

**Antwort des Senats  
auf die Kleine Anfrage der Fraktion der SPD  
vom 9. Mai 2017**

**„Bewerbungs- und Einstellungsverfahren zum Referendariat und zum Schuldienst im Bundesland Bremen“**

Die Fraktion der SPD hat folgende Kleine Anfrage an den Senat gerichtet.

„Bundesweit werden händeringend Lehrkräfte gesucht. Durch hohe Mehrbedarfe an Lehrkräften im Zuge der Einführung der Inklusion, die Beschulung vieler geflüchteter und neu zugewanderter Schülerinnen und Schüler sowie die Wiedereinführung von G9 u.a. in Niedersachsen hat sich die Situation weiter verschärft.

Derweil konnten zu Beginn des letzten Schuljahres im Land Bremen 38 Stellen von Lehrerinnen und Lehrern nicht rechtzeitig besetzt werden. Im Land Niedersachsen konnten laut Zeitungsberichten zum Schuljahresbeginn von 2.700 ausgeschriebenen Stellen lediglich 2.040 besetzt werden (WK vom 04.08.2016).

Um aktuell und auch in Zukunft den Bedarf an Lehrkräften decken zu können, wird der Senat auf Beschluss der Bremischen Bürgerschaft ein Personalentwicklungskonzept vorlegen und u.a. auch Vorschläge machen, wie die beiden Stadtgemeinden als Arbeitgeber wettbewerbsfähig bleiben, um auch künftig genügend Studienabsolventinnen und -absolventen, Referendarinnen und Referendare sowie Lehrkräfte für Bremen und Bremerhaven zu gewinnen und zu halten.

Als gewichtiger Standortnachteil insbesondere gegenüber dem konkurrierenden Dienstherren Niedersachsen wird immer wieder das hiesige Bewerbungs- und Einstellungsverfahren benannt, aufgrund dessen Bremen geeignete und qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber an das Nachbarbundesland verliere.

Wir fragen den Senat:

1. Wie sieht der konkrete Verfahrensablauf beim Bewerbungs- und Einstellungsverfahren von der Feststellung des Bedarfs an der einzelnen Schule, über die Ausschreibung bis hin zur Besetzung der Stelle jeweils in den beiden Stadtgemeinden aus, wo liegt hier die Federführung, wer ist daran zu beteiligen, welche Fristen sind dabei einzuhalten, auf welche Art und Weise sind die Schulen hierbei eingebunden und welche Unterschiede sind hier ggf. jeweils zu der niedersächsischen Praxis (auch der Umlandgemeinden) festzustellen?

2. Welche der in der Deputation für Kinder und Bildung im August vergangenen Jahres angekündigten Schritte zur Optimierung und Beschleunigung des Bewerbungs- und Einstellungsverfahrens sind bislang erarbeitet und umgesetzt worden?
3. Welche weiteren Maßnahmen sind aus Sicht des Senats ggf. erforderlich, damit sich Bremen und Niedersachsen beim Ablauf des Bewerbungs- und Einstellungsverfahrens im Gleichklang bewegen und Bremen deshalb keine Bewerberinnen und Bewerber an sein Nachbarbundesland verliert?
4. Wie bewertet der Senat die Sichtweise, dass den Schulen gezielt Instrumente zur Personalrekrutierung an die Hand gegeben werden müssen, damit diese auf arbeitsmarktbedingte, örtliche, schulform- oder fächerbezogene Herausforderungen reagieren können?“

Der Senat beantwortet die Kleine Anfrage wie folgt:

- 1. Wie sieht der konkrete Verfahrensablauf beim Bewerbungs- und Einstellungsverfahren von der Feststellung des Bedarfs an der einzelnen Schule, über die Ausschreibung bis hin zur Besetzung der Stelle jeweils in den beiden Stadtgemeinden aus, wo liegt hier die Federführung, wer ist daran zu beteiligen, welche Fristen sind dabei einzuhalten, auf welche Art und Weise sind die Schulen hierbei eingebunden und welche Unterschiede sind hier ggf. jeweils zu der niedersächsischen Praxis (auch der Umlandgemeinden) festzustellen?**

#### **a) Einstellung von Lehrkräften in den Bremischen Schuldienst**

Lehrkräfte im Land Bremen sind keine Landesbeamten, sondern werden als Beamte von der jeweiligen Stadtgemeinde Bremen bzw. Bremerhaven eingestellt. Das bedeutet, dass auch die Verfahrensabläufe der beiden kommunalen Anstellungskörperschaften separat beschrieben werden müssen.

