

Konfliktmanagement und Mediation für Gutachter

Text **Walter A. Speidel**

Bilder **Cornelia Sigrist**



Notieren der wichtigsten Konfliktpunkte aus eigener Erfahrung.

Der Autor dieses Artikels unterrichtete die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Lehrgangs für Fachexperten SMGV. Er schildert die wichtigsten Punkte und seine Eindrücke.

Von den anwesenden Lehrgangsabsolventen und -absolventinnen stammen rund drei Viertel aus dem Maler- und ein Drittel aus dem Gipsergewerbe. Entsprechend werden sie nach Beruf in vier Teams aufgeteilt.

Zu Beginn schildert jedes Team in Stichworten schwierige Situationen in den eigenen Unternehmen, auf der Baustelle und im weiteren Umfeld von Bauprojekten. Interessant ist, dass

Mobbing, schlechte Kommunikation, Bauleitungsmängel sowie mangelhafte Pläne und Anweisungen am häufigsten aufgelistet sind. Bereits in dieser ersten Gruppenarbeit notieren die Teilnehmenden viel auf die Flipcharts und sprechen engagiert darüber. Alle können aus einem Fundus mit vielen persönlichen Erfahrungen schöpfen.

Ein wichtiges Thema

Der Schreibende hat in seiner Tätigkeit als Bau-Mediator viele Treffen mit Gutachtern und den folgenden Akteuren erlebt:

- Bauherrschaft, eventuell mit juristischer Begleitung
- Architektur/Planung

- Bauleitung
- Unternehmer/innen, auch diese oft mit juristischer Begleitung
- wo nötig zusätzlich Produkte lieferanten.

In solchen Situationen herrscht eine angespannte und konfliktgeladene Stimmung. Gutachter/innen wissen ganz klar, was richtig und falsch ist, sie kennen die Normen usw. Mindestens ebenso wichtig ist der Umgang mit den Emotionen der Parteien. Das vertiefen die angehenden Fachexpertinnen und -experten am Ausbildungstag mit Theorie und Rollenspielen.

Die neun Eskalationsstufen

Friedrich Glasls Modell der Eskalationsstufen ist ein wertvolles Werkzeug, um Konflikte zu verstehen und zu analysieren. Es beschreibt, wie sich Konflikte im Laufe der Zeit verschärfen können, und bietet Einblicke in mögliche Interventionsstrategien. Nachfolgend die wichtigsten Punkte, die man über das Modell wissen muss.

Glasl unterteilt Konflikte in neun Eskalationsstufen, die in drei Ebenen unterteilt sind:

- Stufe 1: Verhärtung
- Stufe 2: Debatte und Polarisation
- Stufe 3: Taten statt Worte
- Stufe 4: Sorge um Image und Koalition
- Stufe 5: Gesichtsverlust
- Stufe 6: Drohstrategien
- Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge
- Stufe 8: Zersplitterung
- Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund.

Autor Walter A. Speidel ist M. A. QVM-Fachmediator für Bau- und Immobilienwirtschaft, Familienmediator, Systemischer Supervisor, Immobilienschätzer und Dozent in Zürich.

Daraus lassen sich folgende Erkenntnisse ziehen:

- Eskalation ist ein Prozess: Konflikte entwickeln sich nicht plötzlich, sondern durchlaufen verschiedene Stadien.
- Früherkennung ist entscheidend: Je früher ein Konflikt erkannt wird, desto einfacher ist es, ihn zu deeskalieren.
- Interventionen müssen angepasst sein: Je nach Eskalationsstufe sind unterschiedliche Interventionsstrategien erforderlich.
- Selbsthilfe ist begrenzt: In höheren Eskalationsstufen ist professionelle Hilfe notwendig.
- Die Abwärtsspirale: Glasl visualisiert die Eskalationsstufen nicht als Leiter, sondern als abwärts führende Treppe, um zu verdeutlichen, dass eine Eskalation beide Parteien in den Abgrund führt.

Glasls Modell ist in vielen Bereichen anwendbar, insbesondere in den Gebieten Konfliktmanagement,

Mediation, Führung und Teamarbeit. Durch das Verständnis der Eskalationsstufen können Fachleute Konflikte besser einschätzen und geeignete Massnahmen zur Deeskalation ergreifen.

Erfahrung der Teilnehmer

Die Teilnehmer/innen berichten, dass sie bei ihren Einsätzen in der Regel auf Situationen treffen, die sich bereits auf einer Eskalationsstufe von 3 bis 5 befinden. Dies bedeutet, dass die verschiedenen oben erwähnten Parteien tief in ihren Auseinandersetzungen verstrickt sind, die Kommunikation gestört ist und die Emotionen hochkochen.

Diese Erkenntnis unterstreicht die Notwendigkeit, dass Gutachter nicht nur über fachliche Kompetenzen im Bereich der Materie verfügen, sondern auch über ausgeprägte Fähigkeiten im Konfliktmanagement und in der Mediation respektive dem mediativen

Handeln. In einer Branche, in der Meinungsverschiedenheiten und Streitigkeiten an der Tagesordnung sind, ist die Fähigkeit, Konflikte zu deeskalieren und konstruktive Lösungen zu finden, von entscheidender Bedeutung.

