

# **Kommunikationsprinzipien, Umgang mit Widerständen**

**Beat Johner, lic. phil.**

Jocon GmbH, Brühlstrasse 8b, CH-8311 Brütten

[beat.johner@jocon.com](mailto:beat.johner@jocon.com)

[www.jocon.com](http://www.jocon.com)

# Inhalt der Präsentation

- Einleitung
  - Beweggründe für Stockwerkeigentum
  - Von den gemeinsamen Interessen zum Konflikt
  
- Fünf „Prinzipien“ zum Thema Kommunikation und Umgang mit Widerständen
  1. „Vorbeugen ist besser als heilen“ – „Outsourcing“
  2. Zwischen Mensch und Verhalten unterscheiden
  3. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen
  4. Auf die Zukunft fokussieren
  5. Die Art des Miteinanders zum Thema machen

# Einleitende Gedanken

- Stockwerkeigentum als facettenreiche „Schicksalsgemeinschaft“, z.Bsp.
  - Einzelnes Mehrfamilienhaus mit Sonderrechtseinheiten
  - Grössere Siedlung mit Reiheneinfamilienhäuser, Mehrfamilienhäuser, ev. Gewerbe
  - Siedlungen mit Eigentümern und Mietern unterschiedlicher Kulturen, Wertvorstellungen
- Bestimmung der Quoren
  - Einfache Mehrheit / Qualifizierte Mehrheit / Einstimmigkeit
- Vortrag umfasst fünf Prinzipien für den „täglichen Gebrauch“
  - Quellen: Kommunikationspsychologie, Verhandlungstechnik, Mediation, Coaching

# Beweggründe für Stockwerkeigentum





**HEV** Lenzburg-Seetal

# Gemeinsame Interessen

- Werterhaltung der Immobilie
- „Gutes“ Zusammenleben
  - Unterschiedliche Bedürfnisse
  - Subjektive Wahrnehmung, subjektives Empfinden



# Von gemeinsamen Interessen zum Konflikt

1. Konflikt fängt meist hier an

**Sache**

„Die Menschen stolpern nicht über Berge,  
sondern über Maulwurfshügel“  
*Konfuzius*

2. Geht über zur

**Person**

3. Endet meist in der

**Beziehung**

## Definition „Konflikt“

- Konflikte (nach B. Rütiger) sind
  - Spannungssituationen
  - in denen zwei oder mehrere Parteien
  - die voneinander abhängig sind
  - mit Nachdruck versuchen
  - scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne
  - zu verwirklichen und
  - sich dabei der Gegnerschaft bewusst sind.

# Typische Konfliktarten im Stockwerkeigentum

<p><b>Verteilungskonflikt</b> <i>Staffeln; Ersatz anbieten</i></p>	<p>Wettbewerb um knappe „Güter“</p>	<p>Zwei möchten dasselbe, aber es ist nur einmal vorhanden <i>Bsp. Hausdelegierter sein</i></p>
<p><b>Bewertungskonflikt</b> <i>Toleranz</i></p>	<p>Unterschiedliche Ziele, Werte, Normen</p>	<p>Man findet andere Dinge, Sachverhalte etc. richtig und wichtig <i>Bsp. Art der Umgebungsgestaltung</i></p>
<p><b>Beurteilungskonflikt</b> <i>Professionelles Gutachten</i></p>	<p>Unterschiedliche Einschätzung der Wirkung von Massnahmen</p>	<p>Man hält andere Dinge für erfolgsversprechend <i>Bsp. Reparatur vs. Neuanschaffung</i></p>
<p><b>Beziehungskonflikt</b> <i>Initiative, Mut; Mediation</i></p>	<p>Drohende Niederlage, Gesichtsverlust, Blamage, Angst</p>	<p>Man fürchtet um seinen Ruf <i>Bsp. Krach untereinander</i></p>



