



Mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Stadt Nürnberg (MEBS)

Evaluation 2020

Prof. Dr. Karl Wilbers
Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung
Februar 2020



FRIEDRICH-ALEXANDER
UNIVERSITÄT
ERLANGEN-NÜRNBERG

FACHBEREICH WIRTSCHAFTS-
UND SOZIALWISSENSCHAFTEN

MEBS im Licht der Betroffenen und Beteiligten

MEBS im Licht der Betroffenen

- **Zielgruppen: Lehrkräfte, Bereichs-/Teamleitungen, Schulleitungen**
- **Alle betroffenen Schulen (B1, B2, B4, B10)**
- **Feldzeit: 15.12.2019 – 31.01.2020**
- **Lehrkräfte**
 - Volumen erreichbare Zielgruppe lt. Angaben SL: 221
 - Unschärfe Volumen durch Erkrankungen, Elternzeit, rechtlicher Status
 - Gesamtsample: 165 (= 74,7% des Volumens)
 - Mittlere Bearbeitungszeit (Median): 18 Minuten
- **Bereichsleitungen**
 - Volumen erreichbare Zielgruppe lt. Angaben SL: 38
 - Gesamtsample: 38 (= 100% des Volumens)
 - Mittlere Bearbeitungszeit (Median): 35 Minuten

MEBS: Verständnis & Notwendigkeit aus Sicht der verschiedenen Gruppen

MEBS: Verständnis verschiedene Zielgruppen (offen)

Die mittlere Ebene (MEBS) ist ein Projekt, das neue Strukturen und Prozesse in beruflichen Schulen erprobt. Was verstehen Sie unter der mittleren Ebene? Versuchen Sie dies bitte in wenigen Sätzen zu erklären, so wie Sie dies einer Kollegin bzw. einem Kollegen einer anderen Schule erklären würden.

▪ **Lehrkräfte**

- Überwiegend differenziertes Verständnis
- Deutlich ausdifferenzierter als bei letzter Evaluation
- Einzelne Stimmen reduziertes Verständnis („MEBS = KEG“)
- Ausnahmen: Unkenntnis oder Protest („sinnlos“, „Kontrollinstrument“)

▪ **BL/TL & SL**

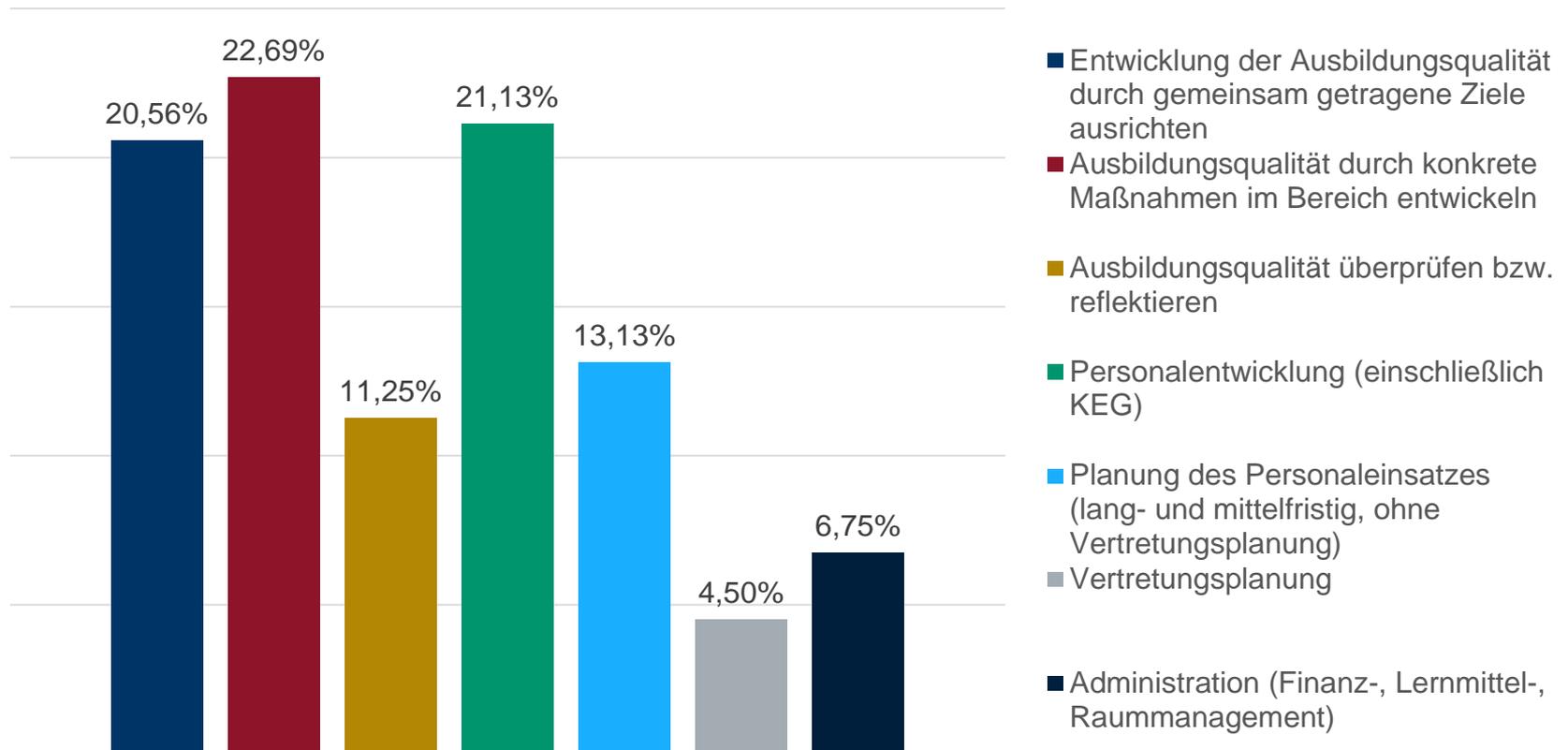
- Sehr ausdifferenziertes Verständnis
- Weitestgehend deckungsgleich mit Feuerstein-Profil

