

Die interessenbasierte Toolbox

Der hektische Alltag in der Immobilienbranche erzeugt unter hohen Leistungsansprüchen und unterschiedlichen Interessenlagen oft schwierige Konflikte. Häufig enden sie vor Gericht. Dabei wäre eine außergerichtliche Streitschlichtung eine Alternative.



Schlichtung statt Streit kann gelingen (Foto: Johnson Wang/Unsplash.com)

Meinungsverschiedenheiten, Streitigkeiten und kontroverse Ansichten sind an der Tagesordnung im komplexen Bau- und Immobiliengeschäft. Viele dieser Auseinandersetzungen können durch den Einsatz sogar ohne die Unterstützung von Mediatoren bewältigt werden, sofern alle Parteien der Auffassung sind, dass der Konflikt für sie zufriedenstellend gelöst werden kann. Haben wir für uns akzeptiert, dass jeder seine eigene Wahrnehmung der Dinge hat, stellt die richtige Kommunikation das A und O unserer Konflikt-Toolbox dar.

Es gibt auch eine andere Sicht der Dinge

Die subjektive Beurteilung einer Streitsituation lässt sich am besten an einem Praxisfall verdeutlichen: Ein Architekt hat im Sanitärbereich einen zwei mal drei Meter großen Spiegel mit dahinterliegender Beleuchtung installieren lassen. Optisch und ästhetisch bietet sich ein schöner Anblick, doch bei Ausfall der Leuchtmittel sind seitens des Property Managers mindestens zwei Handwerker einzusetzen, um den schweren Spiegel abzuhängen. Schon stehen sich die Positionen „optimales Raumerlebnis“ und „Fehlplanung“ gegenüber. Durch Verallgemeinerungen wie „Sie sind ja nur zu bequem für eine professionelle Instandhaltung“ oder „Sie müssen sich ja immer auf Kosten des Betreibers selbst verwirklichen“, kann der Konflikt schnell unsachlich werden und eskalieren.

Sind wir dann noch bereit zu akzeptieren, dass jeder seine eigene Sicht der Dinge hat? Oder verharren wir auf unseren Positionen? Können wir offen mit dem Thema „Vorgehensweise bei Austausch der Spiegelbeleuchtung“ umgehen? Sind wir bereit, uns auf andere Lösungen einzulassen?

Entschärfen und richtig Zuhören

In die Toolbox gehört zu allererst der respektvolle und sachbezogene Umgang. Persönliche Angriffe und Verallgemeinerungen lassen sich dadurch vermeiden. Es wird eine sachliche Einigung ermöglicht und gleichzeitig die persönlichen Beziehungen gewahrt. Wenn wir erkennen, was der wirkliche Kern unseres Streits ist, lässt sich die weitere Zuspitzung des Konflikts oft verhindern.

Um Missverständnisse zu klären beziehungsweise zu vermeiden, gehört in unsere Toolbox das „Aktive Zuhören“. Im Sinne einer wertfreien und offenen Kommunikation lassen wir die Beteiligten ausreden, hören ihnen aufmerksam zu und fassen zusammen, um sicher zu sein, dass wir alles mitbekommen haben. Unverständliche Punkte werden hinterfragt und lassen sich dadurch verdeutlichen. Bei Verallgemeinerungen wie „das Arrangement des Spiegels ist halt so“, versuchen wir in Erfahrung zu bringen, was konkret mit der Aussage gemeint ist. Das Herausfinden des „Nicht Gesagtem“ ist oftmals von besonderer Bedeutung für die Konfliktklärung.

Toolbox

- aktive Zuhören
- Perspektivenwechsel
- projektbegleitende Verfahrensregeln
- Institutionalisierung von Eskalationsstufen (von der Projektcharta über das Einschalten eines neutralen Dritten bis zur Beauftragung eines professionellen Konfliktlösers/Mediators)

Das hört sich trivial an – doch verfahren wir in angespannten Situationen wirklich so strukturiert? Die Schulung unserer Wahrnehmung und Kommunikation stellt unser bestes präventives Instrument dar, das wir ständig und überall üben und einsetzen können.

Besonders hilft ist es an dieser Stelle, sich gezielt in die Position des anderen hineinzusetzen, um einen besseren Zugang zu seiner Sichtweise zu bekommen. Der Fachbegriff hierzu lautet „Perspektivenwechsel“. Um sicher zu stellen, dass das Hineinversetzen in den Anderen funktioniert, können wir versuchen die Argumente der Gegenseite für uns selbst zu formulieren und uns

rückversichern, ob wir alles vollständig und richtig wiedergegeben haben. Dabei schadet es auch nicht, die Emotionen der anderen Seite aufzugreifen und zu benennen.

Gebrauchsanweisung zum richtigen Streiten

Jetzt wissen wir schon viel über Kommunikation, Wahrnehmung und das Entstehen und die Eskalation von Konflikten – und trotzdem klappt die Umsetzung manchmal nicht so richtig. Im Fall einer Projektentwicklung haben wir beispielsweise einen Kollegen an Bord, der uns schon aufregt, bevor wir ihn im Meeting treffen. Wir sind Partei und deshalb emotional berührt, unser gesammeltes Wissen hilft uns in diesem Moment wenig. Helfen könnten projektbegleitende Verfahrensregeln. Diese tragen der Situation Rechnung, dass Konflikte in Projekten normal sind. Diese „Umgangsregeln“ helfen uns, möglichst schnell wieder einen professionellen Umgang unter den Projektbeteiligten herzustellen.

