

**Sitzungsvorlage DS 2018/287**

Amt für Jugend, Schule und Sport  
Sandra Messer  
(Stand: **26.09.2018**)

Mitwirkung:  
Amt für Architektur und  
Gebäudemanagement  
Stadtkämmerei

Aktenzeichen: 200.320.5

**Beirat für Schulentwicklungsplanung**

öffentlich am 17.09.2018

**Bildungs- und Kulturausschuss**

öffentlich am 08.10.2018

**Gemeinderat**

öffentlich am 22.10.2018

**Schulentwicklungskonzept 2018  
- Beschluss**

**Beschlussvorschlag:**

1. Der Gemeinderat nimmt die kooperativ erarbeitete Standort- und Schulentwicklungsplanung für alle weiterführenden Schulen in Ravensburg (Anlage 1) zur Kenntnis. Insbesondere die einstimmig vom Arbeitskreis Schulentwicklung verabschiedeten Empfehlungen (S. 24f.) sind Basis der weiteren Beschlussempfehlungen für den Gemeinderat.
2. In einem Schulgebäude soll ein "Bildungszentrum Ravensburg" entstehen. Es werden daher die beiden Gemeinschaftsschulen zum Schuljahr 2019/20 zu einer Gemeinschaftsschule fusioniert. Die Schule erhält den Namen "Bildungszentrum Ravensburg Gemeinschaftsschule".
3. Die Gemeinschaftsschule wird ab dem Schuljahr 2019/20 mit der Grundschule Kuppelnau als Bildungszentrum nach § 17 SchG geführt. Die Verwaltung wird beauftragt, mit den beteiligten Schulen eine verbindliche Kooperationsvereinbarung auszuarbeiten und abzuschließen.
4. Die Stadt Ravensburg will zur zukunftsfähigen Neuaufstellung ihrer Schullandschaft am Standort Kuppelnau ein neues Schulgebäude für den Primar- und Sekundarbereich errichten.
5. Die Verwaltung wird daher beauftragt, vorbehaltlich der Förderzusage des Landes einen Grundsatz- und Planungsbeschluss zu Abriss und Neubau des Kuppelnaugebäudes für 4 Züge Gemeinschaftsschule und 2 Züge Grundschule vorzubereiten.

6. Sollte ein Neubau am Standort seitens des Landes als nicht förderfähig beschieden werden, wird die Verwaltung alternativ beauftragt, einen Grundsatz- und Planungsbeschluss zu Sanierung und Erweiterung des Kuppelnaugebäudes für 4 Züge Gemeinschaftsschule und 2 Züge Grundschule vorzubereiten.
7. Mit Unterstützung externer Beratung soll eine pädagogische Konzeption für die neue Gemeinschaftsschule unter Berücksichtigung der verankerten Kooperation der im Bildungszentrum verbundenen Grundschule Kuppelnau erarbeitet werden. Hierfür werden im Haushalt 2019 Mittel in Höhe von 25.000 Euro bereitgestellt.
8. Der Neubau bzw. die Generalsanierung der Kuppelnauschule erfolgt zu gegebener Zeit, nachdem der Haushalt bzw. Finanzplan der Stadt Ravensburg die Gesamtfinanzierung der umzusetzenden Maßnahmen vom Regierungspräsidium Tübingen genehmigt abbildet, eingebettet in die Gesamtpriorisierung und Gesamtfinanzierung der weiteren Projekte der Stadt. Seitens der Verwaltung sind entsprechende Finanzierungsvorkehrungen unter Berücksichtigung der vom Gemeinderat beschlossenen Obergrenze der Gesamtverschuldung von 50 Mio. Euro und der Ertragslage im Kämmereihaushalt zu treffen und dem Gemeinderat zur Entscheidung vorzulegen.

## Sachverhalt:

### 1. Ausgangslage

Im Rahmen einer Klausurtagung des Beirats für Schuleentwicklung und Bildungs- und Kulturausschuss im Februar 2017 haben sich die Gremien intensiv mit der Schul(räum)entwicklung an den städtischen Schulen befasst. Anlass war neben der hinter den ursprünglichen Erwartungen zurückgebliebenen Schülerzahlen der beiden Gemeinschaftsschulen auch die unlängst erfolgte Novellierung der Schulbauförderrichtlinie des Landes und die hiermit einhergehenden Änderungen bei den Schulraumprogrammen der einzelnen Schulen. Wesentliche Neuregelungen sind hier zum Beispiel Flächenzuschläge für die Inklusion sowie für Lehrerarbeitsbereiche.

