



FRIEDRICH-ALEXANDER
UNIVERSITÄT
ERLANGEN-NÜRNBERG

FACHBEREICH WIRTSCHAFTS-
WISSENSCHAFTEN

Mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Landeshauptstadt München (MEBS)

Abschlussbericht

Karl Wilbers (Hrsg.)



Mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Landeshauptstadt München (MEBS)
Abschlussbericht
Herausgegeben von Karl Wilbers

Karl Wilbers (Hrsg.)

Mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Landeshauptstadt München (MEBS)

Abschlussbericht

Herausgeber
Prof. Dr. Karl Wilbers
Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lange Gasse 20 | D-90403 Nürnberg
karl.wilbers@fau.de | www.wirtschaftspaedagogik.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© Karl Wilbers (Hrsg.). Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt. Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ „Namensnennung-Nicht Kommerziell-Keine Bearbeitung 3.0 Unported“ zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung

Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.



Keine kommerzielle Nutzung

Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



Keine Bearbeitung

Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Inhalt

Inhalt	5
I Die mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Stadt München	7
Mittlere Ebene an beruflichen Schulen: Notwendigkeit, Anlage und Ergebnisse des Pilotprojekts der Landeshauptstadt München sowie Handlungsempfehlungen <i>(Karl Wilbers)</i>	9
Beschreibung der mittleren Ebene an beruflichen Schulen <i>(MEBS-Projekt der Landeshauptstadt Nürnberg)</i>	29
Mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Landeshauptstadt München <i>(Dirk Scharffenberg)</i>	37
MEBS-Fortbildung <i>(Heinz Lehmeier / Yvette Riedl-Steiner / Peter Uffelmann)</i>	41
II Die schulspezifischen Umsetzungen der mittleren Ebene an den beruflichen Schulen der Stadt München	51
Die mittlere Ebene an den Meisterschulen am Ostbahnhof <i>(Alfred Erdt / Georg Junior)</i>	53
Die mittlere Ebene am Städtischen Berufsschulzentrum für Fahrzeugtechnik <i>(Wolfgang Keil / Monika Brand)</i>	69
Die mittlere Ebene an der Robert-Bosch-Fachoberschule Wirtschaft <i>(Christopher Andres / Johann Denk / Uwe Irzinger / Christian Parth / Evi Riegel-Hüttmann / Angela Wiencke / Madrisa Zimnik)</i>	85
Die mittlere Ebene an der Städtischen Berufsschule für Rechts- und Verwaltungsberufe <i>(Thomas Roth / Marianne Bruckmeier / Gerald Bleicher / Henriette Kölz / Albert Scherber / Martin Steigenberger)</i>	93
Die mittlere Ebene an der Berufsschule für Holztechnik und Innenausbau <i>(Erich Baumann / Bettina Hagenmaier / Wolfgang Ludwig)</i>	105
Autorenverzeichnis	117

I Die mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Stadt München

Karl Wilbers

Mittlere Ebene an beruflichen Schulen: Notwendigkeit, Anlage und Ergebnisse des Pilotprojekts der Landeshauptstadt München sowie Handlungsempfehlungen

Mit dem Projekt "Mittlere Führungsebene an beruflichen Schulen" hat die Landeshauptstadt München die Notwendigkeit moderner Strukturen der Zusammenarbeit und der Führung in beruflichen Schulen erkannt und diese von 2014 bis 2016 in einem Piloten mit beruflichen Schulen entwickelt und erprobt. Der Beitrag stellt die Anlage und die Ergebnisse dieses Projektes dar. Er mündet in vier Handlungsempfehlungen zu Händen der Landeshauptstadt München.

1 Mittlere Ebene an beruflichen Schulen: Die Notwendigkeit

1.1 Dynamik der Umwelt und Binnenwelt beruflicher Schulen

Inklusion, Beschulung von Flüchtlingen, Industrie 4.0: Die Liste der aktuellen Anforderungen an beruflichen Schulen, die grundlegende Änderungen im Schulleben nach sich ziehen, ließe sich zweifelsohne verlängern. Hinzu kommen Veränderungen im Umfeld einzelner Branchen und Berufe, die sich beispielsweise in der Einführung neuer und neugeordneter Berufe oder der Verbreitung neuer Technologien niederschlagen. Berufliche Schulen agieren in einer dynamischen Umwelt. Berufliche Schulen, die sich von dieser Dynamik der Umwelt abkoppeln, gefährden ihre Qualität, gar ihren Bildungsauftrag und damit letztlich ihre Daseinsberechtigung.

Häufig wird übersehen, dass Veränderungen nicht nur in der Umwelt von Schulen stattfinden. Auch in der Binnenwelt der Schule finden grundlegende Änderungen statt. Schülerinnen und Schüler kommen – auch als Reflex des demographischen Wandels – mit veränderten Anforderungen und Kompetenzen in die beruflichen Schulen. Dies muss sich in der Veränderungen der Lehr- und Lernprozesse in der Schule niederschlagen.

Neue Lehrkräfte werden an beruflichen Schulen tätig, die mit ihrer Arbeit andere Ansprüche verfolgen. Mitglieder der sogenannten Generation Y haben im Vergleich zu vorhergehenden Generationen erhöhte Ansprüche an das Feedback zu ihren Leistungen, höhere Erwartungen an die individuelle Förderung ihrer beruflichen Entwicklung, an work-live-balance und an moderne Führung. Berufliche Schulen, die diesen Ansprüchen einer neuen Generation von Lehrkräften nicht genügen, stehen in der Gefahr, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu verlieren. Dabei ist es schon heute in vielen Teilen der beruflichen Bildung schwierig, den Personalbedarf qualitativ und quantitativ zu befriedigen.

1.2 Neue Formen der Zusammenarbeit und der Führung sind notwendig

Die Veränderungen in der Umwelt und der Binnenwelt beruflicher Schulen führen zu neuen Anforderungen an den Unterricht, an das Personal sowie an die Organisation. Diese Bereiche sind dabei systematisch verbunden: Eine tiefgreifende Änderung des Unterrichts zieht neue Anforderungen an das Lehrpersonal nach sich und verlangt neue Formen der Organi-

sation bzw. der Zusammenarbeit. Häufig ist dabei zu beobachten, dass einseitig auf die Entwicklung des Unterrichts und die Personalentwicklung, etwa der Fortbildung von Lehrkräften, gesetzt wird. Organisatorische Konsequenzen werden häufig ausgeklammert, obwohl ihnen ein hoher Stellenwert zugemessen werden muss. So wird eine wirkungsvolle Inklusion ohne interprofessionelle Teams, eine Beschulung von Flüchtlingen und die Bewältigung von Industrie 4.0 ohne funktionierende Teams von Lehrkräften kaum zu bewerkstelligen sein. Manche Teams mögen naturwüchsig entstehen. Für die systematische Bewältigung neuer Anforderungen an berufliche Schulen kann die Entwicklung dieser Teams nicht dem Zufall überlassen werden. Team müssen in den beruflichen Schulen vielmehr systematisch entwickelt werden.

Die Steuerung und Entwicklung von Schulen auf einer zentralen Ebene gerät angesichts der erhöhten Dynamik unter Druck. Dezentrale Steuerung ist ein Ausweg aus dieser Entwicklung. Die Veränderungen in einzelnen Branchen oder Regionen erfolgen so unterschiedlich und mit einer so hohen Komplexität, dass eine zentrale Steuerung vor der Komplexität dieser Entwicklung kapitulieren muss. Die erhöhte Dynamik der Umwelt und der Binnenwelt von Schulen hat national und international zu der Vorstellung geführt, die (Teil-)Selbständigkeit der Schulen zu erhöhen. Schulen sollen – sozusagen ‚vor Ort‘ und am ‚Ort des Geschehens‘ – in die Lage versetzt werden, ihre speziellen und sehr unterschiedlichen Probleme zu bewältigen.

Diese erhöhte Selbständigkeit der Einzelschule erhöht jedoch die Anforderungen an die pädagogische Führung der Einzelschule. Daher muss in Folge der Vorstellung erhöhter Selbständigkeit von Schulen die Steuerungskapazität der Einzelschule erhöht werden. Aber schon heute ist eine moderne pädagogische Führung der einzelnen Schule in der Berufsbildung kaum zu leisten. So ist beispielsweise eine individuelle Förderung von Lehrkräften durch die Schulleitung bei den Führungsspannen in beruflichen Schulen allenfalls auf dem Papier möglich.

Vor diesem Hintergrund müssen moderne Formen der Organisation bzw. der Zusammenarbeit entwickelt werden, die immer auch im Zusammenhang mit der Entwicklung von Unterricht und Personal zu sehen sind. Ein zentraler Ansatzpunkt der Organisation ist dabei die sogenannte mittlere Ebene.

2 Das Projekt „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Landeshauptstadt München“

Das Referat für Bildung und Sport der Landeshauptstadt München hat die Notwendigkeit der Entwicklung moderner Formen der Zusammenarbeit und der Leitung für berufliche Schulen erkannt und dies vom Januar 2014 bis zum Juli 2016 im Projekt „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Landeshauptstadt München“ entwickelt und erprobt.

2.1 Die Anlage des Projekts

Ziel des Projekts war die Entwicklung eines Konzepts für eine mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Landeshauptstadt München (MEBS). Diese Zielvorstellung wurde im Verlauf des Projektes konkretisiert und hat zum sog. MEBS-Profil geführt. Das MEBS-Profil umfasst den folgenden MEBS-Profilkern, d. h. eine Auflistung von Fragen für die Entwicklung der mittleren Ebene.

MEBS-Profilkern

- Bezeichnung der Funktion: Wie heißt die Funktion? Wie heißt die Person, die diese Funktion ausübt?
- Zielsetzungen bzw. Begründung der Funktion (MEBS-Ziele): Welche Ziele hat MEBS? Wie lassen sich diese Ziele begründen?
- Notwendigkeit der Funktion: Was ist zu erwarten, wenn diese Funktion ausgeübt wird?
- Aufgabeninventar, insbesondere klare Aussagen zu besonders sensiblen Punkten, d. h. zu Weisungsbefugnissen und der Rolle in der dienstlichen Beurteilung: Welche Aufgaben hat die Funktion bzw. die Person, die die Funktion besetzt?
- Organisatorische Einbettung in die Struktur der Schule bzw. organisatorische Voraussetzungen (Integration in die Aufbau- und Ablauforganisation der Schule): Wie ist die Funktion bzw. die Person in den Aufbau und den Ablauf der Schule eingebettet?
- Kompetenzprofil, insbesondere als Folge von Funktionszielen und des Aufgabeninventars: Welche Kompetenzen benötigt die Funktion bzw. die Person, um die Aufgaben sachgerecht ausüben zu können?
- Mengen- bzw. Zeitgerüst für eine typische Schule, z. B. Anzahl der zugeordneten Lehrkräfte, Zeitbedarfe: Welche quantitativen Faktoren kennzeichnen die Tätigkeit der Funktion bzw. der Person?
- Abgrenzung und Ergänzung anderer Funktionen, insbesondere Abteilungsleitung bzw. Fachbetreuung: Wie grenzt sich die Funktion von anderen, bereits in der Schule vorhandenen Funktionen ab?
- Einbettung der Funktion in das Qualitätsmanagement (QSE): Wie ist die Funktion bzw. die Person in das Qualitätsmanagement der Schule eingebettet?

Tabelle 1: MEBS-Profilkern

Der MEBS-Profilkern wird ergänzt durch die MEBS-Profilergänzung, d. h. durch eine weitere Ausgestaltung zusammenhängender Aspekte.

MEBS-Profilergänzung

- Struktur der Fortbildung: Integration (Nutzung des bestehenden PI-Angebots) und Weiterentwicklung des PI-Angebots für MEBS
- Liste der Prozesse: Die Aufgaben schlagen sich in neuen Prozessen nieder. Die Ausgestaltung dieser Prozesse (Prozessmanagement) ist nicht Gegenstand des Projekts
- Liste der Tools: Zur Unterstützung der MEBS-Arbeiten sind Tools notwendig, die zu entwickeln (nicht Gegenstand des Projekts) und in die Fortbildung zu integrieren sind. Wenn bspw. die Durchführung von Feedbackgesprächen mit Lehrkräften als Aufgabe festgelegt wird, sind für diese Gesprächsleitfäden, Templates usw. zu entwickeln
- Rekrutierung & Berufung: Rekrutierung und Besetzung der MEBS
- Kompensation: Auf Basis der Aussagen zu Aufgaben, Kompetenzen etc. sowie dem Mengen- und Zeitgerüst sind Festlegungen zur Kompensation zu treffen

Tabelle 2: MEBS-Profilergänzung

An dem Projekt „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Landeshauptstadt München“ waren Schulen mit verschiedenen Schularten beteiligt.

MEBS-Schulen

- Meisterschulen am Ostbahnhof in München; Schulleiter: Georg Junior
- Städt. Berufsschule für Fahrzeug- und Luftfahrttechnik (BSZ Elisabethplatz); Schulleiter: Wolfgang Keil
- Städt. Berufsschule für Holztechnik und Innenausbau / Städt. Berufsschule für Orthopädietechnik / Städt. Meisterschule für das Schreinerhandwerk / Städt. Meisterschule für Orthopädietechnik (BSZ Kerschensteiner); Schulleiter: Erich Baumann
- Städt. Berufsschule für Rechts- und Verwaltungsberufe; Schulleiter: Dr. Thomas G. Roth
- Städt. Robert-Bosch-Fachoberschule für Wirtschaft, Verwaltung und Rechtspflege; Schulleiter: Johann Denk
- Städt. Berufsschule für elektrische Anlagen- und Gebäudetechnik; Schulleiter: Ludwig Völker

Tabelle 3: MEBS-Schulen

Die eigentliche Entwicklungs- und Erprobungsarbeit in den MEBS-Schulen oblag den Projektteams in den Schulen. Die genaue Zusammensetzung dieser Projektteams ergibt sich aus den nachfolgenden Beiträgen in diesem Bericht. Weitere Partner war das Referat für Bildung und Sport, Geschäftsbereich - Berufliche Schulen, und das Pädagogische Institut der Landeshauptstadt München sowie die Universität Erlangen-Nürnberg.

Weitere MEBS-Partner

- Landeshauptstadt München, Referat für Bildung und Sport, Geschäftsbereich - Berufliche Schulen (Monika Maenner u. a.)
- Landeshauptstadt München, Pädagogisches Institut (Dr. Heinz Lehmeier u. a.)
- Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung (Prof. Dr. Karl Wilbers u. a.)

Tabelle 4: Weitere MEBS-Partner

Der Geschäftsbereich - Berufliche Schulen des Referats für Bildung und Sport der Landeshauptstadt München war Projektträger und hat die Projektleitung übernommen. Diese lag zunächst bei Ursula Hausner und später bei Dirk Scharffenberg (siehe dazu den Beitrag von Scharffenberg in diesem Band).

Das Pädagogische Institut (PI) der Stadt München hat das Projekt schon in der Entstehungsphase und später in der Durchführung konsequent begleitet. Dabei waren sowohl die Leitung des PI, Dr. Heinz Lehmeier, als auch die Leitungen des Fachbereichs für berufliche Schulen, Julia Kaufmann und später Yvette Riedl-Steiner, sowie als Trainer Peter Uffelmann in das Projekt integriert. Das Pädagogische Institut war beratend tätig und für die Konzeption und Durchführung der Fortbildung zuständig (siehe Lehmeier, Riedl-Steiner & Uffelmann in diesem Band).

Von der Universität Erlangen-Nürnberg waren neben Prof. Dr. Karl Wilbers, Manfred Greubel als Doktorand sowie Christina Bader und Michaela Huber als Mitarbeiterinnen integriert. Weiterhin waren Studierende mit den Masterarbeiten beteiligt, namentlich Stefan Kremerskothen, Bastian Nausch, Anna-Lena Saal sowie Michaela Huber.

Das Projekt wurde in drei Phasen gegliedert und sah eine Konzeption, eine Entwicklung sowie eine Erprobung der mittleren Ebene an beruflichen Schulen im Rahmen des Projekts vor.

MEBS-Projektphasen	Schuljahr
▪ Konzeptionsphase	▪ 2013/14 (Start im Januar 2014)
▪ Entwicklungsphase	▪ 2014/15
▪ Erprobungsphase	▪ 2015/16

Tabelle 5: MEBS-Projektphasen

Die schulischen Entwicklungsarbeiten erfolgten im Zusammenhang mit regelmäßigen Treffen in den Schulen. Darüber hinaus fand regelmäßig ein Erfahrungsaustausch der Schulen statt (MEBS-Erfa), der durch die Projektleitung organisiert wurde. Während der Erprobungsphase fand ein Erfahrungsaustausch der Bereichsleiterinnen und -leiter statt, der vom Pädagogischen Institut moderiert wurde. In allen Phasen des Projektes wurden Workshops mit der wissenschaftlichen Begleitung durchgeführt.

2.2 Grundlagen der Entwicklung der mittleren Ebene an beruflichen Schulen im Projekt

2.2.1 Entwicklungsarbeiten und empirische Erhebungen im Projekt

Die Schulen tauschten sich regelmäßig aus und bewerteten ihre Produkte zunächst eigenständig. Die Evaluation der mittleren Ebene an beruflichen Schulen der Stadt München wurde durch die wissenschaftliche Begleitung formativ angelegt. Während der Konzeptions- und Entwicklungsphase erfolgten kontinuierlich Rückmeldungen der wissenschaftlichen Begleitung zu den Prozessen und Produkten der Projektteams in den Schulen. Zentrales Instrument dazu waren die Workshops mit der wissenschaftlichen Begleitung.

Workshops	Inhalt
Workshop I	Validierung der Projektkonzeption
Workshop II	Tieferes Verständnis der Projektherausforderungen und Erörterung des Problemlöseprozesses
Workshop III	Profilkern, Schulkonzepte, Erprobung und Evaluation
Workshop IV	Schulkonzepte, Erarbeitung / Validierung des Evaluationskonzepts
Workshop V	Evaluationsergebnisse, Profilergänzung, Ausblick Abschlussbericht
Workshop VI	Erarbeitung der Erfassung des Umsetzungserfolgs aus Sicht der Lehrkräfte
Workshop VII	Abschließende Bewertung

Tabelle 6: Workshops mit der wissenschaftlichen Begleitung im Projekt MEBS

Darüber hinaus wurden in der Konzeptions- und Entwicklungsphase für den Austausch mit der wissenschaftlichen Begleitung telekooperative Sitzungen über das Internet („MEBS-TV“) durchgeführt.

Während der Erprobungsphase wurde die Arbeit in den Workshops ergänzt durch monatliche Befragungen der Schulleitungen und der MEBS-Funktionsstelleninhaberinnen und -inhaber (= Bereichsleitungen) parallel zu den Erprobungsaktivitäten.

Befragung	Schulleitungen	Bereichsleitungen
1	5	11
2	5	11
3	4	11
4	5	10
5	5	12
6	4	10

Tabelle 7: Befragungen der Schulleitungen und Bereichsleitungen während der Erprobungsphase

Über die Befragung der Bereichsleitung wurden die Aufgaben der Bereichsleitungen sowie das damit verbundene Mengen- und Zeitgerüsts erfasst. Diese Ergebnisse wurden für die weitere Clusterung der Aufgaben genutzt. Außerdem wurde die Effektivität der mittleren Ebene eingeschätzt. Die Grundlage der Effektivitätseinschätzung waren die im Projekt entwickelten Ziele bzw. Teilziele. Weiterhin wurden über die Erfassung critical incidents die Kompetenzentwicklungsbedarfe erfasst, die regelmäßig an das Pädagogische Institut gespiegelt wurde, so dass darauf mit Hilfe verschiedener Angebot reagiert werden konnte.

In der Konzeptionsphase wurden die Kollegien der beteiligten Schulen im Rahmen von wissenschaftlichen Qualifikationsarbeiten befragt (Kremerskothen & Nausch, 2014). In dieser nicht-repräsentativen Befragung aus 2014 wird deutlich, dass viele Lehrkräfte der Einführung einer mittleren Ebene kritisch gegenüberstehen. Es wurden aber auch Chance und positive Aspekte der Entwicklung einer mittleren Ebene in den Kollegien gesehen, etwa die Verbesserung der Feedback-Kultur. Die dienstliche Beurteilung als Aufgabe der mittleren Ebene wurde in den Kollegien deutlich abgelehnt. Die Lehrkräfte betonten in der Befragung die Notwendigkeit einer offenen Kommunikationspolitik, einer klaren Definition der mittleren Führungsebene sowie die Notwendigkeit, dass bestimmte Befürchtungen angesprochen werden sollten.

Außerdem wurden einzelne Aspekte der Konzeptionsphase durch qualitative Interviews im Rahmen studentischer Qualifikationsarbeiten vertieft. Saal (2016) sichtet die relevante Literatur und zeigt aufgrund der Befragung von Schulleitungen, Bereichsleitungen, Personalrat, Befürwortern und Bedenkenräger ein sehr heterogenes Bild der mittleren Ebene in beruflichen Schulen. Sie entwirft auf dieser Grundlage ein Modell für die erfolgreiche Implementierung der mittleren Ebene an beruflichen Schulen in verschiedenen Bereichen (Stellenbesetzung, dienstliche Beurteilung, Transparenz, Ressourcen, rechtliche Grundlagen, Schulkultur und -struktur sowie Schulleitung), das Impulse für das Projekt geliefert hat.

In der Erprobungsphase wurden die Kollegien erneut im Rahmen einer studentischen Qualifikationsarbeit befragt (Huber, 2016). Die Ergebnisse der nicht repräsentativen Erhebung in 2016 zeigen bei den Lehrkräften auch nach einzelnen Erprobungen in den Schulen ein heterogenes Bild der mittleren Ebene. Die Einstellung der Lehrkräfte gegenüber der mittleren Ebene ist sehr unterschiedlich und schwankt von sehr negativ bis sehr positiv. Es wird deutlich, dass die mittlere Ebene in den Kollegien polarisiert und unterschiedlich eingeschätzt wird. Es werden Informationsdefizite der Lehrkräfte zur mittleren Ebene angezeigt. Für die Bewertung des Umsetzungserfolges wurde in einem Workshop ein Konzept entwickelt. Die Ergebnisse betonen u. a. auch die Rolle der Person der Bereichsleitung selbst, was ein deutlicher Indikator dafür ist, ein besonderes Augenmerk auf die Auswahl und Fortbildung der Bereichsleitungen zu legen. Außerdem weisen die Lehrkräfte auf eine mangelhafte Ressourcenausstattung der mittleren Ebene hin, die den damit verbundenen Aufgaben nicht gerecht wird.

Aus dem während der Projektzeit laufenden Promotionsvorhaben von Greubel wurden die Ergebnisse der Erhebungen in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen berücksichtigt (Greubel, 2017).

2.2.2 Theoretisch-wissenschaftliche Grundlagen im Projekt

Während der Entwicklungsarbeiten wurden kontinuierlich Erkenntnisse aus der Forschung und der Schulpraxis außerhalb von München eingespeist. Dabei wurden der Forschungsstand zum mittleren Management in Schulen sowie im Bereich der Hochschulen, zur erweiterten Schulleitung sowie zum mittleren Management in der Managementforschung berücksichtigt. Intensive Rückgriffe erfolgten auf die Forschung zur pädagogischen Führung. Dabei wurde insbesondere die Rolle der Methoden und Aufgaben der Führung und des Managements für die Leistungen der Lernenden herausgestellt, die von der Arbeitsgruppe um Leithwood (z. B. Leithwood, Patten & Jantzi, 2010) erarbeitet wurde. Die Funktionen im Instructional Management der Arbeitsgruppe um Hallinger (z. B. Hallinger, Wang & Cheng, 2013), die Funktionen im Modell „Distributed leadership“ der Arbeitsgruppe um Spillane (z. B. Spillane, 2006; Harris, 2013; Lumby, 2013) sowie die Funktionen im Modell „Transformational leadership“ der Arbeitsgruppe um Bass (1985) und Leithwood (z. B. Leithwood & Jantzi, 2005) spielten eine zentrale Rolle für die Modellierung der mittleren Ebene.

Weiterhin wurde der Stand der Schulpraxis im deutschsprachigen Raum hinsichtlich der rechtlichen Verankerung von Schulleitungsmodellen berücksichtigt. Dies betrifft die erweiterte Schulleitung in vielen Bundesländern (BB: § 72 Bbg SchulG; BE: § 74 SchulG, BW: § 42,2 SchG, BY: Art. 57a BayEUG, HB: § 64 BremSchulVwG; NRW: § 60 SchulG) und die kollegiale Schulleitung in wenigen Bundesländern (HB: § 64 BremSchulVwG; NI: § 44 NSchG).

Konstrukte wie Bereichsleitungen, Abteilungsleitungen, Bildungsgangleitungen etc. sind in den Schulen in allen Bundesländern sehr weit verbreitet, jedoch im Regelfall nicht rechtlich verankert. Lediglich einzelne Rollen und Funktionen sind rechtlich verankert. Das Konstrukt der Abteilungsleitung ist meist nicht legal definiert. Eine Ausnahme stellt in Baden-Württemberg die Verwaltungsvorschrift Az.: 36-6401.50 dar. Rechtlich verankert ist das Konstrukt der Abteilungsvorständin (§ 207 BDG, § 55,2 SchUG) und der Fachvorständin (§207 BDG, § 55,3 SchUG) in Österreich sowie die Leiter(in) Bildungsgangs- und Fachgruppen (NI: § 35a NSchG). Eine vertiefende Dokumentation findet sich bei Wilbers (2015) sowie Greubel (2017).

3 Ergebnisse des MEBS-Projekts

Das Projekt hat die geplanten Ergebnisse erreicht und darüber hinaus weitere Aufgaben bewältigt. Dies betrifft die sog. MEBS-Philosophie und das sog. MEBS-Profil.

3.1 MEBS-Philosophie: Grundlegende Werte und Normen zur mittleren Ebene an beruflichen Schulen

Während des Projektes wurde deutlich, dass die Implementierung der mittleren Ebene mit Normen und Werten verbunden ist, die oft nicht klar artikuliert werden, aber eine rationale Auseinandersetzung nicht selten erschweren.

