Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE
LUZERN

FH Zentralschweiz

In Zusammenarbeit mit

CREDIT SUISSE

TOOL 6

# KOMMUNIKATION UND KONFLIKTMANAGEMENT IM STOCKWERKEIGENTUM

KTI-PROJEKT

**«Luzerner Toolbox» für die Entwicklung von Langzeitstrategien im Stockwerkeigentum**

Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP)
Institut für Soziokulturelle Entwicklung (ISE)
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR)

Im Gegensatz zum «klassischen Eigenheim» werden Entscheidungen im Laufe des Lebenszyklus einer Stockwerkeigentümer-Liegenschaft stets von mehreren Parteien gefällt. Naturgemäss treffen hier unterschiedliche Bedürfnisse und Ziele aufeinander, woraus sich Chancen, aber auch Konflikte ergeben.

Das vorliegende, im Rahmen des Forschungsprojekts «Langzeitstrategien im Stockwerkeigentum (StWE)» entstandene Booklet gibt einen Überblick über typische Konflikte in StWE-Gemeinschaften, die im Laufe eines Lebenszyklus auftreten können und sich im Rahmen der Unterhalts-, Erneuerungs- und Finanzierungsplanung[1] kumulieren.

Das Booklet wendet sich in erster Linie an interessierte StW-Eigentümerinnen und -Eigentümer, aber auch an Verwaltungen, die für verschiedenste Aspekte rund um das gemeinschaftliche Zusammenleben Verantwortung übernehmen. Investoren oder Unternehmungen, die StWE erstellen, können das Booklet für eine Information künftiger Bewohnender ebenfalls nutzen.

→ Die Inhalte stützen sich auf einen Themenbericht. Dieser enthält vertiefende Informationen in Bezug auf Ursachen und Hintergründe von Konflikten im StWE, zu deren Einschätzung, aber auch zu Strategien und Massnahmen in den Bereichen Prävention und Konfliktlösung (vgl. S. 16).

1 Nachfolgend wird von Finanzierungsplanung gesprochen, wenn diese sowohl Elemente der Finanz- wie auch der Finanzierungsplanung beinhaltet. Finanzplanung meint die Planung über den Aufwand und die anfallenden Kosten. Finanzierungsplanung sucht nach Finanzierungsmöglichkeiten bzw. Möglichkeiten, wie die anfallenden Kosten gedeckt werden können.

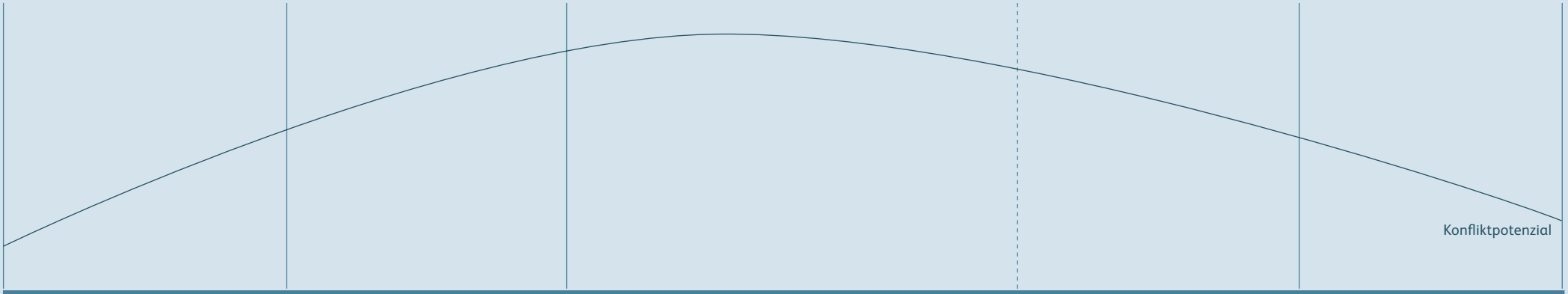
# 1. LEBENSZYKLUS UND TYPISCHE ENTSCHEIDUNGSPROZESSE

Der Lebenszyklus einer StWE-Liegenschaft gliedert sich in verschiedene Phasen, in denen unter den beteiligten Akteuren unterschiedliche Konflikte auftreten können.

