

# Community Building im Hochschulkontext

---

Kathrin Rabsch, Angela Weißköppel

**Abstract** Dieser Artikel setzt sich mit dem Thema Community Building im Hochschulkontext auseinander, konkreter damit, wie Community Building zur Weiterentwicklung der Hochschullehre beitragen kann. Zentrale Aspekte, die diesen Artikel rahmen, sind eine kurze Auseinandersetzung mit dem Verständnis von Wissen und kollektivem Wissen. Daran anschließend beleuchtet der Artikel das Konzept von Communities of Practice – Gemeinschaften, die sich einem gemeinsamen Problem oder einer gemeinsamen Herausforderung widmen. Dieser Ansatz dient als Ausgangspunkt für Überlegungen zum Thema Community Building und wie dieses an Hochschulen aussehen kann. Wie lassen sich diese theoretischen Aspekte dann in die Praxis übersetzen? In diesem Artikel werden exemplarische Community-Building-Maßnahmen an der HTW Berlin vorgestellt und beleuchtet, welche Herausforderungen dieses Vorhaben mit sich bringt.

*This article explores the topic of community building in the context of higher education. More specifically, how community building can contribute to the further development of university teaching. The central aspects that frame this article are a brief examination of the understanding of knowledge and collective knowledge. The article then examines the concept of Communities of Practice – communities dedicated to a common problem or challenge. This approach serves as a starting point for considerations on the topic of community building and what this can look like at universities. How can these theoretical aspects be translated into practice? In this article, exemplary community building measures at HTW Berlin are presented and the challenges this project entails are highlighted.*

## 1. Einleitung

Kollektives Wissen, also das Wissen, das zwischen mehreren Individuen verteilt ist und weniger bei nur einem Individuum liegt (Lam, 2000), birgt ein im-

menses Potenzial. Organisationen stehen in diesem Kontext vor der Herausforderung, zu überlegen wie dieses kollektive Wissen entstehen, zugänglich und nutzbar gemacht werden kann.

Auch im Kontext von Lehre gibt es an Hochschulen einen großen Wissens- und Erfahrungsschatz. Doch wie kann Vernetzung und Transfer in diesem Bereich unterstützt werden, sodass kollektives Wissen entsteht und zugänglich wird? Eine Strategie, um diesen Prozess zu unterstützen, ist Community Building. Community Building als Strategie findet bislang insbesondere im Kontext von Marketing und Kundengewinnung sowie -bindung Anwendung. Community Building bezeichnet den Prozess Menschen mit gemeinsamen Zielen, Werten und Interessen zusammenzubringen und eine Gemeinschaft, eine Community entstehen zu lassen (Community Building, o. D.). Einen ähnlichen Ansatz verfolgt das Konzept der Community of Practice. Dieses Konzept stammt aus der Lerntheorie, in deren Kontext es auch am meisten Anwendung findet (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2015).

Dieser Artikel wirft zunächst einen Blick auf den Wissensbegriff und das Verständnis von Wissen, das diesem Artikel zugrunde liegt. Anschließend wird zur weiteren theoretischen Fundierung das Konzept der Community of Practice (Wenger et al., 2002) beleuchtet. Betrachtet werden soll, wie Communities of Practice und Community Building an Hochschulen funktionieren können und welchen Mehrwert diese haben. Der Fokus liegt dabei auf Community Building mit Lehrenden, da dieses Vorhaben im Rahmen eines Lehrentwicklungsprojektes entstand. Dabei wird zudem Bezug genommen auf die Erkenntnisse aus einer durchgeführten Bedarfserhebung mit Lehrenden und Studierenden der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.

Da Hochschulen zwar per definitionem zu Organisationen zählen, aber gleichzeitig einige Alleinstellungsmerkmale aufweisen, werden zudem organisationssoziologische Perspektiven einbezogen, die helfen sollen, die Spezifika von Hochschulen und deren Einfluss auf Community-Building-Prozesse an Hochschulen zu verdeutlichen. Relevante Fragen sind hierbei unter anderem: Was zeichnet Communities of Practice aus und was bedeutet dies für den Hochschulkontext? Welche Bedarfe haben Lehrende? Wie kann Community Building an Hochschulen aussehen und wie können Communities of Practice an Hochschulen entstehen?

## 2. Wissen ja, aber welches?

Da sich die folgenden Überlegungen direkt wie indirekt mit Wissen beschäftigen und damit, wie man Zugang zu kollektivem Wissen ermöglichen kann, lohnt ein Blick darauf, was in diesem Kontext darunter zu verstehen ist.

Epistemologisch betrachtet, wird zwischen explizitem und implizitem (>tacit<) Wissen unterschieden (Lam, 2000). In *The tacit dimension* hat Michael Polanyi (1985) ein elaboriertes Modell des menschlichen Wissens eingeführt. Polanyi geht davon aus, dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen (Polanyi, 1985). Er erläutert, dass implizites Wissen immer an einzelne Individuen gebunden ist, weswegen auch nur Individuen darüber verfügen und nicht Gruppen oder Kollektive (Prichard, 1999; Schreyögg & Geiger, 2003, zitiert nach Porschen, 2008). Explizites Wissen hingegen kann benannt, ausgesprochen und weitergegeben werden – es ist demnach nicht an ein Individuum gebunden (Porschen, 2008).

Unter implizitem Wissen versteht man also dasjenige Wissen, welches durch das Individuum nicht oder zumindest nicht vollständig explizit gemacht werden kann (also in Form von Objekten, Worten etc.) (Porschen, 2008). Zwar kann man konzeptuell zwischen explizitem und implizitem Wissen unterscheiden, in der Praxis sind diese jedoch nicht so klar trennbar (Lam, 2000).

Doch wieso ist implizites Wissen so relevant? Aktuelle Diskurse (wie beispielsweise im Wissensmanagement) gehen davon aus, dass ein Großteil des Wissens implizit vorliegt, also nicht explizit/objektivierbar ist (Porschen, 2008). Pyrko et al. (2017) umschreiben dies mit der Metapher eines Eisbergs: Explizites Wissen – also das Wissen, das kommunizierbar und somit wahrnehmbar ist – bildet die sichtbare Spitze des Eisbergs, wohingegen implizites Wissen den unteren, deutlich größeren Teil des Eisbergs ausmacht. Implizites Wissen gilt demnach als eine wichtige Ressource, deren Sichtbarmachung für Organisationen eine zentrale Rolle spielt. Entscheidend ist also (und dies wird als Aufgabe des Wissensmanagements gesehen), ob der Transformationsprozess von implizitem zu explizitem Wissen erfolgreich ist (Porschen, 2008).