MEBS: Notwendigkeit

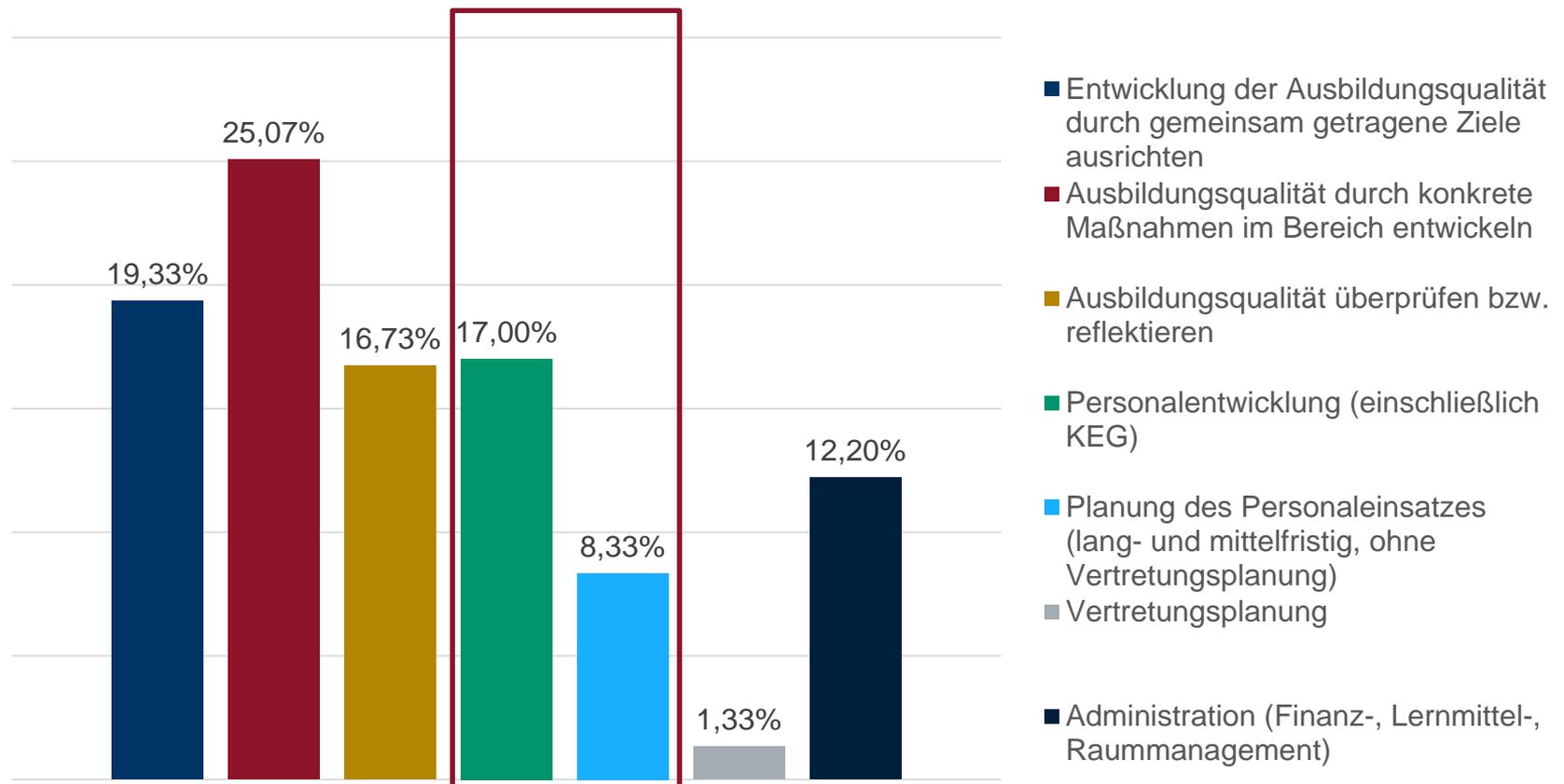
- Der Schulleitung obliegt die **dienstliche Beurteilung**. Dazu brauchen sie direkte oder indirekte Unterstützung bei der dienstlichen Beurteilung der Lehrkräfte (L: 9%, BL/TL: 0%)
- Schulleitungen werden heute mit stetig steigenden Organisationsaufgaben konfrontiert. Für die **Entwicklung der Ausbildungsqualität** auf Bereichsebene im Rahmen des Nürnberger Qualitätsmanagements für berufliche Schulen und die **professionelle Entwicklung der Lehrkräfte** im Bereich muss die Arbeit in Teams und die Team- bzw. Bereichsleitungen gestärkt werden (L: 79%, BL/TL: 100%)
- Die Schulleitung müssen von diesen Aufgaben durch **Delegation** an die Bereichs- und Teamleitungen entlastet werden (L: 13%, BL/TL: 0%)

