

VBE Report

Zeitschrift des Verbandes Bildung und Erziehung

Landesverband Mecklenburg-Vorpommern / Lehrgewerkschaft im Deutschen Beamtenbund



Norddeutscher Lehrertag

Zeitliche Belastung der Lehrkräfte zu hoch



Über 120 Lehrerinnen und Lehrer aus acht Bundesländern trafen sich zum 7. Norddeutschen Lehrertag des Verbandes Bildung und Erziehung (VBE). In diesem Jahr stand unter dem Motto „Bildung gestalten – Zeit verwalten, Zeitinvestitionen müssen sich lohnen“ die Arbeitszeit des Lehrers im Mittelpunkt dieser Fortbildungsveranstaltung.

Die Arbeitszeit des Lehrers unterteilt sich in messbaren (Unterrichtstätigkeit) und nicht messbaren Aufgabenfeldern. In einer Umfrage unter Lehrkräften hatte der VBE Mecklenburg-Vorpommern bereits 2012 festgestellt, dass die Unterrichtszeit der Lehrkräfte nicht einmal mehr die Hälfte der wöchentlichen Arbeitszeit ausmacht. Deshalb fordert der VBE bereits seit Jahren eine Absenkung der Unterrichtsverpflichtung.

„In Zeiten eines inklusiven Bildungssystems und in Anbetracht der derzeitigen Flüchtlingsproblematik, die sich auch massiv auf die Schulen auswirken wird, müssen wir den Lehrerinnen und Lehrern mehr Zeit für den außerunterrichtlichen Bereich geben. Nur so können alle Aufgaben in hoher Qualität erfüllt werden.“, so der Landesvorsitzende des VBE, Michael Blanck, in seiner Begrüßungsrede.

Konkret unterbreitet er den Vorschlag, Lehrerinnen und Lehrer mit zwei Stunden weniger in der Stunden-tafel zu berücksichtigen. Diese zwei Stunden würden dann u.a. für Vertretungsbedarfe in der Schule zur Verfügung stehen. Blanck: „Somit hätten wir den Vertretungslehrer für die unterschiedlichen Fächer vor Ort und bräuchten keine anderen Vertretungslehrerprogramme mehr.“ Soll-

ten kein Vertretungsbedarf an den Schulen anfallen, könnte diese Zeit u.a. für individuelle Förderung durch ein Zweitlehrerprinzip oder durch gegenseitige Hospitationen unter den Lehrern eingesetzt werden. „Das würde auch dem entsprechen, was Hätti in der Auswertung seiner Studie von Lehrerinnen und Lehrern fordert. Bei der jetzigen Unterrichtsverpflichtung ist dies aber abgesehen vom Zeitaufwand auch rein organisatorisch nicht möglich.“, so der VBE-Chef abschließend.

Ein Grußwort vom Bundesvorsitzenden U.Beckmann wurde von R.Gummert, Mitglied des Bundesvorstandes, überbracht. Den Bildungsminister hat Herr T.Jackl, Abteilungsleiter im BM, vertreten.

Den Schwerpunkt bildete der Vortrag von Herrn Prof. Sieland zum Thema „Die Work-Life-Learn-Balance“. Die Ideen und hilfreichen Anleitung zu diesem Thema werden in dem Artikel zum Thema hier in dieser Zeitschrift dargestellt. Die Vielfalt der angebotenen Workshopthemen fand großen Zuspruch bei den Besuchern. Auch der neue Tagungsort kam gut an. Wir danken dem Schulleiter Herrn Metzler für den persönlichen Auftritt. Kaum ist der Lehrertag beendet, beginnen schon die Vorbereitungen für den nächsten. Wieder hier in Schwerin? Warum nicht.



Bernhard Sieland und Helmut Heyse

Die Work-Life-Learn-Balance: Durch reflektierte Praxis zu gesunder Leistungsfähigkeit

1. Mach´s wie immer! Schnelles Denken als Gefahr für die Berufs- und Lebensqualität
2. Denk mal nach! Langsames Denken als Chance zur Fehlerkorrektur
3. Mach´s mal anders! Umschalten lernen! Lehrkräfte als praktizierende Change-Watcher

Gehören Sie auch zu den „normalen Leistungsneurotikern“? Nehmen Sie sich auch einmal pro Woche vor, etwas kürzer zu treten? Werden Sie auch nicht stutzig, wenn Sie Ihr Pensum oft nicht schaffen? Gelingt es Ihnen dann, sich für die nächsten Tage weniger vorzunehmen? Werfen Sie sich auch immer wieder vor, nicht allen Rollen und Anforderungen gerecht zu werden?

