

Schule:		Stand der Planung:
Staatliche BS/FOS/BOS Erding		15.01.2007
Vorhaben:		Bereich:
„Ausbau der Führungsverantwortung von Fachbetreuern durch Schaffung einer mittleren Führungsebene“		Personalentwicklung
Start: 26.02.2007	Ende: Februar 2009	
Verantwortlich:	E-mail:	Telefon:
Josef Biller Josef Schlemmer Dieter Link Günther Ziegler	bs-erding@bs-ed.de josef.schlemmer@bs-ed.de dieter.link@bs-ed.de guenther.ziegler@bs-ed.de	O8122/41011

Ausgangssituation/Begründung für das Vorhaben:

Schulstruktur:

Die Staatliche Berufsschule Erding mit FOS / BOS besuchen derzeit 3121 Schüler. Davon entfallen auf die Berufsschule 2534 Schüler, auf die Fachoberschule 538 Schüler und auf die Berufsoberschule 49 Schüler. Sie werden unterrichtet von insgesamt 114 Lehrkräften.

Die Staatliche Berufsschule Erding gliedert sich in folgende Fachbereiche:

- Gastronomie
- Bau- u. Holztechnik
- Kfz- u. Fluggerätektechnik
- Wirtschaft, Verwaltung u. Gesundheit
- Friseure
- Elektrotechnik
- Jugendliche ohne Ausbildungsverhältnis bzw. des Berufsvorbereitungsjahrs.

Die Fachoberschule hat drei Ausbildungsrichtungen.

- Technik
- Wirtschaft und Verwaltung
- Sozialwesen

In der Berufsoberschule wird in der Ausbildungsrichtung Wirtschaft u. Verwaltung unterrichtet.

Die BS / FOS / BOS Erding wird in Personalunion von einer Schulleitung geführt und hat eine gemeinsame Verwaltung. Die Lehrkräfte unterrichten teilweise an allen drei Schulen.

Ausgangssituation:

Innerhalb des seit 1999 an unserer Schule laufenden Prozesses der inneren Schulentwicklung kam es bereits im März 2004 zur schulinternen Einführung der Führungsverantwortung für Fachbereichs- bzw. Fachschaftsleiter (siehe dazu beiliegendes Rundschreiben 2004/03 vom 22. März 2004). Zu diesem Zeitpunkt wurde auch das Aufgabenspektrum des Fachbereichs- bzw. Fachschaftsleiters an unserer Schule entsprechend den aktuellen Erwartungen an eine gut geführte und leistungskräftige Schule definiert. Als Grundlage diente die Ausarbeitung der Arbeitsgemeinschaft der Schulleiterinnen und Schulleiter für staatliche Berufsschulen in Oberbayern e. V. (ASBO).

In dem Modellversuchsvorhaben „Profil 21 - *Ausbau der Führungsverantwortung von Fachbetreuern durch Schaffung einer mittleren Führungsebene*“ soll erprobt werden, welche Teilbereiche der bislang alleinigen Führungsverantwortung des Schulleiters dezentral auf eine mittlere Führungsschicht verlagert werden können, ohne den Schulleiter gänzlich von den Qualitätsmanagement- und Mitarbeiterführungsprozessen abzukoppeln.

Im dem Modellversuchsvorhaben werden Aufgabenbereiche herausgegriffen, welche ausschließlich der Qualitätssicherung von Unterricht und Mitarbeiterführung dienen.

Ausschlaggebende Beweggründe für das Modellversuchsvorhaben:

Die Führungsspanne an großen Berufsschulen mit einem breiten Spektrum an Ausbildungsberufen, insbesondere an beruflichen Schulzentren mit mehreren in Personalunion geführten beruflichen Schulen, hat das übliche Maß vorhandener Führungsspannen vergleichbarer privatwirtschaftlicher Betriebe bereits um ein Mehrfaches überschritten. Einem Schulleiter mit 100 Mitarbeitern und mehr ist es aus rein zeitlichen Gründen nicht mehr möglich, neben seinen vielfältigen und zentralen Aufgaben ganz alleine und in regelmäßig wiederholenden Abständen ein ganzes Netz an Unterrichtsbesuchen, Nachbesprechungsterminen sowie anderweitig notwendiger sozialer Kontakte aufrecht zu erhalten, welches allen Belangen des Qualitätsmanagements sowie der allgemeinen Mitarbeiterführung gerecht wird. Das in der Lehredienstordnung einzig und allein auf den Schulleiter bezogene Weisungsrecht bedürfte beispielsweise einer grundlegenden Überarbeitung.