#### Bremen:

Die Haupteinstellungstermine in der Stadtgemeinde Bremen sind der 01.02. und der 01.08. eines Jahres. Zusätzlich werden aber zur Sicherstellung sowohl der Unterrichtsversorgung als auch des Fachkräftebedarfs permanent Einstellungen vorgenommen, die nicht von Bewerbungsfristen mit längeren Vorlaufzeiten abhängig sind. Hierdurch kann auf besondere personelle Situationen und Bedarfe der Schulen kurzfristig reagiert werden. Der Verfahrensablauf stellt sich wie folgt dar:

- (1) Regelmäßige Meldung der benötigten Fächerbedarfe durch die Schulen

- (2) Veröffentlichung der Stellenausschreibungen in einem monatlichen Turnus bei [www.bildung.bremen.de](http://www.bildung.bremen.de) mit monatlicher Bewerbungsfrist, sodass die Möglichkeit besteht, sich monatlich über das Bewerberportal unter [www.lehrkraft.bildung.bremen.de](http://www.lehrkraft.bildung.bremen.de) zu bewerben bzw. erfolgte Bewerbungen im Bewerberportal problemlos zu aktualisieren
- (3) Abgleich der Fächerbedarfe mit den vorhandenen Bewerbungen
- (4) Sichtung der Bewerbungen in der Datenbank durch die Schulleitungen und Kontaktaufnahme mit den Bewerber/-innen sowie ggf. Einladung zu einem Informationsgespräch in der Schule (für die regulären Einstellungstermine hauptsächlich in den Monaten April/Mai bzw. November/Dezember eines Jahres, ansonsten bei Vorliegen einer geeigneten Bewerbung)
- (5) Erstellung der schul- und fächerbezogene Auswahllisten durch die Behörde und Abstimmung mit den Mitbestimmungsgremien (Vertrauensperson für schwerbehinderte Menschen, Frauenbeauftragte und Personalrat)
- (6) Bildung der Einstellungskommission (Behörde, Schulleitungen, Mitbestimmungsgremien)
- (7) Versendung der Einladungen zum Einstellungsgespräch (hauptsächlich in den Monaten April/Mai bzw. November/Dezember eines Jahres für die regulären Einstellungstermine)
- (8) Nach der Auswahl der Bewerber/-innen: Versand der Mitteilungen über die beabsichtigte Einstellung inklusive der notwendigen Formulare und Merkblätter für den Einstellungsvorgang
- (9) Dienstrechtliche Prüfung der im Bewerberportal eingestellten Unterlagen der Bewerber/-innen mit Entscheidung, ob die Voraussetzungen zur Einstellung im Beamtenverhältnis auf Probe erfüllt werden oder ob im Tarifbeschäftigtenverhältnis eingestellt wird.
- (10) Durchführung des Mitbestimmungsverfahrens
- (11) Postalische und wenn möglich zusätzliche digitale Versendung des schriftlichen Einstellungsangebots, einer Aufzählung der noch einzureichenden Dokumente sowie weitere Einstellungsunterlagen, die auszufüllen sind
- (12) Übergabe der Ernennungsurkunde bzw. Unterschrift des Arbeitsvertrags

Die hier beschriebenen Schritte sind rechtlich und organisatorisch notwendig. In Übereinstimmung mit allen am Verfahren Beteiligten sind die jeweiligen Schritte zeitlich minimiert worden. Ein unmittelbarer Vergleich mit den konkreten Verfahrensabläufen des Landes Nie-

dersachsen ist an dieser Stelle nicht möglich, weil es keine validen Vergleichsdaten zur dortigen Bearbeitungsdauer gibt. Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass die Senatorin für Kinder und Bildung für die termingebundenen Einstellungen bereits im 2. Jahr nacheinander mit dem Einstellungsprozess vor Niedersachsen – nämlich ab Ende Februar – begonnen hat. Darüber hinaus wird zur Sicherung besonderer Fachkräftebedarfe auch unterjährig eingestellt.