Bereichs- und Teamleitungen: Aufgabenprofil in MEBS

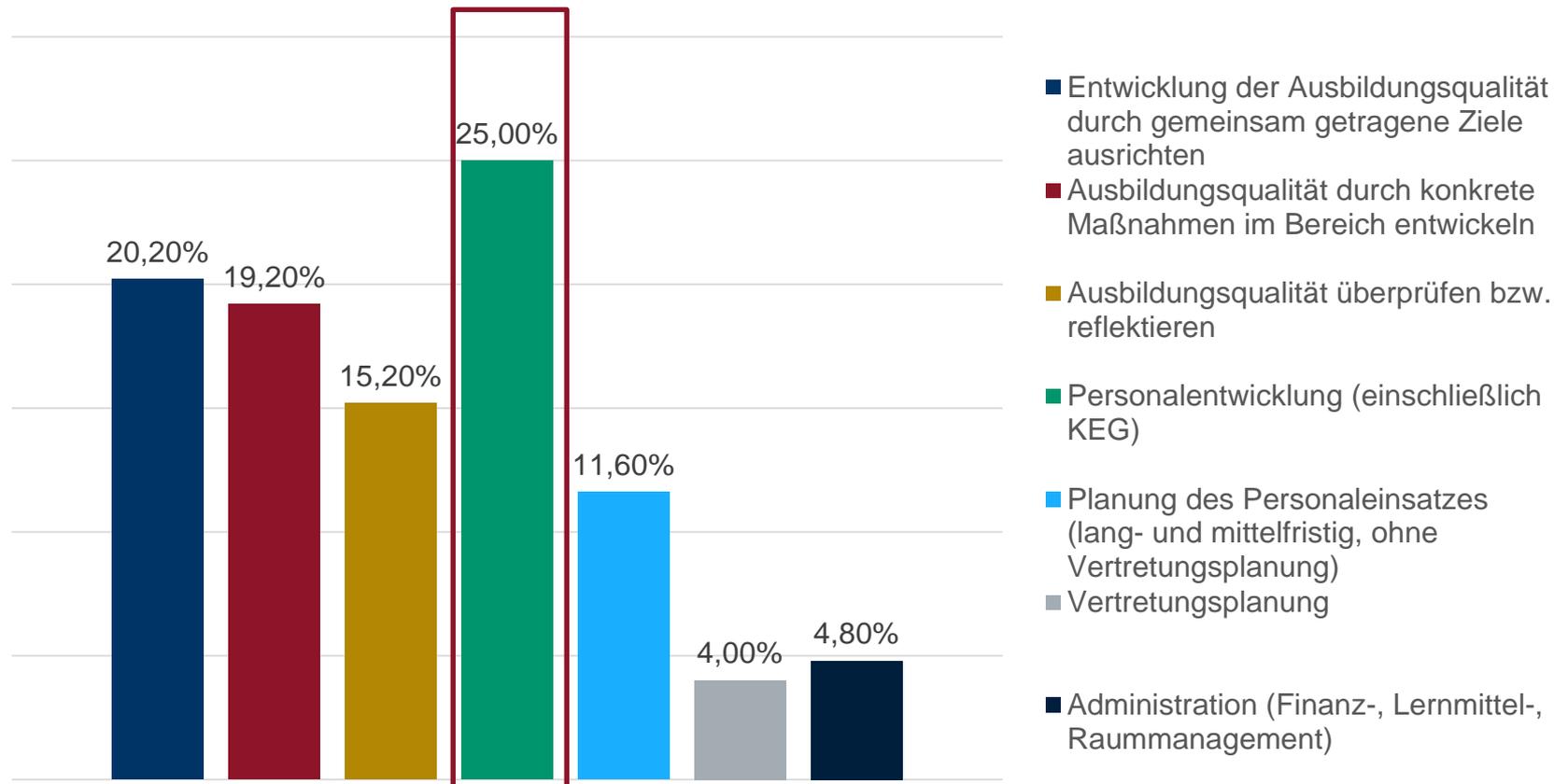
Verteilung Aufwand der Bereichsleitungen



Verteilung Aufwand der Teamleitungen



Verteilung des Aufwandes der BL/TL aus Sicht der Schulleitungen



Professionelle Entwicklung der Lehrkräfte

Kollegiales Entwicklungsgespräch (KEG): Verständnis & Erfahrungen

▪ Verständnis von KEG

→ Lehrkräfte

- Ausdifferenzierte Sichtweise
- Fast ausschließlich positive Funktionalität für die Lehrkraft (z.B. Entwicklungsperspektiven, eigene Bedürfnisse)
- Ausnahmen: Kritische Stimmen (z.B. „Zeitverschwendung“), zum Teil sehr laut („Kacke“)

→ BL/TL & SL

- Sehr ausdifferenzierte Sichtweise
- Professionelle Sichtweise
- Einzelgespräche oder Teamgespräche

▪ Erfahrungen (quantitativ)

→ Unterschiede in den Schulen (nicht alle Schulen umfangreiche Erfahrungen)