Die teilweise Verlagerung von Führungsverantwortung auf die Ebene der Fachbetreuer soll jedoch nicht einzig allein den Schulleiter entlasten. Vielmehr sollen in den dezentralen Führungszirkeln (Abteilungen / Fachschaften)

- die Qualität des Unterrichts gesichert, ggf. gesteigert
- die Selbsteinschätzung der individuellen fachlichen Leistung, die Motivation und das Selbstwertgefühl der zugehörigen Lehrkräfte verbessert
- die persönliche Zufriedenheit am Arbeitsplatz gefördert und
- die abschließende Leistungsbewertung / Beurteilung objektiver werden.

Die ausgewählten Fachbetreuer besitzen aufgrund ihrer fachspezifischen Ausbildung und der besonderen fachlichen Qualifikation ein hohes Maß an Kenntnissen der Fachwissenschaft. Des Weiteren verfügen sie aufgrund ihrer spezifischen Lehrbefähigung über ein umfassendes fachdidaktisches Wissen sowie Erfahrungswerte, welche - über Coachingprozesse transportiert - der Unterrichtsentwicklung allgemein zu mehr Qualität verhelfen könnte. Als

Alternative zur objektiven Mitgestaltung der Regelbeurteilung durch den Schulleiter erscheinen Leistungsbewertungen innerhalb der Abteilung / Fachschaft ebenfalls als sehr überlegenswert.

Regelmäßig qualifizierende Rückmeldungen (Leistungsbestätigungen) durch den Fachbetreuer verhelfen auch zu einer besseren Selbsteinschätzung der Leistung des Mitarbeiters. Geplante Projekte bzw. besonders intensiv vorbereitete Unterrichtsstunden können wunschgemäß dem Fachbetreuer häufiger einer Beobachtung mit anschließender Leistungsbestätigung zugeführt werden und somit in besonderer Weise die Motivation und in der Regel auch das Selbstwertgefühl der Lehrkraft fördern.

Der Fachbetreuer ist hinsichtlich wichtiger sozialer Kontakte persönlich näher an dem einzelnen Mitarbeiter dran und kann in den verschiedenen Problemlagen zeitnah ein Mitarbeitergespräch anregen, nach Bedarf den Schulleiter aktuell einbinden. Die Möglichkeit des einzelnen Mitarbeiters, mit dem Schulleiter direkt ein Gespräch zu führen - beispielsweise auch bezüglich des Arbeitsklimas in der Abteilung bzw. Fachschaft - bleibt davon unberührt. Regelmäßig und zeitnah geführte Mitarbeitergespräche fördern insbesondere auch die persönliche Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

Durch die wesentlich geringeren Führungsspannen in den Fachbereichen / Fachschaften verteilt und dezimiert sich der notwendige Gesamtaufwand, so dass kontinuierliches unterrichtsbezogenes Qualitätsmanagement, Leistungsbewertung sowie wünschenswert regelmäßige Mitarbeitergespräche durch eine Einzelperson auch leistbar werden, wenngleich dafür eine angemessene Entlastung der Fachbetreuer hinsichtlich ihrer Unterrichtspflichtzeit unabdingbar ist. Gleichzeitig werden beim Schulleiter notwendige Ressourcen für übergeordnete personelle, organisatorische und pädagogische Führungsaufgaben frei.

Im Hinblick auf die im Zusammenhang mit der Föderalismusreform zu erwartende Einführung der leistungsbezogenen Entlohnung könnte in der Fortführung der ersten Modellversuchsphase auch die Anwendung eines standardisierten einfacheren Leistungsbewertungssystems in Erwägung gezogen werden, das an der aktuellen Leistungsentwicklung innerhalb der Abteilung / Fachschaft ausgerichtet ist. Ein derartiger kontinuierlicher Prozess kann hinsichtlich des Arbeitsumfangs ebenfalls nur dezentral über eine mittlere Führungsebene bewältigt werden. Derzeit aktuelle Regelbeurteilungszeiträume sind zu lang und widersprechen einer kontinuierlichen Leistungsbewertung.