Insgesamt wurde festgestellt, dass sich der Raumbedarf der einzelnen Schulen durch die neuen Modellraumprogramme (MRP) deutlich erhöht hat. Eine wesentliche Aufgabe für die Zukunft ist es zudem, die vorhandenen Gebäude an die neuen pädagogischen Konzepte anzupassen (Stichworte sind hier z.B. Differenzierung und Multimediaeinsatz). Betroffen sind hiervon v.a. die Schulen der Sekundarstufe in der Kernstadt. Da an drei von fünf Standorten in der Innenstadt aber auch Grundschulen und ein sonderpädagogisches Bildungs- und Beratungszentrum angesiedelt sind, müssen diese in die Gesamtbetrachtung einbezogen werden. Ebenfalls besteht ein 2012 vom städtischen Amt für Architektur und Gebäudemanagement ermittelter Sanierungsbedarf an allen weiterführenden Schulen mit Ausnahme der Gebäude W5 (Realschule) und dem AEG-Spohn-Gymnasium-Gebäude, das derzeit grundlegend saniert wird.

Der Gemeinderat hat daher mit Beschluss vom 10.07.18 das erfahrene Planungsbüro Schneidermeyer mit der Erstellung eines **Schulentwicklungskonzepts für den Sekundarbereich** beauftragt. Das Konzept soll eine Analyse der einzelnen Standorte sowie v.a. Vorschläge für zukünftige räumliche/ pädagogische Organisationsmodelle beinhalten. **Übergeordnetes Ziel ist es, eine langfristig stabile Schullandschaft zu schaffen.**

Zur Begleitung der Konzeptentwicklung wurde durch den Gemeinderat ein "Arbeitskreis Schulentwicklung" (AK) eingesetzt. Dem AK gehörten, neben Mitgliedern des Gemeinderates, die Schulleitungen der Kernstadtschulen, die Geschäftsführenden Schulleiter sowie Vertreter der staatlichen Schulverwaltung, des Gesamtelternbeirats und des Schülerrates an (s. DS 2017/229). Der Arbeitskreis war hierbei kein Beschlussgremium, sondern er arbeitete lediglich Empfehlungen aus. Die politische Beratung und Beschlussfassung erfolgt nach Vorlage der Empfehlungen durch den Arbeitskreis im Bildungs- und Kulturausschuss bzw. im Gemeinderat (inkl. Vorberatung im Beirat für Schulentwicklungsplanung).

## 2. Prozess

BKA 03.05.2017 DS 2017/121	Beauftragung der Verwaltung, Angebote für die Erstellung eines Schulentwicklungskonzepts inkl. Prozessbegleitung einzuholen
BKA 10.07.2017 DS 2017/229	Beauftragung des Planungsbüros Schneidermeyer, Einrichtung "Arbeitskreis Schulentwicklung", der den gesamten Prozess begleitet und eine Empfehlung an den Gemeinderat erarbeitet
BKA 04.10.2017 DS 2017/257	Beschluss über Zusammensetzung des Arbeitskreises
1. AK 08.12.2018	1. Arbeitskreis Schulentwicklung
2. AK 13.03.2018	2. Arbeitskreis Schulentwicklung
3. AK 25.04.2018	3. Arbeitskreis Schulentwicklung
4. AK 13.06.2018	4. Arbeitskreis Schulentwicklung
Klausur 13.07.2018	Klausurtag des Gemeinderates zur Schulentwicklung
16.07.2018	Informationsveranstaltung für Lehrerkollegien der GS und GMS Kuppelnau und GMS Barbara-Böhm
19.07.2018	Informationsveranstaltung für Vertreter des Gesamtelternbeirats

Ferner informierte die Verwaltung die Kollegen, Elternschaft und Schulkonferenzen über die Ergebnisse des AK und stellte sich dort den Fragen der Teilnehmerschaft.

## 3. Planungsgrundlagen

### 3.1 Schülerzahlenentwicklung

Um zu Erkenntnissen über die langfristige Schülerzahlenentwicklung unter Berücksichtigung der Stadtentwicklung sowie der Entwicklung der Geburtenrate zu gelangen, wurde im Rahmen der Situationsanalyse eine Bevölkerungsvorausrechnung bis zum Jahr 2035 erstellt.

