

*Elisabeth Flitner/Manuela Salzwedel*

## Formen der Kooperation zwischen beruflichen Schulen und Betrieben. Eine Befragung Brandenburgischer Schulleiter

Das Brandenburgische Schulgesetz vom 12.4.1996 schreibt eine Mitwirkung von Vertretern der Wirtschaft an der Leitung der berufsbildenden Schulen vor. Vertreter und Vertreterinnen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sollen an den Schul- und Abteilungskonferenzen der Oberstufenzentren beratend teilnehmen. Wir haben die Wirksamkeit, Akzeptanz und Praktikabilität dieser Vorschrift untersucht<sup>1</sup>.

In Brandenburg bestehen derzeit 29 Oberstufenzentren (OSZ)<sup>2</sup>, an denen berufsschulische Bildung der Sekundarstufe II in öffentlicher Trägerschaft organisiert ist. Jedes OSZ ist nach Berufsfeldern in verschiedene Abteilungen untergliedert<sup>3</sup>. Diese inhaltliche Untergliederung fällt oft mit einer räumlichen Trennung in verschiedene »Standorte« der Schule zusammen, die sich in unterschiedlich großen Entfernungen voneinander befinden. Begegnungen zwischen den Lehrpersonen verschiedener Abteilungen ergeben sich damit nicht von selbst. Auch der Schulleiter arbeitet eventuell in einem entfernten Standort. Je nach Bildungsgang kommen die Berufsschüler eventuell nur einmal wöchentlich zum Unterricht an einem Standort zusammen. Viele der Oberstufenzentren sind also in räumlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht nicht wirkliche »Zentren«, sondern Verwaltungseinheiten mehrerer voneinander getrennter Schulen, Schüler- und Lehrergruppen, die eine gemeinsame Schulleitung haben.

Brandenburgs schlechte wirtschaftliche Situation wirkt sich u.a. dahingehend aus, dass mehrere Regionen keine Grossbetriebe mehr aufzuweisen haben und dass viele mittlere und kleine Betriebe um ihr Überleben kämpfen müssen. Es steht eine deutlich zu geringe Zahl an Ausbildungsplätzen im dualen Ausbildungssystem zur Verfügung. Eine große Zahl von Auszubildenden lernt nicht in einem Unternehmen sondern bei einem überbetrieblichen Ausbildungsträger. Bedingt durch die Industriestruktur in Brandenburg mit einem Überwiegen von kleineren und mittleren Betrieben stammen nur selten größere Gruppen von Auszubildenden innerhalb einer Berufsschulklasse aus ein und demselben Betrieb.

### 1 Die gesetzlichen Vorgaben

Das Brandenburgische Schulgesetz schreibt vor, dass in den Lehrerkonferenzen der Oberstufenzentren Vertreter und Vertreterinnen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer mitwirken sollen.

1 Diese Studie wurde im Auftrag des brandenburgischen Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport durchgeführt; vgl ausführlich: Flitner, E., Salzwedel, M., Kooperation zwischen beruflichen Schulen und Ausbildungsbetrieben. Empirisch gestützte Gesetzesfolgenabschätzung zu den §§ 94 und 95 des Brandenburgischen Schulgesetzes. Ms. Potsdam: Universität Potsdam/Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Brandenburg 2003.

2 Vgl. § 16 Abs. 2 Satz 1 Nr.3 Brandenburgisches Schulgesetz.

3 § 16 Abs. 2 Satz 4 Brandenburgisches Schulgesetz.