Grundsätzlich sollte darüber nachgedacht werden, inwieweit das bisherige dienstliche Beurteilungssystem auf das Maß notwendiger Anlassbeurteilungen reduziert werden kann. Umfangreiche Regelbeurteilungen bringen in der Regel mehr Unruhe ins Kollegium, als sie zu motivieren versprechen. Allein das Wissen, dass es sich an Ende um ein für vier Jahre manifestiertes Urteil handelt, würgt jegliche Chance einer kontinuierlichen Veränderung und Qualitätsverbesserung ab.

Konzeption des Modellversuchsvorhabens:

- Das Aufgabenspektrum des Fachbetreuers (Fachbereichs- oder Fachschaftsleiters; im Folgenden FBL/FL) wird entsprechend den Erwartungen an eine gut geführte und leistungskräftige Schule definiert. Als Vorlage dient die Ausarbeitung der Arbeitsgemeinschaft der Schulleiterinnen und Schulleiter für staatliche Berufsschulen in Oberbayern e. V. (ASBO).

- Der Aufbau einer vertrauensvollen Feedbackkultur - ausgerichtet an schulspezifischen Qualitätsmerkmalen - ist die tragende Säule jeglicher Qualitätsmanagementprozesse innerhalb der Fachschaft. Motiviert durch die Selbstreflexion der Lehrkraft und begleitet durch die kompetente Beratung des FBL/FL wird Unterrichtsqualität gesichert, ggf. gesteigert.
 - Ein höchstmögliches Maß an Diskretion und Vertrauen zwischen den Beteiligten wird formell dadurch erreicht, dass die Qualitätsmanagementprozesse zwischen dem FBL/FL und der Lehrkraft über die Zeit von vier Jahren völlig abgekoppelt hinsichtlich der Beurteilung durch den Schulleiter ablaufen. Der Schulleiter kann sich über ein vom FBL/FL zu führendes Portfolio informieren. Er erfährt lediglich ob Managementprozesse bezüglich der einzelnen Teammitglieder laufen und von welcher Art diese sind. Die einzelne Lehrkraft kann sich also über einen Zeitraum von vier Jahren frei entwickeln und gewünschte Qualitätsstandards anstreben; eine effiziente qualitätssichernde Begleitung des FBL/FL nach dem Prinzip „critical friend“ ist grundsätzlich denkbar, mit dem Unterschied, dass an Beobachtungen anschließende Feedback`s stets an erwünschten Qualitätsstandards ausgerichtet sein müssen.
 - Erst gegen Ende des allgemeinen Beurteilungszeitraumes - also nach vier Jahren - erstellt der FBL/FL eine an den Beurteilungsrichtlinien ausgerichtete Leistungsbewertung über den abschließenden Leistungsstand der Lehrkraft. Zur Unterstützung einer objektiven abschließenden dienstlichen Beurteilung durch den Schulleiter berichtet er diesem über das Tätigkeitsfeld, die fachliche Leistung, Eignung und Befähigung.
 - Die vom FBL/FL zu begleitenden Qualitätsmanagementprozesse beinhalten im Wesentlichen folgende Maßnahmen:
 - 1) *Qualitätssicherungsmaßnahmen im Unterricht*
(Unterrichtsbeobachtung* durch den FBL/FL; Feedbackgespräche unter Beachtung der Qualitätsmerkmale im Unterricht; Beratung hinsichtlich hilfreicher Fortbildungsmaßnahmen bzw. Hospitationsangebote; unterrichtsbezogene Zielvereinbarungen mit Ergebnisüberprüfung)
 - 2) *außerunterrichtliche Qualitätssicherungsmaßnahmen*
(durchzuführende Respizienz schulinterner Leistungsfeststellungen hinsichtlich Aufgabenstellung, Korrektur und Bewertung mit anschließender Besprechung/Beratung; Vergleich der erzielten Klassen- bzw. Schuldurchschnittsnoten bei Berufsabschlussprüfungen der Kammern bzw. bei Fachhochschulreifeprüfungen mit den statistisch festgestellten Durchschnittsergebnissen überregionaler Ebenen mit einhergehenden Schlussfolgerungen hinsichtlich des geforderten Anspruchsniveaus)
 - 3) *Maßnahmen der allgemeinen Mitarbeiterführung innerhalb der Fachschaft bzw. des Fachbereichs*
(durchzuführende allgemeine Mitarbeitergespräche hinsichtlich der Übernahme fachspezifischer Zusatzaufgaben oder zu berufsspezifischen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Fachbereichs, ggf. auch zu persönlichen Befindlichkeit des Einzelnen; Ergebnisprotokoll hinsichtlich Gesprächsinhalte, ggf. Zielvereinbarung mit Ergebnisüberprüfung)
- * Der FL/FBL verteilt die Unterrichtsbesuche auf verschiedene Fächer / Lernfelder, Klassen und Jahrgangsstufen; Unterrichtsbesuche können auch auf Einladung der Lehrkraft erfolgen.