# Phasenmodell der Eskalation (F. Glasl 1980)

Konfliktstufen	Phasen	Beschreibung
1. Verschlimmerung und Verhärtung	Win-win	In dieser Phase geht es noch um das Wohlergehen aller Beteiligten. Die Überzeugung herrscht vor, dass beide Gegner als Sieger aus dem Konflikt hervorgehen können.
2. Polarisierung und Debatte		
3. Taten statt Worte		
4. Sorge und Ansehen	Win-lose	Die Überzeugung ändert sich. Die Idee, dass nur noch einer gewinnen kann, tritt in den Vordergrund. Alle Bemühungen konzentrieren sich auf den Sieg
5. Gesichtsverlust		
6. Gewaltandrohung		
7. Begrenzte Vernichtungsschläge	Lose-lose	In dieser Phase ist bekannt, dass keiner gewinnen kann. Es geht jetzt nur noch darum zu schauen, dass dem Gegner der grössere Schaden als einem selber zugefügt wird.
8. Zersplitterung		
9. Gemeinsam in den Abgrund		

# 1. „Vorbeugen ist besser als heilen“

„Klassiker“:

- Miteigentümer ist zugleich „Lohnempfänger“
- Beispiel: Hauswartung

Schwierigkeiten:

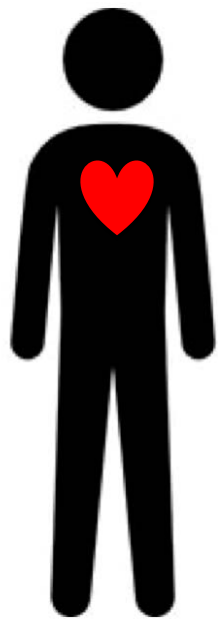
- Rolle wird mit „Macht“ und Verantwortung ausgestattet (Hausordnung durchsetzen); Rollentrennung ist oft schwierig
- Kritik anbringen ist (beidseitig) unangenehm
- Frustrpotential im Spannungsfeld Wertschätzung, Leistung, Lohn
- Gruppenbildung zwischen Stockwerkeigentümern wird gefördert

Vorbeugen:

- Aufgaben extern vergeben („Outsourcing“)
- Amtsdauer zum Vornherein befristen



## 2. Zwischen „Mensch“ und „Verhalten“ unterscheiden.



Hilfreich:

- „Störendes“ Verhalten beschreiben
- Eigener Nachteil schildern
- Wünsche äussern
- Ich-Botschaften senden
- Unterstützung anbieten

- Wertschätzung zeigen

Nicht hilfreich; erzeugt Widerstand:

- Person kritisieren, diskreditieren
- Macht ausüben, drohen, etc.



## 3. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

Ausschnitt aus Verhandlungstechnik (Harvard-Modell)

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
- ➔ 2. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen
3. Wahlmöglichkeiten (=Optionen) entwickeln
4. Objektive Kriterien entwickeln und anwenden