#### Bremerhaven:

In Bremerhaven erfolgen die Ermittlungen der Bedarfe nach Abstimmung mit den Einzelschulen. Diese Lehrerbedarfsbesprechungen finden zum einen im November/Dezember nach Auswertung der Daten aus der jährlichen Bundesstatistik zum 01.02. des Folgejahres und zum anderen im Zeitraum März bis Mai zum 01.08. statt. Dabei werden die Daten aus den Rückmeldungen zu Personalveränderungswünschen vom Februar, den Einschulungsdaten und den Plandaten zum Übergang in die weiterführenden Schulen einschließlich der Berufsbildenden Schulen berücksichtigt. Informationen zum jeweils nächsten Berechnungs- und Ausschreibungstermin werden von den Schulen abgefragt, da die Ausschreibungen für diese Termine bereits mit halbjährigem Vorlauf erfolgen (s. u.).

Gemäß Beschluss der Stadtverordnetenversammlung erfolgen zweimal jährlich die Ausschreibungen für die Besetzung von Lehrerstellen. Die Ausschreibung für die Bedarfe zum 01.08. eines Jahres erfolgen nach den Weihnachtsferien und die Ausschreibungen für die Bedarfe zum 01.02. eines Jahres erfolgen je nach Beginn der Sommerferien Ende Mai bis Ende Juni. Bei diesen Ausschreibungen werden auch alle Fachbedarfe berücksichtigt, die aus der letzten Ausschreibung nicht gedeckt werden konnten oder sich aktuell ergeben haben. Parallel dazu gibt es eine Permanentausschreibung mit allen dauerhaft benötigten Fachbedarfen. Diese Ausschreibung wird im Bedarfsfall gezielt ergänzt oder geändert. Nach Bewerbungseingang erfolgen durch die Schulaufsicht Terminabstimmungen mit den Mitbestimmungsgremien und die Einladungen zu Vorstellungsgesprächen. Die Fristen erfolgen so kurzfristig wie möglich, müssen sich aber an der Terminplanung von Schulaufsicht, Mitbestimmungsgremien und Bewerber/-innen orientieren. Da inzwischen permanent Vorstellungsgespräche stattfinden, gibt es keine durch die Schulverwaltung festgelegten Terminierungen mehr. Die Schulleitungen werden zu den Vorstellungsterminen hinzugezogen, wenn die Schulaufsicht dies für erforderlich oder zweckmäßig erachtet. Im Bereich der Berufsbildenden Schulen werden die Schulleitungen immer zu den Vorstellungsgesprächen hinzugebeten.

Die Einstellungsentscheidung wird direkt im Anschluss an das Vorstellungsgespräch getroffen. Die Schulaufsicht informiert die Personalsachbearbeiter/-innen über das Ergebnis. Von dort werden die Vorlagen für die Mitbestimmungsgremien oder die Absagen gefertigt. Nach

Zustimmung der Mitbestimmungsgremien werden die Vorgänge zur beamten- bzw. arbeitsrechtlichen Umsetzung an das Personalamt weitergeleitet. Von dort erfolgen alle weiteren Verfahrensschritte, wie Prüfung der Eingruppierung, Vertragsgestaltung, Veranlassung amtsärztlicher Untersuchungen, Anstellung in ein Beamtenverhältnis.

## **b) Zum Referendariat im Land Bremen**

Das Auswahl- und Zulassungsverfahren zum Vorbereitungsdienst im Land Bremen ist in den vergangenen Jahren laufend angepasst und optimiert worden. Bei diesen Veränderungen sind immer auch die Situation in den anderen Bundesländern, die Bedarfe in den Schulen in Bremen und Bremerhaven sowie die Verfahrensabläufe der Universität Bremen berücksichtigt worden, um hier für reibungslose Aufnahmeverfahren zu sorgen.

