***SLV NRW* ·** Margret Rössler **·** Drosselstr. 14 · 40627 Düsseldorf

***SLV NRW***

Schulleitungsvereinigung

Nordrhein-Westfalen e.V.

Drosselstr. 14

40627 Düsseldorf

Telefon: +49 (0)211/56696522

Mobil: +49 (0)172/2526807

www.slv-nrw.de

geschaeftsstelle@slv-nrw.de

**Stellungnahme zum Unterrichtsausfall**

# Die Schulleitungsvereinigung NRW e.V. hat bereits vor über 10 Jahren und wiederholt auf den strukturellen Unterrichtsausfall hingewiesen, so

# „Zum Thema Unterrichtsausfall“, in: Schulleitung in NRW, Heft 4/2005 S. 6-8,

und

# „Zum Thema Unterrichtsausfall“, in: Schulleitung in NRW, Heft 2/2014

Nur 29 % der unterbesetzten Schulen gaben an, dass sie den von der Stundentafel geforderten Unterricht erteilen könne.

Die schon lange vorliegenden Ergebnisse der SLV NRW e.V. werden im Wesentlichen von den Feststellungen des Landesrechnungshofes NRW bestätigt:

## **Landesrechnungshof NRW 12.08.2015**

"Die Überprüfung durch den LRH hat ergeben, dass 67 Prozent der Jahrgänge in den Gymnasien (5. bis 9. Klasse) und 76 Prozent der Realschulen (5. bis 10. Klasse) hinter den Vorgaben zurückblieben" und „Bezogen auf den Abitur-Jahrgang 2012 erteilten nur 29 Prozent der Gymnasien die erforderlichen 154 Gesamtwochenstunden.“ (RP online)

Erhebungen der Landesregierung bzw. des Schulministeriums über die Bezirksregierungen zum Unterrichtsausfall beziehen sich in der Regel auf den Unterricht laut Stundenplan des jeweiligen Schulhalbjahres bzw. den aktuellen **Stundenplan zum Stichtag der Erhebung**.

Hierbei gelten Stunden, die von anderen als der im Stundenplan vorgesehenen Lehrkraft erteilt werden, als regulär erteilter Unterricht.

Stunden, in denen Schüler/innen der Gymnasialen Oberstufe im „Eigenverantwortlichen Unterricht“ nach Konzept der jeweiligen Schule mit Aufgaben der (gem. Plan fehlenden) Fachlehrkraft oder einer anderen Fachlehrkraft allein arbeiten, gelten als erteilt. Ebenso gilt Unterricht in anderer Form, wie z.B. Projektunterricht oder Studien- und Klassenfahrten, als erteilt.

Nur diejenigen Stunden, die darüber hinaus ausfallen, gelten im Sinne der Erhebung als ausgefallener Unterricht. Nur mit dieser Größe befassen sich in der Regel Politik und Öffentlichkeit, der Logik folgend:

**Unterricht, der gar nicht erst stattfindet, kann auch nicht ausfallen.**

Nicht erfasst wird der erheblich umfangreichere Unterrichtsausfall, der u.a. durch mangelnde Stellenzuweisung und –besetzung zustande kommt, durch Unterrichtskürzungen, den wir als **strukturellen Unterrichtsausfall** bezeichnen.

**Unterrichtsausfall in 2014/15**

Zum Ende des Kalenderjahres 2014 führte die Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen eine Befragung aller Schulen des Landes zur Stellenbesetzung und zum Unterrichtsausfall durch. Die dort genannten Werte galten bis auf ausnahmsweise nachbesetzte Stellen bis zum Ende des Schuljahres 2014/2015, geben also die Situation zum Sommer 2015 annähernd wieder. Zu den Rahmenbedingungen und der Verallgemeinerungsfähigkeit der Befragung siehe Anlage (Sie gilt hier als Beispiel).

Die Ergebnisse dieser Erhebung greifen wir hier nur exemplarisch als Aspekte auf, da sich unserer Erfahrung nach zwar die Zahlenwerte in den einzelnen Jahren etwas unterscheiden, die Grundprobleme der Stellenbesetzung aber Jahr für Jahr die gleichen sind.

