Worte sind auch Handwerkszeug

KONFLIKTE: AM BAU SPIELT DIE RICHTIGE KOMMUNIKATION EINE GANZ WESENTLICHE ROLLE. LEIDER IST DAS DEN BETEILIGTEN SELTEN BEWUSST. ALLE, AUCH HANDWERKER UND ARCHITEKTEN, KÖNNEN ABER LERNEN, SICH GEGENSEITIG BESSER ZU VERSTEHEN. UND DAMIT DIE QUALITÄT IHRER ARBEIT STEIGERN.

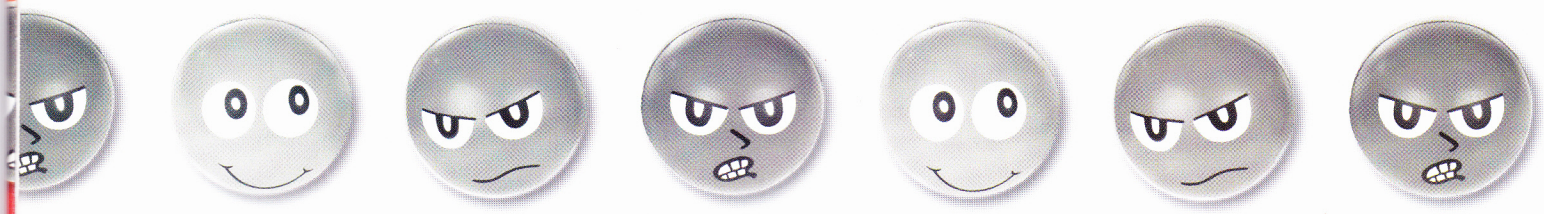
„Jaja, kein Problem, das machen wir schon!" Eigentlich ein harmloser Satz. Doch er kann eine Menge Zündstoff bergen. Architekten hören diese Worte von einem Handwerker nicht unbedingt gern. Die dahinter versteckte Botschaft lautet nämlich oft: „Misch dich nicht in meine Arbeit ein!", erklärt Susanne Lörx, Kommunikationspsychologin und Mediatorin. Handwerker und Architekten: Ihre Beziehung ist von vielen Missverständnissen und Vorurteilen geprägt. „Handwerker denken häufig, Architekten seien praxisferne, arrogante Schnösel, die ihnen in ihre Arbeit reinreden. Während Architekten nicht selten mutmaßen, dass die Handwerker nur planlos irgendetwas hinwurschteln", ist die Erfahrung von Lörx.

Keine gute Grundlage für ein gedeihliches Zusammenarbeiten auf der Baustelle. Dieses angespannte Verhältnis beruht auf einem Interessenkonflikt: „Am Bau wird zeitlich und wirtschaftlich unter höchstem Druck gearbeitet. Kommt es zu Missverständnissen oder Fehlern, wird meist mit harten Bandagen gekämpft, weil es um viel Geld geht und Existenzen auf dem Spiel stehen", weiß Lörx. „Die Grundstimmung ist eher von Konkurrenz und Misstrauen statt von einem Miteinander geprägt."

Die Qualität der Arbeit leidet

Doch gerade hier spielt die richtige Kommunikation eine ganz wesentliche Rolle. Denn unter der mangelhaften Kooperation der vielen Beteiligten leidet häufig die Qualität der Arbeit. Und dann wird nach einem Schuldigen gesucht und der Schwarze Peter hin- und hergeschoben. Am Ende müssen meistens die Gerichte entscheiden.

Aber es geht auch anders, wenn alle Beteiligten an ihrer Kommunikation arbeiten, meint die Expertin. Lörx hat als Konflikttrainerin viele Seminare für Architekten, Ingenieure und Handwerker gegeben. Dort hat sie unter anderem diese typische Situation am Bau unter die Lupe genommen: In einem Badezimmer soll eine „Sternenhimmel-Beleuchtung" installiert werden. Der Architekt spricht mit dem Handwerksmeister und dieser soll seine Mitarbeiter informieren. Der Architekt will deutlich machen, dass bei der Installation die Folie der Deckendämmung nicht beschädigt werden darf. Noch während er spricht, unterbricht ihn der Handwerksmeister mit den Worten: „Jaja, kein Problem, das kriegen wir schon hin!" „Nach der Theorie des Psychologen Schulz von Thun enthält eine Mitteilung vier Bedeutungen: Den Sachinhalt (worüber ich informieren möchte), eine Beziehungsmitteilung (wie ich zum anderen stehe), einen Appell (was ich beim anderen bewirken möchte) und eine Selbstkundgabe (was ich von mir bewusst oder unbewusst zeige)", erklärt Lörx und betrachtet den Satz „Jaja, kein Problem, das kriegen wir schon hin!" nach diesem Modell.