Dann haben Sie die besten Voraussetzungen, in den Club der „normalen Leistungsneurotiker“ aufgenommen zu werden.

Sie zählen dann zu den Personen, die viele Rollenaufgaben gut erfüllen und dabei Selbstwirksamkeit und Anerkennung erfahren. Allerdings tun sich diese Personen schwer, aus diesen Situationen von Selbstüberforderung zu lernen und entsprechende Konsequenzen zu ziehen.

Woran liegt das? Was ist dran an dem Motto:

Weiter so – es geht nicht anders?

1. Mach´s wie immer! „Schnelles Denken“ als Gefahr für die Berufs- und Lebensqualität

Der Psychologe Daniel Kahneman, der Nobelpreisträger für Wirtschaft 2002, hat den Gedanken vom „Schnellen“ und „Langsamen“ Denken ins Spiel gebracht (2012).

Dieses Konstrukt ist hilfreich bei der Frage, warum wir immer wieder dieselben Fehler machen und in manchen Dingen offenbar unbelehrbare Wiederholungstäter sind (siehe dazu auch Heyse 2016).

Das „Schnelle Denken“ – Kahneman nennt es auch System 1 – ermöglicht es uns, in Alltagssituationen reflexhaft, ohne bewusste Steuerung zu handeln, automatisiert zu denken, Gefühle hervorzurufen und uns über unsere Wahrnehmung zu orientieren. Wir erkennen z. B. mühelos Bekannte am Gesicht oder von hinten am Gang und können aufgrund der Spiegelneuronen aus einer emotionsbetonten Mimik selbst bei unbekanntenen Personen auf deren Stimmung schließen sowie im Beziehungshandeln zwischen Sympathie und Antipathie unterscheiden. System 1 erlaubt uns schnelle Reaktionen auf Gefahren; mit seiner Hilfe bewegen wir uns im Straßenverkehr intuitiv, routiniert. Das „Schnelle Denken“ kann blitzartig auf Erinnerungen und Erfahrungen sowie auf ein Repertoire gewohnheitsmäßiger Denk- und Verhaltensweisen zurückgreifen und sie nutzen. Es erspart unserem Gehirn viel Energie und entlastet es von Aufmerksamkeit. Kurz: Es ist

unerlässlich für alltägliche Verrichtungen und für das Überleben notwendig. Soweit die positiven Seiten. Leider arbeitet System 1 aber auch vereinfachend, vordergründig, emotional, unkritisch; das ist der Preis für die Geschwindigkeit. „Schnelles Denken“ hält das, was es sieht, für die Wirklichkeit und verführt zu kurzschlüssigen Kausalkonstruktionen, z. B., „Der Kollege grüßt nicht ..., weil ...“; „der Schüler stört, weil ...“. Es drängelt sich sogar vor, wenn es darum geht, Zusammenhänge zu erkennen oder Bewertungen abzugeben. Wie oft das vorschnell und falsch ist, weiß jeder aus Erfahrung.

Das schnelle Denken begünstigt Anpassungslernen:

Eine Lehrperson ärgert sich, z.B. in einer Vertretungsstunde, über einen Schüler, weil dieser offenbar faul ist und laufend den Unterricht stört. Noch viele Monate später kann sie bei einem neuen Zusammentreffen „sehen“ wie desinteressiert der Schüler auf seinem Stuhl sitzt und wie provokant seine Schrift ist. Sie wird (zumindest zunächst) ohne langes Nachdenken so empfinden und reagieren wie damals. Ihr („Schnelles“) Denken hat sich dem, was sie damals empfunden hat und deshalb zu sehen glaubte, angepasst. Der reale Schüler spielt in dem Moment keine Rolle, denn die Lehrperson interagiert mit ihrem „Dann-und-damals-Schema“ von diesem Schüler. Mit jeder neuen Aktion werden zugleich ihre „Dann-und-damals-Gefühle“ und Handlungsmuster verfestigt. Anpassungslernen heißt auch: Jemand passt den „Heute-Schüler“ gedanklich an seine „Dann und damals Vor-Urteile“ an. Nach dem Motto: Fühl´s wie immer, denn der ist wie immer, deshalb mach´s wie immer.