Die Grafik auf Seite 6/7 zeigt gängige Entscheide und die damit verbundenen Konfliktpotenziale. Für jede Phase werden ausgewählte Massnahmen zur Konfliktprävention und -bearbeitung vorgestellt. Im Hinblick auf eine langfristig optimierte Unterhalts-, Erneuerungs- und Finanzierungsplanung werden diese durch strukturelle Massnahmen und Instrumente[2] ergänzt.[3]

2 S. «Tool 3: Instrumente zur Erneuerungsplanung von StWE» mit «Instrument A: Erneuerungsterminplan», «Instrument B: Prognose Erneuerungsfonds (EF)» und «Instrument C: Massnahmenübersicht»

3 Überblicksartig werden die Massnahmen und Instrumente im Themenbericht zum vorliegenden Booklet behandelt. Umfassend werden diese ebenso wie die Entscheidungssituationen im «Tool 2: Optimierter Erhaltungsprozess für StWE» erläutert.




| VOR DEM ERWERB | NUTZUNGSPHASE 1 | ZEITPUNKT UNTERHALT / ERNEUERUNG | | | NUTZUNGSPHASE 2 |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Nach dem Erwerb** | **Anmeldung Erneuerungsbedarf Erneuerungsmassnahme** | **und Projektierung** | **Ausschreibung und Realisierung Erneuerungsmassnahme** | **Nachgang Erneuerungsmassnahme** |
| 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 Entscheidprozesse darstellen. | Die Erneuerungs- und Finanzierungsplanung werden in der StWE-Gemeinschaft diskutiert. Die Finanzierung muss gewährleistet werden. 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** | **Mittleres Konfliktpotenzial** | **Sehr grosses Konfliktpotenzial** | | **Grosses Konfliktpotenzial** | **Mittleres Konfliktpotenzial** |
| Konflikte innerhalb der StWE-Gemeinschaft sind in dieser Phase eher gering ausgeprägt, da noch keine gemeinschaftlichen Entscheide gefällt werden. | Bei der Festlegung des Pflichtenheftes der Verwaltung und der Aufgabendefinition sind Konflikte möglich. Herausfordernd ist auch die Formulierung und Abgrenzung der Tätigkeiten des Technischen Ausschusses. | Positionen können hier auf Grund individueller Überzeugungen und unterschiedlicher (insb. finanzieller) Spielräume weit voneinander abweichen. Auch wenn eine 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 den Konsens innerhalb der StWE gefährden und eine erneute Entscheidungsfindung notwendig machen. | 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). | Kritische Positionen und Differenzen hinsichtlich der Umsetzung und dem wahrgenommenen Nutzen der Massnahme sind möglich. |
| MASSNAHMEN IM BEREICH KONFLIKTPRÄVENTION UND -BEARBEITUNG | | | | | |
| | Für den Technischen Ausschuss und die Verwaltung gilt es Zuständigkeiten zu definieren und eine Rollendefinition vorzunehmen (s. Kap. 3). Basierend darauf können die jeweils Zuständigen Entscheidungen in der Nutzungsphase vorbereiten bzw. treffen. | Konfliktpotenziale können reduziert werden, indem in Vorbereitung der Erneuerungsmassnahmen Strukturen und Entscheidprozesse z.B. im Reglement klar geregelt werden. Andererseits helfen Regeln im Bereich Kommunikation, Konflikte zu vermeiden (s. Kap. 3). | 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. Kap. 4). | Auch in dieser Diskussion kann eine klar geregelte Kommunikationskultur als Konfliktprophylaxe dienen (s. Kap. 3). |

# 2. WIE LASSEN SICH KONFLIKTE EINORDNEN?

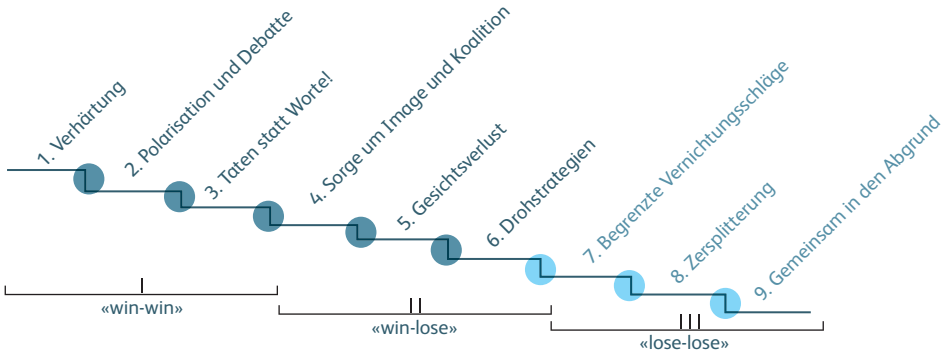



Abbildung 1: Konflikteskalationsstufen nach Friedrich Glasl (2000)

