

# Lerntreppe

Von Michael Fromm

Die „Lerntreppe“ dient als Metapher für den Verlauf der persönlichen Entwicklung des Klienten. Mit ihrer Hilfe wird der geeignete Zeitpunkt als auch der Inhalt anstehender Entwicklungsschritte im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung des Klienten identifiziert.

## Kurzbeschreibung

Die „Lerntreppe“ wird in der Veränderungsphase des Coaching-Prozesses eingesetzt, wenn es darum geht, mit den während des Veränderungsprozesses auftretenden Widerständen und Blockaden zu arbeiten.

## Anwendungsbereiche

Die Anwendung der „Lerntreppe“ ist sinnvoll, wenn ein Verständnis für die folgenden Grundannahmen erzielt wurde:

- ▶ Es besteht Konsens über eine (oder mehrere) zu erreichende Veränderung(en) im Verhalten des Klienten.
- ▶ Während einer Veränderung treten Widerstände auf, die die Veränderung blockieren und/oder verhindern können.
- ▶ Die Veränderung geschieht sowohl auf mentaler als auch auf emotionaler Ebene. Letztere ist Voraussetzung für eine dauerhafte Veränderung.

Ziel des Coaching-Prozesses mithilfe der „Lerntreppe“ ist eine Entwicklung des Klienten hin zu mehr innerer Stabilität, Souveränität und Klarheit. Eine stärkere Ausprägung dieser drei Qualitäten ermöglicht einen deutlich leichteren, ja sogar mühelosen Umgang mit den aktuellen Herausforderungen, denen sich der Klient gegenüber sieht.

## Zielsetzung/Effekte

Mit der „Lerntreppe“ wird ein Modell zur Verfügung gestellt, das den persönlichen Entwicklungsprozess unterstützt und dem Klienten konkrete Hinweise zu anstehenden Schritten gibt.

Die „Lerntreppe“ symbolisiert die Überlegung, dass die Persönlichkeitsentwicklung nicht linear, sondern in Sprüngen unterschiedlicher Höhe

## Ausführliche Beschreibung

und Länge erfolgt. Wie bei gewachsenen Stufen im Gelände, sind auch in der menschlichen Entwicklung manche Stufen leicht zu nehmen, während andere mehr Mühe und Anstrengung erfordern. Gerade aber diese Mühe und Anstrengung werden von vielen, oftmals unbewusst, vermieden. Der Widerstand erwächst aus Überlegungen wie: „Haben wir nicht schon genug Probleme?“, „Ich will mich nicht noch zusätzlich belasten.“, „Für weitere Anstrengungen habe ich keine Zeit.“ Darüber hinaus bewirkt eine vermeintliche Selbstannahme „So bin ich nun mal“, „Wer mich liebt, lacht doch“, „Ich will mich nicht verbiegen“ etc. interessante Resultate:

1. Wirkliche Verhaltensänderung geschieht kaum (und wenn, dann nur unter großem Druck).
2. Widerstände gegen eine Verhaltensänderung werden nicht als solche erkannt.
3. Günstige (praxisorientierte) Momente für eine Verhaltensänderung werden übersehen und daher nicht genutzt.

Der Grund dafür sind vielfach kontraproduktive Glaubenssätze und Konzepte, die der Klient über sich, über andere, über Situationen, über (Arbeits-)Abläufe etc. hat, die nicht in Frage gestellt werden. Sehr häufig werden sie nicht einmal als Glaubenssätze erkannt, sondern als Wahrheit und damit als unabänderlich gegeben betrachtet.