- So ist das Vorbereitungsdienst-Zulassungsgesetz um eine Bestimmung erweitert worden, die darauf abzielt, Bewerber/-innen mit Fächern, in denen ein dringender Bedarf an ausgebildeten Lehrkräften besteht, unmittelbar nach Bewerbungsschluss eine Zusage erteilen zu können und so Bewerber\*innen mit Mangelfächern unmittelbar ein Angebot unterbreiten und sie an Bremen binden zu können. Bei jedem Einstellungstermin können bis zu 20% der zu besetzenden Ausbildungsplätze als sogenannte „Vorabzusagen“ besetzt werden, was für Bewerber\*innen sowie für das Landesinstitut für Schule gleichermaßen Planungs- und Handlungssicherheit gewährleistet. Welche Fächer und Fachkombinationen im Rahmen der Vorabzusagen berücksichtigt werden, wird mit dem Bildungsressort für die einzelnen Aufnahmeverfahren jeweils abgestimmt.
- Um Absolvent\*innen der Universität Bremen die Möglichkeit zu geben, sich nach Abschluss ihres Studiums in Bremen bewerben zu können und dabei keine Zeit zu verlieren, sind die Termine der Ausgabe von Abschlusszeugnissen bzw. Bescheinigungen durch die Universität und die Nachreichfristen für diese Unterlagen beim LIS zwischen Universität und Landesinstitut für Schule aufeinander abgestimmt worden. Damit ist gewährleistet, dass Studierende der Universität unmittelbar nach Abschluss auch eine Bescheinigung vorlegen können, die eine Aufnahme in der Zulassungsverfahren garantiert.
- Neben den sogenannten Vorabzusagen und dem Hauptverfahren ist schließlich ein mehrstufiges Nachrückverfahren eingeführt worden, das ein Nachrücken ermöglicht, wenn Ausbildungsplätze kurzfristig zurückgegeben werden und entsprechende Bewerber\*innen noch zur Verfügung stehen.
- Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf der Stadtgemeinde Bremerhaven, um auch hier eine Auslastung der Aufnahmekapazitäten sicherzustellen.

Die Einstellungstermine sind mittlerweile so angelegt, dass Bremen mit anderen Bundesländern positiv konkurrieren kann. Aufgrund des frühen Verfahrens und der deutlich vorgezogenen Terminsetzungen – in diesem Jahr sind die Zusagen bereits Mitte April und damit zwei Wochen vor dem gesetzten Termin an die Bewerber/-innen gegangen – verliert Bremen keine Bremer Bewerber\*innen an Niedersachsen.

## **2. Welche der in der Deputation für Kinder und Bildung im August vergangenen Jahres angekündigten Schritte zur Optimierung und Beschleunigung des Bewerbungs- und Einstellungsverfahrens sind bislang erarbeitet und umgesetzt worden?**

Zur Sicherung des Fachkräftebedarfs sind folgende Schritte umgesetzt, die der Optimierung und Beschleunigung des Bewerbungs- und Einstellungsverfahrens dienen:

- Die Verordnung über die Anerkennung einer für ein Lehramt an öffentlichen Schulen geeigneten Hochschulabschlussprüfung als Erste Staatsprüfung (A-LAV) ist umgesetzt. Das Konzept des berufsbegleitenden Seiteneinstiegs wird aktuell überarbeitet, damit dieses besser auf die Mangelbedarfe des Landes für die Regeleinstellungen abgestellt ist (und nicht nur die Mangelbedarfe bei der Zulassung zur Ausbildung am LIS darstellt). Für die Realisierung weiterer Seiteneinstiege werden die Gespräche mit der Universität zur curricularen Gestaltung geführt.
- Der Vorbereitungsdienst des Landes wird weiter – in Abhängigkeit von den bereits erworbenen Kompetenzen der Referendare – flexibilisiert. Dazu gehört z.B. die Verkürzung der Ausbildungsdauer, wenn – etwa bedingt durch den Einsatz als Vertretungslehrkraft – Kenntnisse und Fertigkeiten erworben wurden, die dann nicht mehr in dem notwendigen Umfang in der Ausbildung vermittelt werden müssen.
- Das Stellenplanungs- und Stellenversorgungsverfahren ist in einem permanenten Optimierungsprozess. Aufgrund des bereits optimierten Verfahrens konnte die Senatorin für Kinder und Bildung den Schulen bereits ab Februar 2017 Planstellen für den Einstellungstermin 01.08.2017 zuweisen, so dass die Stadtgemeinde Bremen hier bereits deutlich vor Niedersachsen die Besetzung von Planstellen einleiten konnte.

