



**Konzept
für die Implementierung des
„Ganzheitlichen Qualitätsmanagements an
berufsbildenden Schulen in Sachsen-Anhalt (GQM)“
2010 bis 2015**



SACHSEN-ANHALT

**Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung
Sachsen-Anhalt (LISA)**

Inhalt

Inhalt	2
1 Begründung des Konzepts.....	3
2 Ziele des Projektes	5
3 Arbeits- und Zeitplanung	6
4 Evaluation und Dokumentation	9
5 Arbeitsstrukturen.....	11
6 Finanzplanung	Fehler! Textmarke nicht definiert.

1 Begründung des Konzepts

Berufsbildende Schulen in Sachsen-Anhalt sehen sich durch den Paradigmenwechsel an Schule hin zu mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung für die pädagogische Arbeit in die Pflicht genommen. Wachsende Herausforderungen durch sich ständig verändernde neue Technik und gesellschaftliche Umbrüche erfordern ein Umdenken hinsichtlich der Messbarkeit erreichter Standards und der Sicherung von Qualitätsansprüchen.

Der Landtag von Sachsen-Anhalt beauftragte im Dezember 2006 ein Bildungskonvent¹, Empfehlungen für ein leistungsfähiges allgemeinbildendes und berufsbildendes Schulsystem, das den Anforderungen der Zukunft gerecht wird, zu erarbeiten. In einer Arbeitsgruppe "Innere Schulreform und Qualitätsentwicklung" wurden verschiedene Facetten der Qualitätsverbesserung schulischer Arbeit thematisiert. Im Mittelpunkt der Betrachtungen standen sowohl die Entwicklung der Unterrichtsqualität als auch Möglichkeiten und Kriterien einer effektiven Evaluation. Außerdem wurde der zunehmenden Bedeutung starker und eigenverantwortlich agierender Schulen Rechnung getragen, indem die schulische Eigenständigkeit in personeller, finanzieller und inhaltlicher Hinsicht weiterentwickelt werden soll.

Aus den Handlungsempfehlungen des Bildungskonvents geht hervor, dass „die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems an einer Schule als ein professionell begleiteter Lernprozess von Schulleitung und Kollegium sowie von Schüler- und Elternschaft gestaltet werden muss, der von qualifizierten Schulentwicklungsberaterinnen und -beratern moderiert wird.“²

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Instrumente zu finden und zu etablieren, die diese Intentionen in besonderer Art und Weise fördern und unterstützen. Beratungsprozesse bei der Schul- und Qualitätsentwicklung sowie der Schulprogrammarbeit spielen eine sehr wichtige Rolle. Im Prozess der Bewertung und Weiterentwicklung bestehender Voraussetzungen gilt es, die Schnittstelle zwischen berufsbildenden Schulen und den anderen Funktionssystemen der Gesellschaft immer wieder neu zu optimieren und den sich schnell ändernden gesellschaftlichen Bedingungen anzupassen.

¹ Landtag von Sachsen-Anhalt: Bildungskonvent für das Land Sachsen-Anhalt, Handlungsempfehlung zur inneren Schulreform und Qualitätsentwicklung, 26.04.2010

² vgl. oben, S. 6

Die Schulforschung definiert Schulentwicklung als umfassende Qualitätsentwicklung, die die Einzelschule als Ganzes in den Blick nimmt. Dazu zählen: Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung.³ Dieser Ansatz zielt auf die Installierung eines Qualitätsmanagements an den berufsbildenden Schulen, das den kontinuierlichen Veränderungsprozess begleitet.

Das Schulgesetz von Sachsen-Anhalt bestimmt im Paragraph 11a, dass „... Schulen und die Schulbehörden [...] zu kontinuierlicher Qualitätssicherung schulischer Arbeit verpflichtet ...“⁴ sind. Dazu werden geeignete Formen der internen und externen Evaluation angewendet. Basierend auf den Ergebnissen dieser Evaluationen erfolgt die Schulentwicklungsberatung. Das LISA erhielt vom Kultusministerium den Auftrag, die angezeigten Prozesse zu unterstützen und zu begleiten. Damit wird der Forderung des Schulgesetzes Sachsen-Anhalts Rechnung getragen.