Einschränkende Glaubenssätze, Überzeugungen oder Konzepte verhindern die persönliche Entwicklung dergestalt, dass bestimmte Entwicklungsschritte zwar anstehen, jedoch nicht als wirklich machbar oder möglich erkannt werden. Im günstigen Fall scheitert dann eine dauerhafte Veränderung, im schlimmsten Fall scheitert schon der Versuch einer Veränderung an der „Wahrheit“ dieser Glaubenssätze und Konzepte. Betrachtet man das Leben als evolutionären Prozess, dann stellt man fest, dass Menschen immer wieder vor Situationen gestellt werden, die einen Entwicklungsschritt erfordern, ja geradezu provozieren. Wenn ein Glaubenssatz diesem Schritt entgegensteht, entsteht Spannung. Das Leben kümmert sich interessanterweise nicht wirklich um Glaubenssätze und Konzepte. Stattdessen tut es das, was es immer tut: Es entwickelt sich, es lebt ganz einfach. Mit anderen Worten: Es zieht den Menschen in eine Richtung, während seine einschränkenden Überzeugungen und seine Konzepte in eine andere Richtung ziehen. Das Ergebnis ist eine Form von Zerrissenheit, von Orientierungslosigkeit und Unwohlsein. Äußerungen wie: „Ich weiß nicht, wo es lang geht“, „Ich fühle mich so orientierungslos“, „Ich fühle viel Energie, kann sie aber nicht umsetzen“ und viele andere, jedem Coach bekannte Äußerungen deuten auf eine solche Dichotomie hin. Unzufriedenheit,

## Lerntreppe

Lustlosigkeit, Apathie, Unsicherheit, Aggressivität, Angst etc. sind die Folge. Das wiederum verleitet immer wieder zu dem irrigen Versuch, das Leben den Glaubenssätzen anzupassen, statt sich dem Fluss des Lebens hinzugeben. Mit anderen Worten: den Widerstand, der aus Überzeugungen und Konzepten resultiert, aufzugeben. Oder anders ausgedrückt, die Überzeugungen und Konzepte auf den Prüfstand zu stellen und ggf. zu ändern.

Für eine solche Veränderung gilt es zu erkennen, an welchen Stellen Leben und Glaubenssatz aufeinanderprallen. Einen Ansatzpunkt dafür bietet die Lerntreppe, die impliziert, dass Entwicklung in Schüben oder Schritten passiert. Etwa so:

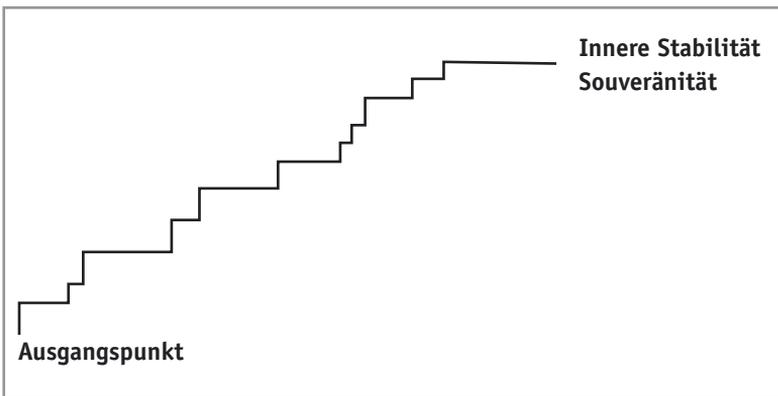


Abb. 1: Modell der Lerntreppe

Dabei sind die einzelnen Schritte unterschiedlich groß und unterschiedlich herausfordernd. Wenn ein Schritt getan ist, bewegt man sich eine Zeit auf dem neuen Niveau, bis der nächste Entwicklungsschritt ansteht. Ein solcher Entwicklungsschritt kann auch darin bestehen, bereits vollzogene Schritte zu wiederholen und zu festigen.

Worin besteht nun der Entwicklungsschritt? Immer in der Umsetzung eines neuen Verhaltens (Handeln, Denken, Fühlen), in der Annahme eines neuen Gedankens zum Beispiel, was eine Erweiterung der eigenen Sichtweise, also im weitesten Sinne des Horizontes, bedeutet. Dabei tauchen aber immer wieder Widerstände gegen gerade diese angestrebte Veränderungen auf. Dieser Widerstand äußert sich in einem – zu meist negativen – Gefühl. Dann gilt es, genau hinzusehen, woher der Widerstand kommt und was aufgelöst werden will.

