



# Zeitlos Handeln

WORKBOOK · Methoden & Werkzeuge

---

## Annahmenleiter (Ladder of Inference)

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner  
[www.levara.info](http://www.levara.info)

# Annahmenleiter (Ladder of Inference)

---

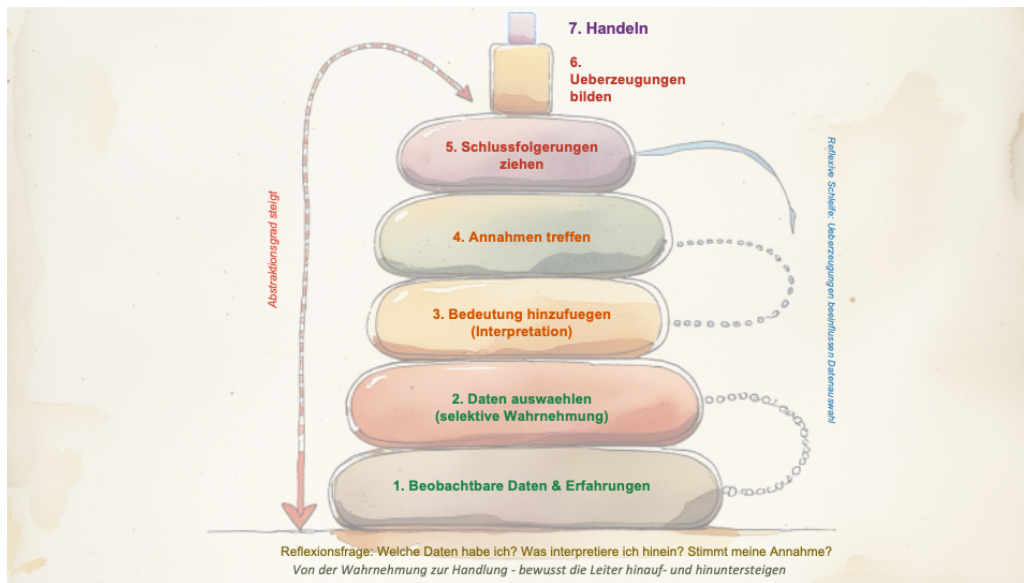
## Überblick



Wir sehen Fakten, wählen aus, interpretieren, nehmen an, schlussfolgern, glauben – und handeln. All das geschieht in Bruchteilen von Sekunden, meist unbewusst. Die Annahmenleiter von Chris Argyris zeigt diese Stufen des Denkprozesses und macht sichtbar, wo wir zu falschen Schlüssen springen.

Aspekt	Details
<b>Ziel</b>	Kognitive Verzerrungen erkennen, Schlussfolgerungen prüfen
<b>Weg</b>	Schrittweise Analyse des eigenen Denkprozesses entlang der Leiter
<b>Alternative Methoden</b>	ACH, Tetralemma, Systemische Fragen
<b>Dauer</b>	15–30 Minuten
<b>Teilnehmer</b>	1–4 Personen

# Grundprinzip



Die Ladder of Inference beschreibt den Weg von der Wahrnehmung zur Handlung in sieben Stufen – von unten nach oben:

1. **Realität und Fakten** – Was tatsächlich geschieht
2. **Selektion** – Wir wählen bestimmte Daten aus, beeinflusst von unseren Überzeugungen
3. **Interpretation** – Wir geben dem Ausgewählten eine Bedeutung
4. **Annahmen** – Wir wenden bestehende Annahmen auf die Interpretation an
5. **Schlussfolgerungen** – Wir ziehen Schlüsse
6. **Überzeugungen** – Wir bilden oder verstärken Überzeugungen
7. **Handlungen** – Wir handeln auf Basis dieser Überzeugungen

Der Teufelskreis: Unsere Überzeugungen beeinflussen, welche Fakten wir überhaupt wahrnehmen. So können wir uns in einer Schleife aus Bestätigung und Fehlschluss bewegen, ohne es zu merken.

Vorteile	Grenzen
Macht unbewusste Denkfehler sichtbar	Erfordert ehrliche Selbstreflexion
Verhindert vorschnelle Schlüsse	Kann im Eifer des Moments schwer anzuwenden sein
Fördert faktenbasierte Entscheidungen	Braucht Übung, um zur Gewohnheit zu werden
Reduziert Konflikte durch besseres Verständnis	

## Vorgehensweise

Schritt	Vorgehen
1	<b>Stopp!</b> Erkennen, auf welcher Stufe der Leiter man gerade steht
2	<b>Rückwärts gehen:</b> Die Leiter Stufe für Stufe hinuntersteigen bis zu den Fakten
3	<b>Prüfen:</b> Bei jeder Stufe fragen: Was denke ich hier – und warum?
4	<b>Neu aufbauen:</b> Mit erweiterter Datenbasis die Leiter erneut hinaufsteigen

## Prüffragen für jede Stufe

Stufe	Frage
Handlung	Warum diesen Weg? Gibt es andere Optionen?
Überzeugung	Welche Überzeugung steht dahinter? Ist sie fundiert?
Schlussfolgerung	Ist diese Schlussfolgerung stichhaltig?
Annahmen	Was nehme ich an? Sind diese Annahmen gültig?
Datenauswahl	Welche Daten habe ich gewählt – und welche ignoriert?
Fakten	Was sind die tatsächlichen Fakten?

## Übung

### Übung: Sokratische Selbstbefragung (10 Min.)

Nimm eine aktuelle Entscheidung oder Überzeugung. Stelle dir selbst diese Fragen:

- Worauf stützt sich meine Annahme?
- Was, wenn das Gegenteil wahr wäre?
- Wie würde jemand mit völlig anderer Erfahrung das sehen?
- Ist das überhaupt die richtige Frage?

Notiere, was sich verändert.

## Quellen

- Argyris, Chris: *Overcoming Organizational Defenses*
- Senge, Peter: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*

*Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.  
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten  
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –  
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.*

Mehr erfahren:  
**[www.levara.info](http://www.levara.info)**