

Susanne Strunck

## **Prozesse und Wirkungen der Teilnahme an Schulwettbewerben**

Befunde einer vergleichenden Fallanalyse

---

### **Zusammenfassung**

*In diesem Beitrag werden Prozesse und Wirkungen der Teilnahme an Schulwettbewerben in den Blick genommen. Im Fokus stehen dabei Impulse einer Wettbewerbsteilnahme für die Schulentwicklung. Grundlage ist eine empirische Untersuchung der Teilnahme am bundesweit ausgeschriebenem Wettbewerb „Starke Schule“. Neben schriftlichen Befragungen der teilnehmenden Schulen wurde dabei auch eine vergleichende Fallanalyse zur Wettbewerbsteilnahme an zwölf Schulen durchgeführt. Die Ergebnisse der Untersuchung werden in diesem Beitrag zusammengefasst.*

*Schlüsselwörter: Schulwettbewerbe, Schulentwicklung*

### **Processes and Effects of the Participation at School Competitions**

Results from a Comparative Case Study

#### **Abstract**

*This article aims at describing the effects that result from school competitions, with a specific focus on those processes and effects that can be observed at the participating schools. Cornerstone for this work is a depth analysis of the school contest “Starke Schule” [“Strong Schools”]. The applied research approach is based on the development of case studies for the participating schools. Additionally, the data base comprises the results of standardized surveys of all participants as well as the submitted competition documentations.*

*Keywords: school awards, school improvement*

## **1. Einleitung**

Die Auslobung von Wettbewerben mit dem Ziel einer Förderung und Prämierung besonderer Leistungen hat im deutschen Schulwesen eine lange Tradition, etwa

im Bereich der Naturwissenschaften und Mathematik, in den Fremdsprachen oder auch im Sport (vgl. überblicksartig z.B. Fauser/Messner 2007). Mittlerweile ist dieses Angebot für Schülerinnen und Schüler durch Wettbewerbe *zwischen Schulen* ergänzt worden. Dabei geht es weniger um die Lösung vorgegebener Aufgaben als vielmehr um eine Präsentation einzelschulischer Programme und Konzepte. Beispiele sind etwa der „Deutsche Schulpreis“ oder das Projekt „Starke Schule“. Neben einer *öffentlichen Auszeichnung erfolgreicher Praxis* geht es hierbei auch darum, die teilnehmenden Schulen bei einer *(Weiter-)Entwicklung ihres Lernangebots* zu unterstützen sowie eine *Verbreitung bewährter Konzepte* zu befördern.

Inwiefern allerdings durch die Ausschreibung von und Teilnahme an solchen Wettbewerben tatsächlich einzelschulische Entwicklungsprozesse sowie eine Verbreitung preisgekrönter Konzepte initiiert werden können, ist bislang kaum systematisch untersucht worden. Diese Fragen aufgreifend werden im folgenden Beitrag zentrale Ergebnisse einer Analyse von Prozessen und Wirkungen der Teilnahme am Wettbewerb „Starke Schule. Deutschlands beste Schulen, die zur Ausbildungsreife führen“ präsentiert. Im Vordergrund steht dabei die Perspektive der teilnehmenden Schulen. Zunächst soll jedoch skizziert werden, welche Potenziale dieser spezifischen Form des Wettbewerbs zwischen Schulen für die Schulentwicklung zugeschrieben werden.

## 2. Potenziale von Best Practice-Schulwettbewerben für die Schulentwicklung

Die Ausschreibung von Wettbewerben lässt sich einordnen in eine auch öffentlich geführte Diskussion um die Qualität von Schule und Bildung in Deutschland. Schulwettbewerbe bilden hierbei gewissermaßen ein ‚Gegengewicht‘ gegenüber einer medial aufgegriffenen ‚Schulschelte‘ bzw. Schulkritik und sollen innovative Konzepte öffentlich sichtbar machen (vgl. z.B. Hamm/Madelung 2007). Zugrunde liegt hierbei meist ein spezifisches Qualitätsverständnis, welches durch den Wettbewerb bzw. die zugehörigen Preisverleihungen ebenfalls öffentlich sichtbar gemacht werden soll (vgl. hierzu auch den Beitrag von Thomas Höhne in diesem Heft).

### 2.1 Das Konzept des Best Practice-Wettbewerbs

Schulwettbewerbe können sowohl als Auszeichnungs- als auch als Best Practice-Wettbewerbe verstanden werden. Bei *Auszeichnungswettbewerben* geht es um eine Prämierung besonderer Leistungen mit dem zentralen Ziel, diese Leistungen zu würdigen und aufrechtzuerhalten. Diese Intention wird im Rahmen von Wettbewerbsausschreibungen erweitert, bei denen die teilnehmenden Personen bzw. Institutionen

auch zur Weiterentwicklung der eigenen Praxis angeregt und ‚gute Praxis‘ verbreitet werden sollen. Meyer-Guckel (2006) prägt in diesem Zusammenhang den Begriff des Best Practice<sup>1</sup>-*Wettbewerbs*, der u.a. durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist: die Schaffung einer wettbewerblichen Situation, die Erschließung und Verbreitung von Themen und Handlungsfeldern, die Definition von Bewertungskriterien als Grundlage für strukturierte Diskussionsprozesse in und zwischen Institutionen, eine Leistungsbeurteilung anhand von messbaren Indikatoren unter Berücksichtigung von Kontext- und Rahmenbedingungen sowie eine Entfaltung von multiplikatorischen Wirkungen durch eine Vernetzung der Teilnehmer.<sup>2</sup>

