



Kommunikation und Konfliktmanagement im Stockwerkeigentum

Themenbericht Tool 6

KTI-Projekt Langzeitstrategien im Stockwerkeigentum

Toolbox für die Entwicklung von Langzeitstrategien im Stockwerkeigentum

Hochschule Luzern – Technik & Architektur
Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP)

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR)

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Institut für Soziokulturelle Entwicklung (ISE)

27.07.2015

Impressum

Toolbox für die Entwicklung von Langzeitstrategien im Stockwerkeigentum
zur Vermeidung von Sanierungsstau; KTI-Projekt Nr. 12912.1 PFES-ES

Autoren

Markus Hess (IBR)
Simon Brombacher (ISE)
Amelie-Theres Mayer (CCTP)
Stefan Haase (CCTP)

Projektpartner

Kommission für Technologie und Innovation (KTI)
Gebr. Brun AG
Heimberg Immobilien
CREDIT SUISSE AG
Raiffeisenbank Zürich
Bundesamt für Wohnungswesen
Stiftung 3F Organisation
Birrer Immobilien Treuhand AG
BEM-Architekten AG
Umwelt und Energie Kanton Luzern
Schweizer Stockwerkeigentümerverband
Hauseigentümerverband Schweiz
Nationales Kompetenznetzwerk Gebäudetechnik und erneuerbare Energien (brenet)

Projektteam

Hochschule Luzern – Technik & Architektur
Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP)
Amelie-Theres Mayer, Projektleitung
Stefan Haase, Co-Projektleitung
Doris Ehrbar
Prof. Dr. Peter Schwehr

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR)
Stefan Bruni
Dr. Reto Fanger
Christoph Hanisch
Markus Hess
Pierre-Yves Kocher
Melanie Lienhard

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Institut für Soziokulturelle Entwicklung (ISE)
Simon Brombacher
Franco Bezzola

Projektlaufzeit: 1. April 2012 – 30. September 2014 (30 Monate)
Kontakt: Amelie-Theres Mayer (CCTP), amelie-theres.mayer@hslu.ch
Stefan Haase (CCTP), stefan.haase@hslu.ch

Inhalt

1. Einleitung.....	4
2. Grundlagen zu Konflikten und Konfliktbearbeitung	5
2.1 Was ist ein Konflikt?	5
2.2 Ursachen von Konflikten im StWE	5
2.3 Konfliktarten und Eskalationsstufen.....	8
3. Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse im StWE entlang des Lebenszyklus	10
4. Konfliktprävention im StWE.....	12
4.1 Durch Kommunikation	12
4.2 Durch Regelung von Strukturen und Prozessen	16
4.2.1 Rollenklärung.....	17
4.2.2 Rolle der Verwaltung	18
4.2.3 Rolle von Architekten/ Baufachleute	21
5. Konfliktbearbeitung im StWE.....	21
5.1 Phasen einer Konfliktbearbeitung	22
5.2 Zur Rolle der Vermittlungsperson	24
5.3 Zur Zeitachse.....	25
5.4 Interne oder externe Konfliktbearbeitung: Varianten	25
5.5 Ansatzpunkte zur internen Bearbeitung	26
5.6 Externe Bearbeitung	31
6. Beispiele Konfliktbearbeitung im StWE.....	33
6.1 Beispiel 1	33
6.2 Beispiel 2	35
6.3 Beispiel 3	36
7. Überblick Toolbox.....	38
8. Quellen/ Literatur	39

Abkürzungsverzeichnis

EF	Erneuerungsfonds
EFH	Einfamilienhaus
MEG	Miteigentümergeinschaft
MFH	Mehrfamilienhaus
StWE	Stockwerkeigentum
StW-Eigentümer	Stockwerkeigentümer
StWE-Gemeinschaft	Stockwerkeigentümergeinschaft
StWE-Versammlung	Stockwerkeigentümersammlung

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

1. Einleitung

In dem Forschungsprojekt «Langzeitstrategien im StWE» wurde eine Toolbox erarbeitet, die Instrumente zur Prozessoptimierung und Wissensvermittlung im StWE beinhaltet. Die Instrumente dienen gesamthaft einer Umsetzung von Langzeitstrategien in den Bereichen Unterhalt und Erneuerung. Sie wurden mehrheitlich ausgehend von heute genutzten Standards und Arbeitsmitteln entwickelt.

Der vorliegende Themenbericht «Kommunikation und Konfliktmanagement im StWE» ist Bestandteil dieser Toolbox. Er ergänzt diese, da einer guten Kommunikations- und Konfliktkultur eine Schlüsselfunktion im Hinblick auf Unterhalt und Erneuerung einer StWE-Liegenschaft zukommt. Eine funktionierende StWE-Gemeinschaft kann diesbezügliche Entscheide gemeinsam fällen. Neben einem angenehmen Miteinander der Eigentümer trägt die Kommunikations- und Konfliktkultur zur positiven Aussenwirkung und damit zum Werterhalt bei.¹

Der Themenbericht richtet sich an interne wie externe Verwaltungen von StWE, Delegierte/ Ausschüsse, StWE-Gemeinschaften, aber auch an Verbände und Ausbildungsinstitutionen im Bereich Verwaltung. Er vermittelt einen Überblick über Konfliktursachen und deren Lösung im StWE. Darauf aufbauend vermittelt er Grundlagen zur Konfliktprävention und -bearbeitung. Entlang des Lebenszyklus von StWE werden dabei Strategien und Instrumente für einen produktiven Umgang bei Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen vorgestellt.

Der Themenbericht ist dabei in drei Themenbereiche gegliedert:

- *Sensibilisierung*: Grundlagen zu Konflikten und Konfliktbearbeitung
- *Prävention*: Strategien und Massnahmen zur Konfliktprävention
- *Intervention*: Strategien und Massnahmen zur Konfliktbearbeitung

Der Themenbericht liefert Expertenwissen zum Faltblatt «Kommunikation und Konfliktmanagement im StWE» und ist im Hinblick auf die Vermeidung potenzieller Konflikte inhaltlich mit folgenden Tools verknüpft:

- «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*» beschreibt das Vorgehen bei einer optimierten Unterhalts- und Erneuerungsplanung. Ergänzend zum vorliegenden Dokument werden darin strukturelle Massnahmen zur Konfliktreduktion beschrieben.
- «*Tool 3: Instrumente zur Erneuerungsplanung von StWE*»² bildet die Grundlage für eine vorausschauende Finanzplanung, welche ebenfalls zu einer Reduktion potenzieller Konflikte im StWE beiträgt.
- «*Tool 4: Musterreglement und Zielsetzungen für StWE*» und «*Tool 5: Kommentiertes Pflichtenheft Verwaltung*» enthalten Hinweise zu Rechten und Pflichten von StWE-Eigentümern, Ausschuss und Verwaltung sowie zu Strukturen und Prozessen im StWE. Sie ergänzen das vorliegende Dokument um reglementarische Grundlagen.

Im vorliegenden Dokument wird auf entsprechende Inhalte in andern Tools verwiesen, jedoch nicht vertieft darauf eingegangen. Der Fokus liegt auf den Bereichen Kommunikation und Konfliktmanagement.

¹ Im Vordergrund stehen diesbezüglich Selbstnutzer, die das Miteinander fördern können oder wollen. Das Zusammenspiel kann aber genauso gut auch weitere Kreise von StWE-Akteuren umfassen.

² Enthält «*Instrument A: Erneuerungsterminplan*», «*Instrument B: Prognose Erneuerungsfonds*» und «*Instrument C: Massnahmenübersicht*».

2. Grundlagen zu Konflikten und Konfliktbearbeitung

Im Vergleich zum «klassischen» Eigenheim müssen im StWE Entscheidungen, die sich im Laufe eines Lebenszyklus einer Liegenschaft stellen, stets von mehreren Parteien gefällt werden. Naturgemäß treffen hierbei unterschiedliche Ansichten und Bedürfnisse aufeinander, die ein hohes Mass an Konfliktpotenzial bergen. Besonders markant tritt dieses auf, wenn es um die Vorbereitung, Beschlussfassung und Ausarbeitung umfassender Unterhalts- und Erneuerungsmassnahmen geht. Um entsprechenden Konflikten zu begegnen, gilt es zu verstehen, warum Konflikte auftreten und wie es sie einzuschätzen gilt.

2.1 Was ist ein Konflikt?

Im alltäglichen Sinn steht der Begriff «Konflikt» für eine Vielzahl von Auseinandersetzungen. Für die moderne Konfliktforschung³ liegt ein «Konflikt» dann vor, wenn zwischen zwei oder mehreren Parteien sowohl auf der *Sach-* aber vor allem auf der *Beziehungsebene*⁴ Differenzen bestehen.

Da der produktive Umgang mit Konflikten insbesondere ein differenziertes Verständnis der *Beziehungsebene* voraus setzt, legen die im Folgenden dargestellten Grundlagen zu Konflikten und zur Konfliktbearbeitung einen entsprechenden Fokus und geben einen Überblick über die wichtigsten Zusammenhänge.

2.2 Ursachen von Konflikten im StWE

Ursachen von Konflikten lassen sich auf verschiedenen Ebenen identifizieren. Thomann und Renner⁵ fassen sie zu den folgenden drei miteinander verzahnten Ebenen zusammen:

Sozialer Bereich	Methodischer Bereich	Weitere Konfliktursachen
Mangelhafte Kommunikation	Uneinigkeit über Ziele	Unterschiedliche Wertvorstellungen
Schwache Durchsetzungsfähigkeit	Uneinigkeit über Durchführung	Abweichende Individualziele, Motive, Emotionen, Temperamente
Unberechenbare Führung	Uneinigkeit über Verteilung und Einsatz von Mitteln	Abweichendes Rollenverständnis
Eigene private Konflikte	Unzweckmässige Arbeitseinteilung	Missverständnisse Vorurteile Kompetenzprobleme

Dem *sozialen Bereich* sind Elemente aus dem Bereich der Kommunikation zugeordnet. Der *methodische Bereich* umfasst Elemente der Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen den beteiligten Akteuren. Im dritten Bereich der *weiteren Konfliktursachen* stehen individuelle Bewertungs- und Motivationsmuster im Vordergrund. Dieser dritte Bereich ist seinerseits eng verzahnt mit den beiden anderen Bereichen und nimmt damit eine Schlüsselposition ein.⁶

³ Glasl F. (2000). Selbsthilfe in Konflikten. Bern: Verlag Haupt.

⁴ Zu verstehen als zwischenmenschliche Ebene: Insgesamt besteht ein Konflikt nach Hess und Duss-von Werdt erst bei verletztem Gefühl bei mindestens einer Partei, vorher spricht man von Problemen. Um diese anzugehen braucht es jedoch keinen Mediator.

⁵ http://www.ct-huhn.de/publikationen/publikation-detail/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=6&cHash=cee97d4f12de2dd58212969daaa72637 (Stand 14.12.13)

⁶ Anders ausgedrückt: Für das Entstehen von Konflikten spielen subjektive Wahrnehmungen, Wertvorstellungen, Motivationen, Vorurteile etc. eine zentrale Rolle. Angereichert und unterstützt durch unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen und Sozialisierungswege, können sie zu Auseinandersetzungen führen, welche zu veritablen Konflikten anwachsen.

Im StWE speziell sind Konfliktsituationen darüber hinaus häufig geprägt von den individuellen Interessen der am StWE beteiligten Akteure. Folgende Tabelle zeigt eine entsprechende Übersicht:

StWE-Akteure	Mögliche Interessenslagen
Investor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eher kurzfristig orientiertes Agieren ▪ Im Vordergrund steht der Bau und der Verkauf der Gebäudeeinheiten ▪ Interesse an einer zügigen, störungsfreien Abwicklung des Verkaufs und an einem möglichst hohen Verkaufserlös
StW-Eigentümer (Privatperson), kein Selbstnutzer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eher langfristig orientiertes Agieren ▪ Im Vordergrund steht die Gebäudeeinheit als renditeorientiertes Investitions-/ Anlageobjekt ▪ Interesse an guter Lage, gutem baulichem Zustand bzw. Sanierungsmöglichkeit mit finanziell vertretbarem Aufwand ▪ Interesse an bewährtem Reglement, das auch die Nutzung, den Unterhalt und die Erneuerung der Miteigentumsanteile klar regelt ▪ Gut funktionierende StWE-Gemeinschaft/ Nachbarschaft als «werterhaltender Aspekt»
StW-Eigentümer (Privatperson), Selbstnutzer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusätzlich: gut funktionierende StWE-Gemeinschaft/ Nachbarschaft als «persönlicher Mehrwert»⁷
Mieter einer Stockwerkeigentumswohnung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurz- oder langfristig orientiertes Agieren ▪ Im Vordergrund steht das Mietobjekt, damit verbunden individuelle Spielräume und Bedürfnisse bezüglich Preis, Leistung und Lage ▪ Interesse an gutem Unterhalt und Pflege des StWE vorhanden, aber anders ausgeprägt als bei selbstgenutztem StWE
Verwalter (intern oder extern)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Langfristig orientiertes Agieren ▪ Im Vordergrund steht die zügige und effektive Abwicklung aller Verwaltungstätigkeiten, sowie ein reibungsloser Betrieb und Unterhalt der gemeinschaftlichen Gebäudeteile ▪ Interesse an einer möglichst gut funktionierenden, in Teilen autonom organisierten StWE-Gemeinschaft ▪ Interesse an möglichst wenig ausserordentlichem Arbeitsaufwand ▪ Interesse an ausreichend geäufnetem und in seiner Verwendung klar definiertem Erneuerungsfonds ▪ Interesse an fairen, etablierten Reglements und Hausordnungen ▪ Interesse an einem kompetenten, von der StWE-Gemeinschaft legitimierten Ansprechpartner ▪ Interesse an wenig Wechsel der StW-Eigentümerschaften

Die Gegenüberstellung zeigt, dass besonders im Bereich der «weiteren Konfliktursachen» – wenn es um unterschiedliche Wertvorstellungen und abweichende Individualziele, aber auch um unterschiedliche Temperamente geht - im StWE ein erhebliches Konfliktpotenzial verborgen liegt. Dieses bezieht sich zunächst auf die unterschiedlichen, an Erstellung, Betrieb und Unterhalt von StWE beteiligten Akteure.

⁷ Der selbst wohnhafte Eigentümer hat aus rationalen Gründen auch ein Interesse, sich für die StWE-Gemeinschaft zu engagieren, sich dort einzubringen. Vergleiche Spieltheorie von Robert Axelrod «Tit for tat», übersetzt: Wie Du mir, so ich Dir; Solange alle an einem Spiel teilnehmenden Personen sich solidarisch verhalten, bleibt das Vertrauen in- und untereinander erhalten. Sobald auch nur ein Teilnehmender ausschert und sich unsolidarisch verhält, wird es für alle anderen Teilnehmer ebenfalls rational, sich unsolidarisch zu verhalten. Tun sie es nicht, verlieren sie chancenlos Anteile an die Unsolidarische n. https://de.wikipedia.org/wiki/Tit_for_Tat (Stand: 4.12.2013).

Darüber hinaus können die StWE-Gemeinschaften selbst bezüglich Bewohnerschaft und Grösse sehr unterschiedlich sein. Häufig sind ihnen jedoch folgende Eigenschaften gemein, die das Konfliktpotenzial im Bereich der «weiteren Konfliktursachen» zusätzlich erhöhen:

- StWE-Liegenschaften beinhalten sonderrechtliche Teile, welche «eigene» Verfügungsbe- reiche für die einzelnen StW-Eigentümer darstellen. Andere Bereiche des StW-Eigentums – die gemeinschaftlichen Teile - gilt es jedoch mit der gesamten StWE-Gemeinschaft zu teilen und gemeinsam zu unterhalten.
- StWE-Gemeinschaften unterliegen einer Dynamik, die sich z.B. durch Geburt oder Wegzug von Kindern, oder durch die allgemeine Fluktuation bei den StW-Eigentümern ergibt.
- StWE-Gemeinschaften sind oft durch eine demographische Mischung geprägt, was die Un- terschiedlichkeit der Identifikationsgrade mit dem Eigentum erhöht.
- StWE-Gemeinschaften verbinden oft Eigentümer unterschiedlicher Nationalitäten, Wert- vorstellungen, Lebensstile und sozialer Milieus. Dies erfordert von Seiten aller Beteiligten eine gewisse soziale und interkulturelle Kompetenz.

Hinzu kommen Herausforderungen im sozialen und methodischen Bereich, die sich z.B. aus un- terschiedlichen Wertquoten ergeben, oder auf die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Ausschuss und StWE-Gemeinschaft zurückzuführen sind.