#### Prognose für die Grundschulen

Im Jahr 2035 geht das obere Szenario der Bevölkerungsprognose für die Primarstufe von +17,7% (+306 Schüler) und das untere Szenario von -5,3% (-91 Schüler) im Vergleich zu 2017 aus. Damit wären im Jahr 2035 im oberen Szenario pro Jahrgang ca. 30 – 65 Kinder mehr als im Jahr 2017 zu erwarten. Pro Standort würde dies ein Plus von ca. 3 Schülern pro Klasse bedeuten.

#### Prognose für die Sekundarstufe I

Im Jahr 2035 geht das obere Szenario von +13,9% (+509 Schüler) und das untere Szenario von -5,3% (-192 Schüler) im Vergleich zu 2017 aus. Umgelegt auf die einzelnen Standorte würde dies im oberen Szenario ein Plus von

ca. 1,5 Schülern pro Klasse bedeuten. Die Entwicklung erscheint insgesamt unproblematisch, was die räumlichen Kapazitäten betrifft, ist aber letztlich von der Verteilung der Schüler auf die einzelnen Schulen abhängig.

Der Arbeitskreis (AK) hat sich daher im Ergebnis darauf verständigt, dass eine Annahme der Zügigkeiten entsprechen dem heutigen Status quo auch für den Betrachtungszeitraum bis zum Jahr 2035 sachgerecht erscheint. Für die Standorte in der *Innenstadt* bedeutet dies konkret:

*Grundschulen - Innenstadt*

Standort	GS KUP	GS NW	GS CHR	Summe GS
Züge	2-3	3-4	1	7

*Sekundarschulen Innenstadt*

Standort	RS	GMS	GYM	Summe Sek. I
Züge	4	4	9	17

### 3.2 Räumliche Analyse der Schulstandorte

Durch das Planungsbüro Schneidermeyer (BSM) wurde eine umfassende Untersuchung aller Schulstandorte vorgelegt, welche dem AK als Datengrundlage diente. Die Analyse weist hierbei an beiden Gemeinschaftsschulstandorten einen hohen Erweiterungsbedarf aus:

Schule	Zügigkeit	Raumbedarf nach SBFR 2015			Bestand	Differenz	Schulart
		min.	max.	Mittelwert			
GMS Kuppelnau	2-züg.	2.735	3.031	<b>2.883</b>	2.168	-715	<b>-1.185</b>
GMS Barbara Böhm	2-züg.	2.735	3.031	<b>2.883</b>	2.413	-470	
RS Ravensburg	4-züg.	3.654	4.193	<b>3.924</b>	3.858	-66	<b>-66</b>
GYM AEG/ SPOHN*	3-züg. +	6.541	6.934	<b>6.738</b>	6.409	-329	<b>-131</b>
GYM WELFEN*	3-züg.	3.739	3.975	<b>3.857</b>	4.055	198	

SBFR: Schulbauförderrichtlinie

\* GYM ohne Mensa und Ganztagsbereich (gemeinsame Nutzung)

Die Realschule Ravensburg und die Gymnasien befinden sich hingegen mit ihren Bestandsflächen im Bereich der Schulbauförderrichtlinien bzw. nur unwesentlich darunter.

**Im Arbeitskreis bestand daher Konsens, dass nach Würdigung der Datenlage ein Handlungsbedarf v.a. in Hinblick auf die räumliche und organisatorische Situation der beiden Gemeinschaftsschulen besteht.**

Für die weitere Entwicklung der Gymnasien ist die Sanierung der Sporthalle allerdings genauso fest einzuplanen wie bei der Realschule die Sanierung des Nebengebäudes. Lediglich im Bereich St. Christina bestehen gegenwärtig neben den üblichen Unterhaltsaufgaben keine nennenswerten Veränderungsbedarfe.

### 4. Empfehlung des Arbeitskreises

In insgesamt vier Workshops wurde durch den Arbeitskreis die Situation der städtischen Sekundarschullandschaft in Ravensburg erörtert und mögliche Modelle für eine Weiterentwicklungen diskutiert. Hierbei verständigte sich der

AK auf folgende essentielle Setzungen, welche die Anzahl der theoretisch denkbaren Modelle einschränkten:

1. Die Grundschulstandorte sollen im Wohnumfeld erhalten bleiben.
2. Es sollen bestmögliche Rahmenbedingungen für den Neustart **einer** Gemeinschaftsschule geschaffen werden.

