

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 159 (1993)
Heft: 7-8

Artikel: Kommunikation und Konfliktbewältigung
Autor: Knill, Marcus
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-62437>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 19.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Kommunikation und Konfliktbewältigung

Von Oberstleutnant Marcus Knill, Uhwiesen

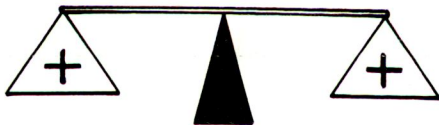
Konflikte ergeben sich aus den verschiedenen Bedürfnissen, die aufeinanderprallen. Tagtäglich kommt es überall zu konfliktähnlichen Situationen und Auseinandersetzungen. So beispielsweise im Beruf, bei Partnerschaften, zwischen Generationen, zwischen Mann und Frau, Vorgesetzten und Untergebenen. Besonders die Auseinandersetzungen innerhalb Gleichgestellter können Kräfte lahmlegen, zumal viele Konflikte im stillen schweben, ohne dass nach aussen Funken stieben. Viele haben überhaupt keine Kenntnisse von jenen Verhaltensweisen, die uns befähigen, Konflikte sinnvoll anzugehen. Wer die richtigen Worte findet und Konflikte konstruktiv lösen kann, erspart nicht nur unnötigen Ärger. Er spart wertvolle Zeit und nicht zuletzt psychosomatische Leiden. Konflikte sind *«unerledigte Geschäfte»*, die auf keinen Fall verdrängt werden dürfen.

Wussten Sie, dass es Techniken gibt, die uns ermöglichen, in der Sache hart zu sein, ohne unser Gegenüber zu verletzen? Unzählige Mitarbeiter schlucken jedoch die unerledigten Geschäfte hinunter, anstatt sie unverzüglich zu bereinigen.

Nachfolgend versuchen wir einen kurzen Blick hinter einige Konfliktlösungsstrategien, die sich in der Praxis bewährt haben.

Grundsätzlich gilt deshalb:

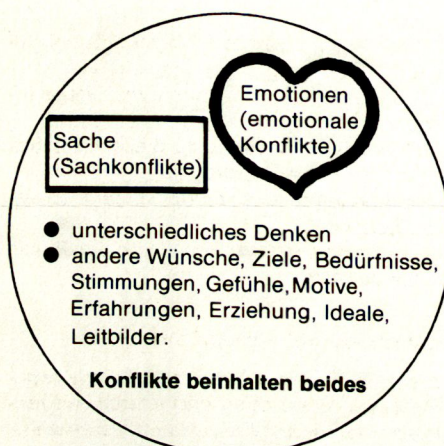
- Konflikte nie auf die lange Bank schieben
- Bei Konflikten müssen beide Seiten gewinnen



– Es darf (wie bei Verhandlungen) nicht nur Verlierer oder Gewinner geben, das heisst beide Seiten müssen einander entgegenkommen.

– Konfliktpartner wissen meist zwischen **Sach- und Beziehungsebene** zu unterscheiden. Vielfach gehen sie jedoch von der Annahme aus. *«Bleibe sachlich!»* Genau dies aber ist verhängnisvoll.

Wichtig ist die grundsätzliche Erkenntnis, dass stets beide Ebenen (Sachebene und emotionale Ebene) mitspielen und deshalb auch beide Ebenen miteinbezogen werden müssen.

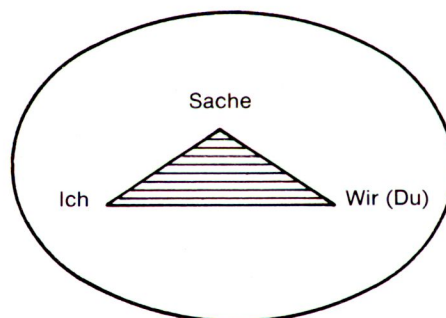


Konflikte und Auseinandersetzungen im Alltag werden vor allem dann als belastend empfunden, wenn emotionale Spannungen aufkommen. Dies kann unverhofft und unerwartet geschehen.