Sämtliche Schritte des Einstellungsverfahrens wurden in den letzten Monaten auf etwaige Beschleunigungspotentiale überprüft. Soweit insbesondere im Bereich des Teiligungs- und Mitbestimmungsverfahrens gesetzliche Fristen zu beachten sind, müssen diese Fristen in der Praxis regelmäßig nicht ausgeschöpft werden. Vielmehr nimmt sich jede Organisationseinheit mit dem Ziel der Verfahrensbeschleunigung den eigenen Prüfungsschritt vor und leitet den nachfolgenden Prüfungsschritt umgehend ein. Soweit möglich wurden Verfahrensschritte parallelisiert und zeitlich nach vorne

verlagert. So werden die Bewerber/-innen nunmehr unmittelbar nach der Auswahlentscheidung durch ein Merkblatt über die nächsten Schritte, insbesondere über diejenigen, die ihrer Mitwirkung bedürfen (z.B. Beantragung des erweiterten Führungszeugnisses, Vorlage von Dokumenten zur Bestimmung der Erfahrungsstufe/Eingruppierung, etc.) dezidiert informiert, um etwaige Verzögerungen zu vermeiden. Eine transparente Darstellung der einzelnen Verfahrensschritte von der Bewerbung bis zur Einstellung wird in Kürze auf der Homepage des Bildungsressorts veröffentlicht werden. Hierdurch wird gewährleistet, dass die Bewerber\*innen exakt nachvollziehen können, in welchem Stadium des Einstellungsverfahrens sie sich derzeit befinden. Überdies konnte eine wesentliche Verfahrensbeschleunigung durch die Umstellung der amtsärztlichen Eignungsuntersuchung auf ein Fragebogensystem erreicht werden. Soweit bislang für alle zur Verbeamtung vorgesehenen Bewerberinnen und Bewerber Untersuchungstermine beim Gesundheitsamt Bremen vereinbart werden mussten und dies insbesondere zu den Haupteinstellungsterminen zu Überlastungen des Gesundheitsamtes und dadurch bedingt zu Verzögerungen geführt hat, wird die gesundheitliche Eignung nunmehr im Rahmen eines Fragebogensystems durch das Gesundheitsamt überprüft. Während im ursprünglichen Verfahren von der Beauftragung bis zur Erstellung des Gutachtens regelmäßig zwei bis vier Wochen Bearbeitungsdauer lagen, erfolgt die amtsärztliche Einschätzung nunmehr regelmäßig innerhalb weniger Tage.

- Lehrkräfte aus dem Vertretungspool werden in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis übernommen.
- Die Anerkennungsverordnung für ausländische Lehrkräfte (AV-L) befindet sich gegenwärtig in der abschließenden Abstimmung mit dem Wissenschaftsressort. Die Tatsache, dass die bislang über die Stadtteilschule beschäftigten Vorkurslehrkräfte nun als Sprachförderlehrkräfte in den bremischen Schuldienst übernommen werden, erfordert eine erneute rechtliche Klärung für die Einstellung ausländischer DaZ-/DaF-Lehrkräfte, um Diskriminierungstatbestände ausschließen zu können.
- Für die künftige Sicherung der Personalversorgung muss eine bessere Verzahnung zwischen Schule, erster und zweiter Phase der Ausbildung erfolgen. Dies geschieht durch Informationsmaterialien, mit deren Hilfe an der Universität und in anderen Ländern für den Schuldienst in Bremen geworben wird. Schülerinnen und Schüler sollen durch die Entwicklung einer zielgruppenadäquaten App angesprochen werden. Mentoren an den Schulen und Fachleiter am Landesinstitut werden in ihrer Rolle als erste Ansprechpartner von Studierenden (z.B. in der Praxisphase) geschult, um die Haltekraft bei Studierenden für das Bremer Schulsystem zu verbessern.

Für die Lehrgewinnung speziell in der Stadtgemeinde Bremerhaven wurde ein eigens für die Lehrersuche gedrehter Werbefilm in ausgewählten Kinos in verschiedenen Städten in Nordrhein-Westfalen (2015: Bielefeld, Bochum, Dortmund, Gelsenkirchen, Köln und Münster) und Bayern (2016: Würzburg, Aschaffenburg, Hof, Landshut, München, Nürnberg und Weiden) gezeigt. Stellenausschreibungen erfolgten hier zudem neben den üblichen Zeitungen - Nordsee-Zeitung und Weserkurier - in der Süddeutschen Zeitung. Für 5 Bewerber/innen, die weiter als 500 km zum Vorstellungsgespräch angereist sind, wurden die Fahrtkosten erstattet.

