



- .editorial
- .panorama
- .zeitpunkt
- .angefragt
- .thema
- .blickpunkt
- .forschung
- .einblick
- .schulporträt
- .praxis
- .pinnwand
- .impressum

## .schulporträt

 Druckversion

### Der Schüler, ein Kunde

#### Samstagvormittag am Alfred-Krupp-Gymnasium Essen – eine Unternehmensberatung unterstützt die Schule bei der Selbstevaluation

Marc Raschke

**Da ist es wieder, dieses Wort. Kunde. Es fällt an diesem Samstagmorgen, als gehöre es zu Schule wie Klassenbuch oder Pausenhof. Niemand im Lehrerzimmer des Alfred-Krupp-Gymnasiums in Essen schreckt zusammen, kein Einspruch. Sie wagen sich in ein Gedankenexperiment – der Schüler, ein Kunde.**



*Perspektivwechsel: Was kann ein Kollegium von der Wirtschaft lernen?*

So etwas helfe, um die eigene Arbeit kritisch zu hinterfragen, sagen die, die in dem Gedankenspiel die „Unternehmer“, die „Dienstleister“ sind: Zehn Lehrer sitzen in einem Halbkreis, einige balancieren ihre Unterlagen auf den Knien. Es gibt keine Tische. Keine Barrieren. Sie wollen ihre Stärken genauer kennenlernen und an ihren Schwächen arbeiten. Dazu haben sie seit Anfang des Schuljahres 2006/07 einen Trainer, wie er bislang nur in der Wirtschaft üblich ist. „Ich moderiere den Prozess“, sagt Organisationsberater Thomas Merten, „und helfe, dass sich die Teilnehmer die richtigen Fragen stellen.“ Der Geschäftsführer der Trifolium-Beratungsgesellschaft aus Friedberg in der Nähe von Frankfurt am Main nennt das Selbstevaluation.

Es geht ans Eingemachte. An diesem Samstag stehen die Konzepte der Schule auf dem Prüfstand. Konzepte zur Berufsberatung, Referendarausbildung, Orientierungsstufe, Unternehmenskooperation: Die Reihe, die Coach Merten da auf Zuruf auf einer Flipchart festhält, scheint kein Ende zu nehmen. Darunter sind Konzepte, die auf einem knappen DIN-A5-Zettel Platz finden, und einige, die auf keinem Blatt dieser Welt stehen. Irgendwie sind sich aber die Lehrer einig, dass es sich bei all dem schon um so etwas wie ein Konzept handele.

„Das System Schule arbeitet anders als ein Unternehmen“, meint Inge Hieret-McKay, stellvertretende Schulleiterin. „Wir sitzen hier nicht am Reißbrett wie ein Architekt. Wir müssen oftmals ad hoc reagieren.“ Und manchmal habe einen die Idee in der Praxis eingeholt, ehe man sie zu Papier bringen könne. Einige nicken. Schule ist eben kein Unternehmen. Oder doch?

Ihr Kollege Berthold Urch horcht auf: „Wann sprechen wir von einem Konzept?“, fragt der Lehrer für Musik und Religion in die Runde. Organisationsberater Merten schlägt vor, erst einmal zu definieren, was ein Konzept haben sollte, um ein Konzept zu sein. Vieles von dem, was an der Flipchart notiert ist, muss noch einmal überdacht werden – es wartet noch viel Arbeit.

Vor einigen Jahren stand die Alfred-Krupp-Schule (AKS) kurz vor dem Aus. Der Schulträger, die Stadt Essen, wollte das einzige Gymnasium im Essener Westen schließen, weil die Anmeldezahlen nicht mehr stimmten. „Wir haben in der Gegend viele bildungsferne Haushalte“, erklärt Schulleiterin Barbara Pieper-Gehrloff. Rund 23 Prozent ihrer Schüler haben einen Zuwanderungshintergrund. Für ein Gymnasium sei das recht viel, so Pieper-Gehrloff. „Das schreckt viele Eltern ab, ihre Kinder hier anzumelden.“





Auf dem Prüfstand: Organisationscoach Thomas Merten berät das Kollegium des Alfred Krupp Gymnasiums bei der Weiterentwicklung von schuleigenen Konzepten, etwa zur Berufsberatung, Referendarausbildung, Orientierungsstufe

Doch die Schule erkannte in der Krise ihre Chance, kam zum Anfang des Schuljahres 2006/07 in das EU-Projekt Equal „Auf Kurs in die Zukunft – Kooperation Schule-Wirtschaft gestalten“, das den Organisationsberater noch bis Ende 2007 bezahlt. Bis dahin will das Lehrerkollegium, von dem rund ein Drittel an den Sitzungen mit dem Organisationsberater teilnimmt, ein Maßnahmenbündel geschnürt haben. „Schulmanagementsystem“ nennt das der Coach. Einige in der Runde sprechen lieber vom Schulprogramm. Eine gesicherte Dreizügigkeit wolle man erreichen, sagt die Schulleiterin. Und: „Wir kämpfen um die Schule.“

Doch erst einmal muss eine Definition des Begriffs Konzept her. Der Kreis wird sich rasch einig: Danach liegt ein Konzept vor, wenn es niedergeschrieben wurde, im Kollegium abgestimmt ist, regelmäßig evaluiert wird, in persönlicher Verantwortung liegt, konkrete messbare Ziele enthält und Wege der Zielerreichung aufzeigt. Außerdem beschreibt es den Ist-Zustand, berücksichtigt, wenn notwendig, sinnvolle, externe Vorgaben und liefert Orientierungshilfe für die Anwendung.