Typisch für das schnelle Denken, Fühlen und Handeln ist, dass man sich keine Zeit zur Reflexion und Nachkontrolle der Handlungsmuster und Handlungsfolgen nimmt. Kritische Nachfragen führen eher zu Rechtfertigungen als zum Innehalten und Hinterfragen der eigenen Urteile und Handlungen. „Das ging nicht anders, weil..., dafür hatte ich keine Zeit, weil...“.

Ein oft zitiertes Beispiel von „Schnellem Denken“ ist z. B. die folgende Aufgabe (Kahneman 2012):

Ein Tischtennisschläger und ein Ball kosten zusammen 1,10 Euro. Der Schläger kostet einen Euro mehr als der Ball. Wie viel kostet der Ball?

Wenn Sie jetzt 10 Cent denken, sind Sie dem „Schnellen Denken“ aufgesessen – und wenn das niemand korrigiert, kann es in Episoden aus dem wirklichen Leben zu gravierenden Fehlentscheidungen kommen.

Derartige Pannen begleiten uns tagtäglich in der Kommunikation und Wahrnehmung, führen zu voreiligen Schluss-

folgerungen und Attribuierungen und produzieren emotionale Fehlreaktionen. „Schnelles Denken“ ist auch der Hintergrund für wenig hilfreiche impulsive Reaktionen auf Stress. Negative Stimmungen steigern den Einfluss von „Schnellem Denken“ und vergrößern die Gefahr, Zusammenhänge, die es gibt, nicht zu sehen oder zu leugnen bzw. Zusammenhänge zu behaupten, die es nicht gibt. Erst wenn man mit dem „Schnellen Denken“ an Grenzen stößt, auf Widerstand trifft, den man nicht ignorieren kann, Misserfolge erlebt, wenn Meinungen kollidieren, Ungereimtheiten, Konflikte, Fehler auftauchen ist Nachdenken gefragt: Das schaltet Gehirn auf „Langsames Denken“ um.

Lehrpersonen müssen permanent unter Zeit-, Problem- und Gefühlsdruck berufliche (und private) Herausforderungen erkennen und bewältigen. Dabei sollen sie sachlichen und personenbezogenen Gesichtspunkten gerecht werden und auch ihre eigene Befindlichkeit angemessen beachten.

Unter Alltagsdruck besteht das Risiko, zu schnell, intuitiv und gefühlsgeleitet statt „vernünftig“ zu denken, zu entscheiden und zu handeln. Wenn wir im „Autopiloten“ agieren, nehmen wir uns in der Regel nicht die Zeit zur bewussten Reflexion, obwohl die Folgen für das Berufs- und Privatleben drastisch sein können.

Der „normale Leistungsneurotiker“ denkt darüber hinaus an sich selbst, seine Gesundheit und sein Wohlbefinden zuletzt; Hauptsache es funktioniert. Zudem bedeutet jede halbwegs erfolgreiche Reaktion, dass sie verfestigt und künftig wiederholt wird. Aber selbst bei Misserfolgen muss nicht unbedingt ein Nachdenken einsetzen; es gibt genügend Ausreden und Ausflüchte.

Dabei geht es im Lehrerberuf vielfach darum, zwei Entscheidungen gegeneinander abzuwägen:

- Will ich kurzfristig ein gutes Berufsgewissen haben und die Hefte noch korrigieren, den Unterricht für morgen noch vorbereiten ... und nehme dafür langfristige Schäden für meine Gesundheit und den Familienfrieden in Kauf? Oder sage ich mir: „Schluss für heute“, auch wenn ich kurzfristig dafür mit einer ambivalenten Gewissenslage bezahlen muss.
- Habe ich jetzt den Mut, das Unangenehme zu tun, „Klartext“ zu reden, mich unbeliebt zu machen, Schüler zu enttäuschen... , oder gehe ich den bequemeren Weg, schiebe das Schwere erst einmal auf, um mir Stress und Emotionen zu ersparen?

Diese Herausforderungen kann man bewältigen oder man scheitert an ihnen. Gesunde Leistungsfähige haben die Einsicht und den Mut, Wichtiges abzukürzen oder aufzuschieben, um noch Wichtigeres erledigen zu können – wozu sie auch die eigene Gesunderhaltung rechnen! Das ist nicht mit Aufschieberitis zu verwechseln.