- Ergänzend zu diesen Aspekten erfolgt zur Sicherstellung des Fachkräftebedarfs eine Aufstockung von Teilzeitkräften zu allen Terminen, die beantragt werden. Außerdem werden alle eingehenden Bewerbungen auch außerhalb der Ausschreibungen umgehend bearbeitet, wenn entsprechende Fachbedarfe vorhanden sind.

### **3. Welche weiteren Maßnahmen sind aus Sicht des Senats ggf. erforderlich, damit sich Bremen und Niedersachsen beim Ablauf des Bewerbungs- und Einstellungsverfahrens im Gleichklang bewegen und Bremen deshalb keine Bewerberinnen und Bewerber an sein Nachbarbundesland verliert?**

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt für Lehrkräfte erschwert nach wie vor das Einstellungsverfahren. Auch bei sehr frühzeitiger Einstellung gibt es anschließende Absagen bis zum Nichterscheinen zur Aushändigung der Urkunden für die Verbeamtung, ohne dass zuvor eine entsprechende Ankündigung erfolgt ist. Beide Stadtgemeinden unterstützen die Schulen beim Einsatz möglicher Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität Bremens und Bremerhavens als Arbeitgeber. So werden Aspekte zur Vereinbarung von Beruf und Familie berücksichtigt und Wünschen der Lehrkräfte seitens der Schulleitungen und der Schulaufsicht weitestgehend stattgegeben. Diese Maßnahmen zeigen jedoch aufgrund des Arbeitsmarktes nur begrenzten Erfolg. Daher könnten weiterführende Maßnahmen in einer Angleichung oder Erhöhung der Besoldung, des Beihilferechts oder sonstiger Maßnahmen im Bereich Unterrichtsermäßigung/ Entlastung liegen.

Aktuell wird die Möglichkeit geprüft, das Deputat für Lehrkräfte an Schulen in besonders schwieriger Lage (Schulsozialindex der Stufe 5) zu verringern, um die Attraktivität dieser Standorte zu erhöhen und geeignete Bewerber/-innen für diese zu gewinnen.

Im April war es bereits gelungen, eine Amtszulage für Lehrkräfte nach A 12 zu gewähren. Dieses ermöglicht teilweise, die schulformbezogene Ungleichheit der Besoldung gegenüber anderen Bundesländern zu kompensieren.

**4. Wie bewertet der Senat die Sichtweise, dass den Schulen gezielt Instrumente zur Personalrekrutierung an die Hand gegeben werden müssen, damit diese auf arbeitsmarktbedingte, örtliche, schulform- oder fächerbezogene Herausforderungen reagieren können?**

Die Schulen verfügen über Instrumente, mit denen sie auf unterschiedliche Herausforderungen reagieren können. Diese werden permanent zwischen Schulleitungen und Schulaufsicht besprochen und entsprechend umgesetzt. Um beispielsweise auf die extrem kritische Situation am Arbeitsmarkt für Lehrkräfte reagieren zu können, ermöglicht die Stadtgemeinde Bremen den Schulen, Planstellen, für die sich keine geeigneten Bewerber/-innen mit 2. Staatsexamen finden lassen, in konsumtive Mittel umzuwandeln, damit diese für die Einstellung einer geeigneten Person mit Bachelor- oder Master-Abschluss bzw. mit dem 1. Staatsexamen verwendet werden können. In Absprache mit der Behörde können die Schulleitungen diese Mittel auch für die befristete Einstellung von Sozialpädagog/-innen nutzen, um auf spezifischen Herausforderungen ihrer Schule individuell reagieren zu können. Zusätzlich wird den Schulen schon seit Längerem die Möglichkeit gegeben, besondere Mangelfächer vorgezogen einstellen, damit diese Fachbedarfe frühzeitig abgesichert werden können.

In beiden Stadtgemeinden wird eine direkte Akquise durch die Schulen als wenig zielführend angesehen, da den Schulen kein qualifiziertes Verwaltungspersonal zur Verfügung steht, das diese Prozesse sachgerecht begleiten könnte. Die in der Frage formulierten Herausforderungen werden in kontinuierlich stattfindenden Abstimmungen zwischen Schulleitungen, Schulverwaltung und Schulaufsicht erörtert.