Der entsprechende § 94 Abs.1 lautet:

»An Oberstufenzentren wird für jede Abteilung eine Teilkonferenz der Lehrkräfte (Abteilungskonferenz) gebildet. ... Die Lehrkräfte gehören der Teilkonferenz der Abteilung an, in der sie den größten Teil ihrer Unterrichtsverpflichtung erfüllen. In den Abteilungen, ... sind bis zu je drei Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitgeber und Arbeitnehmer beratende Mitglieder der Abteilungskonferenz der Lehrkräfte. Die Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitgeber werden von den Spitzenorganisationen der Wirtschaft, die der Arbeitnehmer von den Spitzenorganisationen der zuständigen Gewerkschaften jeweils in Abstimmung miteinander für drei Jahre benannt. Sie sind ehrenamtlich tätig. Die Mitglieder nach Satz 4 sollen mit wenigstens einem der Berufsfelder vertraut sein, die in der Abteilung unterrichtet werden.«

Eine analoge Bestimmung findet sich zur Schulkonferenz. Auch hier sollen Vertreter und Vertreterinnen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern mitwirken. § 95 Abs.2 lautet:

»Beratende Mitglieder der Schulkonferenz gemäss Absatz 1 sind je eine Vertreterin oder ein Vertreter der Arbeitnehmer und Arbeitgeber«.

Mehrerei wird bereits am Wortlaut dieser gesetzlichen Vorgaben deutlich:

(a) Der Gesetzgeber hat darauf verzichtet, den Zweck der Vorschrift zu definieren. Notwendigkeit, Inhalte und Ziele einer beratenden Mitwirkung in den Schulgremien durch Vertreter der Wirtschaftsverbände werden hier nicht erläutert. Deren Mitwirkung wird aber auch nicht auf bestimmte Themen beschränkt. Zwar sollen sie »mit einem der Berufsfelder vertraut sein, die in der Abteilung unterrichtet werden«, also Fach- und Sachverstand einbringen können. Aber sie können offenbar zu der Gesamtheit der grundsätzlichen organisatorischen und pädagogischen Fragen, die in diesen Konferenzen erörtert bzw. entschieden werden sollen, mit diskutieren.

(b) Es handelt sich um eine vorsichtige Bestimmung, die Vertretern und Vertreterinnen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer in Schulangelegenheiten nur beratende Mitwirkung, nicht aber Mitbestimmung einräumt. Zwar weiß man aus jedem anderen Gremium, dass manchmal Außenstehende, Berater oder Gutachter ohne Stimmrecht mehr Einfluss haben können als stimmberechtigte Mitglieder. Doch liegt hier auch eine starke Einschränkung vor: diese Vertreter und Vertreterinnen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer sollen in einem Gremium mitwirken, in dem sie nicht mitstimmen können, also nicht etwa eine Tagesordnung ergänzen oder einem Protokoll ihre Zustimmung verweigern, keine Entschlüsse mit fassen können und auch kein »passives Wahlrecht« haben, also keine Chance, bei ausreichendem Engagement eines Tages ein einflussreiches Amt wie zum Beispiel den Vorsitz des Gremiums zu übernehmen. Dem möglichen Engagement der Vertreter und Vertreterinnen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer in der Politik der einzelnen Schulen wird damit ein enger Rahmen gesetzt.

(c) Die Vorschrift verlangt nicht, dass die Vertreter der Wirtschaft aus Betrieben kommen sollen, in denen Schüler des jeweiligen OSZ ausgebildet werden. Mitarbeiter der Ausbildungsbetriebe werden zwar nicht ausgeschlossen; sie sind aber nicht in dieser Eigenschaft, sondern als Vertreter von Unternehmerverbänden und Gewerkschaften eingeladen, die OSZ-Gremien zu beraten. Ausgangspunkt der Vorschrift ist also nicht die pädagogische Idee, dass sich Berufsschullehrer mit den betrieblichen Ausbildern ihrer Schüler verständigen sollen. Ausgangspunkt ist vielmehr die politische Idee einer Mitwirkung der Interessenverbände der Wirtschaft an der Gestaltung der schulischen Anteile der Berufsausbildungen. Die Vorschrift ist nicht pädagogisch »von unten«, sondern institutionell »von oben« gedacht.