Generell liegt gemäss moderner Konfliktforschung ein «Konflikt» vor, wenn zwischen zwei oder mehreren Parteien auf der Sach- wie vor allem auch auf der Beziehungsebene[4] Differenzen bestehen. Unterschieden wird darauf aufbauend in heisse und kalte Konflikte.[5] Heisse Konflikte werden offen ausgetragen, Positionen und Emotionen werden – oft in unkontrollierter Form – ausgetauscht und verteidigt. Bei kalten Konflikten bleiben Störungen und Verletzungen unbearbeitet, wirken aber im Verborgenen weiter. Beide Konfliktarten werden auf eine gewisse Weise «ausgelebt», wobei neun Eskalationsstufen auszumachen sind.[6] Jede Stufe ist geprägt von Verhaltensweisen der Konfliktbeteiligten, wie oben gekürzt dargestellt.[7] Die Nicht-Bearbeitung einer Konfliktstufe führt zum Erreichen der darauffolgenden Stufe (Eskalation).

4 Zu verstehen als zwischenmenschliche Ebene
5 Glasl F. (2000). Insgesamt besteht ein Konflikt nach Hess und Duss-von Werdt erst bei verletztem Gefühl bei mindestens einer Partei, vorher spricht man von Problemen.
6 Von den genannten Eskalationsstufen sind vor allem die Stufen 1 bis 6 für StWE relevant. Quelle: Glasl F. (2000).
7 Zur ausführlichen Darstellung s. Themenbericht «Tool 6: Kommunikation und Konfliktmanagement im StWE».



# 3. WIE LASSEN SICH KONFLIKTE MÖGLICHST OPTIMAL BEARBEITEN?

Konflikte werden immer wieder entstehen.
Sie können auftreten, aber auch wieder gelöst werden und verschwinden.
Die entscheidende Frage ist, wie die StWE-Akteure mit vorhandenen Konfliktsituationen bzw. mit Konfliktpotenzial umgehen können.

Insgesamt hilft es sehr, Konflikten im StWE durch eine klare Regelung von Strukturen und Prozessen sowie präventive Massnahmen im Bereich Kommunikation zu begegnen.

REGELUNG VON STRUKTUREN UND PROZESSEN

Es gilt Zuständigkeiten klar zu definieren, alle Akteure konstant mit den notwendigen Informationen zu versorgen und Entscheidungsprozesse einem klaren Ablauf folgen zu lassen. Entsprechende Strukturen und Prozesse sollten frühzeitig etabliert werden, in neu errichteten Liegenschaften im Idealfall innerhalb der ersten drei StWE-Versammlungen. Auch für Gemeinschaften, die zum Gründungszeitpunkt von einem freundschaftlichen Miteinander geprägt sind, ist die Klärung zentral, selbst wenn dies anfangs «künstlich» wirken kann.[8] Die Verwaltung oder ein interessierter StW-Eigentümer können in einem diesbezüglichen Gespräch 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 (s. folgende Seite).

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

**Übersicht zu Strukturen und Prozessen im StWE, die zur Konfliktprävention bzgl. Unterhalt und Erneuerung beitragen**

**Organisation**

**Gremien und Mandate**

Zentraler Akteur im Hinblick auf Unterhalt und Erneuerung von StWE ist neben den Eigentümerinnen und Eigentümern die Verwaltung. Zudem kann die Bildung eines Technischen Ausschusses bzw. die Ernennung von Delegierten vorteilhaft sein. Beide erhalten Mandate von der StWE-Gemeinschaft. Für spezifische Aufgaben können weitere Mandate vergeben werden (z.B. für eine Bauzustandsanalyse). Für den Konfliktfall sollten Ansprechpersonen (inkl. Eskalationsinstanzen) definiert werden.

**Kompetenzen**

**Pflichtenhefte und Checklisten**

Im Hinblick auf Unterhalt und Erneuerung sollte v.a. definiert sein, welche Aufgaben die Verwaltung übernimmt. Insbesondere die Aufgaben und Kompetenzen im Bereich der technischen Verwaltung müssen präzise in einem Pflichtenheft festgehalten werden.[9] Auch für die Tätigkeit des Technischen Ausschusses ist eine schriftliche Definition der Aufgaben und Kompetenzen wichtig.