Aufschieberitis: Der „Aufschieber“ kümmert sich gern um anderes, als was gerade ansteht und negative Emotio-

nen auslöst. Er erfährt, wie gut und schnell er durch das Aufschieben seine Gefühle verbessern kann, und überträgt dies auf andere aversive Tätigkeiten, z. B. unangenehme Gespräche, Nein sagen, klare Stellungnahmen. Ein Sonderfall dieser Aufschieberitis ist der Versuch, unangenehme Wahrheiten so lange wie möglich zu verschweigen, zu leugnen bzw. direkt zu lügen. Allerdings muss man später, wenn das Aufschieben nicht mehr möglich ist, mit viel höherer Überwindung das aufgeschobene Unangenehme tun und zugleich die momentan anstehenden Aufgaben erledigen. Man fühlt sich unter dem Zusatzdruck in seiner früheren Einschätzung bestätigt, wie unangenehm die Aufgabe doch war und ist.

Das gilt im Übrigen auch in Bezug auf das strategische Zeitmanagement. Viele sehnen sich nach einer ausgewogenen Balance zwischen Berufs- und Privatleben. Aber sie ziehen nicht die dafür notwendigen Lern- und Handlungskonsequenzen. Vielleicht auch, weil der unermüdete Einsatz für den Beruf unmittelbare Selbstwertbestätigung bringt und damit – je länger er andauert – angenehmer bzw. unlustvertreibender ist als das Kümmern um die privaten, lange vernachlässigten oder nervigen Lebensaufgaben?

Impuls: Wie oft haben Sie in letzter Zeit gedacht: „Heute habe ich zu viel gearbeitet und mein Privatleben vernachlässigt“, ohne dass Sie Konsequenzen gezogen haben für den kommenden Tag? Dann sind sie dem „Schnellen Denken“ zum Opfer gefallen. Mit welchen Rechtfertigungen haben Sie Ihre guten Vorsätze über Bord geworfen und gemacht wie immer?

2. Denk mal nach! „Langsames Denken“ als Chance zur Fehlerkorrektur und zur eigenen Weiterentwicklung

„Schnelles Denken“ muss vom „Langsamen Denken“ kontrolliert werden; am besten nicht nur, wenn es nicht mehr weiter geht, sondern als Grundhaltung. „Langsames Denken“ – von Kahneman auch System 2 genannt – geht systematisch vor, es analysiert, kontrolliert, zweifelt an schnellen Lösungen und rechnet mit der Fehlerhaftigkeit unseres Tuns. In diesem Modus richten wir unsere Aufmerksamkeit konzentriert auf etwas aus, handeln bewusst und reflektiert. Wie ein Schachspieler überlegen wir vor dem Zug mögliche Konsequenzen. Beispiele dafür sind: Sudoku lösen, Problemlagen analysieren, Krisenintervention und Mediation sowie konstruktive Stressbewältigung. Auch Bemühungen, zielgerichtet sein Verhalten zu kontrollieren, Verhalten zu ändern und Vorsätze umzusetzen, bedürfen des „Langsamen Denkens“.

Die Beziehung zwischen beiden Systemen ist komplex. Vieles, was wir einst durch „Langsames Denken“ mühsam gelernt haben, z. B. Autofahren oder Schreiben, wird von System 1 übernommen und entlastet das Gehirn. System 2 seinerseits ist bequem und anspruchslos. Es verlässt sich

darauf, dass System 1 es schon richtig macht. Es wird erst aktiv, wenn die Ergebnisse von System 1 nicht funktionieren oder nachteilig sind. Es gibt auch Situationen, in denen beide Denkweisen miteinander in Konkurrenz oder Widerspruch geraten. Im Unterricht z. B. fordern die Inhaltsvermittlung, die Leitung des Lehrprozesses, die methodischen Entscheidungen langsames, systematisches, kontrolliertes Denken. Störendes Schülerverhalten oder Unterbrechungen hingegen sprechen eher System 1 an. Das bedeutet für die Lehrkraft eine parallele Beanspruchung. Es ist sehr anstrengend, die Vermittlung von komplexen Inhalten und die Beachtung der Gruppendynamik gleichzeitig zu bewerkstelligen. Sich beider Denkstrukturen bewusst zu sein und sie zu nutzen, ist durchaus gesundheitsdienlich und für sach- und personengerechte Entscheidungen hilfreich.

