

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 75 (2000)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Wo Menschen miteinander zu tun haben... : Über den Umgang mit Konfliktsituationen im Führungsalltag  
**Autor:** Seiler, Stefan / Annen, Hubert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-715944>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

# Wo Menschen miteinander zu tun haben ...

*Über den Umgang mit Konfliktsituationen im Führungsalltag*

**Ein Soldat macht Ihnen den Vorwurf, er müsse seine Arbeit zu Hause liegen lassen, um im Dienst sinnlose Dinge zu verrichten. Zwei betrunkene Rekruten pöbeln Sie nach dem Ausgang an. Ein Kollege gibt seinen Unterstellten doppelt so viel Pause wie vorgesehen, weshalb Ihre Gruppe zu murren beginnt. Ihr Vorgesetzter bemängelt, dass Sie sich zu wenig seriös vorbereiten würden, obwohl er Ihre Unterlagen noch nie hat sehen wollen. Wer kennt sie nicht, solche oder ähnliche Vorfälle?**

Immer wieder kommt es zu zwischenmenschlichen Konflikten, auch im militärischen Führungsalltag. Die Ursachen für

*Stefan Seiler und Hubert Annen,  
Militärische Führungsschule, Au/ZH*

diese Missstände können vielfältiger Natur sein: fachliche Meinungsverschiedenheiten, zwischenmenschliche Probleme, Missverständnisse oder Fehlinformationen. Auf einen Nenner gebracht: Wo Menschen miteinander zu tun haben, treten früher oder später Konflikte auf. Diese einfache und wahre Aussage kann ein Trost sein für alle, die sich in einer solchen Situation befinden, doch darf sie keine Entschuldigung sein für das Unterlassen von Anstrengungen zur Überwindung dieses Missstandes. So natürlich das Auftreten von Konflikten ist, so wichtig ist es, diese nicht zu verdrängen, sondern konstruktiv nach der besten Lösung zu suchen.

## Die Kunst, situationsangemessen zu handeln

Wie gelingt es, in einem Konflikt situationsangemessen zu reagieren? Die Verschiedenheit von Konfliktsituationen lässt schnell erkennen, dass es nicht möglich ist, einfache, allgemeingültige Rezepte zur Schlichtung anzubieten. Trotzdem ist ein guter Entscheid nicht dem Zufall überlassen. Vom Zeitpunkt des Auftretens eines Problems bis zu dessen Lösung ist die Beachtung folgender Schritte hilfreich<sup>1</sup>:

### 1. Schritt

Als erstes gilt es, den Konflikt als solchen wahrzunehmen. Diese Aussage scheint auf den ersten Blick sehr banal, doch ist es in der Realität so, dass nicht alle Menschen sich anbahnende Konflikte frühzeitig erkennen<sup>2</sup>. Demzufolge ist es wichtig, das eigene Denken und Handeln immer wieder

*Im Materiallager herrscht Unstimmigkeit betreffend Lagerung. Der Vorgesetzte erkennt eine mögliche Konfliktsituation.*



kritisch zu hinterfragen und die Reaktion seiner Mitarbeiter genau zu beobachten. Denn Führung wird oft anders wahrgenommen als sie beabsichtigt wurde<sup>3</sup>. Ein einfaches Mittel zur Vermeidung von Missverständnissen ist die regelmässige Rücksprache mit den beteiligten Personen. Dadurch wird zugleich ein offenes, mitarbeiterorientiertes Arbeitsklima gefördert.