**Die Problemebereiche:**

1. **Zu wenige Stellen gem. gesetzlichen Vorgaben und Zielformulierungen des Landes bzw. des Ministeriums für Schule und Weiterbildung**

Die Zielgrößen für die Zuweisung von Lehrerstellen an die Bezirksregierungen und von diesen an die Schulen werden durch Finanzministerium und Schulministerium jährlich neu bestimmt. Dabei haben die Schulen keinen Anspruch darauf, dass die Vorgaben gem. §92SchulG Abs. (2); VO zu §93 Abs.2 SchulG; Regeln für den Förderunterricht (RdErl. d. KM v. 13.3.1980), für (integrierten) Ganztagsunterricht (RdErl.d.MSW v. 23.12.2010), Vielfalt gestalten … Verwendung von Integrationsstellen (RdErl.d. MSW v. 29.6.2012), für flexible Mittel und Mehrarbeit auch bezogen auf die Einzelschule erfüllt werden. Den Bezirksregierungen obliegt es, den jährlich vorhandenen Mangel an Stellenfreigaben durch die Landesregierung im Rahmen dieser Vorgaben möglichst „gerecht“ und transparent zu verteilen.

Seit langen Jahren stehen Bedarfserhebungen bei den Schulen auf der Grundlage rechtlicher Regelungen und tatsächlich bewilligte Stellen im eklatanten Missverhältnis. Seit Jahren teilen die schulfachlichen Dezernenten den Schulleitungen innerhalb ihrer Schulform halbjährlich mit, wie sich die Quote der Stellenbesetzung im Verhältnis zum errechneten Bedarf der Schulen verhält, so gilt z.B. mal 98% oder auch schon mal 92% Stellenbesetzung als „Vollbesetzung“ d.i. = 100%.

Zwischen den Schulformen besteht keine Transparenz für die Schulleitungen, auch nicht zwischen den Bezirksregierungen.

1. **Unbesetzt bleibende Planstellen:**
* Fachlehrermangel v.a. in Naturwissenschaften, Kunst und Musik besteht seit Jahrzehnten; hierdurch fällt auch an Schulen mit Vollbesetzung oder sogar Überbesetzung Fachunterricht aus, besonders in den bekannten Mangelfächern
* zu wenig Vorbereitung der Landesregierung auf neu definierte Fachlehrerbedarfe, z.B. bei Einführung des Faches Informatik, des Englischunterrichts in den Grundschulen, bei Einführung islamischen Religionsunterrichts, bei Änderungen der Stundentafeln,
* Standortfaktoren der Schule; z.B. soziale Brennpunkte, hoher Migrantenanteil, arme Elternhäuser, Arbeitslosigkeit, Bildungsferne...
* Verspätete Stellenfreigabe seitens der BR, ausgedünnte Bewerberzahl;
* Versetzungsentscheidungen der Bezirksregierung jenseits von Fächerbedarf, Stellenbedarf, Profil und Standortfaktoren der Schule und jenseits des Eignungsprofils der zugewiesenen Lehrkräfte; immer wieder auch Zuweisung von Dauerkranken, die in der Schule nicht auftauchen, aber eine Stelle besetzt halten
* Ausfall von Vertretungskräften (aus flexiblen Mitteln) wegen Angebots einer festen Stelle;
* Schulbezogen ungeeignete Bewerber/innen;
* Langfristig oder häufig länger kranke Lehrkräfte ohne entsprechend gesicherte Vertretungsversorgung;
* kein Ersatz für Altersermäßigung und Nachteilsausgleich für Schwerbehinderte

*In unserer o.g. Befragung antworteten auf die Frage Sind an Ihrer Schule alle Planstellen besetzt?*

*481 mit „ja“ (63%) und 282 mit „nein“ (37%).*

*Mehr als ein Drittel der rückmeldenden Schulen sind unterbesetzt. Bei 282 Schulen fehlen insgesamt 502 Lehrkräfte mit voller Stundenzahl.*

*Rechnet man die Zahlen hoch, so waren 2014/15 landesweit in etwa 2.ooo Planstellen nicht besetzt.*

*Bei 763 der befragten Schulen fallen wöchentlich mehr als 6.100 Unterrichtsstunden aus.*

*Würde man auch diesen Wert hochrechnen (s.o.), so werden landesweit mindestens 30.000 Unterrichtsstunden nicht erteilt.*

Die Unterbesetzung einer Schule bedeutet nicht zwangsläufig, dass „Pflichtunterricht“ ausfallen muss. Die Zahl der Pflicht-Unterrichtsstunden der Schüler/innen ist u.U. gewährleistet, aber nicht die Erfüllung der fächerspezifischen Stundentafel.