**Zeitplan**

**StWE-Versammlungen**

Gerade wenn umfassende Unterhalts- oder Erneuerungsmassnahmen anstehen, kann es ratsam sein, den im Regelfall jährlichen Sitzungsrhythmus zu verkürzen, um gemeinschaftliche Zielsetzungen, Erneuerungsvarianten oder Organisationsmodelle für die Planung und Realisierung ausführlich zu diskutieren.

**Prozesse**

**Regelung der Geschäftsprozesse**

Frequenz, Teilnehmende sowie die festen und optionalen Traktanden für die StWE-Versammlungen sollten besprochen und Regelungen zum Abstimmungsmodus transparent gemacht werden.
Im Hinblick auf die Vermeidung von Konflikten bezüglich Unterhalt, Erneuerung und Finanzierung der StWE-Liegenschaft empfiehlt es sich, folgende Traktanden an jeder Versammlung zu behandeln:

– Stand Finanzierungsplanung und Erneuerungsfonds sowie Prognose[10]
– Stand Unterhalts- und Erneuerungsplanung, mit Kostenangaben[11]
– Zusammenleben: aktuelle Fragestellungen, Befindlichkeiten

**Informationsfluss intern und extern**

Ist die Verwaltung mit der Informationsbeschaffung und -verbreitung beauftragt, sollte besprochen werden, wann welche Unterlagen versandt werden müssen.[12] Dies ist im Pflichtenheft festzuhalten. Bei einer Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und technischem Ausschuss ist ein kontinuierlicher Informationsaustausch zu gewährleisten.

**Weitere Regelungen**

Es sollte möglichst frühzeitig diskutiert werden, welches langfristige Erhaltungsziel die StWE-Gemeinschaft anstrebt. In diesem Zusammenhang sollte sie klären, was sie unter notwendigen, nützlichen und luxuriösen Massnahmen versteht und welche dieser Massnahmen über den Erneuerungsfonds gedeckt werden.[13]



KOMMUNIKATION

Innerhalb einer StWE-Gemeinschaft findet Kommunikation auf zwei Arten statt: innerhalb der verschiedenen festgelegten Gefässe und Prozesse (z.B. der StWE-Versammlung) und im alltäglichen nachbarschaftlichen Zusammenleben.

Informationen werden entweder im offiziellen Rahmen oder bei inoffiziellen spontanen Begegnungen ausgetauscht. Alle Akteure können hier durch entsprechende Kommunikationsregeln zu einem guten nachbarschaftlichen Zusammenleben beitragen.

Folgende Aspekte sind dabei hilfreich:[14]

– Bedürfnisse zum Ausdruck bringen: Eine offene Gesprächskultur ist zentral und fördert das Vertrauen innerhalb der Gemeinschaft.
– Rechte und Pflichten kennen: Werden diese nicht eingehalten oder ausgereizt, wird offen darüber gesprochen.
– Verzicht auf Schuldzuweisungen und moralische Urteile: Es gilt, eigene Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster zu hinterfragen und die Projektion auf andere zu vermeiden.
– Verzicht auf abwertende Vergleiche: Abwertende und ausgrenzende Vergleiche aufgrund von persönlichen Wertvorstellungen sollten bewusst hinterfragt und verhindert werden.

9 S. «Tool 5: Kommentiertes Pflichtenheft Verwaltung StWE»
10 S. «Tool 3: Instrumente zur Erneuerungsplanung von StWE», «Instrument B: Prognose Erneuerungsfonds (EF)»
11 S. «Tool 3: Instrumente zur Erneuerungsplanung von StWE», «Instrument A: Erneuerungsterminplan», «Instrument C: Massnahmenübersicht»
12 Verbindliche Abläufe und Fristen, die z.B. im Reglement verankert sind, sind dabei zu reflektieren.
13 S. «Tool 4: Musterreglement und Zielsetzungen für StWE»
14 Basierend auf Rosenberg Marschall B. (2005). Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Verlag Junfermann

# 4. VORGEHEN BEI DER KONFLIKTBEARBEITUNG

Generell ist es wichtig, das Entstehen von Konflikten nicht per se als problematisch zu bewerten, sondern den positiven Umgang damit zu pflegen und an Veränderungen zu glauben.

