

**Mögliche Entwicklungsperspektiven  
für die weitere Arbeit im COM<sup>e</sup>IN-Verbundprojekt  
– Perspektiven auf der Grundlage der Ergebnisse  
des vorhabenbegleitenden Qualitätsmanagements**

Die Analysen im Hinblick auf mögliche Entwicklungsperspektiven des vorhabenbegleitenden Qualitätsmanagements (QM) im COM<sup>e</sup>IN-Verbundprojekt (Communities of Practice NRW für eine innovative Lehrerbildung) beziehen sich auf den ersten Berichtszeitraum (März bis Dezember 2020). In diesem Zeitraum wurden umfangreiche Daten durch das vorhabeninterne QM erhoben. Die erhobenen Daten beruhen für das erste Projektkalenderjahr (2020) überwiegend auf qualitativen Ansätzen, vor allem in Form von Interviews mit verschiedenen Akteur\*innen im Vorhaben sowie auf teilnehmenden Beobachtungen von Sitzungen und Arbeitstreffen. Die daraus abgeleiteten nachfolgend vorgeschlagenen Entwicklungsperspektiven beziehen sich damit auf Analysen und Einblicke auf der Grundlage dieser im Jahr 2020 erhobenen und ausgewerteten Daten. Dabei lag im ersten Projektjahr, gemäß Vorhabenplanung und -antrag, der Schwerpunkt der Begleitung des Verbundvorhabens durch das QM auf den Themenbereichen Zielsetzungen und Arbeitsprozessstrukturen im Vorhaben – vor allem in den Communities of Practice (CoP) – sowie auf Gelingensbedingungen und Herausforderungen (siehe ausführliche Ergebnispräsentation des QMs zum Berichtsjahr 2020).

Den nachfolgenden Empfehlungen sei vorangestellt, dass alle CoP – trotz der durch die Pandemie bedingten besonderen Umstände – erfolgreich ihre Arbeit aufgenommen haben und an der Erstellung von Produkten für das digitalisierungsbezogene Lehrkräfteaus- und -fortbildungssystem arbeiten. Perspektiven für mögliche Entwicklungen sind dabei auf der Grundlage der Datenanalysen I) auf der Ebene des Gesamtverbundes, II) auf der Ebene der CoP-Arbeit und ihrer Weiterentwicklung innerhalb der einzelnen CoP sowie III) auf der Ebene der beteiligten Institutionen der verschiedenen Phasen der Lehrkräftebildung in Nordrhein-Westfalen und hier insbesondere der entsprechenden Rückkopplungen in die eigenen Institutionen deutlich geworden. Die so systematisiert zusammengetragenen möglichen Entwicklungsperspektiven sollen im Sinne eines formativen Ansatzes Anregungen für Diskussionen um die Weiterentwicklung der Projektarbeit des COM<sup>e</sup>IN-Verbundes für die nächsten Projektphasen geben.

### **I) Mögliche Entwicklungsperspektiven für den COM<sup>e</sup>IN-Verbund**

Die übergreifenden Entwicklungsperspektiven für die COM<sup>e</sup>IN-Verbund-Koordination und -Arbeit beziehen sich im Kern auf die Weiterentwicklung der Unterstützungsstrukturen für die CoP. Dabei lassen sich fünf zu entwickelnde Unterstützungsfelder identifizieren.

**1) Kommunikation und Transparenz im Vorgehen weiter stärken:** Die Arbeit der CoP wird durch die übergreifend angelegten Arbeitsstrukturen (im ersten Projektjahr vor allem: Verbundkoordination, Imedibi [AG Interdisziplinäre Mediendidaktik und -bildung], KoWiPra [AG Kooperation Wissenschaft Praxis der Lehrer(fort-)bildung], QM) im COM<sup>e</sup>IN-Verbund gebündelt. Zukünftig erscheint es diesbezüglich hilfreich,

die Erwartungen und Anforderungen an die CoP noch transparenter zu machen. Wünschenswert wäre, mit zeitlich größeren Vorläufen zu planen, damit die CoP die entsprechenden Anforderungen besser erfüllen können und auch die Möglichkeit nutzen können, die gestellten Anforderungen mit dem Umsetzbaren und aus der Perspektive der CoP Sinnvollen abzugleichen. Notwendig erscheint insbesondere, nachdem sich im bisherigen Projektverlauf nun alle CoP und Teilarbeitsgruppen personell konstituiert haben, längerfristig angelegte Gesamtzeitpläne im Verbund sowie konkrete Zeitpläne für mittelfristige Projektzeiträume eingängiger zu kommunizieren und diese ggf. auch vor dem Hintergrund des Erfahrungs- und Entwicklungsstandes der CoP-Arbeit mit den Zielsetzungen des COM<sup>e</sup>IN-Verbundes abzugleichen. Weiterhin erscheint für die Transparenz die gezielte Sammlung und Verfügbarmachung von erstellten Beispielkonzepten für Produkte bzw. von (fast) fertig gestellten Produkten als Orientierung hilfreich.