*Nur 29 % der unterbesetzten Schulen gaben an, dass sie den von der Stundentafel geforderten Unterricht erteilen können. Ihnen gelingt dieses durch Mehrarbeit, Reduzierung des Förderunterrichts auf ein Minimum, unsachgemäßige Verwendung von Ganztagszuschlägen und anderer eigentlich zweckgebundener Mittel, Verzicht auf pädagogisch notwendige Doppelbesetzung, z.B. in Inklusionsklassen, und durch sehr große Klassen. Fast die Hälfte dieser Schulen waren Grundschulen.*

1. **Unbesetzt bleibende Schulleitungsstellen**

Häufig bleiben Schulleitungsstellen über längere Zeit unbesetzt, ohne in den Stellenplan eingearbeitet zu werden, da die Ausschreibung der Stelle wie eine Besetzung der Stelle gezählt wird. Dadurch bleiben gerade an den Schulen, meist Grundschulen, an denen über Jahre die Leitungsstelle und/oder die Konrektorenstelle vakant bleibt, diese Stellen überhaupt unbesetzt.

Die Betrauung mit der Leitung zweier oder auch dreier Schulen bedeutet zwar, dass Schulen in Leitungsfragen nicht völlig unversorgt bleiben und die Leitungsperson keinen Unterricht erteilt, aber nicht unbedingt die Kompensation mit dem entsprechenden Stellenumfang einer Lehrerstelle. Die betroffenen Schulen sind dadurch in der doppelten Notlage der zu knappen Ressource für die Unterrichtsverteilung wie die Mehrbelastung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters mit mehreren Schulstandorten ohne diesem Umstand entsprechende Leitungsstrukturen.

*Die aktuellen Zahlen nicht besetzter Schulleitungsstellen übertreffen die aus 2014/15.*

1. **Mangelnde Versorgung aus flexiblen Mitteln**

Die flexiblen Mittel bei den Bezirksregierungen reichen häufig nur bis zum Ende des ersten Schulhalbjahres. Später im Jahr auftretende Bedarfe durch längerfristige Erkrankungen werden dann nicht mehr versorgt, d.h. es gibt keine Vertretungskraft.

Die Organisation des Antragsverfahrens und der Stellenbesetzung für Vertretungsstellen ist trotz des erkennbaren Bemühens der Behörde weiterhin zu schwerfällig und leidet an grundsätzlichen Problemen. Dazu gehören die Notwendigkeit langfristig ausgestellter „Krankenscheine“, die es häufig auch dann nicht gibt, wenn eine lange Dauer der Krankheit vorhersehbar oder sogar offensichtlich ist, dazu gehört die Bearbeitungsdauer in der Behörde, aber auch der Mangel an geeigneten Bewerbern/Bewerberinnen und die Notwendigkeit der Ausschreibung und dann der Einarbeitung neuen Personals selbst bei äußerst kurzen Laufzeiten der Verträge. Diese werden häufig noch während ihrer kurzen Laufzeit gekündigt, wenn eine feste Stelle den Zeitvertrag auch im laufenden Halbjahr ersetzt. Die Stundenpläne einer Schule, Aufwand und Gewinn an Lehrerarbeitsstunden, stehen häufig in einem eklatanten Missverhältnis.

1. **Zu geringe und zu ungewisse Mittel für Integrationsmaßnahmen und Seiteneinsteigerunterricht**

Die Schulen können nur alle 2 Jahre Mittel für Integrationsmaßnahmen und Deutsch als Zweitsprache beantragen und müssen für diesen Zeitraum die Zahl ihrer Seiteneinsteiger/innen bzw. der Kurse festlegen, die sie einrichten. Die Anpassung an die in der Realität weitaus höhere Zahl der zugewiesenen Schüler/innen erfolgt innerhalb dieser Zeit nicht, trotz des Drucks vieler SchülerInnen, die bis zu einem halben Jahr zu Hause sitzen ohne Beschulung, trotz regelmäßiger Besprechungen zwischen den Regionalen Stellen, Vertretern der BR, der Schulträger und der Verantwortlichen in den Schulen.