Aber: Das langsame Denken braucht Zeit, die wir oft nicht haben oder uns nehmen. Sich deswegen aber leichthin auf das „Schnelle Denken“ zu verlassen („Da wird mir schon was einfallen!“), kann sehr riskant sein. Schwierige Entscheidungen oder kritische Situationen benötigen nun einmal sorgfältiges „Voraus“- und „Nach“-Denken. Deswegen sollte System 2 immer abrufbereit in Wartestellung sein. Das reduziert mancherlei Ärger, Missverständnisse und Energieräuber. Auch korrigierendes Handeln und Um-Lernen gehen ohne „Langsames Denken“ in der Regel in die falsche Richtung: Wer sich verlaufen hat, sollte einen Plan haben, wie er zurückfindet.

Wie alles, was nicht ganz leicht ist, sollte „Langsames Denken“ und das Umschalten von System 1 auf System 2 trainiert werden. Es sollte nicht nur aus Stimmungsschwankungen heraus erfolgen oder weil man sich verlaufen hat. Wir plädieren hier für eine regelmäßige und systematische Praxisreflexion. Eine solche „Evaluation“ kann bewirken, dass man aus Fehlern und Misserfolgen, aus schwierigen unterrichtlichen oder kommunikativen Situationen oder Stimmungsschwankungen lernt – nach dem Motto: Fail again but fail better! Gelassenes Nach-Denken oder weitsichtige Vorüberlegung in Bezug auf die tägliche Praxis kann ein entscheidendes Korrektiv für das „Mach’s wie immer“, für das Versinken in deprimierenden Routinen sein. Pädagogen sollten sich als „Change-Watcher“ verstehen, die Veränderungen zwischen gestern, heute und morgen bei Schülerinnen und Schülern und bei sich selbst bemerken, bewerten und bewältigen wollen, nach der alten Weisheit: Das Leben ist zu 10 %, was mir passiert, und zu 90%, wie ich darauf reagiere! Oder: Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun oder unterlassen, sondern auch für das, was wir geschehen lassen!

Impuls: Was hat sich bei Ihnen in den letzten 3 Jahren verändert, welche Veränderungen kommen demnächst auf Sie zu, auf die sie sich vorbereiten sollten. Nutzen Sie die folgende Tabelle als Orientierung

| Ich als... | Bemerkten: Was ist auf dem Gebiet passiert? | Bewerten: Für wen ist das wie wichtig? | Bewältigen: verändern – aushalten – wagen? |
|---|--|---|---|
| ... Person: als Vater, Partner, Freund... | | | |
| ... Lehrperson: mein Unterricht, meine KollegInnen | | | |
| ...Mitglied der Schule: Schulprogramm, Feedback, Mitgestaltung | | | |

Dabei sollte man nicht zu sehr über die Vergangenheit reflektieren, sondern seine Zukunft bewusst gestalten. Denn Niemand kann zurückgehen und einen völlig neuen Anfang machen! Aber jeder kann jetzt starten und ein völlig neues Ende schaffen! (Dan Zadra)

3. Mach’s mal anders! Umschalten Lernen! Work-Life-Learn-Balance zwischen Handeln und Praxisreflexion

Wer in einem Paddelboot sicher an sein Ziel kommen will, muss seine Kraft flexibel und dosiert links und rechts einsetzen.



Übertragen auf unser Thema: Es ist flexibles Umschalten in mehrfacher Hinsicht geboten.

Zum einen zwischen „Langsamem Denken“ und „Schnellem Denken“.

Zum anderen zwischen Leisten, Engagement und gesundheitserhaltender Zurücknahme: Mal dominiert Leistung – mal ist Gesunderhaltung wichtiger, mal ja, mal nein, mal verändern – mal aushalten, mal schneller – mal langsamer, mal schweigen und zuhören – mal sprechen, mal leiden – mal freuen, mal verlieren können – mal siegen können. Das gilt jeden Tag sowohl für das Berufs- als auch das Privatleben.

Wie beim Paddeln sollte man idealer Weise nicht erst umschalten, wenn man zu weit vom Kurs abgekommen ist und in Gefahr gerät, sondern man sollte sein Boot an der zielführenden Ideallinie orientieren.

