

Modellprojekt „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen “ (MEBS) –  
Konzept für eine nachhaltige Schulentwicklung

- Antrag auf Verstetigung der „Mittleren Ebene an beruflichen Schulen “  
an städtischen beruflichen Schulen in Nürnberg mit Evaluation des Modellprojekts (2016/17  
– 2019/20) -

## 1 Hintergrund des Modellprojekts

Mit dem Beschluss des Schulausschusses vom 15.07.2016 wurde das auf drei Jahre angelegte Modellprojekt "Mittlere Ebene an beruflichen Schulen" (MEBS) an den beteiligten Pilotschulen Städtische Berufsschule 1 (B1), B2, B4 und B10 zum Schuljahr 2016/17 eingeführt. Im Schulausschuss vom 23.02.2018 erfolgte ein Zwischenbericht. Mit Beschluss des Schulausschusses vom 27.06.2019 wurde das Pilotprojekt um ein Jahr verlängert. Das Modellprojekt endet mit Abschluss des Schuljahres 2019/20.

In den oben genannten Vorlagen wurden die Ziele und Rahmenbedingungen des Modellprojekts bereits dargestellt. Die Mittlere Ebene wurde im Zeitraum Dezember 2019 bis Februar 2020 vollständig an allen beteiligten Schulen durch den Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalführung (Prof. Dr. Karl Wilbers, FAU) evaluiert. Der Fokus dieser Vorlage ist die auf diesen wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie den Erfahrungsberichten aus den beteiligten Modellschulen basierende Gesamtbewertung des Modellprojekts und die Darstellung der daraus zu ziehenden Schlüsse.

## 2 Wissenschaftliche und schulische Bewertung des Modellprojekts

### 2.1 Wissenschaftliche Evaluation

In der Sitzung der MEBS-Leitungsebene<sup>1</sup> am 14.05.2018 stellte Prof. Wilbers ein zweistufiges Evaluationskonzept vor:

---

<sup>1</sup> Teilnehmende: Prof. Wilbers, Dr. Greubel, B1/D; B2/D, B4/D; B10/D, SchB/D, SchB/DV, IPSN/DV








**MEBS-Evaluation**

Prof. Dr. Karl Wilbers  
Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung  
Treffen der Steuergruppe  
Nürnberg, 09.10.2018

**FAU**  
FRIEDRICH-ALEXANDER  
UNIVERSITÄT  
ERLANGEN-NÜRNBERG  
FACHBEREICH WIRTSCHAFTS-  
WISSENSCHAFTEN

**FAU**  
FRIEDRICH-ALEXANDER  
UNIVERSITÄT  
ERLANGEN-NÜRNBERG  
FACHBEREICH WIRTSCHAFTS-  
WISSENSCHAFTEN

**MEBS-Evaluation II**

- **Teil 1 – Schulleitungen**
  - Qualitative Interviews zu Themenbereiche aufgrund Runde 1 noch zu fixieren: Dr. Greubel
  - Qualitative Interviews zur Rolle Bereichsleitungen in NQS: Fr. Sedlmeir
- **Teil 2 – Bereichsleitungen**
  - Online-Befragung aller Bereichsleitungen
  - Qualitative Interviews zur Rolle Bereichsleitungen in NQS: Fr. Sedlmeir
- **Teil 3 – Lehrkräfte**
  - Online-Befragungen aller involvierten Lehrkräfte
  - Ggf. qualitative Interviews zur Rolle Bereichsleitungen in NQS: Fr. Sedlmeir

#### Zielsetzungen und Timing der Evaluationen I und II

- **Evaluation I**
  - Ziele: Vorläufige summative Ergebnisse & Formative Evaluation
  - Konzept: Sept./Okt. 2018
  - Beschluss Konzept: Okt. 2018
  - Durchführung: Jan.-Febr. 2019
  - Report: Mitte April 2019 (Bericht Schulausschuss 2019)
- **Evaluation II**
  - Ziel: Summative Evaluation
  - Konzept: Mai 2019
  - Beschluss: Juni 2019
  - Durchführung: Mai 2019 (NQS-Fokus) und Sept.-Okt. 2019 (gesamt)
  - Report: Dez. 2019

In einer ersten Evaluation wurden alle Schulleiter, Team- und Bereichsbetreuer/-innen<sup>2</sup> sowie die Lehrkräfte der B2 und B10 befragt. An der Gesamtevaluation II nahmen alle Lehrkräfte, Team- und Bereichsbetreuerungen sowie alle Schulleiter der vier Projektschulen teil. Die fragebogenbasierte Online-Befragung wurde zwischen dem 15.12.2019 und dem 31.01.2020 vom Lehrstuhl Prof. Wilbers durchgeführt.

Die Einzelergebnisse sowie das Gesamtergebnis ist bitte der angefügten Dokumentation zu entnehmen (vgl. Anlage I: *MEBS-Evaluation II.pptx*).

Zusammenfassend zeigen sich folgende zentrale Erkenntnisse:

- Schulleitungen werden heute mit stetig steigenden Organisationsaufgaben konfrontiert. Für die Entwicklung der Ausbildungsqualität auf Bereichsebene im Rahmen des Nürnberger Qualitätsmanagements für berufliche Schulen und die professionelle Entwicklung der Lehrkräfte im Bereich müssen die Arbeit in Teams und die Team- bzw. Bereichsleitungen gestärkt werden. Dieser, aus der Umfrage direkt entnommenen Aussage stimmten 79% der Lehrkräfte und 100% der Team- und Bereichsbetreuer/-innen zu.

