

**Thomas BEUTL¹, Hasan GENÇEL²,
Kai-Ulrich HEGMANN¹ & Karl SCHUMANN²**
(¹Berufliche Schule 4 Nürnberg & ²Berufliche Schule 2 Nürnberg)

**Mittlere Ebene an gewerblich-technischen und kaufmännischen
beruflichen Schulen in Nürnberg – ein Praxisbericht**

***bwp@*-Format: Praxisbeiträge**

Online unter:

https://www.bwpat.de/ausgabe41/beutl_etal_bwpat41.pdf

in

***bwp@* Ausgabe Nr. 41 | Dezember 2021**

Führung und Management beruflicher Schulen

Hrsg. v. **Karl Wilbers, Nicole Naeve-Stoß, Cornelia Wagner-Herrbach &
Franz Gramlinger**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | *bwp@* 2001–2021

bwp@

www.bwpat.de



Herausgeber von *bwp@* : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Nicole Naeve-Stoß, Karl Wilbers & Lars Windelband

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

Mittlere Ebene an gewerblich-technischen und kaufmännischen beruflichen Schulen in Nürnberg – ein Praxisbericht

Abstract

Dieser Praxisbericht verfolgt die Fragestellung, wie die Einbindung und Weiterentwicklung einer Mittleren Ebene als Instrument des Schulmanagements an zwei unterschiedlich aufgebauten städtischen Berufsschulen gelingt und dies unter der Bedingung einer Pandemie. Die Pandemie ist somit der Prüfstein des Instruments der Mittleren Ebene.

Welche Erkenntnisse sich dabei gewinnen und welche Entwicklungsschritte sich für die Zukunft ableiten lassen, wird durch die bewusst unterschiedlichen Herangehensweisen der Schulen an die gestellte Herausforderung möglichst facettenreich beleuchtet.

Die B2 orientiert sich dabei an ihrem strukturierten Schulentwicklungsprozess mit den Handlungsfeldern Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung, während die B4 den Fokus der Betrachtung eher auf die Analyse, der in dieser Zeit von ihren Mitgliedern der Mittleren Ebene identifizierten Stärken und Schwächen des Systems legt.

Middle level at industrial-technical and commercial vocational schools in Nuremberg – a report from practice

This practice report pursues the question of how successful the integration and further development of a middle management level (MEBS = Middle Level at Vocational Schools) is as an instrument of school management at two differently structured vocational schools under the condition of a pandemic situation. The pandemic is thus the touchstone of the MEBS instrument.

The knowledge that can be gained and the development steps that can be derived for the future are highlighted as multifaceted as possible through the different approaches of the schools that are involved in the project.

B2's approach is based on its structured school development process with the fields of organization, personnel and teaching development, while B4 focuses on the analysis of the strengths and weaknesses of the system identified by its members of the middle level during the pandemic

Schlüsselwörter: *Qualitätsmanagement und Schulentwicklung, mittlere Ebene (MEBS), distributive Führung, laterale Führung, Pandemiemanagement an Berufsschulen*

bwp@-Format: **PRAXISBEITRÄGE**

1 Einführung

Die Berufsschulen müssen sich immer stärker auf schnelle Veränderungen im Kontext des technischen und sozialen Wandels einstellen. Um eine agile und adäquate Schulentwicklung zu realisieren, ist eine dezentrale und flexible Organisationsstruktur nötig. Im Gegensatz zum bayrischen, staatlichen System der „Erweiterten Schulleitung“ (Art. 57a BayEUG), das mit einer Übertragung von Führungs- und Personalverantwortung einhergeht (vgl. beispielhaft KMBek vom 3. Juni 2019, Az. II-BS4424.0/10/7), hat sich die Stadt Nürnberg bei ihrem beruflichen Schulwesen für einen eigenen Weg entschieden. Das Konzept der *Mittleren Ebene an Beruflichen Schulen* (MEBS) kann einen wichtigen Beitrag leisten, die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu managen (vgl. Wilbers, 2015). Gerade die Corona-Krise, die nicht nur auf Schulen einwirkte und einwirkt, ist ein guter Prüfstein für die Funktionsfähigkeit des Nürnberger Konzepts.

Die Geburtsstunde dieses Konzeptes war eine Klausurtagung der Spitzenvertreter des Beruflichen Schulwesens der Stadt Nürnberg zum Thema „Mittlere (Führungs-)Ebene“ im Jahr 2014. Damals wurde mit Unterstützung von Prof. Wilbers und der Expertise zweier Münchner Schulleitungen das Nutzenpotenzial einer „Mittleren Ebene“ für berufliche Schulen in Nürnberg als hoch eingeschätzt. Die exakte Wirksamkeit der Implementierung einer solchen Struktur sollte durch einen Pilotversuch näher ausgelotet werden.

Mit dem Beschluss des Schulausschusses der Stadt Nürnberg vom 15.07.2016 wurde das auf drei Jahre anberaumte Modellprojekt "Mittlere Ebene an beruflichen Schulen" (MEBS) an vier beteiligten Pilotschulen (Städtische Berufsschule, Direktorat 1 (B1), B2, B4 und B10) zum Schuljahr 2016/17 eingeführt und am 27.06.2019 um ein Jahr auf eine Gesamtlaufzeit von vier Jahren verlängert.

Mit der Sitzung des Schulausschusses vom 22.04.2020 wurde MEBS für die beteiligten Pilotschulen über das Schuljahr 2019/20 hinaus als Modell zur nachhaltigen Steigerung der Unterrichtsqualität und der Personalentwicklung verstetigt.

Der vorliegende Praxisbericht beschäftigt sich mit den Erkenntnissen und Prozessen von zwei der obigen Projektschulen, nämlich denen an der Städtischen Berufsschule, Direktorat 2 (B2) und der B4.

Die B2 ist ein von überwiegend gewerblichen Berufen geprägtes Direktorat mit mehreren beruflichen Schularten, die auf mehrere Schulstandorte verteilt sind. Eingeführt wurde MEBS in der Berufsschule und Berufsfachschule. Als „Profil 21“-Schule hatte die B2 bereits Erfahrung in der ergebnisoffenen Gestaltung organisations- und personalentwickelnder Instrumente und Prozesse.

Die B4 ist eine Berufsschule mit überwiegend kaufmännischen Berufen an einem Schulstandort.

Die Arbeit der mittleren Ebene an allen Pilotschulen ist durch schulspezifische Aufgaben geprägt. Allen beteiligten Schulen ist jedoch gemeinsam, dass sich ihre Arbeit in folgendem, verbindlichen Rahmen bewegt (vgl. Schulausschuss Stadt Nürnberg, 22.04.2020):

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

Die mittlere Ebene ist verantwortlich für die Entwicklung der Ausbildungsqualität in ihrem Bereich. Sie steuert daher die bereichsspezifischen NQS-Prozesse, d. h. sie stellt sicher, dass der Qualitätsregelkreis im Schuljahr durchlaufen wird und die ihm eigenen Planungs-, Umsetzungs- und Reflexionsprozesse ausgelöst werden. Je nach organisatorischem Aufbau der Schule ist die Implementierung der mittleren Ebene in den NQS-Prozess vor Ort zu gestalten. Die mittlere Ebene wirkt auch an der Weiterentwicklung der gesamten Schule mit.

