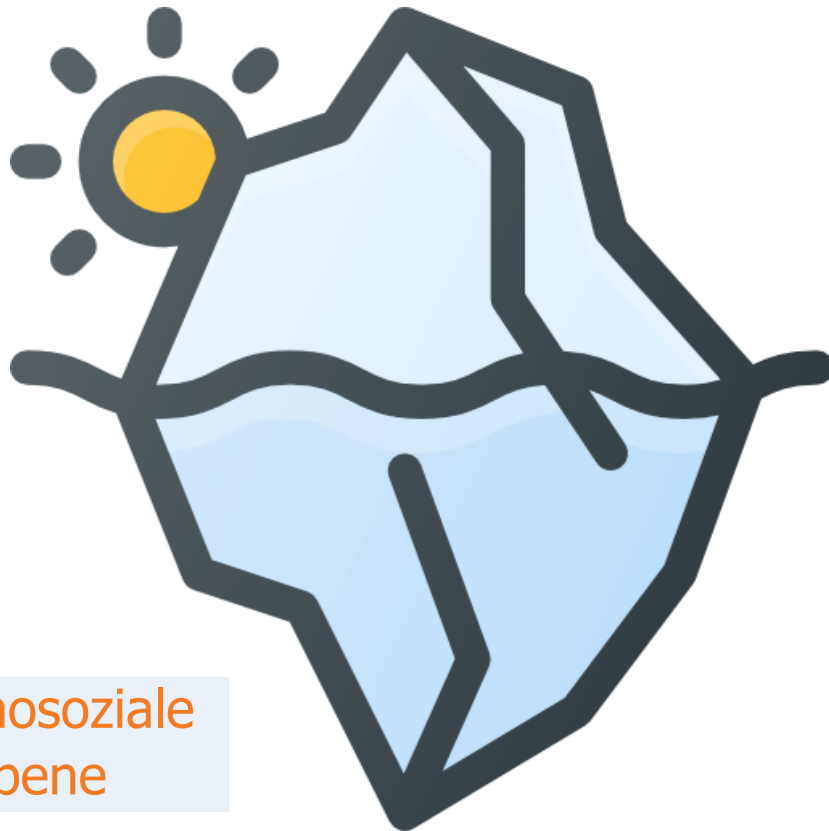


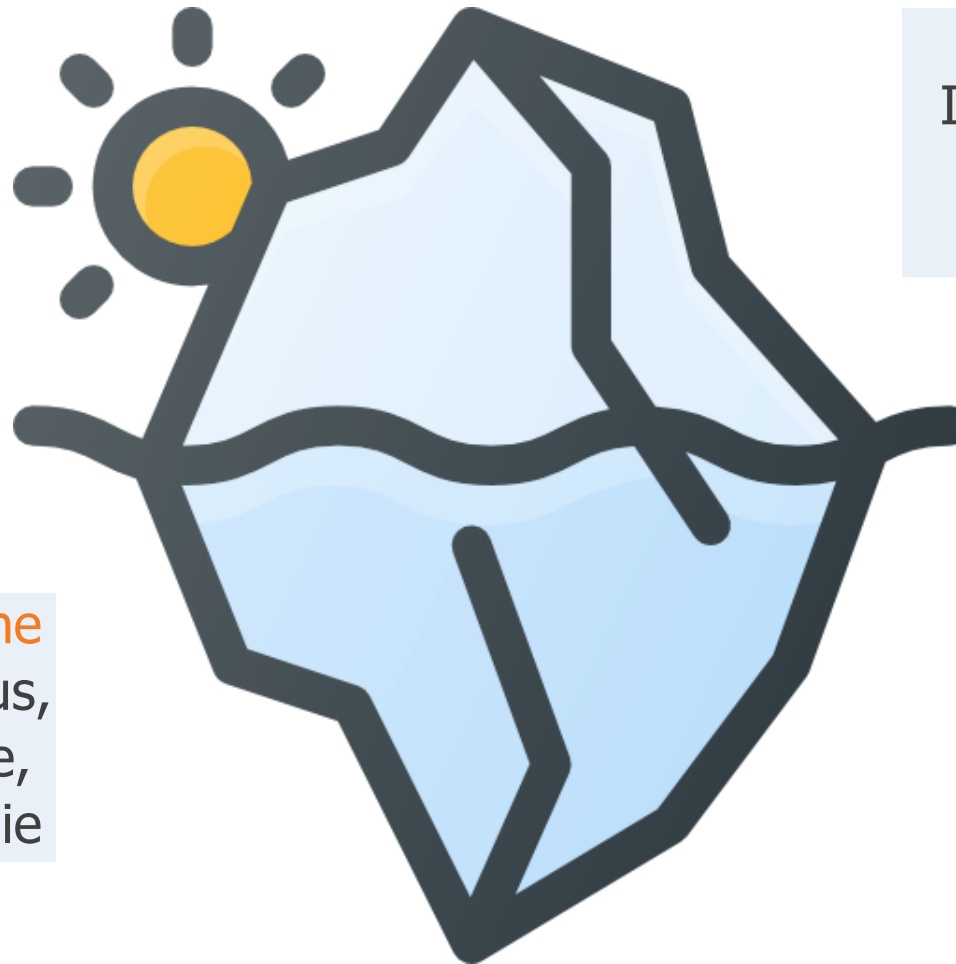


Sachebene



Psychosoziale
Ebene

- » Das Eisbergmodell trennt zwischen Sachebene und psychosozialer Ebene.
- » Es schafft Bewusstsein für die Kommunikationsanteile auf der Beziehungsebene, die unterhalb der "Wasseroberfläche" liegen.
- » Störungen auf der Beziehungsebene verhindern häufig ein konstruktives Arbeiten auf der Sachebene.