(d) Dass Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände von sich aus interessiert seien, in den schulischen Gremien der einzelnen Oberstufenzentren mitzuwirken und die damit verbundenen Kosten selbst tragen wollen, setzt die Vorschrift voraus. Der Gesetzgeber nimmt sogar ein großes Interesse der Wirtschaft an, das es nötig macht, die zulässige Zahl der Berater nach oben zu begrenzen (»bis zu je drei«). Eine approximative Berechnung ergibt: um alle in der Vorschrift vorgesehenen Beraterrollen in allen 29 Oberstufenzentren zu besetzen, dürften die erwähnten Spitzenverbände in Brandenburg mehr als 700 Unternehmer und Arbeitnehmer benennen, die bereit sind, ehrenamtlich an Abteilungs- und Schulkonferenzen der beruflichen Schulen mitzuwirken.

(e) Schließlich ist bemerkenswert, dass die gesetzliche Vorschrift die Zusammenarbeit von Berufsschulen und Wirtschaft an einem bestimmten institutionellen Ort, nämlich in den Konferenzen oder Gremien der Schulen ansiedelt. Das setzt voraus, dass in solchen Konferenzen nicht nur Interna sondern auch Themen, die für interessierte Außenstehende von Bedeutung sind, verhandelt werden. In dem bereits angesprochenen politisch-institutionellen Duktus der Vorschrift wird die Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft als Mitwirkung von Verbandsvertretern in Schulgremien definiert. Andere Orte und Formen der Kooperation kommen hier nicht in den Blick.

## 2 Zu unserer Untersuchung

Wir haben im Auftrag des Brandenburgischen Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport untersucht, wie die oben genannten Vorschriften in der Praxis beurteilt und umgesetzt werden. Dafür haben wir 12 der insgesamt 29 OSZ-Schulleiter des Landes in einem leitfadengestützten Interview ausführlich befragt, darauf achtend, dass ihre Schulen unterschiedliche Berufsfelder und wirtschaftliche/regionale Kontexte repräsentieren. Weiter haben wir die drei Arbeitgeber-Vertreter interviewt, die an diesen Schulen mitwirken, und wir haben telefonisch bei den Verbänden Auskunft zur Praxis der Benennung von OSZ-Beratern gesucht. Aber weder über die Schulen noch über den DGB ließen sich Arbeitnehmer-Vertreter finden, die an einem OSZ-Gremium mitwirken. Wir haben demzufolge keine Vertreter von Arbeitnehmern gesprochen. Schließlich haben wir die Konferenzprotokolle aller Schulkonferenzen der Jahre 2000/01 und 2001/02 aus beinahe allen Oberstufenzentren des Landes (26 Protokollsammlungen, bei drei Verweigerungen) daraufhin durchgesehen, ob und wie hier eine Mitwirkung von Vertretern der Wirtschaft an den Sitzungen verzeichnet ist<sup>4</sup>.

## 3 Ergebnisse

Wir wollen davon berichten, wie die Arbeitgeber-Vertreter ihre Tätigkeit an den Oberstufenzentren schildern und welche Verbindungen zwischen Schulen und Wirtschaft nach Auskunft der Schulleiter bestehen. Diese Auskünfte können mit einer Durchsicht der Konferenzprotokolle ergänzt werden. Alle Aussagen weisen darauf hin, dass die OSZ verschiedene Kontakte zu Ausbildungsbetrieben ihrer Schüler unterhalten, dass aber an keiner Stelle ein Berater, der von einer Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerorganisation entsandt wäre, tätig ist, und dass die Kooperationen selten im Rahmen schulischer Konferenzen stattfinden. Es gibt verschiedene Ansätze und auf der Initiative von Schulleitern, Lehrern oder betrieblichen Ausbildern basierender Kooperationen. Von der politisch-institutionellen Kooperation dagegen, der Präsenz

4 Zu den Erhebungs- und Auswertungsmethoden im Einzelnen: Flitner/Salzwedel 2003

von Verbandsvertretern in den zentralen Gremien der Schulen, die das Schulgesetz vorsieht, findet sich kaum eine Spur.

### 3.1 Auskünfte der Arbeitgeber-Vertreter

Auf unsere Frage, ob Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Vertreter an Abteilungs- oder Schulkonferenzen ihrer Schule teilnehmen, haben drei Schulleiter jeweils einen Arbeitgebervertreter genannt, mit dem sie in Verbindung stehen. Mit diesen haben wir gesprochen.

