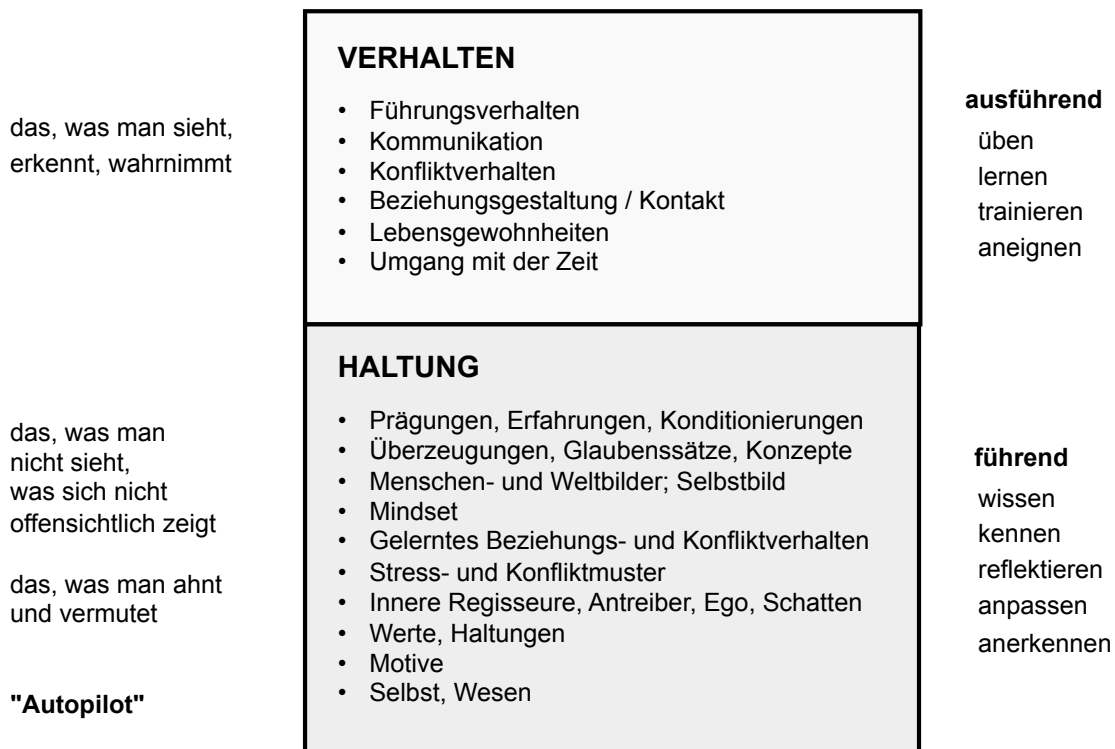


Das Eisbergmodell

Auszug aus dem Buch 'Herausforderung Selbstführung, 2018

Das Eisbergmodell ist ein topographisches Modell der Persönlichkeit. Es gibt einen guten Überblick über die verschiedenen Elemente der Persönlichkeit. Deshalb wird dieses Modell an den Anfang der Ausführungen gestellt. Analog zum Eisberg zeigt dieses Modell die Themen auf, die 'unter der Wasseroberfläche' vorhanden sind und das persönliche Verhalten beeinflussen. Den unteren Teil des Eisberges gilt es zu kennen und zu reflektieren. Er ist quasi das 'Betriebssystem' auf der eigenen Festplatte. Je besser man dieses kennt, desto eher kann situationsangemessenes Handeln ohne Autopiloten gelingen. Ab und zu lohnt es sich, ein 'Update' für das eigene Betriebssystem zu machen. Denn dieses Konglomerat aus Gewachsenem und Gewordenem beeinflusst massgeblich unser heutiges Denken, Fühlen und Handeln.

WIRKUNG



Quelle: Angelehnt an Göpf Hasenfratz, ergänzt durch Stefan Marti

Für einen ersten Überblick werden die Elemente im unteren Teil des Eisberges kurz beschrieben. Die einzelnen Kapitel des Buches werden dann immer wieder darauf Bezug nehmen.

- **Prägungen, Erfahrungen, Konditionierungen:** Wir Menschen sind durch unsere Vergangenheit geprägt und konditioniert. So hatten beispielsweise unser Elternhaus, die Gesellschaft, der Kulturkreis und unsere gewählte Profession massgeblichen Einfluss auf unsere Entwicklung, unsere Sozialisierung und unsere Selbstverständlichkeiten.
- **Überzeugungen, Glaubenssätze, Konzepte:** Durch diese Sozialisierung und Erfahrungen haben wir Überzeugungen und Glaubenssätze gebildet: über uns selber, über andere und über die Welt. Glaubenssätze (basic beliefs) sind *unbewusste* Filter und Bezugsrahmen. Sie beeinflussen oder bestimmen unsere Wahrnehmung und unser Verhaltensspektrum. Diese Filter sind oft getrübt und lassen uns die Realität verzerrt wahrnehmen (Trübungen). Durch Konzepte und mentale Konstrukte schaffen wir uns Orientierung und Halt in der Welt. Sie sind für uns Menschen unentbehrlich. Gefährlich wird es dann, wenn wir diese Landkarten mit der Landschaft verwechseln und damit für wahr halten.
- **Menschen- und Weltbilder; Selbstbild:** Unsere Erfahrungen und Überzeugungen betreffen insbesondere auch unser Menschen-, Welt- und Selbstbild. Diese wiederum bestimmen in einem hohen Mass die Art und Weise, wie wir mit anderen und uns selbst umgehen. So ist der Führungsstil beispielsweise massgeblich

vom eigenen Menschen- und Selbstbild abhängig. Diese gilt es - aus meiner Erfahrung - gut zu kennen und zu reflektieren.