Wenngleich hier auf einen möglichen Transfer ‚guter Praxis‘ verwiesen wird, ist nicht von einer einfachen Übertragbarkeit der im Rahmen des Wettbewerbs identifizierten Konzepte auszugehen, sondern auf die Notwendigkeit von Adaptionsprozessen hinzuweisen, die insbesondere durch die Transferforschung herausgearbeitet worden sind (vgl. überblicksartig Gräsel/Jäger/Willke 2006). Dabei wird u.a. darauf hingewiesen, dass neben einer Überwindung von Widerständen und der Schaffung von Akzeptanz insbesondere die Anpassung von Konzepten, Maßnahmen oder Handlungspraktiken an den jeweiligen Transferkontext schwierig sein kann.<sup>3</sup> Günstig für einen Transfer sind dagegen u.a. ein wahrgenommener Veränderungsbedarf, eine vorhandene Innovations- bzw. Veränderungsbereitschaft des Kollegiums, weiterhin die Kompatibilität der Innovation mit vorherigem Handeln, eine angemessene Komplexität und risikolose Einführung sowie die Beobachtbarkeit der Wirkungen von Innovationen (vgl. z.B. Jäger 2004; Gräsel/Jäger/Willke 2006; Gräsel 2010).

Trotz der Schwierigkeiten der Konnotation, die mit dem Begriff „Best Practice“ verbunden ist, dient dieser im Rahmen dieser Analyse nach Meyer-Guckel (2006) der Kennzeichnung eines bestimmten Wettbewerbstyps in Abgrenzung von anderen Ansätzen. Die zuvor genannten kritischen Hinweise werden jedoch im Rahmen der Analyse einbezogen.

- 
- 1 Der Begriff der *Best Practice* verweist zunächst ganz allgemein darauf, dass eine Institution über (nachhaltig) bewährte Technologien, Techniken oder Managementverfahren verfügt, die sie zur „Musterinstitution“ für andere machen (vgl. Meyer-Guckel 2006, S. 7). Solche Best Practices, also die jeweiligen Erfolgsfaktoren oder -strategien, werden bei einer Nutzung von Best Practice als Management-Ansatz anhand von festgelegten Kriterien bewertet und können dann zu einer Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens genutzt werden (vgl. Simon/von der Gathen 2002, S. 203ff.).
  - 2 Er bezieht sich dabei auf die Nutzung von Best Practice-Wettbewerben als Instrument der Qualitätsentwicklung im Hochschulwesen.
  - 3 Der Begriff der „Best Practice“ bzw. deren Übertragbarkeit wird bezogen auf die Übertragbarkeit von Konzepten auch in ihrem originären Anwendungsfeld, der Betriebswirtschaftslehre, kritisch diskutiert (vgl. Heindl 1999; Töpfer/Mann 1997).

## 2.2 Best Practice-Wettbewerbe als Instrument der Schulentwicklung

Der Wettbewerb „Starke Schule“, der hier im Fokus steht, kann als Schulwettbewerb im Sinne eines solchen Best Practice-Wettbewerbs nach Meyer-Guckel (2006) aufgefasst werden, denn neben der Schaffung einer wettbewerblichen Situation geht es hier auch darum, schulische Strategien zur Förderung der Ausbildungsreife zu thematisieren, dieses Handlungsfeld zu strukturieren und in der Zusammenschau der Wettbewerbsbeiträge auf der Grundlage klarer Bewertungskriterien die aktuelle Praxis zu beurteilen. Mit der Prämierung sowie im Rahmen eines an die Prämierung gekoppelten Schulnetzwerks werden einzelschulische Konzepte schließlich sichtbar gemacht und sollen etwa durch Hospitationen an Preisträgerschulen auch für eine Verbreitung einzelschulischer Praxis genutzt werden (vgl. auch Herrlinger/Strunck 2011).

Daran anknüpfend lassen sich zudem Ansatzpunkte einer systematischen Schulentwicklung<sup>4</sup> im Rahmen der Wettbewerbsteilnahme benennen: So geht etwa van Bruggen (vgl. 2008, S. 8) davon aus, dass die Ausschreibung von Schulwettbewerben in Schulleitungen und Kollegien ‚triggert‘, indem sie einen Prozess der kritischen Reflexion über die Qualität des eigenen schulischen Lernangebots auslösen. Weiterhin kann die Auseinandersetzung mit den geforderten Angaben sowie Bewertungskriterien nach Meyer-Guckel (2006) auch in Schulen bzw. Kollegien als Anlass für ‚strukturierte Diskussionsprozesse‘ angesehen werden. Diese Perspektive lässt sich in Verbindung bringen mit Ansätzen einer evaluations- bzw. datengestützten Schulentwicklung: Eine kritische Bestandsaufnahme im Sinne einer Analyse eigener Stärken und Schwächen wird hierbei in einem Evaluationskreislauf meist als erster Schritt zu weiterführenden Entwicklungsmaßnahmen angesehen (vgl. z.B. Berkemeyer/Müller 2010; Burkard/Eickenbusch 2009; Holtappels 2003).