Herr U. ist Arbeitgeber-Vertreter an einer Schule, wo er in einem der Gremien – in der Schulkonferenz – mitwirkt. Er nimmt seinerseits diese Funktion aber nicht nur an einem, sondern an mehreren Oberstufenzentren wahr; er vertritt einen Grossbetrieb und ist von seinem Unternehmen mit der Wahrnehmung dieser Ämter beauftragt.

Frau S. geht davon aus, dass sie durch die Schulleitung eines Oberstufenzentrums als »Arbeitgebervertreterin« berufen worden ist. Sie vertritt nicht ein Unternehmen sondern einen Bildungsträger, bei dem etwa 130 Schüler dieser Schule ihre Lehre machen.

Frau O., Ausbildungsleiterin eines großen Betriebes, in dem sechs Lehrlinge ausgebildet werden, arbeitet vor allem im Förderverein eines OSZ mit und wurde gleichzeitig von der Schule zur Arbeitgebervertreterin in der Schulkonferenz ernannt.

In den Protokollen der Schulkonferenz dieser OSZ wird eine Mitwirkung dieser Vertreter nicht erkennbar. Weder aus Anwesenheitsverzeichnissen noch aus den Texten der Protokolle lässt sich erkennen, ob sie überhaupt an Sitzungen teilgenommen haben. In der Gesamtheit aller Schulkonferenz-Protokolle aus 26 Oberstufenzentren wird nur in einem Protokoll einmal die Anwesenheit eines Arbeitnehmer-Vertreters erwähnt. Offenbar kann man der Vollständigkeit der Protokolle aber nicht in allen Fällen trauen, wie Interviewnachfragen ergaben.

Im Interview mit Herrn U., der sein Unternehmen in mehreren Schulen vertritt und dabei zwar nicht an allen, doch an zahlreichen Schulkonferenz-Sitzungen teilnahm, schilderte dieser seine Mitarbeit höchst anschaulich und äußerte sich zufrieden über die Erfolge seiner Arbeit. Er berichtete von Anregungen seines Unternehmens, die in den Schulen ein gutes Echo fanden, von Projektwochen des Unternehmens, zu denen Lehrer eingeladen wurden und auch kamen, von Veränderungsprozessen, die in Gang gesetzt wurden; Initiativen zur Kooperation mit den Schulen gingen nach seiner Darstellung von ihm bzw. seinem Unternehmen aus. Projekte, die gemeinsam mit OSZ's initiiert wurden, wurden seiner Auskunft nach vollständig von seinem Unternehmen finanziert. Das Unternehmen hätte den Lehrern auch »*Ausbildungsmittel für ihre persönliche Fortbildung*« angeboten.

Anders liegen die Dinge für Frau S., die einen Bildungsträger vertritt. Sie nimmt zwar an Sitzungen der Schulkonferenzen teil oder bittet einzelne ihrer Kollegen darum, sie hier zu vertreten. Sie kritisiert die Eintönigkeit der Schulkonferenzen, in denen sie viel Klagen über die Schüler und Abwehr vonseiten der Lehrer wahrnimmt. Offenbar gelingt es nicht, Kontakte herzustellen. Frau S. schätzt die Zusammenarbeit zwischen Schule und Betrieben als ungenügend ein. Die Ursache dafür sieht sie im Desinteresse der Lehrpersonen und in einer Selbstabschließung der Schule. Ihrer Wahrnehmung nach nehmen die Lehrer kaum an Informationspraktika teil, die der Bildungsträger ihnen anbietet. Unklarheit in Bezug auf die Schulverfassung und ihre eigene Funktion in der Schulkonferenz, Kritik und Schuldzuschreibungen an die Lehrerschaft – so kann man die Äußerungen von Frau S. zusammenfassen. Das Missverständnis dieser Arbeitgeber-Vertreterin mit der Schule beruht wohl auf Gegenseitigkeit. Denn

die Schulleiterin bedauert ihrerseits, dass sie sich vergeblich darum bemüht habe, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter für die Schulgremien zu gewinnen, und übt verhaltene Kritik an deren Passivität, nachdem mehrere Initiativen ihrerseits zur Gewinnung von Wirtschaftsvertretern entweder schon vor einer Ernennung scheiterten oder dadurch erfolglos blieben, dass ernannte Vertreter nicht zu den Gremiensitzungen kamen.