Wahrnehmung unterschiedlicher Rollen

Eine Ursache für Konflikte im sozialen und methodischen Bereich liegt auch in einem mangelnden Bewusstsein für unterschiedliche Rollen und die damit verbundenen Kompetenzen. So sind sich häufig wichtige Akteure ihrer zugewiesenen Rolle nicht vollumfänglich bewusst oder es kommt zu einer Vermischung der Rollen und damit zu Störungen des Rollenhandelns⁸.

Eine Rolle beschreibt allgemein das Handeln eines Positionsinhabers innerhalb einer Gruppe von Akteuren. Die Ausgestaltung einer Rolle wird dabei bestimmt von:

- Den Erwartungen der Menschen im Umfeld: Im Fall von StWE z.B. die Erwartungen der StW- Eigentümer aneinander, an die Verwaltung oder den Ausschuss.
- Von der eigenen Wahrnehmung und Interpretation der Erwartungen der Menschen im Umfeld durch den Positionsinhaber selbst. Im StWE z.B. die Wahrnehmung der eigenen Rolle bzw. Doppelrolle eines StW-Eigentümers, der im Ausschuss agiert.

Vor diesem Hintergrund handeln Akteure immer aus einer mehr oder weniger explizit an sie über- tragenen und bewusst oder unbewusst selbst wahrgenommenen Rolle heraus. Erfolgt keine oder eine ungenügende Rollendefinition,⁹ entsteht leicht ein Vakuum, welches Fragen offen lässt, ver- wirrt und zu Konflikten führen kann.

⁸ Generell sind Menschen in unterschiedlichen Rollen tätig: In privaten Rollen z.B. Mutter, Ehefrau, Tochter, in einer Organis- ation z.B. Leiterin eines Teams. Jede Rolle hat ihre eigenen spezifischen Inhalte, Aufgaben, Rechte, Pflichten, Werte und Verhaltensregeln. Das gleichzeitige Ausüben und Erfüllen von verschiedenen Rollen ist grundsätzlich nicht möglich. Ein Beispiel: Der CEO einer Firma will alle Kader an einem bestimmten Datum zum Kadertag einladen. An demselben Tag ist bei derselben Person ein wichtiger familiärer Anlass. Die betroffene Person ist jetzt gefordert und muss pro aktiv mit dem CEO, mit den Familienangehörigen oder gerade mit beiden Seiten Kontakt aufnehmen und herausfinden, was sich ver- schieben oder anders organisieren liesse. Es muss verhandelt werden. Ähnlich verhält es sich im StWE, wo es z.B. die spe- zifischen Inhalte, Aufgaben, Rechte, Pflichten, Werte und Verhaltensregeln, die von einer Person in der Rolle des Verwal- ters erwartet werden, zu diskutieren gilt.

⁹ Wer steht für was und wen mit welcher Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung?

2.3 Konfliktarten und Eskalationsstufen

Einem Teil der voran gehend erörterten Konfliktursachen, kann durch Vereinbarungen im Reglement und im Verwaltungsvertrag bzw. durch entsprechende Anwendung von Instrumenten zur langfristigen Unterhalts- und Erneuerungsplanung begegnet werden (s. «Tool 3: Instrumente zur Erneuerungsplanung von StWE», «Tool 4: Musterreglement und Zielsetzungen für StWE» und «Tool 5: Kommentiertes Pflichtenheft Verwaltung»). Hier können Strukturen und Prozesse schriftlich geregelt werden, was hilft Konflikten vorzubeugen.

Darüber hinaus gilt es im StWE jedoch ein grundsätzliches Bewusstsein für Konfliktpotenziale und Strategien zur Konfliktprävention und –bearbeitung zu entwickeln. Die Basis hierfür bilden die nachfolgenden Ausführungen zu Konfliktarten und Eskalationsstufen, die es ermöglichen, Konflikte vor der Bearbeitung richtig einzuschätzen und geeignete Massnahmen umzusetzen. Insgesamt können Konflikte dabei nach Art und Intensität unterteilt werden.

Konfliktarten: Heisser und kalter Konflikt

Hinsichtlich der Art von Konflikten gilt es zunächst zwischen *heissen* und *kalten* Konflikten zu unterscheiden. Unter einem heissen Konflikt wird ein Konflikt verstanden, der offen ausgetragen wird. Häufig stehen die beteiligten Personen im Streit. Das direkte Umfeld weiss davon, kennt oft Teil-Ursachen des Streites und ist gleichzeitig Partei im Streit. Ist ein Konflikt heiss, werden die verletzten Gefühle geäussert und treten - oft auch in unkontrollierter Form - an die Oberfläche.

Bei einem kalten Konflikt bleiben Störungen und Verletzungen aus der Vergangenheit unbearbeitet und werden v.a. wegen ihrer emotionalen Kraft in der Erinnerung abgespeichert. Sie können über lange Zeit erhalten bleiben, ohne je offen ausgetragen oder vom Umfeld wahrgenommen zu werden.

Häufig treten auch Konflikte auf, die sich nicht eindeutig zuordnen lassen. Zum Beispiel dann, wenn über gewisse Themen bereits offen diskutiert wird, gewisse Differenzen aber noch im Verborgenen bleiben. Kalte Konflikte bzw. Konfliktthemen können auch erst mit der Zeit an die Oberfläche treten und offen ausgetragen werden.

Konfliktarten: nach Moore und Faller

Das Modell von Moore und Faller¹⁰ erlaubt es darüber hinaus, die Art eines vorliegenden Konflikts zu bestimmen. Dabei handelt es sich selten um «Reinformen», häufig überlagern sich mehrere Konfliktarten. Dennoch ist es klärend, einen Konflikt nach den folgenden Kriterien analysieren und einstufen zu können:

Konfliktart	Mögliche Ursachen
Sachverhalts-Konflikt	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde oder fehlerhafte Information • Unterschiedliche Dateninterpretation, unterschiedliche Kriterien zur Bewertung
Interessenkonflikt	Wahrgenommene oder tatsächliche Konkurrenz von <ul style="list-style-type: none"> • Realen (inhaltlichen) Interessen • Verfahrensinteressen • Psychologischen Interessen

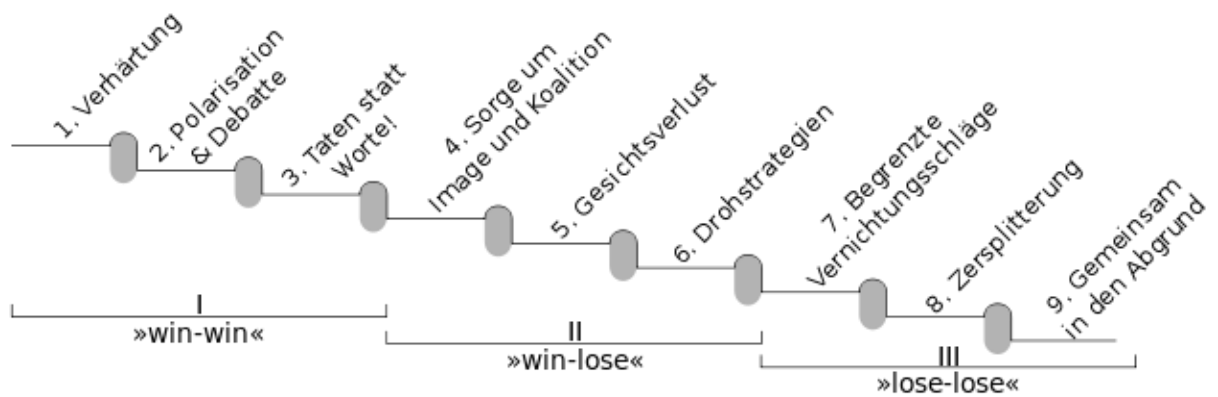
¹⁰ Vgl. Moore Chr. W. (1986). The Mediation Process. San Francisco, Seite 27. Präsentiert und adaptiert von Kurt Faller, Mediator, Lehrgang Mediator Fachhochschule Nordwestschweiz, Baden, 1999-2000.

Beziehungskonflikt	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Gefühle, hohe Emotionalität • Fehlwahrnehmungen oder Stereotypen (Vorurteile) • Mangelnde Kommunikation oder Fehlkommunikation • Wiederholtes negatives Verhalten • Destruktive Verhaltens- und Interaktionsmuster
Wertekonflikt	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Kriterien zur Bewertung von Ideen oder Verhalten • Ausschliessende Ziele von innerem (persönlichem) Wert • Unterschiedliche Lebensformen, Ideologien und Religionen
Strukturkonflikt	<ul style="list-style-type: none"> • Ungleiche Kontrolle, Eigentumsverhältnisse oder Verteilung von Ressourcen • Ungleiche Macht und Autorität • Geographische, physische oder Umfeld bezogene Faktoren, welche Zusammenarbeit behindern (inkl. Aufbau- und Ablauforganisation, welche konfliktfördernd wirken) • Zeitwänge

Eskalationsstufen

Jeder Konflikt wird auf eine gewisse Art und Weise «ausgelebt». Friedrich Glasl beschreibt in seinem Modell der Eskalationsstufen neun Stufen und drei Ebenen typischer Entwicklungsverläufe von Konflikten. Jede dieser Stufen ist dabei geprägt von bestimmten Verhaltensweisen der Konfliktbeteiligten¹¹. Die Nicht-Bearbeitung einer Konfliktstufe führt zum Erreichen der darauffolgenden Stufe (Eskalation). Die Konsequenzen für die Konfliktbeteiligten werden zu drei Ebenen zusammengeführt: Auf der ersten Ebene können beide Konfliktparteien noch gewinnen (*Win-Win*). Auf der zweiten Ebene verliert eine Partei, während die andere gewinnt (*Win-Lose*). Auf der dritten Ebene verlieren beide Parteien (*Lose-Lose*).

Anders als im Falblatt, werden im Folgenden alle Konfliktstufen beschrieben, wenngleich die Stufen 7 bis 9 im Bereich des StWE eher Ausnahmen darstellen.



Stufe	Ebene	Beschreibung
1	WIN-WIN	Konflikte beginnen mit Spannungen, z. B. gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen. Es ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Wenn daraus doch ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen fundamentaler. Der Konflikt könnte tiefere Ursachen haben.

¹¹ Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl (Stand: 02.12.2013).

2	DEBATTE		Ab hier überlegen sich die Konfliktpartner Strategien, um den anderen von ihren Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will den anderen unter Druck setzen. Schwarz-Weiss-Denken entsteht.
3	TATEN STATT WORTE		Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den jeweils anderen, um sich oder die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden z. B. abgebrochen. Es findet keine verbale Kommunikation mehr statt und der Konflikt verschärft sich schneller. Das Mitgefühl für den «Anderen» geht verloren.
4	KOALITIONEN	WIN-LOSE	Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man Sympathisanten für seine Sache sucht. Da man sich im Recht glaubt, kann man den Gegner denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.
5	GESICHTSVERLUST		Der Gegner soll in seiner Identität vernichtet werden durch Unterstellungen oder ähnliches. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der Glaubwürdigkeit.
6	DROHSTRATEGIEN		Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren. Sie sollen die eigene Macht veranschaulichen. Es entscheiden die Proportionen über die Glaubwürdigkeit der Drohung.
7	BEGRENZTE VERNICHTUNG	LOSE-LOSE	Hier soll dem Gegner mit Tricks geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein begrenzter eigener Schaden als Gewinn angesehen, sollte der des Gegners grösser sein.
8	ZERSPLITTERUNG		Der Gegner soll mit Vernichtungsaktionen zerstört werden.
9	GEMEINSAM IN DEN ABGRUND		Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um zu siegen.

3. Aushandlungs- und Entscheidprozesse im StWE entlang des Lebenszyklus

Im Hinblick auf Unterhalt und Erneuerung lassen sich die auftretenden Konflikte im StWE spezifizieren. So gliedert sich der Lebenszyklus einer StWE-Liegenschaft in verschiedene Phasen, die mit unterschiedlich konfliktanfälligen Entscheiden auf Seiten der StWE-Gemeinschaft verbunden sind. Die folgende Grafik zeigt gängige Entscheide und die damit verbundenen Konfliktpotenziale. Je Phase werden ausgewählte Massnahmen aus dem Bereich Konfliktprävention und –bearbeitung dargestellt.

Im Hinblick auf eine optimierte Erneuerungs- und Finanzierungsplanung werden diese durch strukturelle Massnahmen und Instrumente¹² (wie eine vorausschauende Finanzplanung) ergänzt, welche unter dem Punkt «strukturelle Massnahmen» entsprechend aufgeführt sind.¹³

¹² Siehe u.a. «Tool 3: Instrumente zur Erneuerungsplanung von StWE» mit «Instrument A: Erneuerungsterminplan», «Instrument B: Prognose Erneuerungsfonds» und «Instrument C: Massnahmenübersicht».

¹³ Umfassend sind die strukturellen Massnahmen bzw. Instrumente ebenso wie die Entscheidungssituationen im «Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE» erläutert. Im vorliegenden Tool wird nicht weiter auf strukturelle Massnahmen zur Unterhalts-, Erneuerungs- und Finanzierungsplanung eingegangen.

Lebenszyklus einer StWE-Liegenschaft bzgl. Konfliktpotenzial

Vor dem Erwerb		Nutzungsphase 1 Nach dem Erwerb	Zeitpunkt Unterhalt / Erneuerung Anmeldung Erneuerungsbedarf & Projektierung Massnahmen	Ausschreibung & Realisierung Erneuerungsmassnahme	Nutzungsphase 2 Nachgang Erneuerungsmassnahme
Konfliktpotenzial					
Entscheidungsprozesse					
Im Vordergrund steht der individuelle Kaufentscheid.	Die Geltendmachung von Mängelrechten an gemeinschaftlichen Teilen sowie die Beauftragung einer Verwaltung und eines Ausschusses können erste gemeinschaftliche Entscheidungsprozesse darstellen.	Die Erneuerungs- und Finanzierungsplanung werden in der StWE-Gemeinschaft diskutiert. Die StWE-Gemeinschaft einigt sich auf durchzuführende Erneuerungsmassnahmen. Die beschlossenen Massnahmen werden projektiert. Vor der Baueingabe erfolgt eine Information der Nachbarschaft.	Die Aufträge für die Realisierung von Erneuerungsmassnahmen werden vergeben, die Massnahmen werden ausgeführt und abgenommen.	In dieser Phase folgt eine Wirkungsanalyse bzgl. der realisierten Erneuerungsmassnahmen durch die StWE-Gemeinschaft.	
Konfliktpotenzial					
Geringes Konfliktpotenzial: Konflikte innerhalb der StWE-Gemeinschaft sind in dieser Phase eher gering ausgeprägt, da noch keine gemeinschaftlichen Entscheide gefällt werden.	Mittleres Konfliktpotenzial: Bei der Festlegung des Pflichtenhefts für die Verwaltung und der Aufgabendefinition sind Konflikte möglich. herausfordernd ist auch die Abgrenzung der Tätigkeiten des Ausschusses.	Sehr grosses Konfliktpotenzial: Positionen können hier auf Grund individueller Überzeugungen und unterschiedlicher (insb. finanzieller) Spielräume weit voneinander abweichen. Auch wenn grundsätzliche Einigung bzgl. Erneuerungs- und Finanzierungsplanung besteht, können im konkreten Fall unterschiedliche Ansichten zu Notwendigkeit und Umfang auftreten. Auch die Information der Nachbarschaft kann Konfliktpotenzial bergen. Kritische Positionen, ggf. im Rahmen von Einsprachen zum Ausdruck gebracht, können Konsens innerhalb der StWE gefährden und erneute Entscheidungsfindung notwendig machen.	Grosses Konfliktpotenzial: Konflikte können bei der Einigung auf die Organisationsstruktur und bei der Auswahl der Unternehmungen auftreten. Zudem birgt auch die Realisierung einer Unterhalts- oder Erneuerungsmassnahme vielfältiges Konfliktpotenzial (z.B. bzgl. Zufriedenheit, Projektablauf und Zuständigkeiten)	Mittleres Konfliktpotenzial: Kritische Positionen und Differenzen hinsichtlich der Umsetzung und dem wahrgenommenen Nutzen der Massnahme sind möglich.	
Massnahmen Bereich Konfliktprävention und -bearbeitung					
	Für den technischen Ausschuss und die Verwaltung gilt es Zuständigkeiten zu definieren und eine Rollendefinition vorzunehmen (s. Abs. 4.2). Basierend darauf können die jeweils Zuständigen Entscheidungen in der ersten Nutzungsphase vorbereiten bzw. treffen.	Konfliktpotenziale können reduziert werden, indem in Vorbereitung von Erneuerungsmassnahmen Strukturen und Entscheidungsprozesse z.B. im Reglement klar geregelt werden (s. Abs. 4.2). Andererseits helfen Regeln im Bereich Kommunikation Konflikte zu vermeiden (s. Abs. 4.1). Weiter können strukturelle Massnahmen zur Konfliktprophylaxe beitragen (s. "Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE" und "Tool 3: Instrumente zur erneuerungsplanung von StWE"). Ist ein Konflikt vorhanden, muss dieser analysiert und bearbeitet werden. Es gilt zu klären, mit welchen Methoden und, ob die Moderation eine interne oder eine externe Person übernimmt (s. Abs. 5)		Auch in dieser Diskussion kann eine klar geregelte Kommunikationskultur als Konfliktprophylaxe dienen (s. Abs. 4.1).	
Strukturelle Massnahmen - s. "Tool 3: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE"					
Vorabinformation zu Potenzialen und Risiken im STWE	Gemeinsame Geltendmachung Mängelrechte im Bereich gemeinsamer Teile	Erarbeitung/ Anpassung von Reglement und Zielsetzungen	Anpassung von Strategieplan Erneuerung	Bei Bedarf: Gemeinsame Geltendmachung Mängelrechte im Bereich gemeinsamer Teile	
Auseinandersetzung mit Reglement	Bildung technischer Ausschuss	Erarbeitung/ Anpassung von Erneuerungsterminplan und Finanzierungsplanung, ggf. Anpassung Äufnung Erneuerungsfonds, damit verbunden frühzeitige Information bzgl. notwendiger Erneuerungsmassnahmen und Grobkosten	Beschlussfassungen bzgl.: - Arbeitsvergabe - Auftragsvergabe - Genehmigung - Ausführungsprojekt - Bauabnahme - Rechnungsprüfung - Finale Kostenverteilung	Reflektion Erneuerungsmassnahmen bzgl. Wirksamkeit	
Sensibilisierung für Erhaltungs- und Erneuerungsthematik	Spezifizierung Aufgaben und Zuständigkeiten der Verwaltung (insbes. technische Bewirtschaftung)	Bauzustandsanalyse			
Auseinandersetzung mit Langfristiger Finanzierungsplanung und Äufnung Erneuerungsfonds	Beauftragung technische Verwaltung	Beschlussfassungen bzgl. - Projektierungsauftrag - Wünschenswerte Massnahmen - Erneuerungsstrategie (aus Variantenstudium) - Konzept Finanzierung/Kostenverteilung - Genehmigung Bauprojekt			