	„MEBS-Philosophie“	Fehlentwicklung bzw. problematische Visionen einer mittleren Ebene
Notwendigkeit	Neuen, unerledigten Aufgaben zur Verbesserung der Unterrichtsqualität im Zeitalter erhöhter Außen- und Innenkomplexität gerecht werden	Schulleitung entlasten & periodische dienstliche Beurteilungen ermöglichen
Interaktionsziel	Partizipation	Kontrolle
Führungsverständnis	Modernes Führungsverständnis (z.B. Partizipation, Dezentralität, Feedback)	Archaisches Führungsverständnis (z.B. hierarchisch, anweisungsorientiert)

Fokus der Arbeit der mittleren Ebene	Unterrichts-, Personal- und Teamentwicklung	Überwachung der Lehrkräfte
Richtung der Schulentwicklung	Bottom-up stärken; Both directions (Gegenstrom) & Multiple Nucleus vertiefen	Top-Down stärken
Nähe-Distanz-Balance	Erhöhte fachliche Nähe der Schulentwicklung; Erhöhte Nähe zu Fach, Kolleginnen und Kollegen sowie Schülerinnen und Schüler	Erhöhte Distanz
Sicht auf die Lehrkraft	Lehrkraft als Teamplayer	Lehrkraft als Einzelkämpfer
Aufgaben der mittleren Ebene	Schulspezifische Profile innerhalb klarer Leitplanken	Einheitliches, starres Aufgabenprofil
Personalmanagement	Modernes Personalmanagement, z.B. Fortbildung, als integraler Teil des MEBS-Ansatzes	Konsequenzen für das Personalmanagement unreflektiert oder Spezlwirtschaft
Veränderungsmanagement	Integration in bisherigen Ansätze der systematischen Entwicklung von Schulen in München (QSE, Koordinationsstellen, ...)	„Immer wieder was Neues“

Tabelle 8: MEBS-Philosophie und problematische Visionen auf die mittlere Ebene

Es wurde im Projekt deutlich, dass viele Lehrkräfte ein wenig reflektiertes Führungsverständnis haben. Die Ausgestaltung, die Notwendigkeiten und die Chancen und Risiken moderner Organisationsformen sind oft wenig bewusst. Bei der Implementierung einer mittleren Ebene an einer beruflichen Schule ergibt sich hier eine große Aufgabe bei der Kommunikation bzw. der Schulung. Die Ausgestaltung der mittleren Ebene an beruflichen Schulen orientierte sich in München an dieser ‚MEBS-Philosophie‘.

3.2 MEBS-Profil: Ziele, Aufgaben und weitere Lösungsaspekte

Entsprechend der Planung im Projekt wurde der MEBS-Profilkern sowie die MEBS-Profilergänzung im Projekt entwickelt. Für die Aufgaben und Ziele wurde der MEBS-Schieberegler entwickelt (siehe dazu den folgenden Beitrag in diesem Band). Für die mittlere Ebene an beruflichen Schulen wurden fünf verschiedene Zielsetzungen der mittleren Ebene an beruflichen Schulen entwickelt.

Ziele der mittleren Ebene an beruflichen Schulen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterentwicklung eines Bereichs (pädagogische Führung) ▪ Unterstützung der Entwicklung der gesamten Schule aus der Mitte der Schule (als Teil des Qualitätsmanagements der Schule) ▪ Pädagogisches Management und Administration (Ziel: Reibungsloser Betrieb eines Schulteils) ▪ Unterrichts- und Beratungsaufgaben sowie kollegiale Aufgaben (Ziel: Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler entwickeln) ▪ Team- und Netzwerkentwicklung (Ziel: Kommunikation, Partizipation und Kooperation mit internen und externen Anspruchsgruppen)

Tabelle 9: Zielsetzungen der mittleren Ebene an beruflichen Schulen

Die Ziele führen zu verschiedenen Aufgaben, die hier lediglich in der Übersicht dargestellt werden. Die genaue Spezifizierung erfolgt im folgenden Beitrag.

Ziele und Aufgaben (erste Ebene) der mittleren Ebene	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterentwicklung eines Bereichs (pädagogische Führung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung des Schulteils normativ ausrichten ▪ Unterricht im Schulteil weiterentwickeln ▪ Struktur und Kultur des Schulteils weiterentwickeln ▪ Lehrkräfte im Schulteil fördern ▪ Konkretisierung der Lehrkräfteförderung im Schulteil ▪ Personalförderung/-entwicklung mittels Unterrichtsbesuch/-hospitation und Feedback ▪ Fortbildungskonzept, Wissensmanagement sowie Teambildung zur Unterrichts- und Prüfungsvorbereitung/- durchführung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung der Entwicklung der gesamten Schule aus der Mitte der Schule (als Teil des Qualitätsmanagements der Schule) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen aus einem Teil der Schule synthetisieren und einbringen (z. B. strategische Herausforderungen des Schulteils, Beschaffungsvorstellungen, Fortbildungsbedarfe) ▪ Sich für strategische Alternativen aus Sicht des Schulteils stark machen (z. B. Bewertung von strategischen Alternativen der Entwicklung der gesamten Schule aus Sicht des Schulteils) ▪ Zur Umsetzung der strategischen Ausrichtung der gesamten Schule beitragen (z. B. Mitarbeit an den strategischen Zielen/Leitbild der gesamten Schule) ▪ Strategie der Schule implementieren (z. B. Ableitung von strategischen Zielen und Schulentwicklungsmaßnahmen für den Schulteil aus den strategischen Zielen der gesamten Schule)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pädagogisches Management und Administration (Ziel: Reibungsloser Betrieb eines Schulteils) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzmanagement ▪ Lernmittel- und Medienmanagement ▪ Ausstattungsmanagement (z. B. Maschinen, Anlagen und Geräte) ▪ Raummanagement (z. B. Festlegung Raumstandards, Lehrer- vs. Klassenraumprinzip) ▪ Statistik/Datenpflege
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterrichts- und Beratungsaufgaben sowie kollegiale Aufgaben (Ziel: Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler entwickeln) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenen Unterricht vorbereiten ▪ Eigenen Unterricht durchführen ▪ Eigenen Unterricht nachbereiten ▪ Schülerinnen und Schüler beraten ▪ Weitere kollegiale Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team- und Netzwerkentwicklung (Ziel: Kommunikation, Partizipation und Kooperation mit internen und externen Anspruchsgruppen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit internen Anspruchsgruppen umgehen (z. B. Team-sitzungen gestalten, Kommunikation mit anderen Schulleitungen und der Schulleitung) ▪ Mit externen Anspruchsgruppen umgehen (z. B. Zusammenarbeit mit Unternehmen, Trägern und Praktikumsgebern, zuständigen Stellen)

Tabelle 10: Auszug aus dem MEBS-Schieberegler

Der MEBS-Schieberegler und das MEBS-Profil dienen der Orientierung und Evaluation der Konzepte der einzelnen Schulen. Im Projekt wurde deutlich, dass die Konzeption einer mittleren Ebene innerhalb bestimmter Leitplanken erfolgen muss, sich aber an die individuellen Bedingungen der einzelnen Schulen anpassen muss. Die Konzepte der Schulen werden in diesem Bericht in folgenden Beiträgen skizziert.

Zur Dokumentation wurden Stellenbeschreibungen verwendet, die Informationen zu Bezeichnung der Stelle, der Vorgesetzten, der Mitarbeitenden, der Stellvertretung, der Zielsetzung sowie der Aufgabe und Kompetenzen der Stelle enthalten. Eine wichtige Funktion in der Ausarbeitung der schulspezifischen Konzepte spielten auch Funktionsdiagramme, die die schulische Arbeitsteilung, gerade bei besonders sensiblen Prozessen, enthalten. Dabei wurden auch Standards zur Beschreibung von Aufgaben zugrunde gelegt. Grundlegend für die Arbeiten waren auch Bezüge zur Prozesslandkarte sowie zu QSE. Bei der Entwicklung des schulspezifischen MEBS-Profiles wurden Arbeitstechniken der organisatorischen Gestaltung verwendet, die über den Rahmen hinausgingen, der ursprünglich dafür angesetzt wurde. Die Schulen setzten sich mit Prozessmanagement auseinander (Berglehner & Wilbers,

2016). Einzelne Schulen – wie die Meisterschule am Ostbahnhof – haben dabei Lösungen erreicht, die weit über die ursprüngliche Planung hinausging (Junior, 2016).

Die Ergebnisse des Projekts weichen deutlich von bisherigen Konzepten der organisatorischen Gestaltung beruflicher Schulen ab. Das Profil der mittleren Ebene unterscheidet sich von der Zielsetzung und dem Anspruch her deutlich vom bisherigen Konzept der Fachbetreuung. Insbesondere die Verantwortung für die (systematische) Personalentwicklung und die Übernahme von strategischer Verantwortung im und für den Schulteil grenzen die Konzepte deutlich voneinander ab.

Das Profil der mittleren Ebene ist auch deutlich different vom dem der klassischen Schulleitung. Die mittlere Ebene dient im Vergleich zur klassischen Schulleitung der Stärkung der Dezentralität, der Stärkung der dezentralen Personalentwicklung, sie ist näher am Unterrichtsalltag der Schulen und übernimmt in stärkerem Umfang kollegiale Aufgaben. Während des Projektes herrschte ein klarer Konsens, dass die Durchführung der dienstlichen Beurteilung nicht Aufgabe der mittleren Ebene sei, sondern im Aufgabenbereich der Schulleitung verbleibt.

Die Konzeption der mittleren Ebene an beruflichen Schulen der Landeshauptstadt München unterscheidet sich vom Konzept der erweiterten Schulleitung gemäß Art 57a BayEUG und § 28 LDO. Das Aufgabenspektrum ist breiter, die dienstliche Beurteilung bleibt in jedem Fall bei der Schulleitung und die mittlere Ebene dient vor allem als Instrument partizipativer Führung.

4 Handlungsempfehlungen

Auf der Basis des Projekts lassen sich von Seiten der wissenschaftlichen Begleitung vier Handlungsempfehlungen für die weitere Arbeit an der mittleren Ebene an beruflichen Schulen der Landeshauptstadt München ableiten.

Nr.	Inhalt
1	Erladigung ergänzender konzeptioneller Arbeiten (Rechtsänderungen, Konzept zur Überführung)
2	Ressourcen bereitstellen und Vergabe regulieren
3	Flankierung durch das Pädagogische Institut sicherstellen
4	Information der nicht beteiligten Schulen und der Öffentlichkeit

Tabelle 11: Handlungsempfehlungen

4.1 Weitere konzeptionelle Arbeiten erledigen

Die Prüfung der Notwendigkeit sowie die genauen Ausgestaltungen etwaiger rechtlicher Änderungen waren plangemäß nicht Gegenstand des Projekts, müssten jedoch angegangen werden. Das gilt auch für die Entwicklung eines Konzepts für den Umgang mit vorhandenen Funktionsstellen, wie z. B. Möglichkeit einer Umwidmung.

4.2 Ressourcen für die Schulen bereitstellen und Vergabe regulieren

Für die mittlere Ebene müssen Ressourcen bereitgestellt werden. Dabei sind Ressourcen für die Schulen, Ressourcen für die Weiterbildung und Begleitung (PI) sowie Ressourcen für den Geschäftsbereich Berufliche Schulen vorzusehen.

Bei der Kalkulation der Ressourcen der Schulen lohnt sich ein Blick auf die Situation beim Freistaat. In dem Projekt MODUS F und Profil 21 wurden – so ist es dem relevanten Gesetz zur Änderung des Bayerischen Gesetzes über das Erziehungs- und Unterrichtswesen zu entnehmen – „belastbare Erkenntnisse zum Umfang der zusätzlich wahrzunehmenden Personalführungsaufgaben“ (S. 16) gewonnen. Demnach wird bei einer Führungsspanne von 1 bis 14 Lehrkräften der notwendige Zeitbedarf mit 125 Jahreszeitstunden bzw. 2,2 wöchentlichen Unterrichtspflichtzeit-Stunden beziffert. Dem Ansatz liegt die Kalkulation zugrunde, dass je geführter Lehrkraft jährlich zwei Unterrichtsbesuche einschließlich Nachbesprechung durchgeführt werden, dass ein Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen zwischen erweiterter Schulleitung und Lehrkraft sowie eine Begleitung bei deren Umsetzung stattfinden, dass regelmäßige Teamsitzungen der Mitglieder der erweiterten Schulleitung mit den ihnen zugeordneten Lehrkräften sowie wöchentliche Sitzungen des erweiterten Schulleitungsteams durchgeführt werden, dass die unterstützende Begleitung einer Berufsanfängerin oder eines Berufsanfängers vorgenommen wird und dass eine Mitwirkung an der dienstlichen Beurteilung stattfindet.

Zur Kompensation wird die sog. Leitungszeit vorgesehen. Die Leitungszeit bemisst sich nach der Anzahl der an dieser Schule (in eigenverantwortlichem Unterricht) tätigen Lehrkräfte, unabhängig vom Beschäftigungsumfang. Dabei wird eine feste Leitungsspanne angenommen: Demnach führt jedes Mitglied der erweiterten Schulleitung (einschließlich des ständigen Vertreters) jeweils bis zu 14 Lehrkräfte. Entsprechend sind 2 Stunden für ein Team mit 14 Lehrkräften vorgesehen.

Der Kalkulation liegt ein quantitativ und qualitativ festgelegtes Aufgabenvolumen zugrunde. In MEBS wurde jedoch ein Aufgabenprofil entwickelt, das über die Personalführung hinausgeht und weiterhin die Möglichkeit der individuellen Adaption an die Entwicklungserfordernisse der Schulen (innerhalb eines gegebenen Rahmens) ermöglicht. Dies erschwert die Kalkulation und führt zur Schwierigkeit, die Aufgaben genau abzugrenzen.

Auf der Grundlage der Ergebnisse im Projekt wird empfohlen, die Ressourcen im Rahmen eines Auswahlverfahrens zu vergeben, d. h. die Schulen bewerben sich beim Geschäftsbereich – Berufliche Schulen des RBS (RBS-B) mit einem Konzept. Im Vorfeld sind klare Bewerbungs- und Auswahlbedingungen durch das RBS-B (z.B. Qualität der einzelnen Konzepte; Profil muss der Ressourcensituation entsprechen) zu formulieren. Außerdem empfehlen sich Multiplikationsveranstaltungen, in denen auch zentrale Dokumente wie z.B. Stellenbeschreibungen weitergegeben werden. Diese Veranstaltungen sollten unter Beteiligung der MEBS-Piloten durch das PI organisiert werden.

Die Schulen sollten sich dann mit einem Aufgabengrobkonzept bewerben. Dies sollte an zentralen Ergebnissen des Projekts, insbesondere am Schieberegler und QSE-Rahmen, gespiegelt sein. Teil der Bewerbung sollte ein Konzept zur Entwicklung des schulspezifischen Aufgabenfeinkonzepts (z.B. Bildung von Konzeptionsentwicklungsteam wie bei Meisterschulen Ostbahnhof) sein. Dabei sollten Verfahren aus dem Prozessmanagement integriert werden. Weiterhin wird empfohlen, dass ein Kommunikations-/Beteiligungskonzept Teil jeder Bewerbung ist. Dabei sind die Bedenken der Lehrkräfte ernst zu nehmen, die Aufgaben präzise auszuformulieren und breit zu kommunizieren. Die Bewerbung sollte auf der Basis eines Mehrheitsbeschlusses im Kollegium erfolgen. Die Vergabe der Ressourcen an die ausgewählten Schulen sollte in Form einer Zielvereinbarung des RBS-B mit den Schulen für einen begrenzten Zeitraum erfolgen.

4.3 Flankierung durch das Pädagogische Institut sicherstellen

Für die erfolgreiche Implementierung ist auf der Grundlage der Ergebnisse im Projekt eine Flankierung durch das Pädagogische Institut (PI) erfolgskritisch. Entsprechend des entwickelten Konzepts sind Netzwerktreffen für die Bereichsleitungen zu planen, sind Veranstaltungen aus dem PI-Programm zu öffnen bzw. zu nutzen, sind Fortbildung on demand für die Bereichsleitungen sowie Coaching von Teams, Schulleitungen und Bereichsleitungen vorzusehen. Empfehlenswert ist weiterhin die breite Verfügbarkeit von kollegialer Beratung für

Bereichsleitungen und Schulleitungen. Die Höhe der hierfür anzusetzen Ressourcen ergibt sich aus der politisch gesteuerten Größe der ersten Implementierungswelle.

4.4 Information der nicht beteiligten Schulen und der Öffentlichkeit

Insbesondere mit Blick auf die Erfahrungen zur sog. MEBS-Philosophie erscheint eine breite Information nicht beteiligter Schulen und der Öffentlichkeit durch das RBS-B dringend notwendig.

5 Fazit

Das Referat für Bildung und Sport der Landeshauptstadt München hat mit dem Projekt die Bedeutung moderner Formen der pädagogischen Führung erkannt und diese entwickelt und erprobt. Das Projekt hat eine hohe Entwicklungsdynamik in den teilnehmenden Schulen ausgelöst, deren Schwung verstetigt werden sollte. Der Verlauf und die Ergebnisse des Projektes machen deutlich, dass eine moderne Führung und Organisation in Form der mittleren Ebene signifikante Potentiale der Qualitätsentwicklung hat. Es obliegt der Landeshauptstadt München, diese Potentiale an ihren beruflichen Schulen auch tatsächlich zu heben. Über die entworfenen Handlungsempfehlungen lässt sich dies gut skalieren und steuern.

Literaturverzeichnis

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*: Free Press.
- Berglehner, F. & Wilbers, K. (Hrsg.). (2015). *Schulisches Prozessmanagement. Einführung, Praxisreflexion, Perspektiven*. Berlin: epubli GmbH.
- Greubel, M. (2017). *Die Einführung einer erweiterten Schulleitung an eigenverantwortlichen beruflichen Schulen*. Nürnberg: Veröffentlichung geplant.
- Hallinger, P., Wang, W.-C. & Chen, C.-W. (2013). Assessing the Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale: A Meta-Analysis of Reliability Studies. *Educational Administration Quarterly*, 49 (2), 272–309.
- Harris, A. (2013). Distributed Leadership: Friend or Foe? *Educational Management Administration & Leadership*, 41 (5), 545–554.
- Huber, M. (2016). *Empirische Erhebung und Analyse des Umsetzungserfolgs der mittleren Ebene beruflicher Schulen aus Sicht von Lehrkräften ausgewählter Münchner Schulen (Masterarbeit)*. Nürnberg: Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung.
- Junior, G. (2015). Ist Unterricht für Prozessmanagement zugänglich? In F. Berglehner & K. Wilbers (Hrsg.), *Schulisches Prozessmanagement. Einführung, Praxisreflexion, Perspektiven* (S. 179–197). Berlin: epubli GmbH.
- Kremerskothen, S. & Nausch, B. (2014). *Analyse relevanter Determinanten der Akzeptanz bezogen auf die Etablierung der mittleren Führungsebene in Zusammenarbeit mit beruflichen Schulen aus München und Nürnberg. Empirische Erhebung und Analyse des Konzepts der mittleren Führungsebene aus Lehrkraftsicht (Masterarbeit)*. Nürnberg: Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4 (3), 177–199.
- Leithwood, K., Patten, S. & Jantzi, D. (2010). Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. *Educational Administration Quarterly*, 46 (5), 671–706.
- Lumby, J. (2013). Distributed Leadership: The Uses and Abuses of Power. *Educational Management Administration & Leadership*, 41 (5), 581–597.
- Saal, A.-L. (2014). *Analyse erfolgsrelevanter Faktoren der Umsetzung des Konzeptes der mittleren Führungsebene in der Praxis bayerischer beruflicher Schulen in Zusammenarbeit mit den Städten München und Nürnberg. Nürnberg (Masterarbeit): Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung*.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilbers, K. (2008). *Mittleres Management in der Schule (Berichte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung)*. Nürnberg: Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Verfügbar unter <http://www.wirtschaftspaedagogik.de/forschung/berichte>

Wilbers, K. (2015). Profil der mittleren Ebene an beruflichen Schulen. Der MEBS-Schieberegler: Ein Raster zur Profilierung, empirischen Erfassung, Implementierung und Weiterentwicklung (Berichte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung). Nürnberg: Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Verfügbar unter <http://www.wirtschaftspaedagogik.de/forschung/berichte>

Beschreibung der mittleren Ebene an beruflichen Schulen

Die folgende Tabelle beschreibt die Zielsetzungen und die konstitutiven Konflikte der mittleren Ebene an beruflichen Schulen. Sie erläutert die Grundanlage des MEBS-Schiebereglers sowie die Anlage der mittleren Ebene an beruflichen Schulen. Sie ist ein Ergebnis des gesamten MEBS-Arbeitskreises.

MEBS-QSE-Rahmen	
<p>Zielsetzungen der mittleren Ebene</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Weiterentwicklung eines Teils der beruflichen Schule 2. Unterstützung der Entwicklung der (gesamten) beruflichen Schule 3. Reibungsloser Betrieb eines Schulleils 4. Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler entwickeln 5. Kommunikation, Partizipation und Kooperation mit internen und externen Anspruchsgruppen 	<p>Konstitutive Konflikte der mittleren Ebene</p> <p>Spannung „Schule versus Schulleil“ → Balance zwischen Anforderungen der gesamten Schule und den Anforderungen des Schulleils „Vollstrecker der Schulleitung“ vs. „Ressortegoismus“</p> <p>Spannung „Weiterentwicklung versus Regelbetrieb“ → Balance zwischen Weiterentwicklung und reibungslosem Betrieb „Visionärin ohne Bezug zum Alltagsgeschäft“ vs. „Verwalterin“</p> <p>Spannung „Kolligialität versus Führung“ → Einerseits Kollegin bzw. Kollege, andererseits Führungsaufgaben „Autoritäres Gehabe“ vs. „Laissez-faire“</p>
<p>„MEBS-Schieberegler“</p> <ul style="list-style-type: none"> → Schulspezifische Konfiguration der Aufgaben einer mittleren Ebene, um der Unterschiedlichkeit beruflicher Schulen gerecht zu werden → Nicht vollständige Beliebigkeit: Aufgabenbündel bzw. Ziele müssen besetzt werden (= Schieberegler hier nicht auf 0) → Entwicklung unterschiedlicher Vorstellungen für unterschiedliche berufliche Schularten → Berücksichtigung des Orientierungsrahmens für Schulqualität (QSE) der beruflichen Schulen der Landeshauptstadt München 	

QF	Ziele	Nutzen	Aufgaben	Kompetenzen	Befugnisse
	<ul style="list-style-type: none"> Sicherung und Verbesserung der <u>Unterrichtsqualität</u> Teamentwicklung zur <u>gemeinsamen</u> Unterrichtsentwicklung und -durchführung Standardisierung in den einzelnen Schulleilen Fachliche und <u>methodische</u> Unterstützung der Lehrkräfte Schulleinterne <u>Evaluierung</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Aktuelle und fachinhaltlich richtige Unterrichtsinhalte Didaktisch-methodisch anspruchsvoller Unterricht Bessere Vergleichbarkeit/ Abstimmung der Unterrichtsinhalte im Kollegium Einfachere Organisation von Vertretungen durch gemeinsame Mindeststandards Entlastung der Lehrkräfte bei der Vor- und Nachbereitung und der Durchführung des Unterrichts Bessere Selbstständigkeit und Motivation der Lehrkräfte 	<ul style="list-style-type: none"> Steuerung der pädagogisch-didaktische und methodischen Unterrichtsentwicklung Förderung der Teambildung/ Feedbackkultur zur Unterrichtsvorbereitung und -durchführung Vereinbarung von Mindeststandards bei Unterrichtsentwicklung, Unterrichtsdurchführung und Leistungsnachweisen Vereinbarung von fachbezogenen und fächerübergreifenden päd.-didakt. Konzepten/ Handlungsziele/didakt. Jahresplänen Controlling und ggf. auch Einfordern der vereinbarten Mindeststandards/Konzepte/ Handlungsziele Organisation und Empfehlung von Fortbildungen Organisation von Klassenbefragungen/individualfeedback Analyse externer und interner Prüfungsergebnisse und gemeinsame Reflektion in dem Schulleil 	<ul style="list-style-type: none"> Kursiv gedruckte Kompetenzen sind Basiskompetenzen und gelten für die QF 1-5: Führungskompetenz Beratungskompetenz Teamfähigkeit Konfliktfähigkeit Interkulturelle Kompetenz Gender-Kompetenz Fachliche und pädagogisch-didaktische Kenntnisse und Fähigkeiten Erfahrung mit der Entwicklung und Umsetzung innovativer Unterrichtskonzepte Organisationsvermögen Fähigkeit zur aktiven Gestaltung von Veränderungsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> Weisungs- und Entscheidungsbefugnis im Schulleil (= generelle Voraussetzung für MEBS in QF 1-5, um die Verantwortung für die Aufgaben übernehmen zu können) Durchführung von Hospitationen Ansetzen von Feedbackgesprächen Unterrichtskonzepte/ Vorliegen zu lassen Initiativrecht von Qualitätssicherungsmaßnahmen/Evaluierungen
QF 1: Lehren und Lernen					

QF	Ziele	Nutzen	Aufgaben	Kompetenzen	Befugnisse
<p>QF 2: Lebensraum Klasse und Schule</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des <u>Klassen- und Schulklimas</u> • Erhalt und Verbesserung einer attraktiven <u>Lehr-Lern-Infrastruktur</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der SchülerInnen und Schülerzufriedenheit • Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit • Respektvoller, lernfördernder und partnerschaftlicher Umgang unter SchülerInnen und Schülern, zwischen Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern und im Kollegium des Schulleils • Effiziente Nutzung, Erhalt und Verbesserung der vorhandenen Lehr-Lern-Infrastruktur • Einfachere Koordination und Organisation von Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinierung außerunterrichtliche Angebote • Einführung von Standards zu Teamarbeit und Feedbackkultur innerhalb des Unterricht • Einführung von Standards zu Teamarbeit und Feedbackkultur innerhalb des Schulleils • Organisation bzw. Förderung von Veranstaltungen (auch fächerübergreifend mit anderen Schulleilen) • Organisation der Nutzung, Wartung und Verbesserung der Lehr-Lern-Infrastruktur (= Lehrmittel, Betreuung der Fachräume) 	<p>Basiskompetenzen (siehe QF 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulische Prozesse strukturiert unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen zu planen 	<ul style="list-style-type: none"> • Befugnis, bei Bedarf den zeitlichen und räumlichen Rahmen des Unterrichts flexibel zu gestalten

QF	Ziele	Nutzen	Aufgaben	Kompetenzen	Befugnisse
<p align="center">QF 3: Schulpartnerschaft und Außenbeziehung</p>	<ul style="list-style-type: none"> Positive Außendarstellung der Schule als <u>Ausbildungsort</u> Positive Außendarstellung der Schule als <u>Arbeitsort</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Anmeldezahlen von Schülerinnen und Schülern Unterstützung durch zuständige Stellen und externe Partner Systematische Koordination und Organisation von Veranstaltungen Personalgewinnung 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeit in der Öffentlichkeitsarbeit der Schule (z.B. Mitwirkung bei internen und externen Informationsveranstaltungen zur Ausbildung, Weiterqualifizierung und Hochschulbildung) Bildung von schulleitungsrelevanten Netzwerken Koordination der Kontaktpflege und Zusammenarbeit mit Eltern, (Partner-)Schulen, Betrieben, Kammern/Innungen, zentralen Fachbetreuungen, beratenden Institutionen und Hochschulen Abstimmung der Kontaktpflege zu schulrelevanten Partnern (Schriftwechsel, Kooperationsvereinbarung etc.) mit der SL Integration externer Informationen in das schulinterne Wissensmanagement 	<p>Basiskompetenzen (siehe QF 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> Fähigkeit zum Aufbau und zur Pflege tragender Beziehungen zu Personen u. Gruppen innerhalb u. außerhalb der Schule Fähigkeit, die Schule und deren Inhalte darzustellen und erläutern zu können 	<ul style="list-style-type: none"> Befugnis, in Teilbereichen die Schule nach außen zu vertreten