Professionelle Entwicklung der Lehrkräfte im Bereich

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

Aufgabenfelder für MEBS-Mitglieder

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

Die *innerdienstliche Aufgabenbeschreibung* sollte folgende Merkmale aufweisen:

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

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

Neben den oben dargestellten Punkten sind in zwei weiteren Abschnitten des MEBS-Profiles das Verfahren zur Auswahl bzw. Festlegung von (Neu-)MEBS-Mitgliedern sowie die Einführung von MEBS an weiteren beruflichen Schulen/Direktoraten der Stadt Nürnberg geregelt.

Dieser verbindliche Rahmen soll die Partizipation der Lehrkräfte an Entscheidungen verbessern, teamorientiertes Handeln fördern, klare Regeln/Orientierung der Kommunikation und des Miteinanders bieten und passgenaue und motivierende Fortbildungsprogramme schaffen. Dies sind erforderliche Schritte in Richtung einer eigenverantwortlichen Schule, die sich kontinuierlich und flexibel auf neue pädagogische Herausforderungen einstellen und diese meistern kann. Nun kam die Pandemie als unvorhersehbarer Prüfstein.

Ausgangssituation zu Beginn der Pandemie

Als die Schulschließung im März 2020 beschlossen wurde, traf die Krisensituation nicht nur die Schüler/-innen, Lehrkräfte und die Ausbilder/-innen bzw. die Ausbildungsbetriebe, sondern auch die Schulleitungen und Betreuer der Berufsbereiche unvorbereitet. Die Abteilungen hatten bisher ihre Strukturen überwiegend auf analoge oder im Klassenzimmer anwendbare Medien ausgelegt. Die Stadt Nürnberg war gerade dabei, das erworbene Microsoft Office Paket, einschließlich Teams, in den Schulen auszurollen. Viele Lernende und Lehrkräfte hatten zudem Schulungsbedarf in den Office-Programmen, wie z.B. OneNote und MS-Teams. Neben den unzureichenden digitalen Kommunikationsstrukturen waren auch die Unterrichtskonzepte nicht auf Distanz- bzw. Wechselunterricht ausgelegt, trotz der in den Abteilungen vorhandenen Digitalisierungskonzepte. Des Weiteren war es vor allem am Anfang der Pandemie schwierig abzuschätzen, wie lange diese Krise dauern wird.

Insgesamt sorgte dies bei allen Beteiligten für große Verunsicherung.

Die Herausforderungen für die Mittlere Ebene waren somit immens: Sie musste zum einen sich selbst organisieren, weiterbilden und den eigenen Unterricht anpassen und zum anderen die gesamte Abteilung auf die neue Situation einstimmen, motivieren und Lösungsmöglichkeiten mit den Kolleginnen und Kollegen erarbeiten.

Wie dies an den beiden im vorliegenden Praxisbericht vorgestellten beruflichen Schulen gelingt und wo deren Herausforderungen für die Zukunft sind, wird in den folgenden Kapiteln ausgeführt. Dafür wählen die beide Schulen bei ihrer Darstellung bewusst unterschiedliche Wege, um dieses Thema möglichst facettenreich zu beleuchten.

Die B2 orientiert sich dabei an ihrem strukturierten Schulentwicklungsprozess mit den Handlungsfeldern Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung, während die B4 den Fokus der Betrachtung eher auf die Analyse, der in dieser Zeit von ihren Mitgliedern der Mittleren Ebene identifizierten Stärken und Schwächen des Systems legt.

2 Darstellung der schulischen Rahmenbedingungen zur Implementierung eines Instruments des Schulmanagements

2.1 Einbindung der Mittleren Ebene in das Schulmanagement der B2

Die Berufliche Schule 2 (B2) in Nürnberg ist eine gewerblich-technische Schule mit ca. 2100 Schüler/-innen, welche überwiegend in Blockunterricht ausgebildet werden. An der Schule arbeiten über 100 Lehrkräfte und sie besteht, wie oben erwähnt, aus mehreren Schularten: Berufsfachschule, Berufsschule, Fachschule (Technikerschule) und Berufsschule Plus. Das Aus- bzw. Weiterbildungsportfolio der Schule ist groß. So werden beispielsweise die Berufe Industriemechaniker/-innen, KFZ-Mechatroniker/-innen, Produktdesigner/-innen, Oberflächenbeschichter/-innen, Eisenbahner im Betriebsdienst und staatlich geprüfte(r) Techniker/-innen ausgebildet.

Im Schulversuch „PROFIL 21 – Berufliche Bildung in Eigenverantwortung“ der Stiftung Bildungspakt Bayern haben wir für unsere Schule wichtige innovationsförderliche Strukturen

geschaffen. Als Projektschule konnten wir zwischen 2006 und 2011 unter selbstdefinierten Rahmenbedingungen und Handlungsspielräumen mit klarer Rechenschaftspflicht unsere Schulentwicklungsideen erproben und umsetzen.

Ein zentraler Ansatzpunkt war eine neue „Mittlere Ebene“ mit den Berufsbereichsbetreuungen zu entwickeln und zu etablieren, damit die optimale Umsetzung der damals neuen lernfeldorientierten Lehrpläne mit einem hohen Grad von eigenverantwortlichem Lernen und Arbeiten der Schüler/-innen garantiert wird.

Von Anfang an war es den beteiligten Lehrkräften klar, dass sich dieser Anspruch nur durch Teamarbeit, Vernetzung der Lehrkräfte und durch kontinuierliche Evaluationen umsetzen lässt.

Flankiert wurde das Projekt deshalb von der Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzepts und der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (NQS). Damit sollte gewährleistet werden, dass eine nachhaltige Entwicklung in allen Berufsbereichen gesichert wird (siehe Abb. 1). Das Hauptziel des Modellversuchs war, die Unterrichtsqualität in der Schule stetig zu verbessern.

Derzeit gibt es fünf Berufsbereiche, die von je einem Berufsbereichsbetreuer geleitet werden. Die Berufsbereichsbetreuer sind nicht nur für Unterrichtsentwicklung, sondern auch für Organisations- und Personalentwicklung in ihrem Fachbereich zuständig. Sie sind ständige Mitglieder des NQS-Teams. Um die Fachbereichs- und Schulziele zu verwirklichen, werden folgende Schulentwicklungsprozesse angewendet (siehe Abb. 1). Dabei werden u.a. „Kolle-giale Entwicklungsgespräche“ (KEG) Workshops und Teamsitzungen durchgeführt.