<sup>2</sup> Teambetreuerungen kommen für den untersuchungsrelevanten Bereich der Mittleren Ebene aufgrund der organisatorischen Gegebenheiten nur bei der B10 vor. Daher sind die Ergebnisse gesondert zu würdigen. Bereichsbetreuerungen existieren in geringen Umfang auch an der B10. Im Wesentlichen ist die Bedeutung aber deckungsgleich mit den Betreuungen der Berufsbereiche an der B1, B2 und B4.

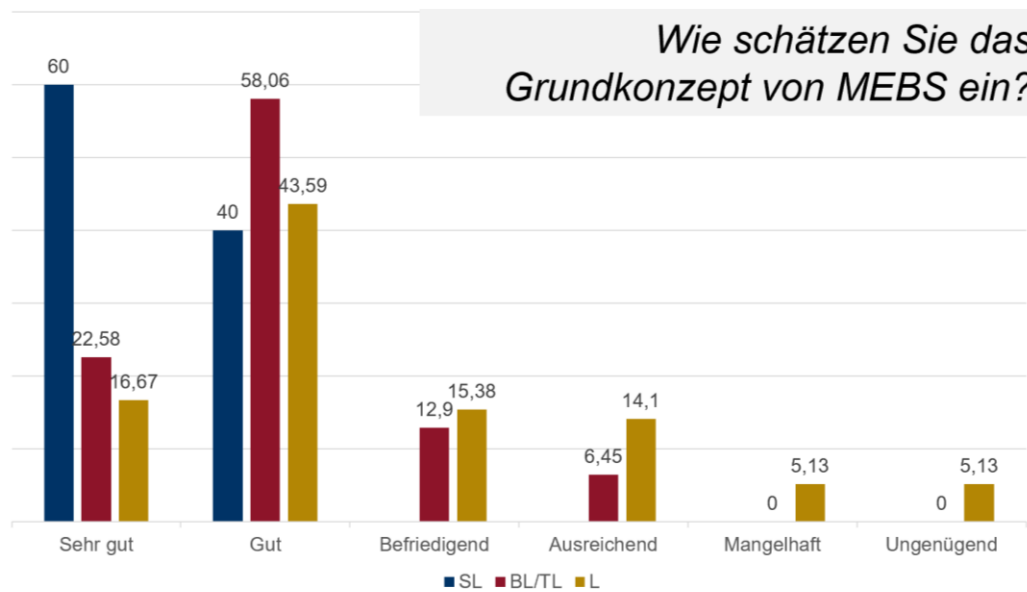
- Die befragten Lehrkräfte zeigten ein überwiegend differenziertes und im Vergleich zur Evaluation I deutlich positiveres Verständnis für die Bedeutung von MEBS.
- Das Verständnis für die Bedeutung von MEBS orientiert sich bei den Team- und Bereichsbetreuungen sowie den Schulleitungen am zwischen den Pilotschulen vereinbarten Profil (Veranstaltung Burg Feuerstein, Ebermannstadt, 27.04.2018). Es ist bei dieser Gruppe fest verankert und klar umrissen.
- Für Team- und Bereichsbetreuungen ist die Entwicklung der Ausbildungsqualität im jeweiligen Bereich mit dem höchsten Aufwand verbunden.
- Das mit großem Engagement betriebene „Kollegiale Entwicklungsgespräch“ (KEG) als ein Teil von MEBS, wird von allen Befragten als positiv bis sehr positiv eingeschätzt. Dabei ist festzustellen, dass mit zunehmender Erfahrung im Umgang mit diesem Instrument die Zustimmung zum KEG steigt.
- Die Übernahme von Verantwortung durch die Mittlere Ebene ist für alle Befragten (ziemlich/außerordentlich) sinnvoll. (Lehrkräfte: 68%, Team- und Bereichsleitungen: 84%, Schulleitungen: 100%)
- Ca. 10 % der befragten Lehrkräfte lehnen MEBS als Schulentwicklungskonzept klar ab.

Als besonders herausfordernd wird v. a. die hohe zeitliche Belastung bei der Durchführung der Kollegialen Entwicklungsgespräche gesehen. Weiterhin sind das dem Modell MEBS zugrundeliegende laterale Führungsverständnis sowie der Umgang mit bei Einzelgesprächen mitunter auftretenden Konflikten Ansatzpunkte, die einer weitergehenden Personalentwicklungsstrategie für die Mitglieder der Mittleren Ebene bedürfen.

Zudem sind Erfahrungen und Entwicklungsimpulse aus Individualfeedbacks (z. B. Befragung der Auszubildenden oder kollegiale Hospitation) sowie Ziele und Maßnahmen, die aus den Bereichen/Teams ihre Wirkung auf der Ebene der gesamten Schule entfalten, einer höheren Aufmerksamkeit zu unterziehen.

Grafisch lässt sich MEBS als Grundkonzept für eine nachhaltige Schulentwicklung an den beruflichen Pilotschulen der Stadt Nürnberg wie folgt zusammenfassen:

## Gesamtnote für MEBS



31

Quelle: Mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Stadt Nürnberg (MEBS), Evaluation 2020, Prof. Wilbers, S. 31.

### 2.2 Gesamtbewertung der Projektschulen

Wie in den vorangegangenen Projektjahren auch, sind alle Pilotschulen verpflichtet, fragen-geleitete Zwischenberichte zu erstellen und diese beim Amt für Berufliche Schulen einzureichen. Die Zwischenberichte haben das Ziel, einen Überblick über den Stand der aktuellen Prozessfortschritte zu erhalten. Darüber hinaus werden noch zu bewältigende Arbeitsschritte und Fortbildungsbedarfe sichtbar.