QF	Ziele	Nutzen	Aufgaben	Kompetenzen	Befugnisse
QF 4: Schulmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der SL im <u>strategischen Management</u> der Schule • Zunahme der <u>Eigenständigkeit/Eigenverantwortung</u> des Schulleiters • Aufbau und Pflege eines <u>Wissensmanagements</u> im Schulleiter • Effizienter Umgang mit den <u>Haushaltsressourcen</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulentwicklung wird von mehreren Personen/Fachbereichen/Schulleitern verantwortet und mitgetragen • Sachgerechte Entscheidungen im strategischen Management, die von den einzelnen Schulleitern initiiert und/oder mitgetragen und umgesetzt werden • Mitverantwortung für KVP • Verkleinerung der Führungsspanne • Kürzere Informations- und Entscheidungswege • Klarere Kommunikationsstrukturen • Beratung der SL in der Verwendung der Haushaltsmittel und dem Einsatz von Lehrkräften • Synergieeffekte durch die Definition von Querschnittsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit und regelmäßiger Austausch zwischen MEBS und SL • Stärkung der Profilbildung des jeweils eigenen Schulleiters • Koordination der Umsetzung des strategischen Managements im Schulleiter • Verwaltung der Räume/Einrichtungen und Ressourcen des Schulleiters in Absprache mit der SL und dem Kollegium • Mitwirkung im QSE-Team und in der Qualitätsentwicklung der Schule/des Schulleiters • Koordination des schulinternen Wissensmanagements • Mitwirkung bei Entscheidungen des Haushaltsausschusses / Verantwortung für das zugeweilte Budget 	<p>Basiskompetenzen (siehe QF 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, Alternativen zu bewerten, Konsequenzen abzuwägen und zielsrebig sachorientierte Entscheidungen zu treffen • Fähigkeit, die Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere Schulleiter bzw. auf die gesamte Schule einzuschätzen und darauf abgestimmt qualitätsorientiert zu handeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über den Schulleiterat • Befugnis, die Kollegen/Kolleginnen zur Bereitstellung von Unterrichtsmaterial, Schulaufgaben usw. zu verpflichten • Befugnis, Schulleitungen verpflichtend einzuberufen • Befugnis, Einblick in Evaluierungsergebnisse zu bekommen • Delegation von Aufgaben an Lehrkräfte des Schulleiters

QF	Ziele	Nutzen	Aufgaben	Kompetenzen	Befugnisse
<p align="center">QF 5: Personal und Personalentwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anteilige Wahrnehmung der Personalverantwortung zur Verbesserung der Personalauswahl-, -führung, -einsatz-, -entwicklung und -beurteilung • Erhalt und Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt/Verbesserung der Arbeitsleistung der Lehrkräfte • Verbesserte Selbstwahrnehmung und Motivation der Lehrkräfte durch gezieltes Feedback (individuelle und sachgerechte Wahrnehmung, Förderung und Stützung der Arbeitsleistung und des Potentials) • Erhalt/Förderung der Zufriedenheit und der Gesundheit durch die Möglichkeit von Führungs- und Beratungsgesprächen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der SL bei der Bedarfsplanung, Auswahl und Rekrutierung neuer Lehrkräfte • Einweisung und Betreuung neuer Lehrkräfte • Mitwirkung bei der Lehrein- und Lehrer-einsatzplanung • Förderung der fachlichen, pädagogisch-didaktischen und sozialen Kompetenz der Lehrkräfte im Schulleil (bspw. durch Planung und Durchführung von Beratungsgesprächen, Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen, systematischer Teambildung, FoBis, kollegialen Beratungen, Unterrichtsbesuchen etc.) • Vermittlung zwischen SL und Lehrkräften des Schulleils • Beratende Mitwirkung bei Beurteilungen, vgl. MLLDO § 25 (5), d.h. Beurteilung bleibt Sache der Schulleitung • Beratung der SL bei der Vergabe von Anrechnungsstunden und LOB-Prämie 	<ul style="list-style-type: none"> • Basiskompetenzen (vgl. QF 1) • Kommunikationsfähigkeit • Fähigkeit, Gespräche ergebnisorientiert und empathisch zu steuern • Fähigkeit, aufgeschlossen auf andere Menschen zuzugehen und eine stabile Beziehung aufzubauen • Fähigkeit, mit anstrengenden und belastenden Situationen effizient umzugehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Abgabe von Stellungnahmen zu den Bewerbungen der Kandidatinnen und Kandidaten • Mitspracherecht bei der Zusammensetzung von Teams im Schulleil

Dirk Scharffenberg

Mittlere Ebene an beruflichen Schulen der Landeshauptstadt München

Überlegungen zur Rekrutierung und Berufung der mittleren Ebene an beruflichen Schulen

Die mit dem MEBS-Projekt verbundenen Erwartungen und Ziele einer veränderten Leitungskultur im Schuldienst werden dargestellt und die Möglichkeiten einer anschließenden Umsetzung an den (Pilot-)Schulen skizziert.

1 Erwartungen zum Projekt MEBS

Die quantitative Zunahme schulinterner Aufgaben und die qualitative Veränderung pädagogisch-didaktischer Handlungsfelder haben die Arbeit von Schulleitungen und Kollegien nachhaltig verändert und zu neuen Formen der Zusammenarbeit in den Schulen geführt. Gemeinsame und/oder arbeitsteilige Vorbereitung einzelner Unterrichtseinheiten und/oder ganzer Lernfelder gehören für Lehrkräfte mittlerweile ebenso zum Arbeitsalltag wie die verbindliche Dokumentation und systematische Ablage schulorganisatorischer Abläufe. Das Referat für Bildung und Sport der Landeshauptstadt München (RBS) hat dieser Entwicklung Rechnung getragen und sie mit der Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems an den beruflichen Schulen unterstützt, das sämtliche Bereiche der schulinternen Wertschöpfungskette „berufliche Bildung“ umfasst (vgl. QSE 2.0).

Die systematische Betrachtung und Verbesserung von (Teil-)Prozessen kann aber nur als organisatorische Basis einer zeitgemäßen Unterrichts- und Organisationsentwicklung dienen. Neben der Verbesserung der einzelnen Arbeitsschritte (Ablauforganisation) bedarf es auch einer Weiterentwicklung der Leitungs- und Entscheidungsbefugnisse im Lehrdienst (Aufbauorganisation), um Schulentwicklung effizient gestalten und nachhaltig sichern zu können. So muss sich bspw. das Selbst- und Rollenverständnis von Fachbetreuungen/Fachkoordinationen wandeln und neben den bisher üblichen Beratungs- und Betreuungsaufgaben auch Leitungsaufgaben im Fachbereich beinhalten. Aber auch die Schulleitungen müssen ihr Rollenverständnis ändern und Aufgaben, Befugnisse und Leitungsaufgaben abgeben, um „dezentrale“ Lösungen und motivierende Personalverantwortung zu ermöglichen.

Da die Notwendigkeit zur Veränderung der Leitungsaufgaben im Schuldienst auch im Bayerischen Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (StMBW) erkannt wurde, wurde die Möglichkeit zur Einrichtung einer erweiterten Schulleitung geschaffen. Mit der Novellierung des Bayerischen Erziehungs- und Unterrichtsgesetzes (Art. 57a BayEUG) und der Lehrerdienstordnung (§ 28 LDO) können staatliche Schulen Leitungsaufgaben auf Lehrkräfte mit Leitungs- und Personalverantwortung ins Kollegium übertragen und damit die Führungsspanne zwischen Leitungsebene und Lehrkräften deutlich verringern. Auch städtische Schulen haben schon erste Erfahrungen mit einer mittleren Führungs-/Leitungsebene im Sinne des BayEUG gesammelt, von denen andere Schulen profitieren können. Um den

Austausch und die Weiterentwicklung zu unterstützen, wurde das Projekt einer mittleren Ebene an beruflichen Schulen (MEBS) vom RBS durchgeführt.

2 Einführung und Ziel des Projekts MEBS

In der ersten Phase des Projekts wurde die Mittlere Ebene an beruflichen Schulen von den teilnehmenden Schulen konzipiert und der Aufgabenumfang der Funktion, deren organisatorische Einbettung in die Schulhierarchie und das Kompetenzprofil der „Bereichsleitung“ geklärt. In der zweiten Phase der praktischen Umsetzung wurden die neuen Funktionen dann an den Pilotschulen erprobt und deren Wirkung auf die interne Kommunikation/Partizipation/Zufriedenheit in den jeweils betroffenen Schulbereichen und in der Zusammenarbeit mit der eigenen Schulleitung evaluiert.

Mit der Beschreibung der mittleren Ebene an beruflichen Schulen wurden die Aufgaben und die Befugnisse der neuen Funktion in der Systematik von QSE 2.0 dargestellt (vgl. MEBS-QSE-Rahmen). Diese verdeutlicht, dass die neue Leitungsebene in ihrer Verantwortung über den Aufgabenkatalog und die Befugnisse einer herkömmlichen Fachbetreuung hinausgeht und auch Strategie- und Personalverantwortung übernimmt. Der von Prof. Wilbers entwickelte „Schieberegler“ eröffnet den einzelnen Schulen zusätzlich die Möglichkeit, einzelnen Aufgaben und Befugnisse der „Bereichsleitung“ in der Stellenausschreibung schulscharf zu betonen oder in ihrer Bedeutung für den zu leitenden Schulteil zurückzusetzen. Die systematische Einführung von „Bereichsleitungen“ soll an den städtischen Schulen dazu beitragen, dass (Teil-)Kollegien zeitgemäß und kompetenzorientiert geführt und beraten werden, aber auch die strategische und pädagogisch-didaktische Schulentwicklung aus der Mitte der Kollegien initiiert und mitverantwortet wird.

3 Stellenausschreibung und Besetzung der mittleren Ebene an beruflichen Schulen

Bei der Ausschreibung der neuen Funktion wird es darauf ankommen, die einzelnen Aufgaben einer „Bereichsleitung“ schulscharf aufzuzählen und die dazu passenden fachlichen wie persönlichen Kompetenzen zu definieren. Erste Formulierungshilfen finden sich dazu im MEBS-QSE-Rahmen, der einzelnen Aufgaben Kompetenzen zuordnet und sich dabei an den

Beurteilungsrichtlinien der Landeshauptstadt München orientiert. Die Ausschreibung, der MEBS-QSE-Rahmen und die dienstliche Beurteilung geben engagierten Lehrkräften und Schulleitungen damit vergleichbare Hinweise, welche Kompetenzen im Sinne einer aktiven Personalentwicklung bspw. durch Fortbildungen und Projektbeteiligungen erworben werden sollten, um aussichtsreich in ein Bewerbungs-/Auswahlverfahren starten zu können.

In den städtischen Schulen wurden die meisten Funktionsstellen bisher als „Fachbetreuungen“ ausgeschrieben, die ihre Aufgaben ausschließlich in der fachlichen Beratung ihrer (Teil-)Kollegien und in der formalen Verwaltung ihres Fachbereichs sehen. Erst in den letzten Jahren kamen „Koordinationsstellen“ hinzu, die in ihrem Aufgaben- und Anforderungskatalogen auch Elemente der Organisationsverantwortung enthalten und in der strategischen Mitverantwortung einer „Bereichsleitung“ nahe kommen. Im Falle einer systematischen und schulhausübergreifenden Einführung der mittleren Leitungsebene müsste daher in Abstimmung mit der derzeitigen Stelleninhaberin/mit dem derzeitigen Stelleninhaber festgelegt werden, welche Funktion zu einer „Bereichsleitung“ umgewidmet werden kann und welche im alten Kontext verbleibt. Mittel- bis langfristig könnten dann alle Funktionsstellen aus dem Bereich Fachbetreuung in der Systematik der mittleren Leitungsebene ausgeschrieben und besetzt werden. Wegen des erweiterten Aufgaben- und Verantwortungskatalogs der „Bereichsleitung“ empfiehlt es sich, die Funktion analog der staatlichen Regelung für die Einrichtung einer erweiterten Schulleitung mit zwei Jahreswochenstunden auszustatten.

MEBS-Fortbildung

Das Projekt "Mittlere Führungsebene an beruflichen Schulen" beinhaltet die Qualifizierung der Pilotlehrkräfte hinsichtlich der für diese Aufgabe notwendigen Führungskompetenzen. In dem Beitrag „MEBS-Fortbildungen“ werden im ersten Teil die angebotenen Professionalisierungsformate beschrieben und in ihren inhaltlichen Schwerpunkten skizziert. Neben der Erhebung des Fortbildungsbedarfs und der Qualifizierungsformate werden die Voraussetzungen für eine künftige Fortbildungsplanung aufgezeigt. Im zweiten Teil wird bei den Empfehlungen zur Struktur und Inhalten zukünftiger Professionalisierungsformate auf den Forschungsstand zur Transfersicherung von Fortbildungsmaßnahmen, insbesondere in der Führungskräfteentwicklung, Bezug genommen. Schultypische Führungsdilemmata und deren Konsequenzen für weitere Fortbildungsmaßnahmen werden im Schlussteil verdeutlicht.

1 Fortbildung im Projekt

1.1 Fortbildungsbedarf der Pilotlehrkräfte

Im Vorfeld der praktischen Erprobungsphase des Projektes „Mittlere Führungsebene an beruflichen Schulen“ im Schuljahr 2015/2016 wurde vom Pädagogischen Institut und der Projektleitung des Geschäftsbereichs Berufliche Schulen eine Befragung der Projektschulen zur Ermittlung des konkreten Fortbildungsbedarfs der Pilotlehrkräfte durchgeführt. Unter Beteiligung der Betroffenen sollte ein unterstützendes Qualifizierungskonzept entwickelt und begleitend zur Erprobungsphase angeboten werden. Diese Bestandsaufnahme spiegelte sehr unterschiedliche Voraussetzungen der Pilotlehrkräfte, insbesondere hinsichtlich bereits vorhandener Führungskompetenzen/-erfahrungen sowie übertragener Aufgaben im Rahmen der Erprobungsphase an den jeweiligen Schulen wider. Zudem konkretisierte sich das Anforderungsprofil und die damit verbundenen Kompetenzerwartungen an eine mittlere Führungsebene bzw. die Pilotlehrkräfte erst im Laufe des Projektes in Form der „Aufgaben bzw. Ziele der mittleren Ebene an beruflichen Schulen (Aufgabenbündel): Der MEBS-Schieberegler, Version 2.0 vom 22.01.2016“ von Prof. Karl Wilbers. Zu berücksichtigen war auch die begrenzte Zeitressource der Lehrkräfte durch die (probeweise) Übernahme der neuen Funktion. Um diesen Anforderungen gerecht werden und entsprechende Professionalisierungsformate anbieten zu können, erfolgte die Einigung aller Projektbeteiligten zur Durchführung von regelmäßigen, verbindlichen Netzwerktreffen unter Begleitung eines erfahrenen Trainers mit entsprechender Fachkompetenz im Bereich Führungskräftequalifizierung, Coaching/Supervision und Schulentwicklung. Die Netzwerktreffen boten jeweils die Möglichkeit zum:

- Austausch, Vernetzen und Unterstützen
- Besprechen von aktuellen Fragestellungen (ggf. Fallberatung, Supervision/Coaching)
- Klären des Fortbildungsbedarfs
- Vermitteln von bedarfsorientierten Führungswerkzeugen

1.2 Durchführung der Fortbildung

Verteilt auf das Schuljahr 2015/2016 (= praktische Erprobungsphase) fanden insgesamt fünf Netzwerktreffen je 4 Stunden statt, wobei die jeweilige Struktur situativ an die Belange der

teilnehmenden Pilotlehrkräfte angepasst wurde. Ein möglicher Ablauf ist in Abbildung 1 dargestellt.

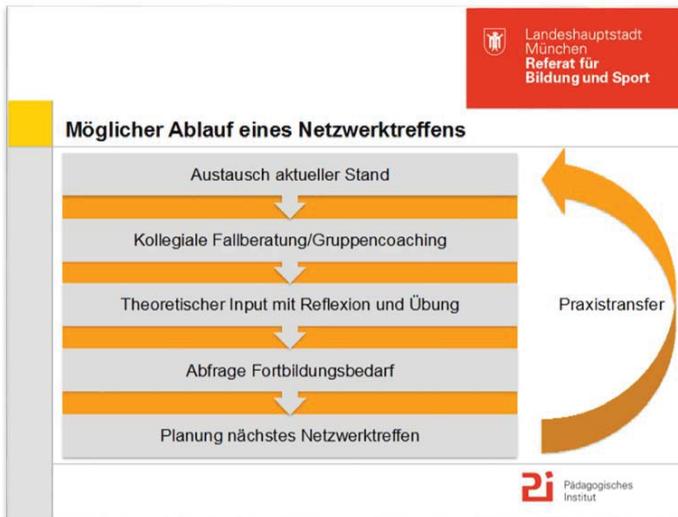


Abbildung 1: Möglicher Ablauf eines Netzwerktreffens

Im Rahmen dieser Treffen konnten zielgruppenspezifische, aus dem konkreten Führungsalltag aufkommende Fragestellungen aufgegriffen, diskutiert und bearbeitet sowie für die Pilotlehrkräfte relevante Führungsthemen „on demand“ bereitgestellt werden. Die folgenden Schwerpunktthemen ergaben sich durch die Abfrage des Fortbildungsbedarfs im Netzwerktreffen:

- Führungsrolle/-identität
- Unterrichtsberatung
- Feedbackgespräche
- Schul-/Dienstrecht
- Delegation
- Konfliktmoderation
- Zielvereinbarungen

Diese gewünschten Fortbildungsthemen wurden den Lehrkräften durch verschiedene Professionalisierungsformate entsprechend der Abbildung 2 bereitgestellt.



Abbildung 2: Professionalisierungsformate der Pilotlehrkräfte

Der theoretische Input konnte entweder durch Veranstaltungen im Fortbildungsprogramm des Pädagogischen Institutes abgedeckt, oder „on demand“ durch den begleitenden Trainer der Netzwerktreffen oder einer Pilotlehrkraft oder einer externen Trainerin/einem externen Trainer im Rahmen der Netzwerktreffen bzw. maßgeschneiderte Zusatzveranstaltungen angeboten werden. Um Nachhaltigkeit und Praxistransfer der vermittelten Inhalte zu gewährleisten, wurde vom begleitenden Trainer im Rahmen der Netzwerktreffen kollegiale Beratung/Reflexion und (Gruppen-)Coaching anberaumt. Auch direkte, reflektierte Erfahrungen der Pilotlehrkräfte im Führungsalltag durch Ausübung ihrer Funktion an den Schulen, trugen zum nachhaltigen Erwerb von Wissen und Professionalisierung durch „Learning by doing“ bei.

2 Empfehlung zur zukünftigen Struktur der MEBS-Fortbildung

2.1 Grundsätzliche Überlegungen

Fortbildungsmaßnahmen, insbesondere für Führungskräfte sollten sicherstellen, dass die gelernten Inhalte in den Arbeitsalltag integriert werden können. Einschlägige Studien belegen, dass der Transfererfolg in den meisten Fort- und Weiterbildungen nur unzureichend gewährleistet ist. Meist fehlen konkrete Bildungsbedarfsanalysen, die über die Abfrage abstrakter Bildungsbedürfnisse hinausgehen. Die Brücke vom Lernen zum Anwenden benötigt eine systematische Erfassung von Kompetenzprofilen (fachlich, sozial, personal, methodisch), deren Erprobung und Weiterentwicklung in der Praxis ständiger Reflexion bedarf. Insofern ist eine enge inhaltlich-thematische Verzahnung von Weiterbildung in Seminarform, kollegialer Reflexion und Coaching sinnvoll für die Nachhaltigkeit von Professionalisierungsmaßnahmen. Transferbarrieren entstehen dort, wo mit dem „Gießkannenprinzip“ das Gleiche über das Ungleiche gegossen wird, wo Führungskräfte zu einer Person werden sollen, die sie aufgrund ihrer Biographie und Anlagen nicht sein können, wo keine ausreichende Zeit zur Verfügung steht, das Gelernte nachzubereiten und zu vertiefen, wo aufgrund der Vielzahl der Führungsthemen die Fokussierung und die Motivation schwerlich herzustellen ist, wo sich Trainerinnen und Trainer zu wenig im Arbeitsalltag ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer auskennen, wo die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vom Tagesgeschäft nach einer Fortbildung aufgesogen werden und das Bildungscontrolling allenfalls nur „Happy Sheets“ evaluiert.

Auf Seiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer müssten folgende Voraussetzungen für den Transfererfolg vorhanden sein:

- Selbstbeobachtung als die Fähigkeit, eigenes Verhalten und die Haltungen wahrzunehmen und zu reflektieren
- „Offenheit als die Bereitschaft, sich mit neuen Sichtweisen, Lösungsansätzen und Rückmeldungen auseinanderzusetzen
- Initiative als die Fähigkeit aus eigenem Antrieb (veränderungs-)aktiv zu werden
- Veränderungsstrategie als die Fähigkeit sich lernwirksam zu motivieren und zu strukturieren

- Selbstwirksamkeit als die zuversichtliche Grundüberzeugung, erfolgswirksam zu handeln
- Positive Selbstinstruktion als die Fähigkeit, neue Verhaltensweisen im Geiste durchzuspielen und sich selbst entsprechende Handlungsvorschriften zu geben
- Beharrlichkeit als die Fähigkeit, auch gegen innere und äußere Widerstände an einem (Lern-) Vorhaben festzuhalten
- Rückfallbewältigung als die Fähigkeit, auftretenden „Rückfälle“ in alte Gewohnheiten konstruktiv zu begegnen
- Soziale Unterstützung als die Fähigkeit, ein förderliches Umfeld zu organisieren, das als „kritischer Freund“ erinnert, ermuntert und rückmeldet“ (Koch, 2009, S. 25)

Neben den oben genannten persönlichen Voraussetzungen kommen weitere Kriterien für die Überwindung von Transferbarrieren in und nach Professionalisierungsmaßnahmen in Betracht:

- Erwartungsklarheit als das Wissen darüber, was auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zukommt
- Negative Folgen bei Nicht-Umsetzung als der Grad der negativen Folgen bei Nichtanwendung des Gelernten
- Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen als das Ausmaß, wie die Kolleginnen und Kollegen das Lernen „on the job“ verstärken und unterstützen
- Unterstützung durch Vorgesetzte als das Ausmaß, wie Vorgesetzte das Lernen „on the job“ verstärken und unterstützen
- Persönliche Transferkapazität als das Ausmaß der zeitlichen Ressourcen und Belastungskapazitäten, die für die Anwendung neuer Kompetenzen zur Verfügung stehen
- Ergebniserwartung als das Ausmaß der Erwartung, welche Verbesserungen der Arbeitsergebnisse von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu erwarten sind
- Passung von Zielen, Fortbildungsinhalten, Teilnehmer- und Trainermerkmalen, Arbeitskontext, Methodenwahl und Prozessgestaltung (Kauffeld, 2010)

2.2 Empfehlungen zur MEBS-Professionalisierung

Für die Gestaltung von Professionalisierungsmaßnahmen ergeben sich nach Auswertung der bisherigen Projekterfahrungen folgende Konsequenzen:

1. Es wird unerlässlich sein, für die Besetzung und tragfähige Wahrnehmung der MEBS Funktionsstellen (Bereichsleitungen) die Eignungsvoraussetzungen differenziert und transparent zu definieren. Auf dieser Grundlage gilt es, ein genaueres Bild über die Kompetenzprofile, die motivationalen Grundorientierungen, gegebenenfalls Persönlichkeitsstile, Neigungen, Interessen und Verhaltensorientierungen - insbesondere unter Belastung - möglicher Bereichsleitungen zu gewinnen. Die Instrumente dafür stehen seit geraumer Zeit auch im Bereich der Schulführung zur Verfügung. Deren Anwendung ist allerdings aufwändig und muss mit den wirtschaftlichen, zeitlichen und personellen Voraussetzungen abgeglichen werden. Eine halbherzige, unpräzise Durchführung von Potenzialanalysen, Erstellung von Anforderungsprofilen und Kompetenzerwartungen führt eher zur Frustration der Akteure. Ein schlankes, durchdachtes Verfahren ist daher vorzuziehen.
2. Die Konzipierung von Fortbildungsangeboten sollte neben den thematischen Vorgaben wie Konfliktmanagement, Führungsstile, Mitarbeitergespräche etc. Problem bezogene, aus dem konkreten Führungsalltag aufkommende Fragestellungen aufgreifen und diese Zielgruppen orientiert anbieten. Hierfür eignen sich statt Tagesseminaren eher Formate wie Coaching, Supervision und kollegiale (Fall-)Beratung. Auch hier gilt, nicht das gesamte Spektrum führungsrelevanter Themen abbilden zu wollen, sondern die wichtigsten Themen zu fokussieren. Dies setzt voraus, dass die Anbieter von Maßnahmen die Möglichkeit haben, sich über die Belange der Bereichsleitungen „vor Ort“ ein genaues Bild zu machen.
3. Es sollte möglich sein, dass das gesamte Schulleitungsteam regelmäßig neben ihren regelhaften Zusammenkünften externe Unterstützung anfragen kann. Obligatorisch ist zu empfehlen, dass jede Lehrkraft, die neu in der Führungsposition ist, ein Coaching erhält. Die Regierung von Oberbayern hat im Bereich der Förderschulen ein solches Projekt für die Konrektoren erfolgreich eingeführt (Drexler, A., Uffelmann, P., Stippler, M. & Möller, H., 2009). Die Führungsthemen innerhalb einer Schule können derart spezifisch sein (z. B. hohe Fehlzeiten, besondere Belastungen, Krisen und Konflikte, strategische Neuorientierung, „schwierige“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter), dass die Professionalisierungsangebote passgenau auf die Belange der Schulleitungen zugeschnitten sein sollten. Generell empfehlen wir das Coaching von Schulleitungsteams als eine mittlerweile etablierte Form des miteinander Lernens. Allerdings sollte bei der Auswahl der Coaches eine gewisse Affinität zum System Schule bestehen, da hier wie in kaum einer anderen Organisation im Führungshandeln äußerst heterogene Erwartungen von den Schulleitungen ausbalanciert werden müssen.
4. Um Nachhaltigkeit und ausreichenden Praxistransfer zu gewährleisten, sollten in der Vorbereitung, Durchführung und Evaluation von Unterstützungsmaßnahmen die Bedingungen für erfolgreiche Fortbildungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Die in der betrieblichen Weiterbildung bewährten Konzepte und Verfahren sind für den Schulbereich zu reformulieren und entsprechend anzupassen. Online-Assessments wie zum Beispiel Harrisonassessments (www.harrisonassessments.com) oder das Kompetenzprofil Schulmanagement „KPSM“ (Huber, S.-G., Schneider, N., Gleibs, H.-E. Schwander, M., 2014) wären hier zu nennen.