Welche Möglichkeiten gibt es, die Balance zwischen routiniertem Handeln und reflektierter Praxis zu verbessern, nicht nur ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und „Privat“ zu erreichen, sondern auch Lernerfahrungen bewusst zu verwerten? Hier vier exemplarische Beispiele

Supervision oder kollegiale Beratung:

Je stärker man von problematischen Unterrichtssituationen oder Interaktionen betroffen ist, desto notwendiger ist es, der Verlockung zu widerstehen, sie durch „Schnelles Denken“ und emotionales Handeln lösen zu wollen. Deshalb ist es sinnvoll, in regelmäßigen Abständen durch langsames kooperatives „Nach“-Denken und analysierende Problembearbeitung Konsequenzen aus den positiven oder negativen Erfahrungen zu ziehen. Geleitete Supervisions- oder kollegiale Interventionsgruppen können einen geschützten Raum darstellen, in dem man gefahrlos langsam denken kann und in der kooperativen Rückmeldung neue Anregungen erhält.

Impuls: Sprechen Sie mit einem kritischen Freund über schwierige unterrichtliche oder kommunikative Situationen. Finden Sie gemeinsam möglichst vielfältige Erklärungen wie es dazu kommen konnte und mit welchen Reaktionen man die Situation verbessern bzw. verschlechtern kann. Gründen sie eine kleine Gruppe für die kollegiale Beratung und nutzen sie die Methode <http://www.kobeo-lehrer.de/>

Es geht darum, Lehren zu ziehen aus der Analyse von misslungenen Interaktionen im Unterricht, im Kollegium, oder auch aus privaten Konflikten. Je größer die Betroffenheit ist, umso sinnvoller ist es, mit kritischen Freunden darüber zu beraten, die ihr „Langsames Denken“ und kritisches Feedback aus der Distanz einbringen können.

Täglich 5 Minuten

Impuls: Nehmen Sie sich täglich 5 Minuten Zeit für ein bewusstes Umschalten zwischen Leistungs- und Gesundheitsorientierung. Konkret heißt das, die Dominanz von Terminen und Aufgaben kurz zu unterbrechen, auch einmal Handy und Mails auszuschalten und sich eine Ruhephase zu gönnen, quasi zwischen „Außenpolitik“ und „Innenpolitik“ umzuschalten. Dazu bieten sich auch internetgestützte Übungen an, wie z.B. www.5-minuten.com oder die 5-Min App:

falscher Code,
weist auf Apple

5' - Gesundheit Link für Android

<https://play.google.com/store/apps/details?id=de.buerckner.lg5min>



5' - Gesundheit Link für Apple

<https://itunes.apple.com/de/app/lerngesundheits-5-gesundheit/id1039921890?mt=8>



Die Tagesreflexion:

Impuls: Stellen Sie sich am Ende eines Tages oder einer Woche folgende Fragen und beantworten sie wenigstens eine davon so, dass sie für die kommenden Tage eine Konsequenz daraus ziehen können.
Was ist das Wichtigste, was ich heute getan und was ich unterlassen habe?
Für wen oder was habe ich heute gelebt?
Was würde ich anders machen, wenn ich den Tag nochmal leben könnte?
Wozu muss ich morgen nein sagen, damit ich zu etwas noch Wichtigem ja sagen kann?

Auf diese Weise können Sie den beruflichen und privaten Verlauf des Tages nachvollziehen, bewerten und Konsequenzen für die nächste Zeit ziehen.

Impuls: Fangen Sie heute damit an!



Kahneman, D. (2012):

Schnelles Denken, Langsames Denken.

Siedler Verlag, München

Heyse, H. (2016):

Gesund durch den Lehrerberuf.

Lesebuch für Berufsanfänger, Schulleitung und Ausbilder. Bern. h.e.p.-Verlag. (in Vorbereitung)

Sieland, B., Eckert, M. & Tarnowski, T. (2015).

Wer Schulqualität will, muss die Gesundheit der Schulgemeinschaft professionell fördern.

In: Sächsisches Bildungsinstitut (Hrsg.), Qualifizierung von Schulleitern und stellvertretenden Schulleitern in Sachsen. Band 2: Führen von Personal. Köln, Kronach: Carl Link, (im Druck).