Die dritte Arbeitgeber-Vertreterin, die wir interviewen konnten, ist Ausbildungsleiterin eines großen Unternehmens und vor allem im Förderverein der Schule aktiv. Frau O. schildert ihre Mitgliedschaft in der Schulkonferenz als Folge und Nebenaspekt ihrer Tätigkeit im Förderverein. Der Schulleiter berichtet zwar, Frau O. nehme regelmäßig an den Sitzungen der Schulkonferenz teil. Aber die Sitzungsprotokolle verzeichnen dies nicht, die Auskünfte von Frau O. über die Schulkonferenz sind uneindeutig, und der Schulleiter selbst stellt das Funktionieren der Schulkonferenz so kritisch dar, dass man vermuten darf, auch er sehe nicht hier, sondern andernorts den Schwerpunkt seiner Zusammenarbeit mit den Betrieben.

Allein diese drei Arbeitgeber-Vertreter in Schulkonferenzen konnten wir über die befragten Schulleiter ausfindig machen. In den neun weiteren Schulen unserer Stichprobe haben entweder keine Benennungen stattgefunden, oder die Benannten wirken nicht an der Schulkonferenz mit. Insgesamt kann man feststellen, dass die schulgesetzlichen Vorgaben dazu an keinem der an der Untersuchung teilnehmenden OSZ dem Buchstaben und Sinn der Vorschrift nach in vollem Umfang verwirklicht werden.

Wenn es aktive Vertreter gibt, so scheinen diese aus dem Kreis der hauptberuflich für Lehrlingsausbildung Zuständigen zu stammen, zu deren beruflichen Aufgaben es gehört, auch Kontakte zur den Oberstufenzentren zu halten. Unternehmer sind hier abwesend. Der Unternehmer/Selbständige, der sich die Zeit nimmt, persönlich an einer Schulkonferenz mitzuwirken, muss offenbar noch gefunden werden.

Hinzukommt der von uns beobachtete informelle Charakter der Benennungen. Um die Benennungen kümmerten sich die Schule oder ein Betrieb. Der Umweg über die »Spitzenverbände« der Arbeitgeber und der Gewerkschaften, den das Schulgesetz vorschreibt, wurde hier nicht genommen. Damit hängt zusammen, dass diese Arbeitgebervertreter nicht die »Wirtschaft« der Region oder eine bestimmte Branche vertreten, sondern einen der Ausbildungsbetriebe, deren Lehrlinge an dem betreffenden OSZ zur Schule gehen. Beispiele von mehr oder weniger gelingender Mitwirkung, die wir gefunden haben, ergaben sich im Zuge der gemeinsamen Ausbildung einer gewissen Anzahl von Lehrlingen, nicht aus schulpolitischem Interesse von Unternehmerverbänden und Gewerkschaften. Diese Verbände haben andere Orte, um ihre Interessen in der Berufsbildung zu artikulieren. Die Gestaltung einzelner Schulen dagegen, um die es in Lehrer- und Schulkonferenzen geht, sehen sie offenbar nicht als ihre Sache an.

Eine weitere Gemeinsamkeit schließlich betrifft die nachrangige Bedeutung der Schulkonferenz als Ort der Kooperation. Die Kontakte zwischen Schulen und Ausbildungsbetrieben laufen nicht in den schulischen Konferenzen zusammen. Zwar weisen die meisten Schulleiter darauf hin, dass immer wieder auch Vertreter der Praxis in die Abteilungen eingeladen werden und dort an Sitzungen teilnehmen, denn die Abteilungen wären näher an den alltäglichen Ausbildungsfragen als die Schulkonferenz. Aber auch dort, wo auf »die Abteilungen« verwiesen wird, bleibt vielfach offen, ob damit eine Mitwirkung in der Abteilungskonferenz oder eine andere Form von Kooperation gemeint ist.