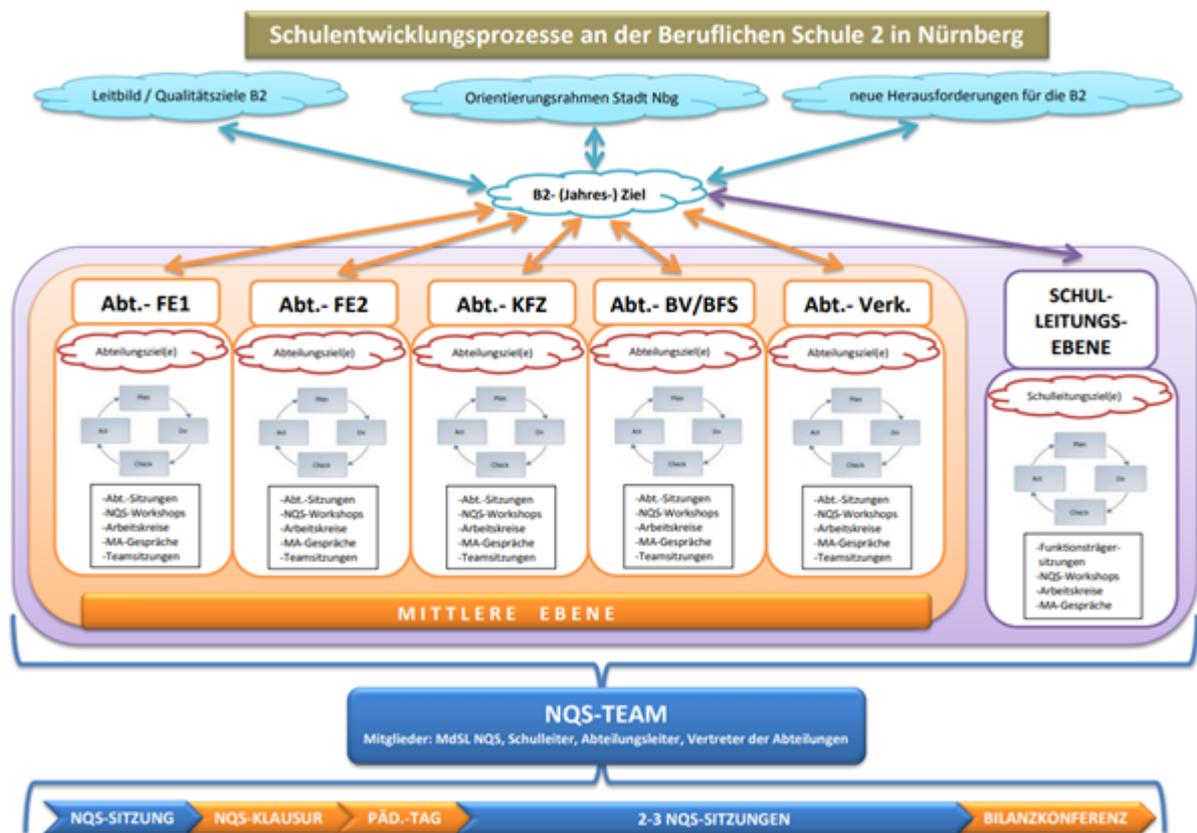


Abbildung 1: Mittlere Ebene-B2 - Quelle: Eigene Erstellung

Die Rolle der Schulleitung

Darüber hinaus spielt die Schulleitung eine zentrale Rolle im System der Mittleren Ebene und muss hierzu den Rahmen schaffen:

- Die Schulleitung trägt die pädagogische, organisatorische und rechtliche Gesamtverantwortung. Nach dem Bayerischen Erziehungs- und Unterrichtsgesetz gestaltet die Schule den Unterricht, die Erziehung und das Schulleben sowie die Leitung, Organisation und Verwaltung im Rahmen des Bildungsauftrags und der Rechts- und Verwaltungsvorschriften in eigener Verantwortung (eigenverantwortliche Schule).
- Die Schulleitung muss eine Vision von einer guten „Schule als lernendes System“ und einen Masterplan für die Schulentwicklung mit Zeitplanung, Zwischenzielen und Meilensteinen immer wieder im Kollegium in Pädagogischen Konferenzen kommunizieren und diskutieren. Die Ergebnisse von regelmäßigen (Zwischen-)Evaluierungen müssen ehrlich aufgearbeitet und die notwendigen Konsequenzen gezogen werden.
- Die Vorbildwirkung der Schulleitung und der Berufsbereichsbetreuungen beim Zusammenarbeiten und beim Umgang mit Fehlern ist als vertrauensbildende Maßnahme von elementarer Bedeutung für den gesamten Schulentwicklungsprozess und die Lern- und Arbeitskultur.

- Die unvermeidliche Auseinandersetzung mit dem Kollegium braucht Zeit und viele Besprechungen und Workshops. Gemeinsame Erfolge müssen mit dem Kollegium gefeiert werden. Lob darf als ein wichtiger Motivationsfaktor für das Kollegium niemals vergessen werden.
- Die Schulleitung muss sich neben einer ausreichenden Ressourcenbereitstellung (z. B. Zeitbudgets, Finanzmittel, Ausstattung) für die Umsetzung der Schulentwicklungsprojekte vor allem um die Vernetzung z. B. mit innovativen Schulen, Universitäten, Betrieben und Bildungsreferenten kümmern.

2.2 Einbindung der Mittlere Ebene in das Schulmanagement der B4

Die B 4 in Nürnberg ist eine kaufmännische Berufsschule mit ca. 1800 Schülerinnen und Schülern, die vorwiegend in Teilzeitunterricht beschult werden. Das Kollegium umfasst ca. 70 Lehrkräften, die zum überwiegenden Teil Wirtschaftspädagoginnen und Wirtschaftspädagogen sind. An der B 4 werden Auszubildende aus den Bereichen Automobilwirtschaft, Groß- und Außenhandel, Industrie, Kreditwirtschaft, Markt und Sozialforschung, steuer- und wirtschaftsberatende Berufe sowie Versicherungswirtschaft beschult. Diesen Berufsbereichen steht je eine Berufsbereichsbetreuung vor. Die Ebene der Berufsbereichsbetreuungen, im Sinne ihrer Funktionen als fachliche Berater und als Motor der Schulentwicklung mit ihren Aspekten Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung, bilden an dieser Schule die Mittlere Ebene. In diesem Zusammenhang sind alle Berufsbereichsbetreuer/-innen auch automatisch Mitglieder des Qualitätsmanagements bzw. des NQS (Nürnberger Qualitätsmanagement System an Schulen; vgl. www.nuernberg.de/internet/schulen_in-nuernberg/schb_nqs.html, 08.09.2021).

Die B 4 ist demzufolge auf den ersten Blick eine an einem Standort gebündelte, homogene Schule, nur kaufmännisch Ausbildungsberufe, mit etwa gleich großen Berufsbereichen und Lehrkräften im höheren Dienst.

