

**„Die Wahrheit ist irgendwo da draußen“?! -  
Glaubenssätze sozialer Systeme entschlüsselt mit Axiomen und Methoden des NLP**

**Abschlussarbeit im Rahmen der NLP-Practitioner-Ausbildung  
vom 17.09.2021 bis 24.04.2022**

**Dr. Wibke Harnischmacher**

**Abstract**

*Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, ein größeres soziales System zum Ausgangspunkt einer Untersuchung zu machen und der Frage nachzugehen, ob und inwiefern sich ein solch komplexes System auch als Coachee betrachten lässt. Tradierte Ansätze der Führungs- und Managementlehre kommen hierbei ebenso auf den Prüfstand wie Niklas Luhmanns Begriff und Vorstellung der ‚Autopoiesis‘ in größeren sozialen Kontexten. Anhand der Dilts-Pyramide soll der Stellenwert von Glaubenssätzen in sozialen Systemen herausgearbeitet werden. Um dabei immer wieder einen konkreten Praxisbezug zu gewährleisten, wird das Fallbeispiel einer weiterführenden Schule in einer größeren Ruhrgebietsstadt gewählt.*

**Inhalt**

<b>0. Einführung</b>	<b>2</b>
<b>1. Führungslehre = Führungslehre?</b>	<b>3</b>
<b>2. Autopoiesis sozialer Systeme</b>	<b>4</b>
<b>3. Das soziale System als Klient im Coaching? – Gelingensbedingungen</b>	<b>5</b>
<b>4. Die Dilts-Pyramiden am Fallbeispiel, das ‚Schule macht‘</b>	<b>5</b>
<b>5. „Es gibt in der Kommunikation keine Fehler, sondern ausschließlich Reaktion.“</b>	<b>6</b>
<b>5.1 Die Schüler*innenperspektive</b>	<b>6</b>
<b>5.2 Die Elternperspektive</b>	<b>7</b>
<b>6. Mögliche Ansatzpunkte von Glaubenssatzarbeit</b>	<b>8</b>
<b>Epilog: Change history? - Yes we can!</b>	<b>9</b>
<b>Literatur</b>	<b>9</b>

## 0. Einführung

„Die Wahrheit ist irgendwo da draußen.“ ist ein zum geflügelten Wort erhobenes Zitat aus der US-amerikanischen Mystery-Serie „Akte X – die unheimlichen Fälle des FBI“<sup>1</sup>.

Vorgebracht wird dieser Satz (abgesehen von seiner Einblendung im Vorspann) immer wieder an solchen Stellen der seriellen Erzählung, an dem das FBI-Agenten-Duo um Fox Mulder und Dana Scully einer verborgenen Wahrheit auf der Spur sind, die jeweils untersuchten Phänomene und Ereignisse allerdings nicht aus sich selbst heraus oder mit Hilfe ihrer eigene Ermittlungsmethoden beschreiben oder erklären können.

Der tendenziell eher kreative, unkonventionelle bisweilen auch leichtgläubig wahrgenommener Part des Ermittler-Duos, FBI-Agent Mulder, nutzt den Satz, um seiner eher rationaler orientierten Ermittlungspartnerin, FBI-Agentin Scully, sein ‚Wissen‘ um eine (meist freilich mysteriös erscheinende) Erklärung nahe zu bringen. Es ist seine Version von „Es gibt mehr Ding im Himmel und auf Erden, als Eure Schulweisheit sich träumt“ (Shakespeare, Hamlet I,5).

„Die Wahrheit ist irgendwo da draußen.“ beschreibt zugleich gut die in Coaching-Prozessen häufig zu Beginn wahrzunehmende Einschätzung von Klienten, die sich eines individuellen Problems sehr wohl bewusst sind, die passende(n) Lösung(en) aber hauptsächlich in den Kompetenz- und Verantwortungsbereich eines Gegenübers (der systemischen Umwelt oder auch möglicher Berater\*innen) verorten.

Demgegenüber stehen einige zentrale Grundannahmen des NLP, in erster Linie: „Jeder besitzt zumindest unbewusst alle Ressourcen, die er oder sie benötigt.“<sup>2</sup>, was als Axiom deutlich die Handschriften Virginia Satirs und Milton Ericksons trägt, deren Arbeit konsequent darauf abzielte, jene Ressourcen herauszuarbeiten, die dem Klienten bewusst (noch) nicht zu Verfügung stehen<sup>3</sup> – und das lange bevor es das Wort „Coaching“ überhaupt gab.

Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, sich dies kreativ zu Nutze zu machen: Auf den Spuren von Mulder und Scully gilt es, ein größeres soziales System als ‚Tatort‘ in Augenschein zu nehmen und der Frage nachzugehen, ob und inwiefern sich ein komplexes System als Coachee betrachten lässt. Tradierte Ansätze der Führungs- und Managementlehre kommen hierbei ebenso auf den Prüfstand wie Niklas Luhmanns Begriff und Vorstellung der ‚Autopoiesis‘ in größeren sozialen Kontexten. Anhand der Dilts-Pyramide soll der Stellenwert von Glaubenssätzen in sozialen Systemen herausgearbeitet werden. Um dabei immer wieder einen konkreten Praxisbezug zu gewährleisten, wird das Fallbeispiel einer weiterführenden Schule in einer größeren Ruhrgebietsstadt gewählt.

---

<sup>1</sup> „The X-Files“ ist der Originaltitel einer US-amerikanischen Fernsehserie, die in den Jahren 1993 bis 2002 (und mit Wiederauflagen resp. Fortsetzungen 2016 und 2018) ausgestrahlt wurde. Durch die Verknüpfung von Fantasy-, Science-Fiction- und Horror-Elementen gilt die Serie als ein wichtiger Vorläufer des jüngeren Serien-Mystery-Genres.

<sup>2</sup> Inkonstellation-Skript zur NLP-Practitioner Ausbildung, S. 18.

<sup>3</sup> Vgl.: Dannemeyer / Dannemeyer 2016, S. 55.

## 1. Führungslehre = Führungsleere?

Klassische Ansätze von Führung unterscheiden zwischen Leadership und Management.<sup>4</sup> Während Leadership die Ebene des persönlichen, kommunikativen, emotionalen Austauschs zwischen Führungsebene und Ebene der Geführten betont, ist es im Management insbesondere die operative Ebene des Tagesgeschäfts, die strukturiert, reibungslos, effizient erfolgen soll. Beide ergänzen sich. Beide Führungsaufgaben gehen ab einer gewissen Größe von Unternehmen so auch im deutschen Schulsystem trotz weiterer Entwicklungen (so zum Beispiel im Ansatz des ‚agilen‘ Führens, der Anwendung Scrum-Methode o.Ä.) immer noch recht eindeutig von einer Top-Down-Mentalität in Unternehmen aus. Dies ist historisch gewachsen sowie durch das in Schulen vorherrschende Berufsbeamtentum zweifellos stabilisiert.

Klassische Behandlungen des Themas<sup>5</sup> verdeutlichen die Rolle der Unternehmens-/Schulleitung. Sie allein – so wird vorausgesetzt - kann eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens und aus dieser Warte aus auch eine ganzheitliche Planung vornehmen. Die Ziele der Gesamtplanung werden an untergeordnete Stellen weitergegeben, bei denen die Gesamtplanung in weitere Teilplanungen aufgegliedert wird.

Der Ansatz hat zweifellos seine Berechtigung. In gut eingespielten Arbeitsprozessen kann davon ausgegangen werden, dass durch eine routinierte Führung ‚von oben‘ alle bedeutsamen strategischen Schritte für das Wohl des Unternehmens in den Blick genommen und unternommen werden.

Bei Unternehmens-externen Schocks jedoch – sei es durch den plötzlichen Austausch der Führungsriege oder eine sich abrupt ändernde Umwelt – gerät dieser Prozess ins Stocken. Die vermeintlich routinierten Arbeitsschritte funktionieren nicht mehr, Individuen, die in solchen Prozessen arbeiten sind im höchsten Maße verunsichert und beginnen daraufhin die ganze Unternehmenszielsetzung und –kultur zu hinterfragen bzw. in Frage zu stellen.

