

Lehrer

Schüler

Schule

Unterricht

Martin Heinrich

Schulprofilierung

Wie Wettbewerb eine Schule verändert

Pädagogische Fallanthologie, Band 3

Verlag Barbara Budrich



Pädagogische Fallanthologie

herausgegeben von

Andreas Gruschka

Sabine Reh

Andreas Wernet

Band 3

Martin Heinrich

Schulprofilierung

Wie Wettbewerb
eine Schule verändert

Verlag Barbara Budrich
Opladen & Farmington Hills 2009

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2009 Verlag Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills

www.budrich-verlag.de

ISBN 978-3-86649-183-0

eISBN 978-3-86649-720-7

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: disegno visuelle kommunikation, Wuppertal – www.disenjo.de

Satz: Susanne Albrecht-Rosenkranz, Leverkusen

Inhalt

1. Schulprofilierung als „Fall“ für die Lehrerbildung – zum methodischen und hochschuldidaktischen Anspruch der Studie	7
2. Schulentwicklung durch Wettbewerb als Herausforderung für die Lehrerverberufion	13
3. Zur Wettbererbslogik in der Schulprofilierung am Beispiel der Schillerschule	21
3.1 Schulprofilierung an der Schillerschule – Eine kurze Einführung in den „Fall“	21
3.2 Formen des Wettbererbs	30
3.2.1 Die Lage der Schule als Wettbererbskriterium	30
3.2.2 Schulentwicklung als Marketing?	31
3.2.3 Der wahrgenommene Zwang zur Profilierung	35
3.2.4 Profilierung durch die Sprachen	40
3.2.5 Bedeutung der Sprachen als Werbung	43
3.3 Effekte des Wettbererbs auf die Selektion von Schüler/inne/n ...	45
3.3.1 Interne Differenzierungs- und Selektionsprozesse	45
3.3.2 Externe Differenzierungs- und Selektionsprozesse	53
3.4. Effekte des Wettbererbs auf die Qualität von Schule	56
3.4.1 Evaluierung der Profilierungen	57
3.4.2 Organisatorische Voraussetzungen für die Qualitätsverbesserung von Unterricht	58
3.4.3 Das Problem der Mischklassen für die Qualitätsentwicklung via Profilierung	61
3.4.4 Verlässlichkeit trotz Vielfalt als Qualitätsproblem aufgrund von Profilierung	63
3.5 Effekte des Wettbererbs auf „Schulentwicklung“	68
3.5.1 Zum Verhältnis von Profilierung, Rollenklärung und Schulentwicklung	68
3.5.2 Grundsätzliche Kritik am Mechanismus der Profilierung	71

3.5.3	Transformationskonflikte im Zuge der Profilierung	73
3.5.4	Die Rolle einzelner Lehrergruppen innerhalb der Profilierung	76
3.5.5	Euphorie als Hemmnis für den Profilierungsdiskurs?	79
3.6	Effekte des Wettbewerbs auf kollegiale Arbeitsformen und Unterrichtsgestaltung	84
3.6.1	„Streuung des Engagements“ der Kolleg/inn/en	84
3.6.2	Einzelkämpfermentalität und der Zwang zur Teamarbeit durch Schwerpunktbildung	88
3.6.3	Effekte der Profilierung auf die Unterrichtsgestaltung?	90
4.	Resümee: Schulprofilierung und Wettbewerb als professionelle Modi innerschulischer Handlungskoordination?	93
5.	Anhang	99
5.1	Abkürzungsverzeichnis und Glossar	99
5.2	Hinweise zum der Studie zugrunde liegenden Forschungsprojekt	101
5.3	Hochschuldidaktische Hinweise	104
5.3.1	Reanalysen und ausdifferenzierende Interpretationen anhand des vorhandenen Materials	104
5.3.2	Mehrdimensionalität, Schulformspezifität und Mehrperspektivität in der Schulprofilierung anhand von Cross-Case-Analysen	106
5.3.3	Professionstheoretische Reflexion des eigenen „Sprechens über schulischen Wettbewerb“	109
5.4	Literaturverzeichnis	111

1. Schulprofilierung als „Fall“ für die Lehrerbildung – zum methodischen und hochschuldidaktischen Anspruch der Studie

In Zeiten des Schülermangels droht einer Schule ohne Profil im schlechtesten Fall die Schließung. Somit existiert für einige Lehrkräfte ein gewisser „Zwang zur Schulprofilierung“, wenn sie ihren Standort erhalten oder zumindest attraktiv halten möchten. Immer mehr Lehrer/innen beschäftigen sich daher mit Organisationsentwicklung und Marketing. Der Druck wird noch dadurch erhöht, dass durch neue Regelungen und Gesetze zur Schulautonomie (Rürup/Heinrich 2007) sich die Optionen für Profilierungen vervielfacht haben – und damit potenziell auch die Möglichkeiten derjenigen Schulen, mit denen man konkurriert.