- Unabhängig von den Qualitätssicherungsmaßnahmen des FBL/FL führt der Schulleiter bei den noch zu beurteilenden Lehrkräften entsprechend den Richtlinien zur dienstlichen Beurteilung im notwendigen Maße Unterrichtsbesuche durch. Zur objektiven Leistungsfeststellung und hinsichtlich des geforderten Anspruchsniveaus stimmen sich der Schulleiter und der FBL/FL am Ende des Beurteilungszeitraumes in ihren Leistungsfeststellungen ab, bei Bedarf führen sie gemeinsame Unterrichtsbesuche durch. Ausschließlich der Schulleiter ist für die abschließende Leistungsbeurteilung verantwortlich - ausgerichtet an den Erwartungen an das jeweilige Beförderungsamtsamt und im Vergleich der zugehörigen Lehrkräfte untereinander.
- Die Fachbetreuer erhalten zu gewünschten Themenbereichen der Qualitätssicherung und zur Mitarbeiterführung entsprechende Schulungsmöglichkeiten (SchiLF-Maßnahmen) angeboten, beispielsweise zur gezielten Unterrichtsbeobachtung, zur Leistungsbewertung, zur Gesprächsführung etc.
- Die FBL/FL tauschen sich in einem regelmäßig stattfindenden Qualitätszirkel hinsichtlich durchgeführter Qualitätssicherungsmaßnahmen und den dabei gemachten Erfahrungen gegenseitig aus.
- In einem regelmäßig stattfindenden Supervisionskreis erhalten die FBL/FL professionelle Begleitung und Hilfe zur Lösung von Konflikten und Problemen in Führungsangelegenheiten.
- Weitere Maßnahmen sind im Einzelnen im Handlungsplan dargestellt.

Mögliche Problemfelder:

Im Unterschied zum Individualfeedback zwischen Lehrkräften der gleichen Ebene (vgl. Q2E bzw. QmBS) ist zwischen dem FBL/FL und der zugehörigen Lehrkraft zuerst eine Feedbackkultur aufzubauen, welche absolute Vertrautheit und Diskretion in den Qualitätsmanagementprozessen gewährleistet. Hierbei spielt die Persönlichkeit und die Personalführungskompetenz des FBL/FL eine wesentliche Rolle. Damit die Lehrkraft Phasen der Selbstreflexion und Maßnahmen der Leistungsverbesserung frei (sozusagen angstfrei) durchlaufen kann, muss sie sich sicher sein können, dass der FBL/FL Einzelprozesse im weitesten Sinne wie ein kritischer Freund wahrnimmt und nach einer Phase von vier Jahren ausschließlich Endergebnisse seiner Leistungseinschätzung zum Zwecke der objektiven Beurteilung an den Schulleiter weitergibt.

Hinsichtlich der zu führenden Mitarbeitergespräche mag es in sensiblen Fällen vorkommen, dass sich die einzelne Lehrkraft in Teilbereichen der allgemeinen Mitarbeiterführung gegenüber dem FBL/FL eher verschlossen zeigt. In derartigen Fällen übernimmt der FBL/FL dann eine Mittlerfunktion, so dass auf Hinweis des Fachbetreuers der Schulleiter aktuell zum Mitarbeitergespräch einlädt bzw. der Mitarbeiter selbst das Gespräch mit dem Schulleiter sucht.