In der Darstellung bleibt unberücksichtigt, dass StWE auf unterschiedliche Weise entstehen kann, einerseits durch den Kauf des Wohneigentums vom Investor und die anschliessende Begründung des StWE oder durch gemeinsamen Erwerb einer Liegenschaft, einen gemeinsamen Erneuerungsprozess und die anschliessende Begründung von StWE, andererseits durch die Umwandlung von Mietobjekten in Eigentum durch Hauseigentümer/ Investor. Die Entscheidungssituationen und Konflikte können hier sehr unterschiedlich ausfallen.

Die oben dargestellte Grafik fokussiert auf die ersten beiden Fälle, in denen sich die StWE-Gemeinschaft neu bildet. Im Fall bestehender Liegenschaften, würden die ersten beiden Phasen («Vor dem Kauf» und «Nutzungsphase 1») entfallen, die Konflikte kumulieren sich deshalb um den Erneuerungszeitpunkt.¹⁴ Im Hinblick auf die nachfolgend beschriebenen Massnahmen ähneln sich die Positionen jedoch wieder, so dass diese auch für den Fall eines umgewandelten Mietobjektes gelten. Sollte die StWE-Liegenschaft nicht von den Eigentümern selbst bewohnt werden, liegt es an diesen z.B. eine Verwaltung mit der Umsetzung entsprechender Massnahmen zu beauftragen.

4. Konfliktprävention im StWE

Eine bewusste Konfliktprävention kann eine Gemeinschaft dabei unterstützen, Entscheidungssituationen konstruktiv zu bewältigen und Konflikte zu vermeiden. Die folgenden Ausführungen thematisieren Bereiche, die für eine Konfliktprävention im StWE von Bedeutung sind und formulieren jeweils Empfehlungen.

4.1 Kommunikation

Wie in Kapitel 2 beschrieben, stellt die Kommunikation einen wichtigen Bestandteil im Zusammenspiel möglicher Konfliktursachen dar. Bezogen auf die spezifische Situation im StWE besteht insbesondere in diesem Bereich auch ein grosses Potenzial für die Vermeidung von Konflikten¹⁵. Eine bewusst gestaltete Kommunikation kann zu einem konstruktiven Umgang mit unterschiedlichen Positionen beitragen und Konflikte vermeiden helfen.

Generell können innerhalb einer StWE-Gemeinschaft zwei Ebenen unterschieden werden, auf denen Kommunikation stattfindet: im Rahmen der vorhandenen Gefässe und Prozesse einerseits (z.B. Eigentümerversammlung), im alltäglichen nachbarschaftlichen Zusammenleben andererseits. Informationen werden auf diese Weise entweder offiziell ausgetauscht oder in spontanen Begegnungen vor Ort. Alle Akteure innerhalb einer StWE-Gemeinschaft, zumindest alle im Objekt wohnhaften, sind damit gleichermassen an der Gestaltung der Kommunikation und des nachbarschaftlichen Zusammenlebens beteiligt.

Im Bemühen durch Kommunikation Konflikte zu reduzieren, können die nachfolgend formulierten Kommunikationsregeln entweder als Grundlage zur Reflektion des eigenen Verhaltens oder als Diskussionsgrundlage dienen, um z.B. an einer StWE-Versammlung eine gemeinsame Kommunikationskultur zu definieren.

¹⁴ S. hierzu «Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE», in dem auch der Fall einer bestehenden Liegenschaft beschrieben wird, jedoch nicht explizit bezüglich der Konfliktsituationen.

¹⁵ Wie in Kapitel 2 ausgeführt, nehmen subjektive Wahrnehmungen, Wertvorstellungen, Motivationen, Vorurteile etc. die eigentliche Schlüsselposition im Zusammenspiel verschiedenster Konfliktursachen ein. Präventive Massnahmen in diesem Bereich würden eine bewusste und intensive Auseinandersetzung mit persönlichen Fragestellungen erfordern, was für den Kontext des StWE nicht angemessen erscheint. Daher wird auf die Bereiche Kommunikation und Information fokussiert.

Gewaltfreies Kommunizieren

Menschen kommunizieren miteinander mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln auf verbaler und non-verbaler Ebene. Bereits auf der verbalen Ebene lassen sich Aspekte benennen, die Kommunikation behindern oder stören können. Marshall Rosenberg macht auf die oft unbemerkten Gewaltaspekte in der Sprache aufmerksam¹⁶ und zeigt auf, wie gewaltfreies Kommunizieren gelingen kann. Grundlegend an seinen Überlegungen ist der bewusste Verzicht auf destruktive Kommunikationsmuster zu Gunsten einer aufmerksamen, konstruktiven und wertschätzenden Kommunikation.

Auf Basis seines Konzepts lassen sich - übertragen auf das Themenfeld des StWE - eine Reihe von Aspekten benennen, die eine gelingende Kommunikation unterstützen:

- *Verzicht auf moralische Urteile:* Schuldzuweisungen wie z.B. «Das Problem mit Dir ist, dass Du zu selbstsüchtig bist» oder im StWE «Er hat bei der Sanierung nur den eigenen Vorteil im Kopf» haben häufig einen beleidigenden oder verletzenden Effekt auf das Gegenüber. Es gilt deshalb, eigene Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster zu hinterfragen und ein Überstülpen auf andere zu verhindern.
- *Verzicht auf abwertende Vergleiche:* Menschen vergleichen und werden verglichen, im StWE z.B. bzgl. ihrer Haltung zum angestrebten Erneuerungsstandard. Abwertende und ausgrenzende Vergleiche auf Grund von persönlichen Wertvorstellungen, Bewertungsmustern und individuellen finanziellen Möglichkeiten gilt es bewusst zu hinterfragen und zu verhindern.
- *Eigene Verantwortungsbereiche kennen:* Mit Aussagen wie beispielsweise «Es gibt Dinge, die man tun muss, ob es einem gefällt oder nicht!» oder «Jeder muss sich am gemeinsamen Spielplatz beteiligen, ob er möchte oder nicht!» können eigene Verantwortungsbereiche zu Gunsten vermeintlicher allgemeiner Wahrheiten verschleiert werden. Hier gilt es, sorgfältig auf die Aspekte zu achten, die in der eigenen Verantwortung liegen.
- *Bedürfnisse zum Ausdruck bringen:* Eine bewusste Wahrnehmung und Kommunikation von Bedürfnissen z.B. bzgl. des individuell zur Verfügung stehenden Budgets für eine Sanierung erfordert Mut. Zugleich wird auf diese Weise häufig erst ein Zugang zu den eigentlichen Kommunikationsgegenständen möglich.
- *Aufforderungen formulieren:* Wenn Erwartungen nicht erfüllt werden, kann eine Aufforderung in Form einer Bitte folgen. Dabei empfiehlt sich eine Formulierung wie «Für die Erstellung des Abschlusses per nächsten Freitag benötige ich die neuesten Zahlen in der Datenbank. Wie steht es mit Ihrer Arbeitsbelastung - bis wann könnten Sie mir diese Angaben noch liefern»? anstatt einer Forderung: «Bringen Sie mir bitte bis morgen 12.00 Uhr die Datenbank auf den neuesten Stand!»

Generell gilt: Je klarer wir uns beim Sprechen über die Art der Resonanz sind, die wir als Rückmeldung haben möchten, desto eher werden wir die gewünschte Resonanz auch erhalten. Vage, abstrakte, zweideutige Aussagen gilt es zu vermeiden. Als anschlussfähiger gilt das Verwenden einer positiven Handlungssprache, also auszudrücken was man will – statt, was man nicht will.

¹⁶ Rosenberg Marshall B. (2005). Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Verlag Junfermann.

Integratives Verhandeln und Tauschgewinne

Meinungsverschiedenheiten gehören zum täglichen Leben. Differenzen entstehen da, wo Menschen miteinander in Kontakt stehen, und insbesondere da, wo es gilt, gemeinsame Entscheide zu treffen. Zur Lösungsfindung gilt es generell, Positionen transparent zu machen, Meinungen auszutauschen und Lösungsoptionen zu verhandeln. Dies gilt auch im StWE, insbesondere, wenn es um Fragen der baulichen Erneuerung geht.

Mit dem Prinzip des integrativen Verhandeln und dem Ausloten von Tauschgewinnen werden im Folgenden Wege aufgezeigt, wie ein produktives Gestalten von Aushandlungsprozessen gelingen kann.

Gestaltet sich ein Entscheidungsprozess schwierig, kann - in moderierter Form oder auf Grund der Initiative eines einzelnen StW-Eigentümers - auf diese Verhandlungsmethoden zurückgegriffen werden. Im Idealfall können so auch bestehende Mehrheitsverhältnisse verändert werden.

- *Integratives Verhandeln*: Häufig steht ein Verhandlungsgegenstand zur Diskussion, der aus verschiedenen Teilaspekten und weiteren Facetten besteht. Eine bauliche Erneuerung kann beispielsweise eine Reihe von Unterthemen wie Eingriffstiefe, Ausführungsvarianten, Materialentscheide oder ökologischer Standard umfassen.

Beim integrativen Verhandeln wird das Thema des Verhandlungsgegenstands bewusst ausdifferenziert und wenn möglich durch weitere, relevante Aspekte ergänzt, die bisher unbeachtet blieben. So wird beispielsweise nicht ausschliesslich über eine umstrittene Fassaden-sanierung, sondern ergänzend über den Anbau von Balkonen oder eine neue, schon länger gewünschte Gestaltung der privaten Aussenräume gesprochen.¹⁷

Der Vorteil dieses Vorgehens liegt auf zwei Ebenen: der Fächer an Lösungsvarianten vergrössert sich, was den Spielraum für das Ausloten von Lösungen markant erweitert. Gleichzeitig kann ein integratives Verhandeln ganz bewusst zu einer Versachlichung emotional geführter Diskussionen beitragen, indem der Fokus auf den Verhandlungsgegenstand und seine Elemente gerichtet wird.¹⁸

- *Tauschgewinne*: Tauschgewinne¹⁹ kommen dann zum Tragen, wenn es beim Verhandeln darum geht, welche Lösungsvariante beide Parteien möglichst optimal zufrieden stellt. Die einzelnen Untervarianten werden entlang ihres möglichen Zusatznutzens charakterisiert. Jede Partei hat auf dieser Basis die Möglichkeit, Untervarianten und Zusatznutzen abzuwägen und in Verhandlung zu treten. Der Verhandlungsspielraum erweitert sich, Tauschgewinne (ein Zusatznutzen, dafür eine nicht ganz optimale Untervariante) werden möglich.

¹⁷ Möglich im Rahmen eines Aushandlungsprozesses für eine «Zielsetzung Erneuerung» – Siehe hierzu «Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE», Meilenstein 18 «Bedürfnisevaluation».

¹⁸ Möglich im Rahmen der Entscheidungsfindung für eine Erneuerungsvariante – Siehe hierzu «Tool 3: Optimierter Erhaltungsprozess StWE», Meilenstein 19 «Variantenstudium».

¹⁹ Saner R. (1997). Verhandlungstechnik. Bern: Verlag Haupt.

Der Umgang mit Beschlüssen

Wenn es um die Vorbereitung und Ausarbeitung umfassender Unterhalts- und Erneuerungsmassnahmen geht, sind damit für die StWE-Gemeinschaft meist mehrere Beschlüsse und Genehmigungsstufen verbunden. Mit der Ablehnung eines projektierten Erneuerungsprojektes²⁰ als Grundlage der weiteren Realisierung steht z.B. der Erneuerungsbedarf trotzdem noch im Raum. Früher oder später wird deshalb die Verhandlung darüber wieder eröffnet werden (müssen). In der Folge werden mögliche Abstimmungsergebnisse dargestellt, welche verschiedene Ausgangslagen für darauf aufbauende Verhandlungen schaffen.²¹

Abstimmungsergebnis 1: Mehrheit knapp verpasst. Projekt abgelehnt.

Hier ist es für die Befürworter interessant, weiter zu arbeiten und die wenigen fehlenden Stimmen für sich zu gewinnen. Massnahmen wie Informieren und Lobbyieren sowie Überzeugungsarbeit können zum Ziel führen.

Abstimmungsergebnis 2: Die Befürworter sind klar in der Minderheit. Projekt abgelehnt.

Wie bei Abstimmungsergebnis 1 ist weitere Überzeugungsarbeit gefordert. Der Prozess wird hier aber wahrscheinlich mehr Zeit beanspruchen. Ggf. ist es zielführender, die Einwände der Projektgegner ernst zu nehmen und neue Kompromisslinien auszuloten. Dafür müsste in diesem Fall das projektierte Erneuerungsprojekt auf Basis der erarbeiteten Grundlagen (Bauzustandsanalyse, Bedürfnisseevaluation, Variantenstudium) diskutiert, überarbeitet und nochmals zur Abstimmung gestellt werden.

Abstimmungsergebnis 3: Klare Mehrheit mit 1 Gegenstimme. Projekt angenommen.

Die Entscheidung ist klar. Der opponierende StW-Eigentümer sollte jedoch, wenn er kooperativ ist, bewusst in den weiteren Prozess eingebunden werden. Für die weitere Begleitung und Überwachung der Projektierung wie Realisierung der Erneuerungsmassnahmen könnte er z.B. in den Ausschuss aufgenommen werden. Damit wäre er umfassend informiert und könnte den Ausschuss mit seiner kritischen, hinterfragenden Haltung bereichern. In der Konsequenz kann er damit ggf. zu fundierteren Entscheidungen beitragen.

Abstimmungsergebnis 4: Klare Mehrheit. Ein StW-Eigentümer kann jedoch die Erneuerung nicht finanzieren. Realisierung daher nicht möglich.

