

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung
<b>Herausgeber:</b>	Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
<b>Band:</b>	66 (1991)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Reden und soziale Kompetenz
<b>Autor:</b>	Knill, Marcus
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-713827">https://doi.org/10.5169/seals-713827</a>

### **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:** 29.01.2026

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

ERSCHLOSSEN EMDDOK  
MF 393 | 56

## Reden und soziale Kompetenz

Von Oberstleutnant Marcus Knill, Uhwiesen

Früher zählten «Fachkompetenz», «harte Arbeit» und «wenig Privatleben» als wichtige Voraussetzungen, um weiterzukommen. Konkurrenten lobte man nicht. Breite Ellbogen waren gefragt.

Heute sind jedoch jene Typen gesucht, für die «Teamgeist», «Kollegialität» und «Aufrichtigkeit» (Natürlichkeit) keine Fremdwörter mehr sind. Bei Führerpersönlichkeiten stehen menschlich angenehme Eigenschaften hoch im Kurs. Das Schlagwort «soziale Kompetenz» macht die Runde.

### Anstelle von:

Angst, Misstrauen, Abneigung, Querbeissen wünscht man sich den modernen Chef mit: Respekt, Anerkennung, Glaubwürdigkeit, Selbstkritikfähigkeit.

Im Umgang mit Menschen spielt im Kommunikationsprozess die Sprache nach wie vor eine zentrale Rolle. Gehen wir der Frage nach: Wie zeigt sich soziale Kompetenz im Sprachverhalten?

### Teamfähigkeit

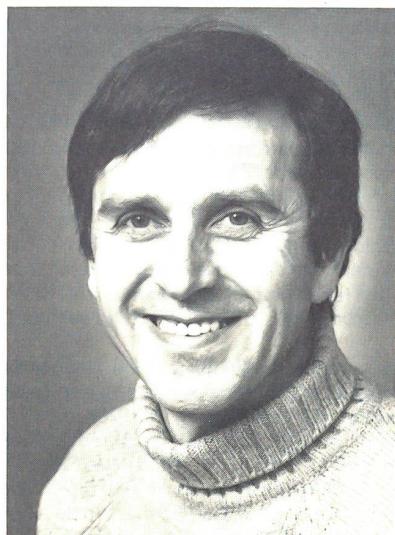
Teamfähig sind Menschen, die sich weder hinter den Leistungen anderer verstecken noch versuchen, sich mit fremden Federn zu schmücken. Wer teamfähig ist, wird die Leistungen der anderen nicht mehr abqualifizieren. Er nutzt die Ideen des Teams und kann sich in einem Team einordnen.

Anstelle des egozentrischen Sprechens (Befriedigung der eigenen emotionalen und sozialen Bedürfnisse) enthält das **altzentrierte** Sprechen an Bedeutung.

«Altzentrik» ist der komplementäre Begriff zu «Egozentrik». Es ist ein Verhalten, das die Bedürfnisse der Partner in den Mittelpunkt der kommunikativen Strategien stellt. (Hinweis: Rupert Lay: «Kommunikation für Manager», Düsseldorf 89, S 25 «Verhalte Dich altzentriert».) Mit dem altzentrierten Verhalten erhält das **Zu-** und **Miteinander** sprechen einen neuen Stellenwert. Desgleichen das **aktive** Zuhören. Egozentrisch ist das Hören dann, wenn beispielsweise der Hörende den Beitrag des Anderen nur als Vorspann zum eigenen Reden betrachtet. Wir müssen lernen, auf die kommunikativen Bedürfnisse des Teams einzugehen und auch dann zuzuhören, wenn uns (ausgelöst durch das Gehörte) etwas durch den Kopf geht.

### Glaubwürdigkeit

Wer teamfähig ist, darf nach wie vor unberechtigte Kritik zurückweisen. Allerdings kann erwartet werden, dass der Kritisierte nicht halsstarrig, sondern kooperativ reagiert, falls die Kritik berechtigt ist. Wichtiger als die Bereitschaft «Positive Kritik» anzunehmen, ist die Entwicklung der Selbstkritikfähigkeit. «Soziale Kompetenz erwerben» geht nur auf dem Weg des «sich Sensibilisierens». Durch Selbstbeobachtung, durch die Förderung der Selbstkritikfähigkeit entwickeln wir wichtige Stärken und Kräfte, die leider bei vielen Vorgesetzten verschüttet sind.