Eine weitere Ebene, auf der Wissen betrachtet werden kann, ist die ontologische. Hier wird Wissen einerseits auf individueller und andererseits auf kollektiver Ebene betrachtet. Dies bedeutet, dass Wissen innerhalb einer Organisation auf dem Level des Individuums verbleiben kann. Damit ist nicht nur Wissen gemeint, das in den Köpfen der Individuen vorhanden ist, sondern

auch Wissen im Sinne von körperlichen Fertigkeiten. Da es Individuen nicht möglich ist, unendlich viel Wissen zu speichern und zu verarbeiten, führt dies unweigerlich dazu, dass individuelles Wissen limitiert und demnach spezialisiert ist (Lam, 2000).

Betrachtet man im Vergleich hierzu kollektives Wissen, ist damit solches Wissen gemeint, das zwischen den Mitgliedern einer Organisation verteilt ist – so gesehen das angesammelte Wissen der Organisation (Lam, 2000).

Auch wenn Organisationen sich dahingehend unterscheiden, welche Art von Wissen dominiert, so stehen sie meist vor der Herausforderung, wie implizites Wissen mobilisiert werden kann. Implizites Wissen spielt für Lernen und Innovation in Organisationen eine zentrale Rolle. Dabei handelt es sich um einen reziproken Prozess, da auch die Organisation dieses Wissen bzw. das Entstehen dieses Wissens beeinflusst (Lam, 2000).

Wie kann Community Building den Prozess des Zugangs zu bzw. des Sichtbarmachens von implizitem, kollektivem Wissen unterstützen? Zur weiteren theoretischen Rahmgebung soll das Community-of-Practice-Konzept hinzugezogen werden, dessen Ziel es ist, Personen mit ähnlichen Interessen zusammenzubringen, um gemeinsames Lernen und das Teilen von Wissen zu fördern.

### 3. Communities of Practice

Zur theoretischen Fundierung nicht nur der Ausführungen in diesem Kapitel, sondern auch der Bedarfserhebung und der Überlegungen zur Herangehensweise des Vorhabens Community Building dient – wie bereits erwähnt – das Konzept der Community of Practice. Um dieses vielschichtige Konzept zu durchdringen, werden hier die verschiedenen Facetten von Communities of Practice beleuchtet, die zentralen Charakteristika ebenso wie die Erfolgsfaktoren für Communities of Practice.

#### 3.1 Was sind Communities of Practice?

Zwar gibt es zahlreiche Ansätze in verschiedensten Disziplinen und Fachrichtungen, die das Konzept der Community of Practice nutzen und verfolgen, meist wird jedoch Bezug genommen auf Jean Lave und Etienne Wenger, die dieses Konzept 1991 in ihrem Buch *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* eingeführt haben. Communities of Practice werden definiert

als »groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly« (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2015, S. 2). Eine ähnliche Definition liefern Brown und Duguid (1991), die diese als »peers in execution of real work, held together by a common sense of purpose and a real need to know what each other knows« beschreiben. Beide Definitionen beinhalten die Aspekte des Austauschs, des gemeinsamen Problems und der Wissens- bzw. Lernkomponente. Communities of Practice werden auch als ein Aktivitätssystem bezeichnet, das Individuen darin verbindet, dass sie gemeinsame Ziele verfolgen und diese Ziele für sie selbst und das Kollektiv von Bedeutung sind (Lee et al., 2010). Dabei ist nicht von Relevanz, ob diese Personen tagtäglich miteinander arbeiten oder gar in derselben Abteilung oder demselben Team, sondern dass sie sich regelmäßig treffen und dabei Wissen sowie Erfahrungen miteinander teilen und versuchen, gemeinsam Probleme zu lösen (Wenger et al., 2002).

Eine Herausforderung hinsichtlich dieses Konzepts ist auch die Abgrenzung zu anderen Begrifflichkeiten, wie beispielsweise Team oder Netzwerk. Wenger (o. D.) verdeutlicht diesen Unterschied, indem er erläutert, dass alle Communities of Practice auch Netzwerke sind, da sie aus Verbindungen ihrer Mitglieder bestehen. Andererseits sind nicht alle Netzwerke auch Communities of Practice, da Netzwerke nicht immer ein geteiltes Interessensgebiet haben, das zugleich auch identitätsstiftend ist. Dadurch entsteht eine Verbindlichkeit, die über eine bloße Vernetzung hinausgeht. Wenger unterscheidet weiter zwischen Netzwerk- und Communityaspekten: Der Netzwerkaspekt bezieht sich auf Beziehungsgeflechte, der Communityaspekt hingegen auf die Entwicklung einer geteilten Identität. Obwohl oft einer der beiden Aspekte dominiert, sodass von »reinen« Netzwerken oder »reinen« Communities gesprochen werden kann, ist es meist so, dass die beiden Aspekte koexistieren.

Zentral ist hierbei, dass es darum geht, wie Menschen lernen (Wenger, 2000). Trotz der Popularität und der weiten Verbreitung des Konzepts fand es bisher wenig Anwendung im Hochschul- und insbesondere im Lehrkontext.

### 3.2 Die drei zentralen Charakteristika von Communities of Practice

Zur Abgrenzung des Konzepts der Community of Practice von anderen Formen von Netzwerken definieren Wenger et al. (2002) drei zentrale strukturelle Charakteristika, die alle Communities of Practice gemeinsam haben: eine Domäne (domain), Community und eine Praxis (practice).

Dabei bezeichnet die Domäne das geteilte Interessensgebiet, also das Thema, mit dem sich die Community beschäftigt (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2015). Mitglieder einer Community of Practice zeichnen sich durch eine Verbindlichkeit zu diesem Interessensgebiet aus, die gleichzeitig ein gemeinsames Identitätsgefühl entstehen lässt (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2015; Wenger et al., 2002).

Der Aspekt der Community beschreibt verschiedene Gemeinschaftsprozesse, wie gemeinsame Aktivitäten und Diskussionen, aber auch das Teilen von Wissen und Information. Dabei zentral ist der Aufbau von Beziehungen, die das Voneinander-Lernen ermöglichen und unterstützen sollen (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2015). Ebenso wichtig ist, dass in der Community ein Zugehörigkeitsgefühl entsteht, da gemeinsames Lernen nicht nur ein rein intellektueller Prozess ist (Wenger et al., 2002).

Betrachtet man die Praxis einer Community of Practice, zeigt sich, dass entscheidend ist, dass Praktiker\*innen zusammenfinden und Ideen, Werkzeuge, Informationen und Dokumente teilen. Der Unterschied zwischen der Domäne (also dem Thema, an dem die Community arbeitet) und der Praxis ist der, dass es sich dabei um das Wissen handelt, das gemeinsam entwickelt wird (Wenger et al., 2002).