Die Ergebnisse bilden das Fundament für die abschließende Bewertung der Pilotphase. Sie ermöglichen zudem einen Ausblick auf die weitere notwendige Arbeit an den Pilotschulen.

Den für die Schulausschussvorlage von den Pilotschulen angefertigten Berichten lassen sich, nach relevanten Themen gegliedert, folgende Befunde entnehmen:

- *Arbeitsweise der MEBS-Teams*

Die Arbeitsweise sowie die verwendeten Kommunikationsverfahren der MEBS-Teams haben sich inzwischen etabliert. Die MEBS-Teams trafen sich in allen Schulen regelmäßig. In die Entscheidungsprozesse wird der örtliche Personalrat einbezogen und das Kollegium in Berufsbereichs-, Schulentwicklungs- oder Lehrerkonferenzen über den aktuellen Stand informiert. MEBS-Mitglieder sind meist gleichzeitig Mitglieder in den NQS-Teams der Schulen. Spätestens seit der Einführung des Kollegialen Entwicklungsgespräches (KEG) sind alle Lehrkräfte Teil des MEBS-Prozesses.

- *Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung*

Erklärtes Ziel der Schulentwicklung an allen Projektschulen ist eine systematische Ausbildungsentwicklung mit einer hohen Unterrichtsqualität, vergleichbaren Anforderungen und praxisorientierten Inhalten. Unterstützt wird dies durch organisatorische Maßnahmen, die es ermöglichen, Lehrkräfte kompetenzorientiert einzusetzen und neue Kolleginnen und Kollegen gezielt auf die bevorstehenden Aufgaben vorzubereiten damit sie das im jeweiligen Bereich geforderte methodisch-didaktische Niveau erreichen.

Ausgerichtet sind alle Maßnahmen auf eine individuelle, nachhaltige und zukunftsfähige Kompetenzförderung der Lernenden.

Es ist festzuhalten, dass einzelne organisatorische Prozesse am Ende der Projektlaufzeit bereits effektiver und effizienter gestaltet werden, sodass sich das Handeln zunehmend in Richtung Unterrichtsentwicklung verschiebt. Bei allen Schulen zeigt sich jedoch, dass die im Modellversuch eingeführten Prozesse zur Unterrichtsentwicklung erst ihr volles Potential entfalten können, wenn sie auf längere Zeit angelegt sind und nach jedem Zyklus hinterfragt („Entwicklung einer Kultur des Hinterfragens“) und gegebenenfalls weiterentwickelt werden können.

- *Kollegiales Entwicklungsgespräch (KEG) und Mitarbeitergespräch (MAG)*

Seit der Einführung des KEG an den MEBS-Schulen wird über die Abgrenzung zwischen KEG und MAG diskutiert. Irritationen treten vorwiegend an den Schulen auf, die keine MEBS-Pilotschulen sind.

Der Rahmen und die Inhalte des KEG sind in der Schulausschussvorlage vom 27.06.2019 skizziert, worauf an dieser Stelle verwiesen wird. Aus der folgenden Tabelle gehen die jeweiligen Merkmale und Schwerpunkte der KEG und MAG hervor, die Abgrenzung zwischen den beiden Steuerungsinstrumenten wird deutlich:

	<i>Kollegiales Entwicklungs- gespräch (KEG)</i>	<i>Mitarbeitergespräch (MAG)</i>
<i>Formale Grundlage</i>	MEBS-Profil, durch die vier MEBS-Pilotschulen beschlossen am 27.04.2018. Ab 20.02.2020 Profil 1.1.	AdO 1 A vom 19.01.2007
<i>Wer führt das Gespräch?</i>	Lehrkraft mit MEBS-Mitglied (i. d. R. Abteilungsbe- treuung) <i>Oder:</i> Fachbereichsbe- treuer/-innen mit Team	Lehrkraft mit Schulleite- rin/Schulleiter
<i>Form des Gesprächs</i>	Einzelgespräch mit jeder Lehrkraft des Bereichs (B1, B2, B4) Teamgespräch (B10)	Einzelgespräch
<i>Rhythmus des Gesprächs</i>	Einmal pro Jahr (B1, B2, B4) Drei Gespräche je Fachbe- reich pro Jahr (B10)	An Schulen: Alle zwei Jahre
<i>Themen des Gesprächs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aufgabengestaltung und Arbeitssituation (keine dienstrechtliche Bewertung der Arbeitsleistung)</li> <li>○ Persönliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe</li> <li>○ Reflexion des Unterrichtsjahres/-geschehens</li> <li>○ Kurzfristige bis mittelfristige Kompetenz- und Einsatzplanung</li> <li>○ Niederschwellige Klärung von pädagogischen Herausforderungen</li> <li>○ Vertiefte Abstimmung pädagogischer oder</li> </ul>	<p><i>Mindestbestandteile:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aufgabengestaltung und Arbeitssituation (inkl. dienstrechtlicher Bewertung der Arbeitsleistung)</li> <li>○ Persönliche Zusammenarbeit (inkl. Führungsverhalten der Vorgesetzten/des Vorgesetzten)</li> <li>○ Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten</li> </ul>

