

Zeitschrift:	Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung
Herausgeber:	Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band:	70 (1995)
Heft:	5
Artikel:	Zur Kommunikation am Arbeitsplatz
Autor:	Knill, Marcus
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-713915

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: 24.02.2026

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

Zur Kommunikation am Arbeitsplatz

Von Oberstlt Marcus Knill, Uhwiesen

Intrige – ein gefährlicher «Krankheitserreger» im Team. Gezielte Gerüchte, Anschwärzungen beim Chef, üble Anspielungen, das Fertigmachen (Mobbing), Beleidigungen, Klatsch gemixt mit Spott und Erniedrigungen sind oft Ursachen von schweren Konflikten bei Teams im Alltag. Der Teufelskreis beginnt dann zu drehen (mit gravierenden Folgen wie Leistungseinbussen, unnötigen Kosten, Zeitverlusten, psychosomatischen Krankheiten).

Wer sich bei «Intrigenspielen» wehren will, muss zuerst das klassische Strickmuster der Intrige kennen: In allen Teams wird viel geredet und muss viel geredet werden. Die Kommunikation spielt durch das Zusammenarbeiten in Gruppen eine zentrale Rolle. Doch aus Reden gibt es auch gerne das Gerede. Aber: Nicht aus jedem Klatsch muss es zum Terror kommen. Die gefährlichen Intrigen basieren auf drei typischen Taktiken:

Taktik A – Rufmord

Ansehen wird untergraben (Kränkungen, Gerüchte) – Privatsphäre wird öffentlich gemacht, zB ständige Kritik und Kommentare über Kollegen: «Er hat wieder zugenommen», «Sie hat wieder einen neuen Freund», «Er kommt viel zu spät, vielleicht will er kündigen».

Taktik B – Kommunikationsfluss wird absichtlich unterbrochen

Dies macht ein Teammitglied zum Aussenseiter – Es wird als Luft behandelt – und erfährt wichtige Informationen nur zufällig, kleine Versäumnisse werden dann aber dramatisiert.

Taktik C – Sabotage

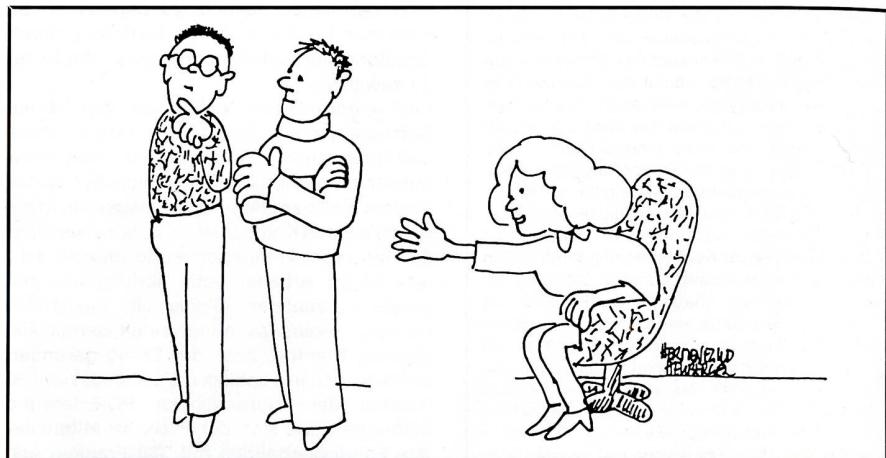
Arbeit wird manipuliert – Plötzliche Zuteilung von sinnloser Arbeit – Kompetenzen werden Kollegen übertragen (ohne Begründung) – Keine Anerkennung mehr.

Erkennen Sie die Alarmsignale (Warnzeichen) der Intrigen am Arbeitsplatz:

- Der Kommunikationsstil ändert (Klatsch dominiert)
- Es bilden sich Fronten
- Die Kontrolle wird verstärkt. Statt Vertrauen wird spioniert, Beweise gesammelt
- Ständige Kritik. Bei Kollegen abklären, ob Kritik berechtigt, Erfolge betonen
- Anstelle sachlicher Diskussionen kommt es zu endlosen Grundsatzdebatten («Endlosdiskussionen»)

Wussten Sie übrigens, dass

- 70% der Berufstätigen unter schlechtem Betriebsklima leiden?
- 44% aller Intrigen von Kollegen (33% von Chefs) ausgehen?
- 25% aller Arbeitnehmer einmal im Leben schikaniert worden sind?
- Intrigen 30 Milliarden Mark in Deutschland kosten? Quelle: INFAS Februar 92.