Diese strukturellen Elemente von Communities of Practice bilden nicht deren vollständige Komplexität ab, sollen aber Organisationen dazu befähigen, Communities of Practice als Management-Werkzeug zu nutzen, das die Wissensproduktion und -verbreitung verbessern kann (Li et al., 2009).

### Was macht Communities of Practice erfolgreich?

Bisher gibt es wenig empirische Forschung dazu, die zeigt, dass Communities of Practice erfolgreich sind. Angelehnt an die theoretischen Konzepte gibt es jedoch zahlreiche Ansätze, Erfolgsfaktoren von Communities of Practice zu definieren. Einige zentrale Erfolgsfaktoren sollen hier nun genauer beleuchtet werden, da auch diese für das Vorhaben des Community Buildings an der HTW Berlin relevant sind. Bezug genommen wird hierbei auf Thomson et al. (2022), die auf Basis einer Literaturrecherche die neun am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren identifiziert und geclustert haben. Entscheidend für den Erfolg von Communities of Practice sind laut Thomson et al. insbesondere die Community-Interaktion; das Teilen von Best Practices; Hilfsmittel und Ressourcen; eine gemeinsame Kultur, Werte sowie Zugehörigkeit; Wissensproduktion und Zugang zu Wissen; Lernen; Führung; die Veranschaulichung von Ergebnissen und Leistungen sowie eine Strategie.

Community-Interaktion schließt dabei Faktoren wie beispielsweise gegenseitiges Engagement und regelmäßige Interaktion (Pyrko et al., 2017), aber auch Kommunikation (Fontainha & Gannon-Leary, 2008) ein. Erfolgreiche Interaktion und Kommunikation kann durch Facilitation optimiert werden. Dadurch kann Wissen leichter geteilt werden und die Mitglieder einer Community of Practice entwickeln mehr Hingabe und Engagement für die Arbeit in der Community (Akhavan et al., 2015). Ein weiterer Aspekt, den Pyrko et al. (2017) für deren Erfolg für wichtig erachten, ist der des »thinking together«. Damit ist gemeint, dass voneinander gelernt wird und durch diesen Prozess ein Gemeinschaftsgefühl entsteht (Pyrko et al., 2017). Es lässt sich also festhalten, dass (regelmäßige) Interaktion und Kommunikation wichtige Erfolgsfaktoren sind.

Das Teilen von Best Practices wird ebenso häufig als Erfolgsfaktor für genannt. So wird unter anderem postuliert, dass das Teilen von Best Practices nicht nur die Leistung der Organisation verbessert, sondern es auch ermöglicht, die Fähigkeiten und das Wissen der einzelnen Mitglieder für Innovation zu nutzen (Retna & Ng, 2011). Einen weiteren wichtiger Aspekt bringen Probst und Borzillo (2008) an: Sie argumentieren, dass durch das Teilen von Best Practices zwischen den Mitgliedern einer Community Ressourcen (z.B. Zeit und Geld) gespart werden können.

Ebenso gelten Hilfsmittel und Ressourcen in der Literatur als ein Erfolgsfaktor. Gemeint ist damit unter anderem das Bereitstellen der nötigen Infrastruktur, wie z.B. Kommunikationstools, aber auch die Infrastruktur für Meetings (Hong, 2017). Besonders häufig wird jedoch Bezug genommen auf technologische Mittel, die den Austausch zwischen den Mitgliedern (insbesondere bei virtuellen Communities) ermöglichen (Fontainha & Gannon-Leary, 2008; Akhavan et al., 2015).

Ein wichtiger Erfolgsfaktor, der eng mit anderen Erfolgsfaktoren wie z.B. der Community-Interaktion verknüpft ist, sind eine gemeinsame Kultur, gemeinsame Werte sowie ein Zugehörigkeitsgefühl. So argumentieren Pyrko et al. (2017), dass ein zentraler Faktor für den Erfolg von Communities of Practice der ist, dass wechselseitiges Engagement vorhanden sein muss, damit der Prozess des gemeinsamen Lernens funktionieren kann. Sie führen dies noch weiter aus, indem sie die Rolle einer geteilten Identifikation mit den Zielen der Community hervorheben. Fontainha und Gannon-Leary (2008) nennen zudem gemeinsame Werte, ein geteiltes Verständnis sowie ein Zugehörigkeitsgefühl als entscheidende Erfolgsfaktoren.

Da Wissen und somit auch die Produktion von Wissen sowie der Zugang zu Wissen im Kontext des Community-of-Practice-Konzepts eine zentrale Rolle spielen, ist es kaum verwunderlich, dass diese in der Literatur auch als Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Dabei wird auch der Import von Wissen von externen Expert\*innen diskutiert, da diese neue Sichtweisen, Erfahrungen und Wissen in die Community bringen. Dadurch erhält die Community Zugang zu neuem Wissen und kann somit auch neues Wissen und Innovationen kreieren (Probst & Borzillo, 2008).

Eines der Hauptanliegen von Communities of Practice ist Lernen. Wie bereits erwähnt, kann Lernen stattfinden, indem externe Expertise eingeholt wird, da dadurch neue Perspektiven und Denkweisen Einzug halten. Dies bedeutet auch, dass Lernen nicht nur durch externe Expertise stattfindet, sondern auch ein interner Lernprozess angestoßen werden kann. Dieser Erfolgsfaktor ist eng verknüpft mit dem zuvor betrachteten. Auch Lave und Wenger (1991) identifizieren eine Kultur, die das Teilen und Schaffen von Wissen fördert, als entscheidend für den Erfolg einer Community of Practice.

Leadership ist ein Faktor, der eng mit anderen Erfolgsfaktoren verknüpft ist. So ist es ein wichtiger Aspekt, ob die Führung (z.B. die Hochschulleitung) selbst ein Interesse an den Communities hat und demnach eher gewillt ist, Ressourcen (Geld, Zeit ...) zur Verfügung zu stellen (Retna & Ng, 2011). Auch Akhavan et al. (2015) und Hong (2017) betonen die Rolle, die das Engagement der Führungsebene für den Erfolg hat. Befürwortet die Führung die Communities of Practice und deren Arbeit, unterstützt das deren Erfolg.

Die Veranschaulichung von Ergebnissen und Leistungen spielt eine zentrale Rolle für die Motivation der Mitglieder (Hong, 2017). Wenn deutlich wird, welche Wirkung die Arbeit hat, beeinflusst das die Motivation der Mitglieder (Probst & Borzillo, 2008).