Belastende Gedanken sind zum Beispiel:

- «Ich werde nicht angehört»
- «Ich werde nicht akzeptiert»

Konflikte tangieren stets folgende drei Bereiche:



Wir müssen unbedingt alle Bereiche mit einbeziehen.

Unser Gehirn ist zuständig für

(rechte Seite)
Stimmungen
Emotionen
Kreativität



(linke Seite)
Sache
Logik

Wir müssen die eigene Wahrnehmung ausformulieren lernen

Es darf direkt gesagt werden, was wir empfinden, zum Beispiel:

- «Mich hat Deine Aussage verletzt»
- «Dein Ton stört mich»
- «Deine Äusserung blockiert mich»
- «Deine Äusserung macht mich betroffen»

Durch die direkte, **offene**, aber ehrliche Aussage hat der Partner die Chance, sein Verhalten zu überprüfen und sich neu einzustellen. Durch dieses Vorgehen (Beschrieb der eigenen Wahrnehmung) schürt man keine zusätzliche Wut.

«Kommunikative Kompetenz» zeichnet sich auch aus durch die Fähigkeit, Emotionen möglichst präzise formulieren zu können und Konflikte offen anzugehen. Vielleicht müssen wir dies wieder neu lernen, so wie früher das Lesen und Schreiben.

Das laute Aussprechen der eigenen Gefühle ist für viele vielleicht so schwer wie das Sprechen über Sex.

Wohlverstanden! Es geht dabei nicht um Gefühlsduselei, um ein zeitraubendes Psychologisieren oder um langfädige *«Betroffenheitsorgien»*. Es geht um das Umsetzen der Erkenntnisse, die das Management oder der Trainer beim Spitzensport längst anwenden: Konflikte gilt es zu lösen, und zwar rasch: Denn: Unerledigte Konflikte mindern Erfolge, blockieren und festigen Spannungen und beeinträchtigen letztlich die Leistungsfähigkeit. Das können wir uns nicht leisten.

Folgen auf die Leistungen

- Die Leistungsfähigkeit **sinkt**, wenn:
 - sich Spannungen ansammeln
 - Ärger staut
 - ich mich nicht verstanden fühle
 - ich mich nicht ausdrücken kann
 - ich blockiert bin
- Die Leistungsfähigkeit **verbessert sich**, wenn:
 - ich ernst genommen werde
 - ich mich auch in Konflikten verstanden fühle
 - ich angehört werde
 - ich fragen darf
 - ich mich entfalten kann
 - ich anerkannt werde

Deshalb ist das «Entstauen» so wichtig, der Druck muss weg.

Spannungen, Staulagen blockieren das Gehirn (Adrenalinausschuss). Dies hat Blackout, Sprachlosigkeit, Resignation, Psychosomatische Erkrankungen zur Folge.

«SICH AUSDRÜCKEN MUSS TRAINIERT WERDEN!»

Konflikte konstruktiv lösen – aber wie?

Nachfolgend in geraffter Form einige Tips und Regeln zur Konfliktbewältigung im Alltag. Es gibt verschiedene Modelle von Konfliktlöse-

methoden. Unumstritten sind folgende Erkenntnisse:

Konfliktlösemethode (Streiten kann gelernt werden)

Klassische Schritte:
nach ...

1. Schritt

- Problem erkennen «Istzustand»
- ↓ Fakten sammeln
- Bedürfnisse, Interessen präzise formulieren
- Eigenes Problem formulieren**

2. Schritt

- Bedürfnisse und Interessen des Partners registrieren, wiederholen (klären, ob man die Situation richtig verstanden hat).
- ↓ Aber: Ohne Wertung!
- Was sagt mein Gegenüber?**

3. Schritt

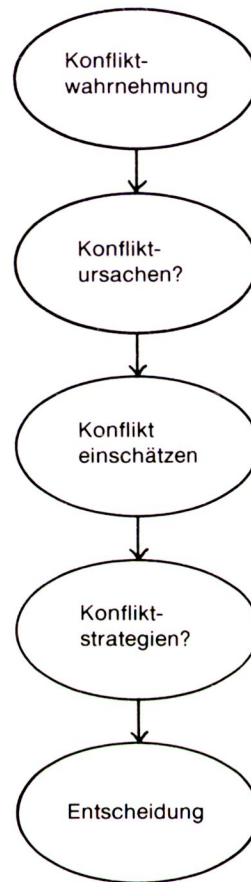
- Ursachen zusammentragen
- ↓ **Warum besteht der Konflikt?** (Gründe?)