Zudem ist diese Schule als Kompetenzzentrum geprägt durch ihre hohe Fachlichkeit, verbunden mit einer großen Identifikation der Lehrkräfte mit ihrem Berufsbereich.

Eine immer dynamischere Wirtschaftswelt und damit einhergehende Veränderungen gerade in den an der B4 beheimateten Ausbildungsberufen bedeuten für die Schule immer schwankende, tendenziell rückläufige Schülerzahlen.

Dies ist eine besondere Herausforderung für die B4 und erfordert agile Antworten in ihrem Schulmanagement, damit trotzdem eine nachhaltige Unterrichtsentwicklung und Beschäftigungsstrategie an der B4 für die Zukunft sichergestellt werden kann.

Eine Aufgabe, die unter anderem durch die Mitglieder der Mittleren Ebene an der B4 gelöst werden soll.

Diese Antworten können verständlicherweise nicht alleine durch diese Mittlere Ebene gegeben werden. Die bereits beschriebenen Herausforderungen der Pandemie waren und sind natürlich auch ein Prüfstein für das in einer Schule gelebte Führungsverständnis. Betrachtet man dieses Führungsverständnis an der B4, kann man es als „kommunikative Führung auf Augenhöhe“ bezeichnen, das davon lebt, im persönlichen Gespräch die Herausforderungen des Schullalltags

gemeinsam zu lösen. Wichtig ist, dass sich im Führungsverständnis der B4 die engere Führungsebene nicht nur aus dem Schulleiter und dessen Stellvertreter besteht, sondern die Expertise der Mitarbeiter/-in der Schulleitung, als schulorganisatorische Fachexperten, in die Entscheidungsprozesse einbezogen wird. Dies war und ist ein Erfolgsfaktor der B4.

Inwieweit die B4 die Herausforderungen meisterte und meistert, wo noch Arbeitsfelder liegen und wo die Grenzen dieses Konzeptes sind, soll im Folgenden anhand der Krisensituation Corona aufgezeigt werden.

3 Die Pandemie als Prüfstein für das System der Mittleren Ebene als Instrument des Schulmanagements

3.1 Prüfbericht der B2

Der folgende Bericht bezieht sich auf die Erfahrungen im Berufsbereich Fertigungstechnik 1 (FT1) in der Corona-Krise. In der FT1 werden u. a. die Berufe Industriemechaniker/-in, Fertigungsmechaniker/-in und Fachkraft für Metalltechnik ausgebildet. Elf Lehrkräfte sind in diesem Berufsbereich tätig. Der Bericht setzt sich aus den Teilbereichen Berufsbereichsmanagement in der Pandemie-Phase, post festum Pandemie und Stärken bzw. Schwächen des MEBS-Systems zusammen. Der Beitrag wird mit ausgewählten Antwortzitate aus einer internen Befragung zur Mittleren Ebene ergänzt.

Berufsbereichsmanagement in der Pandemie-Phase

Um die Pandemie-Situation und deren Auswirkungen auf die gesamte Schule und auf die einzelnen Berufsbereiche beurteilen zu können, wurden zunächst in der Leitungsebene (Schulleitung und Mittlere Ebene) mehrere Krisensitzungen einberufen. Nach der Analyse wurden Ziele festgelegt und ein Maßnahmenkatalog für die QM-Bereiche Unterrichts-, Personal-, und Organisationsentwicklung erstellt, mit dem Wissen, dass sich die Vorgaben und die damit verbundenen Rahmenbedingungen seitens des Kultusministeriums ändern können. Es war wichtig, dass die Maßnahmen datenbasiert, flexibel und anpassbar waren. Das Hauptziel war, die Qualität des Unterrichts zu erhalten und ggf. auszubauen. Beispielsweise wurde festgelegt, dass das Kollegium schulinterne Fortbildungen in MS Teams und One-Note erhalten sollen, damit die digitale Infrastruktur aufgebaut werden konnte.

„Der Austausch und die Absprachen zwischen Schulleitung und MEBS-Mitglieder sind sehr wichtig, damit eine gesamtschulische Orientierung entstehen kann.“ (interne Befragung MEBS-Mitglied)

In den Berufsbereichssitzungen und in Workshops der FT1 wurden diese Schulziele mit dem Kollegium diskutiert. Daraus wurden partizipativ Berufsbereichsziele generiert, da die Strukturen/Kontexte in den jeweiligen Berufsbereichen unterschiedlich sind. Bei der Vision-/Zielfindung wurden u. a. folgende Fragen gestellt: Was ist ein guter Distanz-/ und Wechselunterricht? Wie muss dieser Unterricht organisiert werden? Welche Rahmenbedingungen/Strukturen sind nötig? Anhand der festgelegten Ziele wurden wiederum diverse Maßnahmen fixiert. Diese

Sitzungen wurden z. T. in Präsenz oder in Videokonferenzen abgehalten (je nach Rahmenbedingungen) und mit dem Personalrat abgesprochen. Da im Berufsbereich die Lehrkräfte in Lehrerteams arbeiten und unterrichten, wurden die Maßnahmen aufgeteilt und abgestimmt. Hier musste die Berufsbereichsbetreuung (Mittlere Ebene) die Moderation übernehmen und Organisations-/Kommunikationsstrukturen aufbauen, damit eine reibungslose Verzahnung möglich wurde.

„Jede(r) Schule / Fachbereich muss sich weiterentwickeln. Entsprechend müssen Prozesse definiert werden und die Entwicklung koordiniert werden.“ (interne Befragung, Lehrkraft)

Im QM-Bereich Unterrichtsentwicklung wurden für den Distanz-/ und Wechselunterricht neue Lehr- und Lernkonzepte (Modulunterricht) von den Lehrerteams entwickelt und ausprobiert. Insbesondere wurden die Softwares MS Teams, OneNote, MS Forms und Mebis integriert. Im Fokus standen Themen wie Digitalisierung, Selbständigkeit und das Fördern individuellen Lernens. Das Kollegium arbeitete in Teams bzw. als professionelle Lerngemeinschaften (PLG) zusammen und hat sich regelmäßig getroffen. In den Sitzungen konnte es sich absprechen, austauschen sowie die Schülerfeedbacks zum Unterricht analysieren. Dadurch waren die Organisations- und Entwicklungsprozesse effektiver. Ein Schwerpunkt war die Verknüpfung zwischen den analogen Papiermodulunterlagen und der digitalen Lernplattform. Hier hatte die Berufsbereichsbetreuung vor allem eine Beratungs- und Unterstützungsfunktion. Bei der Unterrichtsentwicklung war sie als Lehrerkolleg/-in beteiligt.