KEG: Erfahrungen der Lehrkräfte: Überwiegend positiv

- „Das KEG hat unserer Abteilung sehr gut getan“
- „Ich habe positive Erfahrungen gemacht, da im Schulalltag für solche Gespräche kein Raum ist“
- „Guter Austausch, strukturierte Vorgehensweise, Schaffen von Verbindlichkeiten“
- „zeitintensiv, aber sehr konstruktiv“
- „Ich sehe das KEG als extrem sinnvoll an. Als Lehrkraft fühlt man sich ernst genommen und gehört“
- „Sehr gute. Allerdings nimmt es zusätzlich viel Zeit in Anspruch, hier wären Anrechnungsstunden sinnvoll“
- „Weil es einfach super ist im Team zu arbeiten und nicht mehr lauter Einzelkämpfer wie (...) als ich an die Schule kam. Es gibt endlich Absprachen und ein gemeinsames Arbeiten in der Fachgruppe“
- „Ich war schon an einigen Schulen. Ideen und Vorschläge bekamen oft keine Rückmeldung. Eine gute Möglichkeit die Sichtweise und Einschätzung gegenseitig zu kommunizieren. Direkter mitwirken.“
- „Bereichsleiter hat sehr guten Einblick in den Alltag des Lehrers, kennt die Schwächen und Stärken der Lehrkraft“
- „Man fühlt sich als Kollege wahrgenommen.“

KEG: Erfahrungen der Lehrkräfte: Wenige Ausnahmen

▪ Vereinzelt Durchführungsprobleme

- BL nicht ausreichend Zeit genommen
- BL schlecht vorbereitet
- „Kaffee fehlte“

▪ Unsicherheiten im Verfahren

- „Unklar, wie mit „Ergebnissen“ des Gesprächs verfahren wird.“

▪ Vereinzelt abstrakte Vorbehalte

- „Kollegiale Entwicklungsgespräche und jahrelange Übung im Duckmäusertum a la Bayern widersprechen sich“
- „zusätzlicher, unnötiger Aufwand für Lehrer (neben unbezahlten Tätigkeiten wie Bildungstag, Tag der offenen Tür, Elternsprechabende, Raumbetreuungen und unzählige Konferenzen)“

MEBS: Erfahrungen der BL/TL

▪ Fast ausschließlich positive Erfahrungen

- „Angenehme Gespräche erlebt“
- „Das KEG ist ein sehr wertvolles Instrument, dass die Zufriedenheit (Arbeitsklima) der LK fördert und somit indirekt zu ne besseren Ausbildungsqualität führen kann. Keine zufällige Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung mehr!“
- „Im KEG findet ein strukturierter Austausch statt, der Vertrauen schafft, die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollle fördert, Wertschätzung ausdrückt, Einsatz- und Unterstützungsmöglichkeiten aufzeigt und die Ausbildungsqualität stärkt sichert“
- „Sehr positive Erfahrungen, da der Austausch sehr konstruktiv und zielgerichtet ist. Außerdem kann in der Gruppe durch ähnliche Erfahrungen sehr zielgerichtet gearbeitet werden“

▪ Schwierige Punkte für die BL/TL

- „Es ist oft "führen ohne Mittel,,
- „Oft extrem belastend wenn Konflikte auftreten“
- „Viel Planungsaufwand“
- „inhaltlich sehr aufwendig“

Kollegiales Entwicklungsgespräch (KEG): Themen (alle)

- **Fachliche/Fachwissenschaftliche Fragen, zum Beispiel fachliche Grundlagen des Unterrichts (2,92)**
- **Didaktische/pädagogische Fragen, zum Beispiel Didaktische Jahresplanung (3,04)**
- **Ziele unseres Bereichs (3,62)**
- **Ziele und Maßnahmen in anderen Bereichen/Teams bzw. auf der Ebene der gesamten Schule (2,79)**
- **Individuelle Herausforderungen der einzelnen Lehrkraft (3,53)**
- **Individuelle Stärken und Schwächen der einzelnen Lehrkraft (3,33)**
- **Individuelle Planung des Unterrichtseinsatzes (3,15)**
- **Erfahrungen und Entwicklungsimpulse aus dem Individualfeedback (z. B. Befragung der Azubis oder kollegiale Hospitation) (2,60)**
- **Persönliches Qualitätsverständnis (3,12)**
- **Engagement in Teams (3,54)**

Kollegiales Entwicklungsgespräch: Profile

▪ KEG als Einzelgespräche mit der BL

- Breit gestreut über das Feuerstein-Profil
- Individuelle professionelle Personalentwicklung als zentrale Aufgabe neben Förderung Ausbildungsqualität

▪ KEG als Teamgespräche mit der TL

- Fachliche Fragen und fachdidaktische Fragen im Vordergrund
- Individuelle professionelle Personalentwicklung spielt kaum eine Rolle

Kollegiales Entwicklungsgespräch (KEG): Sinn?