Theoretische Ansätze

Dann geht es an die Vermittlung von grundlegenden theoretischen Konzepten der Mediation und des Konfliktmanagements.

Grundprinzipien der Mediation

Mediation (lat. Vermittlung) beruht auf Freiwilligkeit aller Beteiligten, Vertraulichkeit, Allparteilichkeit und Eigenverantwortung. Sie ist ein grundsätzlich freiwilliges, strukturiertes Verfahren zur konstruktiven Beilegung von Konflikten. Sie kann aber auch angeordnet werden.

Mediation ist ein aussergerichtliches Vermittlungsverfahren. Sie ist Verhandeln, dass assistiert wird durch eine



Mediation

KREUZPLATZ-MEDIATION
in Zürich öffnet Ihnen Wege,
um **Konflikte** mit Mediation
schnell und kostengünstig zu
regeln. Sei es in der **Familie**,
im **Job**, im **STWE** oder **Bau**.
Ohne Gericht werden faire und
positive Lösungen erarbeitet.

Kontakt:
info@kreuzplatz-mediation.ch
① +41 (0) 44 251 08 41



neutrale und unabhängige Drittperson ohne Entscheidungsgewalt, welche die Parteien unterstützt. Wichtig: Die Neutralität des Mediators / der Mediatorin muss auch in einer angeordneten Mediation gewahrt sein.

Ziele der Mediation im Baubereich sind: Kostenreduktion, Zeitgewinn, Win-win-Lösung, Befriedung und Vermeidung künftiger Konflikt-Eskalationen.

Kommunikationsmodelle

Wichtige Modelle sind aktives Zuhören, geeignete Fragetechniken und empathische Gesprächsführung. Die Ausbildung dazu muss praxisorientiert sein, wenn sie Erfolg haben soll. Das wird am Ausbildungstag berücksichtigt mit dem Ziel, den Teilnehmenden konkrete Werkzeuge und Fähigkeiten für ihre Tätigkeit als Gutachter/Gutachterinnen mitzugeben.

Übungen und Rollenspiele

Der Schwerpunkt liegt auf praktischen Übungen und Rollenspielen, um die theoretischen Konzepte zu verinnerlichen und anzuwenden.

Empathie und Visualisierung

Die Teilnehmenden üben zuerst, wie sie durch den Einsatz von Flipcharts und anderen visuellen Hilfsmitteln Empathie zeigen und so die Kommunikation erleichtern können. Es ist eine Speed-Mediation, in der alle angehenden Fachexpertinnen und Fach-



Der Autor im Gespräch mit Teilnehmenden.

experten für eine Aussage in jede Rolle schlüpfen: Mediator und Partei A + B. Ein Skript dazu haben sie in der Hand. Das klingt sehr einfach, aber Rollenspiele im grossen Plenum haben ihre Tücken, weil sie für viele ungewohnt sind. Doch die Übung kommt rasch in Schwung.

Rollenspiele zu Baustellenkonflikten

Verschiedene Konfliktsituationen auf der Baustelle werden durchgespielt, um den Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, ihr Verhalten in schwierigen Situationen zu üben. Ein von den Lern-Teams selber entworfenes Rollenspiel ist ein Gutachtertreffen auf der Baustelle.

Dazu kommen Rollenspiele, die der Schreibende immer wieder für Schulungen, auch online, einsetzt. Diese haben Namen wie «Das Loch in der Wand» und «Der Gebetsteppich

auf der Baustelle». Die Rollenspiele basieren auf echten Konflikten aus der Baustellen-Praxis.

Feedback und Reflexion

Nach den Rollenspielen bekommen die Teilnehmenden ein ausführliches Feedback und werden dadurch zur Selbstreflexion angeregt. Durch diese Kombination aus Theorie, Praxis und konkreten Werkzeugen können sie ihre Fähigkeiten im Umgang mit schwierigen Situationen verbessern.

Werkzeuge für die Praxis

Die Teilnehmenden bekommen zwei Kommunikationskarten als praktische Werkzeuge für den Alltag:

- Die Kommunikationskarte 1 enthält sieben Themenbereiche und entsprechende Fragesätze für schwierige Situationen und den Umgang in der Kommunikation.
- Die Kommunikationskarte 2 bietet Fragesätze für den gesamten Mediationsprozess, von der Einleitung bis zur abschliessenden Würdigung.

Diese Karten dienen als einfaches «Kommunikationswerkzeug für die Hosentasche» und unterstützen die Gutachter/innen dabei, auch in stressigen Situationen die richtigen Fragen zu stellen und die Kommunikation konstruktiv zu gestalten.

Fazit

Dieser Ausbildungstag im Rahmen des Lehrgangs Fachexperte/Fachexpertin SMGV hat sich als äusserst produktiv und aufschlussreich erwiesen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kompetenzen im Konfliktmanagement und in der Mediation nicht nur für den beruflichen Kontext von entscheidender Bedeutung sind. Vielmehr profitieren Menschen in allen Lebensbereichen von diesen Fähigkeiten, da sie zu einem konstruktiven und harmonischen Miteinander beitragen. /



Menschen profitieren in allen Lebenslagen von Fähigkeiten in Konfliktmanagement und Mediation.