Orientiert am Vorbild des TQM (Total Quality Management)⁵ werden die Schulen bei der Implementierung des „Ganzheitlichen Qualitätsmanagements an berufsbildenden Schulen in Sachsen-Anhalt (GQM)“ beraten. Dazu wird das in der Schweiz an Schulen erfolgreich erprobte Modell „Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E)“ herangezogen.

Im Prozess der Qualitätssicherung entwickeln sich Schulen zu lernenden Organisationen. Das bedeutet für die Schule, Qualitätsentwicklung inhaltlich und strukturell unter Beachtung nachfolgender Prämissen zu implementieren:

- ihre Arbeit selbst zu bewerten und sich Rechenschaft darüber abzulegen,
- ihre Entwicklungsziele zu klären,
- für die systematische Umsetzung von Maßnahmen zu sorgen und dies in einem Schulprogramm zu dokumentieren.

Um Qualität zu sichern, ist es außerdem förderlich, Netzwerke und Schulentwicklungsberatungsangebote zu nutzen.

³ Vgl. Rolff, Hans-Günter u. a. (Hrsg.): Manual Schulentwicklung, Weinheim 1999, S. 18

⁴ Schulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (SchulG LSA), Inklusive Zehntes Gesetz zur Änderung des Schulgesetzes des Landes Sachsen-Anhalt vom 15.07.2008

⁵ Vgl. dazu <http://www.quality.de/lexikon/tqm.htm>, Stand: 14.09.10

2 Ziele des Projektes

Verlässliche Aussagen zur Qualität einer berufsbildenden Schule setzen geeignete Instrumente und passende Verfahren mit legitimierten Kriterien schulischer Qualität voraus. Deshalb werden für die Etablierung des „Ganzheitlichen Qualitätsmanagements an berufsbildenden Schulen in Sachsen-Anhalt (GQM)“ folgende Qualitätsbereiche formuliert:

Unterrichtsentwicklung

- die nachhaltige Reflexion von Unterrichtsverlauf und Ergebnissen durch die Lehrkräfte, um das pädagogische Handeln zu optimieren
- die Stärkung des pädagogischen Profils der Schule durch Unterrichtsentwicklung und Nutzung von Freiräumen bei der Unterrichtsgestaltung
- die Berücksichtigung der individuellen Lernvoraussetzungen sowie der Interessen und Neigungen der Schülerinnen und Schüler bei der Unterrichtsgestaltung

Prozessentwicklung

- die Erarbeitung und Weiterentwicklung eines schuleigenen Qualitätsleitbildes
- die Unterstützung der Prozesse zur Entwicklung der Schulen zur lernenden Organisation
- die weitere Optimierung der Arbeit von Schulleitung, des Lehrerkollegiums und anderen Institutionen durch die Schaffung effektiver Informations- und Kommunikationsstrukturen
- die Entfaltung einer Evaluationskultur in Abstimmung zwischen interner und externer Evaluation
- die aktive Einbindung aller am Prozess Beteiligten zur Steigerung der Zufriedenheit von Schülern, Lehrkräften und außerschulischen Partnern

Transfer und Verallgemeinerung

- die Stärkung personaler und organisatorischer Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der Schule
- die Etablierung von qualifizierten und kompetenten Steuergruppen an den berufsbildenden Schulen Sachsen-Anhalts
- die Entwicklung transferfähiger Ergebnisse und Produkte
- die Schaffung eines Netzwerkes mit dem Ziel der qualitätsförderlichen Zusammenarbeit zwischen den Schulen

3 Arbeits- und Zeitplanung

Das Projekt wird in zwei Phasen durchgeführt, deren aufbauende Aktivitäten und Maßnahmen in transferfähigen Ergebnissen und Produkten enden. In der Anlage 1 werden zeitliche Abläufe und inhaltliche Schwerpunkte dargestellt.