### 3.2 Zusammenarbeit zwischen Schulen und Betrieben – Auskünfte von Schulleitern

Die Schulleiter ihrerseits berichten zwar von verschiedenen Kontakten mit der »Praxis«, betonen aber zugleich, dass diese überwiegend außerhalb der Schulkonferenz gepflegt werden. Als ein Beispiel für Zusammenarbeit mit den Ausbildungsbetrieben haben ein Reihe der von uns interviewten Schulleiter »Sprechtage« und »Ausbildertreffen« benannt. Daneben berichten die Schulleiter von Projekten, in die die Schüler einbezogen werden, Projekte, die einzelne Abteilungen ihrer Schule zusammen mit Betrieben entweder in der Vergangenheit einmal durchgeführt haben oder regelmäßig durchführen

Schließlich erwähnen als ein weitere Form von Kontakten zwischen Schule und »Praxis« einige Schulleiter ihre eigenen Begegnungen oder die von Lehrerkollegen mit Vertretern der Wirtschaft im Rahmen von Berufsbildungs- und Prüfungsausschüssen.

Kooperation zwischen den Oberstufenzentren und der sie umgebenden Wirtschaft findet auch über die Fördervereine statt. Es gibt sie an der Hälfte der Schulen, aber die meisten Schulleiter nehmen die Wirtschaft in ihrer Region als so schwach wahr, dass sie davon absehen, den Förderverein zu aktivieren, Spenden und Sponsoring einzuwerben. In nur wenigen Fällen allerdings wird der Förderverein als sehr aktiv beschrieben und trägt nach Auskunft der Schulleiter erheblich zum Budget und Gestaltungsspielraum der Schule bei.

Alle Schulleiter halten grundsätzlich eine Zusammenarbeit von Oberstufenzentren mit der regionalen Wirtschaft für sinnvoll und notwendig. Auf's Ganze gesehen berichten die Schulleiter aber nur wenig Initiativen ihrer Schulen in Richtung auf die umgebenden Unternehmen, wenig Absprachen mit den Ausbildungsbetrieben über die Lehrinhalte und sehr wenige einzelne Kooperationsprojekte, an denen die Schüler direkt beteiligt sind. Das muss zwar nicht heißen, dass es keine weiteren Absprachen und Kooperations-Projekte an den Schulen gibt, denn es ist deutlich geworden, dass Kooperationen meistens zwischen einzelnen Abteilungen und Betrieben stattfinden, nicht aber die ganze Schule einbeziehen. Möglicherweise sind die Schulleiter nicht immer einbezogen oder informiert und können deshalb nicht davon berichten.

Eine besondere Rolle spielen in Brandenburg die »Bildungsträger«, mit denen eher Kooperationsverträge abgeschlossen werden als mit Unternehmen. Mit diesen Ausbildungseinrichtungen kommen offenbar leichter formelle Vereinbarungen zustande als mit Betrieben – so wie auch allgemeinbildende Schulen bekanntlich leichter mit anderen öffentlichen Institutionen wie Beratungsstellen, Bibliotheken oder der Polizei kooperieren als mit unorganisierten Eltern. Die Bildungsträger sind wie die Schulen öffentlich, teils durch die Arbeitsverwaltung subventioniert und müssen ihre Tätigkeiten und Vernetzungen dem Geldgeber gegenüber dokumentieren; von daher haben sie ein Interesse, aktiv auch auf die beruflichen Schulen zuzugehen. Sie haben Mitarbeiter, die als hauptberufliche Ausbilder dem Personal der Oberstufenzentren ähnlich sind und ihnen die Notwendigkeit von Außendarstellung und Berichterstattung nahe bringen können.