Der StW-Eigentümer, welcher nicht über ausreichend finanzielle Mittel verfügt, könnte unter Druck geraten, sich unwohl fühlen oder eine Abwehrhaltung entwickeln. In beiden Fällen besteht die Gefahr, dass der Dialog abbricht und das Finden einer neuen Lösung erschwert wird. Dem gilt es durch eine gezielte Kommunikation entgegenzuwirken. Ggf. ist für die StWE-Gemeinschaft als Ganzes auch eine zeitliche Streckung des Erneuerungsprojektes, eine Etappierung oder zunächst die Fokussierung auf zwingend notwendige Einzelmassnahmen denkbar.

Abstimmungsergebnis 5: Mehrheit nach Köpfen, Minderheit nach Wertquoten (oder umgekehrt). Projekt abgelehnt.

Die Aufmerksamkeit wird sich auf einzelne StW-Eigentümer richten, welche notwendig wären, um auch die Mehrheit nach Wertquoten resp. die Mehrheit nach Kopfstimmen zu erlangen. Diese sind das Ziel von nachfolgenden Überzeugungsaktivitäten.

²⁰ Als Bestandteil einer langfristig ausgerichteten Erneuerungsstrategie mit sinnvoll aufeinander abgestimmten Massnahmenpaketen; siehe hierzu «Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE», Meilenstein 20 «Erneuerungsstrategie».

²¹ Lenzin R. (2013).

Insgesamt sind bei der Verbesserung der Kompetenz in der Kommunikation die Ausbildungsstätten der Verwalter gefordert. Im Lernprozess wäre es z.B. sinnvoll, dass ein Verwalter in der ersten Phase der praktischen Arbeit weiter unterstützt wird. Die Begleitung durch einen erfahrenen Bewirtschafter oder einen Kommunikations-Coach wäre hierfür eine Möglichkeit.

4.2 Regelung von Strukturen und Prozessen²²

Wichtig ist im StWE, dass Zuständigkeiten klar definiert sind, alle Akteure konstant mit den notwendigen Informationen versorgt werden und Entscheidungsprozesse einem klaren Ablauf folgen. Nicht genug zu betonen ist dabei die frühzeitige Diskussion und Etablierung entsprechender Strukturen und Prozesse. Im Idealfall findet dies in einem Neubau innerhalb der ersten drei StWE-Versammlungen statt. Auch für Gemeinschaften, die zum Gründungszeitpunkt von einem freundschaftlichen Miteinander geprägt sind, ist die Klärung zentral, selbst wenn dies anfangs «künstlich» wirken kann.²³ Die Verwaltung oder ein interessierter StWE-Eigentümer können in einer entsprechenden Diskussion den Lead übernehmen. Personen, die Wohnungen in bestehenden StWE-Gemeinschaften erwerben, sollten sich bzgl. der bestehenden Strukturen und Prozesse informieren und diese vor dem Kauf bewusst reflektieren.

Folgende Checkliste kann StWE-Gemeinschaften und Verwaltungen als Basis für die Regelung von Strukturen und Prozessen bzw. für eine entsprechende Diskussion im Rahmen der StWE-Versammlung dienen. Weitere Anhaltspunkte für die Klärung entsprechender Strukturen und Zuständigkeiten, insbesondere im Hinblick auf Unterhalt und Erneuerung von StWE, finden sich in «*Tool 4: Musterreglement und Zielsetzungen für StWE*» und «*Tool 5: Kommentiertes Pflichtenheft Verwaltung*».

Kriterien zur Reflektion von Strukturen und Prozessen

- Zusammensetzung und Sitzungs-Sequenz der Eigentümerversammlung
- Zusammensetzung allfälliger Ausschüsse und Definition des Mandats
- Regelung der Geschäftsprozesse: Festlegung der festen und optionalen Traktanden an den Versammlungen, Festlegung bzgl. Zeitpunkt und Umfang für Zustellung der Versammlungsunterlagen, Sensibilisierung der StW-Eigentümer für Abstimmungsmodi und notwendige Mehrheiten für notwendige, nützliche und luxuriöse Unterhalts- und Erneuerungsmassnahmen
- Klärung Informationsfluss intern und extern
- Festlegung Umgang mit Konflikten: Ansprechpersonen, Eskalationsinstanzen

Im Hinblick auf die Konfliktvermeidung bzgl. Unterhalt und Erneuerung von StWE empfiehlt sich als feste Traktanden der Versammlungen mindestens:

- Stand Finanzplanung und Erneuerungsfonds, sowie Prognose²⁴
- Stand Erhaltungs- und strategische Erneuerungsplanung, mit Kostenschätzung²⁵
- Zusammenleben: aktuelle Fragestellungen, Befindlichkeiten

²² Aussagen basierend u.a. auf den Ergebnisse aus den Befragungen im Rahmen des Projekts.

²³ Das Beharren auf einer detaillierten Klärung zahlt sich hier jedoch häufig später aus, gerade wenn es um Entscheide bezüglich Unterhalt und Erneuerung geht.

²⁴ Siehe hierzu «*Tool 3: Instrumente zur Erneuerungsplanung von StWE*» mit dem «*Instrument B: Prognose Erneuerungsfonds*».

²⁵ Siehe hierzu «*Tool 3: Instrumente zur Erneuerungsplanung von StWE*» mit «*Instrument A: Erneuerungsterminplan*» und «*Instrument C: Massnahmenübersicht*».

Etablierung und Fortschreibung entsprechender Zielsetzungen und Instrumente

Strukturell hilft im StWE zudem die Etablierung, Anpassung und Fortschreibung folgender Dokumente und Instrumente, wie sie in «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*» resp. im Abschnitt Zielsetzungen in «*Tool 4: Musterreglement und Zielsetzungen für StWE*» sowie in «*Tool 3: Instrumente zur Erneuerungsplanung von StWE*» beschrieben sind:

- «*Zielsetzung A: Erhaltungsstrategie*»
- «*Zielsetzung B: Erhaltungsziel*»
- «*Zielsetzung C: Finanzierungsplanung*»
- «*Instrument A: Erneuerungsterminplan*»
- «*Instrument B: Massnahmenübericht*»
- «*Instrument C: Prognose Erneuerungsfonds (EF)*»

Zudem kann sich die StWE-Gemeinschaft im Rahmen einer Zielsetzung auf bestimmte Vorgehensschritte bei der Projektierung und Realisierung umfassender Unterhalts- und Erneuerungsmassnahmen einigen. Wie in «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*» näher beschrieben und in «*Tool 4: Musterreglement und Zielsetzungen für StWE*» als Zielsetzung aufgenommen, umfasst ein sinnvolles Vorgehen folgende Prozessschritte:²⁶

- Umfassende Bauzustandsanalyse (ca. alle 10-15 Jahre, mit Baufachleuten)²⁷
- Projektierungsbeschluss²⁸
- Bedürfnisevaluation (mit Baufachleuten)²⁹
- Variantenstudium (mit Baufachleuten)³⁰
- Erneuerungsstrategie (mit Baufachleuten)³¹
- Bauprojekt + Baubewilligung (mit Baufachleuten)³²
- Organisationsmodell³³
- Ausschreibung Massnahmen(-pakete) (mit Baufachleuten)³⁴
- Bauabnahme + Baukostenabrechnung³⁵
- Wirkungsanalyse Massnahmen(-pakete)³⁶

4.2.1 Rollenklärung

Wie in Kapitel 2 angesprochen, kann die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten Konflikten vorbeugen. Ob jemand seine Rolle vollumfänglich annimmt und damit eigene wie auch fremde Erwartungen erfüllt, kann allgemein anhand von folgenden Kriterien geprüft werden:

- **Rollenidentität**
Sie beschreibt den Identifikationsgrad mit einer Rolle. Hier wird ermittelt und geklärt, wie weit eine Person die fragliche Rolle mit ihren Vor- und Nachteilen annehmen möchte resp. angenommen hat.

²⁶ Details zu den Prozessschritten finden sich im Themenbericht «*Tool 4: Musterreglement und Zielsetzungen für StWE*».

²⁷ Siehe «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*», Meilenstein 16 «*Bauzustandsanalyse*».

²⁸ Siehe «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*», Meilenstein 17 «*Projektierungsbeschluss*».

²⁹ Siehe «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*», Meilenstein 18 «*Bedürfnisevaluation*».

³⁰ Siehe «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*», Meilenstein 19 «*Variantenstudium*».

³¹ Siehe «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*», Meilenstein 20 «*Erneuerungsstrategie*».

³² Siehe «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*», Meilenstein 22 «*Bauprojekt + Baubewilligung*».

³³ Siehe «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*», Meilenstein 24 «*Organisationsmodell (Ausführung)*».

³⁴ Siehe «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*», Meilenstein 25 «*Ausschreibung*».

³⁵ Siehe «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*», Meilenstein 27 «*Bauabnahme + Baukostenabrechnung*».

³⁶ Siehe «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*», Meilenstein 28 «*Wirkungsanalyse*».

- **Rollenkenntnis**

Hier geht es um die Frage, ob die eigenen Erwartungen an eine bestimmte Rolle bewusst sind und ob ein Rolleninhaber die Erwartungen seiner mit ihm in dieser Rolle verbundenen Mitmenschen kennt und reflektiert. Weiter beschreibt die Rollenkenntnis inwieweit einem Rolleninhaber die für die Rolle typischen Werte, Strategien und Methoden bekannt sind.

- **Rollenmanagement**

Das Rollenmanagement sagt aus, inwieweit eine Person fähig ist mit Rollenkonflikten umzugehen, einen Konflikt anzunehmen und diesen konstruktiv zu bearbeiten. Ebenfalls wird beim Rollenmanagement untersucht, wie der Wechsel von einer Rolle (z.B. StW-Eigentümer) in eine andere Rolle (z.B. Mitglied im StWE-Ausschuss) gelingt und ob der Rolleninhaber dies in einer angemessenen Art und Weise schafft.

Als Fragen formuliert, könnten diese Kriterien einer StWE-Gemeinschaft helfen, im Rahmen einer Versammlung oder von Gesprächen z.B. mit einer Verwaltung eine Rollenklärung vorzunehmen.

In besonderer Form stellt sich das Dilemma des Rollenkonfliktes im StWE für interne Verwaltungen. Diese kennen ihre Miteigentümer gut und haben - vorausgesetzt alle StWE wohnen in der Liegenschaft - aufgrund der täglichen Nähe eine besondere Stellung zu diesen, welche zusätzliche Chancen eine tragfähige konstruktive Beziehungsgestaltung vornehmen zu können, aber auch Risiken beinhalten. Das heisst, interne Verwalter sollten Grundsätze und Besonderheiten in der Kommunikation, besser noch in der Menschenführung kennen. Themen wie zum Beispiel «Mediatives Vorgehen beim Führen in Konflikten», oder die Selbstreflexion zu den Themen «Befangenheit, Unparteilichkeit, Allparteilichkeit als Vermittler und Verhandler», sollten ihnen besonders geläufig sein.

Darüber hinaus können die verschiedenen Akteure im StWE spezifische Rollen einnehmen, wenn es um die Konfliktprävention und –bearbeitung geht. Deren Inhalte werden nachfolgend kurz beschrieben.

4.2.2 Rolle der Verwaltung

Der Verwaltung kommt in der Konfliktprävention eine Schlüsselposition zu. Einerseits kann sie allgemein durch ein gezieltes Einbringen von Fachkompetenzen ein konfliktfreies Miteinander innerhalb einer StWE unterstützen:

Fachkompetenz Kommunikation und Konfliktbearbeitung

- Die Verwaltung stellt grundlegende Kommunikationskompetenzen zur Verfügung, insbesondere im Umgang mit allfälligen Differenzen des täglichen Zusammenlebens.
- Die Verwaltung verfügt über weitreichendere Kompetenzen im Bereich Konfliktbearbeitung und/oder kann bei Bedarf dritte Fachpersonen vermitteln.

Fachkompetenz: Strukturen und Prozesse

- Die Verwaltung verfügt über Fachwissen in Bezug auf die Organisation von StWE-Gemeinschaften und kann tragfähige Strukturen und Prozesse etablieren.
- Die Verwaltung bringt Kompetenz bzgl. Finanzierungsplanung und Fragen des Erneuerungsfonds ein und kann «massgeschneiderte» Varianten gemeinsam mit den StW-Eigentümern entwickeln.

- Bei notwendigen Baumassnahmen können Kompetenzen zum optimierten Prozess hinsichtlich Vorbereitung, Begleitung, Projektierung und Realisierung zur Verfügung gestellt werden.

Fachkompetenz: Recht

- Die besonderen gesetzlichen Grundlagen für das StWE (z.B. ZGB) müssen bekannt sein und verstanden werden. Ebenfalls muss ein gutes Basiswissen über das Obligationenrecht vorhanden sein.
- Die Verwaltung informiert rechtzeitig über rechtliche Neuerungen, welche eine StWE-Gemeinschaft betreffen.
- Die Verwaltung kann Kompetenzen für die Anpassung und Aktualisierung von Reglement und Zielsetzungen zur Verfügung stellen.
- Die Verwaltung muss im Stande sein, StW-Eigentümer vor Gericht bei Führung eines Zivilprozesses im Gebiet der Nutzung und Verwaltung gemeinschaftlicher Teile³⁷ zu vertreten.

Andererseits kann sich die Verwaltung einbringen, wenn es konkret um die Konfliktvermeidung bzgl. Unterhalt und Erneuerung geht. Dabei kommen wenig neue Aufgaben auf die Verwaltung zu. Vielmehr geht es darum

- den Lead zu übernehmen, wenn es um die voran gehend thematisierte, frühzeitige Regelung von Strukturen und Entscheidungsprozessen geht. Basis hierfür stellen die oben dargestellte Checkliste, sowie «*Tool 4: Musterreglement und Zielsetzungen für StWE*» und «*Tool 5: Kommentiertes Pflichtenheft Verwaltung StWE*» dar.
- die StWE-Gemeinschaft für Unterhalt- und Erneuerung resp. die Erstellung bzw. Fortschreibung entsprechender Zielsetzungen und Instrumente sowie die Äufnung eines entsprechend dotierten Erneuerungsfonds zu sensibilisieren. Basis dafür können die oben dargestellten Kriterien und Instrumente sein. In ausführlicher Form sind die Prozessschritte und Leistungen in «*Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE*» beschrieben. Ggf. arbeitet der Verwalter hier auch mit externen Fachpersonen zusammen.
- zur Klärung der eigenen Rolle das Gespräch mit der StWE-Gemeinschaft zu suchen und die wahrgenommenen sowie die nicht im Leistungsauftrag enthaltenen Leistungen zu diskutieren. Basis hierfür können die in «*Tool 5: Kommentiertes Pflichtenheft Verwaltung StWE*» enthaltenen Kriterien sein.

Allgemein gilt darüber hinaus, dass das Verhalten und die Kommunikation des Verwalters eine Signalwirkung für die Ansprechpartner haben. Der Verwalter übernimmt diesbezüglich eine Vorbildfunktion. Hierzu gehört folglich auch:

- Neue und austretende Gemeinschaftsmitglieder werden vom Verwalter persönlich begrüsst bzw. verabschiedet. Der Verwalter befragt neue StW-Eigentümer nach ihrem Wohlbefinden im Haus und in der Gemeinschaft.
- Der Verwalter pflegt den Kontakt zu den StW-Eigentümern, auch ohne dass gerade ein Problem zur Lösung ansteht. Besonders pflegt er die Beziehung zu der oder den

³⁷ ZGB Artikel 712t, es handelt sich dabei um die Vertretung in sog. «summarischen Verfahren»; sollen darüber hinaus Geschäfte vertreten werden, muss der Verwalter von der Versammlung der Stockwerkeigentümer dazu ermächtigt werden, Artikel 712t Absatz 2.

Schlüsselpersonen resp. den speziellen Ansprechpartnern seitens der StWE-Gemeinschaft (insbesondere Delegierte bzw. Ausschussmitglieder).

- Der Verwalter baut einen Stellvertreter auf, der über Positives und Schwieriges informiert ist und auch die Schlüsselpersonen kennt.
- Bei Problemen oder Konflikten handelt der Verwalter rasch, er geht pro-aktiv auf die Betroffenen zu, klärt, fragt nach, vermittelt wenn nötig sofort. Grundsätzlich wirkt dabei ein offenes, empathisches, gesichtswahrendes und klares Kommunizieren de-eskalierend.
- Zudem sollte ein Verwalter wissen, was bei Verstössen gegen Hausordnung und Reglement zu tun ist. Wertvoll ist, wenn er auch Alternativen zu einem Vorgehen vor Gericht kennt, wie z.B. die Mediation oder das mediatorische Vorgehen.