Die Ansprüche an Konzepte und Nachweise für die Ressourcenverwendung sind dagegen sehr hoch, werden aber nicht mit zuverlässiger Ressourcenzuweisung beantwortet. Im Gegenteil: vor einem Jahr wurde überraschend im laufenden Schuljahr die Zahl der Lehrerstunden pro Seiteneinsteigerkurs halbiert, wobei die „Ganze Stelle“ ohnehin schon nur mit 20 Lehrerwochenstunden berechnet worden war.

Schulen, die unter dem gegenwärtigen Druck Unterricht für Kinder von Asylsuchenden einzurichten versuchen, erhalten von ihren Schulaufsichtsbeamten die Auskunft, dass sie alle 2 Jahre einen Antrag auf Lehrerstunden stellen können. Derzeit jedoch nicht. Die dennoch für diesen Unterricht verwendeten Lehrerstunden müssen aus der Unterrichtsverteilung irgendwie gewonnen werden, d.h. an anderer Stelle findet ein bisheriger Unterricht nicht mehr statt.

1. **Strukturelle Unterrichtsausfall durch ungezählte Entlastungsstunden**

Die Berechnung der Lehrerstunden für eine Schule sieht Pauschalen für Unterrichtsmehrbedarf vor. Aus diesen Pauschalen sind eine Reihe von Bedarfen der Schule abzudecken, beispielweise Differenzierungsmehrbedarf und Anrechnungsstunden für Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben. Eine beispielhafte Aufstellung dieser Aufgaben für Grundschulen, die kaum Stundenanteile dafür zugewiesen bekommen, siehe Anlage (Anrechnungsstunden für Grundschulen).

Aus diesen Pauschalen sind in den letzten Jahren mehr und mehr neue Aufgaben zu bestreiten, ohne dass die Höhe der Pauschale das noch abdecken würde. Es fehlen daher an vielen Schulen die Lehrerstunden, um den Unterricht entsprechend der Stundentafel zu gewährleisten. Und eine ebenfalls erhebliche Anzahl von Schulen erreicht dies nur durch Einsparungen an Förderkonzepten, Integrationsmaßnahmen usw. (s.o.), also zweckfremde Verwendung.

Der Bedarf an Reduktionen, die per Erlass oder Gesetz von der regulären Lehrerwochenstundenzahl anzusetzen sind, ist an den einzelnen Schulen völlig unterschiedlich und kann nur bedingt auf Schulebene beeinflusst werden.

Nicht angerechnet werden beispielsweise folgende zu gewährende Anrechnungsstunden:

Altersentlastung, Entlastungsstunden für Schwerbehinderte, reduzierter Einsatz beim Wiedereingliederungsmanagement; Mutterschutz vor uns nach der Entbindung (3 Monate ohne Anspruch auf EZU-Vertretung); Elternzeit für den Partner (2x ein Monat); Freistellung einer Lehrkraft für die Organisation der Pflege eines Angehörigen, Sabbatjahr (kein Anspruch auf Ersatz); …

Entlastungsstunden für Beratungslehrer/innen, Gefahrstoffbeauftragte, Sicherheitsbeauftragte, SV-Lehrer/innen; Ausbildungskoordinatoren und Fachlehrkräfte in den Praxisphasen der Lehrerausbildung, bedarfsdeckender Unterricht von Referendaren/Referendarinnen, der nicht vergeben werden kann (z.B. bei noch nicht vorliegender Eignung, bei längerer Erkrankung usw.); bei der Begleitung von Praktikanten/Praktikantinnen, Unterstützung neuer Kollegiumsmitglieder oder Seiteneinsteiger in der Lehrerausbildung, Entlastung von Moderatorentätigkeit, die der Schule nicht angerechnet wird, u.a.

1. **Entlastungsstunden als Ausgleichsstunden für besondere Aufgaben (von Lehrkräften) und für Leitungszeit**

Die Entlastungsstunden für Lehrkräfte beziehen sich auf besondere Aufgaben, die nicht zum üblichen Aufgabenbereich einer Lehrerin/eines Lehrers gehören. Die Lehrerkonferenz entscheidet über Grundsätze zur Vergabe dieser Stunden, deren Zahl im gesetzlichen Rahmen schulbezogen vorgegeben ist. Diese Stunden wirken sich nicht bedarfserhöhend aus.