„MEBS ermöglicht flache Organisationsstrukturen innerhalb der Schule. Wünsche, Anregungen, Probleme können direkter geklärt werden. In kleineren Teams können Defizite, Bedarfe im Sinn der Unterrichtsentwicklung leichter erkannt und Lösungen erarbeitet werden.“ (interne Befragung, Lehrkraft)

In der Personalentwicklung musste die Berufsbereichsbetreuung in Absprache mit ihrem Kollegium Fortbildungen erarbeiten. Viele Mitglieder des Kollegiums hatten mit der neuen Kommunikationssoftware (MS-Office) wenig Erfahrung. Auch in digitalen Lehr- und Lernformen gab es enormen Nachholbedarf. Es wurden schulinterne Fortbildungen initiiert, die erfahrene Kolleg/-innen referiert haben, externe Fortbildungen wurden vermittelt und angeboten. Beispielsweise waren die Angebote des Instituts für Pädagogik und Schulpsychologie Nürnberg (IPSN) und ein Impulsvortrag eines Ausbilders des BMW Group München sehr hilfreich. Für das Kollegium gab es zudem Anwendungssprechstunden, um auf ihre Probleme bei der Softwareanwendung eingehen zu können. Im Rahmen der NQS-Klausur, des Pädagogischen Tages oder in der Bilanzkonferenz, welche z. T. online durchgeführt worden sind, wurden ebenfalls Fortbildungs-, Austausch- und Diskussionsplattformen geschaffen. Es wurden dazu erfolgreiche Unterrichtsprojekte als Best-Practice-Beispiele vorgestellt. Beispielsweise wurden im Fach Fertigungstechnik das Thema Projektmanagement mittels Blended-Learning-Konzept und im Fach Automatisierungstechnik das Thema Elektro-Pneumatik klassenübergreifend und unter Anwendung von MEBIS und MS Teams unterrichtet, welche dem Kollegium vorgestellt wurden.

„[...] Unterrichtsqualitätsentwicklung findet somit auf Berufsbereichsebene statt und befasst sich mit konkreten Problemstellungen des Berufsbereiches.“ (interne Befragung, Lehrkraft)

In der Organisationsebene musste vor allem die IT-Struktur weiterentwickelt werden. Eine große Herausforderung war es, die Schüler/-innen in der Anfangszeit zu erreichen und ihnen die Zugänge für die MS-Office-Accounts zu übermitteln und sie zudem für die Softwareanwendung auszubilden. Es gab beispielsweise wöchentliche Online-Fortbildungen, die berufsberichtsintern organisiert wurden. Die Kolleg/-innen konnten sich über ihre Probleme austauschen und sich gegenseitig unterstützen. Zudem mussten einige Schüler/-innen und Lehrkräfte mit Endgeräten ausgestattet werden, falls sie keine oder keine ausreichenden Endgeräte zu Hause hatten. In der Lockdownphase war dies vor allem in kinderreichen Haushalten ein Problem. Bei diesem Vorhaben mussten nicht nur die Lehrkräfte und Berufsbereichsbetreuungen zusammenarbeiten, sondern auch die IT-Beauftragten. Die Internetverbindung war teilweise in den Haushalten der Lehrkräfte und Schüler/-innen schneller als in der Schule. Dies sorgte besonders im Wechselunterricht zu Schwierigkeiten, da ein Teil der Schüler/-innen in der Schule und ein Teil der Schüler/-innen zu Hause betreut werden mussten.

„Ich hatte zu Hause eine bessere Internetverbindung als in der Schule. Dies war ein großes Problem im Wechselunterricht, weil ich zum einen die Gruppe in der Schule unterrichten und zum anderen die Gruppe zu Hause betreuen musste.“ (interne Befragung, Lehrkraft)

Fast alle Maßnahmen zur Erreichung der Schul-/Berufsbereichsziele wurden nach dem Prinzip des Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA) evaluiert. Beispielsweise wurden im Berufsbereich mehrmals Erfahrungen zum Distanz- und Wechselunterricht ausgetauscht und Schüler/-innen quantitativ und qualitativ befragt. Hierzu wurden im Berufsbereich FT 1 gemeinsam Fragebögen/Leitfäden entwickelt, die speziell auf die Bedürfnisse angepasst waren. Die Ergebnisse der Schülerbefragungen wurden in den Berufsbereichssitzungen besprochen. Daraus wurden neue Maßnahmen generiert. Die Schulleitung und die anderen Berufsbereichsbetreuungen wurden über die Ziele, Maßnahmen und Evaluierungen im Berufsbereich FT1 stets informiert, damit die Gesamtziele der Schule verfolgt wurden und eine Steuerung auch von „unten“ (bottom up) erfolgen konnte. Eine besondere Stellung in diesem Prozess hatte auch das NQS-Team und der Mitarbeiter der Schulleitung für Qualitätsmanagement, der hier die Gesamtkommunikation und Steuerung in allen Ebenen mit unterstützen musste. Ein Kommunikationsknotenpunkt waren die NQS-Sitzungen, zu der alle Kolleg/-innen und alle Funktionsträger eingeladen wurden.

„Unterrichtsentwicklung ohne Evaluation, ist das gleiche wie blind Autofahren.“ (interne Befragung, MEBS-Mitglied)

In dieser schwierigen Zeit musste die Berufsbereichsbetreuung neben den beschriebenen Moderations-, Kommunikations- und Organisationsaufgaben auch sehr viele Betreuungs- und Coachingaufgaben übernehmen. Für die Kolleg/-innen war die Situation sehr diffus und sie mussten auf Veränderungen, wie z.B. von Distanz-auf Wechselunterricht schnell reagieren. Die Vorgaben und Regeln in der Coronakrise wurden z.T. wöchentlich geändert. Somit konnte nicht langfristig geplant werden. Dies sorgte teilweise zu einer neuralgischen Haltung zwischen den Lehrerteams. Viele Kolleg/-innen mussten auch ihre eigenen Kinder im Homeschooling betreuen, was für zusätzliche Spannungen sorgte. Die Berufsbereichsbetreuung musste in dieser prekären Situation pädagogisch und psychologisch unterstützen, damit die Kolleg/-innen Orientierung, Sicherheit sowie Vertrauen bekommen konnten. Neben vielen informellen

Schlichtungsgesprächen, welche telefonisch, persönlich, aber auch per Videokonferenz stattgefunden haben, wurden zudem Kollegiale Entwicklungsgespräche (KEG) angeboten. Diese KEGs sind geplante, strukturierte, vertrauensvolle Gespräche, welche mindestens einmal pro Schuljahr unter vier Augen zwischen Kolleg/-innen und Berufsbereichsbetreuung durchgeführt werden. In diesen Gesprächen werden mit Hilfe eines Leitfadens u.a. die Themen Arbeitsklima, (Unterstützungs-) Wünsche, Sorgen, Fortbildungsbedarfe etc. besprochen.