– Bei Gesprächen dominiert Klatsch und Tratsch (Klatsch hat einen grossen Stellenwert)

– Unkollegialität «Schlechte Arbeitsmoral», bei Krankheit, Überstunden usw. Niemand ist gewillt, einzuspringen, es kommt zu Frontkämpfen

– Geheimniskrämerei macht sich im Team breit (Kommunikationsstop), Türen werden geschlossen, es gibt keine persönlichen Feste mehr, der Teamgeist schwundet.

– Kompetenzentzug (Urplötzlich unbegründet). Klären sie ab, ob ihre Leistung den Anforderungen entspricht – vielleicht ist der Entzug begründet.

– Kollegen schiessen sich auf eine Person ein, jemand wird ausgestossen.

– Isolation (Abseitsfalle) wird in der Kantine hörbar. In Abwesenheit der betroffenen Personen werden Eigenarten und Mängel durchgeholt.

– Es kommt zu Manipulationen. Akten verschwinden, Texte im Computer gelöscht. Was tun? Jeden Vorfall melden, Vorsichtsmassnahmen treffen.

So wird aus Klatsch ein Teamkonflikt

Folgende Situationen bringen ein gutes Klima, das infiziert ist vom «Virus Intrige» eher zum Kippen:

● Wenn Teamleiter führungsschwach ist

– weil er Gerüchte schwelen lässt und sich dadurch aggressives Potential anstaunt

– weil jeder glaubt machen zu können was er will (Klatsch wird rasch zur Fehde)

● Wenn Teamorganisation schlecht ist (wenn Stress-Situationen dominieren)

– Bei Überlastung und Leerlauf geschehen mehr Fehler. Fehler werden dann gerne dem «Sündenbock» im Team in die Schuhe geschoben.

● Langeweile, Unterforderung

– Wer nichts Vernünftiges zu tun hat, sucht Ventile für seine Missstimmung. Streit und Mobbing wird dann gerne zum dankbaren Zeitvertreib.

Neider gibt es in fast allen Teams. Es muss jedoch deswegen nicht bei allen Gruppen zur

unheilbaren Intrigen-Krankheit kommen. Zur Entfaltung des «Intrigen-Virus» bedarf es eines guten Nährbodens für den Teamkiller-Virus «Intrige». Deshalb: Den Boden dicht düngen!

Was tun bei Intrigen?

Kommunikation hilft mehr als «zurückschlagen» oder «sich abhärteln» (Elefantenhaut zulegen).

Jedermann muss – ob er will oder nicht – sich gegen Intrigen (Gerüchte, Schikanen) wehren können.

Vom heutigen Begriff «Mobbing» (englisch to mob = pöbeln) ist im Arbeitsklima dann die Rede, wenn ein Teammitglied

– mindestens einmal wöchentlich über die Zeitdauer von einem halben Jahr unqualifiziert angegriffen wird.

Die ersten Signale von bösartigen Attacken gilt es sofort zu erkennen. Diese Anzeichen müssen ernst genommen werden und es gilt sofort zu handeln:

● Mit einer sofortigen Aussprache. (In der Anfangsphase können wir Dinge eher steuern.) Problem möglichst schnell im Team besprechen «Ich habe den Eindruck, dass...»

● Reden, bevor es zu Fronten gekommen ist. (Vor allem Rädelsführer direkt zur Rede stellen.) Erklärungen verlangen, zB wenn man isoliert wird. Aber: Intrigant nicht vor Team blossstellen (Rückzug, einlenken ermöglichen).

● Verbündete suchen (Rückendeckung). Wer Teamkollegen auf seiner Seite hat, ist automatisch stärker! Der gute Draht zu Kollegen ist bei Gerüchten besonders wichtig. Gerüchte kommen einem rechtzeitig zu Ohren.

● Freunde ins Vertrauen ziehen (evtl «neutrale» Ratgeber aufsuchen).

● Bei verbalen Attacken (abkanzeln, laut ausrufen) selbstbewusst kontern. Das Verhalten mit sachlicher Stimme beschreiben (benennen).