Diese Phase ist entweder der Moment, in dem eine Neuausrichtung erfolgt oder das Unternehmenskonzept nicht mehr funktioniert und kurz oder mittelfristig zum Scheitern verurteilt ist. Im unternehmerischen Sinne ist dies gleichzusetzen mit der Unternehmensauflösung. Im schulischen Kontext erfolgt dieser Auflösungsprozess durch das Eingreifen von Schulaufsicht und –Trägerschaft meist weniger abrupt, ist aber nicht weniger schmerzhaft.

Will eine Schule sich aktiv mit ‚ihrem Schicksal‘ auseinandersetzen, bedarf es einiger Fähigkeiten und Schritte, die im Folgenden beleuchtet werden sollen.

Zunächst einmal ist jedoch zu klären, inwiefern sich die Wesensmerkmale einer Schulen dazu eignen, die Schule im Ganzes als Akteur, mithin als ‚Soziales System‘ im soziologischen Sinne wahrzunehmen.

---

<sup>4</sup> Da es im weiteren Verlauf der Arbeit um das Fallbeispiel einer weiterführenden Schule geht, ist als typisches Exempel im Bereich der Schulentwicklung besonders Dubs 2019 hervorzuheben.

<sup>5</sup> Vgl. für eine graphische Übersicht etwa <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/top-down-planung/> (Zugriff: 13.03.2022).

## 2. Autopoiesis sozialer Systeme

Die Soziologie hat den Begriff der Begriff *Autopoiesis* dem Fachbereich Biologie<sup>6</sup> entnommen. Der aus dem Griechischen entlehnte Begriff bedeutet ‚Selbstgestaltung‘ oder auch ‚Selbsterzeugung‘.

Der Soziologe Niklas Luhmann hat hier maßgebliche Beobachtungen gemacht und formuliert<sup>7</sup>, andere folgten ihm hierin und führten seine Forschungsergebnisse weiter

Einen Eindruck gängige Definitionen vermitteln Original-Zitate, zum Verständnis ist Bedeutsames im Fettdruck hervorgehoben: „Die Einheit, die ein Element, ein Prozeß, ein System für sich selbst ist. »Für sich selbst« - das heißt: **unabhängig vom Zuschnitt der Beobachtung durch andere.**“ (Luhmann, 1991, S.58).

Als autopoietisch können daher „sämtliche stabilen, **langlebigen Systeme** [verstanden werden], die **neue Fähigkeiten** ausbilden können, um sich **geänderten Bedingungen anzupassen.**“ (Ampofo 2018, S.26).

Demnach sind autopoietische Systeme „**offen für das Erfassen von komplexen** und kontingenten **Ereignissen im Umfeld.** Da sie dies aber **nach eigenen Gesetzen** machen [...] gefährdet die Auseinandersetzung [...] mit der umgebenden Komplexität [...] nicht die eigene **Autonomie**, sondern stärkt diese.“ (ebd., S. 27).

Luhmann hebt bezüglich dieser Interaktion besonders hervor, dass „[a]utopoietische Systeme [...] durch andere Systeme, aber **auch durch sich selbst beobachtet und beschrieben** werden [können]“ (Luhmann, 1991, S.58).

Bei einem autopoietischen System handelt es sich um ein temporäres System, da es „sich von Moment zu Moment **durch die Summation von Einzelereignissen [realisiert]**. Ein autopoietisches System erzeugt über seine aneinander anschließenden ereignishaften Operationen Zeit, die **Differenz von Vergangenheit und Zukunft** in der gegenwärtigen Aktualität seines Operierens.“ (Haun 2016, S.132).

Es gibt nach diesen Definitionen eine Reihe von autopoietischen Systemen. Organismen etwa sind biologische Systeme und operieren in Form von biochemischen Vorgängen; psychische Systeme führen Operationen in Form von kognitiven Vorgängen wie Gedanken oder Gefühlen durch.

Die sozialen Systeme unterteilt Luhmann in Interaktionen, Organisationen und Gesellschaft als Ganzes. Im Rahmen dessen sind besonders Organisationen relevant, welche aus Kommunikationen und nicht aus Menschen bestehen und sich durch diese ebenfalls reproduzieren.

Kommunikation bildet sich dabei aus der Selektion von Information, der Mitteilung an sich und dem Verstehen. Dabei kann sich Kommunikation immer nur an die vorangegangene Kommunikation anschließen.