### 2. Schritt

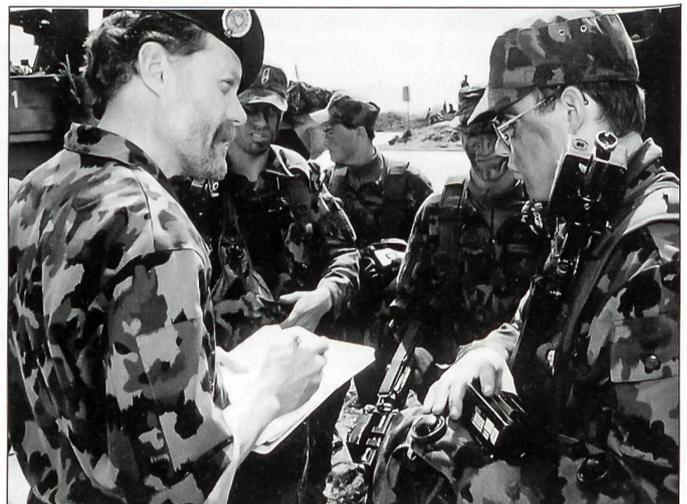
Im zweiten Schritt geht es um die Übernahme von Verantwortung. Führungspersonen sind mit der Situation vertraut, in welcher sie genau merken, dass etwas nicht stimmt und sie die Verantwortung zur Klärung des Problems übernehmen müssten. Manchmal tun sie es trotzdem nicht – schliesslich kostet es Zeit und Nerven. Auch wenn es kurzfristig mit einem Mehraufwand verbunden ist, langfristig lohnt es sich in jedem Fall, die im eigenen Verantwortungsbereich auftretenden Probleme

konstruktiv lösen zu wollen und sie nicht zu verdrängen und eine heile Welt vorzutäuschen<sup>4</sup>.

### 3. Schritt

Hat man sich entschieden, Verantwortung zu übernehmen, muss man im dritten Schritt eine situationsangemessene Bewältigung des Konflikts anstreben. Dies ist eine schwierige Aufgabe, denn jede Lösung birgt Nachteile in sich. So kann man beispielsweise gegenüber einem Untergebenen fürsorglich sein, im gleichen Moment dadurch aber nicht mehr gerecht gegenüber den anderen. Welcher Wert wird nun höher eingestuft? Wird er immer höher eingestuft oder nur in dieser Situation? Und wie wird es wahrgenommen? Diese Fragen weisen darauf hin, dass es nicht ratsam ist, in Konfliktsituationen die optimale Entscheidung alleine treffen zu wollen. Oft ist es notwendig, bei der Bearbeitung schwieriger Probleme alle Beteiligten

*Die Führungsperson bespricht mit den beteiligten Soldaten die Konfliktsituation.*





*Gemeinsame Konfliktbewältigung stärkt das Vertrauen der Unterstellten in ihren Vorgesetzten.*

in den Lösungsprozess einzubeziehen. Durch eine gemeinsame Problembewältigung wird die Autorität der Führungsperson in keiner Art und Weise untergraben. Im Gegenteil: Das Vertrauen der Unterstellten in ihren Vorgesetzten wächst, wenn sie sich verstanden und ernst genommen fühlen<sup>5</sup>. Es geht hier allerdings nicht – und das muss in aller Deutlichkeit festgehalten werden – um ein gemütliches Zusammensitzen und Plaudern, sondern um die Notwendigkeit, Konflikte durch den Meinungs-austausch aller Betroffenen zu lösen. Die Aufgabe der Führungsperson besteht dann darin, auch in komplizierten Situationen trotzdem zu entscheiden, zu handeln und die Verantwortung zu tragen.

#### 4. Schritt

Dies führt uns direkt zum vierten und letzten Schritt: Das Ausführen der beschlossenen Lösung. Wahrscheinlich kennt jeder das Problem, dass man weiss, was man tun müsste, und es dann doch nicht tut. Die Gründe dafür können vielfältiger Natur sein<sup>6</sup>. Man muss sich immer wieder bemühen, sein eigenes Verhalten zu reflektieren und mit dem eigenen Urteil zu

vergleichen, auch wenn dies manchmal anstrengend ist. Als Führungsperson übernimmt man Verantwortung, und das heisst nicht nur körperlich und zeitlich, sondern auch mental und emotional anstrengende Wege zu gehen.