Für die Realisierung des Vorhabens werden die Steuergruppenleiterinnen und -leiter der teilnehmenden Schulen in einem **berufsbegleitenden Studiengang** zum „Schulinternen Qualitätsmanagement nach dem Q2E-Modell“ qualifiziert. Diese Qualifikation erfolgt in Kooperation mit der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) der Technischen Universität Dortmund in zwei Durchgängen. Im ersten Jahr werden die Steuergruppenleiterinnen und -leiter von 11 Projektschulen direkt in Dortmund zu einem Universitätszertifikat geführt. In einem zweiten Durchgang (Anlage 2) werden die verbleibenden 17 berufsbildenden Schulen in Sachsen-Anhalt und in Dortmund mit den didaktischen und methodischen Konzepten eines Qualitätsmanagements nach dem Modell Q2E vertraut gemacht. Neben den Steuergruppenleiterinnen und -leitern aus den berufsbildenden Schulen werden auch Vertreterinnen und Vertreter aus dem Landesverwaltungsamt, der Universität „Otto von Guericke“ Magdeburg sowie dem LISA aus den Fachbereichen 1, 3 und 4 teilnehmen.

Das berufsbegleitende Angebot ist gekennzeichnet durch die Teilnahme an mehreren Präsenzphasen und dem Nachweis von Prüfungsleistungen, die das Durchführen eines Peer-Review umfasst. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erwerben vertiefende Kenntnisse über Konzepte und Verfahren des Q2E-Modells. Sie sind in der Lage, in der eigenen oder auch in anderen Schulen den Aufbau eines Q2E-Systems zu beraten und mit zu gestalten.

Im Mittelpunkt des Projekts stehen **Beratungsprozesse** für alle beteiligten Schulen. Die Schulentwicklungsberatung zum Zwecke der Implementierung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements setzt auf Nachhaltigkeit. Deshalb sind eine genaue Planung und Strukturierung des Ablaufs von essentieller Bedeutung. Der Beratungsprozess umfasst die drei Phasen Auftragsklärung, Umsetzung des Auftrags sowie Evaluation. Im Einzelnen bedeuten:

Auftragsklärung: Die Initiative für Schulentwicklungsberatung geht von der Schule aus. Ein Beratungsauftrag wird schriftlich in einer Beratungsvereinbarung niedergelegt. Sie benennt die Vereinbarungspartner, den Zeitrahmen und enthält Festlegungen über Ziele, Maßnahmen, Erfolgsindikatoren und Evaluationsverfahren sowie Aussagen zu den verabredeten Leistungen der Partner.

Umsetzung: Die Schulentwicklungsberatung verantwortet den in der Vereinbarung festgelegten Beratungsprozess. Die Ergebnisverantwortung verbleibt in der Schule. Schulentwicklungsberaterinnen und -berater vermitteln Prozess- und Fachwissen im Bereich Schulentwicklung. Sie achten die Datenhoheit der Schule und geben Impulse aus ihrer externen Perspektive. Sie nutzen die Erkenntnisse der fachwissenschaftlichen Diskussion zum Thema Schulentwicklungsberatung. Die Methoden und die Gestaltung der Beratungsprozesse der Schulentwicklungsberatung werden landesweit abgestimmt.

Evaluation: Die Schule und die Beraterin/der Berater evaluieren gemeinsam und systematisch den Erfolg ihrer Zusammenarbeit.

Im Projekt arbeiten die Schulentwicklungsberaterinnen mit den Schulen nach den Grundsätzen der Verlässlichkeit, der Wertschätzung und des gegenseitigen Vertrauens zusammen. Auf dieser Basis entwickeln die Schulentwicklungsberaterinnen mit den Schulen Arbeitsbeziehungen, die es ermöglichen individuell und persönlich an Problemstellungen zu arbeiten.

Für die nötige Transparenz vereinbaren sie die gemeinsam definierten Ziele. Die Schulentwicklungsberaterinnen setzen Impulse, die eine stetige Entwicklungsarbeit der Projektschulen unterstützen. Sie kooperieren mit allen an der Beratung und Unterstützung von Schulen Beteiligten und stehen im Erfahrungsaustausch mit Beraterinnen und Beratern in anderen Bundesländern sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im Forschungsfeld Schulentwicklung. Sie dokumentieren, reflektieren und evaluieren ihre Beratungstätigkeit. Sie qualifizieren sich parallel zu ihrer Beratungstätigkeit weiter.