**„Wenn Sie nicht messen, können Sie auch nicht wissen ob Sie Erfolg haben“, sagt Unternehmensberater Merten**

Vereinzelt Stirnrunzeln erntet Merten, als er „regelmäßig evaluiert“ aufschreibt. „Da fehlt uns noch die Messkultur und das Methodenrepertoire“, gesteht Bernd Dröse, der Koordinator der Erprobungsstufe am AKS. „Wir machen das aus dem Bauch heraus“, sagt seine Lehrerkollegin Ursula Gierdal. „In der Schulgemeinschaft misst man mit Sensoren, die nichts mit Nummern zu tun haben“, ergänzt die stellvertretende Schulleiterin Hieret-McKay. Das habe vielmehr etwas mit Empathie und Zufriedenheit zu tun. Schule sei eben doch kein Betrieb wie jeder andere, wo Bilanzen und Zahlen alles seien. Eine Schule funktioniere nach eigenen Gesetzen.

Organisationsberater Merten kennt solche Äußerungen nur allzu gut. Auch in der Wirtschaft erklären seine Kunden das eigene Verhalten mit Sachzwängen und Besonderheiten ihrer Branche. Merten weiß damit umzugehen. „Es ist Ihnen schon klar, dass, wenn Sie nicht messen, Sie auch nicht wissen können, ob Sie einen Erfolg erzielt haben.“ Allmählich verstehen die Lehrer, worauf der Organisationsberater hinauswill.

Merten empfiehlt eindringlich, Schüler im übertragenen Sinne als Kunde einer Bildungsdienstleistung zu verstehen. „Ein Schüler muss sich heutzutage zwar bilden lassen, aber er muss das nicht unbedingt an der Alfred-Krupp-Schule in Essen“, sagt Merten. Wer das verinnerlicht hat, ist in den Augen des Coach einen wichtigen Schritt weiter. Der Anteil der Schulen, die ihre Schüler heutzutage tatsächlich als Kunden verstehen, liege im geringen Prozentbereich, so die Erfahrung des Organisationsberaters.

Zugleich sollte sich das Kollegium auch von der Idee verabschieden, dass sich die Lehrer um alles in der Schule kümmern müssen. Ein Irrglaube, der auch an der AKS nicht lange auf sich warten lässt: Als Organisationscoach Merten auffordert, die Konzepte der Schule als Karteikarten an eine Pinnwand zu hängen und damit zueinander in Beziehung zu setzen, ergibt sich schnell die Frage, welche Bezugsgruppen die AKS überhaupt bedienen sollte. „Wer ist Ihr Kunde? Wen wollen Sie erreichen?“, fragt Merten, setzt das Wort „Lehrer“ in einem Schaubild an der Flipchart in den Mittelpunkt und zieht Pfeile, die wie die Strahlen einer Sonne von diesem Wort aus ringsherum zu Worten wie „Schüler“, „Eltern“ oder auch „Schulministerium“ reichen. Der Kunde ist schier überall, der Lehrer hält alles zusammen.

„Was mir daran nicht gefällt, ist, dass sie als Lehrer in der Mitte stehen“, sagt Merten und rät, Schüler wie Eltern in die Entwicklung neuer Konzepte stärker mit einzubeziehen: „Wir müssen den Kunden dazu bringen, dass er mit uns kommuniziert.“ Und wieder fühlt sich Merten an Unternehmen in der Wirtschaft erinnert, die von sich aus meinen zu wissen, was der Kunde will. „Sie kennen das von vielen Produkten, wo man den Eindruck hat, dass der Kunde nie gefragt wurde, ob das sinnvoll ist“, sagt Merten.

Am Ende der Sitzung gibt es „Hausaufgaben“ für die Lehrer. Merten verteilt die Zuständigkeiten für die einzelnen Konzepte, die teilweise überarbeitet, teilweise komplett neu entwickelt werden müssen. Das nächste Meeting mit dem Organisationscoach ist in ein paar Wochen; es gibt viel zu tun. Schulleiterin Pieper-Gehrloff ist zufrieden: „Eigentlich sollte das jede Schule machen.“

Homepage der Alfred-Krupp-Schule  
[www.alfred-krupp-gymnasium.de](http://www.alfred-krupp-gymnasium.de)

Homepage der Trifolium Beratungsgesellschaft  
[www.trifolium.org](http://www.trifolium.org)

▲ © forum schule