Jede Mitteilung hat vier Ebenen

Der Sachinhalt ist einfach: „Wir werden die Aufgabe bewältigen"; die Selbstkundgabe des Handwerksmeisters könnte lauten: „Ich weiß das alles schon" oder „Ich will nicht weiter zuhören" oder „Ich bin in Eile"; der Appell mag sein: „Hören Sie auf zu reden!" oder „Lassen Sie mich meine Arbeit tun, wie ich will!"; auf der Beziehungsebene drückt er aus: „Ich bin ein alter Hase, von Ihnen lasse ich mir nichts sagen!"

„Welche konkrete Bedeutung der Satz jeweils hat", ist natürlich abhängig von Situation, Tonfall und Mimik, die Brisanz liegt aber auf der Beziehungsebene", erläutert die Expertin. „Entscheidend ist,

BUCHTIPPS

Friedemann Schulz von Thun, Kathrin Zach, Karen Zoller
Miteinander reden von A bis Z
Rowohlt Verlag
268 Seiten, 9,99 Euro

Paul Watzlawick
Man kann nicht nicht kommunizieren
Verlag Huber, Bern
374 Seiten, 19,95 Euro

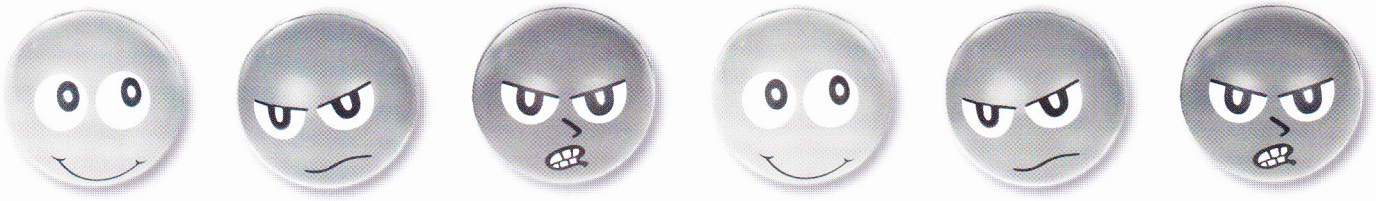
Zu bestellen im VH-Buchshop
bei Bianca Pietrowski,
Tel.: 0211/3 90 98-28 oder per E-Mail an:
pietrowski@verlagsanstalt-handwerk.de
vh-buchshop.de

dass der Architekt nun die Wahl hat, auf welcher Ebene er die Worte hört und wie er reagiert."

Auf der Sachebene könnte seine Antwort lauten: „Das Material ist neu und erfordert besondere Handhabung, die ich erläutern möchte"; als Reaktion auf die – vermutete – Selbstkundgabe: „Vielleicht sind Sie in Eile? Dann reden wir später noch einmal"; als Reaktion auf den Appell: er geht einfach; und auf der Beziehungsebene: „Ich habe hier die Verantwortung, Sie müssen mir schon zuhören!" Lörx: „Das Problem ist, dass diese Reaktion meistens unbewusst erfolgt, was in Konflikten zu typischen Streitmustern führt."

In ihren Seminaren bekommen die Teilnehmer anhand von Übungen mit, wie diese Muster bei ihnen normalerweise aussehen. Sie erleben in Rollenspielen über konkrete, von ihnen selbst erlebte Situationen, wie sich das Gegenüber fühlt. Und sie erfahren, wie sie die Streitmuster durchbrechen und alternative Verhaltensweisen in Konflikten entwickeln können. „Natürlich gibt es nicht die eine Patentlösung, die auf jeden Fall passt", resümiert die Expertin. „Aber die Teilnehmer lernen, mit Konflikten anders umzugehen, und sehen, dass sie mit ihren Problemen nicht alleine sind. Und entwickeln Verständnis füreinander." Da Bauen zum großen Teil aus Kommunikation besteht, empfiehlt Lörx, das Thema in die Ausbildung für Architekten und Handwerker mit aufzunehmen.

ANNE KIESERLING



Fotos: Fotolia

VERSCHIEDENE MODELLE DER KONFLIKTLÖSUNG

Das Schiedsgericht entscheidet endgültig und rechtswirksam eine Rechtsstreitigkeit. Es ist eine Alternative zum Gericht und ihm in der Verfahrensweise am ähnlichsten.

Die Mediation unterstützt die Parteien bei der Findung einer eigenen einvernehmlichen Lösung. Der Mediator trifft selbst keine Entscheidung.

Die Schlichtung (zum Beispiel durch die Bauschlichtungsstellen, die bei einigen Handwerkskammern eingerichtet sind) kann zu einem Schlichterspruch führen, der allerdings von den Parteien akzeptiert werden muss, um wirksam zu sein.

Die Adjudikation als neues Modell ist die schnellste Form der Konfliktlösung, innerhalb von zwei Wochen kann der Adjudikator eine Lösung herbeiführen, die bei Bedarf später noch durch ein Schiedsverfahren überprüft werden kann.