Nachfolgend werden Meilensteine für eine produktive Konfliktbearbeitung vorgestellt, wobei Phasen und Vorgehen sowie Ansatzpunkte für die Bearbeitung unterschiedlicher Konfliktarten thematisiert werden.[15]

15 Vgl. Lenz, Christina. (2003). In: Ferz, Sascha; Pichler, Johannes. (Hrsg.).
Weitere Informationen zur Bearbeitung von Konflikten sowie eine detailliertere Vorgehensschilderung finden sich im Themenbericht «Tool 6 Kommunikation und Konfliktmanagement im StWE».

ANALYSEPHASE

Die Bearbeitung eines Konfliktes folgt einem wichtigen Prinzip: Jede Konfliktsituation muss von Neuem analysiert werden. Eine sorgfältig durchgeführte Analysephase dient als Ausgangspunkt für die Planung und Durchführung der weiteren Schritte. Es gilt vor allem zu klären: Wo genau liegt das Problem?
Wer ist daran beteiligt? Welche Eskalationsstufe liegt vor?

ENTSCHEID

Auf Basis der Analyse der Ausgangslage erfolgt ein Entscheid über die Eckpunkte der Konfliktbearbeitung: Welche Themen sollen konkret behandelt werden? Soll der Konflikt intern oder extern bearbeitet werden?
Wer könnte eine Vermittlungsrolle einnehmen?
Basierend auf den dargestellten Fragen kann der Entscheid getroffen und im Rahmen einer Vereinbarung festgehalten werden.
Die Vereinbarung sollte mindestens Auskunft geben über:

- Die zu bearbeitenden Themen und/oder Fragestellungen
- Die Anzahl der Sitzungen, die für die Konfliktbearbeitung vorgesehen sind
- Die Wahl der Vermittlungsperson
- Den Umgang mit den Ergebnissen (hilfreich sind z.B. Visualisierungen, Fotoprotokolle aus den Sitzungen)
- Den Umgang mit Vertraulichkeitsaspekten
- Die Finanzierung der anfallenden Aufwände



BEARBEITUNGSPHASE

In der Bearbeitungsphase steht die sorgfältige Klärung und Darstellung der Standpunkte der Konfliktbeteiligten im Vordergrund. Es gilt, Schritt für Schritt die einzelnen Parteien zu Wort kommen zu lassen und aufmerksam darauf zu achten, dass andere Standpunkte nicht abgewertet werden[16]. Ein wichtiger Kern dieser Phase liegt im Wechsel der Perspektiven: Die konfliktbeteiligten Parteien werden dazu eingeladen, die Perspektive der jeweils anderen Konfliktparteien einzunehmen und den Sachverhalt bewusst aus dieser Perspektive wahrzunehmen. Eine davon ausgehende Kommunikation hilft, Veränderungen auf der Seite des jeweiligen Gegenübers zu initiieren. Wiederum steht eine bewusste und wertfreie Wahrnehmung und Beschreibung im Vordergrund. Auf dieser Basis werden die Weichen für die gemeinsame Entwicklung von Optionen und Lösungen gestellt.[17]

NACHPHASE

Im Rahmen der Nachphase werden die Ergebnisse der Konfliktbearbeitung festgehalten. Empfehlenswert ist das Verfassen einer Aktennotiz bzw. je nach Bedarf einer gesonderten Vereinbarung.

INTERN ODER EXTERN: VARIANTEN

Ob ein Konflikt intern oder extern bearbeitet wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab: von der Persönlichkeit und den Fähigkeiten der Bezugs- und Fachpersonen[18], von der Belastbarkeit der Konfliktparteien und der Situation an sich. Vor der Entscheidung für die Art der Konfliktbearbeitung sollten diese Punkte reflektiert werden. Zudem muss die Entscheidung zur Konfliktbearbeitung und die Wahl der Variante immer von allen beteiligten Akteuren gemeinsam gefällt werden, eine Konfliktbearbeitung gegen den Willen einer beteiligten Partei ist von vornherein zum Scheitern verurteilt.

16 Vgl. hierzu auch die in Abs. 3 aufgeführten Prinzipien des gewaltfreien Kommunizierens.
17 Weiterführende Hinweise zu Methoden der Variantenentwicklung finden sich im Themenbericht.
18 Weiterführende Hinweise zur Rolle der Vermittlungsperson finden sich im Themenbericht «Tool 6 Kommunikation und Konfliktmanagement im StWE».

