WORKBOOK · METHODEN & WERKZEUGE

Eisbergmodell

Begleitmaterial zum Buch **„Zeitlos Handeln“**

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner · kavanara.de

Eisbergmodell

Überblick

Was wir in Konflikten sagen, ist selten das, worum es wirklich geht. Das Eisbergmodell macht diese Diskrepanz greifbar: Wie bei einem Eisberg liegt der größte Teil unter der Oberfläche. Nur etwa 20 Prozent der Kommunikation spielen sich auf der Sachebene ab, während 80 Prozent im Verborgenen liegen: Gefühle, Bedürfnisse, Werte, vergangene Erfahrungen und Ängste.

Aspekt	Details
Ziel	Verborgene Konfliktursachen erkennen und bearbeiten
Weg	Analyse der sichtbaren und unsichtbaren Kommunikationsebenen
Alternative Methoden	Drama-Dreieck, Transaktionsanalyse, Wissen/Methoden/Systemische Fragen
Dauer	15–30 Minuten (Analyse)
Teilnehmer	1–4 Personen

Grundprinzip

Auch wenn ein Gespräch auf der Sachebene ruhig verläuft, brodelt unter der Oberfläche oft ein ganz anderer Konflikt. Das Eisbergmodell zeigt: Wer nur die sichtbaren Positionen bearbeitet, kratzt an der Oberfläche. Die wahren Ursachen liegen tiefer.

Die zwei Ebenen

Ebene	Anteil	Inhalt
Über der Oberfläche	~20%	Sachebene: Fakten, Daten, Argumente, Positionen
Unter der Oberfläche	~80%	Beziehungsebene: Gefühle, Bedürfnisse, Werte, Erfahrungen, Ängste

Was unter der Oberfläche liegt, umfasst Emotionen und persönliche Bedürfnisse, tief verankerte Werte und Überzeugungen, vergangene Erfahrungen und eingefahrene Beziehungsmuster sowie Ängste und Hoffnungen. Diese Schichten beeinflussen jede Kommunikation, auch wenn sie selten ausgesprochen werden.

Vorteile und Grenzen

Vorteile	Grenzen
Macht verborgene Ebenen bewusst	Vereinfacht komplexe Dynamiken
Hilft bei Konfliktanalyse	Was unter der Oberfläche liegt, ist schwer zu erfassen

Vorteile	Grenzen
Einfach zu vermitteln	Kann zu Spekulationen über Motive verleiten
Fördert tieferes Verständnis	

Vorgehensweise

Schritt	Aktivität
1	**Sachebene erfassen:** Was wird gesagt? Welche Positionen gibt es?
2	**Beziehungsebene erkunden:** Welche Gefühle schwingen mit?
3	**Bedürfnisse identifizieren:** Was braucht jede Partei wirklich?
4	**Werte klären:** Welche Werte stehen dahinter?
5	**Verborgenes ansprechen:** Behutsam die tieferen Ebenen thematisieren

Reflexionsfragen

1. Was wird nicht gesagt, aber gefühlt?
2. Welche Bedürfnisse stehen hinter den Positionen?
3. Welche vergangenen Erfahrungen spielen eine Rolle?

Quellen

- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden, Band 1
- Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation

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.

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Mehr erfahren: **kavanara.de**