5. Für eine zukünftige mittlere Ebene (Bereichsleitung) an beruflichen Schulen sollte ein regelmäßiges Netzwerktreffen sowie auch die anderen bewährten Unterstützungsformate kollegiale Fallberatung, Supervision/Coaching, „Learning by doing“ des Pilotprojektes beibehalten und eventuell ergänzt um ein Mentoring-Programm in das bestehende Führungskräftequalifizierungskonzept des Pädagogischen Institutes integriert werden. Die von den Pilotlehrkräften genannten Fortbildungswünsche:

- Führungsrolle/-identität
- Unterrichtsberatung
- Feedbackgespräche
- Schul-/Dienstrecht
- Delegation
- Konfliktmoderation
- Zielvereinbarungen

sollten mit aufgenommen und entsprechend vernetzt werden.

Wengleich einige der Empfehlungen an die Grenzen des (wirtschaftlich und personell) Machbaren reichen, wird es doch notwendig sein, wesentliche Prinzipien guter Professionalisierung zu beherrzigen. Schulen sind zweifelsfrei komplexe Systeme, die durch zahlreiche Herausforderungen, Widersprüche und Ambivalenzen gekennzeichnet sind (Laske, 2011):

- Administrative Ordnungslogik vs. Pädagogische Entwicklungslogik
- Profilierung/Individualisierung der Einzelschule vs. Standardisierung/Gleichförmigkeit der Abläufe
- Rollenvielfalt der Schulleitungen bei unzureichender Funktionsvorbereitung, mangelhaften Unterstützungsstrukturen und Ressourcen
- Geringe symbolische und materielle Wertschätzung „guter Führung“ durch das System
- Schulinterne Alternativhierarchien (z. B. Seniorität, Fächerhierarchie und willkürliche Fachbereichsgrenzen)
- Zwang zur institutionellen „Lüftlmalerei“ – mehr Schein als Sein
- Führungsverantwortung ohne Weisung

Der konstruktive Umgang mit diesen Dilemmata, Widersprüchen und den zum Teil völlig überzogenen Anforderungen an alle Akteure mit Führungsverantwortung sollte Inhalt und Ziel der Professionalisierungsbemühungen sein. Neben der Vermittlung eines soliden Managementhandwerkszeugs wäre die Arbeit an der eigenen Führungsidealität ein Kernstück guter Fortbildung - gerade für die mittlere Führungsebene. Vor allem die (dienst-)rechtliche Unsicherheit macht vielen Kolleginnen und Kollegen die Arbeit unnötig schwer. Für die (potenziellen) Führungskräfte bedeutet dies, eine grundsätzliche Bereitschaft für die Arbeit selbst mitzubringen und sich auf einen bisweilen schmerzhaften aber auch spannenden Prozess des Lernens einzulassen. Für die Ressourcenverteiler bedeutet dies, die Innovationsimpulse, die vielfach aus dem System selbst kommen, ernst zu nehmen, aufzugreifen und zu unterstützen. Wenngleich bei Projekten wie MEBS das partielle Scheitern immanent ist – kein Prototyp geht sofort in Serie – gilt es, an der experimentellen Grundhaltung festzuhalten, an den Fehlern zu wachsen und die Erfolge sichtbar zu machen. Führung lernen ist ein unvermeidlich iterativer Prozess, der kein starres Curriculum braucht, sondern ausreichende Lerngelegenheiten, verständnisvolle Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen und ein gehöriges Maß an Selbstreflexion auf Seiten der Führungskräfte.

Literaturverzeichnis

- Drexler, A., Uffelmann, P., Stippler, M. & Möller, H. (2009). Schulleitungscoaching - Konzeption und Ausbildungevaluation. Zeitschrift OSC Organisationsberatung - Supervision - Coaching, 16 (1), S. 35-53.
- Huber, S.-G., Schneider, N., Gleibs, H.-E. Schwander, M. (2014). Leadership in der Lehrerbildung, Beiträge zur Bildung, Stiftung der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter https://www.sdw.org/fileadmin/sdw/projekte/doc/studienkolleg/SKG_Leadership_in_der_Lehrerbildung_web.pdf [10.4.2016]
- Kauffeld, S. (2010). Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Berlin: Springer.
- Koch, A. (2009). Neues Wissen besser nutzen, in: Zeitschrift Wirtschaft und Weiterbildung, Ausgabe 10/2009, S. 22-27.
- Laske, S. (2011). Schulleitung in der Sandwichposition – wie viel Schmerz muss sein? Vortragssfolien Schulentwicklungstag Oberbayern in Rosenheim 6.12.2011. Verfügbar unter http://www.setros.de/mat/docs/Forum_LaskeSETROS061211.pdf [6.5.2016].

II Die schulspezifischen Umsetzungen der mittleren Ebene an den beruflichen Schulen der Stadt München

Die mittlere Ebene an den Meisterschulen am Ostbahnhof

Das Projekt der mittleren Ebene führt an den Meisterschulen am Ostbahnhof zu bedeutenden Änderungen der Aufbauorganisation. Im ersten Teil werden das Schulprofil und die Protagonisten des Modellversuchs vorgestellt. Die Besonderheiten der schulischen Aufbauorganisation werden im Teil 2 erläutert. In Teil 3.1 wird die Struktur der mittleren Ebene anhand der eigenen, wie auch der externen theoretischen Begründungen erläutert und eingeordnet. Im Teil 3.2 werden die Erfahrungen reflektiert und die Positionen vor dem Hintergrund der öffentlichen Debatte verteidigt. Es wird gezeigt, dass auch Maßnahmen der Organisationsentwicklung dem Zweck von Personal- und Unterrichtsentwicklung dienen können, wenn der Fokus auf eine ganzheitliche Betrachtung von Schule und deren Ziele und Aufgaben gelegt wird.

1 Profil und Beteiligte der Schule

1.1 Profil der Schule

Die Meisterschulen am Ostbahnhof, Zweckverband der Landeshauptstadt München und der Handwerkskammer für München und Oberbayern, wurden 1968 gegründet.

Der Zweckverband unterhält sieben Meisterschulen, die auf alle vier Teile der Meisterprüfung im entsprechenden Handwerk im einjährigen Vollzeitunterricht vorbereiten:

- Elektrotechnik mit den Fachrichtungen Elektrotechnik und Informationstechnik
- Feinwerkmechanik
- Friseure
- Installateure und Heizungsbau
- Landmaschinenmechanik
- Metallbau
- Zahntechnik

Das Kollegium umfasst zurzeit 60 Lehrkräfte, davon sind 17 Lehrkräfte weiblich, 19 arbeiten als Teilzeitlehrkräfte. Das Kollegium setzt sich zu 57 % aus Fachlehrkräften (i. d. R. Meisterrinnen und Meister) und zu 43 % aus Lehrkräften mit abgeschlossenem Universitätsstudium zusammen.

Im Schuljahr 2015/2016 besuchen 58 Meisterschülerinnen und 327 Meisterschüler die Schulen und werden in 16 Klassen unterrichtet. Ca. 85 % der Schüler/innen kommen aus München und den umliegenden Landkreisen. Der Anteil der Schüler/innen mit mindestens mittlerem Bildungsabschluss liegt bei 60 %. Das Durchschnittsalter der Meisterschüler/innen beträgt 25 Jahre.

Der Unterricht findet in allen Fachbereichen überwiegend mit handlungsorientierten und fächerübergreifenden Methoden statt. Auch die Meisterprüfung selbst ist in allen Fachbereichen handlungsorientiert ausgerichtet und sieht eine "Kundenorientierte Projektarbeit" als zentralen Prüfungsbestandteil der praktischen Prüfung vor.

Seit Gründung der Schulen wurden ca. 16.000 Meister/innen erfolgreich ausgebildet.

Die Schule legt großen Wert auf guten Unterricht, gute organisatorische Abläufe und gute Atmosphäre. Regelmäßige Schüler/innenbefragungen, Mitarbeiterbefragungen, interne Audits, sehr hohes Engagement der Lehrkräfte und ein professionelles Prozessmanagement helfen uns, eine hohe Qualität und hohe Zufriedenheit bei den Schüler/innen und Mitarbeiter/innen zu erreichen. Die Meisterschulen am Ostbahnhof stehen im Wettbewerb mit privaten Bildungsträgern sowie Kursen der Innungen und der HWK. Auch aus diesem Grund ist eine überdurchschnittliche Qualität und außerordentlich hohe Zufriedenheit bei den Schüler/innen und auch bei den Lehrkräften notwendig.

1.2 Beteiligte am Projekt MEBS

Die Initiative für die Teilnahme am Projekt MEBS ging von der Schulleitung aus. In der Lehrerkonferenz am 10.10.2013 wurden die wesentlichen Chancen und Risiken diskutiert und eine Abstimmung über die Frage durchgeführt, ob sich die Schule am Projekt beteiligen sollte. Es stimmten 74,47 % des Kollegiums für die Teilnahme.

Anschließend wurde ein Projekt-Team gesucht, welches sich möglichst repräsentativ zusammensetzen sollte und auch dem Projekt kritisch gegenüberstehende Personen wurden gebeten, sich zu beteiligen. Gleichzeitig sollten möglichst alle Ebenen und Abteilungen einbezogen werden.

Dieses MEBS-Team, nicht zu verwechseln mit den Personen, welche die mittlere Ebene an Beruflichen Schulen (MEBS-Piloten = Bereichsleiter/innen) bilden, sollte in der Konzeptionsphase ein möglichst einvernehmliches und für das Gesamtkollegium konsensfähiges Modell entwickeln. In der Rückschau war die Bildung eines „Konzeptionsentwicklungsteams“ (MEBS-Team) eine der „Gelingensbedingungen“ für unsere Schule.

Mitglieder des MEBS-Teams waren:

Alfred Erdt, Studiendirektor, stellvertretender Schulleiter und Projektleiter

Susanne Baumann, Studiendirektorin, Bereichsleiterin

Stefan Ernsberger, Fachoberlehrer, Funktionsstelle in A12

Markus Gattinger, Studienrat, Mitglied im Personalrat

Stefanie Hierl, Fachoberlehrerin, Mitglied im Personalrat

Georg Junior, Oberstudiendirektor, Schulleiter

Reinhard Kolbe, Studiendirektor, Bereichsleiter

Andreas Rohmer, Oberstudienrat

Barbara Schmidt, Fachoberlehrerin

Das Team konstituierte sich Ende 2013. Bis Mai 2015 fanden 10 Teamsitzungen statt. Zwischen den Teamsitzungen wurden umfangreiche Arbeitsaufträge arbeitsteilig oder arbeitsgleich abgearbeitet.

Im Frühjahr 2015 wurde das Konzept in den einzelnen Fachgruppen durch die Schulleitung vorgestellt und diskutiert. Eine Reihe von Änderungs- und Ergänzungswünschen wurden eingearbeitet. Ebenso hatte der Personalrat die Gelegenheit, Änderungswünsche einzubringen.

Die eingearbeiteten Änderungen wurden dem Kollegium vom MEBS-Team im Mai 2015 in einer Lehrerkonferenz vorgestellt. Die schriftlichen Unterlagen hierzu erhielt das Kollegium, um sich mit dem Konzeptstand vertraut zu machen, eine Woche vorher.

Diese Lehrerkonferenz war auch deshalb erfolgreich, weil die Konzeption vom gesamten MEBS-Team erläutert und in der Diskussion verteidigt wurde. Es wurde dadurch deutlich, dass es sich nicht nur um ein Konzept der Schulleitung, sondern dass es sich um ein von einer breiten Basis getragenes Konzept handelt. Die Aussprache führte so zu einem großen Konsens im Kollegium.

Anschließend, ab Juni 2015, wurde mit der Umsetzung des Projektes begonnen. Nun trat die Mittlere Ebene in den Fokus des Projektes. Das Konzept sieht 5 Bereichsleitungen (= mittlere Ebene an Beruflichen Schulen) vor.

Bereichsleiter/innen an den Meisterschulen am Ostbahnhof:

Susanne Baumann, Studiendirektorin

Robert Huber, Studiendirektor

Reinhard Kolbe, Studiendirektor

Lisa Schlegl, Studiendirektorin

Hans-Jürgen Schulmeister, Studiendirektor

2 Aufbau der Schule und Einbettung der mittleren Ebene

Die Konzeption einer mittleren Ebene kann sich nur an die Gegebenheiten der Schule anpassen. Es ist weder möglich, die Organisationsstrukturen der Schule in kurzer Zeit grundsätzlich zu ändern, noch ist es möglich, ein völlig neues Personaltableau zu entwickeln. Insofern müssen eine Reihe von Kompromissen eingegangen werden. Die Aufbauorganisation kann aber in den nächsten Jahren weiter optimiert werden.

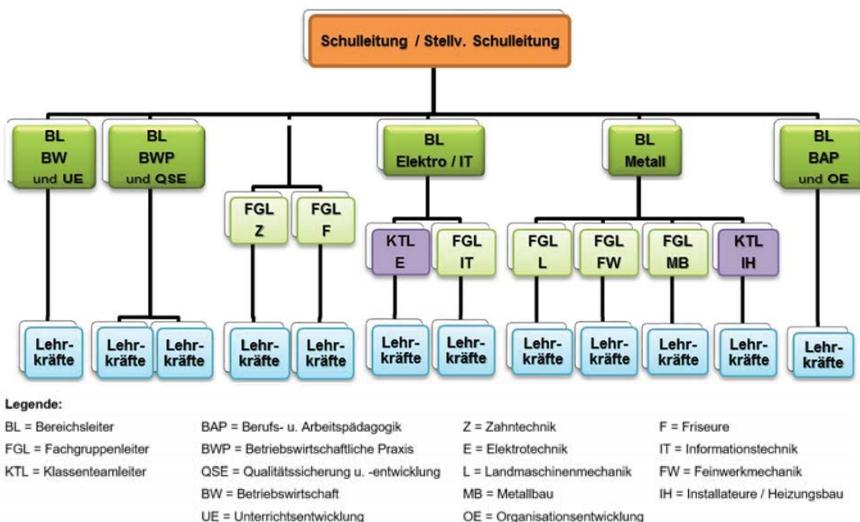


Abbildung 1: Das Organigramm (Lehrpersonal) der Meisterschulen am Ostbahnhof

Vor dem Modellversuch war an unseren Schulen der Begriff „Fachgruppenleitung“ der gewohnte Begriff für die Abteilungsleitungen. Es lagen aber keine schriftlichen Stellenbeschreibungen oder ähnliches vor. Im Projekt MEBS wurde diese Ebene der Fachgruppenleitungen differenziert. In den kleinen Fachgruppen (Meisterschulen) mit in der Regel einer Klasse ist die/der Fachgruppenleiter/in die/der direkte Ansprechpartner/in für die Lehrkräfte der Klasse geblieben. Dies betrifft 7 der insgesamt 16 Klassen. Diese Struktur hat sich bewährt. Die Fachgruppenleitungen der zwei großen Abteilungen (Meisterschulen) Elektrotechnik mit 5 Klassen und Installateure und Heizungsbau mit 4 Klassen wurden aufgelöst. Hier haben wir statt des Fachgruppenleiters nun eine/n Klassenteamleiter/in pro Klasse, also in insgesamt 9 der 16 Klassen. Er/sie ist der direkte Ansprechpartner für die Schüler der Klasse als auch für die Lehrkräfte der Klasse. Die genauen Aufgaben ergeben sich aus der Stellenbeschreibung und der Befugnistabelle (Funktionendiagramm). Neu im Projekt MEBS wurde die dezentrale Struktur der Bereichsleitung gebildet. Dieser „Bereich“ kann entweder fachlich oder organisatorisch definiert sein. Zentrales Anliegen ist die Personal- und Unterrichtsentwicklung durch eine dezentrale Organisation. Daneben ergeben sich innerhalb der Bereiche weitere Aufgaben, wie zum Beispiel ein sehr hoher Abstimmungsbedarf bezüglich des Personaleinsatzes, der Raumnutzung und auch bezüglich der Beschaffungsmaßnahmen, welche durch die Bereichsleitungen koordiniert und verantwortet werden müssen.

Die Meisterschule Zahntechnik und die Meisterschule Friseure ließen sich keinem Bereich zuordnen. Eine weitere Funktionsstelle für eine Bereichsleitung war vom Stellenschlüssel nicht mehr möglich. Insofern haben wir hier als Übergangslösung einer „Fachgruppenleitung ohne übergeordnete Bereichsleitung“ entwickelt. Sowohl in der Stellenbeschreibung als auch in der Befugnistabelle, wie auch im Organigramm wird diese Sonderrolle hervorgehoben. Man könnte es auch so interpretieren, dass in diesem Fall die Schulleitung auch die Rolle der „Bereichsleitung“ wahrnimmt. Da sie aber nicht so nah dran ist, kann sie das nur eingeschränkt tun. Insofern hat auch die Fachgruppenleitung Teile der Aufgaben einer Bereichsleitung übernommen.

3 Die mittlere Ebene an unserer Schule: Konkretisierung und Erfahrungen

Die Einführung einer „mittleren Ebene“ ist eine grundsätzlich neue Herangehensweise an das Thema „Schulinnovation“. Lag in der Vergangenheit der Fokus bei Schulverbesserung

rungsmaßnahmen oft auf dem Unterricht, wie beispielsweise Lernfeldunterricht und didaktische Jahresplanung oder auf der Ablauforganisation, wie beispielsweise das Konzept der Qualitätssicherung und -entwicklung, rückt nunmehr mit der mittleren Ebene die Aufbauorganisation der Schule ins Zentrum der Veränderungen. Nachdem sich Schulen über eine sehr lange Zeit in der **Aufbauorganisation** kaum verändert haben, wird nun die Möglichkeit einer strukturellen Veränderung der Schule eröffnet, mit aus unserer Sicht weitreichenden Folgen für die Arbeitsorganisation der Lehrkräfte und damit auch für die Unterrichtsqualität.

„Um Prozessmanagement von Unterricht erfolgreich zu betreiben, muss sich die Organisationsstruktur von Schule ändern. Hierbei muss die Lehrerrolle deprivatisiert werden. Der Kulturwandel bei den Lehrkräften muss sich vom ‚Ich und mein Fach‘ hin zu ‚Wir und unsere Schule‘ vollziehen“ (Junior, 2015, S. 190). Dieser Wandel muss aber über organisatorische Maßnahmen flankiert werden. Dieser Zusammenhang zwischen Änderung der Arbeitsorganisation und Änderung der Leitungsorganisation „... bildet eine der zentralen Begründungen für die Einführung einer mittleren Führungsebene an Schulen“ (Junior, 2015, S. 190).

Diese strukturellen Veränderungspotentiale gilt es in den Schulen aufzugreifen und in Form von „teilautonomen“ Teams umzusetzen. Hieraus ergibt sich dann auch zwingend eine neue Rolle des Teamleiters. Diese/r Teamleiter/in als „mittlere Ebene“ wird aus unserer Sicht in Äquidistanz zwischen Schulleitung und Kollegium anzusiedeln sein. Wenn er/sie zu nahe an der Schulleitung angesiedelt wird, wird man ihn/sie als verlängerter Arm der Schulleitung wahrnehmen. Wenn er/sie zu nahe am Kollegium angesiedelt ist, wird er/sie im Wesentlichen wie ein Personalrat wirken und die vordergründigen Interessen des Kollegiums vertreten. Es wird aber notwendig sein, dass er/sie die Interessen (Ziele) der Abteilung sowohl **gegenüber** dem Kollegium, als auch **gegenüber** der Schulleitung vertritt. Umgekehrt wird er/sie auch Anforderungen der gesamten Schule in den Abteilungen umsetzen müssen.

Im Gegensatz zu einem Konzept der „erweiterten Schulleitung“, welches ein zentralistisches Konzept ist, denn die oberste Leitung wird „erweitert“, handelt es sich bei dem Konzept der „mittleren Ebene“ um ein dezentrales Leitungsmodell. Die Entscheidungen werden dort getroffen, wo sie anfallen. Weiter werden diese Entscheidungen im Konsensverfahren in den Teams getroffen. Dadurch wird eine starke Partizipation der Mitarbeiter/innen erreicht. Aus unserer Sicht werden zwei wesentliche Ziele mit dem Konzept verfolgt: Leistungssteigerung, also bessere Schule und besserer Unterricht **und** Erhöhung der Arbeitszufriedenheit durch mehr Teilhabe an Entscheidungen.

3.1 Beschreibung der schulspezifischen mittleren Ebene an der Schule

In einem zweistufigen Prozess wurden die Aufgaben der „mittleren Ebene“ an unserer Schule erarbeitet. Grundlage für die Ausgestaltung der mittleren Ebene war die „Prozesslandkarte“ (Meisterschulen am Ostbahnhof, 2016, S. 13). Hier werden alle wesentlichen Prozesse der Schule beschrieben. Eingeteilt werden die Prozesse in Leitungs- und Führungsprozesse, Kernprozesse (Bildungsangebote gestalten) und Unterstützungsprozesse.

In einem zweiten Schritt wurde gefragt, wer für diese Prozesse jeweils „zuständig“ ist. Es wurden flächendeckend Stellenbeschreibungen für die Führungskräfte und die Lehrkräfte erstellt (Meisterschulen am Ostbahnhof, 2016, S. 3-9). Bei Führungskräften war zu unterscheiden, auf welcher Ebene welche Entscheidungs- und Mitwirkungsbefugnisse gegeben sind. Diese Aufgabe wurde über eine „Befugnistabelle (Funktionendiagramm)“ gelöst (Meisterschulen am Ostbahnhof, 2016, S. 11).

Die Stellenbeschreibungen wurden aus Sicht der Organisation erstellt. Es wird jeweils in Leitungs-, Kern- und Unterstützungsaufgaben eingeteilt, unabhängig davon, dass die Kernaufgabe der Leitung aus Sicht der Leitung nun mal „Leitungsaufgaben“ sind. Aus Organisationsicht ist aber die Kernaufgabe der Schule „Unterricht“. In der Stellenbeschreibung der mittleren Ebene „Bereichsleitung“ werden die drei Aufgabenfelder der Leitungsaufgabe „Bereich leiten und entwickeln“, Mitarbeiter führen“ und „Ergebnisse und Erfolge des Bereichs beachten“ genannt. Es werden insgesamt 23 Aufgabenfelder differenziert (Meisterschulen am Ostbahnhof, 2016).

Die folgenden Ausführungen orientieren sich an „Aufgaben bzw. Ziele der mittleren Ebene der Schule (Aufgabenbündel), MEBS-Schieberegler, Version 2.0 vom 22.01.2016“ von Karl Wilbers. Die folgenden Überschriften der Unterpunkte sind dem MEBS-Schieberegler direkt entnommen.

3.1.1 Weiterentwicklung eines Teils der Schule (pädagogische Führung)

Die im MEBS-Schieberegler 2.0 für diesen Abschnitt genannten Teilaufgaben und Unterteilung der Teilaufgaben sind aus unserer Sicht durch unser Konzept alle abgedeckt. Im Bereich der Teilaufgabe „Lehrkräfte im Schulteil fördern“ ist unsere Formulierung jedoch stärker auf die Mitarbeiter**führung** ausgelegt. In unserer Stellenbeschreibung werden „Mitarbeiter begleiten, fördern und wertschätzen“ genannt. Unterpunkte hierzu sind: „Führen durch Über-

zeugen und gegenseitigem Einvernehmen“ und „Entwicklung einer Vereinbarungskultur“. Ebenso wird der Punkt „An der Beurteilung der Lehrkräfte mitwirken (gemäß der Befugnistabelle)“ genannt (Meisterschulen am Ostbahnhof, 2016, S. 6). Dieser Punkt geht ebenfalls über den MEBS-Schieberegler hinaus.

3.1.2 Unterstützung der Entwicklung der gesamten Schule aus der Mitte der Schule

Dieser Teil der Aufgaben ist ebenfalls in der Stellenbeschreibung der „Bereichsleitung“ erfasst. Die Neugestaltung der Aufbauorganisation der Schule hat aber auch neue Formen der Zusammenarbeit zur Folge. So sind eine Reihe neuer Formen der Zusammenarbeit im Entstehen. Die Bereichsleitungen treffen sich sechs Mal pro Schuljahr mit der Schulleitung und besprechen wesentliche Fragen der Schulentwicklung und der Zusammenarbeit. Dies betrifft einmal die Zusammenarbeit der fünf Bereiche untereinander als auch die Zusammenarbeit der Bereiche mit der Schulleitung. Weiter treffen sich die Bereichsleitungen zum Teil wöchentlich mit ihren Teams.

3.1.3 Pädagogisches Management und Administration

Diese Punkte sind in der Stellenbeschreibung der Bereichsleitung unter dem Punkt „Unterstützungsaufgaben“ zu finden. Wir gehen davon aus, dass die Unterstützungsprozesse der Organisation Schule durch eine Reihe von Personengruppen wahrgenommen werden. Genannt werden können die Schulleitung, das Sekretariat, die technische Hausverwaltung, die Lehrkräfte und eben auch die Bereichsleitungen. Unterstützungsprozesse sind all die Prozesse, die weder Leitungs-/Führungsprozesse noch Kernprozesse sind. Diese Prozesse werden auch nicht dadurch zu Leitungsprozessen, dass sie durch Leitungspersonen ausgeführt werden. Die Unterstützungsaufgaben der Bereichsleitungen werden unter den Überschriften „Bildungsangebote organisieren“ und „Ressourcen managen“ dargestellt (Meisterschulen am Ostbahnhof, 2016, S. 7).

3.1.4 Unterrichts- und Beratungsaufgaben sowie kollegiale Aufgaben

Diese Aufgaben werden im Wesentlichen in dem Punkt „Kernaufgaben, analog der Kernaufgaben für alle Lehrkräfte“ dargestellt (Meisterschulen am Ostbahnhof, 2016, S. 7 bzw. S. 3).

3.1.5 Team- und Netzwerkentwicklung

Mit internen Anspruchsgruppen umgehen findet sich in den Feldern „Bereich leiten und entwickeln“, „Mitarbeiter führen“ und „Ergebnisse und Erfolge beachten“. Das Feld mit externen Anspruchsgruppen umgehen findet sich unter den Unterstützungsaufgaben mit den Feldern „Kooperationen (Außenbeziehungen) entwickeln“ und „Kunden wertschätzen“ (Meisterschulen am Ostbahnhof, 2016, S. 7).

3.1.6 Weitere Punkte des MEBS-Profilkerns

Weitere Punkte des MEBS-Profilkerns sind: Bezeichnung der Funktion, organisatorische Einbettung, Kompetenzprofil, Mengen- und Zeitgerüst, Abgrenzungen und Einbettung der Funktion in QSE.