4. Schritt

- Wir suchen gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten = «Sollzustand». (Vorschläge, Varianten?)
- ↓ **Lösungsmöglichkeiten**

5. Schritt

- Klare Abmachungen treffen.
- ↓ Klären, ob Partner einverstanden ist mit der Variante (evtl Situation klären). Vereinbarungen präzise wiederholen.
- Konkrete Massnahmen festlegen.**



Es gibt bewährte Regeln, um Konflikte zu bewältigen

- In der Ichform reden



Die eigene Meinung ist für mich wahr (das weiss ich am besten). «Ich finde, ...» «Ich bin der Meinung...»

Übung: Den ganzen Tag darauf achten, wann ich andere festlege: «Sie sind immer ...» «Sie wollen ...»

- Keine Beschuldigungen

Vermeiden Sie Vorwürfe, Schuldzuweisungen. Beschuldigungen verhärten nur die gespannte Situation. Falls Sie mit alten Vorwürfen belastet werden; wehren Sie sich: «Das steht jetzt nicht zur Diskussion...»

- Partner ausreden lassen, nicht unterbrechen



Vorteile:
Ich erhalte zusätzliche, wichtige Informationen.

Ich versuche den anderen Standpunkt ganz mitzuverfolgen (Zusammenhang ist vielleicht wichtig).

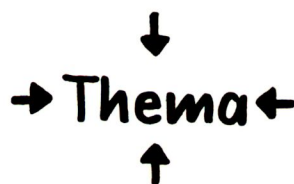
Der Sprecher kann Spannungen abbauen. Sich ausdrücken können heisst: Druck «ausdrücken», Druck abbauen. Ich kann Problem überdenken (Zeit gewinnen)



Gegenüber anschauen

Gegenüber direkt ansprechen

Der Angesprochene merkt: «Ich bin gemeint.»
«Der Sprecher nimmt mich ernst».



- Beim Thema bleiben

Zuerst gilt es, das aktuelle Problem zu lösen, bevor ein neues Thema angegangen wird. Lassen Sie nicht zu, dass von einem Thema zum anderen gesprungen wird.

Kritikgespräche – aber wie?

Kritikgespräche führen gerne zu langwierigen Konflikten. Beim Kontrollieren – Beurteilen – Kritisieren ist das «Wie geredet wird» ausschlaggebend.

Zu den **Kontrollkonflikten** (nach Prof Dr G Steiner – Institut für Psychologie, Universität Basel) werden die Selbstwirksamkeitserwartungen vorab durch folgende Mängel im Bereich Fremdeinschätzung (Fremdbeurteilung) beeinträchtigt:

- **Ungerechtfertigte** oder inkompetente Kritik.
- Kognitive **Interpretation der Kritik** oder Anerkennung.
- **Persönliche Abwertung** (Demontage).
- Zu pauschale, zu **einseitige Kritik**.
- **Intransparente** Qualifikationskriterien (sind nicht durchschaubar).
- **Willkür** der Beurteilung.

Worte provozieren

Ob wir es wahrhaben wollen oder nicht: Bestimmte Formulierungen erzeugen unnötigen Widerstand. Der Konflikt ist vorprogrammiert. Zwangsläufig werden negative Reaktionen ausgelöst.

- **Vermeiden wir absolute Begriffe wie:**

«zweifellos»; «sicher»

Formulieren wir offener:

- «Aus diesem oder jenem Grunde denke ich...»
- «Ich nehme an, dass es ... (so oder so ist)»
- «Ich stelle mir vor: ...»