	<p>fachlicher Themenbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Weitere Themen sind bedarfsabhängig und schulindividuell festzulegen</li> </ul>	
<i>Dienstrechtliche Auswirkungen des Gesprächs</i>	Nein	Ja
<i>Zugrundeliegendes Führungsverständnis</i>	Kollegial - lateral	Kollegial - hierarchisch
<i>Dauer des Gesprächs</i>	i. d. R. 45 Minuten B10: mind. 90 Minuten	Nicht festgelegt
<i>Verpflichtung der Teilnahme</i>	Für MEBS-Mitglieder ist KEG verpflichtend durchzuführen.	Für alle Lehrkräfte verpflichtend
<i>Festhalten der Gesprächsergebnisse</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gesprächsergebnisse und Beschlüsse (Maßnahmen) der Individual-KEG werden zwischen den Beteiligten vertraulich behandelt.</li> <li>o Team-KEG werden protokollarisch dokumentiert.</li> <li>o Die Art und Speicherung der Dokumentation regeln (nach Vorgabe der Datenschutzbestimmungen) die Profilschulen.</li> </ul> <p>Der Zugriff ist auf die jeweils gesprächsführenden MEBS-Mitglieder beschränkt, Details regeln die Profilschulen</p>	Absprachen und Zielvereinbarungen werden in gegenseitigem Einvernehmen durch die Schulleitung dokumentiert.
<i>Ziele des Gesprächs</i>	Wertschätzung und Motivation der Lehrkraft auf	Beurteilung, Wertschätzung und Motivation der Lehrkraft sowie Festlegung

	Augenhöhe sowie Festlegung der kurz- bis mittelfristigen pädagogischen Schwerpunkte des Einzelnen und des Bereichs	der langfristigen Entwicklungsziele der Lehrkräfte
--	--	--

Quelle: eigene Erstellung, SchB

Als Hauptziel des KEG wird neben der individuellen, fachlichen Weiterentwicklung der Lehrkräfte in den Teams, eine kurz- bis mittelfristige, sinnvolle Personalplanung und eine kontinuierliche Verbesserung der Ausbildungsqualität genannt. KEG wird als eine nachhaltige Möglichkeit gesehen, Unterrichtsentwicklung und flexible Einsetzbarkeit in den Berufsbereichen/Abteilungen<sup>3</sup> zu kombinieren. Schulentwicklung wird auf eine breite Basis gestellt, es führt zu einer verbesserten internen Kommunikation.

Unter Einbeziehung der technischen, wie pädagogischen Herausforderungen z. B. durch die rasch fortschreitende Digitalisierung, bietet das KEG ein agiles Organisations- und Kommunikationsformat, um zeitnah und im MEBS-Team abgesprochen auf Veränderungen praxisgerecht reagieren zu können. KEG gewährt daher die bei agilen Organisationen erforderliche Kommunikations- und Entscheidungsdichte, die, durch die nur im 2-jährigen Rhythmus durchzuführenden MAG (bedingt durch die große Leitungsspanne an Schulen), nicht im nötigen Umfang möglich ist.

- *Ziele, Maßnahmen, Zukunft*

Bei den zu Beginn des Projekts von den beteiligten Schulen festgelegten Zielen ist eine große Bandbreite zu erkennen, die sich zwar am Rahmen des dem Prozess bislang zu Grunde liegenden MEBS-Profiles orientieren, jedoch die Unterschiedlichkeit der Schulen widerspiegeln.

Bei allen Schulen ist feststellbar, dass die zu Beginn des Projektzeitraumes definierten Ziele in einem hohen Maß erreicht sind, Prozesse erprobt und implementiert oder während der Projektlaufzeit auf Basis durchgeführter (interner) Evaluationen an die Bedürfnisse vor Ort angepasst wurden.

Als zukünftiger Schwerpunkt ist die Weiterentwicklung der Ausbildungsqualität in den einzelnen Schulbereichen deutlich zu erkennen. Gekoppelt ist dies mit der Erarbeitung

---

<sup>3</sup> Lernfelder, die nahezu inhaltsgleich in unterschiedlichen Berufsbereichen unterrichtet werden müssen, können durch Lehrkräfte bereichsübergreifend flexibel abgedeckt werden.



von Qualitätsindikatoren und der im Sinne eines PDCA-Zyklus durchzuführenden Evaluation der Maßnahmen, v. a. im Hinblick auf ihre Wirksamkeit.

Als Erfolgsindikatoren für eine positive Gesamtentwicklung an den Schulen werden u. a. genannt:

- Schaffung einer engeren Verzahnung von fachpraktischen und fachtheoretischen Inhalten
- Schaffung von Freiräumen für die MEBS-Arbeit mit dem Kollegium (z. B. Workshops, Klausurtage, Schilfs)
- Konstruktive Diskussionen und zielorientiertes Arbeiten im MEBS-Team
- Transparente Kommunikation und gute Kooperation zwischen allen am Gelingen des schulischen Prozesses Beteiligten
- Vertrauensvolle, wertschätzende und konstruktive Schulkultur
- Steigende Bereitschaft zur Eigenverantwortung innerhalb der MEBS-Teams verbunden mit einem gewachsenen Vertrauensverhältnis zwischen und innerhalb der Bereiche
- Klare Beschreibung der internen Aufgabenverteilungen, regelmäßige Anpassung von Checklisten
- Klärung der Kompetenzen zwischen MEBS und der Schulleitung sowie zwischen MEBS und den Lehrkräften

Offen angesprochen wird aber, dass für die Bedeutung einzelner Zielsetzungen, welche die Abteilungen sowie die Schule als Gesamteinheit betrafen, erst ein Bewusstsein geschaffen werden musste. Der mit der Einführung von MEBS einhergehende hohe Entwicklungs- und Umsetzungsaufwand führt inzwischen zu einem routinierten Umgang mit der Gestaltung, Durchführung und Anpassung von die Schulentwicklung maßgeblich und positiv beeinflussenden Prozessen.