Sachebene
Inhalte, Aufgaben,
Ziele, Zeit,
Informationen

Psychosoziale Ebene
Werte, Angst, Status,
Tabus, Sympathie,
Vertrauen, Antipathie



Zielsetzung

Beheben von Kommunikationsproblemen oder Konflikten auf der psychosozialen Ebene, um eine effektive Arbeit auf der Sachebene zu ermöglichen.

Wirkungsweise

Das Bewusstsein für die Kommunikationsanteile, die „unter der Wasseroberfläche“ stattfinden (ca. 7/8), hilft dabei, diese angemessen in der eigenen Kommunikation zu berücksichtigen. Diskutieren wir gerade wirklich rein auf der „Sachebene“, um die beste Lösung für die aktuelle Herausforderung des Teams/der Organisation, oder geht es eigentlich darum, wer vorgeblich „Recht hat“ und sich durchsetzt? Die Reflexion der zugrundeliegenden Muster hilft dabei nicht in entsprechenden Kommunikationsfallen zu verharren bzw. konstruktiv mit ihnen umzugehen.

Kommentar

Häufig besteht Respekt davor, die Sachebene zu verlassen und auch beispielweise zugrunde liegenden Emotionen zu betrachten. Doch diese sind da und wirken gerade auch dann, wenn Sie nicht angesprochen werden. Alleine das Benennen und in Worte fassen führt häufig dazu, dass die Angst über diese Themen zu sprechen nachlässt und eine befreiende Wirkung einsetzt. Die wirklich effektive Arbeit auf der Sachebene beginnt erst jetzt!



Praxisbeispiel

In einem Team aus Ingenieuren und Technikern wird folgendes Muster sichtbar: Die Meetings werden ständig überzogen, es gibt heftige Diskussionen, doch am Ende werden keine Entscheidungen getroffen. Eine reine Konzentration auf die Sachebene (Oberfläche des Eisbergs) könnte beispielsweise dazu verleiten, ein Teilprojektteam mit der noch detaillierteren Analyse der technischen Lösungsmöglichkeiten zu beauftragen oder in endlosen PowerPoint-Schleifen zu verharren - ganz nach dem Muster „mehr vom Selben“.

Doch was passiert eigentlich unter der Wasseroberfläche?

Hier wird deutlich, dass die Dynamik vor allem durch den unausgesprochenen Konflikt zwischen der neuen Teamleitung und einem langjährigen Mitarbeiter getrieben wird.

Letztere ist verärgert, da er nicht für die Führungsposition berücksichtigt wurde. Ein Gespräch unter vier Augen, möglicherweise unter professioneller Begleitung und mit Bezug zum obigen Modell, hilft dabei Raum für diese Gefühle und Wünsche zu schaffen, um nach einem gegenseitigen Austausch der Perspektiven, konstruktiv in eine neue gemeinsame Form der Zusammenarbeit zu starten.



Übungsaufgabe

- » Gehen Sie gedanklich nochmals Ihr letztes ineffektives Meeting durch oder nehmen Sie folgende Fragen mit in Ihr nächstes Meeting
- » Auf der Oberfläche: Was waren die zwei am heißesten diskutierten Themen, die (scheinbar) auf der Sachebene diskutiert wurden?
- » Unter der Oberfläche :Welche Rolle haben einzelne Teilnehmer eingenommen (Skeptiker? Visionär? Positiver Mitmacher?...)
Welche Emotionen waren bei den einzelnen Beiträgen/Teilnehmern spürbar (Angst? Wut? Trauer? Freude? Neid?...)

- » Welche unausgesprochenen Regeln gelten in dieser Runde (z.B. „Widersprechen verboten“, „Bloß keine heißen Eisen anfassen“, „Zeige allen, wie gut du bist!“...)
- » Wer kann hier mit wem? Welche Beziehungsmuster werden sichtbar?
- » Und:

Denken Sie immer daran, auch unsere eigenen Einschätzungen sind immer nur eine von vielen möglichen Perspektiven! Es geht hier nicht um richtig und falsch, sondern letztendlich darum in einen konstruktiven Dialog über die unterschiedlichen Perspektiven einzutreten.



KOMMUNIKATION

Eisbergmodell

DIRK BEISER
TRAINING, COACHING & BERATUNG

Rechtliche Hinweise



>> [[those-icons](#)] - Flaticon