Die Schulentwicklungsberaterinnen **unterstützen** den Prozess der Einführung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen bei:

- der Entwicklung bzw. Fortschreibung des Schulprogramms
- der Gestaltung der zur Umsetzung notwendigen schulinterner Organisationsstrukturen
- der Durchführung von interner Evaluation und der Ergebnisauswertung
- der Klärung schulischer Entwicklungsziele und daraus abgeleiteter Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung, einschließlich der Erstellung eines Qualitätshandbuchs
- ihrer Teamentwicklung
- der Optimierung von Kommunikation und Kooperation
- der Erstellung eines Qualitätshandbuchs zur Dokumentation der Prozesse

Parallel dazu erfolgt eine Vertiefung der Kenntnisse und Fertigkeiten der Steuergruppenleiterinnen und -leiter in Seminaren und Workshops, die in regelmäßigen Abständen durch das Landesinstituts für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt (LISA) angeboten werden.

Die Schulentwicklungsberaterinnen unterstützen die Schulen in dem vom Kultusministerium vorgeschriebenen Umfang. Die Ergebnisverantwortung bleibt in der Schule, die angehalten ist, aktiv den Prozess der Etablierung der Qualitätsmanagementsysteme weiterzuentwickeln. Die Aufgabe der Schulentwicklungsberaterinnen besteht in der Vermittlung von Prozess- und Fachwissen im Bereich der Schulentwicklung. Sie dienen als externe Beobachter und Impulsgeber.

Nach einer Auftaktveranstaltung zum Beginn des Projekts mit der Darlegung von Absichten und Vorgehensweisen sowie der zeitlichen Abfolge des Beratungs- und Unterstützungsprozesses erfolgt die Kontaktaufnahme mit den Projektschulen. Schrittweise werden dabei nach einer Ist-Analyse individuelle Vereinbarungen zur Entwicklung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements mit den Schulen erarbeitet und dokumentiert.

4 Evaluation und Dokumentation

Im Verlauf der Implementierung des ganzheitlichen Qualitätsmanagements sind die Schulen zu einer **internen Evaluation** unter Berücksichtigung des Qualitätsmodells Q2E aufgefordert. Sie dient der Feststellung des Ist-Standes. Die interne Evaluation trägt dazu bei, Stärken und Reserven der eigenen Schule zu erkennen, Entwicklungsfortschritte deutlich zu machen, die Vielfalt der unterrichtlichen Aktivitäten zu berücksichtigen, Prioritäten für die weitere Schulentwicklung zu bestimmen und alle Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie aller Beteiligten in die weitere Entwicklung einzubeziehen. Das durch das Land geförderte SEIS-Instrument der Bertelsmann-Stiftung⁶ kann bei Bedarf den Projektschulen zur weiteren Unterstützung ihrer Arbeit bereitgestellt werden.

Die Entwicklungsprozesse werden auf der Grundlage des Konzepts der **externen Evaluation**, wie es in Sachsen-Anhalt mit Beginn des Schuljahres 2006/07 landesweit realisiert wird, unterstützt. Der Nutzen der externen Evaluation liegt gerade darin, für die eigene Arbeit weitgehend objektive Impulse und Entscheidungshilfen in Bereichen wie der qualitativen Unterrichtsentwicklung, des Schulmanagements oder der Fortbildung zu erhalten sowie ggf. notwendige Verfahren unter Berücksichtigung der Q2E Indikatoren zu modifizieren. Die Ergebnisse aus den schulinternen Evaluationen werden die modifizierten Qualitätsindikatoren des Q2E- Modells berücksichtigen.

Die Anwendung beider Verfahren wirft den Blick auf die berufsbildende Schule aus unterschiedlichen Perspektiven und führt zu eigenen von der Schule und ggf. der Schulaufsicht zu nutzenden Ergebnissen.