Bezogen auf eine Übertragung erfolgreicher einzelschulischer Praxis durch Wettbewerbe und daran anschließende Netzwerke kann schließlich unter Rückgriff auf die Netzwerk- und Transferforschung festgehalten werden, dass schulische Netzwerke grundsätzlich als professionsgemäße Form der Schul- und Unterrichtsentwicklung angesehen werden können (vgl. z.B. Berkemeyer u.a. 2010). Nichtsdestotrotz bleiben jedoch auch in diesem Kontext die bereits geschilderte Problematik notwendiger Adaptionsprozesse und eine damit verbundene Schwierigkeit der Übertragung einzelschulischer Praxis von einem in einen anderen Kontext bestehen.

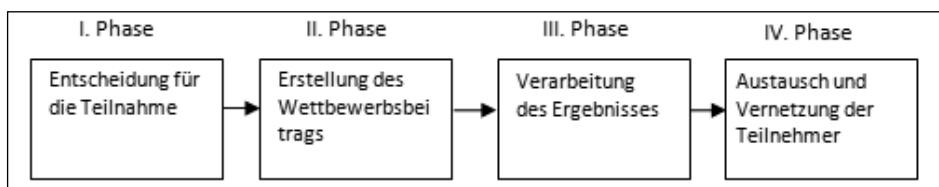
---

4 Schulentwicklung wird dabei verstanden als bewusster und systematischer, selbstorganisierter Prozess einer Schule, im Rahmen dessen die schulischen Akteure die Qualität des schulischen und unterrichtlichen Lernangebots (in Reaktion auf konstatierte Bedarfe) gezielt weiterentwickeln (vgl. auch Rahm/Schröck 2005).

### 2.3 Phasenmodell zur Wettbewerbsteilnahme

Für eine Untersuchung von Prozessen und Wirkungen auf der Ebene der einzelnen teilnehmenden Schulen ist es sinnvoll, die Teilnahme an Wettbewerben systematisch zu betrachten. Dabei lässt sich die Wettbewerbsteilnahme in Anlehnung an ein Modell Wagners und Nebers (2007) in drei Phasen einteilen: Die *Entscheidung für die Wettbewerbsteilnahme* (I), die *Erstellung des Wettbewerbsbeitrags* (II) und die *Verarbeitung des Ergebnisses* (III). Ergänzen lässt sich dieses Phasenmodell für die hier betrachteten Schulwettbewerbe durch eine vierte Phase, welche sich auf den intendierten *Transfer ‚guter Praxis‘* im Anschluss an die Prämierung bezieht (IV).

Abbildung 1: Ablauf eines Best Practice-Schulwettbewerbs



Quelle: eigene Darstellung

Orientiert an diesem Phasenmodell soll in diesem Beitrag untersucht werden, welche Prozesse und Wirkungen der Teilnahme aus der Perspektive der teilnehmenden Schulen beschrieben werden können. Der Fokus liegt dabei auf einer Analyse von Prozessen der Schulentwicklung, die durch die Wettbewerbsteilnahme initiiert werden. Zunächst sollen jedoch das Projekt „Starke Schule“ kurz vorgestellt sowie das methodische Vorgehen erläutert werden.

### 3. Forschungskontext und -design

Seit 1999 fördert die Gemeinnützige Hertie-Stiftung gemeinsam mit ihren Partnern die Prämierung von Schulen, die zur Ausbildungsreife führen. Zunächst unter dem Namen „Hauptschulpreis“ geht es hierbei darum, „hervorragende schulische Gesamtkonzepte“ (vgl. Starke Schule 2010, S. 3) auszuzeichnen. Im Folgenden werden die Projektziele von „Starke Schule“ knapp skizziert, bevor im Anschluss daran ein Überblick über das methodische Vorgehen gegeben wird.

### 3.1 Projektziele von „Starke Schule“

Im Wettbewerb „Starke Schule“ werden diejenigen Schulen prämiert, denen es gelingt, im adaptiven Umgang mit spezifischen Rahmenbedingungen Strategien und Konzepte zu entwickeln, durch die die Schülerinnen und Schüler beim Erwerb fachlicher und überfachlicher Kompetenzen unterstützt und der Übergang von der Schule in die Ausbildungs- und Berufswelt erfolgreich gestaltet werden können. Darüber hinaus bietet das Projekt „Starke Schule“ den teilnehmenden Schulen im Rahmen eines Netzwerks Möglichkeiten zum Austausch untereinander sowie zur Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen.<sup>5</sup> Ziele des Projekts sind insofern neben *einer Identifizierung erfolgreicher Konzepte der umfassenden Kompetenzentwicklung, insbesondere auch im Hinblick auf die Berufsvorbereitung*, und einer anschließenden *Auszeichnung und Anerkennung guter schulischer Praxis* eine *Vernetzung von Schulen*, die letztlich auch zum *Transfer ‚guter Praxis‘* beitragen soll.

### 3.2 Methodisches Vorgehen

Seit 2008 wird das Projekt „Starke Schule“ von den Universitäten Duisburg-Essen und Mainz wissenschaftlich begleitet. Daran anknüpfend ist in einer vertiefenden Untersuchung der Fokus der Analyse auf Prozesse und Wirkungen von Wettbewerbsteilnahmen bei teilnehmenden Schulen gelegt worden (vgl. Strunck 2011). Im Rahmen eines multimethodischen Erhebungs- und Auswertungsverfahrens wurden hier quantitative und qualitative Ansätze verknüpft, indem einerseits *standardisierte schriftliche Befragungen* durchgeführt und andererseits *zwölf Fallstudien zur Wettbewerbsteilnahme* erstellt worden sind.