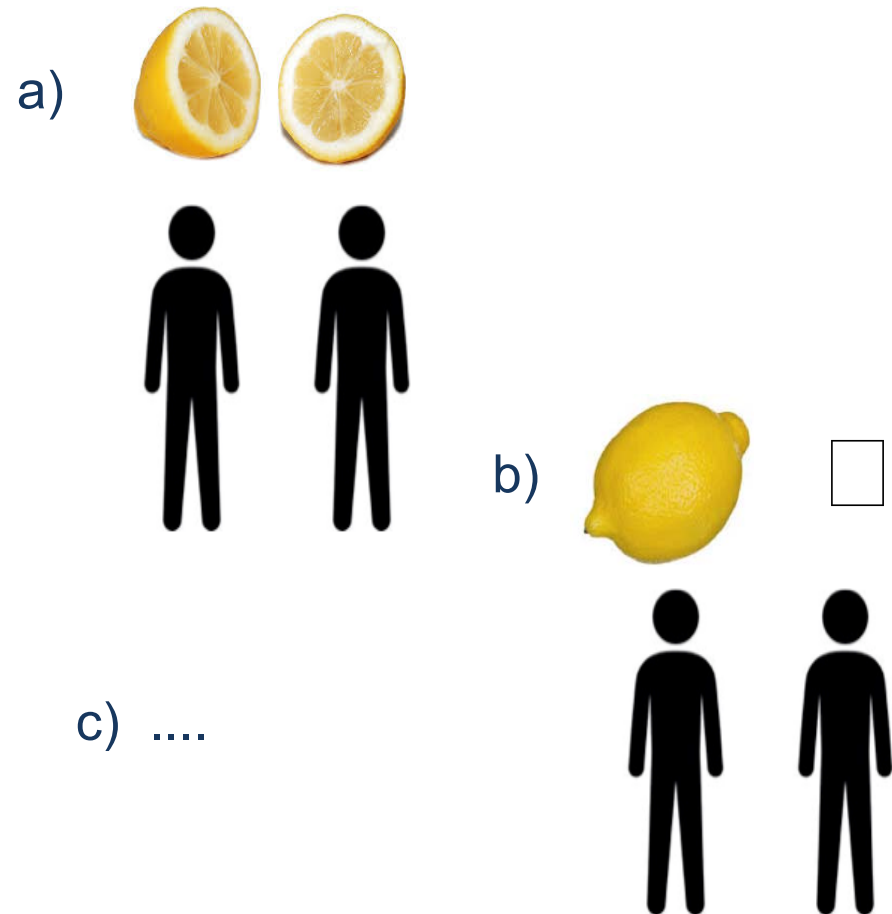


## 3. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen



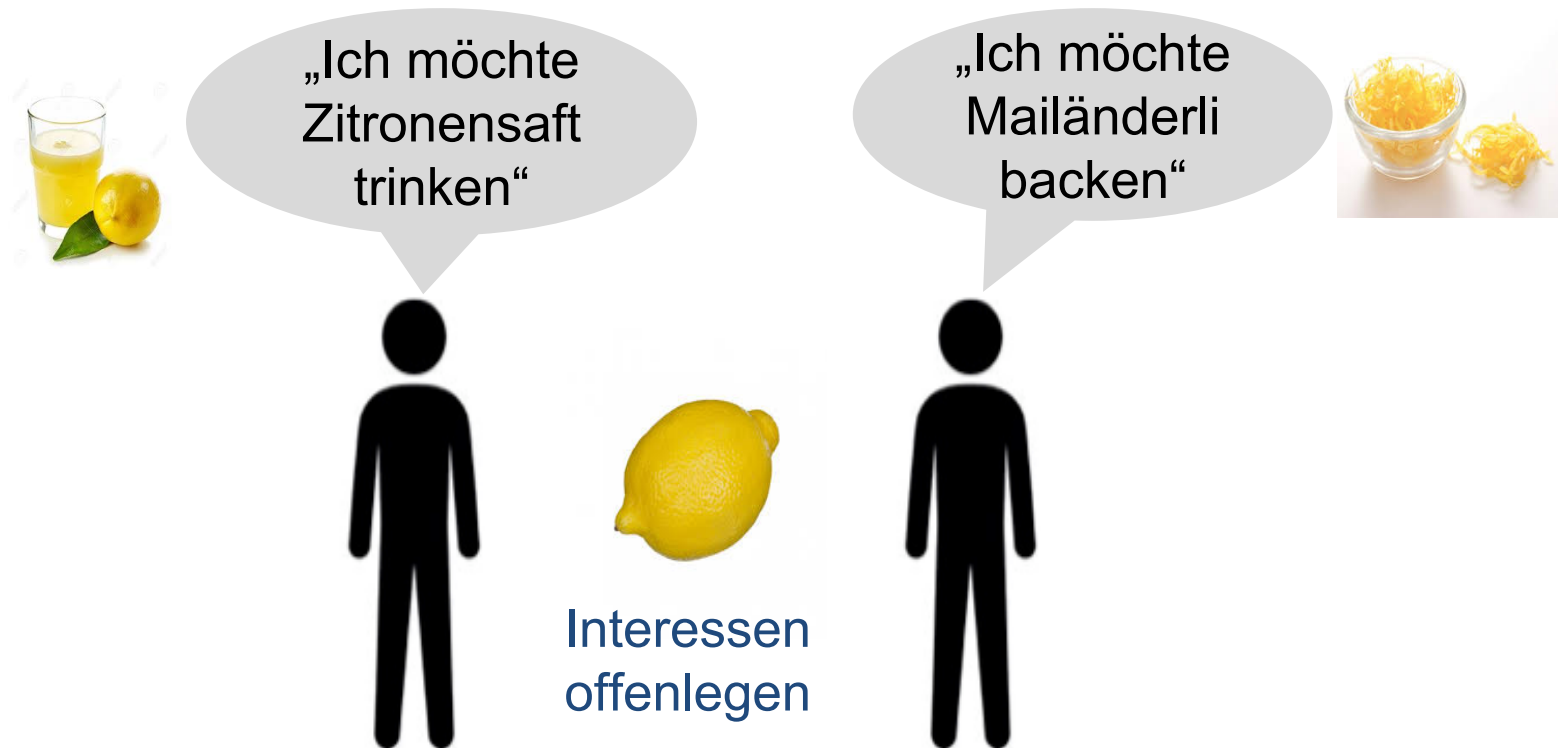


### 3. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen





## 3. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen



Hinter Positionen stecken Interessen. Wenn die dahinterliegenden Interessen transparent gemacht werden, dann eröffnen sich neue Lösungsmöglichkeiten.



## 3. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

Eine Sanierung wäre sinnvoll, kann ich mir finanziell aber zur Zeit nicht leisten.

Sicherheit und Wert-erhaltung sind für mich wichtig.

„Ich bin dagegen! Es reicht, völlig, das Dach regelmässig vom Schnee zu befreien“