Bei intern verwalteten StWE-Gemeinschaften können die genannten Kompetenzbereiche häufig nicht vollständig abgedeckt werden. Hier empfiehlt sich, bereits zu einem frühen Zeitpunkt zu klären, wie fehlendes Fachwissen aufgefangen werden kann. Allenfalls können für einzelne Kompetenzbereiche gezielt externe Fachpersonen beauftragt werden.

4.2.3 Rolle der StWE-Gemeinschaft

Auch StW-Eigentümer selbst können, gerade, wenn es um die Vermeidung von Konflikten bei Unterhalt und Erneuerung geht, mithelfen Konflikten vorzubeugen, indem sie:

- Verantwortlichkeiten klären: Klar definieren, was bis wann von wem erledigt werden soll, ggf. auch schriftlich.
- Einen Delegierten/Ausschuss stellen: Dieser vertritt die Interessen der StW-Eigentümer und führt die üblicherweise heterogene StWE-Gemeinschaft eher eng, d.h.: Erwartungen der Gemeinschaft abholen, mögliche Massnahmen besprechen, frühzeitig über Bauaktivität, erreichte Meilensteine, aber auch Verzögerungen und Kostenüberschreitungen informieren. Bevor ein Delegierter handelt, sollte er sich immer mit der StWE-Gemeinschaft abstimmen.
- Eine Kommunikationskultur vereinbaren: Eigentliche Schulungen im Thema können StW-Eigentümern sicher nicht abverlangt werden, trotzdem gibt es Massnahmen im Bereich Kommunikation, welche eine hohe präventive Wirkung aufweisen (s. Kap. 4.1). Eine StWE-Gemeinschaft kann entsprechende «Spielregeln» festhalten.
- Baufachliches und rechtliches Know-How fördern: Je besser ein StW-Eigentümer über bauliche Unterhalts- und Erneuerungsbedarfe sowie die Vorgaben im StWE-Reglement im Bilde ist, desto leichter und effektiver gestaltet sich die Zusammenarbeit.
- Finanzielles Mittragen, Offenheit: Ein StW-Eigentümer erleichtert den weiteren Akteuren den Umgang mit ihm selbst und wirkt bei den Gesprächen in der StWE-Gemeinschaft konstruktiv, wenn er bezüglich seiner persönlichen Lebenssituation (Finanzen, kürzer- bis längerfristige Absichten) möglichst Transparenz schaffen kann. Insgesamt schafft Offenheit meistens Verständnis und kann auf neue Wege und Optionen aufmerksam machen.
- Interesse zeigen, mitwirken: Je mehr Erwartungen von allen mitbetroffenen StW-Eigentümern bekannt sind, umso grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Erwartungen mindestens teilweise erfüllt werden können. Das bedingt jedoch, dass ein Minimum an Sich-Informieren, Teilnehmen an Sitzungen, also an Mitwirkung und –entscheidung durch den einzelnen StW-Eigentümer wahrgenommen wird.
- Inputs abholen: z.B. eine humorvolle, abwechslungsreiche Information durch einen Spezialisten zum Thema «konstruktives Kommunizieren» oder die periodische Einladung von Re-

ferenten zu StWE-relevanten, fachspezifischen Themen in den Bereichen Bau, Finanzen und Recht.

4.2.3 Rolle von Architekten/ Baufachleuten

Der Architekt/ Baufachmann nimmt als Akteur im Laufe des Lebenszyklus einer StWE-Gemeinschaft periodisch eine Schlüsselposition ein. Als Fachperson ist er Ansprechpartner in der Entstehungsphase wie auch bei Fragen rund um Unterhalt und Erneuerung. In Bezug auf Konfliktprävention kommt in diesen Phasen dem Management der Bedürfnisse in baulichen und gestalterischen Belangen innerhalb der StWE-Gemeinschaft eine wichtige Bedeutung zu.

Bedürfnismanagement in baulich-gestalterischen Fragestellungen

Mit jeder Baumassnahme sind kundenseitige Vorstellungen und Erwartungen verbunden. Ganz besonders gilt dies für Wohnraum in Eigentum, wie es beim StWE der Fall ist. Der Architekt trägt die Verantwortung für eine möglichst optimale Umsetzung dieser Bedürfnisse und bringt gleichzeitig seine architektonische Kompetenz hinsichtlich Gestaltung und geltender Standards ein. Hinsichtlich eines optimalen Bedürfnismanagements stehen dabei folgende Aspekte im Vordergrund:

- *Heterogenität der Bedürfnisse:* Lebensumstände, finanzielle Möglichkeiten, ästhetisches Empfinden und daraus resultierende Bedürfnisse können sich innerhalb einer StWE-Gemeinschaft stark unterscheiden und verändern. Hier gilt es, die individuellen Positionen der StW-Eigentümer gleichermaßen zu respektieren und nach breit abgestützten, möglichst flexiblen Lösungen zu suchen. Anhaltspunkte für eine Diskussion können auch die in Kap. 4.1. dargelegten Strategien liefern.
- *Empathie und Geduld:* In den überwiegenden Fällen ist in StWE-Gemeinschaften vor allem Laienwissen vorhanden. Dies erfordert insbesondere auf Ebene der Fachsprache eine spezifische Aufmerksamkeit. Begriffe sind laienverständlich zu umschreiben bzw. einzuführen. Es gilt soweit im Rahmen des jeweiligen Auftrags möglich, das Verständnis aller beteiligten Akteure aktiv zu fördern und sicherzustellen.³⁸

5. Konfliktbearbeitung im StWE

Wie in Kapitel 2 ausgeführt, gehören Konflikte zum täglichen Leben, können unterschiedlichste Ursachen aufweisen und sich unterschiedlich stark manifestieren. So sind auch im Laufe des Lebenszyklus von StWE-Gemeinschaften konflikthafte Situationen zu erwarten. Generell erscheint es dabei wichtig, das Entstehen von Konflikten nicht per se als problematisch zu bewerten, sondern die Entwicklung und das «Leben» eines guten Umgangs mit Konflikten zu fokussieren bzw. zu ermöglichen. Die folgenden Ausführungen geben hierfür Orientierungspunkte.

Die Bearbeitung eines Konfliktes folgt dabei zwei wichtigen Prinzipien: Einerseits muss jede Konfliktsituation von neuem analysiert werden. Eine sorgfältige Analyse der Ausgangslage dient als Basis für die Planung und Durchführung der weiteren Umsetzungsschritte (s. Kap. 2). Darüber hinaus unterstreicht Daniel Siegel, Neurologe und Mediator aus den USA³⁹, die Bedeutung einer früh-

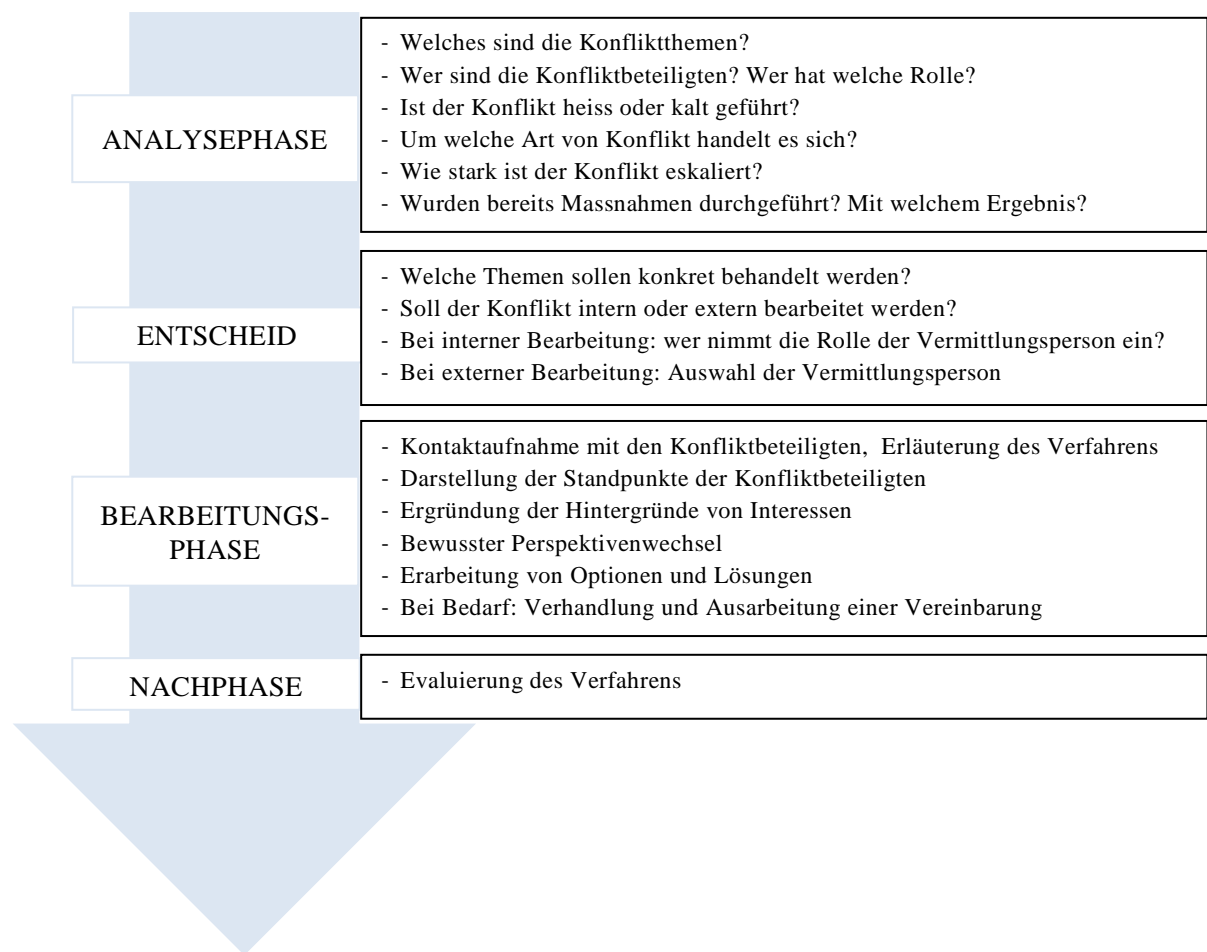
³⁸ Eine entsprechende Kommunikation kann gerade im StWE aufgrund der Vielzahl der Akteure mit Mehraufwand verbunden sein. Dieser sollte den Auftraggebenden aktiv kommuniziert werden, so dass die Aufbereitung entsprechender Informationen und die Konkretisierung der durch die Eigentümerzahl vielfältigen Bedürfnisse (z.B. im Rahmen von Workshops) entsprechend vergütet werden kann.

³⁹ Vortrag 17. Juli 2012, Admont, «Mediation - how can the mind help».

zeitigen Bearbeitung von Konflikten. Denn je länger man einen Konflikt «laufen lässt», ihn unterdrückt, unbeachtet lässt, aussitzen will oder verkennt, desto leichter lässt man es ungewollt zu, dass er mit der Zeit höher eskaliert und an Gewicht gewinnt. Die Anzahl Betroffener und der Zeitaufwand zur Bearbeitung nehmen dann zu.

5.1 Phasen einer Konfliktbearbeitung

Folgende Darstellung zeigt einen Überblick über die zentralen Schritte einer Konfliktbearbeitung⁴⁰ und fasst sie zu vier Hauptphasen zusammen.



Zur Analyse der Ausgangslage

Zeigt sich ein Konflikt, gilt auch im StWE das zentrale Prinzip der sorgfältigen Analyse der Ausgangslage: egal ob intern oder extern verwaltet, egal ob intern oder extern begleitet, müssen zunächst die vorhandenen Konfliktthemen benannt werden. Für die Einschätzung der Konfliktart sowie der Eskalationsstufe bieten die im Kapitel 2 genannten Modelle einen leicht anwendbaren Orientierungsrahmen.

⁴⁰ Vgl. Lenz, Christina. (2003). Die Bedeutung der Pre-Mediation bei der Mediation im öffentlichen Bereich. In: Ferz, Sascha; Pichler, Johannes. (Hrsg.). Mediation im öffentlichen Bereich. Salzburg: Schriften zur Rechtspolitik des Österreichischen Instituts für Rechtspolitik.

Das Identifizieren der Konfliktbeteiligten stellt einen weiteren wichtigen Bestandteil zur Analyse der Ausgangslage dar. Handelt es sich um einen Konflikt, welcher einigermaßen gut «fassbar» ist, also eine gewisse Anzahl von Beteiligten nicht übersteigt⁴¹, es offenkundig ist, wer in welcher Weise am Streit beteiligt ist und die Eskalationsstufe bei maximal Stufe 4 liegt, vermag eine interne Person die Bearbeitung erfolgreich vorzunehmen. Umfasst der Konflikt jedoch mehr als rund 5 Personen, welche bei einer Eskalationsstufe >4 an einem Tisch zusammen den Konflikt besprechen sollten, ist von einem internen Bearbeiten grundsätzlich abzuraten. In einer solchen Situation ist eine Person zu empfehlen, welche unbefangen ist und über einen professionellen Konfliktbearbeitungshintergrund verfügt.

Zum Entscheid

Die Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung muss von allen beteiligten Akteuren getragen werden. Eine Konfliktbearbeitung gegen den Willen einer beteiligten Partei ist nicht möglich. Das heisst, sobald ein Konflikt auftritt, muss von den StW-Eigentümern entschieden werden, dass dieser bearbeitet oder wie damit umgegangen werden soll.

Am Ende dieses Prozesses sollte das Ergebnis schriftlich festgehalten werden. Bei einer internen Bearbeitung kann ein Protokoll als Vereinbarung dienen, im Rahmen einer externen Bearbeitung wird das *Contracting* formell ähnlich einem Vertrag abgeschlossen.

Die Vereinbarung sollte mindestens Auskunft geben über:

- Die zu bearbeitenden Themen und/oder Fragestellungen
- Die Anzahl der Sitzungen, die für die Konfliktbearbeitung vorgesehen und budgetiert werden
- Die Wahl der Vermittlungsperson
- Der Umgang mit den Ergebnissen (auch: Visualisierungen, Fotoprotokolle aus Sitzungen)
- Der Umgang mit Vertraulichkeitsaspekten

Bearbeitungsphase

In der Bearbeitungsphase steht die sorgfältige Klärung und Darstellung der Standpunkte der Konfliktbeteiligten im Vordergrund. Interessen, Wertvorstellungen und Motivationen werden bewusst erörtert. Es gilt, Schritt für Schritt die einzelnen Parteien zu Wort kommen zu lassen und die Aufmerksamkeit auf ein Vermeiden von Abwertungen gegenüber den übrigen Standpunkten zu richten⁴². Entscheidend ist hierbei, dass nur auf Basis von sorgfältig geklärten Standpunkten und der Bereitschaft aller Konfliktbeteiligten, sich für die weiteren Schritte einmal wertneutral mit den verschiedenen Standpunkten und Lösungsvarianten auseinanderzusetzen, in die Erarbeitung der weiteren Schritte eingestiegen werden kann.

Ein Kern der Bearbeitungsphase liegt darauf aufbauend im Wechsel der Perspektiven. Hierbei werden die konfliktbeteiligten Parteien dazu eingeladen, die Perspektive der jeweils anderen Konfliktparteien einzunehmen und den Sachverhalt bewusst aus dieser Perspektive wahrzunehmen. Wiede-

⁴¹ Erfahrungsgemäss wird ab rund fünf Teilnehmenden das Leiten des Prozesses schwieriger und eine Co-Leitung wird empfohlen. Allein das Halten des Blickkontaktes mit allen Anwesenden in Abwechslung mit dem Visualisieren von Beiträgen am Flipchart fragt nach einer Arbeitsteilung. Ebenfalls ist es energetisch leichter, Emotionsstürme zu zweit anzuhören, auszuhalten und in konstruktive Bahnen zu lenken.

⁴² Vgl. hierzu auch die in Kapitel 4.1. aufgeführten Prinzipien des gewaltfreien Kommunizierens.

rum steht eine bewusste Wahrnehmung und Beschreibung, frei von Bewertung bzw. Abwertung im Vordergrund.

Für die Erarbeitung von Optionen und Lösungen bietet erfahrungsgemäss die Methode des Brainstormings mit der bewussten Unterscheidung zwischen einer *Ideenphase* und einer *Bewertungsphase* einen sehr anschaulichen und hilfreichen Orientierungsrahmen. Im Rahmen der Ideenphase gilt es darauf zu achten, dass das Spektrum an Ideen und Lösungsvorschlägen wertneutral (!) geöffnet wird und die Ideenfindung nicht durch voreilige Einschränkungen oder Kritik (oder gar sog. «Totschlagargumente») gestört wird. Darauf aufbauend werden in der Bewertungsphase die Vorschläge gemeinsam bewertet und eine oder mehrere Varianten herausgeschält, die weiterverfolgt werden sollen. In dieser Phase gilt es, auf ein gemeinsames Festlegen der Kriterien und auf ein schrittweises «Einkreisen» der Varianten zu achten.