Im Zentrum der vorliegenden Studie steht ein österreichisches¹ Innenstadtgymnasium, das seine Schulentwicklung mittels dreier verschiedener Profilierungsschwerpunkte (naturwissenschaftliche, fremdsprachliche und künstlerisch-kreative Ausrichtung) voranzutreiben versucht. In einer Fallanalyse wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Profilierungsbemühungen die Handlungskoordination der Lehrer/innen im Sinne einer Wettbewerbs- oder Konkurrenzlogik beeinflussen. Die Analyse dokumentiert, wie Lehrkräfte in sehr unterschiedlicher Weise ihr Handeln an Wettbewerb und Konkurrenz orientieren und hierbei auch divergierende Grade der Aufgeklärtheit, Distanzierungsfähigkeit oder auch Bewusstheit gegenüber ihrer Neuausrichtung des Handelns sowie den daraus resultierenden Konsequenzen zeigen (bspw. Desensibilisierung gegenüber Selektionseffekten). Angesichts einiger Transformationskonflikte im Kollegium sowie neuer struktureller Zwänge der Schulleitung stellt sich bezogen auf den Lehrberuf insgesamt die Frage,

1 Dass es sich um eine österreichische Schule handelt, wird den Erkenntniswert der Studie für Leser/innen aus dem bundesdeutschen Kontext oder der Schweiz nicht schmälern. Die allgemeinen Tendenzen der Modernisierungsbemühungen zur Schulentwicklung in Österreich sind mit denen in Deutschland durchaus vergleichbar (Altrichter/Brüsemeister/Heinrich 2005). Und trotz der Vielfalt der divergierenden kantonalen Regelungen in der Schweiz sollten die Ergebnisse der vorliegenden Studie ihre Relevanz auch für Leser/innen aus der Schweiz behalten. An den Stellen, an denen erläuternde Hinweise zum österreichischen Schulsystem sinnvoll erschienen, wurden diese in Form von Fußnoten eingefügt. Zudem findet sich im Anhang (Kapitel 5.1) ein Glossar zu den spezifisch-österreichischen Begrifflichkeiten, deren Kenntnis in Deutschland nicht notwendig vorausgesetzt werden kann.

ob die im Profilierungsprozess angelegte Wettbewerbslogik das Professionsverständnis der Lehrer/innen nachhaltig verändern kann. Für angehende Lehrer/innen werfen diese Analysen die Frage auf, wie sie sich innerhalb dieser Transformationsprozesse als künftige „junge Lehrkräfte“, von denen man besondere Innovationsbereitschaft erwarten wird, positionieren möchten.

In der vorangegangenen zusammenfassenden Darstellung wurde bereits deutlich, dass mit der vorliegenden Fallstudie auch ein hochschuldidaktischer Anspruch verfolgt wird. Dieser ist orientiert an den Intentionen der Herausgeber/innen, wie sie im ersten Band der Reihe „Pädagogische Fallanthologie“ formuliert wurden:

- Die in dieser Reihe vorgestellten Fallanalysen sollen aus sachhaltigen Analysen qualitativer Forschungsprojekte hervorgehen, zugleich aber in der Darstellung das Interesse einer kasuistisch orientierten Lehrerbildung berücksichtigen: „Dieses stützt sich zunächst auf das Interesse an der Weitergabe der Diagnosen pädagogischer und pädagogisch relevanter Handlungsprobleme. Die Konkretion, Materialhaltigkeit und Wirklichkeitsnähe qualitativer Forschung verleiht deren Ergebnissen eine besondere Relevanz für die wissenschaftliche Ausbildung pädagogischer Akteure. Sie ermöglicht Einblicke in den Mikrokosmos der Bildungs-, Erziehungs- und Unterrichtsprozesse.“ (Gruschka/Reh/Wernet 2008, 7)
- Die Lektüre der Fallstudien soll zur eigenen qualitativen Forschung (oder zumindest zum Forscherblick auf die Wirklichkeit) animieren. Dies soll jedoch durch die Erfahrung des heuristischen Mehrwerts bei der Lektüre und nicht durch eine Einführung in Methoden der qualitativen Sozialforschung geschehen: „Die Bücher der Reihe zielen weder auf Methodenschulung noch auf methodologische, erkenntnistheoretische Reflexionen. Die Fallstudien sind vielmehr so konturiert, dass sie zu eigenen, an die Lektüre angelehnten Forschungsminiaturen animieren und inspirieren sollen.“ (Gruschka/Reh/Wernet 2008, 8)