Folgen Communities of Practice einer klaren Strategie, steigert dies die Motivation und auch die Bereitschaft, Wissen zu teilen (Akhavan et al., 2015). Gibt es eine Strategie und ist diese den Mitgliedern auch verständlich, unterstützt dies deren Arbeit (Akhavan et al., 2015; Probst & Borzillo, 2008).

Die von Thomson et al. (2022) zusammengefassten Erfolgsfaktoren von Communities of Practice zielen darauf ab, die wichtigsten Aspekte abzudecken. In der Literatur gibt es zahlreiche Ansätze, die Erfolgsfaktoren zu kategorisieren – die von Thomson et al. entstand jedoch im akademischen Kontext, weshalb sie für diesen Rahmen am besten geeignet scheint.



Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Communities of Practice Gemeinschaften sind, deren Ziel es ist, mit- und voneinander zu lernen – in Bezug auf ein geteiltes Problem oder Thema. Dabei gibt es zahlreiche Faktoren, die deren Erfolg unterstützen oder auch verhindern können.

Im Rahmen der beschriebenen theoretischen Ansätze wurde deutlich, dass Wissen in Organisationen sehr vielfältige Formen annehmen kann und insbesondere implizites sowie kollektives Wissen eine wichtige Rolle spielen und gleichzeitig nicht immer direkt zugänglich sind. Der Community-of-Practice-Ansatz macht deutlich, wie wichtig Vernetzung und Austausch sind und dass diese Innovationen sowie Weiterentwicklung im Bereich der Lehre fördern können.

Im Folgenden soll der Fokus darauf liegen, wie Community Building an der HTW Berlin gestaltet wird und weshalb dies ein erstrebenswertes Vorhaben ist.

#### 4. Warum überhaupt Community Building?

Zwar deutet sich anhand der Ausführungen an, weshalb Community Building ein gewinnbringender Prozess sein kann. Trotzdem soll an dieser Stelle noch einmal der Mehrwert deutlich gemacht werden.

Auf theoretischer Ebene zeigt die Auseinandersetzung mit dem Wissensbegriff, dass es neben dem Wissen, das einzelnen Individuen zugeordnet werden kann, auch noch kollektives Wissen gibt, das durch die Interaktion und den Wissensaustausch von mehreren Individuen entsteht. In Hochschulen und zwischen Hochschulen findet selbstverständlich bereits Austausch statt. Darüber hinaus bleiben aktiv angestoßene Vernetzungsprozesse jedoch weiterhin wichtig und nützlich. Sei es, weil nicht immer bekannt ist, ob es noch weitere Mitstreiter\*innen in einem Themenfeld gibt, oder weil bisher noch kein Rahmen für diese Vernetzung vorhanden ist.

Insbesondere der Mehrwert von Communities of Practice wird in der Literatur vielfach diskutiert. Im Arbeitsalltag wird es immer wichtiger, neue Wege der Zusammenarbeit zu finden. Dieser Ansatz bietet eine Möglichkeit, wie Menschen vernetzt werden und gemeinsam lernen, Wissen teilen und zusammenarbeiten (Cambridge et al., 2005). Die Wichtigkeit von Communities of Practice ergibt sich insbesondere daraus, dass dadurch Menschen vernetzt werden, Austausch ermöglicht wird, neues Wissen generiert und vorhandenes Wissen eingefangen und verbreitet wird (Cambridge et al., 2005).

Communities of Practice ermöglichen es, dass die informelle Weitergabe von Wissen explizit wird, indem eine Struktur geboten wird, in der Wissen durch den Austausch von Erfahrungen entsteht (Bozu & Muñoz, 2009). Erfolgreiche Communities of Practice können die Ergebnisse (Innovationen, Verbesserungen etc.) der Organisation positiv beeinflussen (Jagasia et al., 2015). Pyrko et al. (2017) zeigen in ihrer Studie, dass implizites Wissen im Rahmen der untersuchten Community of Practice ausgetauscht wurde, was durch regelmäßigen Austausch und die Arbeit an realen Problemen möglich wurde.

Was bedeutet dies nun für das Community Building an der HTW Berlin? Das Projekt Curriculum Innovation Hub soll zu einem Knotenpunkt an der HTW Berlin werden und die verschiedenen Akteur\*innen miteinander vernetzen. Ziel ist es, einen produktiven Austausch zu ermöglichen – mit besonderem Fokus auf das Themenfeld Lehre und Lehrentwicklung. Um die Entstehung einer Gemeinschaft bzw. mehrerer Gemeinschaften zu unterstützen und diese am Laufen zu halten, wurden verschiedene Maßnahmen entwickelt. Dadurch soll Austausch ermöglicht sowie Wissen generiert und geteilt werden. Durch regelmäßige Reflexionsschleifen werden die durchgeführten Maßnahmen kontinuierlich adaptiert und weiterentwickelt. Insbesondere das Themenfeld Lehre ist ein Bereich, in dem viel implizites und auch individuelles Wissen sowie Erfahrungen vorhanden sind. Die Community-Building-Maßnahmen sollen Lehrende dabei unterstützen, gemeinsam an Lehrthemen zu arbeiten, Herausforderungen anzugehen und voneinander zu lernen, wie Lehre weiterentwickelt werden kann. Es zeigt sich häufig, dass Lehrende vor ähnlichen Herausforderungen stehen oder an ähnlichen Themen arbeiten, das diesbezügliche Wissen dann aber oft bei den Individuen oder innerhalb von Fachbereichen oder Fachbereichskulturen verbleibt. Durch die Vernetzungsaktivitäten im Rahmen des Community Buildings sollen das Wissen und die vielfältigen Erfahrungen, die in der Hochschule vorhanden sind, zugänglich und nutzbar gemacht werden.

## 5. Bedarfserhebung

Nutzt man das Konzept der Communities of Practice und die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Arten des Wissens als Ausgangspunkt für das Vorhaben Community Building an der HTW Berlin mit Lehrenden, ergeben sich mehrere Herausforderungen: Zum einen ist es wichtig herauszufinden, welche Themen es sind, die Lehrende beschäftigen und um die herum sich ei-

ne Community bilden kann. Weiterhin von Interesse ist es, mehr darüber zu erfahren, wie der Austausch gestaltet sein sollte, um bestmögliche Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit zu bieten. Denn schlussendlich liegt die größte Herausforderung darin, die für eine Community of Practice so zentrale regelmäßige Interaktion zu ermöglichen und zu sichern.