Diese Punkte sind im Wesentlichen bereits in den dargestellten Punkten der Stellenbeschreibungen zu finden. Es fehlt noch das Mengen- und Zeitgerüst und die Einbettung in QSE. Die Einbettung in QSE ergibt sich aus der Leitungsaufgabe der Bereichsleitungen mit dem Punkt „Ergebnisse und Erfolge des Bereichs beachten“ (Meisterschulen am Ostbahnhof, 2016, S. 6). Hier wird die Forderung nach einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess für alle anderen Tätigkeitsfelder der Bereichsleitung formuliert.

Das Mengen- und Zeitgerüst ist schwer zu erfassen. Zugeordnet sind der Bereichsleitung aufgrund von kurzfristig nicht zu beeinflussenden Umständen zwischen 6 und 13 Lehrkräften. Die Bereichsleitungen mit kleineren „Führungsspannen“ haben daneben noch zusätzliche andere Aufgaben. Die Bereichsleitungen mit den großen „Führungsspannen“ erhalten zurzeit 4 Unterrichtsstunden Ermäßigung pro Woche.

3.2 Erfahrungen

Manchmal hören wir den Einwand, dass durch die Mittlere Ebene die Schulleitung entlastet würde und Aufgaben der Schulleitung an die Mittlere Ebene durchgereicht würden. Dem ist nicht so.

Durch die Veränderung der Aufbauorganisation weg von einem zentralistischen hin zu einem dezentralistischen Modell werden neue, **bisher nicht vorhandene Aufgabenfelder definiert**. Diese neuen Aufgabenfelder können auch mit partizipativer Führung umschrieben werden. Partizipative Führung im Sinne von dezentraler Entscheidung hat die zwei wesentli-

chen Vorteile einer höheren sachlichen Richtigkeit zu generieren und ein Einbeziehen der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess zu ermöglichen, als Nachteil einen größeren Abstimmungsbedarf. Es mag sein, dass sich auf den ersten Blick dadurch die Aufgaben der Schulleitung vermindern. Aber wenn man zum Beispiel die oben genannten sechs Treffen pro Schuljahr mit den Bereichsleitungen einbezieht und bewusst ist, dass die Schulleitung auch mit den einzelnen Bereichsleitungen einen erhöhten Abstimmungsbedarf hat, wird die mögliche Zeitersparnis schnell wieder aufgebraucht. Es geht bei dem Modell der mittleren Ebene aber **nicht** um Zeitersparnis, sondern um die Frage der Qualität von Schule und Unterricht. Die mittlere Ebene führt zu einem erhöhten Zeitbedarf auf allen Ebenen, aber die Ergebnisse der Schule werden durch die Organisationsreform auch bedeutend besser.

Bei der Ausgestaltung der mittleren Ebene ist die Frage der Kompetenzen dieser Ebene eine stark diskutierte Frage. Wie dargestellt, haben wir uns für eine Vorgesetzeneigenschaft mit Entscheidungsbefugnis und mit der Befugnis, bei der Bewertung die Leistungen der Lehrkräfte mitzuwirken, entschieden. Wir haben uns aber ausdrücklich gegen eine Weisungsbefugnis entschieden, um nicht den Ansatz einer partizipativen Führung zu konterkarieren.

Uns ist wichtig, dass die Leistungen der Lehrkräfte außerhalb des Unterrichtsgeschehens stärker in den Fokus kommen. Die klassische dienstliche Beurteilung geht vom Einzellehrer aus, der sich in der Rolle sieht „Ich und meine Klasse“. Den Kern der dienstlichen Beurteilung bildet die Bewertung des Unterrichtsbesuchs dieses Lehrers in seinem Unterrichtsfach in seiner Klasse. Hier steht die Einzelleistung des Lehrers mit der Einzelleistung Unterricht im Fokus. Daneben werden in der dienstlichen Beurteilung auch weitere dienstliche Tätigkeitsfelder des Lehrers gewürdigt. Aber auch hier ist die Tätigkeit des Lehrers bei besonderen Aufgaben, sei es im Prüfungsausschuss, Verbindungslehrer oder anderen Feldern zu würdigen. Die Veränderung der Schule und damit die veränderten Tätigkeitsfelder des Lehrers können mittlerweile durch die herkömmliche dienstliche Beurteilung durch den/die Schulleiter/in nur schwer erfasst werden. Wesentliches Tätigkeitsfeld des Lehrers wird zunehmend die Tätigkeiten in Lehrerteams. Sei es bei gemeinsamen Unterrichtsprojekten, sei es bei der gemeinsamen Konzeption von Unterricht in Lehrerteams. Die Entwicklung von "Ich und meine Klasse" hin zu "Wir und unsere Schule" ist durch die klassische dienstliche Beurteilung schwer abzubilden. Wesentliche Tätigkeitsfelder sind für den/die Schulleiter/in eine "black box". Natürlich kann der/die Schulleiter/in an einzelnen Teamsitzungen teilnehmen. Man wird sich aber als Außenstehender schwertun, den Beitrag des Einzelnen zu der Teamleistung zu beurteilen.

Wenn man aber die Schule in die Richtung verändern möchte, dass Lehrer zunehmend zusammenarbeiten, dass Schüler nicht nur vom Lehrer aufgefordert werden in Teams zu lernen, sondern auch die Lehrer als Team zu erleben (Vorbildfunktion), dann wird man überlegen müssen, wie diese Tätigkeitfelder in der dienstlichen Beurteilung abgebildet werden können. Wenn beispielsweise der Schulleiter mit dem Teamleiter eine Zielvereinbarung trifft und dieser danach auch ein sauberes Feedback an seine Gruppe als auch an den Schulleiter über die Leistungen der Gruppe gibt, ist sicherlich auch die Motivation der Gruppenmitglieder deutlich höher, sich zu engagieren. Dies meinen wir mit der Formulierung „an der Beurteilung der Lehrkräfte mitwirken“ in unserer Stellenbeschreibung. Die formale Ausformulierung der Beurteilung kann in der Hand der Schulleitung bleiben. Diese Beurteilung stützt sich auf eigene Erkenntnisse der Schulleitung, aber auch auf Erkenntnisse der Bereichsleitung.

Die Frage der Beurteilung war an unserer Schule nicht kontrovers. Es gibt aber in der öffentlichen Diskussion durchaus verschiedene Standpunkte. „Die Bedenken und Vorbehalte innerhalb der Kollegenschaft in Bezug auf eine Ausweitung der Vorgesetzteneigenschaften sind nach wie vor sehr groß. Das kollegiale Miteinander, die pädagogische Freiheit der einzelnen Lehrkraft, das Schulklima und die unterstützende, **angstfreie Beratung im Team** sind Voraussetzungen für erfolgreiche Arbeit auf dem komplexen Gebiet von Bildung und Erziehung“ (Wunderlich, 2013, S. 1, Hervorhebung nicht im Original).

Hier wird ein Bild der Lehrkräfte gezeichnet, welches so gar nicht zu unseren Erfahrungen passt. Dass Lehrkräfte grundsätzlich Angst vor Vorgesetzten hätten, können wir nicht bestätigen. Diese Angst passt auch nicht zum Berufsbild einer Lehrkraft. Gerade das pädagogische Verhältnis der Lehrkräfte zu den Schülern setzt doch eine Einheit von Unterrichten, Erziehen und Leistungsbewerten voraus. Uns ist nicht bekannt, dass die Forderung erhoben würde, Lehrkräfte sollen nur noch Unterrichten und Erziehen, nicht aber die Leistungen der Schüler bewerten, da sonst das pädagogische Verhältnis zu den Schülern schwer gestört würde. Wir können erwarten, dass Lehrkräfte, welche tagtäglich die Leistungen Anderer bewerten und über Schullaufbahnen entscheiden, sich selbst auch der Leistungsbewertung durch qualifizierte Personen stellen.

Wir unterstützen die Position des Referats Bildung und Sport, welche zur Begründung einer Einführung einer erweiterten Schulleitung bei städtischen Realschulen u. a. getroffen wurden. „Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung besitzen für einen klar definierten Bereich Weisungsbefugnis gegenüber den ihnen zugeordneten Lehrkräften. Die konkreten fachlichen

Leitungsaufgaben werden nach den Gegebenheiten der jeweiligen Modellschule örtlich vereinbart. ... Zu den Aufgaben der Führungskräfte in der erweiterten Schulleitung sollen auch die Erstellung von Beurteilungsentwürfen und die damit verbundenen Unterrichtsbesuche gehören. Damit kann an den Modellschulen das im Bereich der Stadtverwaltung übliche Vieraugenprinzip bei der dienstlichen Beurteilung eingeführt werden“ (Stadt München, 2013, S. 8). „Die dienstliche Beurteilung der Lehrkräfte bei der Landeshauptstadt München“ greift diese Gedanken ebenfalls auf und schreibt sie für die Modellversuchsschulen verbindlich fest (Stadt München, 2016, S. 3).

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Ressourcenfrage. Nach unseren Erfahrungen wird die Erneuerung einer sehr lange bestehenden Organisationsstruktur an den Schulen nicht zum Nulltarif möglich sein. Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, wöchentliche Teamsitzungen, Abstimmungsgespräche usw. werden in den „Bereichen“ nur möglich sein, wenn jede Bereichsleitung, so ist unsere Erfahrung, drei Anrechnungsstunden erhält. Als Minimalkonfiguration sehen wir als Grenze zwei Anrechnungsstunden. Wir sind bereit, nicht nur die Organisationsstrukturen der Schule zu reformieren, sondern auch die Vergabe von Anrechnungsstunden auf eine neue Basis zu stellen. Wir können uns gut vorstellen, dass die Anrechnungsstunden mit einer Zielvereinbarung verknüpft werden, welche wir mit dem Referat für Bildung und Sport abschließen könnten. Nach zwei Jahren könnte man den sinnvollen Gebrauch der Anrechnungsstunden auf den Prüfstand stellen (externe Evaluation) und nur dann Anrechnungsstunden für weitere zwei Jahre vergeben, wenn die Ziele, wofür die Anrechnungsstunden vergeben wurden, erreicht worden sind. Dies würde zu einer deutlich höheren Verbindlichkeit der Schulen im Hinblick auf die Vergabe von öffentlichen Ressourcen, in diesem Fall Anrechnungsstunden, führen und gleichzeitig verhindern, dass die Kräfte der Schule erlahmen und man sich an den Anrechnungsstunden trotzdem erfreut.

4 Fazit

Die Stadt München hat eine große Schulbauoffensive gestartet. Die Schulgebäude entsprechen zum Teil nicht mehr den heutigen pädagogischen Anforderungen. Es ist klar, dass diese baulichen Veränderungen viel Geld kosten werden. Aus unserer Sicht sind die Organisationsstrukturen von Schulen ein weiteres Feld, in dem sich ein dringender Renovierungsbedarf ergibt. Leitungsspannen einer Schulleitung mit 50, 60 und mehr Lehrkräften entsprechen einer Zeit, in der die Lehrkraft ihr Stundendeputat laut Stundenplan erteilt und sich wenig

mit dem Kollegium abstimmen musste und außerhalb der Unterrichtszeit kaum in der Schule anwesend war.

Die Veränderung der Unterrichtsorganisation, wie zum Beispiel Lernfeldunterricht, bei dem Lehrkräfte als Teams größere Unterrichtseinheiten gemeinsam planen und durchführen, bedürfen auch neuer organisatorischer Strukturen.

Während in der Industrie die Veränderung von Strukturen in der Regel zu billigeren Produkten führen, sind Schulen, wie auch Krankenhäuser, dadurch charakterisiert, dass die Verbesserung der Produkte zu höheren Kosten führen. Insofern ist genau zu begründen, wie geplante Maßnahmen zu einer besseren Schule und zu besserem Unterricht führen. Wir glauben, unser Konzept bietet hierfür gute Antworten. Damit dieses Konzept gelebt werden kann, bedarf es zusätzlicher Ressourcen. Für uns wäre es in Ordnung, wenn wir hierfür „konditionierte“ Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen würden.

Die Vorteile für die Meisterschulen am Ostbahnhof durch die Einführung der Bereichsleitungen lassen sich in Kurzfassung so beschreiben:

- Die Qualität der Entscheidungen wird besser, weil die beteiligten Lehrkräfte eingebunden sind
- Kurze Entscheidungswege, weil die Bereichsleiter/innen Entscheidungskompetenz haben
- Bessere Feedbackkultur, weil brisante Themen in den Teams besprochen werden können
- Höherer Grad an Selbstorganisation
- Gerechtere Beurteilung
- Verbindlichere Planung, Erarbeitung und Abstimmung der Unterrichtsinhalte, Unterrichtsabläufe und der Leistungskontrollen (Kernprozesse) und bessere Koordination in den Unterstützungsprozessen

Literaturverzeichnis

- Junior, Georg (2015). Ist Unterricht für Prozessmanagement zugänglich? In Florian Berglehner & Karl Wilbers (Hrsg.) Schulisches Prozessmanagement. Einführung, Praxisreflexion, Perspektiven (S. 179-198). Berlin: epuli. Verfügbar unter <https://opus4.kobv.de/opus4-fau/frontdoor/index/index/docId/6576> [23.02.2016]
- Meisterschulen am Ostbahnhof (2016). Konzeptentwurf MEBS. Verfügbar unter http://www.meisterschulen-mchn.de/projekt/images/allgemein/Konzeptfassung_MEBS.pdf [23.02.2016]
- Stadt München (2013). Projekt zur Erprobung einer Führungsebene (erweiterte Schulleitung - mittlere Führungsebene) unterhalb der Schulleitung an städtischen weiterführenden Modellschulen, Stadtratsbeschluss vom 09.10.2013. Verfügbar unter <http://www.ris-muenchen.de/RII/RII/DOK/SITZUNGSVORLAGE/3088123.pdf> [23.02.2016]
- Stadt München (2016). Die dienstliche Beurteilung der Lehrkräfte bei der Landeshauptstadt München. Entwurfsfassung 15.03.2016, noch nicht veröffentlicht.
- Wunderlich, Jürgen (2013). Welche Positionen hat denn der Verband zur Eigenverantwortlichen Schule/Erweiterten Schulleitung? Verfügbar unter <http://www.vlb-bayern.de/index.php/mitglied-werden/363-welche-positionen-hat-denn-der-verband-zur-eigenverantwortlichen-schuleerweiterten-schulleitung> [23.02.2016]

Die mittlere Ebene am Städtischen Berufsschulzentrum für Fahrzeugtechnik

Am Städtischen Berufsschulzentrum für Fahrzeugtechnik wurde im Schuljahr 2009/2010 im Rahmen des Projekts „Mittlere Führungsebene MFE“ der Personenkreis der mittleren Ebene, ihr Aufgabenbereich sowie die eindeutige Zuordnung der Lehrkräfte definiert. Die MFE ist deshalb am Berufsschulzentrum seit einigen Jahren erfolgreich in die schulischen Prozesse eingebunden. Die Teilnahme am Projekt „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen MEBS“ diente der Weiterentwicklung und Reflexion der schon vorhandenen Strukturen. Ziele und Nutzen der Mittleren Ebene, deren Aufgaben sowie die sich daraus ergebenden notwendigen Kompetenzen und Befugnisse wurden von der schulischen Projektgruppe unter Einbeziehung des Personalrats auf Grundlage der Struktur der Qualitätsfelder aus dem städtischen Qualitätsmanagement reflektiert. Diese Struktur wurde von anderen am Projekt beteiligten Schulen übernommen und liegt in gemeinsam überarbeiteter Form vor. Eine Befragung der Mittleren Ebene zu Ist- und Soll-Stand der Umsetzung der wesentlichen Aufgabenbereiche ergab den deutlichsten Weiterentwicklungsbedarf im Bereich der Förderung der Lehrkräfte. Entsprechend haben sich die durchgeführten Pilotprojekte mit dem Bereich Personal und Personalentwicklung beschäftigt. Im Ergebnis steht ein erprobtes Konzept sowie Tools zur Unterrichtsbeobachtung und Unterrichtsberatung zur Verfügung.

1 Profil und Beteiligte der Schule(n)

1.1 Profil der Schulen

Am *Städtischen Berufsschulzentrum für Fahrzeugtechnik* am Elisabethplatz sind die *Städtische Berufsschule für Fahrzeugtechnik, Eisenbahn und Fahrbetrieb**, die *Städtische Berufsschule für Kraftfahrzeugtechnik* und die *Städtische Fachschule für Fahrzeugtechnik und Elektromobilität* untergebracht. Während an den beiden erstgenannten beruflichen Schulen Erstausbildung in Teilzeitform stattfindet, dient die Fachschule der beruflichen Weiterbildung mit zweijährigem Vollzeitunterricht.

Die drei Schulen sind organisatorisch, personell und räumlich eng miteinander verflochten und werden in Personalunion geführt. An der Städtischen Berufsschule für Fahrzeugtechnik, Eisenbahn und Fahrbetrieb (gültige Bezeichnung 02/2016: Städtische Berufsschule für Fahrzeug- und Luftfahrttechnik) werden im Schuljahr 2015/16 in 34 Klassen 792 Schülerinnen und Schüler von 34 Lehrkräften (davon 14 Teilzeitkräfte) in folgenden Berufen unterrichtet:

- Eisenbahnerinnen/Eisenbahner im Betriebsdienst
- Fachkräfte im Fahrbetrieb
- Mechanikerin/Mechaniker für Karosserie- und Fahrzeugbautechnik
- DBFH (Duale Berufsausbildung und Fachhochschulreife) in den Fachrichtungen Karosserie- und Fahrzeugbaumechanikerin/-mechaniker und Kfz-Mechatronikerin/Mechatroniker im Schwerpunkt System- und Hochvolttechnik

Die Schülerinnen/Schüler haben zu 59,35 % einen höheren Bildungsabschluss wie Mittlere Reife, Fachhochschulreife bzw. Hochschulreife. 13,76 % der Schülerinnen/Schüler haben Migrationshintergrund.

An der Städtischen Berufsschule für Kraftfahrzeugtechnik werden im laufenden Schuljahr in 43 Klassen 1137 Schülerinnen und Schüler von 38 Lehrkräften (davon 3 in Teilzeit) in den nachfolgenden Schwerpunkten unterrichtet:

- Kfz-Mechatronikerinnen/Kfz-Mechatroniker mit den Schwerpunkten Pkw-Technik und System- und Hochvolttechnik
- Kfz-Mechatronikerinnen/Kfz-Mechatroniker mit Zusatzangebot zur Ausbildung als Elektrofachkraft Fahrzeugtechnik

Die Schülerinnen/Schüler haben zu 54,34 % einen höheren Bildungsabschluss wie Mittlere Reife, Fachhochschulreife bzw. Hochschulreife. 20,30 % der Schülerinnen/Schüler haben Migrationshintergrund. Der Anteil an jungen Frauen liegt an beiden Schulen bei unter 4 %.

An der Städtischen Fachschule für Fahrzeugtechnik und Elektromobilität werden im Schuljahr 2015/2016 in 2 Klassen 48 Schülerinnen/Schüler von 14 Lehrkräften unterrichtet. Als Eingangsvoraussetzung ist eine abgeschlossene einschlägige berufliche Erstausbildung gefordert sowie eine mindestens einjährige berufliche Tätigkeit. Mit Bestehen der Fachschule wird den Schülerinnen/Schülern der Titel "Staatlich geprüfte Technikerinnen/geprüfter Techniker für Fahrzeugtechnik und Elektromobilität" zuerkannt. Zusätzlich kann die Fachhochschulreife

erworben werden. Aufgrund der großen Nachfrage wird ab dem Schuljahr 2016/2017 eine zweite Eingangsklasse gebildet.

Ein Teil der Lehrkräfte unterrichtet in der Erstausbildung und an der Fachschule.

Die Unterrichtsthemen werden i. d. R. in Projekteinheiten zusammengefasst, die meist eine Blockwoche umfassen. Theorie und Praxis werden dabei eng verzahnt. So übernehmen die Lehrkräfte insbesondere im Bereich Kfz-Mechatronik sowohl den theoretischen als auch den praktischen Unterricht.

Das Schulleben ist neben dem Unterricht geprägt von vielfältigen Aktivitäten wie z. B.: Organisationsentwicklung (MFE, MEBS = Mittlere Ebene an beruflichen Schulen), internes und externes Qualitätsmanagement, Eltern-Ausbilderabende, Mittelschultage, Zusammenarbeit mit der TUM, Auslandskontakte, Schüleraustausch, Fachlehrkräfteausbildung, Pfandflaschenprojekt für hilfsbedürftige Einrichtungen und Schulen im Ausland, Unterstützung bei der Gründung und dem Aufbau einer fahrzeugtechnisch orientierten beruflichen Schule in Togo.

In Einführungswochen lernen neu ankommende Schülerinnen/Schüler ihr Klassenteam und die Schule kennen. Generell werden alle Schülerinnen/Schüler von den Lehrkräften, dem Schulsozialarbeiter und der Schulleitung zum Schulanfang begrüßt. Ein schulpastorales Angebot, Sporttage, Selbstverteidigungskurs für junge Frauen, Klassenkonferenzen, Einzelfallberatung, Elternberatung, Klassenfahrten, Projektstage wie z. B. "Zivilcourage", "Flüchtlinge in Deutschland", "Islam - Glaube und Lebensform", "Begegnungen mit Judentum in Geschichte und Gegenwart", ... helfen gegenseitigen Respekt, Achtung und Toleranz zu fördern und wirken Ausgrenzungen entgegen. So sind erfreulicherweise in den letzten Jahren keine

schwerwiegenden Konflikte an der Schule aufgetreten. Gleichwohl werden die Hilfsangebote in immer größerer Zahl wahrgenommen. Die Abbrecherquote liegt bei unter 8 %, wobei nur weniger als ein 1 % der Schülerinnen/Schüler die Schule als ursächlichen Abbruchgrund nennen.

Mit Betrieben, Innungen, der IHK, Prüfungsausschüssen sowie städtischen Dienstleistern arbeiten die Schulen am Elisabethplatz eng und vertrauensvoll zusammen.

1.2 Beteiligte am Projekt MEBS

Vorbemerkungen. Die Berufsschulen am Elisabethplatz haben im SJ 2009/2010 ein Projekt „Mittlere Führungsebene (MFE)“ durchgeführt mit dem Projektziel, die Führungsspanne durch die Etablierung einer mittleren Führungsebene (MFE) zu verkleinern. Wesentliche Prozesse, in die die mittlere Ebene eingebunden sein soll, wurden im Zuge dieses Projektes beschrieben,

ein Organigramm wurde erstellt und das Modell im Kollegium kommuniziert. Eine MFE ist deshalb an den Schulen am Elisabethplatz seit einigen Jahren aktiver Bestandteil der Schulkultur und Schulorganisation.

Im Rahmen unserer Bewerbung für das Projekt MEBS erwarteten wir uns einen Austausch mit anderen Schulen sowie eine wissenschaftliche Begleitung, um die mittlere Ebene konzeptionell weiter zu entwickeln, damit notwendige Ergänzungen und evtl. vorhandene strukturelle Mängel erkannt werden.

Beide Lehrkräftekollegien sowie der Personalrat stimmten mit großer Mehrheit (66,7 %; 84 %) einer Beteiligung an MEBS zu.

MEBS-Arbeitsgruppe in der Schule

Zusammensetzung der Projektgruppe:

- Schulleiter: Herr Wolfgang Keil (OStD)
- Stellvertretender Schulleiter der Städtischen Berufsschule für Fahrzeugtechnik, Eisenbahn und Fahrbetrieb und der Städtischen Fachschule für Fahrzeugtechnik und Elektromobilität: Herr Josef Lammers (StD)

- Stellvertretender Schulleiter der Städtischen Berufsschule für Kraftfahrzeugtechnik: Herr Herbert Thamm (StD)
- Lehrkräfte/Fachbetreuer: Frau Monika Brand (OStRin), Herr Alfred Honisch (StD), Herr Gerd Kerler (FOL/Fachbetreuer Fachpraxis), Herr Manfred Schwarzmeier (StD)
- Personalräte: Einbeziehung der Personalräte, Herr Anton Maier (OStR), Herr Armin Christl (FOL), bei der inhaltlichen Ausgestaltung

Die Projektgruppe war in ihrem Selbstverständnis Prozesstreiber, um einen strukturierten Ablauf der Weiterentwicklung der mittleren Ebene an den beruflichen Schulen am Elisabethplatz zu steuern und die Erfahrungen auf Ebene des Geschäftsbereiches B zu spiegeln sowie gemachte Erfahrungen an anderen Schulen im eigenen Prozess reflektierend zu berücksichtigen.

2 Aufbau der Schule und Einbettung der mittleren Ebene

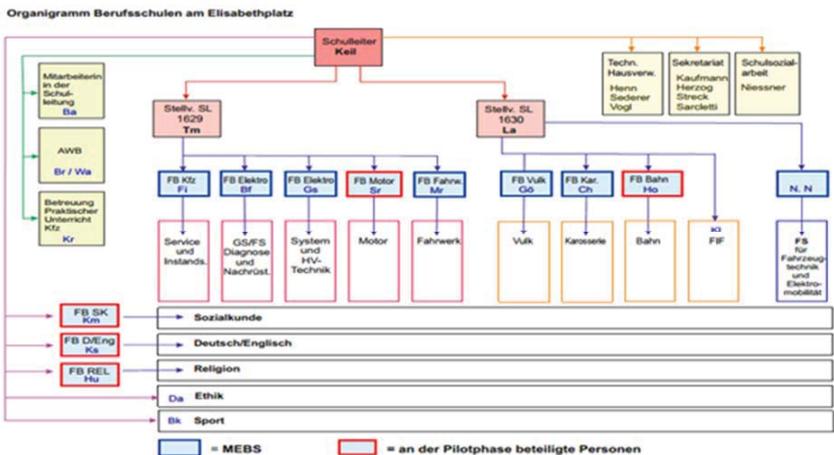


Abbildung 1: Organigramm

Wie bereits erwähnt, setzt sich das Städtische Berufsschulzentrum Fahrzeugtechnik aus drei eigenständigen Schulen zusammen.

Die mittlere Ebene (MEBS) bei der Städtischen Berufsschule für Kraftfahrzeugtechnik (1629) gliedert sich in Fachbereiche, z. B. Motortechnik, Elektrotechnik, Fahrwerkstechnik bzw. bei der Städtischen Berufsschule für Fahrzeugtechnik, Eisenbahn und Fahrbetrieb (1630) in Abteilungen, z. B. Vulkanisationstechnik, Karosserietechnik, Eisenbahnerinnen/Eisenbahner im Betriebsdienst. Die allgemeinbildenden Fächer werden über alle drei Schulen organisiert und verantwortet. Damit sind gut arbeitsfähige Fachgruppengrößen möglich.