Die Vertreter im AK waren sich damit einig, dass das breite Wahlangebot unterschiedlicher Schulformen im Sekundarbereich erhalten und die bisherige schulpolitische Linie der Stadt in diesem Punkt weiterverfolgt werden soll. Die Arbeit des Gremiums fokussierte sich entsprechend im Sitzungsverlauf darauf, wie für die Gemeinschaftsschule bestmögliche Bedingungen geschaffen werden können, um ein erfolgreiches Gelingen zu unterstützen.

Auf dieser Grundlage wurden dem AK durch das Büro Schneidermeyer mehrere Entwicklungsszenarien – unter Berücksichtigung aller innerstädtischen Schulstandorte – vorgestellt und deren Vor- und Nachteile ausführlich diskutiert (s. Anlage 1).

Im Ergebnis schlägt der Arbeitskreis in seiner Empfehlung an den Gemeinderat **einstimmig** vor, die beiden bestehenden Gemeinschaftsschulen in einer **vierzügigen Gemeinschaftsschule in einem Neubau am Standort Kuppelnau** zusammenzuführen. Hierfür sprechen u.a. folgende Gründe:

- Aufgrund des Denkmalschutzes bestehen am Standort Neuwiesen erhebliche Einschränkungen hinsichtlich Nachverdichtung bzw. Umbau.
- Campus-Gedanke/ Synergieeffekte: Alle Sekundarschulen befinden sich in einem Radius von 1 km in der Innenstadt.
- Räumliche und pädagogische Aufhebung der Konkurrenzsituation zweier kleiner Schulen. Im Gegenzug durch die Schaffung einer größeren Einheit Etablierung deutlicher Qualitätsvorteile was Vielfalt des schulischen Angebots, Personalausstattung und Stabilität betrifft.

Am Standort Kuppelnau besteht hiernach Bedarf für ein Raumprogramm für eine 4-zügige Gemeinschaftsschule und eine angegliederte 2-zügige Grundschule. Erste bauliche Untersuchungen des Standorts haben gezeigt, dass der Flächenbedarf auf dem Gelände nur über einen Abriss und Neubau hergestellt werden kann. Da zudem die Kosten für eine Sanierung und Erweiterung am Standort bei rd. 90% der Neubaukosten von ca. 38,2 Mio. Euro (erste Kostenprognose) liegen, empfiehlt der Arbeitskreis, **passgenaue räumliche Bedingungen für die pädagogischen Anforderungen** der neuen Schule möglichst über einen Neubau herzustellen. Die **Interimszeit** bis zur Fertigstellung des Neubaus ist hierbei so kurz und qualitativ wie möglich auszugestalten.

Aus Sicht des Arbeitskreises soll zudem das **Konzept einer Verbundschule** der Gemeinschaftsschule mit der Grundschule am Standort angestrebt werden. Hierfür sprechen v.a. folgende Gründe:

- Es besteht die Möglichkeit, den Eltern eine Kontinuität von der Grundschule bis zur weiterführenden Schule anzubieten (Stichwort durch-

gängige Bildungsbiografien, "Länger gemeinsam lernen"). Die Wahlfreiheit der weiterführenden Schule am Ende der Grundschulzeit bleibt aber vollständig erhalten.

- Gemeinsamer Zugriff auf Räumlichkeiten, d.h. für die Grundschule v.a. Zugriff auf Fachräume. (Die Schulbaurichtlinie für GS sieht keinerlei Fachräume vor.)
- Fachlichkeit eines größeren Kollegiums, pädagogisch gegenseitiges Profitieren (z.B. Umgang mit heterogenen Lerngruppen).
- Weitere positive Effekte z.B. durch schulartübergreifende Maßnahmen wie Schülerpatenschaften, Hausaufgabenbegleitung, Schülermentoren, gemeinsame Projekte etc.