- **Das Wort «aber» ist für viele zu negativ belegt:**

«Aber» ist nicht zuletzt deshalb destruktiv, weil jede Kritik (schon bei Kleinkindern) stets mit dem Wort «aber» eingeleitet wurde.

«Du hast fleissig gearbeitet, **aber** das Zimmer solltest du besser aufräumen».

Das Wort «aber» legiert zudem oft die vorhergegangene Aussage «das ist wahr, **aber**...»

Es gibt Möglichkeiten, das Wort «aber» bewusst zu umgehen. So können wir es zum Beispiel durch das Wort «und» ersetzen.

«Das und das finde ich ebenfalls **und** ...». Oder wir ersetzen das Wort «aber» mit **Abfangformulierungen**. Hier einige Beispiele:

Ja – Aber ... (Abfangformulierungen)

- Ich kann Ihre Auffassung verstehen, indessen ...
- Diese Meinung habe ich schon öfters gehört, indessen ...
- Das kann man wohl sagen, man muss jedoch berücksichtigen ...
- Ich verstehe, dass Sie zu diesem Schluss gekommen sind, allerdings ...
- Sie überlegen fachmännisch, dennoch ist zu bedenken ...
- Ihr Einwand ist verständlich, in der Praxis allerdings ...

Statt Widerstand – flexibel bleiben

Es ist durchaus möglich, so zu kommunizieren, dass andere offen und interessiert reagieren. Dies ist möglich, ohne die eigene Position zu verleugnen.

Zustimmungstechniken helfen weiter, denn sie provozieren nicht

Es geht darum, die Meinung des Widersachers zu respektieren, um gleichzeitig das zu vermitteln, was Sie für richtig halten. Beim Wort *«aber»* stellten wir fest, dass es den Standpunkt des Gegenübers abwertet. Mit einer Zustimmung (und sei es nur in einem Teilbereich) schaffen wir eine Verbindung und lenken das Gespräch ohne hemmende Widerstände. (Ich akzeptiere die Stimmung des Widersachers, seine Gefühle.)

Angenommen jemand sagt zu Ihnen:

«Das stimmt ganz und gar nicht» und Sie entgegnen *«Doch das stimmt. Ich irre mich nicht.»*

Zwangsläufig werden sich die Fronten verhärten. Sie könnten jedoch auch flexibel reagieren, zum Beispiel

«Ich respektiere Ihre Haltung und ich glaube, wenn Sie meinen Standpunkt anhören, werden Sie vielleicht anders denken.»

Wir haben gesehen, **wir akzeptieren zwar die Gefühle des Partners, aber nicht den Inhalt seiner Aussage.**

Gibt es Wege und Vorgehensweisen, die keinen Widerstand wecken?

Fragen statt sagen. Fragen können öffnen. Fragen signalisieren auch Interesse.

«Was möchten Sie verändern?» oder *«Wie wollen Sie das Problem angehen?»*

Durch gezieltes Fragen wechseln wir vom Problem zu den Lösungsansätzen. Es lohnt sich, diese Technik zur Gewohnheit zu machen.

Vermeiden Sie das «Warum»; Verwenden Sie das Fragewort WIE?

Die Begründung ist einfach: *«Warum»*-Einleitungen führen in der Regel zu Rechtfertigungen, Ausflüchten oder billigen Entschuldigungen. Mit dem *«Wie»* kommen wir weiter, in Richtung *«Verbesserung der unbefriedigenden Situation»*.

● Anstatt: Warum war die Arbeit nicht zeitgerecht erledigt worden?

● Besser: Wie kann die Arbeit künftig zeitgerecht erledigt werden? (Welche Veränderungen sind notwendig?)

Fehlerhafte Fragestellungen zementieren Konfliktsituationen

Nachfolgende *«Negativ-Beispiele»* sind aufschlussreich:

Fehlerhafte Fragestellung (bitte vermeiden!)