Kennzeichnend für die mittlere Ebene ist, dass den Fachbetreuerinnen/Fachbetreuern (Bereichsleiterinnen/Bereichsleitern) in jedem Fall Lehrkräfte zugeordnet sind, wodurch der Personalverantwortung und -entwicklung besondere Bedeutung zukommt. Die Zuordnung der Lehrkräfte zu den verantwortlichen Fachbetreuerinnen/Fachbetreuern erfolgt entsprechend des Unterrichtseinsatzes im jeweiligen Schuljahr. Es wird darauf geachtet, dass Lehrkräfte im Normalfall nur mit einer Fachbetreuerin/einem Fachbetreuer die Entwicklung des jeweiligen Schulteils mitgestalten.

Die Stellen der Bereiche Ethik, Sport, Fachkräfte im Fahrbetrieb sind kommissarisch besetzt. Aufgrund des Stellenkegels ist hier eine planstellenmäßige Besetzung nicht möglich. Dieser Personenkreis erhält aus dem Stundentopf der Schule Verfügungsstunden für die Übernahme der jeweiligen Aufgaben.

Die beiden stellvertretenden Schulleiter, Herr Herbert Thamm (1629) und Herr Josef Lamers (1630/1308), haben in Zusammenarbeit mit den Fachbetreuerinnen/Fachbetreuern für die zugeordneten Schulen strategische Mitverantwortung.

Bei den Bereichen Mitarbeiterin der Schulleitung, Anwendungsbetreuung und Betreuung praktische Fachkunde Kfz handelt es sich um Stabsstellen. Sie steuern in enger Kooperation mit der Schulleitung schulspezifische Sonderbereiche/Sonderaufgaben. Eine direkte Personalverantwortung steht hier nicht im Fokus der übernommenen Aufgaben.

Die Technische Hausverwaltung, das Sekretariat und die Schulsozialarbeit erfüllen für das gesamte Berufsschulzentrum ihre spezifischen Aufgaben.

3 Die mittlere Ebene an unseren Schulen: Konkretisierungen und Erfahrungen

3.1 Beschreibung der schulspezifischen mittleren Ebene an der Schule

Ein Teil der Beschreibung der mittleren Ebene ist unter „2 Aufbau der Schule und Einbettung der mittleren Ebene“ bei den Erläuterungen zum Organigramm bereits erfolgt.

Folgende Schwerpunkte waren entsprechend des Profilkerns von MEBS sowie des Selbstverständnisses der MEBS-Arbeitsgruppe in den Schulen am Elisabethplatz Kern der inhaltlichen Arbeit:

- Zielsetzungen bzw. Begründung der Funktion
- Nutzen/Notwendigkeit (Was wäre, wenn die mittlere Ebene nicht etabliert wird?)
- Aufgaben der Funktionsträger der mittleren Ebene
- Kompetenzprofil als Folge von Funktionszielen und der zu übernehmenden Aufgaben
- Befugnisse von Funktionsträgern der mittleren Ebene, damit die gestellten Ziele erreicht und die Aufgaben umgesetzt werden können
- Einbettung der Funktion in QSE 2.0
- Weiterentwicklung der organisatorischen Einbettung in die Schulstruktur
- Abgrenzung und Ergänzung zu anderen Funktionen
- Mengen- bzw. Zeitgerüst (Anzahl zugeordneter Lehrkräfte, Zeitbedarfe)
- Kommunikation des aktuellen Sachstands im MEBS-Prozess mit den Kollegien und der bereits bestehenden mittleren Ebene
- Steuern von Abstimmungsprozessen
- Interne Evaluation entsprechend des Schiebereglers von Prof. Wilbers
- Etablierung der MEBS-Pilotprojekte im Schuljahr 2015/2016 in folgenden Fachbereichen:
 - Allgemeinbildende Fächer (D/Sk/kath. Rel.): Frau Christina Keßler (StDin), Frau Karin Krämer (StDin), Herr Josef Huber (StD)
 - Fachgruppe Motortechnik: Herr Manfred Schwarzmeier (StD)
 - Eisenbahnerinnen/Eisenbahner im Betriebsdienst: Herr Alfred Honisch (StD)

Schwerpunkt der MEBS-Pilotprojekte war dabei das Qualitätsfeld 5 „Personal und Personalentwicklung“, da es von herausragender Bedeutung für die Qualitätsentwicklung in Qualitätsfeld 1 „Lehren und Lernen“ ist (vgl. z. B. Studien von Hattie).

Zwei Ergebnisse unserer Arbeit sind dabei besonders hervorzuheben.

Ergebnis 1. Um das Projekt von Beginn an eng an vorhandene Strukturen anzubinden, haben wir den Orientierungsrahmen des Qualitätsmanagements der beruflichen Schulen Münchens (QSE 2.0) als Grundlage der Erarbeitung eines MEBS-Profiles gewählt. Die von uns beschriebenen Ziele, der Nutzen, die Aufgaben, die Kompetenzen und die Befugnisse von Funktionsträgern der mittleren Ebene wurden deshalb den Qualitätsfeldern „Lehren und Lernen“, „Lebensraum Klasse und Schule“, „Schulpartnerschaft und Außenbeziehung“, „Schulmanagement“ und „Personal und Personalentwicklung“ des Orientierungsrahmens zugeordnet. Unsere differenzierte Ausarbeitung wurde im Rahmen von gemeinsamen Projekttreffen aller beteiligten Schulen auf Ebene des Geschäftsbereichs B korrigiert und verbessert und liegt in ausgearbeiteter Form vor.

Ergebnis 2.

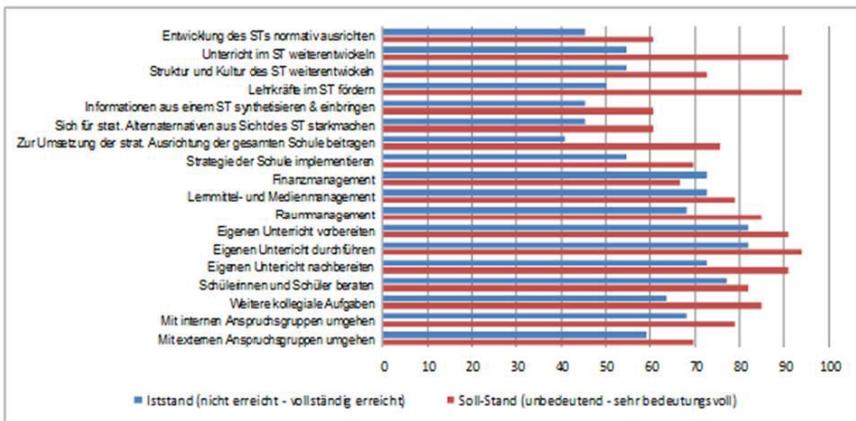


Abbildung 2: Ergebnis 2

Im November 2015 fand eine Befragung der bestehenden mittleren Ebene (siehe Organigramm) hinsichtlich des von Prof. Wilbers entwickelten Schiebereglers statt. Zu beurteilen

war der Ist-Stand und der gewünschte Soll-Stand = Ziel (in der Grafik meist die längeren Balken). Das jeweilige Δ ist dabei Maßgabe für die Schwerpunktsetzung bei den künftigen Aufgaben der mittleren Ebene. Drei Bereiche weisen dabei ein bemerkenswertes Δ auf: „Unterricht im Schulteil weiterentwickeln“, „Lehrkräfte im Schulteil fördern“ und „Zur Umsetzung der strategischen Ausrichtung der gesamten Schule beitragen“. Andere Aufgabenfelder wie z. B. „Finanzmanagement“, „Lernmittel- und Medienmanagement“, ... können in den organisatorischen Strukturen der Schulen als erfolgreich verankert angesehen werden.

3.2 Erfahrungen

Die Erfahrungen der MEBS-Pilotprojekte sind in nachfolgenden Berichten kurz zusammengefasst.

3.2.1 Bericht 1

Team: Josef Huber (StD), Christine Keßler (StDin), Karin Krämer (StDin) – Allgemeinbildende Fächer (D/Sk/kath. Rel.)

3.2.1.1 Aufgabenbeschreibung

- Wechselseitiger Unterrichtsbesuch der Fachbetreuerinnen/Fachbetreuer.
- Weiterentwicklung des Konzepts kollegiale Unterrichtsreflexion.
- Unterrichtsbeobachtung und Unterrichtsbeurteilung nach TZI.
- Regelmäßige Unterrichtsbesuche der zugeteilten Lehrkräfte mit der Maßgabe, dass die Lehrkräfte bei einer gemeinsamen Unterrichtsentwicklung mitgenommen werden. Ziel muss sein: Hilfestellungen für die Lehrkräfte zur Bewältigung und Entwicklung des Unterrichts zu geben im Sinne eines „Forum internum“. Der Anschein eines „Forum externum“ (dienstliche Beurteilung durch Schulleitung und Fachbetreuer) ist tunlichst zu vermeiden. Der Fachbetreuer hat hier eine Intervisionsaufgabe, keine Kontrollaufgabe.

Zielvereinbarung:

- Verbesserung der Unterrichtsqualität
- Beratung der Lehrkräfte aus Sicht der Fachbetreuer

3.2.1.2 Praktische Durchführung

Phase eins: Unterrichtsreflexion intern unter den Fachbetreuern anwenden und auswerten, den Beurteilungsbogen beziehungsweise Reflexionsbogen für die kollegiale Unterrichtsberatung entwerfen. Beginn der Pilotphase offiziell ab September 2015, intern aber früher.

Phase zwei: Kollegiale Unterrichtsreflexion bei den Kollegen

Benötigte Ressourcen:

Evaluationsbogen, mit Hilfe dessen Unterricht beobachtet wird

Leitfaden zur Gesprächsführung bei Beratungsgesprächen

Begleitung und Beratungsgrundsätze

Notwendige Fortbildungen

Während Planung und Durchführung des Projekts sind unbedingt Fortbildungen, besonders zur Schulung von Mitarbeitergesprächen zu besuchen.

Eine Dokumentation der beanspruchten Indikatoren, die für die Umsetzung und Durchführung des Projektes benötigt wurden und werden, sind nachfolgend aufgezeichnet:

Indikatoren zu Zielerreichung:

- Kriterien festlegen für Unterrichtsreflexionsbogen
- Erstellen eines Unterrichtsreflexionsbogen
- Überprüfen des Unterrichtsreflexionsbogens durch Unterrichtsbesuche
- Überprüfen und Verbessern des Unterrichtsreflexionsbogen nach Hospitation
- Fortbildungen zur Unterrichtsbeobachtung
- Interne Projekttreffen und MEBS – Treffen außer Haus

3.2.1.3 Reflexion der Ergebnisse

Das Pilotprojekt ist in unserem Sinne sehr positiv verlaufen. Die Unterrichtsbesuche und damit verbundenen Reflexionen haben sehr positives Feedback erhalten. Allerdings muss er-

wähnt werden, dass die Bereitschaft der Kollegen, sich freiwillig hospitieren und beraten zu lassen, nicht bei allen gegeben ist. Deswegen wurde sich darauf geeinigt, nur Kollegen zu hospitieren, die dieses auch wünschen.

Auch muss vermerkt werden, dass der Zeitaufwand höher als erwartet war.

Bei entsprechender Weiterführung des Projektes sollten deshalb auf jeden Fall Verfügungsstunden bereitgestellt werden. Außerdem sollten entsprechende Fortbildungen besucht werden. Hierbei ist besonders auf die Fortbildung von Prof. Helmke „Unterrichtsdiagnostik“ aufmerksam zu machen.

Kollegiale Unterrichtsreflexion mit der damit verbundenen Beratung trägt auf jeden Fall zur Verbesserung der Unterrichtsqualität bei.

München, Mai 2016, Christina Keßler

3.2.2 Bericht 2

Manfred Schwarzmeier (StD) – Fachgruppe Motortechnik

3.2.2.1 Projektauftrag

Aufgabenstellung:

Förderung der fachlichen, pädagogisch-didaktischen und sozialen Kompetenz der Lehrkräfte im Schulteil.

Ziele:

- Verbesserung der Personalführung, -entwicklung und -beurteilung
- Erhalt und Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Ausgeglichene Verteilung der individuellen Belastung
- Stärkung der Teamfähigkeit innerhalb der Fachgruppe
- Verbesserung der Unterrichtsqualität

3.2.2.2 Praktische Durchführung

Vorbereitung:

Auswahl geeigneter Fortbildungen zu folgenden Themenbereichen:

1. Lösungsorientiert kommunizieren
2. Zielformulierung
3. Unterrichtshospitation
4. Gesprächsführung

Durchführung:

Gegenseitige Unterrichtsbesuche und Erfahrungsaustausch mit der Pilotengruppe der Allgemeinbildung H. Huber, Fr. Keßler und Fr. Krämer.

Gemeinsame Erarbeitung eines Evaluationsbogens für die Unterrichtsbeobachtung.

Gesprächsvorbereitung mit Hilfe von diversen Leitfäden und Verwendung von Gesprächsstrukturplänen.

Unterrichtsbesuche und kollegiale Unterrichtsberatung verschiedener Kollegen der eigenen Fachgruppe.

3.2.2.3 Reflexion der Ergebnisse

Die Aufgabenstellung hat sich als zu groß gefasst gezeigt, da es zeitlich nicht möglich war, in allen oben genannten Bereichen Maßnahmen durchzuführen. Deshalb habe ich mich auf die Aufgabe zur Förderung der pädagogisch-didaktischen Kompetenzen auf einige Kollegen beschränkt.

Zwingend erforderlich sind in jedem Fall Fortbildungen zu Themen wie Unterrichtshospitation, Kommunikation und Unterrichtsberatung. Wünschenswert wäre eine ganzheitliche, auf die Personalentwicklungsbereiche Unterrichtsbewertung und Unterrichtsberatung abgestimmte Fortbildungsmaßnahme.

Sehr hilfreich waren aber die gegenseitigen Unterrichtsbesuche und Beratungsgespräche mit den Kolleginnen und Kollegen der anderen Pilotgruppe unserer Schule. Ich denke es ist

wichtig, sich zuerst selber in die Position des Besuchten zu begeben, dies steigert die nötige Sensibilität für die späteren Beratungsgespräche.

Die Reaktionen auf das Angebot einer kollegialen Unterrichtsberatung waren durchaus unterschiedlich. Es gab sowohl Kollegen, die dieser Offerte gleichgültig gegenüberstanden, aber auch welche, die auf einen Besuch lieber ganz verzichtet hätten. Glücklicherweise gab es aber auch Kollegen, die von sich aus diese Beratung sehr gerne in Anspruch genommen haben. Am Ende waren aber alle hospitierten Lehrkräfte froh über den Unterrichtsbesuch und das anschließende Beratungsgespräch. Es wurde mir in allen Fällen versichert, dass die gesamte Aktion als sehr angenehm und hilfreich empfunden wurde.

Mein abschließendes Fazit für diesen Pilotauftrag ist sehr positiv. Um Unterricht verbessern zu können, muss er beobachtet und bewertet werden, und zwar häufiger als im üblichen Beurteilungsabstand, dies gilt besonders für Neueinsteiger. Allerdings muss auch erwähnt werden, dass der zeitliche Aufwand doch erheblich ist.

München, Mai 2016, Manfred Schwarzmeier

3.2.3 Bericht 3

Alfred Honisch – Eisenbahnerinnen/Eisenbahner im Betriebsdienst

3.2.3.1 Aufgabenstellung

„Da die erhöhten Fehlzeiten im Fachbereich der Eisenbahnerinnen/Eisenbahner im Betriebsdienst mit der Unterrichtsqualität zusammenhängen können, bietet das MEBS-Qualitätsfeld 5, Personal und Personalentwicklung, die Möglichkeit Verbesserungen herbeizuführen.“

3.2.3.2 Erfahrungen

Der Erfahrungsbericht erstreckt sich über den Zeitraum von Nov. 2014 bis Mai 2016.

Die Aufgabenstellung bzw. ihre Relevanz fand anfangs von Seiten des Kollegiums durchaus große Unterstützung. Stellt doch der morgendliche „Zählappell“, d. h. die Anwesenheitskontrolle zum Tages- bzw. Wochenbeginn während des Berufsschulbesuchs die erste formal

erforderliche Pflichtleistung zwischen Schule und Auszubildenden im „Dualen Berufsbildungssystem“ dar.

Obwohl Pünktlichkeit eine der wesentlichen Kriterien des DB-Konzerns in seinen Konzernrichtlinien ist (Sicherheit, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit), scheint dieser Anspruch beim Besuch der Berufsschule und ihres Unterrichts plötzlich nicht mehr zwingend zu sein.

Daraus ergab sich - anfangs nur vermutet - zwischenzeitlich durch div. Azubi-Meinungen bestätigt die Annahme, „die lockere Sicht des Themas Pünktlichkeit habe direkt etwas zu tun mit der Qualität des zu erwartenden Unterrichts. Will heißen: Wozu pünktlich sein, in Erwartung von Unterricht, der in seinen wesentlichen Inhalten bereits bekannt ist? Unterricht zu Themen - aus Sicht der Azubis - die zum wiederholten Male vermittelt werden. Wenn nicht bereits im Ausbildungsbetrieb, dann durch den konzern-internen Unterricht der Consulting-Firma „DB Training“ und schließlich, zum dritten Male, in der Berufsschule.

Aufgrund dieser Erkenntnis fokussierte sich die Reaktion des Kollegiums bei der Zielerreichung der formulierten Aufgabenstellung auf die Sicherstellung von didaktisch-methodisch anspruchsvollem Unterricht. D. h. den Faktor „langweiliger Unterricht“ als mögliche Ursache für „Absentismus“ möglichst auszuschließen.

Unter Zugrundelegung der sogenannten Stoffverteilungspläne für die beiden Berufsbilder „Triebfahrzeugführer/-innen“ sowie „Fahrdienstleiter/-innen“ entschied sich das Kollegium für das Planungsinstrument „Didaktische Jahresplanung“. Zu Beginn noch unter Anleitung und mit Unterstützung eines Experten aus dem Pädagogischen Institut München (PI), im aktuellen Schuljahr dann eigenverantwortlich.

Im Umfeld dieser Arbeiten wurde schnell klar, dass die im Wochenturnus anberaumten Fach- und Teamsitzungen von ca. zwei Zeitstunden zur Verbesserung der Unterrichtsqualität nicht ausreichen würden, um

- a) die Lehrpläne für 14 Lernfelder in den beiden Berufsbildern kompetenzorientiert „umzuschreiben“ und
- b) bei der Thematik „erhöhte Fehlzeiten und Unterrichtsqualität“ auch nur annähernd über ein gewisses Anfangsstadium hinaus zu kommen.

Behilflich war hierzu durchaus die Fachlichkeit, die bei den Vernetzungstreffen der MEBS-Pilotlehrkräfte in Persona Peter Uffemann zu Tage trat. Von ihm kam der Hinweis auf die „dünne“ Quellenlage zum Thema „Absentismus“, „Facetten des Schulschwänzens“ oder „Ursachen von Schulverweigerung“. Eine vertiefende Auseinandersetzung im Sinne der Aufgabenstellung fand jedoch noch nicht statt.

3.2.3.3 Zielerreichung

Nein! Unter den gegebenen Grenzen eines knappen Zeit-Budgets zur Erfüllung von Zusatzaufgaben dieser „Qualität“ ergab sich ein „Workload“, in dessen Folge der formulierten Aufgabenstellung in meinem Falle eher einen „nebenbei-Charakter“ zukam, den sie jedoch keineswegs verdiente. Zu sehr vereinnahmten mich und meine Kolleginnen/Kollegen aber die Arbeiten zur didaktischen Jahresplanung.

3.2.3.4 Die Tools zur Durchführung

Von den ursprünglich ins Auge gefassten Maßnahmen und Mitteln zur Zielerreichung kamen nur die im Rahmen der Netzwerktreffen durch das PI München und die schulseitig periodisch stattfindende Pädagogische Jahreskonferenz zum Tragen, zuletzt im März 2016.

Als dauerhaft hilfreich in Sachen „Unterrichtsqualität“ erwies sich auch mein Engagement als Mentor in der Ausbildung für Fachlehrer/-innen mit dem Staatsinstitut IV, in Ansbach.

3.2.3.5 Reflexion

Die Ressource „genügend Zeit“, im Nebenher/Nebenbei des

- alltäglichen Unterrichtsgeschehens,
- meiner zeitlichen Inanspruchnahme als Fachbetreuer in einer im Umbruch befindlichen Fachabteilung (Schulteil) sowie
- die Mentor-Tätigkeit in der Fachlehrausbildung

war in der Pilotphase zur Erreichung der gesteckten Ziele, als „MEBS-Pilot“ nicht ausreichend. Dieses Faktum wurde und wird weiterhin als belastend empfunden und wirkt sich zuweilen demotivierend aus.

Die Ressourcen in finanzieller und personeller Hinsicht scheinen mir hingegen ausreichend zu sein.

München, Mai 2016, Alfred Honisch (StD)

4 Fazit

Die mittlere Ebene an unseren fahrzeugtechnischen beruflichen Schulen am Elisabethplatz wurde durch die Projektteilnahme strukturiert weiterentwickelt. Als integraler, erfolgreicher Bestandteil in der Schulorganisation ist sie hinsichtlich der hohen gestellten Anforderungen an die Schulen als auch deren strategischen Weiterentwicklung aus den schulischen Abläufen nicht mehr wegzudenken. Neben der erreichten verkleinerten Führungsspanne mit deutlich erkennbarer Verantwortung der mittleren Ebene für Personal und Personalentwicklung und der übrigen strukturellen Einbindung in die Schulorganisation und Schulentwicklung ergibt sich eine neue Verantwortungskultur für die jeweiligen Schulbereiche sowie die Schule als Gesamtes.

Zu beachten ist, dass die neuen/zusätzlichen Aufgaben mit erheblichem Mehraufwand verbunden sind und zeitmäßig über Verfügungsstunden zu vergüten sind. Geeignete Fortbildungen im Bereich „Personal und Personalentwicklung“ sowie „Unterrichtsdiagnostik/ Unterrichtsbeobachtung“, sind unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg der mittleren Ebene bei der Umsetzung der Aufgaben.

Christopher Andres / Johann Denk / Uwe Irzinger / Christian Parth / Evi Riegel-Hüttmann / Angela Wiencke / Madrisa Zimnik

Die mittlere Ebene an der Robert-Bosch-Fachoberschule Wirtschaft

Das Projekt der mittleren Ebene würde an der Robert-Bosch-FOS Wirtschaft zu Änderungen der Aufbauorganisation führen. Im ersten Teil werden das Schulprofil und die Hauptprotagonisten des Modellversuchs vorgestellt. Die Besonderheiten der Aufbauorganisation der Schule werden in Teil 2 erläutert. In Teil 3 wird die Struktur der mittleren Ebene anhand der eigenen, wie auch der externen theoretischen Vorgaben erläutert und eingeordnet. Es wird gezeigt, dass auch Maßnahmen der Organisationsentwicklung dem Zweck von Personal- und Unterrichtsentwicklung dienen können, wenn der Fokus auf eine ganzheitliche Betrachtung von Schule und deren Ziele und Aufgaben gelegt wird.

1 Profil und Beteiligte der Schule

1.1 Profil der Schule

Die Städtische Robert-Bosch-Fachoberschule Wirtschaft existiert seit 1970. Seit dem Schuljahr 2016/17 befindet sie sich - mit zwei anderen Schulen - in einem neuen Gebäude in der Schleißheimerstr. 510. Momentan besuchen etwa 800 Schülerinnen und Schüler diese Fachoberschule. Mit der Teilnahme am Ausbildungszweig „Internationale Wirtschaft“ ab dem Schuljahr 2015/16 wird nochmals die internationale Ausrichtung dieser Schule hervorgehoben. Etliche europäische Aktivitäten zeichnen die unterrichtlichen Ambitionen seit vielen Jahren aus und bilden somit eine wichtige Konstante (z. B. Comenius-Partnerschaft, Erasmus, fachpraktische Ausbildung im Ausland, der Schüleraustausch mit unserer Partnerschule in Kiew).

Eine besondere Herausforderung dieser Schulart ist, dass die Schülerinnen und Schüler lediglich zwei bzw. drei Jahre die Fachoberschule (FOS) besuchen. Es gilt, möglichst schnell die Jugendlichen in dieses neue Schulsystem zu integrieren. Die Schülerklientel kommt zudem von den unterschiedlichsten Zubringerschulen (Mittelschule, Wirtschaftsschule, Realschule, Gymnasium). Schülerinnen und Schüler aus etwa vierzig unterschiedlichen Nationen besuchen die Robert-Bosch-Fachoberschule. Deshalb bietet die Robert-Bosch-Fachoberschule unterschiedlichste Förderprogramme (z. B.: Vorkurs, Vorklasse, individuelle Förderung von Schülerinnen und Schülern in Form von Förderkursen von Fachlehrkräften, Tutorenstunden von Schülerinnen und Schülern), aber auch Wahlkurse und weitere Aktivitäten in den verschiedensten Bereichen an. (u. a.: Internationaler Wahlkurs: "overcoming and breaking stereotypes"; Europatag; Europäischer Workshop: Don't Waste Our Planet; Lesungen von namhaften Autoren und Persönlichkeiten; Teilnahme am TUSCH-Projekt¹; Engagement an Anti-Rassismus-Programmen (u. a. Öffentliche Namenslesung zur Erinnerung an die Münchner Todesopfer der nationalsozialistischen „Schutzhafaktion“ nach dem 9. November 1938)).

Als Abschlüsse bietet die FOS sowohl die Fachhochschulreife als auch die Fachgebundene oder Allgemeine Hochschulreife an.

¹ Theater und Schule:
Partnerschaft zwischen Münchner Bühnen und Schule <http://www.tusch-muenchen.de>

Die Robert-Bosch-Fachoberschule kooperiert mit der LMU in verschiedenen Bereichen (u. a. Wirtschaft, Studentenausbildung, sprachliche Förderprogramme (Deutsch als Zweitsprache)).

Das vom Lehrerkollegium ausgearbeitete Leitbild sieht als eines der Ziele der pädagogischen Aktivitäten vor: „Durch gegenseitige Wertschätzung, Fairness, Solidarität und Offenheit im Umgang untereinander wollen wir ein positives Arbeitsklima für alle herstellen, das Kraft und Rückhalt gibt.“ Somit leistet die Robert-Bosch-Fachoberschule einen erheblichen Beitrag zur sozialen Mobilität der jungen Generation.

1.2 Beteiligte am Projekt MEBS

Die Initiative für die Teilnahme am Projekt MEBS ging von der Schulleitung aus. In der Lehrerkonferenz am 13.09.2014 wurde mit 50:3 Stimmen beschlossen, an der Entwicklung eines Modells zur mittleren Führungsebene teilzunehmen.

Anschließend wurde ein Projekt-Team (AG MEBS) mittels schulinterner Bewerbung zusammengestellt.