Diese Ziele können aber auch erreicht werden, wenn die GS in Form eines Bildungszentrums nach § 17 Schulgesetz mit der GMS kooperiert. Diese Kooperation ist zwischen den beiden Schulen abzustimmen und formal zu fixieren. Ein Wegfall an Funktionsstellen bei der Grundschule kann so verhindert werden, weshalb die Verwaltung dem Gemeinderat die Gründung eines Bildungszentrums vorschlägt. Die Schulkonferenz der Grundschule Kuppelnau hat der Gründung eines Bildungszentrums am Standort ebenfalls zugestimmt.

Die **pädagogische Konzeption** für die neue Gemeinschaftsschule soll auf Empfehlung des Arbeitskreises hierbei mit **externer Unterstützung** erarbeitet werden.

Der Arbeitskreis empfiehlt zudem, nach dem Auszug der Gemeinschaftsschule am **Standort Neuwiesen** eine Kooperation zwischen der Grundschule und einer eventuell dort neu anzusiedelnden Kindertagesstätte (Stichwort "Bildungshaus") anzustreben.

## 5. Zeitlicher Ablauf, Meilensteine

### Meilenstein 1 (SJ 2019/20) – Zusammenführung

Der 1. Meilenstein sieht die Zusammenführung der beiden Gemeinschaftsschulen in *eine* Schule zum Schuljahr 2019/20 vor. Die Grundschule Kuppelnau und die neue Gemeinschaftsschule werden ab dem Schuljahr 2019/20 als Bildungszentrum gem. § 17 SchG geführt. Zwischen den Schulen ist eine verbindliche Kooperationsvereinbarung abzuschließen.

Die neue Gemeinschaftsschule wird zunächst an zwei Standorten geführt: Standort Nord (Kuppelnau) und Standort Süd (Neuwiesen).

Die **Bestandsklassen** der bisherigen Gemeinschaftsschulen laufen am jeweiligen Standort in ihrer bisherigen Form weiter. Damit wird ein Umzug vermieden. Voraussichtlich ab dem SJ 2023/24 werden aufgrund einer mehrjährigen Bauphase am Standort Nord dann alle Klassen interimweise am Standort Süd beschult (s. Anlage 2 → Abbruch des Kuppelnaugebäudes → Umzug Klasse 10 Kuppelnau nach Standort Süd).

Um die Anzahl der Umzüge pro Jahrgang auf ein absolutes Minimum zu reduzieren, werden alle neuen 5. Klässler der Gemeinschaftsschule ab dem Schuljahr 2019/20 am Standort Süd (Neuwiesen) eingeschult – für den Eingangs-

jahrgang 2019/20 ergibt sich in der Folge kein Umzug. Für die Eingangsjahrgänge 2020/21 ff ergibt sich damit im Laufe ihrer gesamten Schulzeit insgesamt lediglich ein Umzug (vom Standort Süd in das neue Schulgebäude am Standort Nord).

### Meilenstein 2 (SJ 2019/20) – Besetzung Schulleitung

Da die Gesamtschülerzahl der neuen Gemeinschaftsschule 360 Schüler überschreitet, ist die Schulleitung (Rektor und Konrektor) zwingend neu auszu-schreiben. Die Ausschreibung soll gemäß Rücksprache mit dem Regierungs-präsidium nach Erteilung des entsprechenden Erlasses im Frühjahr 2019 er-folgen, so dass die neue Schulleitung der Gemeinschaftsschule bei einem optimalen Verlauf voraussichtlich bereits im September 2019 ihre Arbeit auf-nehmen kann. Um einen guten Übergang zu gewährleisten, wird die Schule bis zu diesem Zeitpunkt durch ein Schulleitungsteam, bestehend aus den bis-herigen Schulleitungen, vorbereitet bzw. geleitet.

Parallel wird die Planung des pädagogischen- und des Raumkonzepts für die neue Schule und die Bauplanung vorangetrieben. Sollte ein Ersatzneubau durch das Land genehmigt werden, kann ein Architektenwettbewerb, der glei-chermaßen ein Augenmerk auf Gestaltung und Funktionalität wie auch auf eine städtebauliche Neuordnung legt, statt finden.