Von höherer Stelle vorab zu treffende Entscheidungen / Vereinbarungen:

Aus der Sicht der Schulleitung ist es höchst erfreulich, dass sich das Kollegium der BS/FOS/BOS Erding auf Anregung der Steuergruppe in freier Entscheidung und nach Abstimmung einheitlich für eine Bewerbung zur Teilnahme an dem Modellversuch Profil 21 ausgesprochen hat. Der Grund ist sicherlich in den bereits weit fortgeschrittenen Maßnahmen der inneren Schulentwicklung und Weiterführung bereits laufender Maßnahmen zu sehen.

Die Vorstellung des oben beschriebenen Konzepts des Modellversuchsvorhabens in Fachbetreuer- und Lehrerkreisen, abschließend in einem Personalratsgespräch hat in großen Teilen Zustimmung und Akzeptanz gefunden. In sensiblen Kernbereichen konnten jedoch nicht alle Bedenken ausgeräumt werden. Beispielsweise befürchten einzelne Beteiligte, dass sie trotz aller Vereinbarungen (Abkopplung der Berichterstattung des FBL/FL über Leistungsfeststellungen während des gesamten Beurteilungszeitraums; Leistungsmitteilung an den Schulleiter ausschließlich über den erzielten Endzustand der fachlichen Leistung etc.) keine absolute Vertrautheit nach dem Prinzip „critical friends“ gewährleistet sehen und die beschriebene freie Entwicklung der einzelnen Lehrkraft - ausgerichtet nach Qualitätsmerkmalen guten Unterrichts - somit nicht die gewünschte Effizienz erwarten lässt. Ein erfolversprechender Modellversuch scheint nur dann gegeben, wenn sich die Mitarbeiter innerhalb der Abteilung / Fachschaft bedenkenlos und offen - auch hinsichtlich ihrer eigenen Schwächen - entwickeln können.

Professor Weinert weist in seinen Publikationen ebenfalls darauf hin, dass *Lernsituationen* eindeutig von *Leistungssituationen* zu trennen sind.

Damit im geplanten Modellversuchsvorhaben für die Erprobung des Prinzips „critical friends“ die notwendigen Grundvoraussetzungen gegeben sind und sich die Ergebnisse erfolgreich auf die Personalentwicklung, insbesondere auf dem Gebiet „Sicherung, ggf. Steigerung von Unterrichtsqualität“ auswirken können, bittet die Schulleitung um vorausgehende Entscheidung von höherer Stelle:

1. inwieweit das Modellversuchsvorhaben - wie oben konzipiert - auf die parallel anzuwendende dienstliche Regelbeurteilung abgestimmt werden muss *oder*
2. inwieweit an der Staatlichen Berufsschule mit Fachober- und Berufsoberschule Erding für die Laufzeit des Modellversuchs die Regelbeurteilung ausgesetzt und auf das Maß notwendiger Anlassbeurteilungen reduziert werden kann (das oben beschriebenen Konzept würde sich dann um entsprechende Details reduzieren!) *und*
3. ob eine Fortführung der ersten Modellversuchsphase in der Weise Zuspruch findet, ein standardisiertes einfacheres Leistungsbewertungssystem über die mittlere Führungsebene zu erproben, welches im Hinblick auf die zu erwartende leistungsbezogene Entlohnung der Lehrkräfte Anwendung finden könnte. Eine Überführung des Modellversuchsvorhabens ausgehend von der Entscheidungsvariante nach Ziffer 2 etwa nach zwei Jahren in einen Versuch nach Ziffer 3 wäre unseres Erachtens sehr sinnvoll und zukunftsweisend.

Ein weiterer Grund für eine Aussetzung der dienstlichen Regelbeurteilung wäre die überzogene Anzahl durchzuführender Qualitätskontrollen für den Fall, dass das Modellversuchsvorhaben nach Ziffer 1 durchgeführt werden müsste. Zu den stattfindenden Unterrichtsbeobachtungen auf der Kollegialebene (z. B. Individualfeedback nach QmBS) und den Unterrichtsbesuchen des FBL/FL in den Qualitätszirkeln der Fachbereiche / Fachschaften würden sich die Unterrichtsbeobachtungen zur Erstellung der Regelbeurteilung des Schulleiters summieren und das bei gleichzeitig an unserer Schule stattfindender externer Evaluation im Jahr 2007.

Vernünftige Qualitätskontrolle sollte ihre Grenze dort finden, wo sie Gefahr läuft, den allgemeinen Unterrichtsablauf zu stören.