▪ Einschätzung der Lehrkräfte

→ Schulen mit breiterer Erfahrung: KEG aus Sicht der Lehrkräfte sinnvoll (10 bis 15 % gar nicht/kaum sinnvoll)

▪ Einschätzung der BL/TL

→ Sehr positive Einschätzung durch BL (außerordentlich sinnvoll: 81%)

→ Sehr positive Einschätzung durch SL (außerordentlich sinnvoll: 100%)

→ Positive Einschätzung der TL (außerordentlich/ziemlich sinnvoll: 87%)

Kollegiales Entwicklungsgespräch (KEG): Sinn (TL/BL)*

- Das KEG ist grundsätzlich eine gute Sache, aber es bedeutet für mich eine starke zusätzliche Belastung (3,29)
- Das KEG ist grundsätzlich eine gute Sache, aber ich fühle mich noch nicht hinreichend darauf vorbereitet bzw. begleitet (1,81)
- Das KEG ist grundsätzlich eine gute Sache, aber mir fehlt noch die Routine im Umgang mit KEGs (1,97)
- KEG halte ich grundsätzlich für keine gute Idee (2,16)

* Zustimmungsgrad auf Skala von 1 bis 5

Professionelle Entwicklung Lehrkräfte: Mitwirkung*

- Auswahl von Lehrkräften (heute: 1,9 – Zukunft: 3,4)
- Planung des Einsatzes von Lehrkräften (heute: 3,1, Zukunft: 3,7)
- Einarbeitung von Lehrkräften (heute: 4,3 – Zukunft: 4,2)
- Bereitstellung von Unterrichtsunterlagen für neue Lehrkräfte (heute: 4,3 – Zukunft: 3,9)
- Personalentwicklung, zum Beispiel Planung der Fortbildung (heute: 3,5 – Zukunft: 3,9)
- Wiedereinstieg von Lehrkräften (heute: 2,6 – Zukunft: 3,5)
- Ausstieg von Lehrkräften (Ausstieg: 2,4 – Zukunft: 3,1)

* Zustimmungsgrad auf Skala von 1 bis 5

Entwicklung der Ausbildungsqualität im Rahmen NQS

Durchlaufen der PDCA-Zyklen in NQS

- **Gemeinsame Erarbeitung und Definition von Qualitätszielen einschließlich Indikatoren im Bereich (L: 3,2 – BL/TL: 4,0)**
- **Unterstützung von Maßnahmen zur Erreichung der Qualitätsziele im Bereich (L: 3,2 – BL/TL: 4,0)**
- **Evaluation des Erfolgs von Maßnahmen (Wirkung bei Lernenden) (L: 2,8 – BL/TL: 3.61)**
- **Unterstützung bei der gemeinsamen Erarbeitung und Umsetzung von Konsequenzen nach Evaluationen (L: 2,9 – BL/TL: 3,55)**

* Zustimmungsgrad auf Skala von 1 bis 5

Koordination und Übernahme der Verantwortung

- Für Lehrkräfte überwiegend sinnvoll (ziemlich/außerordentlich sinnvoll: 68%, Mittelwert: 3,7)
- Für BL/TL sehr sinnvoll (ziemlich/außerordentlich sinnvoll: 84%, Mittelwert: 4,3)
- Für SL sehr sinnvoll (ziemlich/außerordentlich: 100%, Mittelwert: 4,6)

* Zustimmungsgrad auf Skala von 1 bis 5

Begründungen der Lehrkräfte (I)

- „Im Sinne des PDCA-Zyklus kann nur so eine Qualitätssteigerung der gesamten Abteilung und der Schule erreicht werden“
- „Eine Anordnung von "oben" durch die Schulleitung ist nicht zielführend. Aber im Gespräch mit dem Berufsbereichsleiter, der in den gleichen Klassen unterrichtet und die gleichen Probleme kennt, ergibt sich eine andere und erfolgversprechendere Gesprächsebene.“
- „Berufsbereiche sind aus meiner Sicht wie Abteilungen im Unternehmen mit Eigenverantwortung zu verstehen. Daher ist die Stärkung des Berufsbereichsleiters sinnvoll“
- „Der Schulleiter ist zu weit weg vom Geschehen in den Berufsbereichen und kann das zeitmäßig nicht leisten“
- „Schulleitung hat kein Detailwissen. Fachbereichsleiter ist thematisch drin und durch die überschaubare Anzahl des Kollegiums besser integriert“
- „Ein Schulleiter kann nicht für alle Lehrkräfte und jeden Bereich da sein! Dazu ist eine B Schule zu groß. Entsprechend braucht er eine untergeordnete Ebene die ihm v.a. alltägliche Arbeit abnimmt um Luft für Strategie / Vision und Schulentwicklung zu haben“