In Organisationen ist dieses Grundelement besonders in ihrer spezifischen Kultur, den Prozessen oder auch den Regelwerken erkennbar (vgl. Jakob / Quiring 2020, S.48-49).

All dies kann für Schulen als sicher angenommen werden.

Wenn hieran klar wird, dass in sozialen Systemen insbesondere die Kommunikation als Mittel der Selbstbeschreibung, dem Selbsterhalt dient, so ergibt sich die Frage, inwiefern just Kommunikation ähnlich betrachtet, behandelt und gestaltet wird wie im ebenfalls stark von Kommunikation abhängigen Coachingprozess.

---

<sup>6</sup> Zu nennen sind hierbei insbesondere die Arbeiten der chilenischen Biologen Maturana und Varela, die zu Beginn der 1970er Jahre erstmals eine strenge Definition des Lebens liefern.

<sup>7</sup> Nicht immer einfach, möchte man hinzusetzen, vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=TSa3PXSPcrg> (Zugriff: 09.01.22): Die verschachtelte Ausdrucksweise Luhmanns erinnert den Urheber des ‚Erklärvideos‘ an die Existenz Außerirdischer. Wenn man hinzunimmt, dass Luhmann bis 1993 an der Universität Bielefeld lehrte (das bekanntlich nicht existiert), gibt es für Mulder und Scully noch Einiges zu tun... ☺

### 3. Das soziale System als Klient im Coaching? - Gelingensbedingungen

Die Fähigkeiten, die ein Coachee idealerweise mitbringt, können in kognitive – also solche, in der innere Kommunikation notwendig ist – und handlungsbezogene – darunter auch solche, in denen Kommunikation mit einem Außen notwendig ist – aufgeteilt werden.<sup>8</sup> Das offenbart (sowohl im – beschreibenden - Umgang mit dem Selbst und genauso im beschreibenden und agierenden Umgang mit der ‚Außenwelt‘) deutliche Parallelen zwischen einer Person (einem sog. Psychischen System, vgl. Kapitel 2) und einem sozialen System als möglichem Klient eines Coachingprozesses.

Bezogen auf eine Schule, in der Lernprozesse eindeutig als Zieldefinition festgeschrieben sind, sehen wir ebenfalls deutliche Parallelen.

### 4. Die Dilts-Pyramiden am Fallbeispiel, das ‚Schule macht‘

Und noch ein dritter theoretischer Zugang hilft, bei konkreten Transformationsprozessen sozialer Systeme – im Folgenden an einem Beispiel innerhalb des gesellschaftlichen Subsystem ‚Schule‘ – verstehend und begleitend anzusetzen, die sog. Dilts-Pyramide.

John Dilts gilt neben Grinder und Bandler als dritter (jüngerer) Vater des NLP. Robert Dilts Pyramide der ‚logischen Ebenen‘ ist eines der grundlegenden Instrumente, auf denen viele Methoden des Coachings basieren. Das Konzept ermöglicht es, ein bestimmtes Problem zu untersuchen, indem man sich allmählich von der Ebene des gewöhnlichen Lebens (unten) bis zu der Ebene hinaufbewegt, auf der man sich seiner Mission und seines Zwecks voll bewusst wird (oben). Folgend können in umgekehrter (abwärts gerichteter) Richtung, neue Orientierungspunkte des Verständnisses und neue Werte in die unteren Schichten (Ebenen) der Pyramide übertragen werden. Man wird fähig, seine Handlungsoptionen anzureichern. Außerdem wird es möglich, neue Wege der Reaktionsmöglichkeiten zu sehen, dadurch, dass sich das Feld der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten offenbart.

Die Pyramide wird in der Regel aufgeteilt in sechs Etagen dargestellt. Die unteren drei gelten als die ‚rationalen‘, es handelt sich um (bei psychischen Systemen physisch) beobachtbare Dimensionen: Die Umgebung, das Verhalten und die Fähigkeiten. Die oberen drei Etagen sind (zunächst) nicht physisch wahrnehmbar und eher unterbewusst und emotional. Hierzu gehören Werte und Glaubenssätze, die Identität sowie die Vision.

Am Beispiel der eingangs erwähnten, in einer größeren Stadt des Ruhrgebiets gelegenen weiterführenden Schule seien diese Ebenen knapp näher beleuchtet.