Um Informationen zu erhalten, wurden leitfadengestützte Interviews mit Vertreter\*innen verschiedener Statusgruppen geführt. Die Erhebung fand in Form von Fokusgruppeninterviews und Einzelinterviews statt. Je ein Fokusgruppeninterview wurde mit Professor\*innen, Studierenden und Lehrbeauftragten geführt. Ergänzt wurden diese Interviews mit Einzelinterviews (vier mit Professor\*innen, zwei mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden und eines mit einer Lehrbeauftragten).

## 5.1 Ausgangssituation und Datengrundlage

Nach intensiver Auseinandersetzung mit den theoretischen Hintergründen zu Community Building bzw. Communities of Practice und den Zielen des Community Buildings an der HTW Berlin war die Herausforderung, mehr darüber zu erfahren, was für die Lehrenden von Relevanz ist, wenn Vernetzungsformate für diese entwickelt werden.

Um erste Antworten auf die genannten Fragen zu erhalten, wurde eine Bedarfserhebung durchgeführt, die zum Ziel hatte, Bedarfe, Wünsche, mögliche Austauschformate und die daraus resultierenden Implikationen für das Community Building an der HTW Berlin zu identifizieren. Dazu wurden drei Fokusgruppen- und sieben Einzelinterviews leitfadengestützt durchgeführt.

Die Auswertung erfolgte problemgeleitet mit MAXQDA. Zentrale Fragestellungen waren: Wie kann Austausch gelingen? Was brauchen und was wollen Lehrende? Welche Themen und Formate sind von Interesse? Welches sind Gründe, weswegen Austausch/Vernetzung (noch) nicht stattfindet? Für die Auswertung ergaben sich daraus etwa 100 Seiten Textmaterial.

## 5.2 Auswertung mit MAXQDA

Zur Auswertung wurde induktiv, anhand des vorliegenden Textmaterials ein Kategoriensystem entwickelt, das im Laufe der Auswertung iterativ weiterentwickelt wurde. So entstand ein Kategoriensystem mit insgesamt acht Oberkategorien und 41 Unterkategorien. Einzelne Kategorien wurden deduktiv vor der Auswertung festgelegt. Dies lag in der problemgeleiteten

Struktur des Fragebogens und des zugrundeliegenden Erkenntnisinteresses begründet. Neben Häufigkeiten von genannten Aspekten wurden auch die Statusgruppen getrennt voneinander betrachtet. Dadurch kann untersucht werden, inwiefern sich die Statusgruppen in ihren Bedarfen und Wünschen unterscheiden, was das Vorgehen hinsichtlich des Community Buildings beeinflussen kann. Zur Visualisierung wurde zudem die Funktion der Codewolken genutzt, die es ermöglichen, die Häufigkeiten von vergebenen Codings darzustellen. Damit sind die Häufigkeiten und die Bedeutung verschiedener Codes schnell zu erfassen. Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel für eine Codewolke.

Abbildung 1: Beispiel Codewolke



### 5.3 Ergebnisse

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen: Zum einen hat sich gezeigt, dass grundsätzlich Interesse an (mehr) Austausch vorhanden ist. Betrachtet man nun, wie der Austausch gestaltet sein sollte, ist es insbesondere ein fachbereichsübergreifender Austausch, der als Wunsch geäußert wurde (insbesondere von Professor\*innen und wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen). Dabei bevorzugten insbesondere Professor\*innen formale/organisierte Austauschformate.

Bezüglich gewünschter Austauschthemen waren die Bedarfe sehr vielseitig. Häufig genannt wurden Themen wie Best Practices, Onboarding (insbesondere bei wissenschaftlichen Mitarbeitenden), organisatorische Aspekte der Lehre sowie Didaktik.

Zusätzlich zu Wünschen und Bedarfen wurde auch nach bereits existierenden Austauschthemen gefragt. Hierbei heben sich drei Aspekte besonders ab (insbesondere bei Professor\*innen): zu sehen, was die anderen machen, Austausch zu Schwierigkeiten und Problemen sowie Inspiration und Ideen für die eigene Lehre zu erhalten. Zudem erwähnenswert sind der Austausch zu gemeinsamer Lösungsfindung, fachlicher Austausch, Austausch zu E-Learning und organisatorischen Themen sowie zu den Rahmenbedingungen der Lehre. Betrachtet man die Ergebnisse dahingehend, wie der bestehende Austausch gestaltet ist, so zeigt sich, dass dieser bisher überwiegend unregelmäßig, fachbereichsintern und informell stattfindet.

Deutlich wurde auch, dass ein Überangebot vermieden und vielmehr nach Anknüpfungspunkten in der Hochschule gesucht werden sollte, die sich für Community Building eignen. Gleichzeitig wurde jedoch deutlich, dass es aufgrund der vielfältigen Bedarfe, Wünsche und Vorstellungen herausfordernd ist, passende Austauschformate zu finden und diese dann gut zu terminieren.

Von Interesse im Rahmen der Befragung war auch zu erfahren, weswegen Austausch gegebenenfalls nicht stattfindet. Am häufigsten wurde – wenig verwunderlich – der Zeitfaktor als Grund für wenig Austausch genannt. Mögliche zu erwähnende Gründe hierfür sind zum einen das hohe Lehrdeputat (bei Professor\*innen 18 Lehrveranstaltungsstunden pro Woche) sowie die hohe Relevanz von Forschung sowie der höheren Prestigewert von Forschung (im Vergleich zu Lehre). Häufig wird dabei die Mehrfachbelastung durch Forschung, Gremien, Verwaltung und Lehre genannt, wodurch wenig Zeit für Austausch eingeräumt werden kann. Ein weiterer Aspekt, der genannt wurde, war der fehlende Rahmen für Austausch. Damit gemeint ist, dass zwar Interesse an Austausch besteht und dieser oft auch bereits informell (»auf dem Gang«) stattfindet, aber nicht organisiert ist.

## 5.4 Implikationen für das Community Building an der HTW Berlin

Die Ergebnisse der Befragungen wurden als Ausgangspunkt für die Entwicklung verschiedener Community-Building-Formate genutzt. Unter Rückbezug auf die Bedarfserhebung sowie die theoretische Rahmung ergeben sich dadurch folgende Implikationen für das Community Building:

- Zeit als größter limitierender Faktor: Kaum ein anderer Aspekt wurde von allen Lehrenden gleichermaßen als hinderlicher Faktor für das Community Building genannt. Oftmals wurde dann auch auf die hohe Lehrverpflichtung, Gremienarbeit und Forschung verwiesen.
- Interesse an (mehr) Austausch ist überwiegend vorhanden: Auch hier herrscht größtenteils Einigkeit bei den befragten Lehrenden. Die meisten wünschen sich mehr Austausch, insbesondere über Fachbereichsgrenzen hinweg, was ein fruchtbarer Boden für das Vorhaben ist.
- Die Liste an Bedarfen und gewünschten Austauschthemen ist lang und die Interessen der Lehrenden und Themen, zu denen diese sich Austausch wünschen, sind sehr vielfältig. Auch hier können daher Ansatzpunkte für das Community Building identifiziert werden.
- Austauschformate und -themen müssen gut gewählt, terminiert und organisiert sein: In diesem Kontext wurden z.B. die Uhrzeit, die Zeit im Semester, aber auch der Wunsch nach einer klaren Agenda genannt.