„KEG bietet die Möglichkeit, in ruhiger und konzentrierter Umgebung den IST-Zustand der persönlichen Entwicklung sowie Perspektiven und Wünsche für die zukünftige Entwicklung zu besprechen.“ (interne Befragung, Lehrkraft)

Nach der Corona-Krise

Neben dem Krisenmanagement war es auch wichtig, Lehren aus dieser Coronasituation zu ziehen. Somit wurde zudem im Berufsbereich in einem Workshop die Frage gestellt: Wie werden wir den Unterricht nach der Corona-Zeit gestalten? Bei der Bearbeitung dieser Frage wurde evidenzbasiert (Rückmeldungen von Schüler/-innen, Lehrkräften, Ausbilder/-innen) agiert. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen und wird noch Jahre dauern. Im nächsten Schritt wird das Kollegium des Berufsbereichs FT1 während eines mehrtägigen Workshops in einem Tagungshaus daran arbeiten, neue digitale Unterrichtskonzepte evidenzbasiert weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang werden sinnvolle und pädagogische Verknüpfungen zwischen Präsenz- und Distanzunterricht gesucht, um diverse Kompetenzen bei den Schüler/-innen anzubahnen und Möglichkeiten zur Individualisierung und Differenzierung im Unterricht zu ermöglichen (z. B. mit den Methoden Blended Learning oder Flipped Classroom). Dabei wird das Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung (Personal- Organisations- und Unterrichtsentwicklung) beleuchtet. Einen besonderen Stellenwert werden die Fortbildungen zu Microsoft Office und Mebis sein. In diesem Entwicklungsprozess erwarten wir auch durch die zwei Schulversuchsprojekte BIRD (Bereichsübergreifende Bildungsangebote für Industrie 4.0 auf der Plattform der DQR-Stufe 5 als Katalysator der Durchlässigkeit) und PERLEN 4.0 (Neue Lernkultur durch personalisiertes Lernen an der Berufsschule), welche an der B2 durchgeführt werden, große Synergieeffekte.

Parallel dazu wird die IT-Vernetzung an der Schule kontinuierlich verbessert. Die digitale Transformation kann nur dann gelingen, wenn die Infrastruktur dazu geschaffen wird. Alle Lehrkräfte erhalten in diesem Schuljahr ein Endgerät.

Stärken und Schwächen des Systems Mittlere Ebene

Abschließend kann konstatiert werden, dass sich die Mittlere Ebene an der B2 auch in der Corona-Krise stark bewährt hat. Durch die Dezentralisierung des Schulsystems und somit durch die eigenverantwortliche Schulkultur wurde nicht nur auf die gesamtschulischen, sondern auch auf die berufsbereichsspezifischen Rahmenbedingungen schneller und adäquater eingegangen, so dass schließlich die Unterrichtsqualität effektiver und effizienter weiterentwickelt werden konnte. Die Mittlere Ebene ist „näher“ an den Schüler/-innen, Kolleg/-innen sowie Ausbildungsbetrieben, sodass die fachliche und pädagogische Betreuung wirkungsvoller ist.

Da die Mittlere Ebene eine vielseitige, zeitaufwändige und herausfordernde Tätigkeit ist, benötigt sie auch mehr Ressourcen. Hier wäre zusätzliche Entlastung vom Unterricht sinnvoll. Auch bei der Kandidatenwahl zur Mittleren Ebene sollte nicht nur auf die Fach- und Methoden-, sondern auch stärker auf die Sozialkompetenzen geachtet werden. Die Kandidaten sollten stärker auf diese spannende, aber belastende Tätigkeit vorbereitet werden.

3.2 Prüfbericht der B4

Im folgenden Abschnitt wird, neben den durch die Pandemie erzeugten Problemstellungen für das Schulmanagement, auf das Rollenverständnis der Mittleren Ebene sowie die erkennbaren Stärken und Schwächen des Systems an der B4 eingegangen. Abschließend wird dargestellt, welche weiteren und notwendigen Entwicklungsschritte sich daraus für die Schule ableiten.

Über die bereits unter 2.2. hinausgehenden Herausforderungen eines dynamischen Wandels der Wirtschaft und damit der Rahmenbedingungen des schulischen Handelns, zeigt die noch nicht abgeschlossene Coronapandemie wie ein Vergrößerungsglas Stärken, Schwächen und Veränderungsnotwendigkeiten am System der Mittleren Ebene an der B4.

Durch die Coronakrise wurde vom Schulmanagement erwartet, auf pandemiebedingte, kurzfristig veröffentlichte Vorgaben von Seiten übergeordneter Behörden schnell, effizient und an der B4 herrschenden Bedingungen angepasst zu reagieren. So mussten permanent und zeitnah Vorgaben schüler- und schülerinnen- sowie lehrkräftegerecht kommuniziert werden. Rahmenbedingungen, wie der Wechsel der Unterrichtsformen (Präsenz-, Distanz- und Wechselunterricht) oder die einzuhaltenden Hygienevorschriften, mussten zeitnah umgesetzt werden.

Pandemiebedingt waren die für die B4 bislang üblichen Kommunikationswege stark behindert. Schnelle Entscheidungen mussten direkt und ohne sonst übliche Beteiligung der Mittleren Ebene an das Kollegium weitergegeben werden.

Kurze Abstimmungen waren im Lehrerzimmer nicht möglich, eine soziale Interaktion zwischen allen am Lernprozess Beteiligten in langen Phasen nicht existent. Für ein positives Schulklima fehlte schlichtweg der persönliche Austausch. Um dem an der B4 gelebten Qualitätsanspruch gerecht zu werden, stellte sich die Koordination zwischen Schulleitung und Lehrkräfte der einzelnen Berufsbereiche deutlich komplexer dar, im gleichen Maße wie der gerade in dieser Zeit so notwendige Austausch mit den dualen Partnern und den jeweiligen zuständigen Stellen.

In dieser Krise war die Mittlere Ebene das systemisch auch so angedachte wertvolle Scharnier zwischen Schulleitung und Lehrkräften. Dabei kam ihr eine große Verantwortung für eine klare, schnelle und transparente Kommunikation und auf ihre Bereiche modifizierte Umsetzung zu. Aufkommende Fragen, Probleme und Unsicherheiten, die bei den Lehrkräften entstanden, wurden allerdings selten an die Schulleitung, sondern in vielen Fällen an die Mittlere Ebene rückgemeldet (vgl. Abb. 2, roter Pfeil). Durch die entstandenen Anforderungen an die Mittlere Ebene zeigte sich, wie wichtig es war, dass in der Modellversuchsarbeit formelle und informelle Kanäle geschaffen wurden, die trotz der schwierigeren digitalen Rahmenbedingungen noch funktionierten. Davon profitierten die Schule, die Lehrkräfte und v. a. die Schülerinnen und Schüler.