## Es kann zwischen drei Varianten einer Konfliktbearbeitung unterschieden werden, die sich für unterschiedliche Konfliktphasen empfehlen.

### INTERNE BEARBEITUNG SELBSTGESTEUERT

– Die StWE-Gemeinschaft bearbeitet den Konflikt in Eigenregie. Es wird keine explizite Vermittlungsperson bestimmt, sondern eine gemeinsame Klärung auf der Gesprächsebene angestrebt.
– Als Faustregel ist diese Variante bis zur Eskalationsstufe 3 denkbar (s. Grafik S. 8).[19]
  Im Ausnahmefall, falls eine sehr gute Konfliktkultur innerhalb der Gemeinschaft besteht, ist das selbstgesteuerte Erkennen und Bearbeiten von Konflikten auf Stufe 4 denkbar.

### INTERNE BEARBEITUNG DURCH VERWALTUNG

– Die zuständige Verwaltung übernimmt die Vermittlung.
– Die Position der Verwaltung zeichnet sich durch eine gewisse Distanz zur StWE-Gemeinschaft aus. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass eine Bearbeitung bis zur Eskalationsstufe 4 grundsätzlich möglich ist.[20]

### EXTERNE BEARBEITUNG DURCH EXPERTEN

– Eine externe Fachperson übernimmt die Vermittlung.
– Das Beiziehen einer externen Fachperson ist generell auf jeder Stufe möglich und ist ab Stufe 4 sinnvoll und zu empfehlen.

### EXTERNE BEARBEITUNG AUF DEM RECHTSWEG

– Bei sehr stark eskalierten Konflikten (ab Stufe 7) empfiehlt sich in jedem Fall das Beiziehen einer externen dritten Fachperson (z.B. eines Anwalts), wenn nicht sogar die Intervention einer Behörde.[21]

19 Vgl. Glasl F. (2000). Selbsthilfe in Konflikten. Bern: Verlag Haupt
20 Vorsicht ist angebracht, wenn Interessenskonflikte auftreten können – insofern, als die Verwaltung Auftragnehmerin der StWE-Gemeinschaft ist. Dies gilt es vor der Mandatsvergabe zu klären.
21 Ab dieser Stufe sind Mandats- bzw. Interessenskonflikte zu erwarten; ebenfalls könnten auch strafrechtlich relevante Tatbestände vorliegen. Das vorliegende Booklet bezieht sich nicht explizit auf stark eskalierende Konflikte ab Stufe 7, sondern fokussiert auf die Eskalationsstufen 1 bis 6.



### BEARBEITUNG DURCH EINE EXTERNE VERMITTLUNGSPERSON

Kann ein Konflikt nicht intern bearbeitet werden, kommen als externe Fachpersonen generell drei Varianten in Frage:

### MEDIATOR[22]

Ein Mediator verfügt über die notwendigen Kompetenzen, um mit verschiedenen Positionen und verletzten Gefühlen zwischen Konfliktbeteiligten konstruktiv zu arbeiten. Bei der Auswahl einer Mediationsperson ist eine gewisse Nähe bzw. Erfahrung im Kontext StWE von Vorteil. In manchen Fällen zeichnet sich ein Mediator aber auch gerade durch eine thematische Distanz zum Thema aus.

### 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 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. Es empfiehlt sich bei der Auswahl in jedem Fall eine gewisse Nähe bzw. Erfahrung im Kontext StWE sicherzustellen.

### ANWALT ODER JURISTISCHE FACHPERSON

In schwierigen Situationen kann es darüber hinaus sinnvoll sein, den Rechtsweg zu beschreiten, was jedoch eine aufwendige und teilweise auch kostspielige Lösung darstellt.
Wird ein Anwalt kontaktiert, übernimmt dieser 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 und sucht im Recht Normen, die das Anliegen seines Kunden stützen und schützen. Wird von einem StWE-Akteur ein Urteil des Richters gesucht, ist eine anwaltschaftliche Vertretung meistens hilfreich und sinnvoll. Je nach Kenntnis und Interesse des Anwalts klärt dieser seine Kunden über alternative Instrumente der Konfliktbearbeitung auf. Auch in diesem Fall ist es natürlich von Vorteil, wenn der Rechtsbeistand über Erfahrung im Kontext StWE verfügt.