Die Lerntreppe symbolisiert die einzelnen Entwicklungsschritte. Jede Setzstufe zeugt von einer neuen Chance, der eigenen Weiterentwicklung zu folgen und auf die nächste „Ebene“ zu steigen. Man hat also

die Wahl, ob man die Stufe nimmt oder ob man auf der aktuellen Stufe stehen bleiben will. Wann die nächste Stufe ansteht, macht sich an dem Widerstand deutlich, also an dem negativen Gefühl, das auftaucht. Anstatt es nun zu verdrängen oder zu ignorieren, wie es oft geschieht, kann man entscheiden, wie mit der Situation umzugehen ist: Nutzt man sie bewusst als Chance, um zu wachsen oder verzichtet man auf den Wachstumsschritt? Beides ist in Ordnung. Es ist also zunächst nicht so wichtig, ob man den Entwicklungsschritt macht, sondern es ist wichtig zu erkennen, dass man an einem Wendepunkt steht und dass man bewusst und selbstbestimmt damit umgehen kann. Schon diese Selbstbestimmung gibt einem das Gefühl von Aktivität und befreit von der Opferrolle, die viele Menschen dem Leben gegenüber einnehmen. Ein Gefühl von Erleichterung ist unvermeidlich.

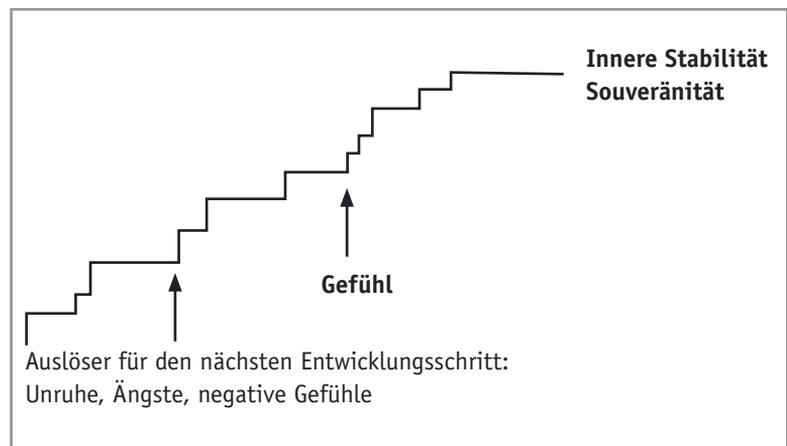


Abb. 2:  
Entwicklungsschritte

Man hat immer die Wahl, den nächsten Schritt auf eine „höhere“ Stufe zu machen – oder es zu lassen. Auch positive Gefühle (Mut, Kraft, Freude ...) stellen Auslöser für den nächsten Schritt dar, sind aber weniger herausfordernd und keine Entwicklungsblockade.

Ein Beispiel aus der Praxis: Der Klient findet sich immer wieder in Situationen, in denen er sich Kollegen und Vorgesetzten gegenüber behaupten und seinen Standpunkt vertreten muss. Genau das aber fällt ihm schwer. In dem konkreten Fall lag ein Glaubenssatz zugrunde der lautet: „Pass Dich den anderen an, sei ihnen zu Gefallen, dann wirst Du geliebt und anerkannt.“ Doch genau dieser Glaubenssatz verhinderte, dass er in seinem beruflichen Umfeld anerkannt wurde, da hier erwartet wird, dass er seine eigene Position vertritt und sich durchsetzt, anstatt sich nach den Meinungen der anderen zu richten.

Mithilfe der Lerntreppe konnte der Klient die Situationen oder Momente identifizieren, in denen Handlungsbedarf im Sinne von Veränderung seines Verhaltens in die gewünschte Richtung angesagt war. Im vorliegenden Fall war der einschränkende Glaubenssatz vorher identifiziert worden und die Lerntreppe diente als Hinweis: *„Achtung, der Glaubenssatz greift gerade wieder.“* Dies gab dem Klienten die Möglichkeit, aktiv zu entscheiden, ob er dem alten Glaubenssatz folgen oder ein anderes Verhalten ausprobieren wollte. Eine unglaubliche Freiheit, die sein Selbstbewusstsein enorm gestärkt hat und ihn so bei der Veränderung seines Glaubenssatzes und seines Verhaltens unterstützt hat. Jedes „Erklimmen“ einer neuen Stufe führte zur Stärkung seines Selbstbewusstseins und Wohlbefindens, was wiederum die Verhaltensänderung unterstützt hat.