Eine Umbruchphase im schulischen Arbeiten wurde dadurch eingeleitet, dass einer der beiden Stadtteil, die als ‚Zuliefer-Stadtteile‘ für Schüler\*innen also die schulische **Umgebung** sich veränderte. Der traditionell als Arbeiterstadtteil geltende Teil der Innenstadt erlebte seit den 1980er Jahren größere Wellen von durch Firmenschließungen induzierter Arbeitslosigkeit. Durch den Wegzug der ursprünglichen Bevölkerung kam es zu Leerständen und Senkung des Mitspiegels. Der vormals für Arbeiterfamilien attraktive Stadtteil wurde zum Ankunftsstadtteil für Menschen zunächst aus Griechenland und der Türkei sowie in den letzten zehn Jahr für Menschen aus Osteuropa. Armut, Schrottimmobilien, wilde Müllkippen prägen die Straßenzüge ebenso wie (vormals oder durch Restauration erneut) ansehnliche Häuser der Gründerzeit.

---

<sup>8</sup> So werden etwa als ‚seven competencies of a coachee‘ markant genannt: Proper Articulation, reflecting on the issue, listening actively, being open, managing challenges, relationship management, proactive learning (vgl. <https://www.harissyed.org/blog/who-is-a-coachee-seven-competencies-of-a-coachee/> - Zugriff: 13.03.2022)  
Who is a coachee –

Indem sich die Schule, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts als weiterführende Schule für Arbeiterkinder gegründet wurde, bereits früh der Aufgabe widmete, Schüler\*innen aus Familien mit Migrationshintergrund gut auszubilden, änderte sie ihr (angestammtes) **Verhalten**, musste sich allerdings auch – speziell in den vergangenen ein bis zwei Jahrzehnten – mit der Frage auseinandersetzen, inwiefern sich das Verhalten ihrer Schüler\*innen verändert hat. Dies geschah – Lehrer\*innen sind professionelle Fehlersucher\*innen – nicht selten im kritischen Kontext.

„Früher war alles besser!“ war die gefühlte Wahrheit im Narrativ des Kollegiums zweifellos auch hinsichtlich der schuleigenen **Fähigkeiten**, mithin auch sich zu verkaufen (sprich: für stabile Anmeldezahlen zu sorgen), sowie der Fähigkeiten, die es im Kompetenzbereich der Schülerschaft zu verbessern galt.

Wenn nach wie vor aber galt, dass **Identität** (etwa: „ein engagiertes, Schüler\*innen sehr zugewandtes und sich untereinander auch in seinen Erziehungsidealen einig Kollegium“) sowie **Vision und Sinn** des eigenen schulischen Arbeitens in der Gesellschaft (etwa „diejenigen, denen es nicht in die Wiege gelegt wurde, zu einem guten Schulabschluss zu führen und sie zu starken Persönlichkeiten zu machen“) klar begrüßt wurde, musste es unwiederbringlich auf der Ebene darunter zum Bruch kommen.

**Glaubenssätze** zur eigenen Arbeit und Gestaltungsmöglichkeit gerieten ins Rutschen und äußerten sich klar darin, dass das Kollegium begann, die eigene Arbeit, den eigenen Ort der Arbeit, das Profil der Schule und der Schülerschaft stark zu hinterfragen und im Vergleich zu anderen (Innenstadt-)Schulen „gefühlte“ immer den Kürzeren zu ziehen. Wenn es positive Erlebnisse gab, wurde dies als „zufälliges“ Ereignis deklariert. Dies setzte sich in einer Negativ-Spirale fort, unter der Lehrer\*innengesundheit, Abschlussergebnisse ebenso wie „Bewertungen“ der Schule von außen (und seien es nur diejenigen Google) u.a. erheblich litten.

Als dauerhaftes Element eines sozialen Systems gelingt es natürlich nicht, diesen Prozess ohne Hilfe nachhaltig zu reflektieren. Dazu bedarf es eines Blicks von „Außen“, der sich in unterschiedlicher Form, zweimal allerdings sehr eindrücklich manifestierte...