Exemplarisch sei hier auf den Offboarding-Prozess<sup>4</sup> der B1 verwiesen:

---

<sup>4</sup> Ein Offboarding-Prozess beschreibt den bewusst gestalteten Übergangs- und Wissenstransfer mit einer Lehrkraft. Er ist immer dann einzuleiten, wenn eine Kollegin oder ein Kollege die Schule verlässt (z.B. Pensionierung, Elternzeit, Mutterschutz). Es soll v. a. ein Verlust an (System-)Wissen verhindert werden.



Quelle: Finaler Zwischenbericht MEBS, Schuljahr 2019/20

- *NQS und MEBS*

Die MEBS-Mitglieder sind meist Teil des NQS-Teams und bilden das Bindeglied zu den Abteilungen. Sie bringen die Ideen aus den Bereichen in die Schulentwicklungsprozesse ein und spiegeln die Entwicklung der Gesamtschule in die Abteilung zurück. Etablierte NQS-Prozesse an den Schulen sind die Basis für das Funktionieren von MEBS.

Die Abteilungsziele, wie auch die Bereichsziele gewinnen durch MEBS bei den Lehrkräften inzwischen an Bedeutung. Die gesamtschulische Koordination der unterschiedlichen Abteilungsziele obliegt der NQS-Gruppe.

- *Prozessbegleitung durch SchB und IPSN*

Die Projektsteuerung durch SchB und die unterstützenden, zielgerichteten Fortbildungen, v. a. zur „lateralen Führung“ bei IPSN waren sinnvoll und notwendig. Auch über den Projektzeitraum hinaus werden am Bedarf der einzelnen Schulen orientierte Unterstützungsmaßnahmen sowie ein regelmäßiger Austausch der Mitglieder der MEBS-Ebene gefordert, der auf die Bedürfnisse der einzelnen Schulen abgestimmt ist. Gemeinsame Standards können weiterentwickelt, aber auch aktuelle Herausforderungen an den jeweiligen Pilotschulen diskutiert werden.

### 3 Strukturelemente von MEBS – Profil 1.1

Wie bereits in den vorangegangenen Berichten dargestellt, ist das handlungsleitende Moment von MEBS, das bei der Veranstaltung auf Burg Feuerstein in Ebermannstadt am 27.04.2018 festgelegte MEBS-Profil (Vgl. Anlage II: MEBS-Profil – Ebermannstadt – 2018).

Während der Pilotphase zeichneten sich Fragestellungen ab, die mit diesem Profil jedoch nicht beantwortet werden konnten. Im Wesentlichen waren dies folgende Themenbereiche:

- Wie wird man ein MEBS-Mitglied?
- Wo und wie werden die Aufgabenfelder der Mittleren Ebene dokumentiert? Mit wem werden diese abgestimmt?
- Wer bestimmt über die Einführung (ggf. die Beendigung) von MEBS an einer Schule/einem Direktorat?

Unter Einbeziehung der aus der Pilotphase gewonnenen Erkenntnissen und der Expertise des Personalamtes (Herr Heyer, PA/1), der Friedrich-Alexander-Universität (Herr Prof. Wilbers, Herr Dr. Greubel) und IPSN (Herr Fuchs) hat SchB ein Profil 1.1 entwickelt, das den Vertreterinnen und Vertretern der Pilotschulen (Team-/Bereichsleitungen, Schulleitungen, örtliche Personalvertretungen) sowie dem Vertreter des Stufenpersonalrats am 20.02.2020 zur Diskussion und Abstimmung vorgelegt wurden.

Nach einem fachlich intensiven Abstimmungsprozess, wurde das folgende Profil 1.1 einstimmig beschlossen:

#### Profil der Mittleren Ebene (MEBS) an den beruflichen Schulen der Stadt Nürnberg – Version 1.1

Die mittlere Ebene übernimmt schulspezifische Aufgaben. Diesen Aufgaben steht schulübergreifend folgender Rahmen zur Verfügung:

1. Entwicklung der Ausbildungsqualität auf Bereichsebene im Rahmen des Nürnberger Qualitätsmanagements für berufliche Schulen (NQS)

Die mittlere Ebene ist verantwortlich für die Entwicklung der Ausbildungsqualität in ihrem Bereich. Sie steuert daher die bereichsspezifischen NQS-Prozesse, d. h. sie stellt sicher, dass der Qualitätsregelkreis (Plan, Do, Check und Act) im Schuljahr durchlaufen wird und die ihm eigenen Planungs-, Umsetzungs- und Reflexionsprozesse ausgelöst werden. Je nach organisatorischem Aufbau der

Schule ist die Implementierung der mittleren Ebene in den NQS-Prozess vor Ort zu gestalten. Die mittlere Ebene wirkt auch an der Weiterentwicklung der gesamten Schule mit.

## 2. Professionelle Entwicklung der Lehrkräfte im Bereich

Die mittlere Ebene fördert die Lehrkräfte in ihrem Bereich. Sie verantwortet Kollegiale Entwicklungsgespräche (KEG) zur professionellen Entwicklung der Lehrkraft in ihrem Team bzw. der Teams und ihren Lehrkräften. Die mittlere Ebene kann bei der Auswahl von Lehrkräften mitwirken, die in einem bestimmten Bereich tätig sein sollen. Die Einarbeitung, der Wiedereinstieg, der Ausstieg der Lehrkräfte eines Bereichs wird von der mittleren Ebene koordiniert.