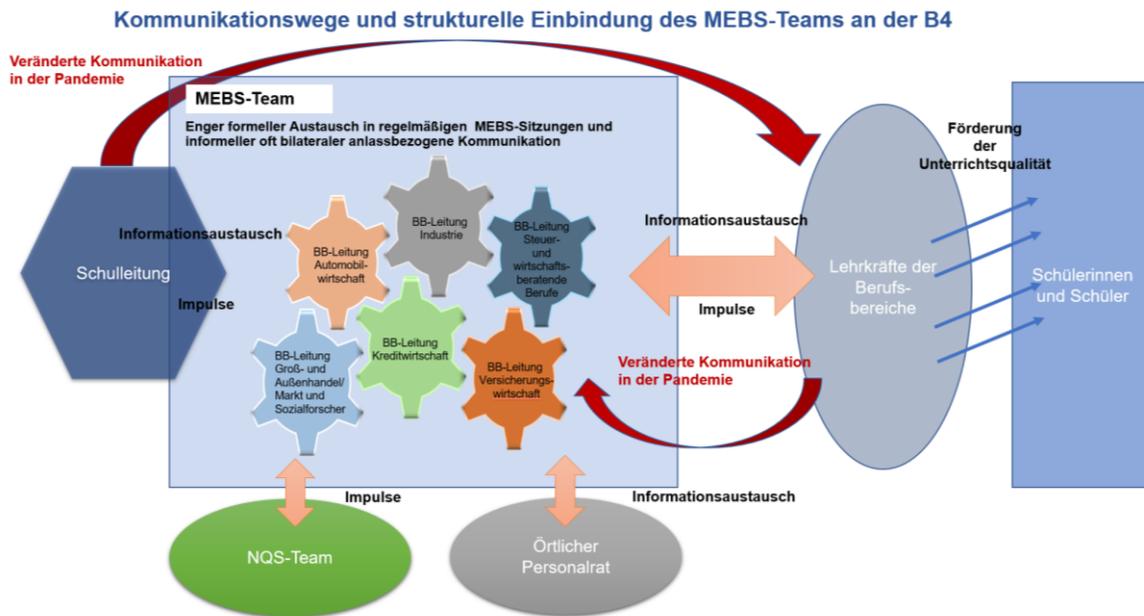


Abbildung 2: Kommunikationswege der B4. Quelle: B4, eigene Erstellung

Die Mittlere Ebene war somit maßgeblich dafür verantwortlich, dass die Vorgaben toleriert und gegenüber der Schülerschaft engagiert vertreten wurden. Sie waren nicht selten der Motivator und Kommunikator für ihr Team in der Krise. Zudem waren sie häufig erster Ansprechpartner der Ausbildungsbetriebe bei der Klärung der auch dort herrschenden Unsicherheiten. Der daraus resultierende Mehraufwand für die Mittlere Ebene muss an dieser Stelle deutlich hervorgehoben werden.

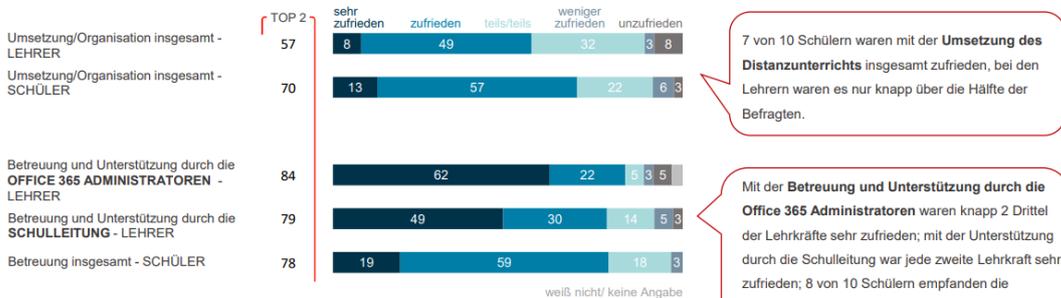
Trotz der festzustellenden Mehrbelastung der Mittleren Ebene, traten die besonderen Stärken, welche die Etablierung dieses Systems mit sich bringt, hervor.

Die BB-Betreuer als Mittlere Ebene kennen die spezifischen Probleme ihres Bereichs, können durch die Kommunikation mit ihren Team-Mitgliedern und ihren Kontakten zu den Ausbildungsbetrieben sinnvolle Lösungen in der Krise finden, die sowohl intern als auch extern auf Zustimmung stießen. Dadurch entstand eine einheitliche Außenwirkung der B4 und eine für die schwierigen Rahmenbedingungen angemessene Unterrichtsqualität, die durch die Schülerinnen und Schülern überwiegend bestätigt wurde.

ZUFRIEDENHEIT MIT DER UMSETZUNG, ORGANISATION UND BETREUUNG WÄHREND DES DISTANZUNTERRICHTS

Lehrer und Schüler

Wie zufrieden waren Sie mit der...



Basis: Lehrer (n=37); Schüler (n=52) | Angaben in Prozent | geringe Basis
Frage: Wie zufrieden waren Sie mit...
Umfrage durchgeführt und ausgewertet von der MSF12A der B4 – Lisa Roth, Leon Ilbrer, Oliver Herwig und Mark Wagner

Abbildung 3: Befragung Schüler/-innen, Lehrkräfte
Quelle: Eigene Erstellung, Klasse MSF 12 A

Eine besondere Rolle bei der Kommunikation innerhalb der Berufsbereiche spielte der MEBS Prozess „Kollegiales Entwicklungsgespräch (KEG)“, das an der B4 trotz Corona flächendeckend, jedoch meist in digitaler Form durchgeführt wurde.

Gerade in der Krise leistete dieses Gesprächsformat wertvolle Dienste. Einerseits ermöglichte es den MEBS-Verantwortlichen, unangenehme Entscheidungen und Maßnahmen in einer vertraulichen Atmosphäre der jeweiligen Lehrkraft zu erklären und dadurch mehr Akzeptanz zu erreichen. Andererseits konnten Anregungen durch die Lehrkräfte aufgenommen und komprimiert der Abteilung zur Verfügung gestellt werden. Positive Impulse fanden über den Austausch der MEBS Mitglieder untereinander den Weg in die ganze Schule.

Nicht selten zeigen sich aber gerade in Ausnahmesituationen auch die Schwächen eines Systems, die es zu identifizieren und zu bearbeiten gilt.

Wenn also nach den Defiziten des Systems MEBS bzw. dessen Implementierung an der B4 gefragt wird, lässt sich dies anhand folgender Aussagen abbilden:

„Was darf die Mittlere Ebene und was nicht?“

„In personalpolitischen Entscheidungen und Fragen der „Zugehörigkeit“ zu einem BB verlaufen die Prozesse zwischen SL und der Mittleren Ebene noch nicht reibungslos. Hier müsste die MEBS Ebene noch stärker mit eingebunden werden.“

„Akzeptanz des Konzepts im Kollegium breitflächig weiter verbessern. [...] Transparenz der Prozesse. Ziele von MEBS immer wieder herausstellen.“

„Der erhebliche Zeitaufwand der MEBS-Verantwortlichen, gerade in Krisenzeiten, macht diese Position für mögliche Bewerber nicht gerade attraktiv [...]“ (Zitate aus interner Befragung der MEBS Mitglieder, 03.08.21)

Diese vier Zitate geben deutliche Hinweise auf noch anzugehende Herausforderungen, die an der B4 anzugehen sind. Dies muss (leider und dramatischerweise) unabhängig von Corona gesehen werden.