Beim Aushandeln und Ausarbeiten der Varianten kann es je nach Eskalationsgrad des Konfliktes erneut zu Konflikten kommen. Dann gilt es, sorgfältig abzuwägen, ob ein weiteres Aushandeln sinnvoll ist. Sollte sich abzeichnen, dass ein Aushandeln momentan nicht mehr konstruktiv möglich ist, empfiehlt sich ein Time Out bzw. ein Vertagen der Lösungsfindung. Der Wiedereinstieg erfolgt dann je nach Bedarf entweder durch ein erneutes Klären der Standpunkte oder durch ein Fortführen der Lösungsfindung.

Am Ende der Aushandlung gilt es, die Ergebnisse zu sichern. Empfehlenswert ist das Verfassen einer Aktennotiz bzw. je nach Bedarf einer gesonderten Vereinbarung.

Zur Nachphase

Zur Nachbereitung empfiehlt sich ein «follow up», d.h. eine zeitlich nachgelagerte Sequenz zur Überprüfung der getroffenen Abmachungen. Im Rahmen einer solchen Standortbestimmung kann bereits Erreichtes gewürdigt, unerledigte Aspekte bei Bedarf nachbearbeitet und neu terminiert werden. Dies kann bei interner Bearbeitung auch eigenverantwortlich durchgeführt werden.

5.2 Zur Rolle der Vermittlungsperson

Die Rolle der Vermittlungsperson lässt sich durch eine Reihe von Merkmalen charakterisieren:

- Professionalität im Umgang mit Beratungsinstrumenten: Die Vermittlungsperson ist mit den eingesetzten Beratungsinstrumenten vertraut.
- Allparteilichkeit: Die Vermittlungsperson garantiert im gesamten Bearbeitungsprozess die Allparteilichkeit. Verbale oder non-verbale Bewertungen und Einschätzungen von Positionen oder das Vorgeben bzw. Beeinflussen von Lösungsvorschlägen sind ausgeschlossen.
- Zurückhaltung, Bescheidenheit: Die Vermittlungsperson nimmt sich zurück, stellt ihre Fähigkeiten und Energie den Beteiligten anspruchsfrei zur Verfügung.
- Wertschätzung: Die Vermittlungsperson bringt allen Beteiligten persönliche Wertschätzung entgegen.
- Ressourcenorientierung: Die Vermittlungsperson respektiert die bei den Beteiligten vorhandenen Ressourcen bzw. Energien, Erfahrungen, Ideen und baut auf ihnen auf.
- Authentizität: Die Vermittlungsperson achtet auf Kongruenz (Wort/Inhalt, Mimik und Gestik decken sich).

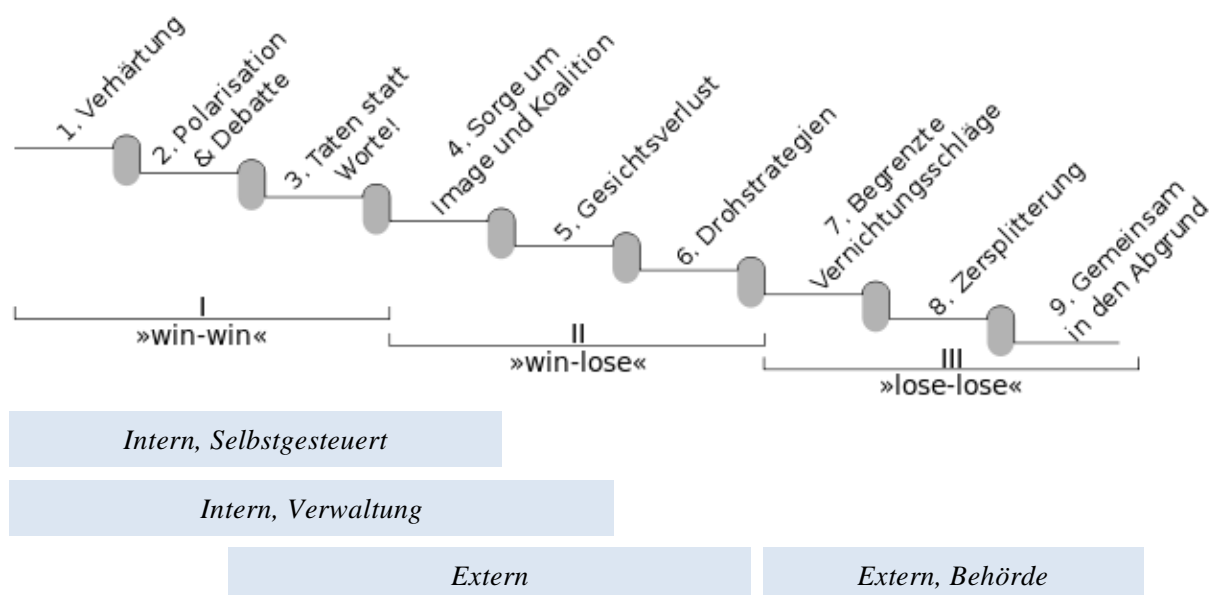
- **Prozesskompetenz:** Die Vermittlungsperson wahrt den Überblick über den Prozess und sorgt für eine Sicherung der Ergebnisse und Entscheide.
- **Diskretion:** Die Vermittlungsperson geht mit dem elementaren Prinzip der Diskretion verantwortungsvoll um, klärt bewusst den Umgang mit Informationen und Ergebnissen, und garantiert die Einhaltung der Abmachungen.

5.3 Zur Zeitachse

Konflikte haben ihre individuelle Entstehungsgeschichte. Sehr häufig, insbesondere bei kalten Konflikten, sind die Konfliktparteigen seit längerem involviert und es sind bereits einige Worte gefallen und Taten erfolgt, welche zu einer Verschärfung geführt haben. Nicht genug unterstrichen werden kann in diesem Zusammenhang, dass der Weg zu einer Lösung des Konflikts ebenfalls ein gewisses Mass an Zeit braucht. Vor einer zu straffen Zeitplanung für die Konfliktbearbeitung ist daher dringend abzuraten. Idealerweise erstreckt sie sich über mehrere Sitzungen bzw. sieht ausreichende Pausen vor, um ein «Setzen» der oft sehr emotional geführten Auseinandersetzungen zu ermöglichen.

5.4 Interne oder externe Konfliktbearbeitung: Varianten

Beim StWE kann auf Grund der spezifischen Akteurskonstellationen zwischen drei Varianten der Konfliktbearbeitung unterschieden werden (s.u.). Die Wahl der geeigneten Variante muss generell sehr sorgfältig erfolgen. Dringend empfohlen ist eine Festlegung der Variantenwahl bereits frühzeitig im Rahmen einer geeigneten Vereinbarung.



Variante interne Bearbeitung selbstgesteuert

- Die StWE-Gemeinschaft bearbeitet den Konflikt in Eigenregie. Es wird keine explizite Vermittlungsperson bestimmt, sondern eine gemeinschaftliche Klärung auf der Gesprächsebene angestrebt.

- Als Faustregel ist diese Variante bis zur Eskalationsstufe 3 denkbar⁴³. Im Ausnahmefall, falls eine sehr gute Konfliktkultur innerhalb der Gemeinschaft besteht, ist das selbstgesteuerte Erkennen und Bearbeiten von Konflikten bis auf Stufe 4 möglich.

Variante interne Bearbeitung durch Verwaltung

- Die zuständige Verwaltung übernimmt die Vermittlung.
- Die Position der Verwaltung zeichnet sich durch eine gewisse Distanz zur betreffenden StWE-Gemeinschaft aus. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass eine Bearbeitung bis zur Eskalationsstufe 5 grundsätzlich möglich ist.

Variante externe Bearbeitung durch Experten

- Eine externe Fachperson übernimmt die Vermittlung.
- Der Beizug einer externen Fachperson ist generell auf jeder Stufe möglich und ist ab Stufe 4 sinnvoll. Eine generelle Einschätzung der maximal bearbeitbaren Eskalationsstufe hängt massgeblich vom Kompetenzprofil der zuständigen bzw. verfügbaren Fachperson ab, von der Belastbarkeit der Konfliktparteien und der Situation an sich.

Variante externe Bearbeitung durch Behörde

- Bei sehr stark eskalierten Konflikten (ab Stufe 7), empfiehlt sich in jedem Fall der Beizug einer externen dritten Fachperson, wenn nicht sogar eine Intervention einer Behörde.⁴⁴

5.5 Ansatzpunkte zur internen Bearbeitung

Auf den Eskalationsstufen 1 bis 3 besteht für StWE-Gemeinschaften das Potenzial zur selbstgesteuerten konstruktiven Bearbeitung von Konflikten. Die nachfolgend aufgeführte Tabelle ergänzt die wichtigsten Konfliktarten nach Moore und Faller⁴⁵ um eine Auswahl von Ansatzpunkten, die eine interne Lösungsfindung unterstützen können. Die Ansatzpunkte werden jeweils an einem Beispiel aus dem Bereich des StWE veranschaulicht.

Wird bei einer internen Bearbeitung eine Vermittlungsperson gewünscht, ist von der expliziten Ernennung einer Person aus den eigenen Reihen (im Sinne eines Mandats) abzuraten. Die Erfüllung der Vermittlungsrolle ist in diesem Fall in Bezug auf Allparteilichkeit und Prozesskompetenz massiv erschwert und nur in Ausnahmefällen möglich⁴⁶.

Konfliktart	Mögliche Ursachen	Ansatzpunkte	Beispiel aus dem Bereich StWE ⁴⁷
Sachverhalts-Konflikt	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde oder fehlerhafte Information • unterschiedliche Dateninterpretati- 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsdefizit identifizieren, bei Bedarf Informationsbeschaffung delegieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Allen StW-Eigentümern liegen durch die Verwaltung frühzeitig Unterlagen zum mittel- und langfristigen Unterhalts- und Erneuerungsbedarf sowie den damit ver-

⁴³ Vgl. Glasl F. (2000). Selbsthilfe in Konflikten. Bern: Verlag Haupt.

⁴⁴ Ab dieser Stufe sind sehr bedeutende Mandats- bzw. Interessenskonflikte und sogar Handgreiflichkeiten zu erwarten; ebenfalls können auf dieser Stufe auch strafrechtlich relevante Tatbestände vorliegen.

⁴⁵ Vgl. Moore Chr. W. (1986). The Mediation Process. San Francisco, Seite 27. Präsentiert und adaptiert von Kurt Faller, Mediator, Lehrgang Mediator Fachhochschule Nordwestschweiz, Baden, 1999-2000.

⁴⁶ Dies schliesst nicht aus, dass sich auch eine interne Personen mit entsprechenden Kompetenzen zur Vermittlung einbringen kann. Anlässlich der durchgeführten Gruppengespräche im Projekt zeigte sich an einem praktischen Beispiel, welch wertvolle Stütze ein Mitglied der Stockwerkeigentümerschaft bei der Lösung von Konflikten sein kann. Dies dank einer Persönlichkeit, die auf Grund einer Mischung aus Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz die Akzeptanz bei den übrigen Mitgliedern der StWE-Gemeinschaft zu garantieren scheint. Die betreffende Person wurde aber nicht explizit als Vermittlungsperson ernannt bzw. hat sich diese Rolle auch nicht selbst zugeschrieben.

⁴⁷ Siehe dazu auch «Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE».

	on, unterschiedliche Kriterien zur Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgehensweise zur Bewertung gemeinsam abstimmen, klären • Bei Bedarf: Einholen unabhängiger Drittmeinung aufgleisen 	bundenen Kosten vor. Diese werden an den jährlichen StWE-Versammlungen besprochen. Die Bewertung der Notwendigkeit von absehbaren Erneuerungen wird thematisiert. Liegen unterschiedliche Haltungen dazu vor, kann ein Bausachverständiger zugezogen werden.
Interessenkonflikt	<p>Wahrgenommene oder tatsächliche Konkurrenz von</p> <ul style="list-style-type: none"> • realen (inhaltlichen) Interessen • Verfahrensinteressen • psychologischen Interessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse und Bedürfnisse in den Vordergrund stellen und bewusst thematisieren⁴⁸ • Gemeinsame Suche nach objektiven Kriterien für den Interessenausgleich • Durch integratives Verhandeln nach Wegen suchen, Optionen zu erweitern und Tauschgewinne zu ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Vereinbarungen bzgl. der Zielsetzungen zum Werterhalt/der Wertsteigerung einer StWE-Liegenschaft helfen zu verhindern, dass spontan Interessen und Werthaltungen aufeinander prallen. Liegen im konkreten Fall dennoch Interessens- oder Wertekonflikte vor, kann basierend auf einer Darlegung der Bedürfnisse, erfragt werden, unter welchen Bedingungen Parteien, die sich gegen eine Erneuerungsmassnahme aussprechen, bereit wären teilzunehmen. Ggf. muss dabei der Verhandlungsgegenstand ausgeweitet werden (z.B. von Fassadenrenovation zu langfristiger Umgang mit Liegenschaft).
Wertekonflikt	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Kriterien zur Bewertung von Ideen oder Verhalten • Ausschliessende Ziele von innerem (persönlichem) Wert • Unterschiedliche Lebensformen und Ideologien 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertediskussionen vermeiden, stattdessen Wertepluralismus bewusst wahrnehmen • Nach übergeordneten gemeinsamen Interessen und Zielen suchen 	
Beziehungskonflikt	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Gefühle, hohe Emotionalität • Fehlwahrnehmungen oder Stereotypen (Vorurteile) • Mangelnde Kommunikation oder Fehlkommunikation • Wiederholtes negatives Verhalten • Destruktive Verhaltens- und Interaktionsmuster 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusstes Wahrnehmen und Unterscheiden der emotionalen Ebene und der Sachebene • Gemeinsam «Spielregeln» für das Ausdrücken von starker Emotionalität entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Treffen z.B. an einer StWE-Versammlung wiederholt Parteien mit unterschiedlichen Meinungen aufeinander, helfen vorab definierte «Spielregeln» (z.B. Time Out bei Blockade, Verzicht auf beleidigende Voten etc.) Spannungen vorzubeugen oder zu entschärfen. Ist eine Verwaltung damit beauftragt, kann diese entsprechende Kommunikationsregeln etablieren und deren Einhaltung fördern.⁴⁹
Strukturkonflikt	<ul style="list-style-type: none"> • Ungleiche Kontrolle, Eigentumsver- 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur und Prozesse hinterfragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Auch im StWE ist die Klärung der Rollen wesentlich. Welche Rolle

⁴⁸ nicht nur Positionen.

⁴⁹ Siehe dazu Absatz 2.

	<p>hältnisse oder Verteilung von Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ungleiche Macht und Autorität • Geographische, physische oder Umfeld bezogene Faktoren, welche Zusammenarbeit behindern (inkl. Aufbau- und Ablauforganisation, welche konfliktfördernd wirken) • Zeitzwänge 	<p>und bei Bedarf anpassen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rollenverteilung überprüfen und bei Bedarf anpassen • Modus zur Entscheidungsfindung kritisch prüfen und bei Bedarf anpassen 	<p>übernehmen die einzelnen StW-Eigentümer im Rahmen der Vorbereitung, Beschlussfassung und Begleitung von Erneuerungsmassnahmen? Welches Gewicht hat ihre Stimme? Wer nimmt die vermittelnde Rolle ein?</p> <p>Diese Rollenklärung sollte vor konfliktanfälligen Entscheidungen im Rahmen der jährlichen StWE-Versammlung vorgenommen werden und in Diskussionen zu Erneuerungsprojekten berücksichtigt werden.</p> <p>Ggf. bedarf es. bzgl. der Behandlung von Erneuerungsthemen auch separater Treffen, da der zeitliche Rahmen an den jährlich stattfindenden StWE-Versammlungen nicht ausreicht.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fragetechnik

In der Mediation, sowie in anderen Beratungsformaten wie Coaching oder Supervision spielen spezifische Fragetechniken eine wichtige Rolle. Eine Vermittlungsperson kann sie gezielt als Werkzeug zur Unterstützung der Bearbeitung von Themen und Problemstellungen einsetzen.