Aus diesem hochschuldidaktischen Anspruch, dem zufolge die Fallstudien für sich selbst sprechen sollen, ergibt sich, dass diese nicht dem ansonsten gängigen Aufbau von Forschungsberichten folgen, der üblicherweise eine Struktur wie die folgende aufweist:

- Rekapitulation des aktuellen Standes der Forschung,
- daraus abgeleitete Forschungsdesiderata sowie daran anschließende „Fragestellungen der Untersuchung“,
- Erläuterung des aus den Fragestellungen entwickelten Forschungsdesigns,
- Ergebnisdarstellung sowie
- Diskussion der Ergebnisse vor dem Hintergrund vorangegangener Untersuchungen und der bisherigen Theoriebildung.

Stattdessen muss im Folgenden versucht werden, auf andere Art und Weise dem zugleich wissenschaftlichen wie auch hochschuldidaktischen Anspruch gerecht zu werden, ohne dabei kompromisshaft den einen gegenüber dem anderen auszuspielen.

Da mit den Bänden zudem das Ziel verfolgt wird, dass sie „auch einer voraussetzungslosen Lektüre zugänglich“ (Gruschka/Reh/Wernet 2008, 8) sein sollen, verbietet sich ein theoretisierender Einstieg durch Referenzen auf den erziehungswissenschaftlichen Diskurs. Denn in einer knappen Einführung, die aufgrund der notwendigen Platzbeschränkung dann lediglich kurzrassisch auf andere Untersuchungen und Theoriekontexte verweist, würde bei denjenigen Leser/innen, die den Diskurs nicht kennen, wahrscheinlich weniger sachhaltige Informiertheit als vielmehr Halbwissen produziert – ähnlich der Erfahrung in Seminaren, in denen nach einem mehrfachen Name-Dropping eher Irritation, Frustration und Unsicherheit anstatt Aufgeklärtheit in der Sache zu konstatieren ist. Damit ergibt sich für das vorliegende Buch allerdings die Schwierigkeit, zunächst das Thema zu fokussieren, ohne schon das Urteil der Leser/innen über die Spezifik des Falls zu präjudizieren – schließlich soll der Fall ja für sich selbst sprechen. Eine wie auch immer geartete rudimentäre bzw. vorläufige Bestimmung des Phänomens, das anhand des Falls exemplarisch untersucht werden soll, erscheint aber dennoch notwendig, damit für die Leser/innen zunächst plausibilisiert werden kann, weshalb sich die Auseinandersetzung mit dem dann dargestellten Fall auch lohnt.

Im folgenden, *zweiten Kapitel* soll eben jener Versuch einer umrisshaften Bestimmung des Zusammenhangs von Schulentwicklung durch Wettbewerb sowie dessen möglichen Einfluss auf die Lehrerprofession unternommen werden. Im Zuge dieser Darstellung finden interessierte Leser/innen auch einzelne Verweise auf weiterführende Literatur, ohne dass deren Lektüre aber für das Verständnis der weiteren Ausführungen zwingend notwendig wäre, noch dass damit der Anspruch erhoben würde, „die zentralen Beiträge zur kurrenten Diskussion der Wettbewerbsorientierung in der Schulentwicklung“ benannt zu haben.

Im daran anschließenden *dritten Kapitel*, das im strengen Sinne die eigentliche Fallstudie enthält, wird demgegenüber fast vollständig auf Referenzen verzichtet, um den „Fall für sich selbst sprechen zu lassen“. Beständige Verweise auf andere Studien würden hier einzig indizieren, dass es dem Autor nicht gelungen ist, das Phänomen plausibel aus dem vorliegenden Material herauszuarbeiten. Nicht selten hat der Verweis auf „andere Autoritäten“ in der Forschungsliteratur ja eine Entlastungsfunktion gegenüber dem eigenen, nicht deutlich genug herausgearbeiteten Argument. Um den Leser/innen sowohl die zum Teil notwendigen einführenden Hinweise auf verschiedene schulische Kontexte zu geben als auch vertiefende Analysen bieten zu können, wechselt die Darstellung hierbei zwanglos zwischen eher Situationen