### Acht Schritte, welche konkret weiter helfen können

Wir haben versucht aufzuzeigen, dass der Umgang mit Konflikten im Führungsalltag eine ernste und anstrengende Angelegenheit ist. Aufschieben oder Verdrängen kann unter Umständen zwar vordergründig zu einer Lösung führen, auf lange Sicht aber eine Ausweitung des Problems zur Folge haben. Konkrete, in der Praxis anwendbare Hinweise sollen helfen, Auseinandersetzung gezielt anzugehen. Rudolf Steiger spricht von acht Schritten zur Überwindung von Beziehungsstörungen<sup>7</sup>:

1. Beziehungsstörungen wahrnehmen und richtig einstufen
2. Den Konfliktgegner ernst nehmen und ihm zuhören
3. Problem definieren und eigene Position darlegen

4. Ursachen gründlich analysieren
5. Kritische Selbstbeurteilung vornehmen
6. Konkrete Problemverminderer einsetzen
7. Erfolgskontrollen durchführen
8. In Kontakt bleiben

Diese Auflistung von Schritten ist nicht als Rezept zu verstehen. Sie kann jedoch Struktur – und dadurch mehr Klarheit – bringen und dazu beitragen, dass auf dem Weg zu einer situationsangemessenen Konfliktlösung nichts Entscheidendes unterlassen wird.

### Konsequenzen für den Führungsalltag

Wir wollen diese acht Schritte an dieser Stelle nicht weiter kommentieren. Wichtig scheint uns die Bereitschaft,

- auftretende Konflikte frühzeitig erkennen zu wollen, um ein positives Arbeitsklima schaffen und aufrecht erhalten zu können;
- den Konflikt mit den Konfliktpartnern in einer ehrlichen, konstruktiven und selbstkritischen Atmosphäre lösen zu wollen. Diese Bereitschaft verlangt die Einsicht, dass es manchmal als verantwortungsvolle Führungsperson nicht möglich ist, in jeder Situation alleine zu entscheiden, wie es weiter gehen soll;
- komplexe Konflikte als solche wahrzunehmen, diese so gut wie möglich zu analysieren und sich dann trotz aller Verworfenheit der Situation zu einer Handlung zu entscheiden und diese gezielt durchzuführen.

Das Auftreten von Konflikten an sich ist kein gutes Zeichen, aber ein normales. Der konstruktive Umgang mit ihnen kann aber zu einer Stärkung der Gruppe führen. Damit dies geschieht, braucht es Führungspersonen, die sich der Verantwortung stellen, ihre Mitarbeiter aber in diese einbeziehen.

<sup>1</sup> In Anlehnung an: Oser, F. (1998). Ethos – die Vermenschlichung des Erfolgs. Opladen: Leske & Budrich.

<sup>2</sup> vgl. Keller, M. (1996). Moralische Sensibilität: Entwicklung in Freundschaft und Familie. Weinheim: Beltz.

<sup>3</sup> vgl. Steiger, R. (Hrsg.) (1996). Führung in Politik, Wirtschaft und Armee. Tagungsbericht zur MFS-Frühjahrstagung vom 25. März 1996.

<sup>4</sup> vgl. Ulrich, P. & Thielemann, U. (1992). Ethik und Erfolg. Bern: Haupt.

vgl. Hoff, E.H. & Lappe, L. (Hrsg.) (1995). Verantwortung im Arbeitsleben. Heidelberg: Asanger.

<sup>5</sup> vgl. Oetting, D.W. (1988). Motivation und Geflechtswert. Frankfurt a. M.: Report.

vgl. Wittmann, S. (1998). Ethik im Personalmanagement. Bern: Haupt.

<sup>6</sup> vgl. Garz, D., Oser, F. & Althof, W. (1999). Moralisches Urteilen und Handeln. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

<sup>7</sup> vgl. Steiger, R. (1999<sup>2</sup>). Beziehungsstörungen im Berufsalltag. Frauenfeld: Huber.



*Gemeinsam wird die gemeinsam gefundene Lösung ausgeführt.*