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

# 5. TOOLS

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden folgende Tools erarbeitet. Zusammen dienen sie einer Umsetzung von Langzeitstrategien im StWE in den Bereichen Unterhalt und Erneuerung.

TOOL 1
Informationen zum Stockwerkeigentum
→ Booklet und Themenbericht

TOOL 2
Optimierter Erhaltungsprozess für Stockwerkeigentum → Booklet und Themenbericht

TOOL 3
Instrumente zur Erneuerungsplanung von Stockwerkeigentum → Booklet, drei Instrumente sowie Themenbericht

TOOL 4
Musterreglement und Zielsetzungen für Stockwerkeigentum → Booklet und Themenbericht mit Vorschlägen für drei Zielsetzungen

TOOL 5
Kommentiertes Pflichtenheft Verwaltung Stockwerkeigentum → Booklet und Themenbericht

TOOL 6
Kommunikation und Konfliktmanagement im Stockwerkeigentum → Booklet und Themenbericht

TOOL 7
Anreize Erneuerung von Stockwerkeigentum
→ Booklet und Themenbericht

TOOL 8
Planerische Empfehlungen für Stockwerkeigentum → Booklet

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

# 6. 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

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

www.infomediation.ch (Stand 14.12.2013)
http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl (Stand: 02.12.2013)




PROJEKTPARTNER

BRUN Bauen seit 1900.

Heimberg Immobilien

CREDIT SUISSE

RAIFFEISEN

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
**Bundesamt für Wohnungswesen BWO**

BIRRER IMMOBILIEN TREUHAND AG

BEM-ARCHITEKTEN AG
URS BLUNSCHI HANSJÜRG ETTER MARCEL VILLIGER

stockwerk.ch
Schweizer Stockwerkeigentümerverband

HEV Schweiz

KANTON LUZERN
**Umwelt und Energie (uwe)**

brenet
Building and Renewable Energies Network of Technology
Nationales Kompetenznetzwerk Gebäudetechnik und Erneuerbare Energien


IMPRESSUM

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

ISBN 978-3-7281-3739-5
(Luzerner Toolbox: 8 Booklets in Schuber)



© 2016, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich
www.vdf.ethz.ch



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.



Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



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

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

LEKTORAT UND KORREKTORAT
Sarah Nigg, Verena Steiner, Angelika Rodlauer

GESTALTUNG
Fabienne Koller, Elke Schultz

PROJEKTPARTNER
– Kommission für Technologie und Innovation KTI
– Gebr. Brun AG, Emmenbrücke; Reto Brun
– Heimberg Immobilien; Daniel Heimberg
– Credit Suisse AG Economic Research; Fredy Hasenmaile
– Raiffeisenbank Zürich; Dominique Läderach
– Bundesamt für Wohnungswesen BWO; Verena Steiner
– Birrer Immobilien Treuhand AG; Adrian Brun
– BEM-Architekten AG; Hansjürg Etter
– Schweizer Stockwerkeigentümerverband; Dominik Romang
– Hauseigentümerverband Schweiz; Monika Sommer
– Umwelt und Energie Kanton Luzern
– Stiftung 3F Organisation
– 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

KONTAKT
Amelie-Theres Mayer, cctp.technik-architektur@hslu.ch

**«Luzerner Toolbox» für die Entwicklung von Langzeitstrategien im Stockwerkeigentum**

Ziel des Forschungsprojekts war die Erarbeitung einer Toolbox für Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer, Investoren und Verwaltungen, die Instrumente zur Prozessoptimierung und Wissensvermittlung beinhaltet. Die Instrumente dienen gesamthaft einer Umsetzung von Langzeitstrategien in den Bereichen Unterhalt und Erneuerung.
Neben Informationen für StWE-Käuferinnen und -Käufer, der Darstellung eines optimierten Erneuerungsablaufs und einem Erneuerungsterminplan mit Kostenschätzungen wurden unter anderem Inputs zum Reglement und zu Verwaltungsaufgaben sowie ein Kommunikations- und Konfliktmanagementtool entwickelt.

Die ergänzenden Themenberichte und Instrumente zur «Luzerner Toolbox» sind erhältlich unter www.hslu.ch/cctp-stwe

**Hochschule Luzern – Technik & Architektur**
Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP)
Technikumstrasse 21, CH-6048 Horw
T +41 41 349 39 79, cctp.technik-architektur@hslu.ch
www.hslu.ch/cctp

SNSA 2 2531911 11.2015