Teammitglieder:

Dr. Christopher Andres, StD, Fachbetreuung D, G, Sk

Johann Denk, OStD, SL

Uwe Irzinger, OStR

Christian Parth, OStR, Vertreter DPR

Evi Riegel-Hüttmann, OStRin

Angela Wiencke, OStRin,

Madrisa Zimnik, StRin

Das Team konstituierte sich am 12.12.2013. Bis Mai 2015 fanden 18 Teamsitzungen statt. Zwischen den Teamsitzungen wurden umfangreiche Arbeitsaufträge arbeitsteilig oder arbeitsgleich abgearbeitet.

Das Kollegium wurde über Aushänge, in den Konferenzen und stets aktuell in der Lernplattform Fronter über den Stand der Arbeit der AG MEBS informiert. Änderungs- und Ergänzungswünsche seitens der Fachbetreuungen und DPR wurden, soweit sie mit dem MEBS-Konzept vereinbar waren, eingearbeitet.

Schließlich wurden Kolleginnen und Kollegen bzgl. der Bereitschaft, sich aktiv als Bereichsleiter/in im Rahmen der Testphase zu beteiligen, befragt und in die finale Konzeptgestaltung eingebunden.

Am 13.05.2015 hat sich das Kollegium im Rahmen einer Lehrerkonferenz mit 33 zu 17 Stimmen gegen die Einführung einer MEBS-Testphase im kommenden Schuljahr ausgesprochen.

Auch ohne diese Testphase haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der AG MEBS eine Weiterführung ihrer Projektbegleitung im Schuljahr 2015/16 für sinnvoll erachtet:

Zum einen ist die Robert-Bosch-FOS innerhalb der Pilotschulen die einzige Vertreterin einer Fachoberschule, also prädestiniert, die besonderen Aspekte einer Fachoberschule in das Gesamtkonzept einzubringen. Zum anderen wird sich wohl das Profil der Fachbetreuungen in Richtung des von MEBS erarbeiteten Profils ändern. Es wäre interessant, die weitere Entwicklung zu verfolgen, bzw. die Konstanten (unveränderte Aufgaben) und deren Begründung festzuhalten. Schließlich sieht die individuelle Auswertung des MEBS-Konzepts durch Herrn Prof. Dr. Wilbers viele Bereiche recht positiv. Dennoch gibt es hier Aufgabenfelder, die weiter ausgeführt werden sollten.

2 Aufbau der Schule und Einbettung der mittleren Ebene

„Die Konzeption einer mittleren Ebene kann sich nur an die Gegebenheiten der Schule anpassen. Es ist weder möglich, die Organisationsstrukturen der Schule in kurzer Zeit grundsätzlich zu ändern, noch ist es möglich, ein völlig neues Personaltableau zu entwickeln. Insofern müssen eine Reihe von Kompromissen eingegangen werden. Die Aufbauorganisation kann aber in den nächsten Jahren weiter optimiert werden.“²

² Alfred Erdt, Georg Junior: „Die mittlere Ebene an den Meisterschulen am Ostbahnhof“ S. 6

Das erarbeitete Konzept sieht folgendes Organigramm vor:

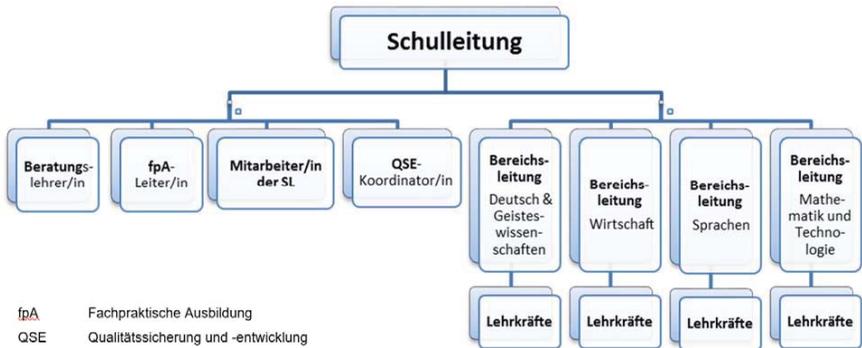


Abbildung 1: Organigramm

Bei der Zuordnung der Lehrerkolleginnen und Lehrerkollegen zu den jeweiligen Bereichen ergibt sich eine asymmetrische Verteilung. Hierzu sind zwei Modelle entwickelt worden:

Beim Modell A hat die Bereichsleitung im Prinzip alle Aufgaben, insbesondere die Personalkompetenz, zu erfüllen, kann Aufgaben im Sinne der Budgethoheit jedoch delegieren.

Beim Modell B wird innerhalb des Fachbereichs aufgrund der großen Kollegenanzahl eine Parallelstruktur aufgebaut, d. h. es gibt zwei gleichgestellte Bereichsleitungen.

Aufgrund der Absprachen und Gegebenheiten wurde für eine etwaige Testphase das Modell A favorisiert.

3 Die mittlere Ebene an unserer Schule: Konkretisierung und Erfahrungen

3.1 Beschreibung der schulspezifischen mittleren Ebene an der Schule

An der Fachoberschule werden im Wesentlichen nur die drei Jahrgangsstufen der Oberstufe mit dem Ziel der Hochschulreife (Fachabitur, fachgebundene Hochschulreife, allgemeine Hochschulreife) unterrichtet. Auch wenn ein größerer Teil der Absolventinnen und Absolventen

ten im Anschluss an die Fachoberschule eine Ausbildung macht, bleibt doch die Vermittlung der Befähigung für ein Hochschulstudium das Hauptziel dieses Schultyps. Da die Studiengänge an den Hochschulen und Universitäten überwiegend fachlich ausgerichtet sind (z. B. BWL, technische Physik, VWL, ...), kommt dieser Fachlichkeit auch an der Fachoberschule eine große Bedeutung zu. Diese sollte sich auch in der Organisations- und Verantwortungsstruktur wiederfinden. Daraus folgt, dass eine mittlere Ebene an der Robert-Bosch-Fachoberschule vor allem die Fachbereiche (s. Organigramm) stärken soll. Dazu müssen die Verantwortung für den Bereich und die Entscheidungskompetenz zusammen fallen. Durch die Übernahme von Personalverantwortung für den Bereich grenzt sich die Bereichsleitung klar von der Fachbetreuung ab, die rein beratende und organisatorische Aufgaben hat. Als Vorteile gegenüber der bisherigen Organisationsstruktur sieht der Arbeitskreis vor allem die engere Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin/ Mitarbeiter (dyadische Führung), die höhere Passgenauigkeit der fachlichen Kompetenzen zwischen Kollegium und Leitung, die geringere Hemmschwelle, jemanden anzusprechen, kürzere Wege, eine engere Zusammenarbeit mit Teamkolleginnen und -kollegen und mehr Anerkennung der einzelnen Leistungen auf Grund der größeren Nähe und der fachlichen Bindung. Die Schule insgesamt profitiert von einer größeren Zahl von Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger für die gemeinsame strategische Ausrichtung, einem effizienteren Qualitätsmanagement und der Verteilung der Verantwortung für die Schulentwicklung auf mehrere Schultern.

Diesen Vorteilen stehen die möglichen Befürchtungen der einzelnen Lehrkraft vor einer Zunahme von Kontrolle und Überwachung, vor dem Verlust von Eigenständigkeit, vor der Erhöhung von Distanzen im Kollegium durch eine neue hierarchische Ebene oder vor einer Verringerung der Beraterfunktion gegenüber. Eine teamorientierte Führung durch die Bereichsleitungen, die deutliche Abgrenzung zur Schulleitung und der Verbleib der Beurteilungskompetenz bei der Schulleitung können diese Ängste mindern.

Wie oben bereits angesprochen, sieht die AG MEBS in der Personalführungskompetenz der Bereichsleitung im eigenen Bereich, im Unterschied zur bisherigen Fachbetreuung, die diese Kompetenz nicht hat, das zentrale Element des erarbeiteten Konzepts, das die Entscheidungsbefugnis der Bereichsleitung als Führungsinstrument beinhaltet. Die AG MEBS geht dabei aber von einer teamorientierten Führung aus.

Zudem obliegt die Erstellung der Beurteilung nach wie vor der Schulleiterin / dem Schulleiter. Die Bereichsleiterin / der Bereichsleiter gibt wie bisher die Fachbetreuung einen Beitrag zur

Beurteilung ab. Die Gesamtverantwortung bleibt aber bei der Schulleitung, eine direkte Aussprache mit der Schulleitung ist damit nach wie vor möglich.

3.2 Erfahrungen

Die Ablehnung der Testphase führt die AG MEBS u. a. darauf zurück, dass viele Kolleginnen und Kollegen trotz der veröffentlichten Informationen seitens der AG nicht wussten, was eine Umsetzung konkret für sie im Alltag bedeutet. Es herrschten offenbar große Ängste vor, die sich nicht entkräften ließen. Zudem ließen sich einige unentschlossene Kollegen eventuell von den vorgetragenen Bedenken anderer leiten. Auch der Personalrat sah seine Einwände nicht ausreichend berücksichtigt.

Angesichts dieser Erfahrungen empfiehlt die AG anderen Schulen, ihr Konzept noch breiter und aktiver dem Kollegium anzutragen und ggf. einzelne auch im direkten Gespräch zu informieren.

4 Fazit

Ein endgültiges Fazit steht aus, da die Robert-Bosch-FOS an der Testphase nicht aktiv teilgenommen hat.

Thomas Roth / Marianne Bruckmeier / Gerald Bleicher / Henriette Kölz / Albert Scherber / Martin Steigenberger

Die mittlere Ebene an der Städtischen Berufsschule für Rechts- und Verwaltungsberufe

1 Profil und Beteiligte der Schule

1.1 Profil der Schule

Die Städtische Berufsschule für Rechts- und Verwaltungsberufe befindet sich im Beruflichen Schulzentrum an der Astrid-Lindgren-Straße 1, 81829 München.

Im Schulgebäude sind außerdem noch die Städtische Berufsschule für Finanz- und Immobilienwirtschaft sowie eine Filiale der Städtischen Berufsschule für Großhandels- und Automobilkaufleute untergebracht.

Die Schule wird von Auszubildenden der Ausbildungsberufe Rechtsanwalts-, Patentanwalts-, Notar- und Verwaltungsfachangestellte/-r besucht.

Die größte Gruppe an Auszubildenden bilden die Rechtsanwaltsfachangestellten.

Im Schuljahr 2015/16 werden 1.515 Schülerinnen und Schülern in 56 Klassen von 47 Lehrkräften unterrichtet, davon 28 weiblich und 19 männlich. (27 in Vollzeit sowie 20 in Teilzeit). Das Kollegium setzt sich überwiegend aus Diplom-Handelslehrerinnen und Diplom-Handelslehrern sowie 5 Fachlehrerinnen (Textverarbeitung) zusammen. Bei speziellen praxisbezogenen Unterrichtsthemen erfolgt darüber hinaus eine Unterstützung von nebenberuflichen Lehrkräften aus dem Notariats- bzw. Patentbereich.

Das Sprengelgebiet umfasst für die Rechtsanwalts- und Verwaltungsfachangestellten den Grundsprengel (München, Landkreis München, Ebersberg), bei Patentanwaltsfachangestellten Bayern, bei Notarfachangestellten Bayern und Teile von Rheinland-Pfalz.

Die Beschulung in den Ausbildungsberufen erfolgt für die Notar- und Verwaltungsfachangestellten in Form des Blockunterrichts und für die übrigen Ausbildungsberufe als Teilzeitunterricht in Tagesform. Ca. 70 % der Notarfachangestellten sind in Wohnheimen untergebracht. Die Blockzeiten der Verwaltungsfachangestellten werden vom Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus festgelegt.

Rechtsanwaltsfachangestellten	die Rechtsanwaltskammer für den Oberlandesgerichtsbezirk München
Patentanwaltsfachangestellten	die Patentanwaltskammer in München
Notarfachangestellten	die Notarkasse in München
Verwaltungsfachangestellten	je nach Ausbildungsrichtung: die Bayerische Verwaltungsschule in München, das Bundesamt für Personalmanagement der Bundeswehr sowie das Bundesverwaltungsamt Köln.

Die Zusammenarbeit mit den genannten Stellen muss wegen umfangreichen Prüfungstätigkeiten, wie beispielsweise die Erstellung von Prüfungsaufgaben, intensiv gepflegt werden. Die Schule – auch die Schulleitung – ist in allen Berufsbildungsausschüssen der jeweiligen zuständigen Stellen vertreten. Der spezielle Fachunterricht erfolgt in den jeweiligen Ausbildungsberufen auf anspruchsvollem Niveau, dessen Inhalte ständig aktualisiert werden müssen.

Die Schulkultur ist geprägt durch hohe gegenseitige Wertschätzung aller beteiligten Personen. Die Berufsschule hat sehr gute Erfahrungen mit schüleraktivierenden und handlungsorientierten Unterrichtsformen, entwickelt fächerübergreifende und handlungs- und kompetenzorientierte Projektarbeit weiter.

Für leistungsschwache Schülerinnen und Schüler arbeitet die Schule eng mit Trägern der ausbildungsbegleitenden Hilfen zusammen. Hochschulzugangsberechtigte Schülerinnen und Schüler erhalten fachlich orientierten Plusunterricht. Neben der Vermittlung der für den jeweiligen Beruf notwendigen Schlüsselqualifikationen ist es ein besonderes Anliegen der Schule, sich gegenüber den Beteiligten zu öffnen, den Informationsfluss transparent zu gestalten und die Zusammenarbeit mit Schülerinnen und Schülern, Auszubildenden, zuständigen Stellen und Verbänden weiter zu fördern. Für Ausbilderinnen und Ausbilder werden daher Informationsabende angeboten. Die Berufsschule nimmt seit 2009 am München weiten Projekt „Ökoprofit“ teil.

Seit 1999 betreibt die Berufsschule ein Qualitätsmanagement (bis 2009 im EFQM-Modell), dem ein Leitbild zugrunde liegt. Die darin formulierte zukunftsgerichtete Bildungsarbeit gilt als Richtschnur für das Wirken in Bildung und Erziehung.

Die Schule nahm als Pilotschule am QSE 2.0-Prozess teil. Seit Beginn des Qualitätsmanagementprozesses 1999 arbeitet unsere Schule gezielt und strukturiert im kontinuierlichen

Verbesserungsprozess. Ein engagiertes QSE-Team und ein engagiertes Kollegium, ggf. unterstützt durch externe Experten, erarbeiten Maßnahmen und führen diese im Sinne einer effektiven Zielerreichung durch.

Im Sinne einer Feedback-Kultur finden regelmäßige Befragungen des Kollegiums und der Schülerinnen und Schüler statt, deren Ergebnisse auch an die Bereichsleiter weitergeleitet werden.

Die Bereichsleiter leiten einzelne Qualitätszirkel, die sich mit fachlichen und methodischen Themen beschäftigen, Unterrichtsstunden ausarbeiten und an vereinbarten Verbesserungsmaßnahmen arbeiten. Sie vereinbaren mit ihren Mitgliedern Zielvereinbarungen. Die Bereichsleiter beraten und betreuen die Lehrkräfte und tragen eine Mitverantwortung für die Qualität des fachlichen Unterrichts in der Fachschaft. Sie sind zuständig für die Entwicklung und Umsetzung von fachbezogenen und fächerübergreifenden pädagogischen Konzepten.

1.2 Beteiligte am Projekt MEBS

Mitglieder des MEBS-Teams sind:

Dr. Thomas Roth, OStD, Schulleiter

Marianne Bruckmeier, StDin, stellv. Schulleiterin

Gerald Bleicher, OStR, Anwenderbetreuer

Henriette Kölz, OStRin, Beratungslehrerin

Albert Scherber, StD, Lernfeld-Koordinator

Martin Steigenberger, StD, Bereichsleiter

MEBS-Pilotinnen sind:

Veronika Dives, StDin, Bereichsleiterin

Gabriele Winter, FOLin, Bereichsleiterin

2 Aufbau der Schule und Einbettung der mittleren Ebene

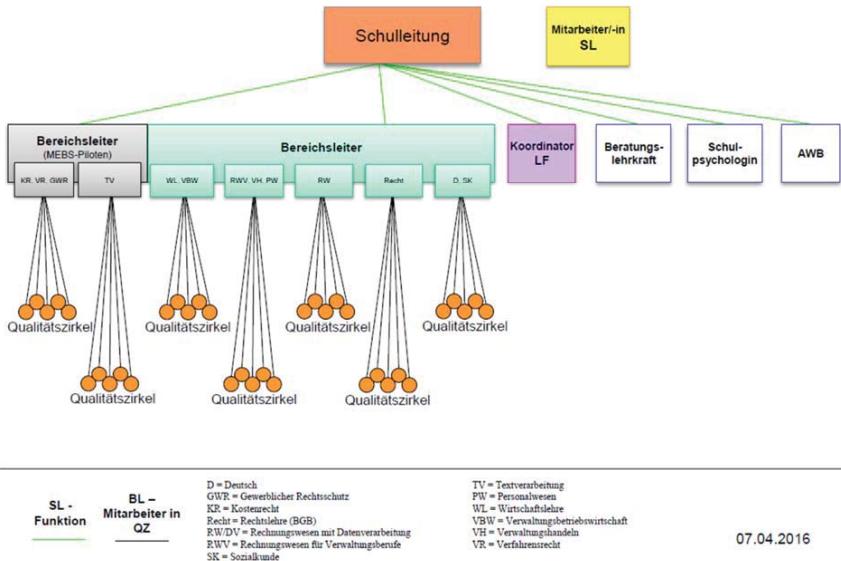


Abbildung 1: Organigramm

3 Die mittlere Ebene an unserer Schule: Konkretisierung und Erfahrungen

3.1 Beschreibung der schulspezifischen mittleren Ebene an der Schule

3.1.1 Zielsetzungen

Die Bereichsleiter tragen folgende Verantwortungen in ihrem jeweiligen Schulteil gegenüber der Schulleitung:

- Mitverantwortung Unterrichtsplanung und -entwicklung im Schulteil
- Qualitätssicherung des Unterrichts im Schulteil

- Evaluierung im Schulteil
- Fachliche und methodische Unterstützung der Lehrkräfte
- Anspruchsgruppenmanagement (Stakeholdermanagement)
- Beratung und Unterstützung der Schulleitung beim Einsatz der finanziellen und personellen Ressourcen
- Mitverantwortung im strategischen Management und KVP
- Mitverantwortung Personalplanung und -entwicklung

3.1.2 Einordnung der Stelle

Die Stelle eines Bereichsleiters stellt die verbindende Ebene zwischen Schulleitung und Lehrkräften dar. Sie untersteht dabei dem/der Schulleiter/in und Stellvertreter/in.

3.1.3 Aufgabeninventar

3.1.3.1 Übergeordnete Aufgaben

Mit der Stelle geht die Pflicht einher, an der strategischen Ausrichtung des Schulteils und damit der gesamten Schule mitzuwirken.

3.1.3.2 Leitungsaufgaben

3.1.3.2.1 Mitarbeiterführung und Teamentwicklung

Auf Wunsch der Lehrkräfte sind die Bereichsleiter verpflichtet, die kollegiale Beratung zu fördern, indem sie beispielsweise Hospitationen, Fallberatungen und Supervisionen organisieren und durchführen. Sie haben darüber hinaus für die fachliche, pädagogische und soziale Kompetenzförderung der Lehrkräfte Sorge zu tragen in dem etwa Lehrerinnenfortbildung (in Absprache mit der Schulleitung) geplant und organisiert oder Feedbackgespräche mit Zielvereinbarungen mit den Lehrkräften geführt werden.

3.1.3.2.2 Schulteil leiten und entwickeln

Auch über die Mitarbeiterführung hinausgehende Leitungsaufgaben sind von den Führungskräften zu übernehmen. Dazu zählen etwa die Steuerung der pädagogischen und methodisch-didaktischen Entwicklung im Schulteil und die Mitwirkung beim Controlling (Planung, Durchführung, Kontrolle) der pädagogischen Handlungsziele der Schule im Schulteil. In Absprache mit Schulleitung und Kollegium ist zudem die Koordinierung der Kontaktpflege zu Ausbildungsbetrieben und Institutionen (z. B. Kammern, Hochschulen, Verbänden, überbetriebliche Ausbildungsträger) und Mitwirkung bei Informationsveranstaltungen mit externen Gruppen zu gewährleisten. Um der Schulleitung und den jeweils mitwirkenden Lehrkräften die Entscheidungen über finanzielle, räumliche und personelle Ressourcen (z. B. Lehrereinsatz, Stundenplan) zu erleichtern, ist auch hierbei eine Mitwirkung der Bereichsleiter erforderlich. Als weiterer Punkt der Schulleitung und -entwicklung ist die Mitwirkung an der Qualitätssicherung und -entwicklung (z. B. Analyse der Ergebnisse der Schüler/innenbefragung, Teilnahme an Audits, Mitarbeit im QSE Team, Allgemeine Beschreibung von Unterrichtsentwicklungsprozessen im Rahmen des KVP) zu nennen.

3.1.3.2.3 Unterrichtsqualität sichern und verbessern

Um die Unterrichtsqualität kontinuierlich zu sichern und zu verbessern, werden an unserer Schule regelmäßig so genannte Qualitätszirkelsitzungen von den jeweiligen Bereichsleitern mit ihrem Mitarbeiterkreis abgehalten.

Auch die Mitwirkung an der Entwicklung und Umsetzung von fachbezogenen und fächerübergreifenden pädagogischen Konzepten und Unterrichtsentwicklungsprozessen und Steuerung dieser Prozesse gehört zu diesem Prozess.

Zur besseren Organisation des Wissensmanagements im eigenen Schulteil tragen dabei u. a.

- a. die Kommunikation von Änderungen in der Fachtheorie und die Zurverfügungstellung aktuellen Arbeitsmaterials und Arbeitsblättern in digitaler Form mit Lösungshinweisen in Fronter bei. Zusätzlich werden Respezienzen der Leistungsnachweise aller im Schulteil unterrichtenden Lehrkräfte durchgeführt.

3.1.3.3 Kernaufgaben

Siehe Stellenbeschreibung "Lehrkraft".

3.1.3.4 Unterstützungsaufgaben

3.1.3.4.1 Mitarbeiterführung und -generierung

Die Schulleitung ist bei der Suche nach neuen Lehrkräften und deren Einarbeitung zu unterstützen. Auch in der dienstlichen Beurteilung und der Vergabe von Lob haben die Bereichsleiter beratend mitzuwirken (z. B. Unterstützung bei Unterrichtsbesuchen, Abgabe von Stellungnahmen zur dienstlichen Beurteilung).

3.1.3.4.2 Beschwerdemanagement

Schülerinnen und Schüler werden hierbei in fachlichen Fragen beraten, soweit dies nicht vorher durch die Lehrkräfte abgedeckt werden konnte.

3.1.4 Kompetenzprofil

Um ihrer Aufgabe als Führungskräfte gerecht zu werden, müssen die jeweiligen Personen ein entsprechendes Profil aufweisen, das im Einzelnen folgende Kompetenzen beinhaltet:

- Führungskompetenz
- Fachliche und pädagogische Kenntnisse und Fähigkeiten
- Teamfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Interkulturelle Kompetenz
- Gender-Kompetenz
- Fähigkeit zur Selbstreflexion
- Erfahrung mit den Instrumenten der Qualitätssicherung und -entwicklung
- Organisationsfähigkeit
- Gesprächsführung
- Halten von Vorträgen
- Stresstoleranz

- Eigeninitiative
- Selbstständigkeit
- Einsatzbereitschaft

3.1.5 Befugnisse

Es muss für alle Beteiligten Klarheit herrschen, was ein Bereichsleiter darf und was nicht, um hier jegliches Konfliktpotenzial zu minimieren. Die Befugnisse umfassen an unserer Schule das Treffen von Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Unterrichtsqualität, das Recht zur Mitsprache bei der Entwicklung der gesamten Schule, die Vertretung des Schulteils nach außen, das Mitspracherecht bei der Personalförderung sowie in Absprache mit anderen Schulleitungen und Schulleitung, das Treffen von Entscheidungen über materielle, räumliche und personelle Ressourcen.

3.1.6 Entlohnung

Die Stelle wird als Funktionsstelle in der Besoldungsgruppe A15 und zusätzlich zwei Anrechnungsstunden vergütet.

3.2 Erfahrungen

Die Teilnahme war für unsere Berufsschule die konsequente Weiterentwicklung aus den Erfahrungen, die die Schule über viele Jahre mit ihren eingerichteten Qualitätszirkeln (QZ) sammeln konnte (Näheres zu den Qualitätszirkeln siehe Roth, Thomas G.; Scherber, Albert (2014); Chancen durch Qualitätszirkel an beruflichen Schulen. Basisarbeit an der Städtischen Berufsschule für Rechts- und Verwaltungsberufe in München (VLB akzente 05-06/2014, S. 27-28). Bisher leiteten die Bereichsleiter/-innen Arbeitskreise, die sich vorrangig mit Unterrichtsentwicklung auseinandersetzten. Damit konnte in den Diskussionen mit dem Kollegium verdeutlicht werden, dass mit dem MEBS-Projekt keine neue Ebene installiert werden sollte, sondern dass in diesem Projekt die Bereichsleiter jetzt als Führungskräfte zu sehen sind. Damit konnte dem Kollegium auch vermittelt werden, dass mit dem MEBS-Projekt keine Aufgaben aus der Ebene der Schulleitung delegiert, sondern neue Aufgaben umgesetzt werden sollten. Aus dieser Diskussion ergab sich auch schlüssig, dass für die dienstliche Beurteilung weiterhin die Schulleitung zuständig ist.

Inhaltlich bestand Konsens, dass sich während der Projektphase die Arbeitsaufträge für MEBS aus den gesteckten QSE-Zielen ergeben. Das priorisierte Ziel dort war die Umsetzung der neuen Lernfelder, die der neue Lehrplan beinhaltet, verbunden mit der pädagogischen Intention der Handlungsorientierung und der Schüleraktivierung. Die eingerichteten Arbeitskreise wurden von den Bereichsleitern geführt. Hier galt es, Zielvereinbarungen mit den Mitgliedern zu treffen und die Arbeitsaufträge zu verteilen. Dies wurde von ihnen selbständig durchgeführt und mit den anderen Arbeitskreisen koordiniert. In Sitzungen der Bereichsleitungen wurde die Schulleitung über den Stand der Dinge informiert. Gespräche mit den Arbeitskreismitgliedern bestätigten, dass dieses Vorgehen von den Mitgliedern akzeptiert wurde. Damit stand die Unterrichtsentwicklung klar im Vordergrund.

Eine sehr zeitintensive Phase stellte die Erarbeitung des MEBS-Profiles in der MEBS-Gruppe dar. Die Formulierung bedeutete einen Spagat zwischen einem umfassenden effektiven Profil und der Vermeidung von Überlastung. Die daraus resultierende Stellenbeschreibung konnte mit Hilfe des MEBS-Schiebereglers auf die Schule angepasst werden, ohne den Blick auf grundlegende Ziele des MEBS-Projekts zu verlieren. Die Ergebnisse für ein MEBS-Profil wurden schulintern sowohl mit den Bereichsleiterinnen und Bereichsleitern diskutiert, als auch dem Gesamtkollegium vorgestellt.