## 3. Aufgabenfelder für MEBS-Mitglieder

Die Aufgabenfelder der MEBS-Mitglieder sind in jeder Schule in einer innerdienstlichen Aufgabenbeschreibung für Mitglieder der Mittleren Ebene dokumentiert und zwischen Schulleitung, örtlicher Personalvertretung und den Mitgliedern der Mittleren Ebene abgestimmt. Die festgelegten Aufgabenfelder der MEBS-Mitglieder sind mit den Inhalten der relevanten Funktionsstellenbeschreibungen in Einklang zu bringen.

Die *innerdienstliche Aufgabenbeschreibung* sollte folgende Merkmale aufweisen:

1. Bezeichnung der MEBS-Stelle
2. Organisatorische Einordnung (Vorgesetzte Person, Zuordnung zu einem Berufs-/Fach-/Schulbereich, Vertretung der Stelleninhaber-/in, keine Vorgesetztenfunktion)
3. Eigenständige Darstellung der Aufgabenfelder des Mitglieds der Mittleren Ebene
4. Definition der erwarteten Kompetenzen (Kompetenzprofil)

Die Schulleitung trägt die Verantwortung, dass die Arbeitsbelastung der MEBS-Mitglieder nicht zu hoch wird.

## 4. Verfahren zur Auswahl/Festlegung von (Neu-)MEBS-Mitgliedern

Das Verfahren zur Auswahl/Festlegung von MEBS-Mitgliedern sowie Änderungen des Verfahrens werden in jedem Direktorat mit Beschluss der Lehrerkonferenz festgelegt (gem. § 6 BaySchO).

Die Auswahlmodalitäten des Gesamtverfahrens müssen transparent und mit dem örtlichen Personalrat abgestimmt sein. Für die finale Auswahl der Mitglieder ist die Schulleitung verantwortlich.

Diese berücksichtigt die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Kompetenzen.

## 5. Einführung von MEBS an einer Schule/einem Direktorat

Die Einführung der Mittleren Ebene an einer Schule/einem Direktorat kann nur nach einem Beschluss der Lehrerkonferenz erfolgen, der den Maßgaben des § 6 BaySchO folgt.

Zur Einführung der Mittleren Ebene an einer Schule/einem Direktorat ist ein Beschluss des Schulausschusses notwendig.

Nürnberg, 20.02.2020

Das MEBS-Profil 1.1 knüpft am bisherigen Profil an und ergänzt darüber hinaus die noch offenen Themenbereiche. Es stellt einen nachvollziehbaren und umfassenden Rahmen dar, der den aktuellen, aber auch zukünftigen MEBS-Schulen die Chance bietet, die Mittlere Ebene zielgerichtet, nachhaltig und zur jeweiligen Schule passend ein- bzw. weiterzuführen. Im Unterschied zum anfänglichen Projektgedanken, jede Projektschule könne frei ihr eigenes Konzept erstellen, bietet das entstandene MEBS-Profil eine klare Orientierung bei großer Gestaltungsfreiheit innerhalb der gegebenen Bedingungen.

Es ist damit möglich, überprüfbare Routinen zu schaffen, durch die eine gezielte Personalentwicklung zur Verbesserung der Wirksamkeit des Unterrichts und der Initiierung eines nötigen Kulturwandels (Änderung des Kommunikationsverhaltens, Partizipation an pädagogischen Entwicklungs- und Innovationsprozessen) an den Schulen unterstützt wird.

#### 4 Ressourcen

Das Modellprojekt MEBS wurde vom Schulausschuss am 15.07.2016 im Rahmen des vorhandenen Stellenplanes im Bereich Lehrkräfte befristet für drei Jahre beschlossen, mit Beschluss des Schulausschusses vom 27.06.2019 um ein Jahr verlängert.

Alle vier Pilotschulen sind an einer über die Pilotphase hinausgehenden Fortführung von MEBS stark interessiert.

Daher ist es Ziel dieser Vorlage, auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse das Modell der Mittleren Ebene für die Beruflichen Schulen 1, 2, 4 und 10 zu verstetigen. Die Berechnungsgrundlagen für die benötigten Mittel entsprechen jenen aus 2016.<sup>5</sup>

Darüber hinaus soll die Einbindung der Lehrkräfte der Rudolf-Diesel-Fachschule (RDF) ab dem Schuljahr 2020/21 in das bisher nur an der Berufsschule des Direktorats 2 bestehende MEBS-Konzept ermöglicht werden. Die untenstehende Berechnung zeigt die entstehenden Kosten mit und ohne RDF auf.

---

<sup>5</sup> An Ressourcen sind analog den Regelungen der erweiterten Schulleitung des Freistaats Bayern je 2 Anrechnungstunden pro 14 Lehrkräfte vorgesehen. Dabei gelten die ersten 14 Köpfe an jeder Schule als bereits durch die Schulleitung „abgedeckt“ (vgl. KMBek Az. II-BS4424.0/10/7 vom 03.07.2019 i. V. m. § 1 Abs. 2 Satz 3 ErwSchLV).

Die zeitliche Honorierung ist vorrangig auf die Personen der Mittleren Ebene der Pilotschulen zu verteilen.