Die Leitungszeit für Schulleitungsaufgaben wird gem. gesetzlicher Grundlage schulbezogen errechnet, muss allerdings aus dem Gesamtvolumen der Stellen der Einzelschule bestritten werden. Sie wirken sich nicht bedarfserhöhend aus.

1. **Sozialpädagogisches Personal auf Lehrerstellen**

Diese sozialpädagogischen Kräfte auf umgewandelten Lehrerstellen werden im Stellenplan der Schule voll angerechnet. Sie stehen für Unterricht gemäß Stundentafel aber nicht zur Verfügung, auch nicht vertretungsweise.

1. **Entsendung von Kollegen/Kolleginnen in Weiterqualifizierungsmaßnahmen**

Qualifikationskurse der Bezirksregierungen, die auf Erweiterung der Fakulten ausgebildeter Lehrkräfte in Mangelfächern zielen, bilden für viele Schulen die einzige Möglichkeit, Lehrkräfte für Mangelfächer zu gewinnen. Vor einigen Jahren wurde die Regelung aufgehoben, dass die (7) Entlastungsstunden während der Teilnahme an dem Kurs als bedarfserhöhend für die Schule angerechnet wurden. Die Schule muss diese Entlastungsstunden seither ohne Refinanzierung gewähren. Diese 7 Stunden fallen wöchentlich aus für die Unterrichtsversorgung der Schule. Problematisch ist darüber hinaus, dass manche Schulen sich gezwungen sehen, wegen des langfristigen gravierenden Fachlehrermangels mehrere Lehrkräfte gleichzeitig zu entsenden, so dass ihnen erhebliche Stellenanteile für den Einsatz im Stundenplan fehlen. Bedauerlich für die Schule ist, dass diese Lehrkräfte nicht daran gebunden sind, ihrer Schule die erweiterte Qualifikation über eine bestimmte gewährleistete Zeit auch zur Verfügung zu stellen. Im Gegenteil können sie sich auf dem Stellenmarkt mit ihren attraktiven Fächern aussichtsreicher als vorher bewerben, ohne ihrer Schule die Investition in ihre Qualifikation zurückgegeben zu haben.

1. **Vakanzen**

bei vorzeitiger Pensionierung und Tod; (unterjährigem) Stellenwechsel bei Lehrkräften/ Schulleitungsmitgliedern;

Unterrichtsausfall bei Mandatsträgern und Schöffentätigkeit; Prüfungstätigkeit innerhalb und außerhalb der Schule; Wahrnehmung von Aufgaben in Arbeitskreisen und Einrichtungen auf kommunaler Ebene;

Teilzeitstellen und deren Veränderung sowie Pensionierungen im laufenden Schuljahr;

1. **Kurzfristige Abordnung von Lehrkräften ohne Ersatzeinstellung**

Bei kurzfristiger Abordnung einer Lehrkraft bleibt die freigezogene Stelle erfahrungsgemäß über ein Schuljahr vakant.

**Die Schulleitungsvereinigung NRW sieht folgenden Handlungsbedarf:**

Kaum eine Schule ist von allen strukturellen Ausfallgründen betroffen, viele aber von vielen dieser Gründe. Jede/r Schulleiter/in kann das für die eigene Schule problemlos ausrechnen. Ein Berechnungsmodus für die Lehrerzuweisung ist zu schaffen, in den mindestens alle aufgelisteten Sachverhalte sowie die Ansätze der Stundentafeln und die tatsächlich unabweisliche Klassenbildungszahl stundengenau, sowie eine Vertretungsreserve für unvorhersehbare, aber statistisch zu erwartende Ausfälle schulscharf eingehen. Ohne einen solchen Schlüssel wird sich am strukturellen Unterrichtsausfall nichts ändern.

Die jährliche Berechnung des Stellenbedarfs der Schulen muss den rechtlichen Vorgaben entsprechen und realistisch sein, d.h. sie muss aus dem Dauermangel herausgebracht werden und real eine hundertprozentige Stellenbesetzung ermöglichen.

Die Stellen müssen gemäß dem fachspezifischen Bedarf besetzt werden.