Die Rollenklärung unserer Mittleren Ebene als laterale Führungskraft ist in ihrer „Sandwichposition“ zwischen Schulleitung und Kollegium nicht abgeschlossen.

Andere, über den KEG Prozess hinausgehende und auch das System kennzeichnende Abläufe, wie z. B. Onboarding, sind nicht abschließend geklärt und ausformuliert.

Im Kollegium wird MEBS oft als Synonym für das KEG verstanden. Das Potential von MEBS an der B4 ist für das Kollegium noch nicht präsent.

Die Stelle der Mittleren Ebene mit ihrem vielschichtigen Anforderungsprofil ist bei der aktuellen Ressourcenausstattung wenig attraktiv.

Es ist daher zwingend notwendig, die durch die Pandemie entstandenen und beschriebenen Entwicklungsverzögerungen aufzuarbeiten, um das Potenzial einer Mittleren Ebene für die B4, letztendlich für Lehrkräfte und die Schülerinnen und Schüler zur Verfügung zu stellen.

Daher ist es unabdingbar, den Prozess der Rollenklärung weiter fortzuführen und diesen durch gezielten externen Input (z. B. weitergehende Seminare zur lateralen Führung, nachhaltiges Coaching der Mittleren Ebene) strukturiert zu begleiten. Dies ist nach den Einschränkungen der Pandemie eine wichtige Aufgabe u. A. von IPSN (Institut für Pädagogik und Schulpsychologie Nürnberg) und der Personalentwicklungsabteilung der Stadt Nürnberg.

Mit dieser Unterstützung kann der bereits an der Schule in Teilen vollzogene Rollenfindungsprozess wichtige neue Impulse erhalten.

Wie bereits beim für die B4 definierten und ausgerollten Prozess des Kollegialen Entwicklungsgesprächs (KEG), ist es Aufgabe der Mittleren Ebene, die anderen, systemimmanenten MEBS-Elemente noch klarer zu beschreiben (z. B. durch innerdienstliche Aufgabenbeschreibungen), gegenüber dem Kollegium zu kommunizieren und zu leben. Hierbei kommt der Schulleitung eine große Verantwortung zu, die Mittlere Ebene dabei zu unterstützen, die Prozesse einerseits verbindlich, transparent und erfahrbar zu machen. Andererseits ist es gleichwohl Aufgabe der Schulleitung, die entsprechenden Rahmenbedingungen, soweit es in ihrem Verantwortungsbereich möglich ist, zu schaffen.

Bei der Festlegung der Prozesse, ebenso wie bei der Definition der Rollen, wird die B4, ihrer Schulkultur folgend, nicht vergessen, dass der Erfolg der Schule nicht durch exakt definierte Prozesse und Rollen entsteht, sondern durch Menschlichkeit, Individualität und pädagogische Freiheit. Nur im Spagat zwischen klarer Struktur und Flexibilität lässt sich die B4 agil und sozial führen. Und dies hat sich bei allen Herausforderungen, die mit der Pandemie einhergehen, immer wieder bestätigt.

4 Fazit: Schulübergreifende Erkenntnisse der B2 und B4 für das System der Mittleren Ebene als Instrument des Schulmanagements jenseits der Pandemie

Die Erfahrungen der beiden beruflichen Schulen der Stadt Nürnberg B2 und B4 in der Pandemie mit ihrem System der Mittleren Ebene als Instrument des Schulmanagements kristallisieren folgende Gelingensbedingungen heraus:

1. Die Schulleitung muss eine Vision von einer guten „Schule als lernendes System“ haben. Ihr Führungsverständnis kann als „kommunikative Führung auf Augenhöhe“ bezeichnet werden.
2. Die Schulleitung, wie auch die Mitglieder der Mittleren Ebene, haben beim Zusammenarbeiten und beim Umgang mit Fehlern eine Vorbildfunktion, an der Schule herrscht eine Feedbackkultur. So werden die Ergebnisse von regelmäßigen Evaluationen ehrlich aufgearbeitet und für die nachhaltige Weiterentwicklung des Systems eingesetzt.
3. Der Mittleren Ebene kommt eine Schlüsselrolle als Motor der Schulentwicklung, insbesondere der Unterrichtsentwicklung zu.
4. Die Mittlere Ebene ist in die Managementprozesse der Schule eingebunden, ihre Rolle ist klar definiert, ihre Aufgaben sind festgelegt und gegenüber dem Kollegium transparent.
5. Die Mittlere Ebene verfügt über ausreichende Ressourcen, um ihre zentrale Funktion im Schulmanagementprozess angemessen wahrnehmen zu können.
6. Die Mittlere Ebene wird durch bedarfsgemäße und regelmäßige Fortbildungen in ihrer Entwicklung unterstützt.

An diesen Gelingensbedingungen muss an den zwei Schulen in Zukunft weiter und nachhaltig gearbeitet werden.

Wer Schulen und Unterricht weiterentwickeln will, muss selbst lernbereit und motiviert sein. Er muss pädagogische Freiräume zulassen und nutzen, Feedback ertragen, die Öffentlichkeit gewinnen und im Team arbeiten. Das kann manchmal auch unter die Haut gehen. Lohnen wird es sich in jedem Fall.

Literatur

Wilbers, K. (2015): Profil der mittleren Ebene an beruflichen Schulen. Berichte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, 2015-01. Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Nürnberg.

Zitieren dieses Beitrages

Beutl, T./Gencel, H./Hegmann, K.-U./Schumann, K. (2021): Mittlere Ebene an gewerblich-technischen und kaufmännischen beruflichen Schulen in Nürnberg – ein Praxisbericht. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 41, 1-17. Online: https://www.bwpat.de/ausgabe41/beutl_et al_bwpat41.pdf (20.12.2021).

Die Autoren



Dr. THOMAS BEUTL

Stadt Nürnberg, Direktorat 4

Schönweißstr. 7, 90461 Nürnberg

Thomas.Beutl@schulen.nuernberg.de

https://www.nuernberg.de/internet/berufsschule_4/



Dr. HASAN GENÇEL

Stadt Nürnberg, Direktorat 2

Fürther Str. 77, 90429 Nürnberg

hasan.gencel@schulen.nuernberg.de

https://www.nuernberg.de/internet/berufsschule_2/



KAI-ULRICH HEGMANN

Stadt Nürnberg, Direktorat 4

Schönweißstr. 7, 90461 Nürnberg

Kai-Ulrich.Hegmann@schulen.nuernberg.de

https://www.nuernberg.de/internet/berufsschule_4/



KARL SCHUMANN

Stadt Nürnberg, Direktorat 2

Fürther Str. 77, 90429 Nürnberg

karl.schumann@schulen.nuernberg.de

https://www.nuernberg.de/internet/berufsschule_2/