## 6. Community Building an der HTW Berlin

Was bedeuten die bisherigen Ausführungen nun für das Vorhaben des Community Buildings an der HTW Berlin? Neben einem Blick auf drei exemplarische Community-Building-Veranstaltungen soll im Folgenden betrachtet werden, wie die Formate entwickelt wurden und welche Alleinstellungsmerkmale die Veranstaltungen aufweisen.

Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen sowie den Ergebnissen der Bedarfserhebung wurden verschiedene Community-Building-Formate entwickelt und umgesetzt. Teilweise wurden diese gemeinsam mit Kolleg\*innen aus den Fachbereichen organisiert oder schlossen an andere Veranstaltungen an. Bei der Angebotsentwicklung wurde neben den Erhebungsergebnissen auch darauf geachtet, dass die Formate vielseitig sind, um ein Gespür dafür zu bekommen, wie die unterschiedlichen Veranstaltungsformate angenommen werden. So wurde z.B. mit Online- und Präsenzveranstaltungen, unterschiedlich lang dauernden Veranstaltungen oder auch dem Grad der partizipativen Ausgestaltung experimentiert. Zudem spielen hierbei auch aktuelle Entwicklungen eine zentrale Rolle, die eine Veränderung der Bedarfe von Lehrenden bewirken. Oft gehen diese mit neuen Herausforderungen einher, weshalb hier ein besonderes Interesse vorhanden ist. Exemplarisch werden nun exemplarisch drei dieser Veranstaltungen vorgestellt:

Lehrenden-Frühstück zum Thema Grundlagenveranstaltungen: Im Rahmen dieser Veranstaltung wurden Herausforderungen besprochen, die Lehrende von Grundlagenveranstaltungen sehen. Dieses Thema wurde mehrfach im Rahmen der Bedarfserhebung genannt. Dabei gab es zu Beginn der Veranstaltung Kurz-Inputs von zwei Lehrenden als Diskussionsaufhänger. Um der Veranstaltung einen schönen Rahmen zu geben, gab es für die Teilnehmenden ein Frühstück. Um den Austausch zu fördern, wurden zudem partizipative Methoden genutzt. Dadurch und durch Facilitation konnte ein produktiver Austausch entstehen sowie eine Ergebnisdokumentation sichergestellt werden. Hier lässt sich außerdem Rückbezug auf die Erfolgsfaktoren für Communities of Practice nehmen (z.B. Community-Interaktion), die im Rahmen solcher Veranstaltungen gefördert werden.

Symposium »KI in der Lehre – kann das gelingen?«: Das Thema KI spielt nicht erst seit ChatGPT eine immer wichtigere Rolle für die Gesellschaft – so auch für Hochschulen und Lehre. Nicht nur aufgrund des öffentlichen Diskurses, sondern auch in Gesprächen mit Lehrenden und Kolleg\*innen wurde deutlich, dass es zu diesem Thema viel Potenzial zu entdecken gibt, aber auch viele Unsicherheiten damit verbunden sind. Im Rahmen des Symposiums wurde von vier Lehrenden ein Einblick geboten, wie sie KI bereits in der Lehre nutzen. Im Anschluss gab es an verschiedenen Thementischen noch ausreichend Zeit für den Austausch. Das Symposium sollte einerseits aufzeigen, dass KI und Lehre zusammengedacht werden können, und andererseits der Auftakt für weiteren Austausch zu diesem Thema sein. Im Anschluss entstand daher der »KI-Stammtisch«, bei dem sich Lehrende einmal pro Monat online zu Lehrthemen und KI austauschen. Entscheidend ist hierbei, dass die Teilnehmenden die Agenda selbst festlegen und somit die Veranstaltung co-kreativ gestalten.

Kompakt-Werkstatt »Zukunftsorientiert Prüfen«: Die Idee für dieses Format entstand ebenfalls im Kontext von KI in Verbindung mit dem Thema Prüfen. In Gesprächen mit Kolleg\*innen wurde deutlich, dass für zukunftsfähige Prüfungsformate die Existenz von KI nicht negativ sein muss, sondern dass grundsätzlich darüber nachgedacht werden muss, wie die zugehörigen Berufsfelder zu den Studienfächern aussehen, welcher Kompetenzen es dafür bedarf und wie neben fachlichen Inhalten auch überfachliche Kompetenzen vermittelt und geprüft werden können. Bei der Entwicklung des Werkstatt-Formats war es besonders wichtig, den teilnehmenden Lehrenden neben der Vermittlung von Inhalten zu Kompetenzen, Prüfungsformen und Aufgabenstellungen auch die Möglichkeit zu bieten, im Rahmen der Werkstatt das Ge-

lernte direkt auf ihre Prüfungsformate anzuwenden. Ein wichtiger Bestandteil der Werkstatt ist es dabei, diese möglichst transferorientiert zu gestalten. Damit wird den Lehrenden als Teil der Veranstaltung Zeit geschenkt, sich intensiv mit ihrer Lehre und ihren bisher genutzten Prüfungsformaten zu beschäftigen. Die Kompakt-Werkstatt »Zukunftsorientiert Prüfen« wird genauer im Beitrag von Bajerski & Weißköppel in diesem Sammelband vorgestellt.

Die verschiedenen Veranstaltungen haben gezeigt, dass für die Produktivität nicht unbedingt die Teilnehmendenzahlen entscheidend sind, sondern wie gut die Veranstaltung begleitet wird. Zudem kann das Feld des Community Buildings an der HTW Berlin zunächst als ein Experimentierfeld gesehen werden, in dem es herauszufinden gilt, welche Formate und Themen auf Resonanz bei den Lehrenden stoßen.

## 7. Herausforderungen

Durch die Ergebnisse der Bedarfserhebung wurde bereits deutlich, dass Community Building mit Lehrenden der HTW Berlin ein Vorhaben ist, das diversen Herausforderungen gegenübersteht.

Neben den verschiedenen Interessen und Vorstellungen, die die Lehrenden in Bezug auf Austausch und Vernetzung mitbringen, ist insbesondere der Zeitfaktor eine der größten Herausforderungen, die nicht kurzfristig gelöst werden können.