Ein flexibles Dokumentations- und Kommunikationssystem in einem schulinternen Qualitäts- handbuch unterstützt die weitere systematische Qualitätsentwicklung. Das schulinterne Handbuch ist an den Qualitätsvorgaben des Landes Sachsen-Anhalt und den Konzepten und Ergebnissen des Projektes orientiert. Das eigene Qualitätsverständnis wird dokumentiert, indem einzelne Qualitätsmerkmale schulinterner Prüfkriterien und Nachweise sowie Stärken und Entwicklungsziele zugeordnet werden. Das Handbuch belegt den Stand der jeweiligen Qualitätsentwicklung.

⁶ Vgl. <http://www.seis-deutschland.de/seis-instrument/>, Stand: 14.09.2010

Darüber hinaus reflektiert das Projektteam am LISA die eigene Arbeit und die weiteren Vorhaben im Prozess der Beratung der berufsbildenden Schulen. Es werden Arbeitsschritte und Zwischenergebnisse mit folgenden Materialien verstetigt:

- Unterstützungsmaterial/Handreichung für die Schulen der zweiten Phase
- Dokumentation der Qualitätsentwicklung an Schulen
- Entwicklung von Instrumenten erfolgreich erprobter Moderationsmethoden oder durchgeführter interner Evaluationen

5 Arbeitsstrukturen

Die Durchführung des Projekts erfordert eine klare und eindeutige Vorstellung von den Zielen des Vorhabens, der Organisation zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben, dem optimalen Einsatz aller verfügbaren sächlichen und finanziellen Ressourcen, den zu erwartenden Problemen und möglichen Strategien, Schwierigkeiten zu überwinden.

Projektleitung

Projektleiterin: Marion Spanneberg, LISA, FG 21, Referentin

Projektstellvertreter: Matthias Hausen, LISA, FG 21, abgeordnete Lehrkraft

Aufgaben:

- Entwicklung eines Managements zur effektiven und zweckmäßigen Durchführung des Projektes einschließlich geeigneter Kommunikationsstrukturen
- Ableitung inhaltlicher Schwerpunkte und Verfahrensweisen für den gesamten Projektverlauf
- Koordinierung zwischen Projektleitung, dem Kultusministerium und dem Landesverwaltungsamt
- Koordinierung der Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen am LISA sowie landesweiten bzw. bundesweiten Initiativen
- kontinuierliche Projektevaluation
- Bündelung der Ergebnisse, ihre Verbreitung und Dokumentation
- Kontrolle der Planung der finanziellen Ausgaben für Honorarverträge und Sachmittel, der Umsetzung des Finanzplans und der Erstellung von Verwendungsnachweisen
- Kontrolle der Erstellung von Berichten und Verwendungsnachweisen für die oberste Schulbehörde (Referat 32)

Projektmitarbeiterinnen

Frau Susanne Buchheim, LISA, FG 23, abgeordnete Lehrkraft

Frau Anja Biel, LISA, FG 23, abgeordnete Lehrkraft

Frau Antje Steffens, LISA, FG 23, abgeordnete Lehrkraft

Aufgaben:

- Konzipierung, Durchführung und Auswertung der inhaltlichen Vorhaben
- Beratung der berufsbildenden Schulen bei der Etablierung qualifizierter und kompetenter Leiter/Leiterinnen der Steuergruppen
- Schaffung eines Netzwerkes mit den teilnehmenden Schulen

- Nutzung begleitender Fortbildungsmaßnahmen zur weiteren Befähigung der Beratertätigkeit
- adressatengerechte Aufbereitung und Dokumentation von landesweiten Initiativen (Tagungen, Workshops), Berichten (Jahresbericht, Abschlussbericht), Handreichungen, Informationsmaterialien, Internetpräsentation
- Literaturrecherche und Zusammenstellung von Materialsammlungen zur Unterstützung der Aktivitäten

Weiterführende Aufgaben (Frau Buchheim):

- inhaltliche Koordinierung und Anleitung der Projektmitarbeiterinnen
- Planung und Führung von Veranstaltungen als Kostenstellenverantwortliche für die Kostenstelle GQM