Wenn uns diese Herausforderung schon zu Beginn eines Projekts bewusst ist und alle Beteiligten sich auf ein kooperatives, interessens- und lösungsbasiertes Vorgehen in Streitfällen verständigen, ist die Basis für ein aktives Konfliktmanagement gelegt. In einem zweiten Schritt folgt die Institutionalisierung von Eskalationsstufen. Präventiv werden, abhängig von der Projektgröße, entsprechende Handlungsvorgaben vereinbart. Ziel ist die Festlegung wie man bei konkreten Streitigkeiten miteinander umgehen will. Wichtig ist hierbei die Erkenntnis, dass die Parteien ab einem gewissen Punkt nicht mehr in der Lage sind, ihren Konflikt ohne fremde Unterstützung zu lösen. Die Einschaltung eines neutralen Dritten hilft dann, den Streit nicht noch weiter zu verschärfen. Dieser unterstützt die Parteien ähnlich wie ein persönlicher Coach, der zum Beispiel einen Läufer unterstützt, seine Vorbereitung auf einen Marathon zu optimieren, wenn er mit seinem eigenen Knowhow keine Verbesserung mehr erreicht. Der allparteiliche Dritte kann ein projektunbeteiligter Kollege oder ein Externer sein. Wichtig ist, dass diese Person im Umgang mit Konflikten ausgebildet und erfahren ist, dass sie gegenüber allen Beteiligten neutral und allparteilich handeln kann und von allen in diesem Sinne anerkannt ist.

Welche Schritte und Methoden geeignet sind, um zügig zu einer Lösung zukommen, findet der Konfliktperte am besten in Einzelgesprächen mit den Betroffenen heraus. Denkbar sind die gezielte Befähigung von Personen, Hilfe zur Überwindung innerer Hemmnisse, Konfliktcoaching, Mediation und Weitere. Ziel ist die Klärung der Beziehungsebene, die Förderung des gegenseitigen Verständnisses, um die sachliche Projektarbeit wieder zum Laufen zu bringen und unter verbesserten Bedingungen fortzusetzen.

Der letzte Ausweg – Plan B als Beruhigungsmittel

Und was ist wenn alles nicht funktioniert? Der Gang vor Gericht bleibt dann als letzte Möglichkeit erhalten. Dieser Gedanke kann den einen entspannen und den anderen vielleicht sogar motivieren, sich in einem alternativen Streitbeilegungsverfahren einzubringen. Auch wenn zum Beispiel eine Mediation gescheitert ist, sehen wir zumindest die Punkte klarer, die vor Gericht entschieden

werden sollen. Im besten Fall haben die Parteien eine Lösung erarbeitet, mit der sie sich wohler fühlen als mit einem Urteil, das ein Richter ihnen auferlegt hat. Zumal sowohl die Parteien als auch die eingebundenen Anwälte dazu tendieren, die eigenen Erfolgsaussichten zu rosig zu sehen. Die erwarteten Chancen beider Seiten ergeben zusammen oft über 150 Prozent – eine Fehleinschätzung, die das Risiko birgt, vom tatsächlichen Ausgang des Verfahrens enttäuscht zu werden.

Die Einschaltung eines professionellen Konfliktlösers/Mediators kann den Parteien helfen, ihre Angriffs- und Verteidigungsmittel kritisch zu prüfen, die Eintrittswahrscheinlichkeiten zu hinterfragen und die erarbeitenden Ergebnisse zusammenfassend zu bewerten. So lässt sich herausfinden, wie wahrscheinlich der Eintritt der Verjährung ist oder wie die Aussichten zum Beweis eines Mangels stehen. Die jeweiligen Erfolgsaussichten können realistischer eingeschätzt werden. Eine solche Prozessrisikoanalyse im Vorfeld einer Klage führt häufig zu einer Wiederaufnahme außergerichtlicher Gespräche, deren Ergebnisse zumeist rechtssicher vollstreckbar gemacht werden können.

Die Möglichkeiten der interessensbasierten Toolbox – Training der notwendigen Softskills, Institutionalisierung von Handlungsrahmen von der Projektcharta bis zum Einsatz eines Konfliktlösers/Mediators – helfen Projekte, Bauvorhaben, Streitigkeiten aus Kauf- und Mietverträgen schnell, vertraulich und effizient abzuwickeln beziehungsweise zu stabilisieren. Durch die Hinzuziehung eines allparteilichen, neutralen Dritten lässt sich oft ein Gerichtsverfahren vermeiden oder zumindest die Streitthemen und somit die Verfahrenskosten begrenzen. Ist der Rechtsstreit unumgänglich, lassen sich mit einer Prozessrisikoanalyse die Erfolgsaussichten vor Gericht einschätzen, ein realistischer Rahmen für einen möglichen Vergleich abstecken und das Verfahren wenigstens verkürzen.

Autoren: Andrea Jost FRICS ist Vorsitzende und Dr. Hagen Reischel FRICS sowie Onno Spannhoff FRICS sind Mitglieder der Professional Group Dispute Resolution der RICS Deutschland.

17.01.2020