Insbesondere an Hochschulen für angewandte Wissenschaften ist das Lehrdeputat (von Professor\*innen) sehr hoch. Lehrbeauftragte üben ihren Lehrauftrag meist zusätzlich zu einer Anstellung in der freien Wirtschaft aus. Hinzu kommt, dass Lehre in ständiger Konkurrenz zu Forschung steht. Dies ist im Hochschulkontext ein viel diskutiertes Thema. So zeigen beispielsweise Berufungsverfahren, dass die Auswahlkriterien häufig Forschungsaspekte beinhalten, wie Publikationen, Forschungsprojekte und die Akquise von Drittmitteln (Kleimann & Hückstädt, 2018). Zudem ist ein Forschungsimperativ vorherrschend, was darin resultiert, dass Reputation über Forschung gewonnen wird, wohingegen exzellente Lehre nicht denselben Effekt hat. Daraus ergibt sich nicht nur ein hoher Zeitaufwand für Lehre qua Lehrverpflichtungsverordnung, sondern auch für Forschung. Hinzu kommen noch Verwaltungsaufgaben und Gremienarbeit (Heger, 2019) – es bleibt also wenig Zeit für andere Verpflichtungen. Angebote wie im Rahmen des Community Building werden daher oft vernachlässigt. Diese strukturellen und kulturellen



Herausforderungen bedürfen eines Wandels der Wissenschafts- und Hochschullandschaft. Diese Strukturen aufzubrechen wird ein langer Prozess sein, der nicht ad hoc passieren wird.

## 8. Lessons Learned

Die Ausführungen zu den Ergebnissen der Bedarfserhebung sowie den Implikationen für das Community Building an der HTW Berlin und dessen Umsetzung lassen bereits erahnen, dass das Vorhaben, Lehrende miteinander zu vernetzen, sodass diese gemeinsam und voneinander lernen und die Lehrentwicklung vorantreiben, mit einigen Schwierigkeiten einhergeht. Im Folgenden sollen einige gewonnene Erkenntnisse geteilt werden, die anderen Praktiker\*innen in diesem Feld nützlich sein können.

Betrachten wir zunächst den Zeitfaktor: Es steht außer Frage, dass Lehrende an Hochschulen und insbesondere an Hochschulen für angewandte Wissenschaften aufgrund von Lehre, Forschung und Verwaltung stark ausgelastet sind. Oftmals fallen dann zusätzliche Veranstaltungen hinten runter. Es hat sich aber gezeigt, dass Lehrende je nach angebotenen Thema, trotzdem Raum für Vernetzung und Austausch einräumen. Dies ist insbesondere bei Brennpunktt Themen wie z.B. derzeit Künstlicher Intelligenz (KI) der Fall. Eng mit dem erstgenannten Punkt verknüpft ist die Wahl des geeigneten Zeitpunktes. Dabei spielt keine Rolle, ob im Vorfeld recherchiert wurde, welche Uhrzeit geeignet ist und an welchem Wochentag ein Großteil der Lehrenden keine bzw. wenig Lehre absolvieren muss. In diesem Sinne gibt es nicht den richtigen Zeitpunkt. Es ist nicht möglich – und dies ist auch nicht der Anspruch des Community Buildings –, alle Lehrenden zu erreichen. Vielmehr ist es von Relevanz, diejenigen zu erreichen, die motiviert sind, sich mit einem ausgewählten Thema auseinanderzusetzen.

Außerdem werden (zumindest im Fall des Community Buildings an der HTW Berlin) Präsenzveranstaltung besser angenommen als virtuelle Meetings. Somit spielt es eine große Rolle, dass das Umfeld bei Vernetzungstreffen entsprechend gestaltet wird. Dies meint z.B., dass der Veranstaltungsraum gut vorbereitet ist oder Verpflegung angeboten wird.

Bei der Planung von Vernetzungsveranstaltungen ist zudem damit zu rechnen, dass ein Teil derer, die sich angemeldet haben, aufgrund anderweitiger Verpflichtungen kurzfristig nicht erscheint. Dies lässt sich trotz der Bitte um Verbindlichkeit vermutlich nicht ändern.

Zuträglich für den Erfolg von Vernetzungsveranstaltungen ist es hingegen, wenn man sich mit Lehrenden zusammentut, die bereits an einem Thema arbeiten, und davon ausgehend Angebote entwickelt. Zudem ist es lohnenswert, Lehrende als Beispiele für innovative Lehrformate in diese Vernetzungsveranstaltungen zu integrieren. So wird diesen Lehrenden nicht nur eine Plattform geboten, ihre Arbeit zu präsentieren. Die Teilnehmenden haben gleichzeitig auch direkt Einblick darin, wie z.B. die Nutzung von KI in der Lehre konkret aussehen kann.

Die (neben dem Zeitfaktor) größte Herausforderung ist, zu überlegen, wie ausgehend von einem initialen Vernetzungstreffen weitere Vernetzung ermöglicht und das Entstehen einer eigenständigen Community of Practice gefördert werden kann. Hierfür bedarf es der Mitwirkung der Lehrenden, die Themen und Ziele der Community definieren und so den regelmäßigen Austausch am Leben halten müssen. In der Entstehungsphase wird dieser Prozess unterstützt; langfristig sollte dieser jedoch selbstorganisiert agieren können.

Betrachtet man die genannten Punkte, so könnte man fragen, ob das Vorhaben von vorneherein zum Scheitern verurteilt ist, da zentrale Herausforderungen wie der Zeitfaktor zumindest nicht ad hoc gelöst werden können. Community Building ist jedoch als work in progress zu sehen. Die gemachten Erfahrungen (gute wie schlechte) sollen nicht umsonst gewesen sein, sondern kontinuierlich in die Weiterentwicklung des Vorhabens und der Formate einfließen. Die erfolgreichen Vernetzungsansätze zeigen zudem, dass Interesse und der Bedarf an Austausch da sind. Community Building an der HTW Berlin wird daher (auch mit einer nötigen Prise Experimentierfreudigkeit) stetig weiterentwickelt.

## 9. Fazit und Ausblick

Community Building und Communities of Practice halten bzw. haben bereits Einzug in das Hochschulwesen gehalten. Die zugrundeliegende Idee ist recht simpel: Menschen, die ähnliche Ziele verfolgen oder ähnliche Probleme angehen möchten, sollen zusammengebracht werden. Ziel ist insbesondere der Zugang zu implizitem und kollektivem Wissen. Diese beiden Wissensformen liegen meist isoliert bei Individuen und sind nur schwer zugänglich. Gleichzeitig versprechen diese Wissensformen gewinnbringend für Entwicklung und Innovation in Organisationen zu sein.