**2) Begleitung und Monitoring der Entwicklung der Produkte verankern:** Im Sinne einer kontinuierlichen Rückkopplung der Arbeit der CoP wird eine Begleitung seitens der Verbundkoordination im Sinne eines Monitorings der Produktentwicklung vorgeschlagen, um mit einem frühzeitigen Erkennen von möglichen (CoP-spezifischen) Unterstützungsbedarfen die CoP-Arbeit zu begleiten und damit zur Sicherstellung des Gesamtprojekterfolges beizutragen. Hier gilt es Strukturen aufzubauen, die an den Tag der digitalen Lehrerbildung im Februar 2021 anknüpfen können und mit größerer Regelmäßigkeit wirksam werden. Neben den schriftlichen Selbstberichten der CoP erscheinen vor allem im zweiten Projektjahr zudem auch persönliche (virtuelle) Austausche der CoP mit der Verbundleitung oder der Imedibi sinnvoll, die beispielsweise gebündelt mit den acht CoP erfolgen können.

**3) CoP-übergreifende Erprobungs- und Implementierungsperspektiven für die Produkte entwickeln:** Die Entwicklung von Produkten für das digitalisierungsbezogene Lehrkräfteaus- und Lehrkräftefortbildungssystem sollte zeitnah, aufbauend auf den ersten Erfolgen und Zwischenergebnissen, in konkrete Erprobungs- und Implementierungsperspektiven überführt werden. Die Erprobungen können dabei sowohl in den CoP selbst zukünftig mitgedacht und wo möglich und sinnvoll organisiert werden. Sie bedürfen aber im Hinblick auf eine Implementierungsperspektive einer Gesamtstrategie des Verbundes, die – ausgehend von den Zwischenergebnissen und der im ersten Jahr in allen CoP erarbeiteten Vorstellung über die Möglichkeiten und Ansätze der Produkterstellungen – in den entsprechenden Arbeitsgruppen des Gesamtverbundes, insbesondere der KoWiPra, der Imedibi sowie der Steuerungsgruppe, entwickelt und diskutiert wird. Anknüpfen könnte diese an schon vorhandenen (Good-Practice-)Beispielen von Implementierungsansätzen im Vorhaben, die es zunächst zu sichten gälte.

**4) Projekterfolge kommunizieren und Zwischenergebnisse sichtbar machen:** Nicht zuletzt aus Gründen der Wertschätzung und Motivation der CoP-Arbeit sowie der gegenseitigen Information sollten im Verbund zeitnah Strukturen entwickelt werden, die es ermöglichen, die Projekterfolge und Zwischenergebnisse im Hinblick auf die Produkterstellung und Zusammenarbeit der verschiedenen Phasen der Lehrerbildung sichtbar zu machen. Hier bietet es sich – zusätzlich zu den Arbeiten am

COM<sup>e</sup>IN-Metaportal – an, die vom Verbund organisierten Newsletter fortzuführen und durch weitere Maßnahmen (Blogbeiträge, Kurzbeiträge, Publikationen, Online-Seminare) die Projektergebnisse zu ergänzen, zugänglich zu machen und sowohl projektintern, als auch projektöffentlich anzubringen, zu kommunizieren und zu publizieren.

