

## Den Kontext ändern oder Was Schulleiter tun können

aus: Fullan, M  
The Moral Imperative of  
School Leadership  
Sage Publication,  
London, (2003)

Jeder wird zugestehen, dass Kontext<sup>1</sup> veränderbar ist, manche definieren Reform als Änderung des Kontextes zum Besseren hin. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, den Kontext ändern zu helfen – neue Elemente in eine Situation einzubringen, die dazu bestimmt sind, Verhalten positiv zu beeinflussen.

Wie wichtig ist Kontext? Die letzte OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) PISA(Programme for International Student Assessment) Studie (2001) zur Lesefertigkeit von 265.000 15-Jährigen in 32 Ländern macht es auf dramatische Weise deutlich:

PISA zeigt...dass zwei Schüler, die auf unterschiedliche Schulen gehen – eine mit einem höheren und eine mit einem niedrigeren sozio-ökonomischen Profil - bei gleichen familialen Merkmalen in ihrer Lesekompetenz weiter auseinander sein können als zwei Schüler mit unterschiedlichem Hintergrund, die auf die gleiche Schule gehen. (S.21)

Wir können das sozio-ökonomische Umfeld der Schule nicht so einfach verändern, aber der wesentliche Aspekt ist schon benannt worden – ändere den Kontext und du änderst das Verhalten. Kontext ist genauso wichtig wie der Hintergrund oder die Persönlichkeit, die Menschen in eine Situation einbringen – wenn nicht sogar wichtiger. Hier Malcolm Gladwells (2001) Argument: „The power of context is an environmental argument. It says that behavior is a function of social context” (p. 150).<sup>2</sup>

Ein Teil von Gladwells Hinweis, der leicht zu übersehen ist und doch unglaublich ermutigend für unsere Zwecke ist, besteht darin, dass nicht heroische Aktionen mit den komplexen sozialen Problemen umzugehen, zählen, sondern die kleinen Dinge (vgl. S. 150). Wie er es darstellt, geht es uns allen in einer sauberen Straße oder einer sauberen U-Bahn besser als in einer mit Graffiti und Müll verdreckten (S.168). Die meisten von uns werden, als weiteres Beispiel, der Notlage eines einzelnen Schülers Beachtung schenken, wenn es die anderen um uns herum auch tun.

Der Ansatzpunkt, um den Kontext zu ändern, liegt also nicht darin, die externen Rahmenbedingungen zu verändern (obwohl ich darauf später noch zu sprechen komme); es ist die unmittelbare Situation<sup>3</sup>, die verändert werden muss. Verändere die Situation und

---

<sup>1</sup> Kontext im Sinne von Struktur, Rahmen, Umwelt, Situation, Umstand, Umgebung

<sup>2</sup> Übersetzung: „Die Stärke des Kontextes ist in der Umwelt begründet. Verhalten ist eine Funktion des sozialen Kontextes.“ (S.150)

<sup>3</sup> Anm.d.Übers: externe Rahmenbedingungen sind Faktoren wie Klassengröße, curriculare Bedingungen, familiale Bedingungen, sozio-ökonomische Faktoren; zur unmittelbaren Situation gehören Faktoren aus

du hast eine Chance, das Verhalten der Leute in kurzer Zeit und darüber hinaus zu ändern. Wenn man das Verhalten und die Einstellungen der Menschen verändern will, so ist es nach Gladwell (2000) notwendig, um die Menschen herum eine Gemeinschaft zu bilden, in der diese neuen Einstellungen praktiziert, verdeutlicht und genährt werden. (S.173). Die Auswahl und Unterstützung fähiger Führungskräfte ist ein wesentlicher Ansatzpunkt, um den Kontext wirkungsvoll und neu zu verändern. Die Arbeitsplatzbeschreibung einer Führungskraft hilft also schon, den direkten Kontext zu verändern.

Die Stärke des Kontextes wird für gewöhnlich als mächtige Einschränkung angesehen – als eine gegebene Tatsache, gegen die man nicht viel ausrichten kann. Was Gladwell (2000) uns signalisiert ist, dies nicht zu glauben und uns von starken Umfeldfaktoren nicht beeinflussen zu lassen.

Der Schlüssel zur Veränderung sind neue Erfahrungen. Wie Kotter und Cohen (2002) sagen, “people rarely change through a rational process of analyze-think-change” (p. 11)<sup>2</sup>. Sie verändern sich viel wahrscheinlicher in einer Abfolge von Sehen – Fühlen – Verändern. Demzufolge besteht die Rolle des Leiters darin, einen Prozess in Gang zu setzen, der Folgendes leistet:

1. Den Leuten hilft (Möglichkeiten, Situationen) zu erkennen.
2. Etwas Neues zu vermitteln, das die Gefühle anspricht.
3. Emotional aufgeladene Ideen nutzt, um Verhalten zu ändern oder verändertes Verhalten zu verstärken. (S. 11)

Kontext ist eine soziale Variable, keine individuelle.

Lassen Sie uns erfolgreiche Schulleiter betrachten, um zu sehen, was sie tun, um diesen Prozess in Gang zu bringen.

Literatur:

Fullan, M. (2001b). Leading in a culture of change. San Francisco: Jossey-Bass.

Fullan, M. (2003). Change forces with a vengeance. London: Falmer.

Gladwell, M. (2000). The tipping point. Boston: Little, Brown.

---

dem räumlichen und zeitlichen Nahfeld, wie Unterrichtsstil, Lehrer-Schüler-Interaktion, Klassenklima und Unterrichtsmethoden.

<sup>2</sup> Übersetzung: “Leute verändern sich selten durch einen rationalen Prozess des Analysierens – Nachdenkens – Veränderns.“