und Zusammenhänge dokumentierenden Passagen – oftmals auch in der „Sprache des Falls“, d.h. anhand von wörtlichen Zitaten – und solchen, in denen auch kontrastierend zum eigenen Bewusstsein der Akteurinnen und Akteure zur Situation durch sequentielles und an Wörtlichkeit orientiertem extensiven Interpretieren latente, den Befragten wahrscheinlich nicht bewusste, Sinnstrukturen herausgearbeitet werden. Diesen Wechsel im methodischen Anspruch werden die Leser/innen bei der Lektüre wahrscheinlich intuitiv anhand der Tiefendimension der Interpretation sowie der Bestimmtheit in der interpretierenden Darstellung erfassen. Der Großteil der Falldarstellung folgt damit keinem fallrekonstruktiven Anspruch, sondern beabsichtigt eine dichte, strukturierende Darstellung der Zusammenhänge. Orientiert ist die Analyse dabei am so genannten Thematischen Kodieren (vgl. Flick 1996, S. 206ff.), das es ermöglichen soll, vor dem Hintergrund spezifischer Fragestellungen eines Forschungsprojekts (vgl. Kapitel 5.2) vergleichend die Perspektiven unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure bzw. Akteursgruppen zunächst immanent und dann vergleichend einander gegenüber zu stellen, um auf diese Art und Weise thematische Strukturen ausfindig zu machen, die das Interdependenzmanagement der unterschiedlichen involvierten Personen verständlich werden lassen. Der heuristische Mehrwert der Analysen entsteht dabei dann nicht durch die extensive, zunächst kontextfreie Interpretation weniger Passagen, innerhalb derer bei der rekonstruktiven Feinanalyse die Prinzipien der Wörtlichkeit und der Sequenzialität im Vordergrund stehen (Wernet 2006), sondern durch die vergleichende Analyse der verschiedenen Perspektiven der involvierten Akteurinnen und Akteure in ihrem je spezifischen lebensweltlichen Kontext. Dementsprechend konnte in den Interviewzitaten an vielen Stellen im Sinne besserer Lesbarkeit der Aussagen auch das Instrument der „Kurzinterpretation“ eingesetzt werden, wenn so etwa in der Transkription bereits durch syntaktische Strukturierungen (bspw. Ausrufungszeichen, Fragezeichen oder Kommata) oder etwa der im Transkript durch Anführungszeichen ausgewiesenen in plastischen Schilderungen von Interaktionen typischen „direkten-indirekten Rede“ (deutlich durch Modulation der Stimme, die eine direkte Aussage einer anderen Person simuliert) vorwegnehmende Interpretationen vorgenommen werden. Die Interviewaussagen sind damit im Sinne besserer Lesbarkeit bereits recht nahe an schriftsprachlichen Äußerungen. Dieser Darstellungsmodus verspricht meines Erachtens angesichts des hochschuldidaktischen Ziels der Publikation besonderes Potenzial: Verbunden mit diesem Modus der leicht fasslichen Darstellung ist die Hoffnung, die Leser/innen anhand möglichst vieler Einblicke ins Material und verschiedener lebensweltlich verankerter Perspektiven auf das Phänomen in den Fall hineinzuziehen und hierbei zugleich an einzelnen, ausführlicher ausinterpretierten Passagen die Möglichkeiten und den Mehrwert einer kasuistischen Analyse aufzuzeigen. Dies soll gleichzeitig dazu motivieren, an den prägnanten, aber nicht notwendig schon durch eine möglichst verbindli-

che Interpretation „abgeschlossenen“ Interviewzitate, eigenständige weiterführende Interpretationen vorzunehmen (vgl. ausf. Kapitel 5.3).

Im *vierten Kapitel* werden in einem Resümee zentrale Ergebnisse der Fallstudie noch einmal zusammenfassend reflektiert. Diejenigen Leser/innen, die abschließend noch zumindest skizzenhaft Angaben zum der Fallstudie zugrunde liegenden Forschungsprojekt wünschen, werden diese im *fünften Kapitel*, dem Anhang, finden. In diesem Kapitel werden zudem einige Hinweise dazu gegeben, wie sich in Lehrveranstaltungen (oder auch im Selbststudium) mit eigenen Forschungsaktivitäten an die vorliegende Fallstudie anschließen ließe. Angeboten werden dort also Anregungen zu weiterführenden kleinen „Lehrforschungsprojekten“ zur Thematik.

