich mir einfach nehme, was ich will. Man unterstützt einander und hilft sich gegenseitig.»

«Es gibt Vorteile auf der Beziehungsebene. Man lernt sich kennen und einander zu vertrauen.»

«Wir sind mehrere Personen, die über verschiedene Kantone verteilt sind. Die Community of Practice hat es auch möglich gemacht, sich über die gemeinsame Arbeit kennenzulernen.»

«Es ist ein Vorteil, dass die Community of Practice nicht institutionalisiert ist. Man fühlt sich frei.»

Bibliografie und Ressourcen

Allal-Chérif, O. & Arena, L. (2018). XXIII. Étienne Wenger – Les communautés de pratique au service de la connaissance située et de l'apprentissage social. In: Isabelle Walsh (Hrsg.), *Les Grands Auteurs en Systèmes d'information* (pp.462-483). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.walsh.2018.01.0462>

Daele, A. & Charlier, B. (Hrsg.). (2006). Comprendre les communautés virtuelles d'enseignants: Pratique et recherches. Paris: L'Harmattan

Demers, G. & Tremblay, D.-G. (2020). Les communautés de pratique (CdP) comme nouvelles modalités d'apprentissage : enjeux et défis. *Enjeux et société. Approches transdisciplinaires*, 7(2), 217–244. <https://doi.org/10.7202/1073366ar>

Langelier, L. (Hrsg.). (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation des communautés de pratique intentionnelle*. Québec: CEFRIQ

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *A guide to managing knowledge: Cultivating communities of practice*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Les communautés de pratique avec le prof. Amaury Daele | Pédagoscope (pedagoscope.ch)

Unter dem folgenden Link finden Sie drei kurze Videos, die vom Zentrum für digitale Kompetenzen (*Centre des compétences numériques*) der HES-SO zum Thema Communities of Practice produziert worden sind: www.hes-so.ch/la-hes-so/digitalisation/projets-et-initiatives/temoignages-covid-19

An der Redaktion dieses Merkblattes waren die folgende Personen beteiligt:
Juan Carlos Pita, Autor (Pädagogischer Berater, SADAP)
Richard-Emmanuel Eastes, Co-Autor (Leiter des SADAP)
Gabriel Eckert, Co-Autor (Pädagogischer Berater, SADAP)

Communities of Practice im Dienste der Entwicklung der Lehrkräfte und der Institution

Communities of Practice bezeichnen praxisbezogene Gemeinschaften oder Gruppen von Personen, die sich regelmässig treffen. Sie dienen dazu, den Austausch und die Analyse von Erfahrungen, die Ermittlung bewährter Verfahren und die Entwicklung innovativer Lösungen für verschiedenste Probleme zu fördern.

Dieses Merkblatt macht ihre positiven Auswirkungen auf die Institution und ihre Mitglieder deutlich, zeigt auf, worauf bei ihrer Arbeit zu achten ist, und schlägt eine Vorgehensweise für die Bildung von CoP vor.

Über die Autoren

Der SADAP unterstützt die Qualität der Lehre an der HES-SO. Er arbeitet mit allen Akteuren zusammen, die an der Qualität der Studiengänge beteiligt sind, und bietet ihnen ein umfassendes Angebot an Dienstleistungen und Ressourcen. Sein Ziel ist sowohl die Verbesserung der Ausbildung der Studierenden als auch die pädagogische Weiterentwicklung der Lehrkräfte.

IMPRESSUM

HES-SO Rectorat
Route de Moutier 14
2800 Delémont

SADAP – Service d'appui
au développement académique
et pédagogique
sadap@hes-so

Oktober 2022