Für die Arbeit mit der Lerntreppe ist es unerheblich, ob einschränkende Glaubenssätze und Konzepte bereits identifiziert sind oder nicht. Sind sie bereits bekannt, zeigt die Setzstufe: *„Aha, hier greift wieder mein Glaubenssatz XY.“* Sind sie noch nicht identifiziert, zeigt die Setzstufe: *„Aha, immer an dieser Stelle geschieht etwas, hier muss ich genau hinsehen.“* Die Lerntreppe hilft in diesem Fall, das Vorhandensein einschränkender Muster in einem bestimmten Kontext überhaupt erst deutlich zu machen.

Wenn die Lerntreppe auch kein Modell ist, Glaubenssätze und Konzepte zu verändern, so trägt jedoch schon das bloße Erkennen der entsprechenden Einschränkung zur Veränderung bei. Im vorliegenden konkreten Fall konnte der Klient sehr klar erkennen, dass sein Muster genau das verhindert, was es eigentlich bewirken sollte, nämlich Anerkennung. Allein diese Erkenntnis gab den nötigen Schub und die Motivation, den Glaubenssatz zu verändern.

Der Coach braucht die Fähigkeit, sich in den Klienten einzufühlen, um behutsam mit den Widerständen und Ängsten im Zusammenhang mit Veränderung umgehen zu können. Das Symbol der Treppe verdeutlicht sehr klar, worum es geht, verleitet aber den Klienten, auf der mentalen Ebene stehen zu bleiben. Hier ist der Coach gefragt, um den Klienten vom Symbol zum Erleben zu führen. Wie bei aller Veränderungsarbeit ist es wichtig zu verstehen, dass nicht die mentale, sondern die Gefühlsebene die ausschlaggebende ist. Aus diesem Grunde ist das Tool nur für diejenigen Coaches geeignet, die selbst intensive Veränderungsprozesse für sich vollzogen haben und sensibel genug sind,

*Voraussetzungen/  
Kenntnisse*

mit aufkommenden Widerständen und Ängsten der Klienten nicht nur konstruktiv, sondern vor allem auch liebevoll umzugehen.

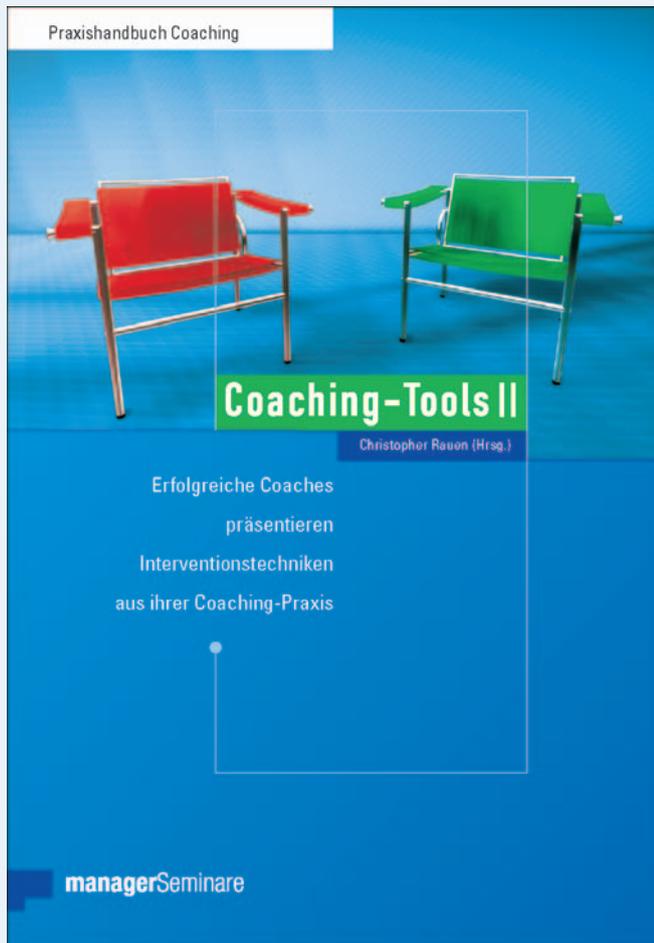
*Kommentar/  
Erfahrungen* Siehe Abschnitt „Ausführliche Beschreibung“.