Studien zu Einzelschulen zielen im Kontext der Schulforschung auf die Erstellung eines „umfassenden Bildes einer Institution“ (Horstkemper/Tillmann 2008, S. 298) ab. Ziel ist es dabei, typische Handlungsmuster herauszuarbeiten, an denen sich generelle Strukturen aufzeigen lassen.<sup>6</sup> Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens wurden Fallstudien zu Einzelschulen genutzt, um Strukturen und Merkmale des innerschulischen Teilnahmeprozesses am Wettbewerb zu untersuchen. Dieser Prozess sollte möglichst in seiner Gesamtheit, also im Hinblick auf die unterschiedlichen beteiligten Akteure, Zielsetzungen, Prozesse und Wirkungen erfasst werden. Durch den Einbezug einer vergleichenden und kontrastierenden Perspektive wurde außerdem die Bedeutung der je spezifischen einzelschulischen Rahmenbedingungen deut-

5 Mitglieder dieses Netzwerks sind Schulen, die auf Landesebene prämiert worden sind. Sie können bis zu vier Jahre nach ihrer Auszeichnung im Netzwerk verbleiben und an den Fortbildungsangeboten kostenfrei teilnehmen (vgl. hierzu auch [www.starkeschule.ghst.de](http://www.starkeschule.ghst.de)).

6 Um Einzelschulen in ihren komplexen Prozess- und Wirkungszusammenhängen zu beschreiben, werden in der Schulqualitätsforschung meist verschiedene methodische Zugänge und Instrumente kombiniert, um unterschiedliche Perspektiven der einzelnen Akteure zu berücksichtigen.

lich, die sowohl im Hinblick auf Teilnahmemotive als auch auf Einschätzungen zu Wirkungen der Teilnahme Einfluss haben.

Für die *Auswertung* der erhobenen Daten – neben dem Wettbewerbsbeitrag wurden schriftliche Dokumentationen der schulischen Praxis einbezogen sowie leitfadengestützte Interviews geführt – ist in Anlehnung an die Vorgehensweise von Schmidt (1997) ein Auswertungsverfahren entwickelt worden, das sich maßgeblich am Vorgehen des *thematischen Kodierens* orientiert. Es handelt sich dabei um ein mehrstufiges Verfahren, im Rahmen dessen zunächst einzelne Fälle und deren Struktur beschrieben und dann eine vergleichende Analyse durchgeführt werden. Hierbei werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Gruppen herausgearbeitet. Grundlage für die Auswertung war dabei ein Ansatz der materialorientierten Kategorienbildung (vgl. Schmidt 1997).<sup>7</sup>

Die Ergebnisse der standardisierten Befragungen und der vergleichenden Fallanalyse sind schließlich zusammengeführt und orientiert an einem Phasenmodell der Triangulation (vgl. Krüger/Pfaff 2009) unter wechselseitiger Bezugnahme interpretiert worden, um ein umfassenderes bzw. valideres Bild zu gewinnen.

## **4. Prozesse und Wirkungen der Wettbewerbsteilnahme**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung im Hinblick auf Prozesse und Wirkungen der Teilnahme am Wettbewerb von „Starke Schule“ zusammengefasst. Im Vordergrund stehen dabei die Befunde der vergleichenden Fallanalyse.

### **4.1 Die Ausschreibung von Wettbewerben als Anreiz zur Reflexion (I. Phase)**

Van Bruggen (2008) hat vermutet, dass Wettbewerbsausschreibungen in Schulleitungen und Kollegien Reflexionsprozesse auslösen können, indem sie in Auseinandersetzung mit der entsprechenden Ausschreibung die Qualität des eigenen schulischen Lernangebots hinterfragen.

---

<sup>7</sup> Dabei geht es darum, aus der Fragestellung und aus vorliegenden Forschungsergebnissen abgeleitete zunächst vage Kategorien am Material auszudifferenzieren und zu ergänzen (vgl. Schmidt 1997). Hierzu wird das Material durchgesehen und thematisch geordnet. Vorfixierte Auswertungskategorien sollten dabei möglichst vermieden werden, um eine ausreichende Offenheit in der Interpretation zu gewährleisten. Dass dennoch Vorannahmen einbezogen werden, ergibt sich aus der spezifischen Fragestellung bzw. dem jeweiligen Forschungsgegenstand, zu dem durchaus Vorannahmen getroffen werden können. Auswertungskategorien werden anschließend an diesen Prozess abgeleitet und in einem Kodierleitfaden zusammengestellt.