Kultusministerium

Herr Bodo Zeymer, MK, RL 32

Aufgaben

- Mitarbeit in der AG GQM beim Prozess der Etablierung des Qualitätsmanagementsystems GQM an den 11 Modellschulen
- Beratung und Steuerung der verschiedenen Phasen der Implementierung mit dem LISA und dem LVwA
- Kursleitung und Teilnahme am berufsbegleitenden Studium Q2E an der TU Dortmund
- Koordinierung und Mitarbeit bei der Schaffung einer Kommunikationsstruktur zwischen den Schulen, dem LISA, dem LVwA und dem MK
- Zielplanung (Transfer) für die weiteren Phasen der Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems an den BbS in Sachsen-Anhalt

Landesverwaltungsamt

Frau Jeannette Ziegler, LVwA, Ref. 505, schulfachliche Referentin

Aufgaben:

- Orientierung auf eine zunehmend beratende Funktion für die Schulen
- Zusammenführung von Schulen zum Zwecke des Erfahrungsaustausches und gemeinsamer Aktivitäten (SCHILF, Unterrichtsbesuche, Fachtagungen, ...) im Sinne einer Feedback- und Evaluationskultur
- Mitwirkung bei der Entwicklung von Fortbildungsplänen in Abhängigkeit schulspezifischer Schwerpunkte
- Weiterentwicklung der Kommunikationskultur in Gesprächen, Beratungen und Konferenzen

- Auswertung von Ergebnissen aus interner und externer Evaluation sowie aus Unterrichtsbesuchen auf Grundlage der Indikatoren des Qualitätsmanagements Q2E
- Sicherung sichtbarer Auswirkungen auf den Schul- und Unterrichtsalltag mit Hilfe von Zielvereinbarungen

Projektschulen der ersten Phase

Steuergruppenleiterinnen und Steuergruppenleiter

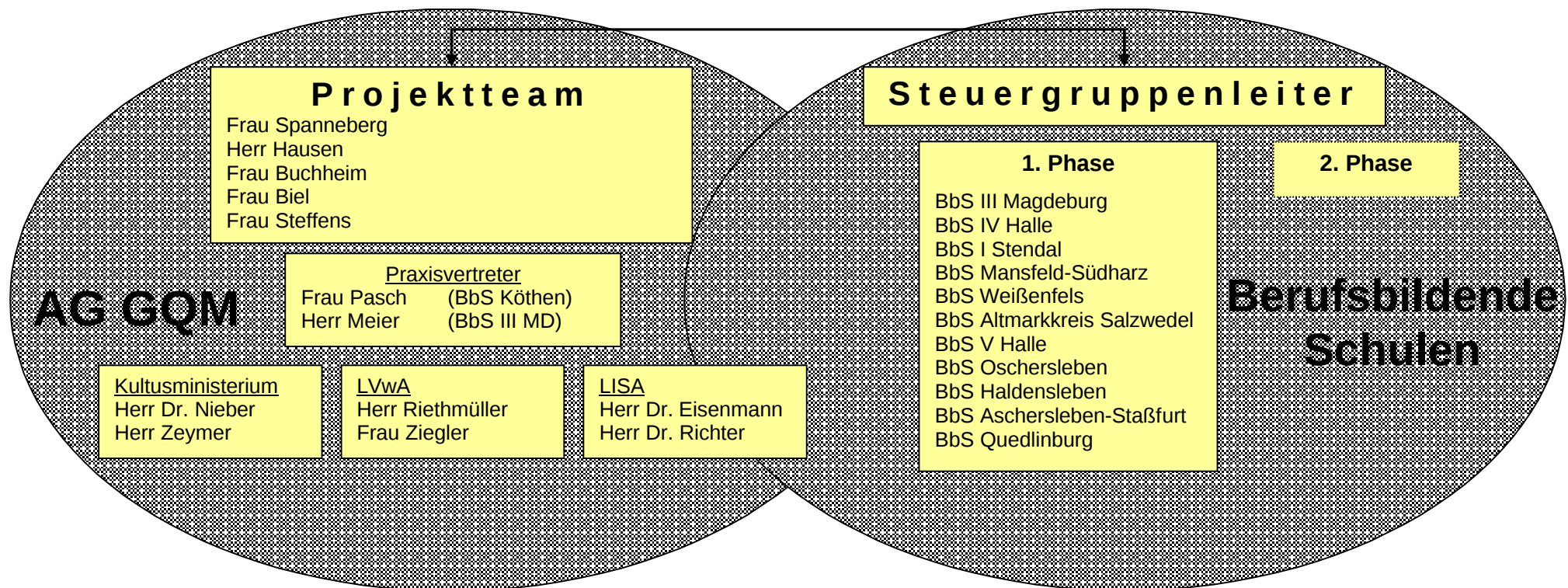
Steuergruppenleiter/-in	Berufsbildende Schulen
Multhaupt, Eleonore	BbS „J.P.C. Heinrich Mette“ Quedlinburg
Wiese, Katharina	BbS Altmarkreis Salzwedel
Schulz, Thomas	BbS Aschersleben- Staßfurt
Stübing, Constanze	BbS Haldensleben
Schaff, Christina	BbS I Stendal
Schneider, Susanne	BbS III „Otto von Guericke“ Magdeburg
Zober, Ina	BbS IV „F. List“ Halle
Barthel, Jens	BbS Mansfeld-Südharz
Gildemeister, Torsten	BbS Oschersleben
Prüfer, Uta	BbS Weißenfels
Dr. Hochheiser, Roswitha	BbS V Halle