Die Vorrangstellung der Bildungsträger im Hinblick auf formelle Kooperationsabkommen der Oberstufenzentren mit anderen Einrichtungen entspricht dem Umstand, der oben berichtet wurde: dass es sich bei den Arbeitgeber-Vertretern, die in Schulkonferenzen mitwirken, jedenfalls in den Schulen, die wir besucht haben, immer um hauptberufliche Ausbilder handelte. Ausbilder als Arbeitgeber-Vertreter, Bildungsträger als häufigste Vertragspartner für Kooperationsabkommen mit Betrieben – die beruflichen Schulen haben es offenbar nicht leicht,

Außenstehende, also Menschen und Institutionen, die nicht sowieso hauptberuflich mit Ausbildungsfragen befasst sind, für ihre Sache zu interessieren.

## 4 Diskussion

Unsere Ergebnisse, die darauf schließen lassen, dass die gesetzlichen Vorschriften zur Teilnahme von Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Vertretern an den schulischen Gremien Brandenburger Oberstufenzentren nur in seltenen Fällen, und auch dort nur partiell, umgesetzt werden, und dass auch andere Formen der Zusammenarbeit zwischen Schulen und Betrieben an vielen Orten noch entwicklungsbedürftig sind, weisen keineswegs auf einen Ausnahmezustand oder auf eine nur brandenburgische Problematik hin. Zur sogenannten Lernort-Kooperation im dualen System liegen auch für andere Bundesländer oder Regionen schon empirische Studien vor<sup>5</sup>, die ähnliche Ergebnisse berichten. Auch zum Funktionieren der schulischen Gremien, Lehrerkonferenzen und Schulkonferenz, gibt es schon verschiedene Untersuchungen, die feststellen, dass charismatische Schulleiter oder andere unwahrscheinliche glückliche Umstände notwendig sind, damit diese Gremien zu Orten produktiver Auseinandersetzung und lebendiger Schulentwicklung werden. Das gibt es; häufig dümpeln sie aber auch, unter Vermeidung aller wichtigen Themen, vor sich hin<sup>6</sup>.

Wie viel im Funktionieren einer Schule vom Schulleiter abhängt, ist mittlerweile bekannt. Wir haben in der Auswertung den Eindruck gewonnen, dass die Arbeit des Schulleiters eine sehr einsame Arbeit sein kann. Wenn er mit hohen Fähigkeiten zu Kommunikation und Teamarbeit und der Bereitschaft, Leitungsaufgaben zu übernehmen, sein Amt antritt, hat er eine Chance, diese Einsamkeit zu mildern und dennoch – im Team – seine Schule zu leiten und nicht nur zu verwalten. Wenn er diese Fähigkeiten aber nicht schon mitbringt, drängt ihn eventuell – und unter anderem – der Mangel an verständigem Austausch von gleich zu gleich dazu, sich einzumauern – und seine Schule gleich mit. Andere Schulleiter haben ihre eigenen Sorgen; die Schulräte haben wenig Zeit. Ein notwendiger Beitrag zur »Öffnung« von Schule gegenüber den Betrieben und gegenüber neuen Ideen wäre es deshalb aus unserer Sicht, Mittel und Wege zu finden, den Schulleitern mehr Anregungen zur Organisationsentwicklung und Gelegenheiten zum Austausch über ihre Leitungsaufgaben zu geben.

*Verf.: Prof. Dr. Elisabeth Flitner, Dipl.-Soz. Manuela Salzwedel,  
Institut für Pädagogik, Universität Potsdam.  
e-mail: flitner@rz.uni-potsdam.de*

5 *Mehrere Berichte zum Beispiel in: Pätzold, G., Walden, G. (Hg.), Lernort-Kooperation – Stand und Perspektiven. (Berichte zur beruflichen Bildung Heft 225). Bielefeld: Bertelsmann 1995.*

6 *Wissinger, J., Perspektiven schulischen Führungshandelns – Eine Untersuchung über das Selbstverständnis von SchulleiterInnen. Weinheim: Beltz 1996; Wirries, I., Die gute Staatsschule. Problemanalyse und Modernisierungskonzeption aus schulpädagogischer und organisationstheoretischer Sicht. Herbolzheim: Centaurus 2002.*