Im Rahmen der vergleichenden Fallanalyse wurde deutlich, dass in Auseinandersetzung mit der Ausschreibung an allen Schulen im Sample die Frage nach der eigenen Wettbewerbsfähigkeit gestellt wurde, deren positive Beantwortung eine zentrale Bedingung für die Teilnahme darstellt. Für den Gewinn einer solchen positiven Einschätzung lässt sich allerdings keine gezielte und systematische Bestandsaufnahme dokumentieren. Stattdessen wurden in den Interviews mit den Schulleitungen und Lehrkräften wahrgenommene Erfolge angeführt, die zu einer positiven Selbsteinschätzung führen, etwa (intuitiv oder auch datengestützt) für gut befundene, langjährig Konzepte und Maßnahmen, aber auch konkrete erzielte Erfolge (bspw. die Steigerung von Übergangsquoten von der Schule in die Ausbildung). Ebenfalls zu einer positiven Einschätzung beitragen können externe Rückmeldungen bzw. konkrete Teilnahmeempfehlungen: Die positive Verstärkung erhöht hierbei den Glauben an die eigenen Erfolgchancen bzw. die eigene Wettbewerbsfähigkeit. Schulen, die bereits über viel Wettbewerbserfahrung (und damit verbundene Erfolge) verfügen, haben die Entscheidung für die Wettbewerbsteilnahme insgesamt als weniger schwierig beschrieben als Schulen ohne entsprechende Erfahrung.

Die Entscheidung *gegen* eine Wettbewerbsteilnahme erfolgt entsprechend dann, wenn die Analyse der in einer Ausschreibung definierten Qualitätsbereiche ergibt, dass die eigene Schule derzeit nicht die Anforderungen für eine erfolgreiche Teilnahme erfüllt. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass die an der eigenen Schule somit identifizierten ‚Defizite‘ als Entwicklungsaufgaben gedeutet werden können: Die Wettbewerbsausschreibung bzw. die vorgefundenen Qualitätskriterien können hier insofern durchaus als Anreiz interpretiert werden, die eigene Schule weiterzuentwickeln.

#### **4.2 Die Erstellung des Wettbewerbsbeitrags als Anlass einer Bestandsaufnahme (II. Phase)**

Entscheidet sich eine Schule zur Teilnahme an einem Wettbewerb, folgt die Erstellung eines Wettbewerbsbeitrags<sup>8</sup>. In diesem Kontext wird von Meyer-Guckel (2006) vermutet, dass dies bei den beteiligten Organisationen einen internen „Analyse-, Strukturierungs- und Diskussionsprozess“ (S. 5) anstoßen kann.

Die vergleichende Fallanalyse zeigt, dass die Erstellung des Wettbewerbsbeitrags von den beteiligten Schulleitungen und Lehrkräften äußerst unterschiedlich beurteilt wird. Dies betrifft sowohl den empfundenen Aufwand als auch die Nutzung als Reflexionsimpuls oder -hilfe. Während insbesondere diejenigen Schulen, die bislang noch wenig Wettbewerbserfahrungen gesammelt haben, die Teilnahme als gro-

8 Im Fall von „Starke Schule“ ist bei der Erstellung des Wettbewerbsbeitrags ein elektronisches Bewerbungsformular auszufüllen, das sich an CIPP-Modellen der Schuleffektivitätsforschung orientiert, jedoch einen besonderen Schwerpunkt auf den Bereich der Hinführung zur Ausbildungsfähigkeit legt (vgl. ausführlich Strunck 2011).



ßen Aufwand erleben, findet sich unter den besuchten Schulen auch eine vergleichsweise große Gruppe, die angibt, in hohem Maße bereits bestehende Unterlagen genutzt zu haben, entweder aus der eigenen Programm- und Entwicklungsarbeit (Konzeptpapiere etc.) oder auch aus früheren Wettbewerben. Hier ist auch eine unterschiedlich stark ausgeprägte Dokumentationspraxis sichtbar geworden.

Eine Nutzung des Wettbewerbs zur Initiierung einer innerschulischen Analyse, Strukturierung und Diskussion bestimmter Themen und Handlungsfelder lässt sich daran anknüpfend in unterschiedlichem Umfang konstatieren. Betont wird hierbei in Interviews mit Schulleitungen und Lehrkräften an fünf Schulen der Aspekt der Analyse und Strukturierung, vermittelt über den Wettbewerb als externer Reflexionshilfe. Hierbei wurde mithilfe des Bewerbungsformulars ein Überblick über die eigenen Aktivitäten erstellt sowie aus der Perspektive der Wettbewerbsausschreibung und ihrer spezifischen Schwerpunktlegung eine erweiterte Sicht ermöglicht. Es handelt sich dabei jeweils um Schulen, die noch eher am Anfang systematisch geführter Schulentwicklungsprozesse stehen, die sich nichtsdestotrotz aber bereits auf den Weg gemacht haben.

Nur an einer Schule beschrieben wird dagegen eine weiterführende Diskussion, die durch die Erstellung des Wettbewerbsbeitrags bzw. die Auseinandersetzung mit der Ausschreibung initiiert worden ist.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass insbesondere an solchen Schulen, an denen bislang entweder erst wenig Wettbewerbserfahrungen vorliegen oder aber bisher nicht in hohem Maße schriftliche Konzepte erarbeitet bzw. systematische Schulentwicklungsprozesse initiiert worden sind, Reflexionsprozesse dokumentiert werden können. Eine daraus folgende Ableitung konkreter Handlungsmaßnahmen geschieht jedoch kaum und kann bezogen auf den hier zitierten Fall als eher zufällig eingeschätzt werden.

### **4.3 Reaktionen auf die Rückmeldung zum Abschneiden beim Wettbewerb (III. Phase)**

Bei „Starke Schule“ erfolgt die Beurteilung der Wettbewerbsbeiträge durch eine unabhängige Fachjury, die durch Schulbesuche bei potenziellen Preisträgern ihre Eindrücke aus den schriftlichen Bewerbungen ergänzt. Sind die Preisträger ausgewählt, werden diese in Landes- und Bundesverleihungen prämiert; die nicht-prämierten Schulen erhalten ein Schreiben bezüglich ihres Abschneidens.