**5) Möglichkeiten zur Schaffung zusätzlicher zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen zeitnah prüfen:** Insbesondere für die Produkterstellung zeigt sich in den CoP schon jetzt absehbar, dass zusätzliche zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen den Output des Vorhabens und damit die erhoffte Wirksamkeit im Hinblick auf die Entwicklung der digitalisierungsbezogenen Lehrkräftebildung in Teilen deutlich erhöhen könnten. Die im Vorhaben vorhandenen, von den Akteur\*innen als stellenweise sehr begrenzt wahrgenommenen Ressourcen scheinen derzeit im Gegensatz zu dem hohen Engagement der Projektbeteiligten der zentrale begrenzende Faktor im Vorhaben zu sein, der möglicherweise auf Dauer auch die hohe Anfangsmotivation im Projekt verringern könnte. Hier empfiehlt es sich zeitnah übergreifend im Verbund, Möglichkeiten zur Gewinnung bzw. Bereitstellung zusätzlicher zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen für die Produkterstellung auszuloten. In der Implementierungsperspektive der COM<sup>e</sup>IN-Produkte erscheinen neben Investitionen in didaktisch-konzeptionelle, auch Investitionen in technische und räumliche Infrastrukturen für die Lehrkräftebildung unterstützend.

## II) Mögliche Entwicklungsperspektiven für die CoP-Arbeit

Die Arbeit in den CoP des COM<sup>e</sup>IN-Verbundes vollzog sich im ersten Projektjahr, auch durch die besonderen äußeren Rahmenbedingungen beeinflusst, in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Die fünf im Folgenden vorgeschlagenen zentralen Entwicklungsperspektiven für die CoP-Arbeit in den nun bevorstehenden Phasen des Vorhabens beziehen sich im Kern sowohl auf eine (weitere) Verbesserung der Abstimmungen hinsichtlich der Zielsetzungen und Zielerreichung in den einzelnen CoP, als auch auf die Weiterentwicklung der Kommunikations- und Arbeitsprozessstrukturen unter Berücksichtigung der individuellen Perspektiven der CoP-Mitglieder sowie der Perspektive der gemeinsamen CoP-Arbeit.

- 1) Kontinuierlichen Austausch und Vernetzung der Mitglieder der CoP weiterentwickeln:** Für die CoP-Mitglieder und damit die aktiven Akteur\*innen in der CoP-Arbeit gilt es dauerhaft im gesamten Projektverlauf, Klarheit, Transparenz und Konsens in der CoP-Arbeit herzustellen und den Austausch innerhalb und zwischen den CoP zu sichern. Dazu erscheint aus Sicht der Akteur\*innen wichtig, offene Fragen an die Form und Inhalte der Zusammenarbeit gemeinsam zu bearbeiten sowie langfristige, phasenbezogene und phasenübergreifende Netzwerke zu etablieren. Letzteres kann z.B. durch das Einrichten eines offenen CoP-Diskussionsforums in Form eines Jour Fixe auf CoP-Ebene geschehen und wäre so zeitlich und strukturell verankert. Andere, CoP-spezifische Formate, die die Kontinuität des Austausches und die Vernetzung der Mitglieder einer CoP unterstützen, sind ebenfalls begrüßenswert. Empfehlenswert wäre zudem, dass die CoP-Leitungen sowie die

Innovationsstelleninhaber\*innen sich anknüpfend an erste, auch informell gebildete Strukturen darüber austauschen, wie sie dauerhaft, aber auch anlassbezogen die Kontinuität der Absprachen und die Sicherstellung einer wertschätzenden Zusammenarbeit auf Augenhöhe in ihren CoP sichern bzw. fördern.