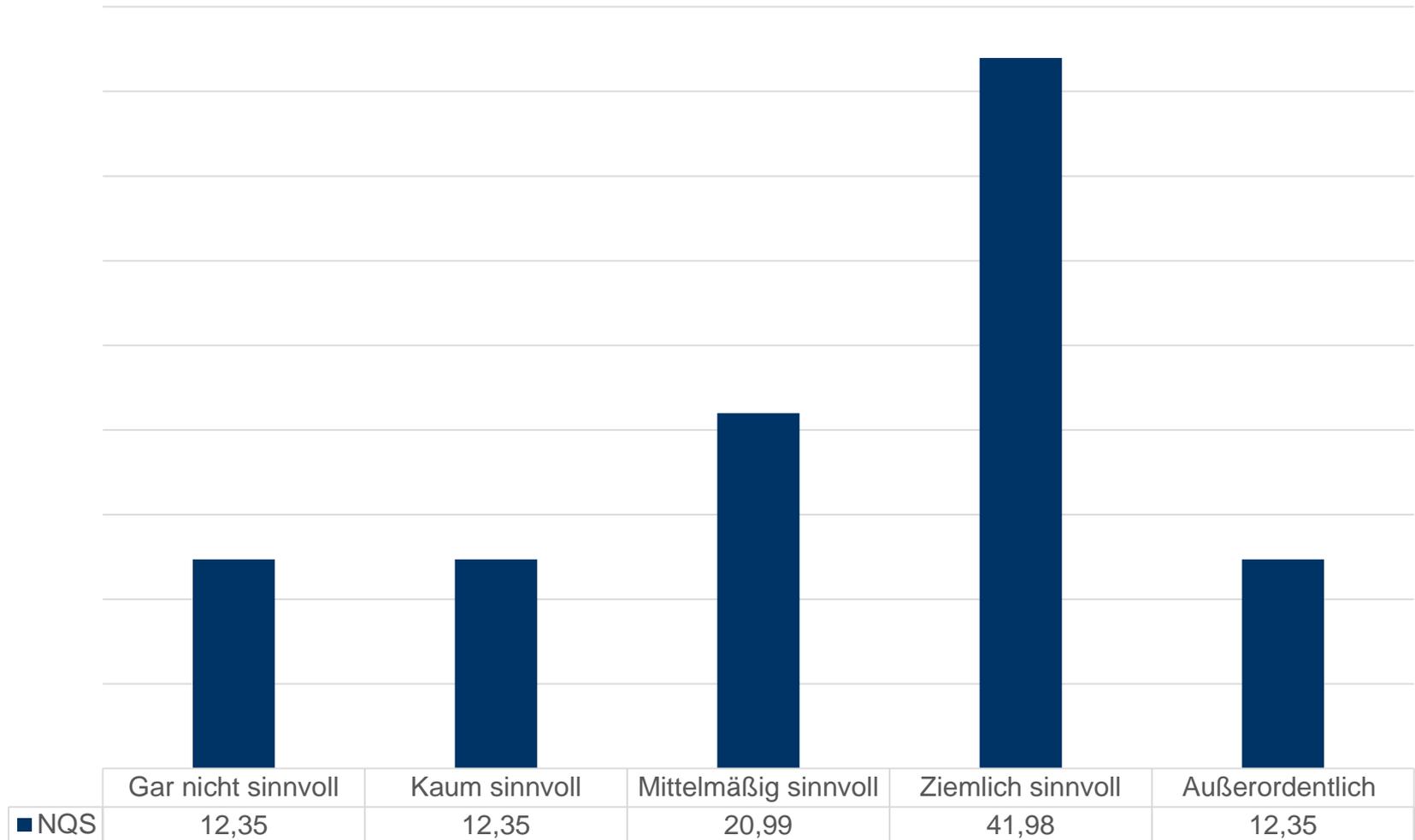
Begründungen der Lehrkräfte (II)

- „In der gesamten Schule tauchen aufgrund der großen Bandbreite in Schülerklientel unterschiedlichste Probleme auf. Dafür in der kompletten Lehrerschaft Interesse und die Bereitschaft zu Lösungen zu finden ist schwierig. Leichter lassen sich Lösungen in kleineren Teams erarbeiten, die direkt mit einzelnen Herausforderungen konfrontiert sind.“
- „Pädagogische Entwicklung / Unterrichtsentwicklung ist die Kernaufgabe jeder LK, damit in besonderem Maße auch die der Bereichsbetreuungen. Päd. Entwicklung muss von den Berufsbereichen ausgehen, da jeder BB unterschiedliche Bedingungen hat (Lehrpersonal, Schüler*innen, Ansprüche (auch Kooperationsmöglichkeiten) der Ausb.betriebe. Ohne jedoch Gesamtschule aus dem Fokus zu verlieren - bedingt enge Zusammenarbeit der mittleren Ebene einer Schule untereinander Vorher: hohe Belastung der Berufsbereichsbetreuungen durch reine Verwaltungsaufgaben; "keine / wenig Zeit für päd. Aufgaben,“
- „Weil man als Kollegd nicht mehr alleine da steht, sondern Unterstützung hat“

Wenige Bedenken der Lehrkräfte

- „Weil die mittlerer 'Ebene keine spezielle Qualifikation für den Bereich vorweisen muss. Man hat den Eindruck, dass Kollegen die schon lange unterrichten auch automatisch gute Bereichsleiter sind. Dabei haben diese häufig kaum bis gar keine Ausbildung in Personalführung. Eigentlich sollte sich ein BBB wie ein Dirigent sehen, der dafür verantwortlich ist, dass sein Orchester gut zusammenspielt und harmoniert. Nicht jeder sollte eine Solostimme besetzen“
- „Mittlere Ebene setzt semantisch eine ernsthafte Führungsebene voraus - davon kann im Schulwesen dieser Art keine Rede sein. Leider muss Nürnberg (im Gegensatz zur Bundesliga) nicht ernsthaft in Konkurrenz zu gesunden Systemen treten“
- „Es entsteht ein System wie "Flüsterpost"- man ist zu abhängig von der Informationsweitergabe einzelner...“
- „Oft ist ein Austausch auf Augenhöhe sinnvoller. Allerdings sind die Kollegen in der mittleren Ebene ungewollt Prellböcke zwischen den Anliegen der Kollegen und den Anforderungen und Weisungen der SL. Dies ist ein schwieriges und unliebsames Befangen“