IPSN begleitet den permanent anzupassenden Weiterentwicklungsprozess (PDCA-Zyklus) durch einschlägige Fortbildungskonzepte, gezielte Beratung einzelner Schulen sowie die Durchführung von pädagogischen und organisatorischen Austauschtreffen der MEBS-Teams aller, auch zukünftiger MEBS-Schulen. Daher soll IPSN (Herr Fuchs) für die beschriebene Unterstützung bis einschließlich Schuljahr 2022/23 weiterhin 2,4 Lehrerwochenstunden/Schuljahr als Anteil aus dem für die Mittlere Ebene bereitgestellten Gesamtbudget erhalten.

Berechnung (Stand der Lehrkräfte: 20.10.2019):

Name des Direktorates	Anzahl der Lehrkräfte (LK)
B1	71
B2 (Berufsschule)	61
B2 (Rudolf-Diesel-Fachschule, RDF)	42
B4	69
B10	81
Summe (ohne RDF)	282
Summe (mit RDF)	324

Berechnungsgrundlage (mit RDF):

Berechnung	Kommentierung
$324 \text{ LK} - (4 \times 14 \text{ LK}) = 268 \text{ LK}$	Gesamtzahl der Lehrkräfte abzüglich der bereits durch die vier Schulleitungen „abgedeckten“ Lehrkräfte („Führungsspanne“ der Schulleitung)
$268 \text{ LK} : 14 \text{ LK} = 19,4$	Führungsspannenanteile, die auf die mittlere Ebene übertragen werden
$19,4 \times 2 \text{ Anrechnungsstd.} = 38,28 \text{ Anr.std.}$	2 Anrechnungstunden je Anteil
$38,28 \text{ Anr.std.} : 24 \text{ Pflichtwochenstunden (QE 4)} = 1,60 \text{ Vollzeitstellen}$	Umrechnung der Anrechnungstunden in Vollzeitstellen.

Berechnungsgrundlage (ohne RDF)

Berechnung	Kommentierung
$282 \text{ LK} - (4 \times 14 \text{ LK}) = 226 \text{ LK}$	Gesamtzahl der Lehrkräfte abzüglich der bereits durch die vier Schulleitungen „abgedeckten“ Lehrkräfte („Führungsspanne“ der Schulleitung)
$226 \text{ LK} : 14 \text{ LK} = 16,1$	Führungsspannenanteile, die auf die mittlere Ebene übertragen werden
$16,1 \times 2 \text{ Anrechnungsstd.} = 32,2 \text{ Anr.std.}$	2 Anrechnungstunden je Anteil
$32,2 \text{ Anr.std.} : 24 \text{ Pflichtwochenstunden (QE 4)} = 1,34 \text{ Vollzeitstellen}$	Umrechnung der Anrechnungstunden in Vollzeitstellen.

Die Personalkosten (inkl. RDF) betragen insgesamt 192.996,80 € p. a. (1 x Vollzeit-Lehrkraft in A13/A14: 120.623,00 €; Grundlage: durchschnittliche Personalkosten 2019). Die Personalkosten ohne der RDF betragen 161.634,82 €. Eine Stellenneuschaffung ist in beiden Fällen nicht erforderlich; die Stellen können aus dem bestehenden Stellenplan für Lehrkräfte gedeckt werden.

Eine Refinanzierung im Rahmen der staatlichen Lehrpersonalbezuschussung wird weiterhin eingefordert. Bisher wurde die Bezuschussung für das Schuljahr 2016/17 von der Regierung von Mittelfranken mit Schreiben vom 10.04.2019 abgelehnt. Begründung: Die Gewinnung von Anrechnungsstunden ist gem. Art. 57a BayEUG staatlichen Schulen vorbehalten. Eine analoge Entscheidung ist für die Schuljahre 2017/18 bis 2019/20 sowie die Folgejahre zu erwarten.

Mit der Gesetzesänderung des BayEUG zum 01.08.2019 wurde der Artikel 52a BayEUG um einen Absatz 5 erweitert. Dieser lautet:



„(5) <sup>1</sup>An kommunalen Schulen kann durch Entscheidung des Schulträgers eine erweiterte Schulleitung eingerichtet werden. <sup>2</sup>Die Abs. 1 bis 3 gelten entsprechend.“<sup>6</sup>

Damit besteht seit dem Schuljahr 2019/20 die Möglichkeit, dass kommunale Schulen das staatliche Modell der „erweiterten Schulleitung“ nach Entscheidung des kommunalen Schulträgers übernehmen können. Um das staatliche Modell der „erweiterten Schulleitung“ zu implementieren, wäre folgende Vorgehensweise nötig:

- 1) Entscheidung des Schulträgers, dass die „erweiterte Schulleitung“ an beruflichen Schulen eingerichtet werden darf.
- 2) Jede Schulleiterin, jeder Schulleiter stellt beim Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus (StMUK) auf Basis des an der Schule vorhandenen Konzepts einen Antrag zur Einrichtung einer „erweiterten Schulleitung“. Die Antragstellung muss bis 31. Januar des Jahres erfolgen, in dem das Modell an den Schulen eingerichtet werden soll. (z. B. 31.01.20 für Schuljahr 2020/21)<sup>7</sup>
- 3) Die Entscheidung des Freistaates über den Antrag erfolgt nach Maßgabe der im Staatshaushalt bereitgestellten Stellen und Mittel.