Folgende Fragetechniken eignen sich für die Variante interne Bearbeitung durch die Verwaltung:

- *Offene Fragen:* Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um die klassischen «W-Fragen» (wer?, wie?, was?, wann? etc.). Sie eignen sich im Besonderen für die sachliche Klärung einer Situation bzw. eines Sachverhalts⁵⁰.
- *Geschlossene Fragen:* Fragen, die mit einem Ja oder Nein beantwortet werden können. Sie sind sehr dosiert und sorgfältig einzusetzen, da sie den Reflexionsprozess unterbrechen können. Sehr hilfreich sind sie beim Zusammenfassen und Sichern der wichtigsten Inhalte eines Statements, beispielsweise mit dem Satz «Habe ich Sie richtig verstanden, dass...?».
- *Die Frage nach den «guten» Zeiten:* Richtet den Blick bewusst auf Situationen bzw. Zeiten, in denen die Problemstellung noch nicht präsent war. Z.B. «Bei der letzten Erneuerungsmassnahme war die Zufriedenheit mit dem Verlauf sehr viel höher. Was war anders als jetzt?». Auf diese Weise kann vom Guten profitiert-, möglichst viel davon in's Hier und Heute übertragen und vielleicht sogar in die Zukunft mitgenommen werden. Menschlich trägt diese Frage zu Wertschätzung der am Konflikt Beteiligten, zu Entspannung und einer konstruktiveren Atmosphäre bei.
- *Skalierung:* Kann allgemein als Gradmesser für verschiedenste Fragestellungen eingesetzt werden, z.B. «auf einer Skala von 1 bis 10, wie würden Sie die Stimmung in der Gemeinschaft aktuell einstufen?». Auf dieser Basis kann schrittweise weitergearbeitet werden, indem beispielsweise gemeinsam überlegt wird, welcher Wert angestrebt werden soll und welche Massnahmen dafür notwendig sind. Darüber hinaus kann das einmal eingesetzte

⁵⁰ Die Frage «Warum?» ist zwar ebenfalls eine offene Frage, führt aber zumeist zu Rechtfertigungen und versperrt den Blick auf weitere Antwortmöglichkeiten. Es empfiehlt sich daher, diese Frageform zu vermeiden.

Repertoire an Skalierungsfragen bewusst in periodischen Abständen wiederverwendet werden, wodurch sich Entwicklungen auf der Zeitachse leicht abbilden lassen.

- *Zirkuläres Fragen:* Wird eingesetzt, wenn ein Differenzieren der eigenen Sichtweise unterstützt werden soll, z.B. mit der Frage «wenn Sie sich vorstellen, eine unbekannte Person wäre heute bei uns zu Gast in der Eigentümerversammlung gewesen. Was wäre dieser Person aufgefallen?».

Interventionen

Sogenannte Interventionen gehen weiter als das Fragenstellen: Eine Intervention umfasst eine Ansage des Vermittlers, das Vorstellen und Erklären der Intervention, das Abholen des Einverständnisses der Konfliktbeteiligten, die Durchführung und das Nachbesprechen des «Experimentes».

Die nachfolgend vorgestellten, einfach durchzuführenden Interventionen, eignen sich z.B. auch für Konflikte im StWE. Sie vertiefen dabei das oben unter «Bearbeitungsphase» beschriebene Vorgehen bzw. zeigen Alternativen auf.

- *Der kontrollierte Dialog:* Immer wieder kommt es bei Konflikten vor, dass sich die Beteiligten nicht oder kaum ausreden lassen und in der Folge davon auch nicht zuhören. Einerseits kann ein Vermittler in diesem Fall Gesprächsregeln vereinbaren oder aber, wenn dies nicht reicht, den sogenannten «kontrollierten Dialog» empfehlen: Das heisst, Person A macht eine Aussage, der Vermittler lässt diese Aussage von Person B mit den Worten von B wiederholen. Damit wird B indirekt gezwungen, Person A zuzuhören.
- *Perspektivenwechsel: Rollentausch / Platztausch:* Neben dem oben vorgestellten verbalen Perspektivenwechsel gibt es den physischen Perspektivenwechsel: Konfliktbeteiligter A setzt sich dabei auf den Platz von Konfliktbeteiligtem B. Der Vermittler lässt die Beiden sich in die jeweils andere Position einfühlen. Der Eindruck soll formuliert werden. Es ist eine starke Intervention, eventuell genügt schon eine kurze Sequenz. Das Ziel ist auch hier bei den Anwesenden für die jeweils andere Situation Verständnis zu wecken.

Weitere Hinweise zur Bearbeitungsphase (vgl. 5.1.)

- *Erläuterung des gewählten Verfahrens:* Bei Bedarf zum Einstieg noch einmal das gewählte Verfahren und die einzelnen Verfahrensschritte erläutern.
- *Darstellung der Standpunkte der Konfliktbeteiligten:* Darauf achten, dass alle Konfliktbeteiligten ihre Standpunkte zum Ausdruck bringen können. Es gilt das Prinzip der «gleichen Augenhöhe», d.h. kein Standpunkt wird abgewertet.
- *Erarbeitung von Optionen und Lösungen:* Bewusst in die Phase der Lösungsfindung einsteigen, sorgfältig auf die Unterscheidung von Problembeschreibung und Lösungsfindung achten.

Nochmals hingewiesen sei an dieser Stelle auch auf die geforderte Qualität im Gebiet der Prozessleitung. Unter dem Thema «Rolle der Vermittlungsperson» wurde bereits das empathische, partnerschaftliche Vorgehen thematisiert, welches zeigt, dass ein Konfliktbearbeiter absichtslos ist und auf die Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmenden mit ihren Ressourcen baut. Zusätzlich hilft es üblicherweise, wenn der Konfliktbearbeiter wichtige Aussagen und Inhalte des Verfahrens visualisiert. Eine gut lesbare Visualisierung der entscheidenden Aussagen hilft bei der Vertiefung, ja Verankerung von Gesagtem und Besprochenem. Überhaupt ist ein erlebnis-pädagogisches Vorgehen, min-

destens in Teilen des Verfahrens, hilfreich. Eine Abwechslung von verschiedenen Vorgehensweisen lockert auf, weckt durch das spontane Erleben neues Interesse bei den Beteiligten, zeitigt oft neue, auch überraschende Ergebnisse.

Zur Konfliktbearbeitung durch einen internen Verwalter

Insbesondere kleinere StWE-Gemeinschaften verwalten sich oft selbst, was üblicherweise auch den Umgang mit Konflikten beinhaltet. Hier sind Kriterien wie Unbefangenheit, Neutralität und Unparteilichkeit entscheidend für das Gelingen einer Vermittlung. Nur eine Person, die das Vertrauen der konfliktbeteiligten Personen besitzt, wird als Gesprächspartner in heiklen persönlichen Angelegenheiten akzeptiert und hat Chancen auf ein erfolgreiches Vermitteln und Schlichten. Falls eine gewisse Nähe, bis zu leichter Befangenheit eines Vermittelnden zu den Konfliktparteien besteht, kann durch explizites Ansprechen und Transparentmachen dieses Verhältnisses trotzdem eine erfolgreiche Vermittlung stattfinden. Voraussetzung ist aber, dass die Konfliktbeteiligten gemeinsam mit der Vermittlerperson das Thema Befangenheit diskutiert und sich über ein Vorgehen bei entsprechenden Störungen geeinigt haben. In einem solchen Fall kann zum Beispiel vereinbart werden, dass, sobald die Konfliktbeteiligten eine Verletzung von Neutralität und Unparteilichkeit beim Vorgehen des Vermittlers spüren, sie sich melden und ihre Befürchtung zum Ausdruck bringen. Dann kann der Vermittler rasch reagieren, sich erklären und Richtigstellungen vornehmen.

Mediatives Vorgehen

Mediatives Vorgehen umfasst wichtige Teile der klassischen Mediation. Es wird aber nicht zwingend von einem Mediationsprofi angewandt, sondern kann gut von Personen in Schlüsselpositionen wie z.B. von einem Verwalter von StWE bei konfliktträchtigen Situationen verwendet werden.

Mediation eignet sich vor allem für Konflikte:

- In welchen die direkte Kommunikation zwischen Beteiligten erschwert oder blockiert ist.
- In welchen die Beziehungsebene der Beteiligten Bedeutung hat.
- In welchen der zukünftige Umgang miteinander von Wichtigkeit ist.
- In welchen die Beteiligten eine einvernehmliche Lösung basierend auf ihren Interessen als erstrebenswert erachten.

Die Aufgaben einer Mediationsperson können allgemein folgendermassen beschrieben werden:

- Rahmenbedingungen aushandeln (Regeln, Mediations-Ablauf und Rollen)
- Allparteilichkeit und Fairnesskontrolle sicherstellen
- Verfahren leiten
- Informationen holen, vermitteln, sichern und zur Verfügung stellen
-
- Abschlussvereinbarung veranlassen

Nachfolgend werden einige Elemente der Mediation, die einem StWE-Akteur, der als Mediator auftritt, dienlich sein können, anhand von Beispielen vorgestellt:

Elemente	Beispiele für mediatives Vorgehen im StWE
Empathisch, einführend	Der mediationsbeauftragte StWE-Akteur fühlt sich in die Position des Gegenübers ein und schaut mit dessen Blick auf die gegebene Situation.

Partnerschaftlich, nicht autoritär oder hierarchisch motiviert	Beim mediatorischen Vorgehen geht es um Vermitteln/Schlichten. Somit spielt die personale Autorität ⁵¹ eine wichtige Rolle, nicht aber die funktionale Autorität. Relevant ist dies insbesondere für mediationsbeauftragte StWE-Akteure, die in der StWE-Gemeinschaft z.B. durch ihre Funktion als Verwalter eine Sonderstellung innehaben.
Eigenverantwortlich	Der mediationsbeauftragte StWE-Akteur nimmt sich in der Lösungsfindung zurück und überlässt damit die Verantwortung für die Lösungsfindung und –vereinbarung v.a. den Konfliktbeteiligten. Es reicht grundsätzlich, wenn der Vermittler mit Fragenstellen die Verhandlung führt.
Glaube an «das Gute» im Menschen	Der Glaube an «das Gute» im Menschen, bzw. den anwesenden Konfliktbeteiligten hilft, v.a. wenn die Eskalationsstufe steigt.
Verschwiegenheit	Der mediationsbeauftragte StWE-Akteur gibt Information zum Verfahren nur nach klarer Vereinbarung mit Beteiligten weiter.
Allparteilich, unbefangen, neutral	Der mediationsbeauftragte StWE-Akteur sollte für alle Konfliktbeteiligten in gleichem Ausmass aktiv sein. Eine Befangenheit sollte deshalb transparent gemacht werden und die Akzeptanz des StWE-Akteurs als Verhandlungsleiter sollte bei den Konfliktbeteiligten in einem solchen Fall explizit erfragt werden. ⁵²
Absichtslos	Je glaubwürdiger und souveräner sich der mediationsbeauftragte StWE-Akteur als unabhängiger, unbefangener Dritter zeigen und verhalten kann, desto besser ist die Grundlage für den Erfolg.
Handwerk: Phasen (Struktur), Fragetechnik, Interventionen	Es hilft dem mediationsbeauftragten StWE-Akteur im Vorgehen, wenn er die Phasen der Mediation kennt. Wichtig ist zudem das Kennen und geschickte Anwenden von spezifischen Fragetechniken – es bildet zusammen mit der Empathie und dem partnerschaftlichen Auftritt den Kern des mediatorischen Vorgehens.

5.6 Externe Bearbeitung

Eine Konfliktbearbeitung durch eine externe Fachperson wird sich ebenfalls im Rahmen der unter 5.1. genannten Phasen der Konfliktbearbeitung bewegen. Sie bietet gegenüber der internen Bearbeitung durch eine Verwaltungsperson einen gewissen Vorteil bei der Analyse der Ausgangslage. Auf Basis von Gesprächen und allenfalls auf Basis von Grundlagendokumenten muss sich die beauftragte Fachperson zunächst von aussen einen Überblick verschaffen. Diesen «Aussenblick» kann eine Vermittlungsperson aus der Verwaltung ebenfalls einnehmen, allerdings erfordert dies ein erhöhtes Mass an bewusster Distanzierung von allenfalls vermeintlich bereits bekannten Informationen.

Für Fachperson kommen generell drei Varianten in Frage:

⁵¹ Personale Autorität: Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen und Selbstkonzept, positive Ich-Stärke.

⁵² Befangenheit: Bei einer stärkeren bis starken Befangenheit sollte grundsätzlich von einer Vermittlungstätigkeit abgesehen werden.

*Mediator*⁵³

Auf Grund der spezifisch auf die Konfliktbearbeitung ausgerichteten Ausbildung ist ein Mediator die naheliegendste Wahl. Er verfügt über die notwendigen Kompetenzen, um mit verschiedenen Positionen und allfälligen verletzten Gefühlen zwischen Konfliktbeteiligten konstruktiv zu arbeiten. Bei der Auswahl eines Mediators empfiehlt es sich, auf eine gewisse Nähe bzw. Erfahrung im Kontext StWE zu achten.

Supervisor

Eine zweite Variante wäre die Wahl einer Fachperson aus der Supervision, einer in psychosozialen Berufen sehr verbreiteten Beratungsform. Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen lernen bei Supervisionen, ihr berufliches oder ehrenamtliches Handeln zu reflektieren. Auf der inhaltlichen Ebene liegt der Fokus gewöhnlich stärker auf Rollen- und Beziehungsdynamiken. Hier gilt es, zusammen mit dem Supervisor abzuwägen, wie «tief» in eine Bearbeitung eingestiegen werden soll. Und auch hier empfiehlt sich bei der Auswahl eine gewisse Nähe bzw. Erfahrung im Kontext StWE sicherzustellen.

Anwalt

Für spezifische Fragestellungen kommt ein Anwalt als dritte mögliche Variante in Frage. Er übernimmt in der Regel die Rolle eines Fürsprechers für seine Klienten. Das heisst, er vertritt sie v.a. vor Gericht, aber auch bei Verhandlungen mit dem Gegenanwalt. Der Anwalt ist rechtskundig. Er sucht Normen, die das Anliegen seines Kunden stützen und schützen. Wird von einem Klienten ein Urteil des Richters gesucht, ist eine anwaltschaftliche Vertretung meistens hilfreich und sinnvoll. Je nach Kenntnis und Interesse des Anwalts, klärt dieser seine Kunden auch über alternative Instrumente der Konfliktbearbeitung auf.

⁵³ Z.B. eine Mediationsperson mit einer Ausbildung vergleichbar mit den Anforderungen an den Standard des Schweizerischen Dachverbandes Mediation (SDM), vergleiche www.infomediation.ch (Stand 14.12.2013).

6. Beispiele Konfliktbearbeitung im StWE

Im Rahmen des Projekts wurde mit einer Auswahl von StWE-Gemeinschaften Gruppengespräche durchgeführt. Darüber hinaus wurden von verschiedenen Gemeinschaften Protokolle zur Analyse der Ist-Situation zur Verfügung vorgestellt. Die auf diese Weise gesammelten Informationen dienen den nachfolgenden Ausführungen als Grundlage⁵⁴.

Exemplarisch werden drei Praxisfälle porträtiert und hinsichtlich konfliktträchtiger Aspekte charakterisiert. Auf dieser Basis folgt eine exemplarische Kurzanalyse der Situation und ein Vorschlag für mögliche weitere Bearbeitungsschritte. Bei allen aufgeführten Praxisbeispielen handelt es sich um Konflikte auf niedrigen Konfliktstufen.

Analyse und Empfehlungen basieren auf den in den vorgängigen Kapiteln dargelegten Grundlagen, Modellen und Instrumenten. Neben den genannten konkreten Empfehlungen könnte in allen drei Beispielen auch mit zusätzlichen präventiven Massnahmen (vgl. Kapitel 4) eine weitere Eskalation verhindert werden.

6.1 Beispiel 1

Kurzprofil:

Verwaltung:	interne Verwaltung
Gründungsjahr:	1980
Neubau oder umgewandelter Bestandsbau:	Neubau
Anzahl StWE-Wohneinheiten:	8
Anzahl davon vermieteter StWE-Wohneinheiten:	2
Anzahl StW-Eigentümer (Kopfstimmen):	9
EF in % von Gebäudeversicherungswert:	0,1%
Anzahl Sanierungen erfolgt oder geplant bis 2015:	2
Gebäudetypologie:	Terrassenhäuser ⁵⁵

Die 1980 als Neubau bezogene Überbauung umfasst fünf identische Terrassenhäuser mit je acht StWE-Einheiten, die jeweils durch einen Miteigentümer intern verwaltet werden. 2011 wurde bei allen Gebäuden eine Renovation der Aussenhülle vorgenommen, wobei alle Impulse hierfür von der Verwaltung ausgingen.