● aufdringlich: *«Haben Sie nicht selbst das Gefühl, dass Sie auf dem falschen Weg sind?»*

● kompliziert: *«Wenn Sie in Anbetracht der Tatsache, dass... im Hinblick auf den Umstand die Erfahrung anderer in den Wind schlagen, so geben Sie mir sicher Recht, dass...?»*

● andere abwerten: *«Wie konnten Sie damals eine so veraltete Einrichtung anschaffen?»*

Übersicht über die Konfliktarten

SINN-Konflikte

«Hat doch alles keinen Sinn mehr»

deshalb: Informieren, Sinn geben

MOTIV-Konflikte

«Soll ich das oder jenes tun?»

deshalb: Weniger Auswahlmöglichkeiten anbieten, dafür Entscheidungshilfen

KONTROLL-Konflikte

«Ich werde kontrolliert. Ich kann nicht tun und lassen, was ich will»

deshalb: Selbstkontrolle
Selbstbeurteilungsfähigkeit fördern
Mitbestimmung

ATTRIBUTIONS-Konflikte

«Ich werde für etwas verantwortlich gemacht, für das ich nicht verantwortlich bin»

deshalb: Verantwortlichkeiten (Pflichtenhefte) bereinigen
Führen an langer Leine
«Auftragstaktik»

KONSERVIERUNGS-Konflikte

«Das haben wir immer so gemacht»

deshalb: Nicht zu viel und zu schnell ändern (schrittweise)
Nur Neues einführen, wenn sich Veränderung aufdrängt
wenn Einsicht geweckt ist

● andere als dumm verkaufen: *«Das begreife ich nicht. Wie kann man nur heute so etwas tun?»*

● brüskierend: *«Da hat doch bei Ihnen einer einen Mist gebaut. Oder wollen Sie dies leugnen?»*

Gesprächshindernisse verunmöglichen flexible Kommunikationssituationen, deshalb:

Gesprächshindernisse beseitigen!

Beseitigen Sie deshalb folgende Hindernisse:

- Zeitmangel
- Stress
- Angst
- Vorurteile
- Monologe

Lassen wir den Beurteilten sich selbst beurteilen



Es ist erstaunlich, wie selbstkritikfähig die meisten Menschen sind. Obwohl es auch uneinsichtige, blinde, *«dumpfe»* Mitbürger geben kann, dürfen wir davon ausgehen, dass unerwartet viele Menschen die eigenen Mängel selbst erkennen. Selbsterkenntnis ist und bleibt der schnellste Weg zur Besserung fragwürdiger Situationen.

Fazit:

Konflikte sind Chancen. Allzuoft vermeiden wir Konflikte (durch Ausweichen), auch dort, wo sie ausgetragen werden sollten. Wir klammern allzu gerne die Emotionen aus; lassen uns dann von unerwarteten Emotionen überschwemmen und vom Ziel abbringen. Wenn wir die eigenen Konflikte, Auseinandersetzungen mit Partnern oder zwischen Gruppen meistern wollen, so gilt es, gewisse **Spielregeln** zu beachten. **Brücken** dürfen bei Kommunikationsprozessen nie abgebrochen werden. **Wohlwollen** und **Höflichkeit** sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine taugliche Streitkultur im Beruf und im Alltag. ■

Wer seine Pflicht erfüllt, hat Charakter. Wer nur seine Pflicht erfüllt, hat keinen.
Hellmut Walters

VON DER VERDÄCHTIGUNG DES OFFIZIERS

Nach dem Wesen des Offiziers bildet sich das soldatische Ideal seiner Epoche, einer Nation. Denn diese nimmt jeder, auch der Ablehnende, für gegeben, dass im Offizier der Anspruch des Soldatischen in der deutlichsten und betontesten Art Gestalt gewinnt. Alle Versuche, die Wehrhaftigkeit eines Volkes zu untergraben, beginnen mit der Verunglimpfung und Verdächtigung des Offiziers. Und es ist ein sicherer Instinkt, der die destruktiven Elemente hier leitet: Den Soldaten innerlich vom Offizier zu trennen, bedeutet, ihn auch dem Soldatentum abtrünnig zu machen.

Divisionär Edgar Schumacher (1897–1967)