## 5. „Es gibt in der Kommunikation keine Fehler, sondern ausschließlich Reaktion.“<sup>9</sup>

Das zum Kapitelbeginn zitierte NLP-Axiom nimmt der Bewertung von Verhalten die destruktive Komponente und setzt dagegen Leichtigkeit und Anschlusskommunikation (wie es Luhmann formulieren würde).

### 5.1 Die Schüler\*innenperspektive

Rein destruktiv wurde hingegen das aufgefasst, was ein Abschlussjahrgang vor vier Jahren (im Beisein von Presse und im Nachgang auch Polizei) der Schule und dem Kollegium „antat“. Bis zu 50 Absolvent\*innen zogen in Maleranzügen und mit Masken (vor Ausbruch der Covid19-Pandemie wohlgermerkt 😊) verumumt durch die Innenstadt und lösten damit einen größeren Polizeieinsatz aus, als sie auf einem Schulhof einer anderen Schule randalierten.

Bewaffnet mit Spraydosen, Pyrotechnik und jeder Menge Eiern skandierte die Gruppe beleidigende Gesänge und besprühte Wände auf dem Schulhof. Die Aktion lief so sehr aus dem Ruder, dass der dortigen Schulleitung keine andere Wahl blieb, als Alarmierung der Polizei Anzeigen gegen Unbekannt wegen Landfriedensbruchs zu stellen.

---

<sup>9</sup> Inkonstellation-Skript zur NLP-Practitioner Ausbildung, S. 18.

Im unmittelbaren Anschluss kam es zu einer Halbierung der Anmeldezahlen für die damals neue Klasse 5, Gerüchte um Schließung der Schule machten in der Presse die Runde, bis zum überraschenden Wechsel der Schulleitung dauerte es wenige Monate.

## 5.2 Die Elternperspektive

Drei Jahre später gab es einen – nicht mit dem ersten ‚Feedback‘ in Verbindung stehenden – Brief aus der Elternschaft an die zwischenzeitlich neue Schulleitung, der hier in Auszügen zitiert werden soll.

*Sehr geehrte Schulleitung, sehr geehrte Lehrer\*innen der XYZ-Schule,*

*zu Beginn möchte ich mich für die ausgezeichnete Arbeit bedanken, die an dieser Schule von Ihnen geleistet wird. [...]*

*Allerdings habe ich den Eindruck, dass einige Lehrer den Wert / die Qualität ihrer Schule falsch einschätzen und neidisch auf andere Innenstadtschulen schießen – und dies dann auch im Unterricht gegenüber den Schülern äußern mit Sätzen à la „**auf den anderen Schulen ist es besser und die Schüler sind auch besser**“. Ich kann Ihnen versichern: Dem ist nicht so!*

*Meine Tochter (Abschlussjahrgang bei Ihnen) ist von Schule ABC zu Ihnen gewechselt, mein Sohn besucht diese Schule dort noch. Es gibt auch dort die Schüler, die nicht bis schlecht mitarbeiten. Sie sind dann evtl. weniger auffällig als manche Schüler bei Ihnen, dennoch ist das Lernergebnis das Gleiche.*

*Mein Sohn hat Mathematik als Schwerpunktfach gewählt. Dieser ist bislang an der anderen Schule bis auf zwei Doppelstunden komplett ausgefallen, weil der Lehrer in Elternzeit ist. Dies wäre bei Ihnen nie geschehen!*

*Bemerkenswert ist allerdings, dass ca. 10 % der ABC-Schüler bei der letzten Abschlussprüfung einen Notendurchschnitt von 1,0 bis 1,1 erreichen konnten. Ich habe das Gefühl, dass bei beiden Schulen eine **self fulfilling prophecy** Einfluss hat: Die ABC-Lehrer sind stolz auf ihre Schule und der Ansicht, dass nur die besten Schüler Duisburgs ihre Schule besuchen – die Ihre XYZ-Lehrer **meinen zu wissen**, dass vielfach Schüler nur zu ihnen kommen, weil sie an anderen Schulen abgelehnt wurden und diese Schüler also per se schlechter sein müssen als die ABC-Schüler....*

***Und die gleiche Prophezeiung sucht auch die Schüler heim.** Das würde sich dann natürlich sowohl beim Lernverhalten der Schüler als auch bei der Notenvergabe durch die Lehrer bemerkbar machen.*