Beschreibung der Konfliktthematik:

Zwei Mitglieder der StWE-Gemeinschaft hätten die Gelegenheit 2011 gerne genutzt, um ökologische Verbesserungen vorzunehmen. Zudem liegt das Gebäude in einer Zone, in der zukünftig durch Aufstockung nachverdichtet werden könnte. Auch dies würden die beiden Mitglieder begrüßen. Bei den Mitbewohnern finden sie jedoch weder für die ökologischen Verbesserungen, noch für die Aufstockung Unterstützung. Dies auch, da die meisten StW-Eigentümer bereits im Pensionsalter sind und demzufolge keine langfristigen Investitionen mehr tätigen wollen.

Zudem war der mit 0,1% vom Gebäudeversicherungswert dotierte Erneuerungsfonds schon 2011 nicht ausreichend, um die Kosten zu decken. Dementsprechend reicht er auch in Zukunft nicht aus, um Renovationen zu finanzieren. Da es keine schriftlich festgehaltene Erneuerungsplanung gibt und die Verwendbarkeit der Mittel aus dem Erneuerungsfonds nicht eindeutig in einer Zielsetzung

⁵⁴ Sämtliche Informationen sind gemäss mündlicher Vereinbarung anonymisiert und abstrahiert wiedergegeben.

⁵⁵ Überbauung besteht insgesamt aus fünf identischen Terrassenhäusern, jeweils viergeschossige Zwei-Spänner, die aber individuell verwaltet werden.

geregelt ist, entstehen immer wieder Diskussionen bezüglich der Notwendigkeit baulicher Anpassungen und der Verwendung vorhandener Gelder des Erneuerungsfonds.

Analyse:

- *Thematik:* Ökologischer Aspekt und Thematik der Verdichtung fanden zu wenig Beachtung bei der letzten Renovation. Erneuerungsfonds ist im Hinblick auf langfristige Unterhalts- und Erneuerungsmassnahmen zu gering geäufnet. Verwendung der Gelder im Erneuerungsfonds ist nicht klar geregelt.
- *Konfliktart:* Schwerpunkt auf Sachverhalt und Werten bzgl. Ökologisierung und Verdichtung, sowie auf Interessen bzgl. Altersentwicklung und langfristig angestrebtem Unterhalts- und Erneuerungsstandard.
- *Konfliktstufe:* Stufe 1. Der Konflikt ist noch nicht eskaliert. Es ist aber davon auszugehen, dass die zu wenig beachteten Anliegen bei künftigen Instandsetzungsmassnahmen deutlicher zum Tragen kommen.
- *Beteiligte:* Sämtliche StW-Eigentümer sind beteiligt.
- *Rollenaspekte:* Verwaltung gab inhaltlichen Anstoss.

Empfehlungen:

- *Interne Bearbeitung durch die Verwaltung:* Die weitere Bearbeitung der Thematik durch die Verwaltung erscheint sinnvoll, da bisherige Impulse ebenfalls durch die Verwaltung erfolgten.
- *Transparentes Thematisieren der Interessen für die weitere Unterhalts und Erneuerungsplanung mit allen Betroffenen:* Die vorhandene Problemstellung hinsichtlich des langfristig angestrebten Unterhalts- und Erneuerungsstands sowie der Altersentwicklung innerhalb der Gemeinschaft thematisieren – auch auf der Beziehungsebene, Interessen herausarbeiten und aufzeigen, gemeinsame Entwicklung von Lösungsansätzen vornehmen. Bei Bedarf Zuzug von externen Fachpersonen.
- *Strukturierte Vorbereitung weiterer Erneuerungsmassnahmen:* Um künftige notwendige wie nützliche Erneuerungsarbeiten zu vereinfachen, ist eine Äufnungsanpassung des Erneuerungsfonds, eine Spezifizierung der Mittelverwendung aus dem EF sowie die Implementierung einer strategischen Unterhalts- und Erneuerungsplanung mit entsprechenden Zielsetzungen nötig.⁵⁶ Darauf aufbauend können Dringlichkeit und Wichtigkeit der nächsten Schritte besprochen und vereinbart werden.
- *Input zum Thema Ökologisierung:* Für die nächste Eigentümerversammlung könnte ein Input zum Thema ökologisches Bauen und langfristige Unterhalts- und Erneuerungsplanung vorgesehen werden. Darauf aufbauend können Rückmeldungen aus der Gemeinschaft eingeholt, Chancen und Risiken aufgezeigt und Missverständnisse geklärt werden. Bei Bedarf Zuzug von externen Fachpersonen.

⁵⁶ Siehe «Tool 3: Instrumente zur Erneuerungsplanung von StWE» und «Tool 4: Musterreglement und Zielsetzungen für StWE».

6.2 Beispiel 2

Kurzprofil:

Verwaltung:	interne Verwaltung
Gründungsjahr StWE-Gemeinschaft:	1995
Neubau oder umgewandelter Bestandsbau:	Neubau
Anzahl StWE-Wohneinheiten:	8
Anzahl davon vermieteter StWE-Wohneinheiten:	6
Anzahl StW-Eigentümer (Kopfstimmen):	8
EF in % von Gebäudeversicherungswert:	1,2%
Anzahl Sanierungen erfolgt oder geplant bis 2015:	0
Gebäudetypologie:	freistehendes MFH (Zweispänner) ⁵⁷

Die StWE-Gemeinschaft ist als eine von dreien Teil einer Miteigentümergeinschaft (MEG). Zu den gemeinschaftlichen Anlagen der MEG gehören eine Einstellhalle, sowie eine Heizungsanlage und die gemeinsame Umgebung. Seit der Gründung 1995 wurde die analysierte StWE-Gemeinschaft als Teil der gesamten Überbauung von einer externen Verwaltung betreut, die vom Ersteller direkt beauftragt worden war. 2005 kündigte diese StWE-Gemeinschaft diesen Verwaltungsvertrag.

Beschreibung der Konfliktthematik:

Die negativen Erfahrungen mit der ehemaligen externen Verwaltung haben in der analysierten StWE-Gemeinschaft zu einem Bruch bzw. zur Übernahme der Verwaltungstätigkeit durch einen internen Verwalter geführt. Es ist nun zwar ein detailliertes Pflichtenheft vorhanden, eine Klärung der Strukturen und Prozesse nach dem Bruch hat jedoch bislang nicht stattgefunden. Es besteht ausserdem keine langfristige Unterhalts- und Erneuerungsplanung. Bisher gab es auch noch keine baulichen Anpassungen. Momentan werden jedoch Eingriffe im Aussenraum und Renovierungen der Gebäudehüllen der drei verschiedenen StWE-Gemeinschaften vorbereitet.

Analyse:

- *Thematik:* Regelung Strukturen und Prozesse bei veränderter Verwaltungssituation.
- *Konfliktart:* Schwerpunkt auf Strukturen und Prozessen. Nicht vorhandene Unterhalts- und Erneuerungsplanung deutet zusätzlich auf möglichen Sachverhaltskonflikt hin.
- *Konfliktstufe:* Stufe 1. Der Konflikt ist noch nicht eskaliert. Unklare strukturelle und prozessuale Bedingungen können aber leicht zu Konfliktsituationen führen.
- *Beteiligte:* Sämtliche StW-Eigentümer sind beteiligt.
- *Rollenaspekte:* Rolle des internen Verwalters wurde nicht explizit geklärt, Aufgaben und Zuständigkeiten sind unklar, vor allem im Zusammenspiel mit der Verwaltung der anderen beiden Mehrfamilienhäuser im StWE (MEG).

Empfehlungen:

- *Rollenklärung:* Zum nächstmöglichen Zeitpunkt Rolle des internen Verwalters klären. Hierbei folgende Aspekte fokussieren:
 - Welche Aufgaben und Kompetenzen werden an den Verwalter delegiert?
 - Was braucht der Verwalter, um seine Aufgabe optimal zu erfüllen?
 - Zu welchen Themen sollen externe Fachpersonen beigezogen werden?

⁵⁷ Im MEG liegen ausser dem viergeschossigen Zwei-Spänner noch vier MFH und fünf Reihen-EFH.

- Wie kann die Stellvertretung des internen Verwalters inhaltlich und personell gesichert werden?
- *Unterhalts- und Erneuerungsplanung an die Hand nehmen:* Nach Klärung der Rollen und Aufgaben sollte die Erneuerungs- und Finanzierungsplanung als nächster Schritt an die Hand genommen werden. Basis hierfür ist ein *Erneuerungsterminplan*⁵⁸, der die Erneuerungszyklen der Anlagen im Innen- und Aussenraum enthält. Im Sinne einer Langzeitstrategie zeigt dieser Plan die Gesamtkosten im Rahmen eines Mehrjahresplanes auf. Darauf aufbauend können die geplanten Anpassungen der Gebäudehüllen in ihren Kosten eingeschätzt und rückgestellt werden (mittels Instrument *Prognose Erneuerungsfonds*). Da diese Anpassungen gebäudespezifisch sind, können sie innerhalb der analysierten StWE-Gemeinschaft beschlossen werden. Bezüglich der Anpassungen des Aussenraums gestaltet sich der Entscheidungsprozess schwieriger. Für die Einstellhalle, die Heizungsanlage und die gemeinsame Umgebung müssen ergänzend folgende MEG-übergreifende Instrumente erstellt werden: *Erneuerungsterminplan*, *Massnahmenübersicht* und langfristige Finanzierungsplanung mit *Prognose Erneuerungsfonds*. Ausgehend davon können auch Zwistigkeiten bezüglich der Erneuerung von gemeinsamen, aber individuell genutzten Bereichen besprochen werden. Bei Bedarf: Bezug externer Fachpersonen.

6.3 Beispiel 3

Kurzprofil:

Verwaltung:	externe Verwaltung
Gründungsjahr:	1970
Neubau oder umgewandelter Bestandsbau:	Neubau
Anzahl StWE-Wohneinheiten:	6
Anzahl davon vermieteter StWE-Wohneinheiten:	5
Anzahl StW-Eigentümer (Kopfstimmen):	6
EF in % von Gebäudeversicherungswert:	0,2%
Anzahl Sanierungen erfolgt oder geplant bis 2015:	2
Gebäudetypologie:	Freistehendes MFH ⁵⁹

Die über 40-jährige StWE-Gemeinschaft besteht aus sechs Wohneinheiten, allerdings wohnt nur ein Eigentümer als «Selbstnutzer» in seiner Wohnung. Das Wohnobjekt wird extern verwaltet, wobei die StW-Eigentümer jedoch gerade im Bereich der Erneuerungsplanungen einen grossen Handlungsspielraum haben (bzw. ihnen diese als Aufgabenbereich obliegt). Insgesamt wurden bisher zwei umfassende bauliche Erneuerungsmassnahmen vorgenommen, die auf Grund des Engagements des im Gebäude wohnhaften «Selbstnutzers» und dessen kommunikativem Geschick nach anfänglichen, kleineren Schwierigkeiten relativ problemlos verliefen.

Beschreibung der Konfliktthematik:

Konflikte bezüglich der StWE-Liegenschaft bestanden mit Mietern, die offensichtlich keine Kenntnis von Bestimmungen im Reglement hatten bzw. diese nicht ernst nahmen. Die Mieter stellten daher individuell Ansprüche (z.B. alleinige Nutzung eines Gartenanteils, Einbau neuer Wohnungs-

⁵⁸ Siehe «Tool 3: Instrumente zur Erneuerungsplanung von StWE».

⁵⁹ Drei-geschossig, zwei Wohneinheiten pro Geschoss.

türen, Änderungen in gemeinschaftlichen Bereichen usw.), die mit dem Reglement nicht vereinbar sind. Erschwerend kamen kulturelle Unterschiede mit entsprechenden Mentalitätsunterschieden hinzu. Die Mieterauswahl lag und liegt bei der Verwaltung.

Analyse:

- *Thematik:* Klärung Rollen und Zuständigkeiten gemeinsam mit den StW-Eigentümern und der Mieterschaft. Berücksichtigung kultureller Unterschiede.
- *Konfliktart:* Schwerpunkt auf Struktur und Prozessen. Bezüglich interkultureller Zusammensetzung auch Werte und Interessen von Bedeutung.
- *Konfliktstufe:* Stufe 1-2. Konflikte sind noch schwach eskaliert. Findet keine sorgfältige Klärung statt, ist eine Verschärfung zu erwarten.
- *Beteiligte:* Sämtliche StW-Eigentümer, Verwaltung und Mieterschaft.
- *Rollenaspekte:* Rolle und Mitspracherechte der Mieterschaft sind nicht ausreichend diskutiert und nicht allen gleichermassen bekannt.

Empfehlungen:

- *Klärung Rollen und Zuständigkeiten gemeinsam mit StW-Eigentümern und der Mieterschaft:* Zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen Anlass gemeinsam mit den Eigentümern und der Mieterschaft vorsehen. Den Anlass für eine Kommunikation der Zuständigkeiten nutzen, dabei auf Fragen, Rückmeldungen und Wünsche eingehen.
- *Klärung Prozess Mieterwechsel:* Gemeinsam mit der zuständigen Verwaltung den Prozess der Aufnahme einer neuen Mieterschaft klären, sicherstellen, dass relevante Informationen zu den neuen Mietern gelangen und verstanden werden.
- *Klärung Verwaltungsrolle:* Momentan hat die StWE-Gemeinschaft trotz der Herausforderungen ein intaktes Verhältnis untereinander, weil seit ca. 15 Jahren alle Massnahmen von Jahr zu Jahr durchdacht, vor einer Umsetzung nochmals gut besprochen und mit Kompromissbereitschaft demokratisch beschlossen werden (was die Entscheidungsfindung erleichtert). Die StWE-Gemeinschaft profitiert dabei von dem «Selbstnutzer», der als engagierter, vorausschauend agierender und kommunikativer Eigentümer relevante Sanierungs- und Erneuerungsthemen sensibel anstösst und kontinuierlich vorantreibt. Langfristig gilt es jedoch eine Stellvertretungsregelung zu finden.

7. Überblick Toolbox

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden über den vorliegenden **Themenbericht** hinaus folgende Tools erarbeitet, welche zusammen einer Umsetzung von Langzeitstrategien im StWE in den Bereichen Unterhalt und Erneuerung dienen.

Alle Faltblätter und Instrumente der «**Luzerner Toolbox**» können über www.hslu.ch/cctp-stwe bezogen werden.

Tool 1: Informationen zu Stockwerkeigentum

(Faltblatt und Themenbericht)

Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für Stockwerkeigentum

(Faltblatt, Darstellungen und Themenbericht)

Tool 3: Instrumente zur Erneuerungsplanung von Stockwerkeigentum

(Faltblatt, drei Instrumente sowie Themenbericht)

Tool 4: Musterreglement und Zielsetzungen für Stockwerkeigentum

(Faltblatt und Themenbericht mit Vorschlägen für drei Zielsetzungen)

Tool 5: Kommentiertes Pflichtenheft Verwaltung Stockwerkeigentum

(Faltblatt und Themenbericht)

Tool 6: Kommunikation und Konfliktmanagement im Stockwerkeigentum

*(Faltblatt und **Themenbericht**)*

Tool 7: Anreize Erneuerung von Stockwerkeigentum

(Faltblatt und Themenbericht)

Tool 8: Planerische Empfehlungen für Stockwerkeigentum

(Faltblatt)

8. Quellen/ Literatur

Glasl, Friedrich: *Selbsthilfe in Konflikten*. Bern: Verlag Haupt; 2000.

Lenz, Christina: *Die Bedeutung der Pre-Mediation bei der Mediation im öffentlichen Bereich*. In: Ferz, Sascha; Pichler, Johannes. (Hrsg.). *Mediation im öffentlichen Bereich*. Salzburg: Schriften zur Rechtspolitik des Österreichischen Instituts für Rechtspolitik; 2003.

Moore, Christopher W.: *The Mediation Process*. San Francisco; 1986. Präsentiert und adaptiert von Kurt Faller, Lehrgang Mediator Fachhochschule Nordwestschweiz. Baden; 1999-2000.

Rosenberg, Marschall B.: *Gewaltfreie Kommunikation*. Paderborn: Verlag Junfermann; 2005.

Saner, Raymond: *Verhandlungstechnik*. Bern: Paul Haupt Verlag; 1997.

www.infomediation.ch (Stand 14.12.2013)

http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl (Stand: 02.12.2013)