*Quellen* ▶ Das Tool wurde von Fromm & Fromm aus der Praxis für die Praxis entwickelt und wird zur Unterstützung von Bewusstwerdungsprozessen seit ca. 1998 eingesetzt.

*Technische Hinweise* Außer einer Visualisierung während der Coaching-Session sind keine technischen Voraussetzungen erforderlich.



NEU



## Neue Coaching-Tools

Christopher Rauen und 52 weitere namhafte Persönlichkeiten aus der deutschsprachigen Coaching-Szene beschreiben ihre bevorzugten Interventionstechniken, die in dieser vielfältigen Sammlung jetzt verfügbar gemacht werden. Jedes einzelne Tool ist ausführlich beschrieben und kommentiert.

Die insgesamt 53 ausgewählten Techniken stammen aus teilweise sehr unterschiedlichen Denkschulen. Dadurch nimmt der Leser an einem sehr breiten Spektrum an Profiwissen teil: Die Techniken sind folgenden Interventionsphasen zugeordnet: Kontakt, Zielklärung, Analyse, Veränderung und Zielerreichung.

Eine Übersichtstabelle, in der die Tools nach Anlässen und Themen zugeordnet sind, erleichtert den schnellen und präzisen Zugriff auf das richtige Werkzeug.

Christopher Rauen (Hrsg.)  
**Coaching-Tools II**  
Erfolgreiche Coaches präsentieren  
Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis  
Oktober 2007, kt, 352 S.  
ISBN 3-936075-65-6  
Ladenpreis: 49,90 EUR  
Bestell-Nr.: tb-6803  
[www.managerseminare.de/tb/tb-6803](http://www.managerseminare.de/tb/tb-6803)

### Die Autoren – erfahrene Personen der Coachingszene:

Dr. Evelyn Albrecht, Dr. Thomas Bachmann, Dr. Christoph Barmeyer, Josef Beil, Dr. Annelen Collatz, Ulrich Dehner, Dr. Sabine Dembkowski, Thomas Dietz, Ingeborg Dietz, Klaus Egbert, Klaus Eidenschink, Dr. Claudia Eilles-Matthiessen, Felicitas Freiin von Elverfeldt, Michael Fromm, Ralf Gasche, Gabriele Gesche-Franzen, Klaus Häck, Martin Hagen, Tom Hansmann, Ulrike Haupt, Eberhard Hauser, Sandra Heinzelmann, Claus-Dieter Hildenbrand, Joachim Hipp, Karin Horn-Heine, Dr. Rüdiger Hossiep, Wolfram Jokisch, Dr. Andreas Kannicht, Willem Lammers, Norbert Landwehr, Angelika Leder, Dr. Friedrich Mautsch, Jörg Middendorf, Dr. Björn Migge, Gabriele Müller, Gerhard Neumann, Heidemarie Neumann-Wirsig, Andreas Patrzek, Christopher Rauen, Dr. Carsten Schäper, Anette Schirmer-Rusch, Christoph Schlachte, Dr. Bernd Schmid, Dr. Astrid Schreyögg, Alexandra Schwarz-Schilling, Dr. Walter Schwertl, Monika Sombetzki, Dr. Maria L. Staubach, Andreas Steinhübel, Dr. Peter Szabó, Katja Wengel, Dr. Beate West-Leuer

Bestell-Nr.	Titel	Preis	online
.... tb-6803	Coaching-Tools II	49,90	
Firma	_____		
Name	_____		Preise sind Ladenpreise inkl. MwSt., zzgl. Versand.
Str., Hausnr.	_____		
PLZ, Ort	_____		
e-Mail*	_____		
Unterschrift	_____		

\* Der Verwendung Ihrer e-Mail-Adresse für Werbezwecke können Sie jederzeit widersprechen. Eine einfache Mitteilung genügt. Für den Widerspruch entstehen keine weiteren Kosten.

**Fax: 0228/9 77 91-99**

**Bestellung an:**  
managerSeminare  
Andrea Berscheid  
Endenicher Str. 282  
53121 Bonn  
Tel: 02 28 / 9 77 91-22  
[shop@managerseminare.de](mailto:shop@managerseminare.de)