Eher knapp soll im Folgenden die Verarbeitung dieser Rückmeldung in den Blick genommen werden. Dabei ist vorab darauf hinzuweisen, dass – anders als im Rahmen externer Evaluationsformate wie der Schulinspektion oder externer Zertifizierungen –

keine (schriftliche) Rückmeldung von Ergebnissen erfolgt, sondern lediglich eine Einladung zur Preisverleihung oder aber eine Zertifizierung der Teilnahme versandt wird.

Nichtsdestotrotz lässt sich im Rahmen der vergleichenden Fallanalyse gerade bei nicht-erfolgreichen Teilnehmern ein Prozess der Reflexion nachweisen: Hier werden Gründe für das eigene Abschneiden gesucht und mögliche Schwächen analysiert. Zur Orientierung bzw. zum Vergleich herangezogen werden dabei die Preisträgerschulen. Auffällig ist allerdings, dass im Kontext dieser Reflexion nicht unbedingt systematisch nach Unterschieden auf der Ebene der Gestaltung von Prozessen gesucht, sondern eher auf Unterschiede in den Rahmenbedingungen rekurriert wird. Auf diese Weise werden Ursachen des schlechten Abschneidens eher extern attribuiert. Konkrete Maßnahmen der Verbesserung nach der Analyse der eigenen Platzierung werden in den Interviews weder bei den erfolgreichen noch bei den nicht-erfolgreichen Schulen beschrieben. Die Impulskraft der Rückmeldung für eine weiterführende Schulentwicklung scheint insofern begrenzt.

Nichtsdestotrotz wird eine positive Rückmeldung von den prämierten Schulen in hohem Maße genutzt, um die eigene Schule nach außen zu profilieren.<sup>9</sup> Teilweise konnte bei der Beratung potenzieller Eltern und Schülerinnen und Schüler auch eine Relativierung des negativen Images der eigenen Schulform erreicht und Vertrauen aufgebaut werden. Insgesamt scheint insofern der Wettbewerbserfolg eine Möglichkeit zu sein, Erfolge und damit die Qualität der eigenen schulischen Arbeit wirkungsvoll ins Umfeld zu transportieren und sowohl dazu beizutragen, Schulen bekannter zu machen und Vertrauen aufzubauen als auch Veränderungen von Einstellungen gegenüber einer Schule zu initiieren. Insbesondere für Schulen, die aufgrund ihrer Schulformzugehörigkeit oder ihrer Lage in einem sozial belasteten Umfeld in der Öffentlichkeit eher negativ wahrgenommen werden, gibt es hierfür kaum Gelegenheiten, so dass Wettbewerbserfolge in hohem Maße dazu beitragen können, Negativkonzepte abzubauen und diese Schulen positiv zu inszenieren (vgl. Plake 2010, S. 256f.).

Weiterhin kann ein Wettbewerbserfolg – unter der Bedingung, dass dieser aufgrund etwa einer frühzeitigen Einbindung und Informierung der schulischen Akteure als gemeinschaftlicher Erfolg wahrgenommen wird – auch ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl innerhalb der teilnehmenden Schulen befördern. Eine höhere Identifikation mit der Schule wird auch unter den Schülerinnen und Schüler dokumentiert, allerdings ist hier auch darauf hinzuweisen, dass der Preisgewinn bei ihnen teilweise auch Irritationen ausgelöst hat, die darauf zurückgeführt werden können, dass die Selbstwahrnehmung der Schülerinnen und Schüler, insbesondere an

---

9 Mit Profilierung gemeint ist hier nicht die Ausbildung schulspezifischer Schwerpunkte, sondern die Steigerung der Attraktivität der Schule in Abgrenzung von anderen Schulen.

Haupt- oder Förderschulen, eher negativ ist, so dass ein Erfolg in einem Wettbewerb nicht in das eigene Selbstbild übersetzt werden kann. Um den Erfolg dennoch für die Schülerinnen und Schüler greifbar und auch verständlich zu machen, wurde an diesen Schulen deshalb gezielt über den Erfolg gesprochen.

#### **4.4 Transfer ‚guter Praxis‘ im Rahmen (IV. Phase)**

Von Interesse ist schließlich, inwiefern auf der Grundlage der vergleichenden Fallanalyse eine Übertragung ‚preisgekrönter Konzepte‘ in der IV. Phase der Wettbewerbsteilnahme dokumentiert werden kann. Hier zeigt sich in den Interviews, dass der Austausch mit anderen Teilnehmern durchaus positiv beurteilt wird: Anders als die kompetitive Grundorientierung des Wettbewerbsprinzips vermuten lässt, werden die anderen Wettbewerbsteilnehmer – zumindest nach der Rückmeldung der Ergebnisse – nicht als Konkurrenten angesehen. Stattdessen dominiert das Gefühl einer Zugehörigkeit zu einer als ähnlich motiviert und erfolgreich wahrgenommenen Gruppe ‚ausgezeichneter‘ Schulen. Hinzu kommt, dass die prämierten Konzepte in schriftlichen Befragungen von Netzwerkteilnehmern als durchaus „nachahmenswerte“ Innovationen beurteilt werden und insofern von einer hohen Akzeptanz ausgegangen werden kann (vgl. Herrlinger/Strunck 2011).