Zielbeschreibung:	Evaluierbar mit:	Evaluierbar durch/bis:
1. Die Qualität des Unterrichts wird gesichert bzw. verbessert.	Schülerbefragung, Vergleich der Durchschnittsnoten.	FBL/FL bis Schuljahresende 07/08
2. Regelmäßige Leistungsbestätigungen fördern die bessere Selbsteinschätzung, Motivation und das Selbstwertgefühl der Lehrpersonen.	Befragung der Lehrpersonen.	FBL/FL bis Schuljahresende 07/08
3. Häufige Mitarbeitergespräche fördern die persönliche Zufriedenheit am Arbeitsplatz.	Befragung der Lehrpersonen.	FBL/FL bis Schuljahresende 07/08
4. Die abschließende Beurteilung der Lehrpersonen durch den Schulleiter wird unter Einbeziehung der FBL/FL objektiver.	Mitarbeitergespräch	Schulleitung bis Ende der nächsten Beurteilungsphase
5. Der Schulleiter wird entlastet.	Interview mit dem Schulleiter.	Mitarbeiter der Schulleitung FBL/FL bis Schuljahresende 07/08

Schule:	Stand der Planung:
Staatliche BS/FOS/BOS Erding	15.01.2007
Vorhaben:	Bereich:
Ausbau der Führungsverantwortung von Fachbetreuern durch Schaffung einer mittleren Führungsebene.	Personalentwicklung

Teilziele/Maßnahmen	Beginn der Maßnahme	Ende der Maßnahme	Kosten der Maßnahme
1. Ausarbeitung eines Konzeptes.	04.12.06	11.12.06	0 €
2. Vorstellung des Konzeptes im 8. Qualitätszirkel (Teilnehmer FBL/FL).	14.12.06	14.12.06	0 €
3. Befragung der FBL/FL nach Problemfeldern und Fortbildungsbedarf.	14.12.06	14.12.06	0 €
4. Vorgespräch zum Modellversuchsvorhaben mit dem Personalrat.	11.01.07	11.01.07	0 €
5. Erarbeitung eines Portfolios für FBL/FL.	12.01.07	23.01.07	0 €
6. Vorstellung des Portfolios (Entwurf) im 9. Qualitätszirkel.	18.01.07	18.01.07	0 €
7. Bekanntgabe des Modellversuchsvorhabens in der Lehrerkonferenz mit Vorstellung des Portfolios.	24.01.07	24.01.07	0 €
8. Start der Aktivitäten der FBL/FL entsprechend der Versuchsbeschreibung.	25.02.07	07/2008	0 €
9. Fortbildungen für FBL/FL zu den Themen Mitarbeiterführung, Gesprächsführung, Coaching, Leistungsbewertung.	03/2007	07/2008	ca. 1500 €
10. Fachlicher Austausch in regelmäßigen stattfindenden Qualitätszirkeln.	01.03.07	07/2008	0 €
11. Begleitung der FBL/FL in ihrer Führungsarbeit in einem Supervisionskreis.	09/2007	07/2008	ca. 2000 €
12. Interne Zwischenberichte (Sachstand) zur weiteren Prozesssteuerung (halbjährlich).	09/2007	07/2008	0 €
13. Erster Abschlussbericht bezüglich der erreichten Ziele. Zweiter Abschlussbericht bezüglich der erreichten Ziele (Ziel Nr. 4 der Zielbeschreibung)	07/2008 Herbst 2010	07/2008 Herbst 2010	0 € 0 €

Schule:	Stand der Planung:
Staatliche BS/FOS/BOS Erding	15.01.07
Vorhaben:	Bereich:
Ausbau der Führungsverantwortung von Fachbetreuern durch Schaffung einer mittleren Führungsebene.	Personalentwicklung

Beteiligte/Betroffene/Kooperationspartner:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kollegen, FBL/FL, Schulleitung

Gewünschte Unterstützung durch die Stiftung Bildungspakt:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung bei der Auswahl der Referenten für Fortbildungen ▪ Unterstützung bei der Auswahl von Supervisoren für FBL/FL ▪ Schulung zum Projektmanagement ▪ Eventuelle Einbindung eines externen Beraters

Anmerkungen zum Handlungsplan:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anlage: Rundschreiben 2004/03 vom 22. März 2004