*Ich möchte die Lehrer bestärken in Ihrer Arbeit an Ihrer Schule und einen kleinen Denkanstoß geben. Sie leisten Großartiges! Lassen Sie sich nicht von elitären Schulen, die nach außen alles Mögliche zu sein scheinen, aus dem Konzept bringen! Seien Sie authentisch!“*

Der Brief wurde inklusive seiner freundlichen Grüße in einer Lehrer\*innenkonferenz im Herbst verlesen und zur Diskussion im Kollegium im Lehrer\*innenzimmer ausgehängt. Von der (erweiterten) Schulleitung wurde er zum Anlass genommen, einen Veränderungsprozess anzustoßen.

## 6. Mögliche Ansatzpunkte von Glaubenssatzarbeit

Wenn Glaubenssatzarbeit in Schule gelingen soll, so kann es hilfreich sein sich bewusst zu machen, welche Kommunikationsanlässe sich innerhalb und außerhalb von Schule ergeben.

Wenn vorausgesetzt werden darf, dass das NLP-Axiom Gunther Schmidts Gültigkeit besitzt - „Tatsachen sind und bleiben Tatsachen. Die Bedeutung, die wir einer Sache geben, entscheidet über das eigene Erleben. Diese Bedeutung können wir aktiv beeinflussen.“<sup>10</sup> – gilt es einen Blick auf die Bedeutungsebene zu werfen und zu untersuchen, ob sich hier wohlmöglich ein verzerrender Effekt bemerkbar macht.

Drei Felder eignen sich hierfür besonders. Die **Evaluation von Unterricht** durch Schüler\*innen (nicht nur durch die sog. Profis), der Umgang mit **Ergebnissen von Klassenarbeiten** (im Dialog mit der Schulleitung Fokuslenkung auf das, was gut funktioniert) und die Kommunikation über die **eigene Arbeit im Innen und Außen** (neben einer forcierten Homepage und Instagram-Arbeit, einem Aufbau der Corporate Identity durch ein von Schüler\*innen gestaltetes Maskottchen, zählt hierzu auch die Sammlung aller Presseartikel eines Schuljahres im Lehrer\*innenzimmer an einer eigenen Pressewand).

Hilfreich kann insgesamt die von dem NLP-Mastertrainer Anthony Robbins geprägte Maxime zum Aufbau einer natürlich positiven Grundhaltung sein: „Die Qualität deiner Fragen bestimmt die Qualität deines Lebens.“. Sie hilft auch dem Kollegium den Fokus willentlich und wissentlich auf die Dinge zu lenken, die (bereits) funktionieren.<sup>11</sup>

Der ‚Trick‘, mit dem sich dabei auch Schulleitungen entlasten können, ist, auch die eigene – häufig eher auf Kritiker ausgerichtete – Wahrnehmung phasenweise auf diejenigen Kollegiumsteile zu konzentrieren, die sich aktiv, kreativ und optimistisch auf die neue Situation eingestellt haben, um sie selbst zu gestalten. Verblüffenderweise führt dies nicht nur zu mehr Arbeitszufriedenheit sondern auch dazu, dass nach und nach mehr Anteile des Kollegiums (freiwillig oder durch einen Generationewechsel) diese Perspektive übernehmen.

Eine Art ‚Fake it until you make it?‘<sup>12</sup> - Mag sein, doch auch die Schülerschaft ändert nach und nach das Bewusstsein für die eigene schulische Herkunft, das zeigen Befragungen und Beobachtungen, die wiederum Rückkopplungseffekte für das Kollegium bereits halten.

Dabei ist allerdings zu beachten, dass die in Kapitel 1 vorgestellt Top Down-Strategie kaum erfolgreich sein kann, ohne entweder für ungewollt lustig oder schlimmstenfalls für ‚Propaganda‘ gehalten zu werden.

Im Sinne eines Ökochecks ist es sehr ratsam, die Stimme(n) der Kritiker immer wieder bewusst einzuladen; ein diesbezüglich gut durchmischtes Team (auch in der erweiterten) Schulleitung, die Leadership mit konkretem Management (vgl. Kapitel 1) verbindet.