Gleichzeitig wird jedoch auch deutlich, dass bei einer Nachfrage nach konkreten Ideen und Impulsen, die aus der Begegnung mit anderen Schulen sowie den Netzwerkveranstaltungen entstanden sind, vor allem Konzepte und Ansätze erwähnt werden, die im Hinblick auf notwendige Veränderungen des eigenen schulischen Angebots eine eher niedrige Komplexität aufweisen und insofern leichter in bestehende Strukturen zu implementieren sind. Beispiele sind etwa Ergänzungen der Schulordnung oder auch die Einrichtung eines Berufsorientierungsraums. Dieser Einrichtung voraus ging in diesem konkreten Fall ein – über den Wettbewerbskontext hinausgehender – Kontakt mit der impulsgebenden Schule, die ihre Erfahrungen zur Verfügung gestellt hat. Die Einrichtung wurde dabei als sinnvolle und wichtige Ergänzung zum eigenen, bereits in hohem Maße ausdifferenzierten Berufsorientierungsangebot angesehen. Zudem handelt es sich bei dieser Schule um eine in hohem Maße veränderungs- und innovationsbereite Schule, so dass, in Bezug auf die Transferforschung, für diesen Fall eine Reihe von diesen Transfer begünstigenden Faktoren aufgeführt werden können (wahrgenommener Veränderungsbedarf, Innovations- bzw. Veränderungsbereitschaft des Kollegiums sowie eine eher geringe Komplexität der Innovation).

Inwiefern die Teilnahme an Schulwettbewerben systematisch Impulse zur Veränderung der schulischen Praxis bietet, kann auf der Grundlage der vergleichenden Fallanalyse nicht abschließend beantwortet werden, nicht zuletzt, da die Daten-

erhebung zu einem Zeitpunkt erfolgte, als die Schulen gerade erst in das mit dem Wettbewerb verbundene Netzwerk aufgenommen wurden. Wichtig wäre an dieser Stelle eine längsschnittliche Analyse, die die Netzwerkveranstaltungen gezielt einbezieht, um die jeweiligen Bedingungen und Voraussetzungen einer Übertragung von Ideen und Konzepten noch vertiefter zu analysieren. Dabei müsste auch einbezogen werden, dass es sich bei der Gruppe der Wettbewerbsteilnehmer um eine spezifisch selektierte Gruppe von Schulen handelt, von denen bereits viele elaborierte schulische Profile entwickelt haben und die zudem als besonders ‚aktive‘ Schulen aufgefasst werden können (vgl. Strunck 2011).

## 5. Fazit und Perspektiven

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Schulwettbewerbe, die neben einer Auszeichnung auch Impulse zur Reflexion intendieren, durchaus Potenziale im Hinblick auf die Initiierung von Prozessen der Schulentwicklung aufweisen. Dies gilt insbesondere für eine Reflexion und Evaluation des eigenen schulischen Angebots im Sinne einer kritischen Bestandsaufnahme in Auseinandersetzung mit der Ausschreibung des Wettbewerbs und dem geforderten Wettbewerbsbeitrag. Hierbei zeigt sich, dass insbesondere an Schulen, die bislang noch wenig Wettbewerbserfahrung haben, sowie an Schulen, die noch eher am Anfang eines systematischen Schulentwicklungsprozesses stehen, Prozesse der Evaluation und Reflexion initiiert werden. Die Ableitung konkreter Maßnahmen der Weiterentwicklung oder Ergänzungen des eigenen schulischen Lernangebots konnten dagegen lediglich in Einzelfällen dokumentiert werden. Dies gilt ebenso für eine Übertragung erfolgreicher Konzepte einzelner Schulen, die vermittelt über die Preisverleihung sowie anschließende Netzwerkveranstaltungen sichtbar gemacht werden. Insbesondere in diesem Kontext besteht jedoch noch weiterer Forschungsbedarf, um in Anbindung an die Netzwerkveranstaltungen des Projekts der Frage nach Bedingungen für eine Übertragung von Ideen und Konzepten zu beantworten.

Forschungsbedarf besteht darüber hinaus auch im Hinblick auf die Rolle der Wettbewerbsveranstalter: Oftmals handelt es sich hier um nicht-staatliche Akteure, deren Intentionen etwa bezogen auf die Erschließung und Verbreitung spezifischer Themen im öffentlichen Diskurs durchaus untersuchenswert wären. Einen ersten Ansatz hierfür bietet der Beitrag von Thomas Höhne in diesem Heft. Nicht zuletzt könnte, auf der Grundlage einer systematischen Bestandsaufnahme, auch die Frage nach Schulentwicklungspotenzialen verschiedener Wettbewerbsformate vergleichend in den Blick genommen werden.