Einschätzung von NQS durch die Lehrkräfte



Größte Herausforderungen bei der Qualitätsentwicklung aus Sicht der Lehrkräfte

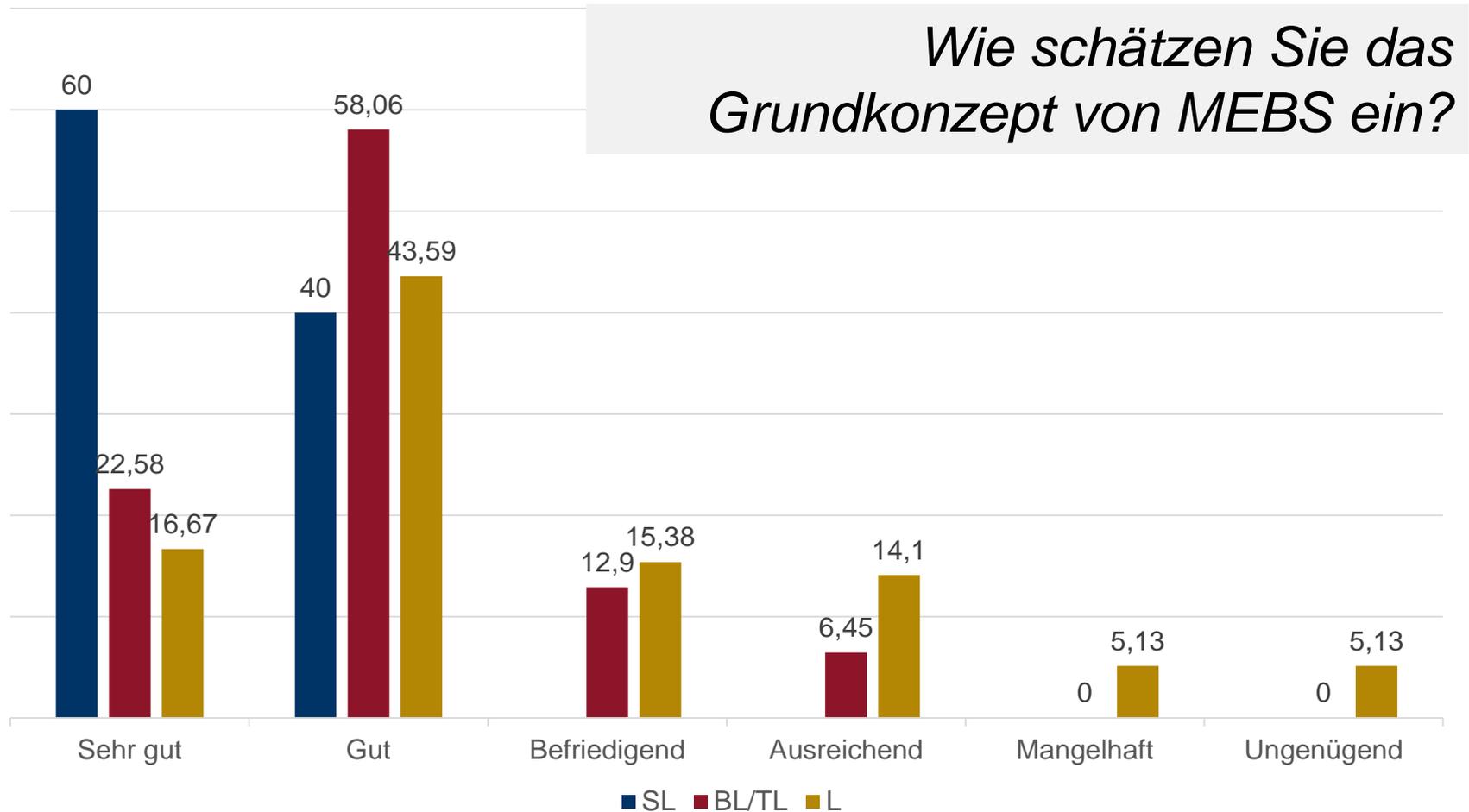
- **Digitalisierung (häufig genannt)**
- **Größe der Klassen vs. Individualisierung**
- **Heterogenität, insbesondere Leistungsheterogenität, Motivation der Schüler(innen)**
- **Nachwuchs bei Lehrkräften**
- **Fächerübergreifende Vernetzung**
- **Überforderung der Lehrkräfte durch Themen, die „von oben“ gesetzt werden**