Marcus Knill, Medienpädagoge, Seminarleiter Militärsschule ETH, Leiter der SOG-Medienkurse: Oberstlt, Sachbearbeiter MWA Asst 360.III  
Der Autor, UA des 1984 beim Verlag Huber & Co. AG, Frauenfeld, erschienenen Buches «Informieren – aber wie?», kann als Medienpädagoge und Kommunikationsberater auf eine langjährige praktische Erfahrung in verschiedenen Bereichen der Informationsvermittlung zurückblicken (Öffentlichkeitsarbeit, Erwachsenenbildung, Lehrerfortbildung usw.). Er ist der Öffentlichkeit vor allem als Seminar- und Kursleiter oder als Autor zahlreicher Fachbeiträge bekannt.

Zum Beispiel alle «passiven Aktivitäten» wie:

- Das Zuhören
- Das Zuschauen, das Beobachten
- Das Abwarten können (Pause, Schweigen)
- Das Geduld üben
- Das Nachdenken (vor dem Reden)

Die Entwicklung dieser «passiven Aktivitäten» gilt es neu zu entdecken. Vorgesetzten fehlt es oft am «Wissen um die Bedeutung dieser passiven Aktivitäten» bei den Kommunikationsprozessen im Alltag. Kaderleute müssen diese Welt neu entdecken lernen (beispielsweise über: Atmen, Spazierengehen, Nichtstun, gezielten Fernsehkonsum, Lektüre, Meditieren usw.).

Ein Vorgesetzter, der gelernt hat, die «aktiven Aktivitäten» wie «kämpfen», «siegen», «sich durchsetzen» zu relativieren, indem er beim Sprechen und beim Handeln nicht stets nur sich selbst sucht, ist auf dem besten Weg zur sozialen Kompetenz.

**Glaubwürdig reden kann deshalb ein Vorgesetzter nur dann, wenn er sich kennt, d.h. wenn er weiß, wer er ist.**

Das «Erkenne dich selbst» (griechische Weisheit) bleibt nach wie vor auch wichtigste Voraussetzung einer glaubwürdigen Sprache.

**Soziale Kompetenz** zeigt jene Persönlichkeit, die gelassen zu seinen Fehlern stehen kann und nicht versucht, Fehler zu vertuschen. Selbstverständlich darf dabei der Versuch nie

fehlen, herauszufinden, wie es zu den Fehlern gekommen ist (Analyse der Missverständnisse).

### Soziale Kompetenz erreichen wir mit der Förderung sozialer Intelligenz

Ursula Nuber, Redaktorin und Psychologin, bezeichnet «soziale Intelligenz» als die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und sich in sie hineinzuversetzen: «Dazu muss man erst einmal die Gefühle, die Stärken und die Schwächen der Partner genauer kennen.»

Übertragen auf die «Angewandte Rhetorik im Alltag» will das heißen: Selbsterkenntnis bringt uns weiter. «Sich selbst kennenlernen» kann nur jemand, der sensitiv ist. All jene, die alle Sinne trainieren (Hören, Sehen, Fühlen, Empfinden, Schmecken, Riechen...), können sinnvoller reden und vermögen das Wahrge nommene zu verbalisieren (formulieren). Dank gutem Zuhören werden uns Unterstellungen bewusst, und wir lernen, damit Missverständnisse zu bereinigen. Über soziale Kompetenz verfügen wir erst dann, wenn wir wieder ganzheitlich (holistisch) zuhören, empfinden, wahrnehmen und damit auch «sinnvoller» reden gelernt haben.

Jene Seminare, die nur eingleisig (einseitig) Kräfte entwickeln, fördern die soziale Kompetenz kaum. Deshalb gilt in der Ausbildung: Wir müssen wieder bewusst lernen, die Menschen ganzheitlich, d.h. mit allen Sinnen wahrzunehmen. Mit andern Worten, bei Analysen von Aussagen gilt es jene Störfelder zu entdecken, die den Umgang mit Menschen behindern, die den Zugang zu den Menschen erschweren.

### Fazit

Soziale Kompetenz zeigt sich auch im Sprachverhalten.

Ein Vorgesetzter mit sozialer Kompetenz geht auf die Partner ein (altzentriertes Sprechen) und ist damit auch teamfähig. Er ist selbstkritikfähig (kennt sich). Er lernt aus den gemachten oder erlebten Fehlern. Seine Aussagen sind damit glaubwürdiger. Ein Vorgesetzter mit sozialer Kompetenz verfügt zudem über wache Sinne (holistische Wahrnehmung) und kann die geschärzte Wahrnehmung auch sprachlich umsetzen (sich sensibilisieren durch Selbstbeobachtung). Somit wird ein Vorgesetzter mit sozialer Kompetenz nicht nur besser verstanden; er registriert und entdeckt die Störfelder schneller und wird damit im Alltag Missverständnisse und Konflikte rascher bereinigen können.

### Visitenkarten-Rätsel

Beat Nolte  
Truns

Durch «Schütteln» der Buchstaben in der Visitenkarte erhält man den mil Rang von Herrn Nolte.