## Literatur

- Berkemeyer, N./Bos, W./Järvinen, H./Manitius, V./Müthing, K./Holt, N. von (2010): Schulreform durch Innovationsnetzwerke – Entwicklungen und Bedingungen. In: Berkemeyer, N./Bos, W./Kuper, H. (Hrsg.): Schulreform durch Vernetzung. Münster u.a.: Waxmann, S. 213-235.
- Berkemeyer, N./Müller, S. (2010): Schulinterne Evaluation – nur ein Instrument zur Schulsteuerung von Schulen? In: Maag Merki, K. (Hrsg.) (2010): Handbuch neue Steuerung im Schulsystem. Wiesbaden: VS, S. 195-218.
- Bruggen, J. van (2008): Wettbewerbe und Preise in der deutschen Schullandschaft. In: Pädagogische Führung, H. 1, S. 8-10.
- Burkardt, C./Eikenbusch, G. (2009): Evaluation. Ein Leitfaden. In: Buchen, H./Rolff, H.-G. (2009): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, S. 1292-1342.
- Gräsel, C. (2010): Stichwort: Transfer und Transferforschung im Bildungsbereich. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 13, H. 1, S. 7-20.
- Gräsel, C./Jäger, M./Willke, H. (2006): Konzeption einer übergreifenden Transferforschung unter Einbeziehung des internationalen Forschungsstandes. In: Nickolaus, R./Gräsel, C. (Hrsg.) (2006): Innovation und Transfer. Expertisen zur Transferforschung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, S. 445-566.
- Hamm, I./Madelung, E.: Vorwort. In: Fauser, P./Prenzel, M./Schratz, M. (Hrsg.) (2007): Was für Schulen! Gute Schule in Deutschland. Der deutsche Schulpreis 2006. Seelze: Kallmeyer, S. 3.
- Heindl, H. (1999): Best Practices – Benchmarking. Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität. Wuppertal.
- Herrlinger, S./Strunck, S. (2011): Wenn gute Praxis „Schule machen“ soll ... Hinweise und Forschungsperspektiven im Kontext des Projekts „Starke Schule“. In: Die Deutsche Schule 103, H. 1, S. 80-93.
- Holtappels, H.G. (2003): Schulqualität durch Schulentwicklung und Evaluation. Konzepte, Forschungsbefunde, Instrumente. München: Luchterhand.
- Horstkemper, M./Tillmann, K.J. (2008): Schulformvergleiche und Studien zu Einzelschulen. In: Helsper, W./Böhme, J. (Hrsg.) (2008): Handbuch der Schulforschung. 2., durchges. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS, S. 285-320.
- Jäger, M. (2004): Transfer in Schulentwicklungsprojekten. Wiesbaden: VS.
- Krüger, H.-H./Pfaff, N. (2009): Triangulation quantitativer und qualitativer Zugänge in der Schulforschung. In: Tippelt, R./Schmidt, B. (Hrsg.) (2009): Handbuch Bildungsforschung. 2., überarb. und ergänzte Aufl. Wiesbaden: VS, S. 157-179.
- Meyer-Guckel, V. (2006): Best Practice als Methode. Funktion, Bewertung und Kommunikation von Beispielen guter Praxis im Rahmen von Wettbewerben im Hochschulsystem. In: Benz, W./Kohler, J./Landfried, K. (Hrsg.) (2006): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Evaluation nutzen – Akkreditierung sichern – Profil schärfen! Methoden und Verfahren des Qualitätsmanagements. Qualitätsmessung und Iteration. Berlin: Raabe, E 7.9.
- Plake, K. (2010): Schule als Konstrukt der Öffentlichkeit. Bilder – Strategien – Wirklichkeiten. Wiesbaden: VS.
- Rahm, S./Schröck, N. (2005): Schulentwicklung – von verwalteten Schulen zu lernenden Organisationen. In: Apel, H.J./Sacher, W. (Hrsg.): Studienbuch Schulpädagogik. 2., überarb. und erw. Aufl. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 148-168.
- Schmidt, C. (1997): „Am Material“: Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.) (1997): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München: Juventa, S. 544-568.

- Simon, H./Gathen, A. von der (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt a.M.: Campus.
- Starke Schule. Deutschlands beste Schulen, die zur Ausbildungsreife führen (Hrsg.) (2010): Wettbewerb und Netzwerk 2011. URL: [http://www.starkeschule.ghst.de/fileadmin/starke\\_schule/user\\_upload/Downloads\\_2011/Broschuere\\_Starke\\_Schule\\_2011.pdf](http://www.starkeschule.ghst.de/fileadmin/starke_schule/user_upload/Downloads_2011/Broschuere_Starke_Schule_2011.pdf); Zugriffsdatum: 25.11.2010.
- Strunck, S. (2011): Schulentwicklung durch Wettbewerbe. Prozesse und Wirkungen der Teilnahme an Schulwettbewerben. Wiesbaden: VS.
- Töpfer, A./Mann, A.: Benchmarking – Lernen von den Besten. In: Mann, A. (Hrsg.): Benchmarking – der Weg zu Best Practice. Berlin u.a.: Springer, S. 31-75.
- Wagner, H./Neber, H. (2007): Nationale und internationale Leistungswettbewerbe im Kontext. In: Heller, K.A./Ziegler, A. (Hrsg.) (2007): Begabt sein in Deutschland. Berlin u.a.: LIT, S. 209-232.

*Susanne Strunck*, Dr., geb. 1983, Projektmanagerin im Kompetenzzentrum Bildung der Stiftung Mercator, zuvor wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitsgruppe Bildungsforschung, Fakultät für Bildungswissenschaften an der Universität Duisburg-Essen.

Anschrift: Fridtjof-Nansen-Str. 9, 45131 Essen  
E-Mail: [susanne.strunck@web.de](mailto:susanne.strunck@web.de)