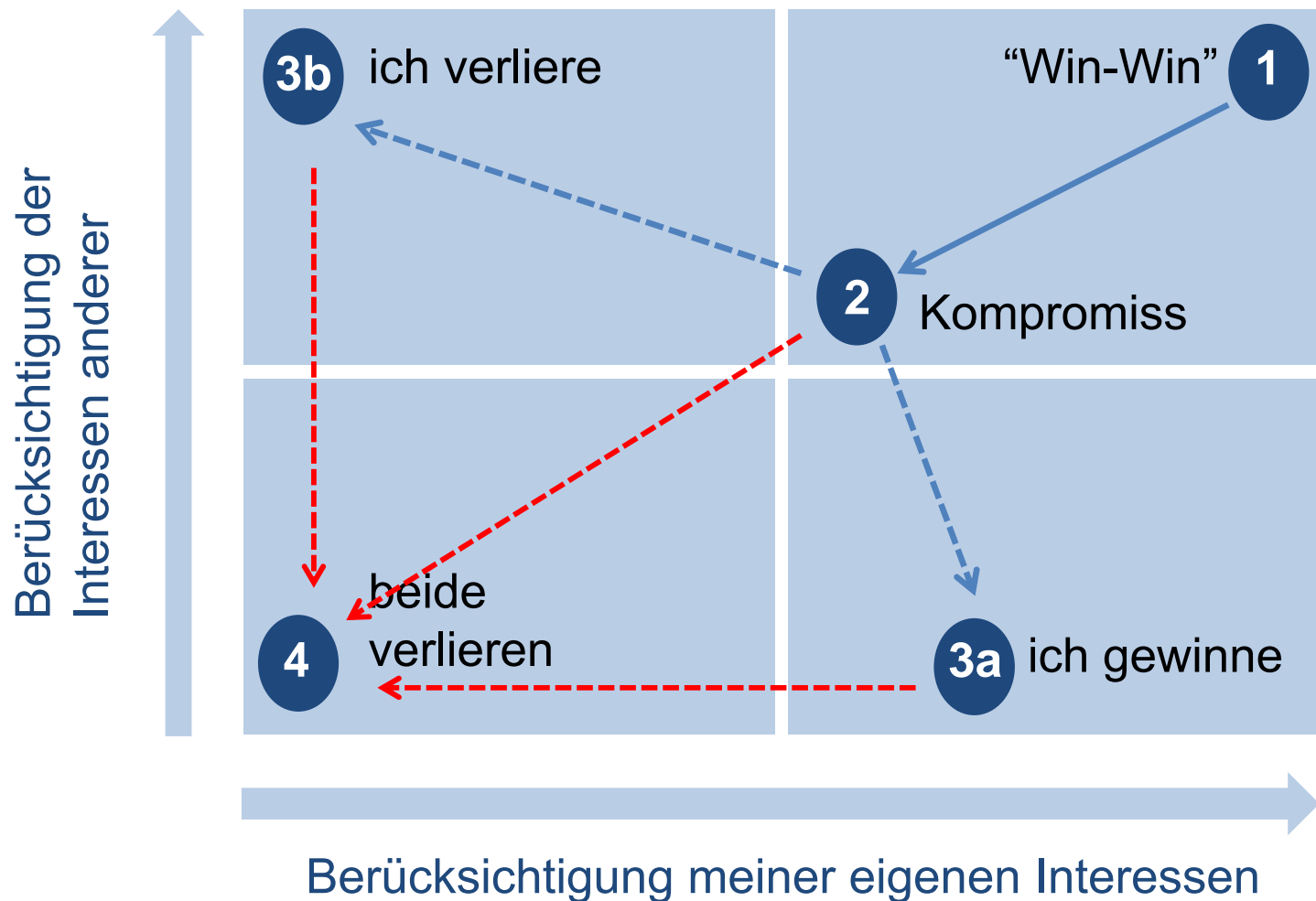


Ich bin dafür! Die Tiefgarage muss saniert werden!