MEBS-Gesamtbetrachtung der Betroffenen & Beteiligten

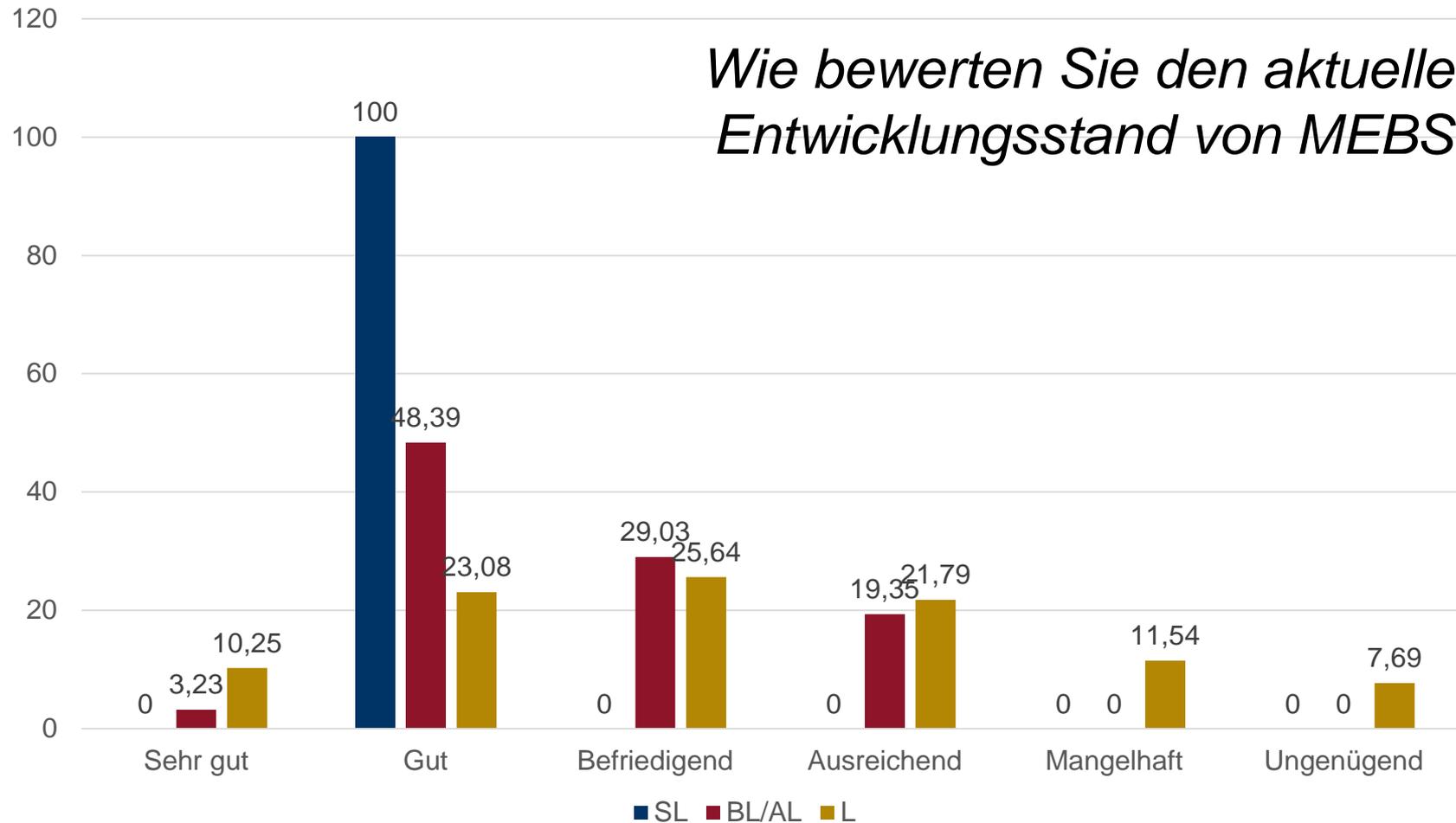
Aussagen

- MEBS erscheint mir insgesamt wichtig für die Schule (L: 3,8- BL/TL: 4,4)
- MEBS ist in unserem Bereich der Schule ein wichtiger Faktor, der zur Verbesserung der Ausbildungsqualität beiträgt (L: 3,6 – BL/TL: 4,2)
- MEBS ist in unserem Bereich der Schule ein wichtiger Faktor, der zu einer Unterstützung von Lehrkräften beiträgt (L: 3,6 – BL/TL: 4,4)
- Mit der Einführung von MEBS arbeiten wir intensiver zusammen bzw. werden das in Zukunft tun (L: 3,6 – BL/TL: 4,2)
- MEBS hat schon jetzt dazu beigetragen, dass ich mich in der Schule wohler fühle, oder wird wahrscheinlich es in Zukunft tun (L: 3,0 – 3,6)
- Ich halte MEBS für eine Fehlentwicklung (L: 2,2 – BL/TL: 1,5)
- Ich erwarte, dass durch MEBS vor allem die Schülerinnen und Schüler besser werden (L: 2,6 – BL/TL: 3,5)
- Durch MEBS wird die Arbeit im Qualitätsmanagement (NQS) zielführender und nachhaltiger (L: 3,3 – BL/TL: 4,0)

Gesamtnote für MEBS



Aktueller Entwicklungsstand



Einzelstimmen zur Fortentwicklung (Auswahl)

- „genaue Beschreibung der Arbeit der Akteure der mittleren Ebene - breite und dauerhafte Fortbildungsmodulare für die Akteure der mittleren Ebene (wg. geänderter Rolle, geänderten Kommunikationsanforderungen) - regelmäßige wirkungsorientierte Überprüfung der festgelegten Ziele (PDCA-Zyklus ist Pflicht!) - weiterhin keine Einbindung der mittleren Ebene in die Beurteilungen der SL „
- „Das Konzept wird zu wenig in das Kollegium getragen. Ein Großteil des Kollegiums weiß nichts damit anzufangen. Die Vermittlung wäre wichtig.“
- „Weiter so! Aber wir benötigen mehr Ressourcen für die ME. Anrechnungsstunden“
- „Weg damit und eine fundierte Ausbildung der Lehrkräfte hin zu Vorbildern für Schülerinnen und Schüler“
- „Die "MEBS" müssen auch mit disziplinarischen Werkzeugen ausgestattet werden.“
- „Ne ordentliche Portion an Verfügungsstunden für alle in Verantwortung“