Dieser Artikel hat sich damit auseinandergesetzt, wie Community Building mit Lehrenden an Hochschulen funktionieren kann. Unter Rückbezug auf das Community-of-Practice-Konzept und dessen Erfolgsfaktoren wurden durch eine Bedarfserhebung Wünsche, Vorstellungen, Ideen und Bedarfe von Lehrenden in Bezug auf Community Building identifiziert. Ziel des Community Buildings soll es sein, dass die Herausforderungen in Bezug auf Lehrentwicklung gemeinsam angegangen werden und voneinander und miteinander gelernt werden kann, wie Lehre (besser) gestaltet werden kann.

Die Auseinandersetzung mit Community Building hat gezeigt, dass es sich dabei um ein vielschichtiges Konzept handelt, dessen Umsetzung insbesondere im Hochschul- bzw. konkreter im Lehrkontext nicht trivial ist. Dies liegt unter anderem an der Mehrfachbelastung von Lehrenden und dem damit einhergehenden Zeitmangel, aber auch an zahlreichen anderen Einflüssen. Einige davon lassen sich, wie aufgezeigt wurde, auf den Organisationstypus Hochschule zurückführen. Die dort vorherrschende Kultur und ihre Struktur erschweren an einigen Stellen den Austausch und die Vernetzung.

Auch wenn Community Building ein Vorhaben ist, das mit Herausforderungen einhergeht und sich oftmals als komplizierter darstellt als vermutet, so überzeugt das Konzept doch durch einige Argumente, die es zu einem lohnenswerten Unterfangen machen. Die Umsetzung des Community Buildings gestaltet sich an der HTW Berlin bislang durchwachsen. Doch wie bei den meisten Veränderungsprozessen in Organisationen handelt es sich hierbei um einen iterativen Prozess, in dem die Erfahrungen aus durchgeführten Community-Building-Maßnahmen in die Weiterentwicklung des Vorhabens einfließen, sodass es kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Wirft man einen Blick auf weitere mögliche Untersuchungen in diesem Kontext, so wäre eine Netzwerkanalyse ein guter Ansatzpunkt, um »strukturelle Löcher« und Gatekeeper zu identifizieren. Die Hypothese zu strukturellen Löchern lautet, dass Menschen, die in Sozialstrukturen nah an diesen Löchern verortet sind, eher gute Ideen haben. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Meinungen und Wissen innerhalb von Gruppen eher homogen sind. Zwischen Gruppen – so die Hypothese – kommen vielfältigere Denkweisen und Perspektiven zusammen, die zu neuen Ideen führen können (Burt, 2004). So kann dann konkret an den Stellen angesetzt werden, an denen Vernetzung derzeit stockt. Weiterhin wäre es hierbei interessant, Hochschulen aus organisationssoziologischer Perspektive zu betrachten. Hochschulen weisen in der Organisationssoziologie einige Alleinstellungsmerkmale auf, die sie von anderen Organisationstypen unterscheiden (Wilkesmann & Schmid, 2012). Eine Aus-

einandersetzung mit diesen Merkmalen könnte weitere interessante Einblicke bieten.

## Literaturverzeichnis

- Akhavan, P., Marzieh, B. & Mirjafari, M. (2015). Identifying the success factors of Communities of Practice (CoPs) – How do they affect on students to create knowledge? *VINE*, 45(2), 198–213.
- Bozu, Z. & Muñoz, F. I. (2009). Creando comunidades de práctica y conocimiento en la Universidad: una experiencia de trabajo entre las universidades de lengua catalana. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 6(1), 1–10.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and Communities-of-Practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Burt, R. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399.
- Cambridge, D., Kaplan, S. & Suter, V. (2005). Community of Practice Design Guide – A Step-by-Step Guide for Designing & Cultivating Communities of Practice in Higher Education. *EDUCAUSE Learning Initiative (ELI)*. <https://library.educause.edu/resources/2005/1/community-of-practice-design-guide-a-stepbystep-guide-for-designing-cultivating-communities-of-practice-in-higher-education>
- Community Building* (o. D.). Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt. <https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/aktuelles/community-building/>
- Fontainha, E. & Gannon-Leary, P. (2008). Communities of Practice and Virtual Learning Communities: Benefits, Barriers and success factors. *eLearning Papers*, 5.
- Heger, C. (2019). DZHW-Studie: Wie viel Zeit bleibt für Forschung und Lehre? [http://www.dzhw.eu/services/meldungen/detail?pm\\_id=1551](http://www.dzhw.eu/services/meldungen/detail?pm_id=1551)
- Hong, J. (2017). A method for identifying the critical success factors of CoP based on performance evaluation. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(4), 572–593.
- Jagasia, J., Baul, U. & Mallik, D. (2015). A Framework for Communities of Practice in Learning Organizations. *Business Perspectives and Research*, 3(1), 1–20.

- Kleimann, B. & Hückstädt, M. (2018). Auswahlkriterien in Berufungsverfahren: Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 2(40).
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21(3), 487–513.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Lee, J. et al. (2010). A maturity model based CoP evaluation framework: A case study of strategic CoPs in a Korean company. *Expert Systems with Applications*, 37(3), 2670–2681.
- Li, L. C., Grimshaw, J. M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P. C., & Graham, I. D. (2009). Evolution of Wenger's concept of community of practice. *Implementation science: IS*, 4, 11. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-11>
- Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen*. Suhrkamp Verlag.
- Porschen, S. (2008). *Austausch impliziten Erfahrungswissens – Neue Perspektiven für das Wissensmanagement*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Probst, G. & Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal*, 26(5), 335–347.
- Pyrko, I., Dörfler, V. & Eden, C. (2017). Thinking together: What makes Communities of Practice work? *Human Relations*, 70(4), 389–409.
- Retna, K. S. & Ng, P. T. (2011). Communities of Practice: Dynamics and Success Factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 41–59.
- Thomson, A., Rabsch, K., Barnard, S., Hassan, T. M. & Dainty, A. (2022). Co-creation Methods for Communities of Practice Towards Institutional Change. In J. Müller & R. Palmen (Hg.), *A Community of Practice Approach to Improving Gender Equality in Research* (S. 64–81). Routledge.
- Wenger-Trayner, E. & Wenger-Trayner, B. (2015). *Introduction to communities of practice – a brief overview of the concept and its uses*. <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225–246. <https://doi.org/10.1177/135050840072002>
- Wenger, E. (o. D.). *Frequently asked questions*. <https://www.wenger-trayner.com/faqs/>
- Wilkesmann, U. & Schmid, C. J. (2012). Vorwort. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hg.), *Hochschule als Organisation*. VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.