Es ist allerdings festzustellen, dass die Zielrichtung des staatlichen Modells von der des Nürnberger Modells abweicht: Liegt beim staatlichen Modell der Fokus auf der Erweiterung und damit der Entlastung der Schulleitung, ist im Gegensatz dazu das Ziel des Nürnberger

---

<sup>6</sup> Art. 57a BayEUG - Erweiterte Schulleitung

(1) <sup>1</sup>An staatlichen Schulen kann das zuständige Staatsministerium auf Antrag der Schulleiterin oder des Schulleiters zur Unterstützung bei der Erledigung der Aufgaben gemäß Art. 57 Abs. 1 bis 3 eine erweiterte Schulleitung einrichten. <sup>2</sup>Die Entscheidung über den Antrag erfolgt nach Maßgabe der im Staatshaushalt bereitgestellten Stellen und Mittel.

(2) <sup>1</sup>Voraussetzung für die Einrichtung einer erweiterten Schulleitung ist, dass dies auf Grund der Zahl der an der Schule tätigen staatlichen Lehrkräfte sowie auf Grund der Struktur der Schulart zweckdienlich ist. <sup>2</sup>Dabei sind auch die Schulen, mit deren Leitung die Schulleiterin oder der Schulleiter gemäß Art. 57 Abs. 1 Satz 2 betraut ist, einzubeziehen, soweit sie einer Schulart angehören, welche die für die Einrichtung einer erweiterten Schulleitung erforderliche Struktur gemäß Satz 1 aufweist.

(3) <sup>1</sup>Die erweiterte Schulleitung besteht aus dem ständigen Vertreter sowie erforderlichenfalls weiteren staatlichen Lehrkräften mit Führungs- und Personalverantwortung nach Maßgabe der Rechts- und Verwaltungsvorschriften. <sup>2</sup>Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung sind gegenüber den ihnen von der Schulleiterin oder dem Schulleiter zugeordneten Lehrkräften weisungsberechtigt.

[...]

<sup>7</sup> vgl. beispielhaft: Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus vom 7. Januar 2020, Az. II-BS4244.0/11/6 (BayMBl. Nr. 27)

Modells eine Verbesserung der Kommunikation auf der „mittleren Ebene“ der Schule verbunden mit einer nachhaltigen Verbesserung der Unterrichtsqualität und Personalentwicklung.

Die Voraussetzungen zur Einführung des staatlichen Modells und der damit einhergehenden Möglichkeit der staatlichen Bezuschussung, wurden in den oben dargestellten drei Schritten aufgezeigt. Die Wahrnehmung dieser Option wäre ein Paradigmenwechsel hinsichtlich der nicht nur in den Pilotschulen gelebten Schulentwicklungs- und Schulleitungskultur.

#### 5 MEBS – ein agiles Modell für die Zukunft

Mit der Einführung der Mittleren Ebene ist ein nachhaltiger Prozess zur weiteren Steigerung der Unterrichtsqualität und der Personalentwicklung unter den Bedingungen der Nürnberger Bildungs- und Schulentwicklungspolitik an den Schulen B1, B2, B4 und B10 implementiert.

Durch die Partizipation der Lehrkräfte an Entscheidungen, durch ihr selbstständiges und teamorientiertes Handeln sowie klare Regeln der Kommunikation und des Miteinanders, unterstützt durch passgenaue und motivierende Fortbildungsprogramme, ist eine bereits jetzt erkennbare agile Schulentwicklungskultur entstanden. Dies ist ein erfolgreicher Schritt in Richtung einer eigenverantwortlichen Schule, die sich kontinuierlich und flexibel auf neue pädagogische Herausforderungen einstellen und diese meistern kann.

Um dieses Erfolgsmodell an weiteren Schulen einführen zu können, ist ein Beschluss der betreffenden Lehrerkonferenz Voraussetzung (vgl. Profil 1.1, Abs. 5).

Bislang hat noch kein weiteres Direktorat die Einführung der Mittleren Ebene zum Schuljahr 2020/21 beschlossen. Gleichwohl sind bereits Schulen am Konzept der Mittleren Ebene interessiert. Diese haben jetzt mit dem verbindlichen Profil 1.1 und den vorliegenden Evaluationsergebnissen eine klare Basis, um fundiert in den Kollegien entscheiden zu können.

Vor der Einführung der Mittleren Ebene an weiteren Schulen oder Direktoraten ist nach erfolgter Genehmigung durch die jeweilige Lehrerkonferenz ein erneuter Beschluss des Schulausschusses notwendig.

Aufgrund der Ergebnisse des Evaluationsberichtes erscheint es darüber hinaus sinnvoll, zukünftige Mitglieder der Mittleren Ebene durch gezielte Schulungen, z. B. im Bereich Gesprächsführung, Moderationstechniken, laterale Führung und Zeitmanagement vorab auf ihre neue Rolle vorzubereiten.

Durch die gewonnenen Erkenntnisse wird außerdem eine extern zu begleitende, zeitliche und inhaltliche Prozesssteuerung dringend empfohlen.

#### 6 Beschlussvorschlag

- 1) Der Schulausschuss begutachtet die Verstetigung der „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen “ (MEBS) für die Beruflichen Schulen 1, 2, 4 und 10.
- 2) Der Schulausschuss befürwortet, dass es bei Vorliegen eines Beschlusses der Lehrerkonferenz (gem. 6 BaySchO) der Rudolf-Dieses-Fachschule, als Teil des Direktorates 2, offensteht, die „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen “ ebenso einzuführen.

Der Schulausschuss empfiehlt die Beibehaltung der im Modellversuch erprobten Ausstattung mit zwei Anrechnungstunden je 14 Lehrkräften für die Mitglieder der mittleren Ebene sowie anteilig für IPSN.

#### Anlagen:

Anlage I: *MEBS-Evaluation II.pptx*

Anlage II: MEBS-Profil – Ebermannstaft – 2018.docx