Die Erkenntnisse aus diesem MEBS-Prozess waren neben der wichtigen Formulierung einer Stellenbeschreibung für zukünftige Stellenausschreibungen die Weiterentwicklung aufbauorganisatorischer Notwendigkeiten und ablauforganisatorischer Prozesse. Es konnte gezeigt werden, wie eine Ebene zwischen Schulleitung und Kollegium etabliert wird und wie sie sich auf Grund der Führungsaufgaben von anderen zusätzlichen Tätigkeiten (z. B. Beratungslehrkraft, Anwendungsbetreuer) unterscheidet. Die Umsetzung der profilgebenden Aufgaben mit Hilfe des MEBS-Schiebereglers in der Umsetzungsphase verdeutlichte die Notwendigkeit einer MEBS. Nur auf diese Weise konnten Prozesse im Team initiiert und gesteuert werden.

Aus der Zielsetzung heraus, dass keine neue Ebene eingezogen wird und Personen mit Führungsqualitäten gesucht werden, suchte die MEBS-Gruppe für die Umsetzungsphase zwei Lehrkräfte (MEBS-Pilotinnen). Diese konnten aus der Reihe der Bereichsleiterinnen gewonnen werden. Diese Entscheidung konnte problemlos dem Kollegium vermittelt werden.

Mit der Einrichtung einer MEBS konnte die Führungsspanne verringert werden, was eine größere Nähe der geführten Lehrkräfte zur Führungskraft bedeutet. Die geführten Feedbackgespräche – der Begriff der Mitarbeitergespräche wurde abgelehnt, da dieser schon für

die Schulleitung besetzt ist - konnten zeitnahe Rückmeldungen geben, was sich für die Lehrkräfte motivierend auswirkte. Eine Schulleitung kann dies nicht leisten. Andererseits erhält die Schulleitung durch die geführten Gespräche mit den Fachbereichsleitungen genügend Informationen über die Entwicklungen und läuft nicht Gefahr, vom Schulalltag abgekoppelt zu werden.

Durch die Nähe des Bereichsleiters zu den Lehrkräften ist eine Steuerung der Unterrichtsentwicklungsprozesse punktgenau möglich, da sich die Schulteile (Fachbereiche, Abteilungen) voneinander stark unterscheiden können. Wir konnten feststellen, dass die Leitung der AKs durch die Mitglieder akzeptiert wurde, was sich u. a. in den Zielvereinbarungen und deren Umsetzung widerspiegelte.

4 Fazit

Eine Führungsebene zwischen Kollegium und Schulleitung ist für eine zeitgemäße Führung einer Berufsschule unentbehrlich, da damit die Qualität der beruflichen Bildung verbessert wird. Mit geeigneten personellen Ressourcen lässt sich aufgrund der Nähe die Motivation beim Kollegium steigern und die organisationalen Prozesse zielgenauer steuern. Die erarbeitete Stellenbeschreibung bietet eine sehr gute Grundlage für zukünftige Stellenausschreibungen als Bereichsleiterinnen oder Bereichsleiter. Das MEBS-Projekt verdeutlichte aber auch, dass ohne zusätzliche zeitliche Ressourcen das verantwortungsvolle und zeitintensive MEBS-Profil nicht realisiert werden kann. Das angestrebte Profil ist gegenüber dem bisherigen Aufgabenbereich der Bereichsleiter umfangreicher und auch verantwortungsvoller. Aber auch mit zusätzlichen Ressourcen wird in Zukunft die Gewinnung von Führungskräftenachwuchs im Bereich MEBS auf Grund des anspruchsvollen Profils nicht einfach werden.

Erich Baumann / Bettina Hagenmaier / Wolfgang Ludwig

Die mittlere Ebene an der Berufsschule für Holz- technik und Innenausbau

1 Profil und Beteiligte der Schule

Die Berufsschule für Holztechnik und Innenausbau (BSHI) ist eine von vier beruflichen Schulen, die im Kerschensteiner Berufsschulzentrum zusammengefasst sind. Die BSHI gliedert sich in drei Abteilungen. Der Fachbereich Holztechnik Fachstufe, der Fachbereich Berufsgrundschuljahr (BGJ) Holztechnik und der Fachbereich Raumausstatter/Polsterer.

Eine Besonderheit ist der Fachbereich BGJ Holztechnik, in dem die Schüler einjährig Vollzeit beschult werden und welcher somit einer Berufsfachschule sehr nahe kommt. Die BGJ-Schüler haben noch keinen Ausbildungsbetrieb, sind also Vollzeit in der Schule, unterbrochen von vier einwöchigen Betriebspraktika.

In den beiden anderen Fachbereichen werden die Schüler mit einem Ausbildungsvertrag im dualen System in Blockform beschult.

Die drei Fachbereiche sind von der Schülerzahl annähernd gleich groß.

Die Verzahnung der Lehrkräfte ist in den beiden Holzfachbereichen sehr groß, während der Fachbereich Raumausstatter/Polsterer autark ist. Die Zusammenlegung der Bereiche Holztechnik und Raumausstatter/Polsterer zu einer Berufsschule Holztechnik und Innenausbau wurde vor Jahren aus verwaltungstechnischen und organisatorischen Gründen vollzogen.

Die Schüler aus dem Bereich Holztechnik haben kurze Anreisewege mit sehr günstiger öffentlicher Verkehrsanbindung, da der Sprengel München und den Großraum München die Berufe umfasst. Der Bereich Raumausstatter/Polsterer umfasst dagegen den ganzen Regierungsbezirk Oberbayern und Teile von Schwaben und Niederbayern.

1.1 Raumausstatter | Ausbildung

Die in der Regel dreijährige Ausbildung beinhaltet zur praktischen Seite im Betrieb die fachlichen und allgemeinen Fertigkeiten und Kenntnisse in der Berufsschule. Hierbei werden nicht nur berufsbezogene Inhalte in den 12 Lernfeldern, sondern auch berufsübergreifende Fähigkeiten in den Fächern Sozialkunde, Deutsch, Religion bzw. Ethik und Sport vermittelt.

Die Inhalte der Lernfelder gliedern sich in die Bereiche Planung und Beratung, Boden- und Wandgestaltung, Dekoration und Polsterungen. Am Ende eines jeden Lernfelds findet eine sog. Blockarbeit statt, aus der sich die jeweilige Lernfeldnote ergibt.

Die Auszubildenden erhalten am Ende jeden Schuljahres ein Jahreszeugnis bzw. am Ende des dritten Ausbildungsjahres ein Abschlusszeugnis, welches unter bestimmten Bedingungen auch den Mittleren Schulabschluss umfasst und so zum weiterführenden Besuch einer Fachober- bzw. Berufsoberschule berechtigt.

1.2 Polsterer | Ausbildung

Die in der Regel dreijährige Ausbildung beinhaltet zur praktischen Seite in meist industriellen Großbetrieben die theoretischen und allgemeinen Fertigkeiten und Kenntnisse in der Berufsschule, welche in 12 Lernfeldern aufgliedert sind. Auch berufsübergreifende Fähigkeiten in den Fächern Sozialkunde, Deutsch, Religion bzw. Ethik und Sport werden ähnlich wie in der Raumausstatterausbildung vermittelt. Die Lernfelder umfassen Bereiche wie die Planung von Aufträgen und Entwicklung von Herstellungskonzepten, moderne Polstertechniken, Herstellung von Formteilen und die Endmontage und Qualitätskontrolle in der Produktionskette. Am Ende eines jeden Lernfelds findet eine sog. Blockarbeit statt, aus der sich die jeweilige Lernfeldnote ergibt. Zudem sind die Lehrkräfte maßgeblich an der Konzeption der Abschlussprüfung der Industrie- und Handelskammer für den Beruf Polsterer beteiligt.

Organisatorisch umfasst der Polstererbereich das Gebiet von Taufkirchen an der Vils bis nach Aichach. Die größten ausbildenden Betriebe und damit Ansprechpartner der Berufsschule sind hierbei Himolla und Segmüller.

Sowohl die Auszubildenden im Raumausstatterhandwerk als auch jene im Polstererbereich erhalten am Ende jeden Schuljahres ein Jahreszeugnis bzw. am Ende des dritten Ausbildungsjahres ein Abschlusszeugnis, welches unter bestimmten Bedingungen auch den Mittleren Schulabschluss umfasst und so zum weiterführenden Besuch einer Fachober- bzw. Berufsoberschule berechtigt.

1.3 Schreiner | Ausbildung

1.3.1 Berufsgrundschuljahr (BGJ)

Im ersten Jahr besuchen die angehenden Schreinerlehrlinge das BGJ Holztechnik. Im BGJ haben die Schüler 30 Stunden Fachunterricht, davon 18 Stunden in den Werkstätten und 12 Stunden im Klassenzimmer oder im Computerraum. Zusätzlich gibt es sieben Stunden allgemeinbildenden Unterricht in Deutsch, Sozialkunde, Sport und Religion, bzw. Ethik.

In diesem Jahr lernen die Schülerinnen und Schüler an komplexer werdenden Lernsituationen die technischen Grundlagen des Schreinerhandwerks. Die Schülerinnen und Schüler planen beispielsweise ein kleines Sideboard. Sie entwerfen und zeichnen es an der Zeichenplatte und am Computer, führen Materialberechnungen durch und bauen es dann in der Werkstatt.

Um Einblicke in den realen Arbeitsalltag zu bekommen und für die Lehrstellensuche, ist während der Schulzeit ein Praktikum von drei Wochen sowie einer Woche in der Ferienzeit vorgeschrieben.

1.3.2 Fachstufe

In dieser Zeit findet die Ausbildung im Betrieb und neun Wochen pro Jahr in der Berufsschule statt. Zu uns kommen die Lehrlinge viermal zwei, bzw. drei Wochen. Jetzt werden die Lerninhalte konkreter und spezieller. So werden z. B. Themenbereiche wie Deckenverkleidungen und Treppenbau behandelt.

Am Ende der Ausbildung steht die Gesellenprüfung. In ihr wird das erworbene Wissen in einem theoretischen und praktischen Teil geprüft. Die praktische Prüfung besteht aus einer Arbeitsprobe und dem Bau eines Gesellenstückes.

1.4 Beteiligte am Projekt MEBS

Erich Baumann, OStD, Schulleiter

Wolfgang Steckenleiter, FSKR, stellv. Schulleiter

Bettina Hagenmaier, StD, Abteilungsleiterin Raumausstatter/Polsterer

Wolfgang Ludwig, OStR, Abteilungsleiter BGJ Holztechnik

Karin Hipp, FL, Personalrätin

Kollegium der Berufsschule für Holztechnik und Innenausbau

- Abteilung Raumausstatter und Polsterer
- Abteilung Berufsgrundschuljahr Holztechnik

- Abteilung Fachstufe Schreiner

2 Aufbau der Schule und Einbettung der mittleren Ebene

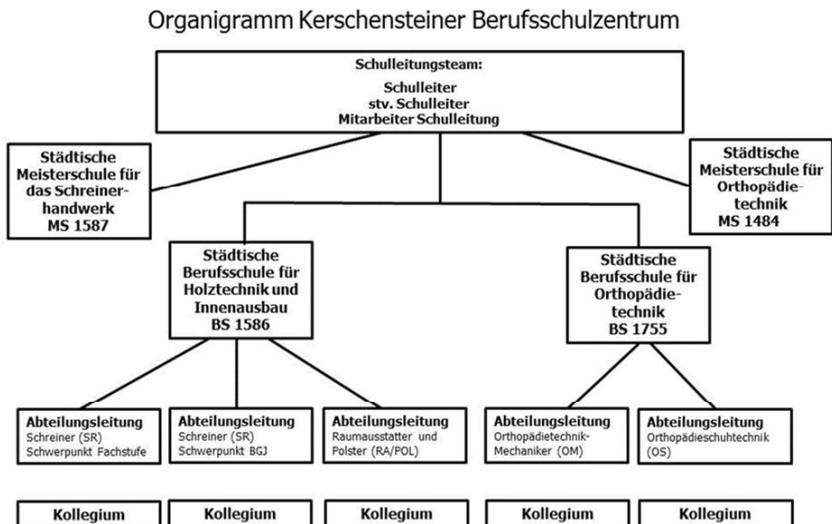


Abbildung 1: Organigramm

3 Die mittlere Ebene an unserer Schule: Berufsschule für Holztechnik und Innenausbau: Konkretisierung und Erfahrungen

Abteilungsleiterin – MEBS-Pilotin (Raumausstatter und Polsterer),

Abteilungsleiter – MEBS-Pilot (BGJ Holztechnik),

Abteilungsleiter (Fachstufe Holztechnik)

3.1 Zielsetzungen

Die Abteilungsleiter:

- tragen Mitverantwortung für Unterrichtsplanung und -entwicklung im Schulteil
- tragen Verantwortung für Qualitätssicherung des Unterrichts im Schulteil
- tragen Verantwortung für die Evaluierung im Schulteil
- tragen Verantwortung für die fachliche und methodische Unterstützung der Lehrkräfte
- tragen Mitverantwortung für das Anspruchsgruppenmanagement
- tragen Mitverantwortung für die Beratung und Unterstützung der Schulleitung beim Einsatz der finanziellen und personellen Ressourcen
- tragen Mitverantwortung für Personalplanung und -entwicklung

3.2 Aufgaben

Die Abteilungsleiter:

- leiten eine Abteilung mit zugewiesener Personal- und Ressourcenverantwortung
- leiten die Entwicklung und Umsetzung von fachbezogenen und fächerübergreifenden pädagogischen Konzepten und Unterrichtsentwicklungsprozessen und Steuerung dieser Prozesse
- leiten das Controlling der pädagogischen Handlungsziele der Schule im Schulteil
- leiten die Qualitätssicherung und -entwicklung

- haben beratende Mitwirkung bei dienstlichen Beurteilungen
- haben beratende Mitwirkung bei der Vergabe der leistungsorientierten Bezahlung
- führen Feedbackgespräche und vereinbaren Ziele mit Lehrkräften im Schulteil
- planen und organisieren Informationsveranstaltungen, Messebesuche und Ausstellungen
- planen und organisieren Lehrerfortbildungen in Absprache mit der Schulleitung
- planen und organisieren die regelmäßigen Abteilungskonferenzen
- planen und organisieren die kollegiale Beratung auf Wunsch
- kommunizieren Änderungen von Lehrplänen
- koordinieren Leistungsnachweise und Standards
- koordinieren die Kontaktpflege zu Ausbildungsbetrieben und berufliche Institutionen
- koordinieren die finanziellen, räumlichen und personellen Ressourcen in Absprache mit der Schulleitung
- fördern die fachliche, pädagogische und soziale Kompetenz der Lehrkräfte in der Abteilung

3.3 Befugnisse

Die Abteilungsleiter:

- planen und organisieren den Unterrichteinsatz in Absprache mit der Schulleitung
- planen und organisieren die Unterrichtsvertretungen
- planen und organisieren Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Unterrichtsqualität
- vertreten die Abteilung nach außen
- haben Mitspracherecht bei Personalförderung und Gewinnung
- treffen in Absprache mit dem Planungsteam und der Schulleitung Entscheidungen über materielle, räumliche und personelle Ressourcen
- haben Mitspracherecht bei der Entwicklung des gesamten Schulzentrums

3.4 Erfahrungen mit der mittleren Ebene im Bereich Raumausstatter und Polsterer

Vor dem Hintergrund, dass das Kerschensteiner Berufsschulzentrum eng mit Handwerksbetrieben bzw. industriellen Unternehmen zusammenarbeitet und diese naturgemäß andere Organisationsformen bzw. -systeme aufweisen als in allgemeinen Schulen, entwickelten sich auch für den Berufsschulbereich eher funktionale, spartenorientierte Strukturen. So übernehme ich seit vier Jahren in Abstimmung mit der Schulleitung die im Punkt Aufgaben der Abteilungsleitung aufgeführten Tätigkeiten eigenverantwortlich.

Für den Bereich der Personal- und Ressourcenverantwortung bedeutet dies die Planung und Mitorganisation des längerfristigen als auch kurzfristigen Lehrkräfteeinsatzes, der benötigten Räume und die zeitliche Koordinierung was u. a. sowohl die Erstellung eines Blockplans, der Jahres- und Vertretungsstundenpläne, die Sachverwaltung in der Abteilung und der Datenerstellung und -eingabe für die Jahresstatistiken umfasst. Hierfür ist die enge Abstimmung mit der Schulleitung, den anderen Abteilungen, den Lehrkräften in der Abteilung sowie externen Stellen wie den Innungen bzw. Kammern oder kooperierenden Berufsschulen notwendig. Ein weiterer großer Bereich meiner Tätigkeit umfasst die Organisation und Koordination von Besprechungen, Konferenzen, Veranstaltungen, Fortbildungen, Leistungsnachweisen und Prüfungen. Um dem Anspruch einer prozessualen Qualitätssicherung und -entwicklung zu genügen, sind in Abstimmung mit den oben genannten Anspruchsgruppen zeitintensiv Abläufe zu organisieren und Konzepte zu entwickeln. Eine elementare Herausforderung stellen auch Entwicklungen wie die Einführung eines neuen Lehrplans im Bereich Polsterer oder die inhomogenen Zusammensetzungen in den Klassen auf Grund von extrem unterschiedlichen Bildungs- bzw. Ausbildungsniveaus dar. Dies bedingt u. a. einen erhöhten Betreuungs- und Beratungsbedarf der Lehrkräfte hinsichtlich des rechtlichen und pädagogisch-methodischen Vorgehens.

Durch die Präsenz einer Abteilungsleitung ergibt sich für mich als Fazit eine wesentlich spezifischere und intensivere Betreuung der internen und externen Anspruchsgruppen, als dies bei einer größeren Führungsspanne möglich ist, was in und außerhalb meiner Abteilung auch größtenteils positiv wahrgenommen wird. Um eine wirklich optimale Umsetzung des MEBS-Konzepts und damit die genannten positiven Folgen zu gewährleisten, ist jedoch eine bedarfsorientierte Qualifikation der Abteilungsleitungen und eine zeitliche Entlastung unabdingbar, da der Einsatz als Vollzeitlehrkraft mit den Erfordernissen einer Abteilungsleitung nicht uneingeschränkt vereinbar ist.

3.5 Erfahrungen mit der mittleren Ebene im Bereich Holztechnik

Die Mittlere Ebene Beruflicher Schulen ist schon seit langem an der Berufsschule für Holztechnik und Innenausbau eingeführt und hat sich etabliert.

Im Speziellen besteht die Abteilung Holztechnik aus 19 Kolleginnen und Kollegen und wird zurzeit mit einer sog. Doppelspitze geführt, einem Fachbetreuer (klassische alte Bezeichnung für einen Funktionsstelleninhaber) und einem Koordinator (mögliche neu Bezeichnung in München). Beide leiten eine Abteilung und nehmen somit Abteilungsleitertaufgaben wahr. Der zweite Fachbetreuer für die Fachpraxis ist schon seit längerer Zeit erkrankt.

3.5.1 Schwerpunkt Teamentwicklung

Die Einführung von Lernfeldern im Unterricht setzt eine stärkere Vernetzung und eine verbindliche Kommunikation zwischen den Lehrkräften voraus, um Lerninhalte miteinander vereinbaren und Lernsituationen gemeinsam entwickeln zu können. Gefordert sind dabei auch Kompromissbereitschaft und persönliches Engagement bei der Ausarbeitung und Umsetzung der Lernsituationen.

Im theoretischen Unterricht erarbeiten einige Lehrkräfte mit den Schülerinnen und Schülern Werkstücke, die in der Abfolge von anderen Lehrkräften in der Werkstatt umgesetzt werden. Hierbei entstehen Abhängigkeitsverhältnisse bzw. Hierarchiesituationen mit einigem Konfliktpotential.

Ziel der Teamentwicklung war es deshalb, Verständnis für Arbeitsbelastungen der Kolleginnen und Kollegen zu wecken, Konfliktsituationen aufzuarbeiten und die Kommunikation zwischen den Kolleginnen und Kollegen und zwischen den Arbeitsteams zu verbessern.

Der Teamentwicklungsprozess wurde von einem MEBS-Piloten konzeptionell entwickelt und mit Hilfe einer externen Mediatorin durchgeführt und umfasste insgesamt sieben Tage. Die qualitativen Ergebnisse der einzelnen Teams wurden dadurch deutlich erhöht und der Teamgeist gestärkt.

3.5.2 Erfahrungen als MEBS-Pilot

Wie eingangs aufgelistet, umfasst die mittlere Ebene beruflicher Schulen (MEBS) Aufgaben wie das Organisieren des Lehrkräfteeinsatzes, der Vertretungsplanung in Klassen und Lern-

feldern, die Entwicklung, Einführung und Durchführung von qualitätssichernden Prozessen und Werkzeugen im Unterricht, ein Mitspracherecht bei der Personalgewinnung und -förderung sowie das Vertreten der Abteilung nach außen.

Es wird von Kolleginnen und Kollegen der Abteilung Holztechnik wahrgenommen, dass diese Aufgaben von mir als MEBS-Pilot übernommen werden. Das geschieht dadurch, dass ich Position zu einzelnen Inhalten beziehe und damit einen Weg vorgebe, Abläufe erarbeite und deren Einhaltung überwache, Lehrerkonferenzen inhaltlich plane und einberufe, einzelne Kollegen fördere und den Personalbedarf feststelle.

Alle diese Aufgaben erfordert eines: Das Treffen von Entscheidungen.

Das Treffen von Entscheidungen erhalten die MEBS-Piloten als geliehenes Recht von der Schulleitung. Mit dem Treffen von Entscheidungen nehmen wir Führungsaufgaben wahr. Die mittlere Ebene beruflicher Schulen (MEBS) entspricht, einer mittleren Führungsebene ohne Beurteilungskompetenz.

Mit Einführung einer mittleren Ebene ist die Zurverfügungstellung einer entsprechend honorierenden Funktionsstelle notwendig, um auch hierarchisch bzw. organisatorisch eine entsprechende Einstufung darzustellen.

Die eingangs beschriebenen Aufgaben erfordern einen relativen hohen Präsenzgrad in der Abteilung. Ebenfalls müssen die zusätzlich zum Unterricht notwendigen organisatorischen Aufgaben für die Abteilung bewältigt werden. Dafür werden Ressourcen in Form von Verfügungsstunden notwendig, sonst ist diese Aufgabe nicht in verantwortungsvoller Weise mit der notwendigen Qualität auszufüllen.

4 Fazit

4.1 Der Nutzen der mittleren Ebene spiegelt sich in folgenden Punkten wider

Die Qualität des Unterrichts wird gesichert und verbessert durch bessere Selbsteinschätzung der Mitarbeiter.

Kürzere Entscheidungswege durch Verkleinerung der Führungsspanne führen zu größeren Mitgestaltungsmöglichkeiten und größerem Verantwortungsbewusstsein.

Die Beurteilung und die Würdigung der Arbeitsleistung werden auf eine breitere Basis gestellt und bewirken letztlich eine höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

4.2 Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung der mittleren Ebene

Rechtliche Anpassungen im Bereich Ausschreibungsrichtlinien, MLLDO

Umwidmung der bestehenden Funktionsstellen ermöglichen

Fortführung und Ausweitung des Modellversuchs und Anpassung an die jeweilige Situation der Schule, aber Netzwerke mit anderen Schulen bilden

Bereitstellung von zeitlichen Ressourcen für Personen der mittleren Ebene

Entwicklung von passgenauen Fortbildungskonzepten

Autorenverzeichnis

Andres, Christopher Dr.

Fachbetreuer Deutsch, Geschichte, Sozialkunde; Robert-Bosch-FOS; Studiendirektor.

Baumann, Erich

Schulleiter, Berufsschule für Holztechnik und Innenausbau; Oberstudiendirektor.

Bleicher, Gerald

Anwenderbetreuer; Städtische Berufsschule für Rechts- und Verwaltungsberufe; Oberstudienrat.

Brand, Monika

Mitarbeiterin der Schulleitung; Städtische Berufsschule für Fahrzeugtechnik; Eisenbahn und Fahrbetrieb; Oberstudienrätin.

Bruckmeier, Marianne

Stellvertretende Schulleiterin; Städtische Berufsschule für Rechts- und Verwaltungsberufe; Studiendirektorin.

Denk, Johann

Schulleiter; Robert-Bosch-FOS; Oberstudiendirektor.

Erdt, Alfred

Stellvertretender Schul- und Geschäftsleiter; Meisterschulen am Ostbahnhof in München; Studiendirektor.

Hagenmaier, Bettina

Abteilungsleiterin Raumausstatter/Polsterer; Berufsschule für Holztechnik und Innenausbau; Studiendirektorin.

Irzinger, Uwe

Robert-Bosch-FOS; Oberstudienrat.

Junior, Georg

Schul- und Geschäftsleiter der Meisterschulen am Ostbahnhof in München; Oberstudiendirektor.

Keil, Wolfgang

Schulleiter; Städtisches Berufsschulzentrum für Fahrzeugtechnik; Oberstudiendirektor.

Közl, Henriette

Beratungslehrerin; Städtische Berufsschule für Rechts- und Verwaltungsberufe; Oberstudienrätin.

Lehmeier, Heinz Dr.

Leitung; Pädagogisches Institut; Oberstudiendirektor.

Ludwig, Wolfgang

Abteilungsleiter BGJ Holztechnik; Berufsschule für Holztechnik und Innenausbau; Oberstudienrat.

Parth, Christian

Vertreter DPR; Robert-Bosch-FOS; Oberstudienrat.

Riedl-Steiner, Yvette

Leitung Bereich Berufliche Schulen; Pädagogisches Institut; Studiendirektorin.

Riegel-Hüttmann, Evi

Robert-Bosch-FOS; Oberstudienrätin.

Roth, Thomas Dr.

Schulleiter; Städtische Berufsschule für Rechts- und Verwaltungsberufe; Oberstudiendirektor.

Scharffenberg, Dirk

Pädagogischer Mitarbeiter; Geschäftsbereich Berufliche Schulen des Referats für Bildung und Sport der Landeshauptstadt München.

Scherber, Albert

Lernfeld-Koordinator; Städtische Berufsschule für Rechts- und Verwaltungsberufe; Studiendirektor.

Steigenberger, Martin

Bereichsleiter; Städtische Berufsschule für Rechts- und Verwaltungsberufe; Studiendirektor.

Uffelmann, Peter

Geschäftsführer; ComPetto Consulting Network GmbH.

Wilbers, Karl Prof. Dr.

Lehrstuhlinhaber; Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg; Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung.

Wiencke, Angela

Robert-Bosch-FOS; Oberstudienrätin.

Zimnik, Madrisa

Robert-Bosch-FOS; Studienrätin.