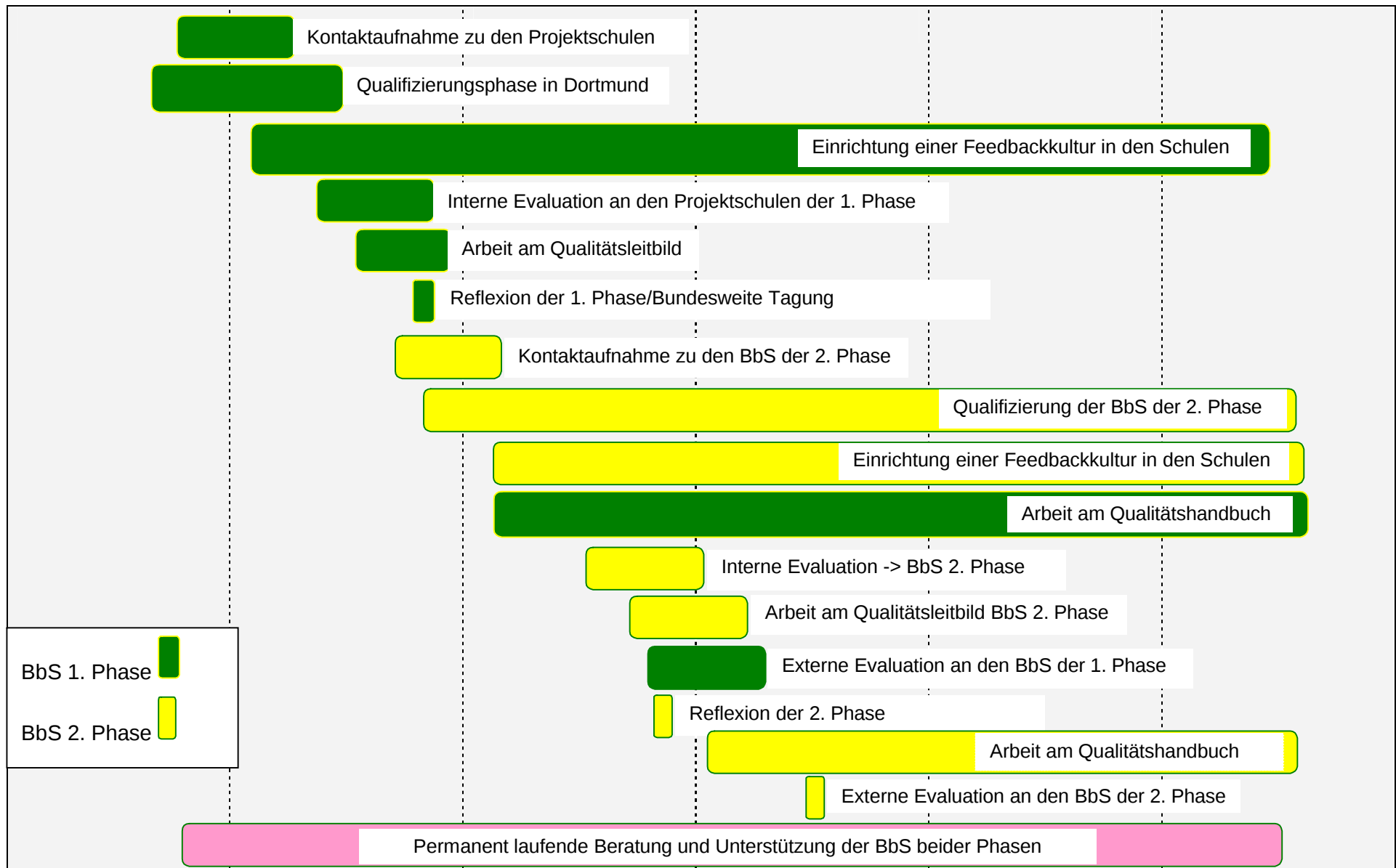
Aufgaben:

- Erarbeitung von Umsetzungskonzepten und -instrumenten
- Organisation und Moderation von Veranstaltungen für das Kollegium
- Sicherstellung des Informationsflusses nach innen und außen
- kritische Reflexion des Projektverlaufs
- Dokumentation der Projektentwicklung

Arbeitsstrukturen

Projekt „Ganzheitliches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen in Sachsen-Anhalt (GQM)“





Berufsbegleitender Studiengang zweiter Durchgang**Anlage 2****Inhaltliche und zeitliche Planung Q2E in Sachsen-Anhalt**

Datum	Uhrzeit	Baustein	Referent	Bemerkungen
Oktober 2011 wird noch abgestimmt Mi. - Frei.	Mi 09:00-17:00 Do 09:00-17:00 Frei 09:00-14:00 22 Std./3 Tg.	Grundlagen eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements	Prof. Dr. N. Landwehr Sabine Kurz (Peer-Review-Begleitung)	Ort: DAPF Dortmund
November 2011 25.11 - 26.11.2011 Frei. - Sa.	Frei 09:00-17:00 Sa 09:00-17:00 16 Std./2 Tg.	Datengestützte Schulevaluation und evaluationsgestützte Schulentwicklung	Prof. Dr. M. Bosen	Ort: LISA Halle/Saale
Januar 2012 13.01. - 14.01.12 Frei. - Sa.	Frei 09:00-17:00 Sa 09:00-17:00 16 Std. /2 Tg.	Aufbau einer Feedback-Kultur und Unterrichtsentwicklung	Prof. Dr. Rolff Sabine Kurz (Peer-Review-Begleitung)	
April 2012 20.04. - 21.04.2012 Frei. - Sa.	Frei 09:00-17:00 Sa 09:00-17:00 16 Std./2 Tg.	QM als Steuerungskonzept	Peter Steiner H.-R. Hartmann	
Juni 2012 wird noch abgestimmt Frei. - Sa.	Frei 09:00-17:00 Sa 09:00-17:00 16 Std./2 Tg.	Externe Evaluation und Peer Review	Prof. Dr. N. Landwehr oder P. Steiner und Prof. Dr. Rolff	

Ganzttag: 09:00 bis 17:00 Uhr (8 Kursstunden mit 1 Kursstunde = 45 Minuten)
 Halbttag I: 14:00 bis 19:00 Uhr (6 Kursstunden mit 1 Kursstunde = 45 Minuten)
 Halbttag II: 09:00 bis 14:00 Uhr (6 Kursstunden mit 1 Kursstunde = 45 Minuten)
 Summe: 86 Kursstunden