Alternativ gilt das NLP-Axiom „Wenn das, was du tust, nicht funktioniert, tu' etwas Anderes.“<sup>13</sup> bzw. wie es die Dakota-Indianer auch ohne NLP-Kenntnisse zu sagen wussten: „Wenn Du merkst, dass Du ein totes Pferd reitest, so steige ab!“<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Zitiert nach Inkonstellation-Skript zur NLP-Practitioner Ausbildung, S. 18.

<sup>11</sup> Vergleiche etwa „Was muss ich heute als erstes tun?“ mit „Was werde ich heute als erstes tun?“ oder auch „Wann sind endlich Sommerferien?“ im Vergleich zu „Was können wir bis dahin als Kollegium noch schaffen?“.

<sup>12</sup> Vgl. den erhellenden Wikipedia-Artikel zu Herkunft und Alter des englischen Aphorismus: [https://en.wikipedia.org/wiki/Fake\\_it\\_till\\_you\\_make\\_it](https://en.wikipedia.org/wiki/Fake_it_till_you_make_it) (Zugriff: 13.03.2022).

<sup>13</sup> Inkonstellation-Skript zur NLP-Practitioner Ausbildung, S. 18

<sup>14</sup> Zur bisweilen nicht recht verstandenen (Unternehmens-)Strategie vgl. <https://www.bizeps.or.at/wenn-du-merkst-dass-du-ein-totes-pferd-reitest-steig-ab/> (Zugriff: 13.03.2022).



## **Epilog: Change history? - Yes we can!**

Die als Fallbeispiel nun vielfach erwähnte Schule befindet sich derzeit im Um- und Aufbruch, so könnte die Arbeit an dieser Stelle märchenhaft enden: Die Anmeldezahlen für die neue Klasse 5 steigen auf das Doppelte des ‚Katastrophenjahrgangs‘, es strömen neue fähige, engagierte Kolleginnen und Kollegen in das Kollegium, der Stadtteil erhält eine Millionenprojekt zur Förderung, die Schule nimmt an einem gut geförderten Schulversuch für Schulen ‚in herausfordernden Lagen‘ teil. ...

So könnte die Arbeit enden, wenn nicht gesellschaftlicher Wandel als Hauptkonstante schulischen Arbeitens vorausgesetzt werden könnte und zwar als einzige, die wir als ‚sicher‘ ansehen dürfen.

Mit dem griechischen Philosophen Heraklit gesprochen - πάντα ῥεῖ („Alles fließt“ oder auch frei übersetzt: „Nix ist fix!“) geht alles früher oder später wieder „zurück auf ‚Los!‘“

Grund genug dafür, dass soziale Systeme wie Schulen es sich zur Aufgabe machen, den Wandel nicht nur zu akzeptieren, sondern ihn als Chance begreifen, als Möglichkeit, vermeintlich fest Verankertes neu zu denken und zu gestalten. Dies ist ganz im Sinne des NLP und des Axioms: „Das flexibelste Systemelement steuert das System. Flexibilität ist der Schlüssel zum Erfolg.“<sup>15</sup>

In diesem Sinne zerstört sich diese Nachricht bzw. Hausarbeit von selbst in fünf, vier, drei... ach nein, das war eine andere Fernseh-Serie! ☺

## **Literatur**

Ampofo, A.: Betriebswirtschaftslehre für Umweltwissenschaftler, Wiesbaden 2018

Dannemeyer, P./ Dannemeyer, R.: NLP-Practitioner-Lehrbuch: Potenziale entfalten mit Neurolinguistischem Programmieren, Paderborn 2016

Dubs, R.: Die Führung einer Schule. Leadership und Management, Stuttgart <sup>3</sup>2019

Haun, M.: Cognitive Organisation: Prozessuale und funktionale Gestaltung von Unternehmen, Heidelberg 2016

Inkonstellation-Ausbildungsakademie: Skript zur NLP-Practitioner-Ausbildung, o. A. d. O. 2021

Jackob, N. / Quiring, O. (Hrsg.): Traditionen und Transformationen des Öffentlichen. Festschrift für Erich Lamp., o. A. d. O. 2020

Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/Main <sup>4</sup>1991

---

<sup>15</sup> Inkonstellation-Skript zur NLP-Practitioner Ausbildung, S. 18