### Meilenstein 3

Vorbehaltlich einer Förderzusage im Rahmen des Bundesprogrammes "Sa-nierung kommunaler Einrichtungen in den Bereichen Sport, Jugend und Kul-tur" erfolgt im Sportzentrum Rechenwies der Bau einer neuen dreiteiligen Sporthalle. Da mit dem Abriss der Gebäude am Standort Kuppelnau auch die Turnhalle am Standort entfällt, müssen deren Kapazitäten für die Übergangs-zeit kompensiert werden. Aus diesem Grund ist der zeitliche Ablauf der Schul-baumaßnahme eng mit dem Bauzeitenplan für die neue dreiteilige Halle im Sportzentrum Rechenwies verknüpft.

Vorbehaltlich der genehmigten Gesamtfinanzierung für alle notwendigen mit-tel- und unmittelbaren Baumaßnahmen im Haushalt und Finanzplan der Stadt wird der Sachbeschluss zum Neubau nach dem Architektenwettbewerb getrof-fen. Weiterführende Planungen und Vergabeverfahren bereiten die Herstel-lung eines neuen Schulgebäudes am Standort Nord (Kuppelnau) vor. Parallel dazu wird eine Interimsunterbringung am Standort Süd (Neuwiesen) aufge-baut. Hierfür werden temporäre Schulräume in modularer Bauweise errichtet, die in hoher Qualität eine ansprechende Lernumgebung bereitstellen.

### Meilenstein 4 Interimsphase

Der Abriss der Bestandsgebäude am Standort Kuppelnau findet statt. Für die mind. zweijährige Bauzeit am Standort Kuppelnau ziehen alle Gemeinschafts-schüler an den neuen Interimsstandort (s. Anlage). Für die Grundschüler fin-det die Interimszeit ebenfalls in ansprechenden Modulbauten statt – voraus-sichtlich entweder am Standort St. Christina (mit entsprechendem Schülerver-kehr) oder am Standort Städtische Gymnasien.

### Meilenstein 5 – Umzug in den Neubau

Nach mind. zweijähriger Bauzeit erfolgt der Umzug für Grundschüler und Gemeinschaftsschüler in den Neubau am Standort Kuppelnau. Anschließend werden die vorhandenen Flächen am Standort Neuwiesen neu organisiert und z.B. im Sinne des Bildungshauskonzeptes qualifiziert.

## **6. Ergebnisse aus der Anhörung der Schulen**

Gemäß § 30 SchG erfolgt die Änderung einer Schule auf Antrag des Schulträgers nach Zustimmung der obersten Schulaufsichtsbehörde (Kultusministerium). Die schulischen Gremien (Elternbeirat, Gesamtelternbeirat, Gesamtlehrerkonferenz und Schulkonferenz) müssen im Vorfeld der Entscheidung *gehört* werden, es besteht aber *kein Zustimmungserfordernis*. Die Anhörungen finden allesamt im September/ Anfang Oktober statt. Über die Ergebnisse wird daher im Rahmen der Sitzung mündlich informiert.

Am 19.07.2018 wurde auch der Gesamtelternbeirat informiert und gab ein positives Stimmungsbild zu den Empfehlungen des AK ab.

## **7. Vorberatung im Beirat für Schulentwicklungsplanung am 17.09.18**

Der Beirat für Schulentwicklungsplanung hat sich in einem Stimmungsbild mehrheitlich bei vier Enthaltungen für die Empfehlung des Arbeitskreises (mit der Modifikation Gründung eines Bildungszentrums statt Gründung einer Verbundschule) ausgesprochen.

## **8. Kosten und Finanzierung:**

Der Neubau bzw. die Generalsanierung des Standort Nord (Kuppelnau-schule) erfolgt zu gegebener Zeit, nachdem der Haushalt bzw. Finanzplan der Stadt Ravensburg die Gesamtfinanzierung der umzusetzenden Maßnahmen vom Regierungspräsidium Tübingen genehmigt abbildet, eingebettet in die Gesamtpriorisierung und Gesamtfinanzierung der weiteren Projekte der Stadt.

Seitens der Verwaltung sind entsprechende Finanzierungsvorkehrungen unter Berücksichtigung der vom Gemeinderat beschlossenen Obergrenze der Gesamtverschuldung von 50 Mio. € und der Ertragslage im Kämmereihaushalt zu treffen und dem Gemeinderat zur Entscheidung vorzulegen.

### **Anlagen:**

Anlage 1: Standort und Schulentwicklungsplanung – Empfehlungen

Anlage 2: Zeitlicher Ablauf Übergangs- und Interimsphase