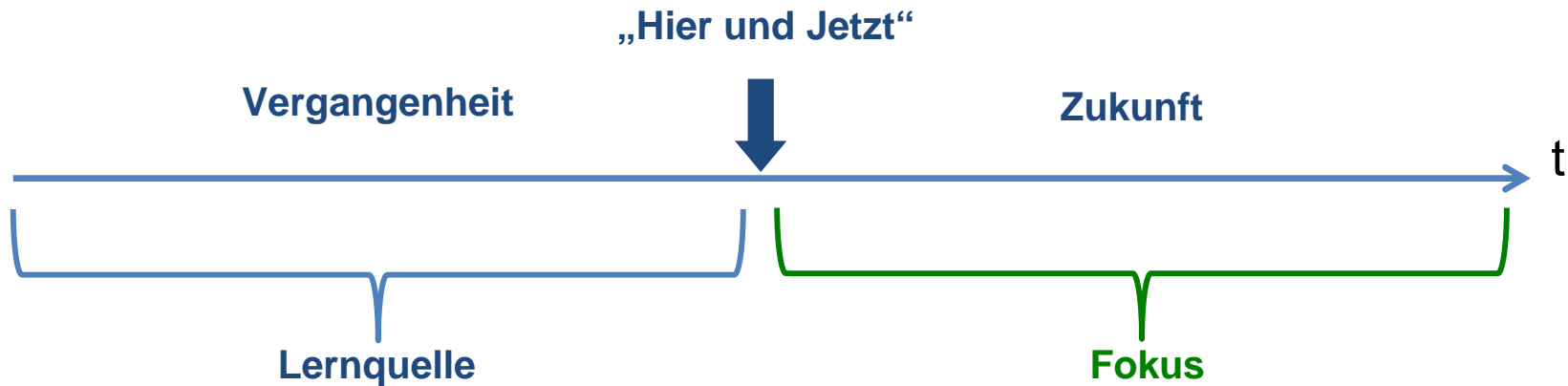


### 3. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen



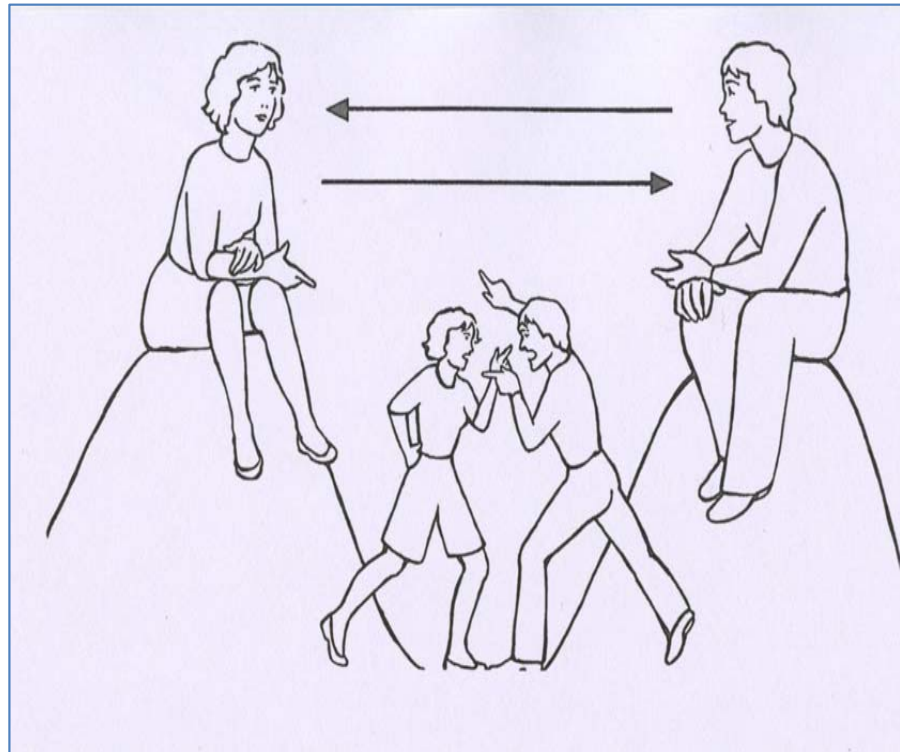


## 4. Auf die Zukunft fokussieren



- Fokussieren Sie bei der Problemlösung auf die Zukunft; einigen Sie sich auf die Ausgangslage; nutzen Sie die Vergangenheit als Lernquelle.
- Nutzen Sie dazu die Kraft von hypothetischen Fragen:
  - Angenommen, wir hätten das *Besucherparkplatzproblem* gelöst, wie wären wir dorthin gekommen?
  - Angenommen, wir würden uns für die *Sanierung* entscheiden, was gäbe es dabei alles zu berücksichtigen?
  - Angenommen, wir könnten uns bei *Thema X* nicht einigen, was wären mögliche Konsequenzen?

## 5. Die Art des Miteinanders zum Thema machen



Sender und Empfänger (bzw. die Eigentümer) machen die Art, wie sie miteinander umgehen, zum Gegenstand des Gesprächs

## 5. Die Art des Miteinanders zum Thema machen

„Es scheint kaum eine kommunikative Verhaltensklasse zu geben, die die meisten Menschen so *ungewohnt* finden, so *scheuen* und dennoch so *befreiend* erleben können, wie ein Gespräch über die Beziehung, wie explizite Metakommunikation.“ *Mandel & Mandel*

## Meta-Kommunikation in Sitzungen

- Zwischen Diskussionsebene und Metaebene navigieren
- „Wie empfindet ihr die momentane Diskussion? Was läuft gut, was nicht?“
- „Es dünkt mich, es haben sich zwei Lager gebildet. Wie nehmt ihr das war?“
- „Ich habe den Eindruck, wir drehen uns im Kreis. Wie seht ihr das?“
- „Sind wir uns einig, dass wir uns bei diesem Thema kaum einig werden?“

## Fünf „Prinzipien“ (Hilfestellungen, Tipps)

1. „Vorbeugen ist besser als heilen“ – „Outsourcing“
2. Zwischen Mensch und Verhalten unterscheiden
3. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen
4. Auf die Zukunft fokussieren
5. Die Art des Miteinanders zum Thema machen

**Vielen Dank  
für Ihr Interesse!**

Beat Johner, lic. phil.  
Jocon GmbH, Brühlstrasse 8b, CH-8311 Brütten  
[beat.johner@jocon.com](mailto:beat.johner@jocon.com); Mob. +41794103008  
[www.jocon.com](http://www.jocon.com)