Aktuell muss der erkennbare Mehrbedarf an Lehrkräften für die Unterrichtung der Kinder von Migranten und Asylsuchenden festgestellt werden; Maßnahmen zur schnelleren Gewinnung neu ausgebildeter Lehrkräfte müssen entwickelt und sofort umgesetzt werden. Sicher wird auch das Instrument des Seiteneinstiegs für Lehrkräfte reaktiviert werden –Wegen der umfangreichen Nutzung der verschiedenen Typen des Seiteneinstiges in den Lehrerberuf in den zurückliegenden Jahren dürfen die erwartbaren Zahlen nicht zu hoch veranschlagt werden. Wir weisen darauf hin, dass es sich hierbei um Notmaßnahmen handelt, die nicht das Lehrerausbildungsgesetz und die Ansprüche an die Breite der Lehrerqualifikationen ersetzen können.

Lehrkräfte, die für den Erstunterricht in Deutsch als Fremdsprache/ Deutsch als Zweitsprache eingesetzt werden, müssen dafür qualifiziert sein. Darüber hinaus müssen alle Lehrkräfte in ihrer Regelausbildung über Kenntnisse in „Deutsch in allen Fächern“ und über geeignete, die Integration fördernde pädagogische Konzepte verfügen.

Für dauerkranke Lehrkräfte sind neue Wege zu finden. Es ist unzumutbar, dass dauerhaft nicht stattfindender Unterricht in der Ressource der Schule als verfügbar gilt.

Für unvorhersehbaren Unterrichtsausfall durch Krankheit muss eine realistische Reserve eingeplant werden; ein bewegliches und in freierer Verfügung der Schulleitungen stehendes Verfahren für die Einstellung von Vertretungskräften ist zu entwickeln.

Für Anrechnungsstunden und Ausfallzeiten, die Lehrkräften aus verschiedenen Gründen rechtlich zustehen, muss die entsprechende Zahl an kompensierenden Stellen eingeplant werden.

Entlastungsstunden für Qualifikationserweiterungen kommen dem Schulsystem zugute und müssen sich daher bedarfserhöhend für die Schulen auswirken. Qualifikationserweiterungen, die mit Stundenermäßigungen verbunden sind, müssen zu einer zeitlich angemessenen Bindung der Lehrkraft an die betreffende Schule verpflichten.

Die zugesagte Transparenz bei der Berechnung und Anrechnung des Bedarfs und bei der Zuweisung von Stellen über das SchiPS-Verfahren ist schulformübergreifend herzustellen.

Mehr Transparenz der Stellenentscheidungen der Bezirksregierungen ist auch bezüglich der Abordnung von Lehrkräften für Aufgaben innerhalb der Behörde zu fordern. Dies geschieht in überraschender Zahl, für sehr unterschiedlich anspruchsvolle Aufgaben, häufig ohne echte Stellenausschreibung mit Vergabe unter der Hand, auch unmittelbar nach einer Beförderung, so dass die soeben Beförderten der Schule teilweise oder ganz entzogen werden.

**Unsere Forderungen**

Die unerhörte Praxis, dass Schulleiter/innen Halbjahr für Halbjahr, manchmal auch monatlich, um die normale Unterrichtsversorgung an ihrer Schule kämpfen müssen, muss beendet werden.

* Wir fordern die Ausstattung der Schulen mit fähigen Lehrkräften in dem seitens der Politik vorgegebenen und von ihr zu verantwortenden Qualitätsrahmen.
* Wir fordern einen schulscharf angelegten Schlüssel für die Berechnung des strukturellen Unterrichtsausfalls an der Einzelschule und dessen Kompensation bei der Stellenberechnung für die einzelne Schule.
* Wir fordern die Einstellung von Lehrkräften mit den konkret benötigten Lehrbefähigungen.
* Wir fordern geeignete moderne Verfahren zum Stellenmanagement in den Aufsichtsbehörden.
* Wir fordern die Schulleiterinnen und Schulleiter in den Stand zu setzen, ihren gesetzlichen Aufgaben zur Gewährleistung von Unterricht, zur Qualitätsentwicklung von Unterricht und zur Personalentwicklung in ihrer Schule gerecht werden zu können. Darum dürfen Schulleiter/innen nicht immer wieder kämpfen müssen.
* Wir fordern daher auch ein wirksames Controlling für die Regelaufgaben der Bezirksregierungen.

Margret Rössler