- **Mindset** ist die Art des Denkens (lat. mens = Geist). Der Mindset ist die vorherrschende psychische Prädisposition im Sinne eines Denk- oder Verhaltensmusters einer Person oder einer sozialen Gruppe. Der Mindset ist: Denkweise, Einstellung, Gesinnung, Haltung, Mentalität, Weltansicht und persönliche Lebensphilosophie und Ideologie. Der Mindset ist natürlich abhängig von gemachten Erfahrungen und bestimmt die Einstellung gegenüber bestimmten Themen und Entwicklungen. Gerade gegenüber Neuem, Fremdem oder bei Herausforderungen sowie Niederlagen tritt der Mindset deutlich in Erscheinung. Dweck (2017) unterscheidet zwei Arten von Mindsets: 'Fixierter Mindset' und 'Wachstumsorientierter Mindset'. Ein fixierter Mindset kann eng, stereotyp, starr oder gar rigid ausgeprägt sein. Ein wachstumsorientierter Mindset ist eher offen, neugierig, weit und flexibel. Klassische Unterscheidungen im Mindset sind auch: Problem- versus Lösungsorientierung oder Vergangenheits- versus Zukunftsorientierung. In diesem Zusammenhang möchte ich zwei Mindsets besonders erwähnen: Knower/Learner-Mindset und Opfer/ Verantwortlicher-Mindset.
- **Gelerntes Beziehungs- und Konfliktverhalten:** Wir alle tragen Erfahrungen und (Vor-)Bilder bezüglich Beziehungs- und Konfliktverhalten in uns. So wurde uns zum Beispiel im Elternhaus vorgelebt, wie 'man' mit Konflikten umgeht. Dieses gelernte Konfliktverhalten wirkt auch heute noch nach und sollte reflektiert und gegebenenfalls verändert oder erweitert werden.
.Stress- und Konfliktmuster: Als biologische Wesen laufen bei uns auch unwillkürliche Stress- und Konfliktmuster ab. Diese haben im Laufe der Zeit eine individuelle Ausprägung erfahren. Diese Mechanismen gilt es zu kennen und reflektieren, damit man ihnen nicht 'ausgeliefert' ist.
- **Antreiber, Ego, Schatten:** Im Laufe der Entwicklung haben sich persönliche Verhaltensmuster herausgebildet. Beispielsweise Antreiber (z.B. "Mach es allen Recht") oder Ego-Strukturen. Dem vielschichtigen Begriff 'Ego' wird ein eigenes Kapitel gewidmet werden. Diese inneren Regisseure gilt es gut zu kennen, denn sie führen oft die Regie in unserem Handeln: insbesondere im Stress, bei Konflikten oder in Veränderungen.
- **Werte** sind die treibenden und bewegenden Kräfte hinter unseren Handlungen. Werte sind die Grundlage für Entscheidungen und definieren die Grenzen der Akzeptanz. Wert-Erleben führt zu Erfüllung. Ein intaktes Wertgefühl ist auch ein Hinweis auf seelische Gesundheit. Werte sind die Basis für die persönliche Integrität (Selbsttreue, Wahrhaftigkeit). Die Werte sind einem selten wirklich bewusst. Sie wirken meist im Verborgenen, teilweise auch widersprüchlich. Innerhalb der eigenen Werte bildet man eine persönliche Werte-Hierarchie. Werte sind gerade auch in der Führungsarbeit von entscheidender Bedeutung. Sie geben Orientierung und Halt: mir selbst und meinen Mitarbeitenden. **Haltungen** sind grundsätzliche Werte, an denen ich festhalte. Durch Erfahrung gewachsen und erprobt. Jene persönlichen Werte, die dem eigenen Leben und Handeln Halt geben.
- **Motive** beinhalten sowohl die persönliche Motivationsstruktur als auch menschliche, intersubjektive Grundmotivationen. Letztere werden im Kapitel 'Existenzanalyse' detailliert beschrieben.
- **Selbst:** Das Selbst ist das, was ich zutiefst bin. Das, was mich wesentlich ausmacht. Meine von Konditionierungen unabhängige wahre Natur. Das Echte, Unverfälschte, Authentische, Wahrhaftige. Meine ursprüngliche Wesensnatur. Mein Wesen, meine Essenz, mein wahres Selbst. Was mich im Innersten und in der Tiefe ausmacht. Die Frage der Suche nach dem wahren Selbst ist so alt wie die Menschheit und eine zentrale Lebensaufgabe. In verschiedenen Kapiteln wird darauf immer wieder Bezug genommen werden.

Wert ist das, was mir
am Herzen liegt"
Martin Buber

Leitfragen für die persönliche Reflexion:

- Welche Aspekte des Eisberges möchte ich genauer reflektieren?
- Wer oder was führt mich?
- Welches sind meine zentralen Werte?