- 2) **Ziele der CoP-Arbeit kontinuierlich abstimmen und reflektieren:** Besonders wichtig erscheint es mit Rückblick auf die Erfahrungen im ersten Projektkalenderjahr sowie im Hinblick auf die zukünftige Gestaltung der Zusammenarbeit sowie die Aufrechterhaltung der Motivation zur Mitarbeit in den verschiedenen COM<sup>e</sup>IN-CoP, aktuelle und zukünftige Ziele der jeweiligen CoP gemeinsam mit allen CoP-Mitgliedern festzulegen, nach Möglichkeit versehen mit einer zeitlichen Dimension auch zu verschriftlichen und allen CoP-Mitgliedern zugänglich zu machen. Die Ziele sollten dabei so formuliert werden, dass sie erreichbar und überprüfbar sind und kontinuierlich an Gelenkstellen in der CoP-Zusammenarbeit in den CoP reflektiert und weiterentwickelt werden.
- 3) **Nutzen der Mitarbeit für die Mitglieder der CoP sichtbar machen:** Zunehmend wichtig für das Gelingen und die Motivation, sich auf die CoP-Arbeit einzulassen sowie diese auch mit zeitlichem Einsatz mitzugestalten, erscheint es, den Nutzen der CoP-Arbeit auch für die einzelnen CoP-Mitglieder sichtbar zu machen. Der Nutzen kann dabei unterschiedlich generiert sein und z.B. durch eine Hervorhebung der Bedeutung des Projektes für das Land NRW sowie durch die Entwicklung von Strategien für den Transfer möglicher Projektergebnisse in die eigene Institution/Phase arrondiert werden. Zielführend erscheint es, den wahrgenommenen und erwünschten Einzelnutzen zu erfassen und CoP-übergreifend verschiedene konkrete Anreizstrukturen zu entwickeln. Hier sind in einem ersten Zugriff neben der Schaffung ideeller Anreize durch Wertschätzung, auch die Schaffung von Möglichkeiten zur besseren Sichtbarkeit der Mitarbeit und der Leistungen sowie strukturell mitgedachte Professionalisierungsmöglichkeiten denkbar.
- 4) **Kommunikations- und Arbeitsprozessstrukturen innerhalb der CoP transparent machen:** Für die kommenden Arbeitsphasen in den CoP gilt es, die Kommunikations- und Arbeitsprozessstrukturen innerhalb der CoP transparent und zum Gegenstand des Austausches und damit partizipativ gestaltbar zu machen. Hier könnten gemeinsame Arbeitsplanungen im Vorfeld von Arbeitstreffen, das gemeinsame Ausrichten und Moderieren von Arbeitssitzungen durch unterschiedliche Standorte und durch Institutionen unterschiedlicher Phasen sowie die Nutzung geeigneter digitaler Tools hilfreich sein.
- 5) **Unterschiedliche Ausgangssituationen und Bedarfe der CoP-Mitglieder berücksichtigen:** Die CoP setzen sich nicht nur aus Personen unterschiedlicher Phasen der Lehrkräftebildung zusammen, die Mitglieder bringen auch jeweils unterschiedliche Vorerfahrungen, Ausgangssituationen und Arbeitskontexte und damit eng verbunden unterschiedliche Bedarfe und Perspektiven auf die CoP-Arbeit mit. Diese gilt es gezielt(er) in der CoP-Arbeit zu berücksichtigen, nicht zuletzt auch, um von der Unterschiedlichkeit der CoP-Mitglieder für die CoP-Arbeit zu profitieren und um partizipative Strukturen dauerhaft in der CoP-Arbeit zu etablieren. Als besonderer Bedingungsfaktor für die

Einbindungsprozesse gilt es, Klarheit – z.B. über Befragungen oder Austauschformate – über die jeweilige Rolle und Perspektive der unterschiedlichen CoP-Mitglieder und im erweiterten Sinne auch aller am Projekt beteiligten Akteur\*innen zu schaffen.

### **III) Mögliche Entwicklungsperspektiven für die beteiligten Institutionen der unterschiedlichen Phasen der Lehrkräftebildung**

Die bisherige Verbundarbeit zeichnet sich nicht nur durch ein hohes Engagement der einzelnen Mitwirkenden aus, sondern lässt auch auf der Ebene der beteiligten Institutionen großes Engagement der unterschiedlichen Phasen der Lehrkräftebildung in Nordrhein-Westfalen erkennen. Diese erhoffen sich jeweils einen spezifischen Erkenntnisgewinn aus dem Vorhaben und streben an, diesen für sich nutzbar zu machen. Im Kern ergibt sich vor diesem Hintergrund auf der Grundlage der Datenanalysen des QMs aus dem Projektjahr 2020 eine zentrale Entwicklungsperspektive mit Bezug zu den beteiligten Institutionen und verbunden mit einer geäußerten Ungewissheit hinsichtlich der Verantwortlichkeit für die nachhaltige Implementierung und Verwertung der Projektergebnisse. Diese Perspektive bezieht sich vor allem auf die Feststellung, dass es bisher keine bzw. keine systematisch für den Gesamtverbund nutzbare und sichtbare Struktur gibt, tatsächlich einschätzen zu können, ob, in welchem Maße und durch welche möglichen Projektfortschritte die beteiligten Institutionen der ersten, zweiten und dritten Phase der Lehrkräftebildung von dem COM<sup>e</sup>IN-Vorhaben im Sinne eines Entwicklungs- und Erkenntnisgewinns schon bisher und auch zukünftig profitieren. Wünschenswert wäre daher:

**Phasenspezifische Rückmeldung des Ertrags der COM<sup>e</sup>IN-Arbeit in das Vorhaben:** Das COM<sup>e</sup>IN-Vorhaben und im ersten Projektkalenderjahr vor allem die Arbeit in den CoP haben bereits zahlreiche Anregungen für Entwicklungen in den am Vorhaben beteiligten Institutionen gegeben. Diese werden in unterschiedlicher Weise systematisch formalisiert oder auch in informellen Strukturen bereits zumindest in ersten Ansätzen in den unterschiedlichen Phasen der Lehrkräftebildung und ihren Institutionen diskutiert und genutzt. Ein Austausch – in welcher Weise dies in den verschiedenen Phasen geschieht, ist bisher nicht strukturell im Vorhaben verankert – sollte aber, auch im Sinne von Motivierung und gegenseitiger Professionalisierung und des Erlangens eines vertieften Verständnisses über die jeweils anderen am Vorhaben beteiligten Phasen der Lehrkräftebildung regelmäßiger Teil des phasenübergreifenden Austausches, z.B. im Rahmen der Verbundkonferenzen, sein. Der daraus erzielte Erkenntnisgewinn könnte wiederum in die Entwicklungen der jeweils eigenen Phase zurückfließen und hier auch Bestandteil von phasenspezifischen Kontexten (z.B. der Landesdezentral\*innenkonferenzen, der Konferenz der Prorektor\*innen usw.) sein.

**Über alle Einzelbefunde und Einzelperspektiven hinaus** ist insgesamt als sehr positiv einzuschätzen, dass neben den im Verbund gemäß Antrag zu erstellenden ‚Produkten‘ sich auch weitere Ergebnisse, Erträge und Nebenprodukte im Vorhaben entwickeln. Diese gilt es zukünftig sichtbar und nutzbar zu machen. Allen voran sei hier die erfolgreiche phasenübergreifende Zusammenarbeit zu nennen. Diese trägt auch dazu bei, die

Unterschiedlichkeit der Phasen durch eine Bündelung der Expertisen und der Sicht- bzw. Arbeitsweisen der verschiedenen Phasen im Hinblick auf die Erreichung des Projektziels zusammenzuführen. Diesen Projekterfolg gilt es auch zukünftig zu ermöglichen und zu unterstützen.

**Abschließend sei zudem angemerkt**, dass seit Beginn des Vorhabens im Frühjahr 2020 zahlreiche Entwicklungen, die mit den Digitalisierungsprozessen in der Lehrkräftebildungskette verbunden sind, zu verzeichnen sind. Dazu gehört einerseits der pandemie-induzierte Digitalisierungsschub in allen Phasen der Lehrkräftebildung. Andererseits gehört dazu die Entwicklung und erfolgte Publikation möglicher richtungsweisender Rahmenpapiere, wie etwa auf europäischer Ebene der ‚Digital Education Action Plan (2021-2027)‘, der in einer zentralen Säule die digitalisierungsbezogenen Kompetenzen von (angehenden) Lehrkräften anspricht. Darüber hinaus sind bundeslandspezifische und auch bundesländerübergreifende Entwicklungen anzuführen, wie etwa die im Oktober veröffentlichte neue Ländervereinbarung zur gemeinsamen Grundstruktur des Schulwesens oder die für Frühjahr/Sommer 2021 geplante Erweiterung der 2016er KMK-Strategie ‚Bildung in der digitalen Welt‘ um einen eigenständigen Bereich zum ‚Lehren und Lernen in der digitalen Welt‘.

**Für das COM<sup>e</sup>IN-Projekt erscheint es daher aufgrund der erwartbaren Dynamiken wichtig, aktuelle Entwicklungen und auch neue Forschungsbefunde in der digitalisierungsbezogenen Lehrkräftebildung aufzugreifen, diese kontinuierlich und systematisch zu berücksichtigen und damit für die Weiterentwicklung des Vorhabens COM<sup>e</sup>IN systematisch nutzbar zu machen.**

**Kontakt:** [qm.comein@uni-paderborn.de](mailto:qm.comein@uni-paderborn.de)

**Arbeitsgruppe des Qualitätsmanagements an der Universität Paderborn:**

Prof. Dr. Birgit Eickelmann

Prof. Dr. Heike M. Buhl

PD Dr. Kerstin Drossel

Dr. Sabrina Bonanati

Dr. Christina Watson

Jan Niemann



**Erweiterte QM-Arbeitsgruppe (beratende Funktion):**

Dr. Simon Görtz (Bergische Universität Wuppertal)

Prof. Dr. Martin Heinrich (Universität Bielefeld)

Bernd Müller (Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen)