

Masterthesis
zur Erlangung des
Master of Science in Real Estate (CUREM)

***Erfolgsfaktoren der Verwaltung von Stockwerkeigentum
unter besonderer Berücksichtigung
der Leitung der Stockwerkeigentümersammlung***

Name: Urs Thurneysen
Adresse: Bruderholzrain 22, 4059 Basel
Eingereicht bei:

- *Dr. Amédéo Wermelinger*
- *Claudio Rudolf MRICS*

Abgabedatum: 31. Juli 2006

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Literaturübersicht.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	2
2 Grundlagen des Stockwerkeigentums	5
2.1 Definition.....	5
2.2 Rechtsnatur.....	7
2.3 Geschichte und Entwicklung.....	7
2.4 Die Gemeinschaft der Stockwerkeigentümer.....	8
2.4.1 Sachenrechtliche Grundlage der Stockwerkeigentümergeinschaft.....	8
2.4.2 Die Stockwerkeigentümergeinschaft als Personenverbindung.....	8
2.4.3 Organisationselemente.....	9
2.4.3.1 Versammlung.....	9
2.4.3.2 Ausschuss.....	11
2.4.3.3 Verwalter.....	11
2.4.3.4 Weitere Organisationselemente.....	14
2.4.4 Gemeinschaftsordnung.....	14
3 Die Stockwerkeigentümergeinschaft als soziale Gruppe	18
3.1 Soziale Gruppe.....	18
3.1.1 Definition der sozialen Gruppe.....	18
3.1.2 Anwendung des Gruppenbegriffs auf die Stockwerkeigentümergeinschaft.....	20
3.2 Gruppenarten.....	21
3.2.1 Gruppengrösse.....	21
3.2.2 Qualität der Interaktionen.....	22
3.2.3 Organisiertheit und Gruppenziele.....	23
3.2.4 Die Einordnung der Stockwerkeigentümergeinschaft als Gruppenart.....	24
3.3 Gruppenprozesse.....	25
3.3.1 Ursachen der Gruppenbildung.....	25
3.3.2 Phasen der Gruppenentwicklung.....	26
3.3.3 Koalitionsbildung.....	27
3.3.4 Gruppenprozesse in der Stockwerkeigentümergeinschaft.....	28
3.4 Gruppenstruktur.....	29
3.4.1 Kommunikationsstruktur.....	29
3.4.2 Rollendifferenzierung.....	30
3.4.3 Machtstruktur.....	31
3.4.4 Strukturen innerhalb der Stockwerkeigentümergeinschaft.....	33
3.5 Bedingungen konformen Verhaltens.....	36
3.5.1 Konformität als empirisches Phänomen.....	36
3.5.2 Personenmerkmale von Konformisten.....	37
3.5.3 Konformität als Ware.....	38

3.5.4	Der Nonkonformist	38
3.5.5	Konformität in der Stockwerkeigentümergeinschaft	39
3.6	Führung	40
3.6.1	Führungseigenschaften.....	40
3.6.2	Dimensionen des Führungsverhaltens.....	41
3.6.3	Führung von unten	42
3.6.4	Führung und Dienstleistung als Aufgaben des Verwalters.....	43
4	Gruppenleistung und Gruppenzufriedenheit.....	46
5	Schlussbemerkungen	47
	Bibliographie	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Übersicht der Eigentumsformen im ZGB.....	6
Abbildung 2: Verhaltensdeterminanten innerhalb einer Stockwerkeigentümergeinschaft	17
Abbildung 3: Zentralisierte und dezentralisierte Kommunikationsnetze	29
Abbildung 4: Die Rolle des Verwalters im gruppendynamischen Prozess	46

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Verwaltung von Stockwerkeigentum ist eine anspruchsvolle Tätigkeit. Dass der Verwalter über genügend Kenntnisse verfügen muss, um die im Verwaltungsvertrag aufgeführten Aufgaben¹ qualifiziert erfüllen zu können, darf als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Durch die korrekte Anwendung dieser Kenntnisse genügt er den stipulierten Anforderungen, die Verwaltung ist mithin eine genügende, garantiert aber nicht unbedingt Erfolg. Es ist nicht Gegenstand dieser Arbeit, entsprechendes Basiswissen zur Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum zu vermitteln, sondern nach *zusätzlichen Erfolgsfaktoren der Verwaltung von Stockwerkeigentum* zu fragen.

Was macht eine Verwaltung erfolgreich? Die Verwaltung von Stockwerkeigentum setzt das Funktionieren und die Zusammenarbeit zweier Partner voraus: des Verwalters und der Stockwerkeigentümergeinschaft. Die Praxis zeigt aber, dass in Stockwerkeigentümergeinschaften – vor allem und augenscheinlich im Rahmen der Stockwerkeigentümerversammlung – oft gruppensdynamische Prozesse spielen, die aus Sicht des Verwalters korrekte und notwendige Entscheidungen verzögern, verhindern oder durch Fehlentscheidungen ersetzen. Ursächliche oder resultierende Spannungen zwischen den Stockwerkeigentümern können gerade bei Selbstnutzern deren Wohn- und Lebensqualität nachhaltig belasten. Der Verwalter wird dadurch in seiner Arbeit behindert und schliesslich sogar für die schlechte Leistung verantwortlich gemacht, obwohl sein Aufwand in „Problemgemeinschaften“ regelmässig höher ist als in anderen. Die Grundthese lautet demnach:

These 1: Die erfolgreiche Verwaltung von Stockwerkeigentum und besonders die erfolgreiche Leitung der Stockwerkeigentümerversammlung setzt die gebührende Berücksichtigung der Gruppendynamik in einer Stockwerkeigentümergeinschaft voraus.

Im Rahmen dieser Untersuchung soll erfolgreiche Verwaltung von Stockwerkeigentum bedeuten, dass ein Verwalter nicht nur seine eigentlichen, vertraglich festgelegten Aufgaben erfüllt, sondern die Stockwerkeigentümer zusätzlich solcherart führt, dass sich

¹ Ein Mustervertrag findet sich beispielsweise in Sommer (2002), S. 302-309.

aus einer Stockwerkeigentümergeinschaft eine handlungsfähige, zielorientierte und solidarische Gruppe mit entsprechender Zufriedenheit und aktiver Teilnahme der Gruppenmitglieder entwickelt. Die entsprechenden Vorgehens- und Verhaltensweisen sind die Erfolgsfaktoren, denen sich diese Arbeit widmet.

Ziel der Arbeit ist ein Erkenntnisgewinn zur Gruppendynamik in einer Stockwerkeigentümergeinschaft sowie das Herausarbeiten von Verhaltensanweisungen an den Verwalter, die diesen befähigen sollen, zum Wohle der Gemeinschaft regulativ einzuwirken. Die Ergebnisse sollen als Grundlage für die weitere Forschung verwendet werden können.

1.2 Literaturübersicht

Die zahlreiche Literatur zum Schweizerischen Stockwerkeigentum befasst sich nicht überraschend fast ausschliesslich mit dessen juristischen Aspekten. Dies in der Form von Kommentaren, Dissertationen und für den interessierten Laien bestimmter Literatur. Die Stockwerkeigentümergeinschaft wurde aber bis zum Zeitpunkt des Schreibens dieser Arbeit noch nicht zum Gegenstand der Kleingruppenforschung gemacht. In der juristischen Literatur wird teilweise auf die „notwendigen menschlichen Eigenschaften“² oder die „Persönlichkeit“³ des Verwalters als Voraussetzung einer erfolgreichen Verwaltung von Stockwerkeigentum hingewiesen. Es finden jedoch keine gezielten Untersuchungen der sozialen Ursachen möglicher Konflikte bzw. der gruppendynamischen Hintergründe von Blockaden aufgrund von strukturellen oder sonstigen Problematiken innerhalb der Stockwerkeigentümergeinschaft statt. In Ergänzung zu seiner Intuition bzw. Sozialkompetenz möchte diese Arbeit dem Verwalter eine umfassendere Kenntnis der in der Gruppe relevanten Mechanismen und Gesetzmässigkeiten vermitteln, die helfen soll, Probleme in der Gemeinschaft frühzeitig zu erkennen und durch gezieltes Einwirken auf die Gruppe zu lösen.

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Der gewählte Ansatz fusst auf sozialwissenschaftlicher und insbesondere sozialpsychologischer Theorie mit Fokus auf den Ergebnissen der Kleingruppenforschung. Bereits validierte Kernaussagen der Gruppenforschung werden auf vom Verfasser selbst ver-

² Wermelinger (2004), Rz. 33-35 ad Art. 712q.

³ Müller K. (1975), S. 78.

waltete Stockwerkeigentümergeinschaften angewendet. Die Gemeinschaften werden anonymisiert; die einzelnen Aussagen zu Situationen, Strukturen usw. sind jedoch immer auf eine oder mehrere dieser Gemeinschaften bezogen. Eine systematische Datenerhebung wäre in der begrenzten zur Verfügung stehenden Zeit mit der nötigen Systematik nicht möglich (z.B. systematische Beobachtung während Versammlungen) oder aufgrund der Position des Verfassers als Auftragnehmer der Gemeinschaften nicht sinnvoll (z.B. Interviews) gewesen. Stattdessen wurde die Möglichkeit wahrgenommen, als Datenmaterial die Erfahrungen des Verfassers zu nutzen, die er in seiner Funktion als Stockwerkeigentumsverwalter in *teilnehmender Beobachtung* sammeln und für diese Arbeit ex post analysieren konnte. Dabei kam ihm seine frühere wissenschaftliche Erfahrung mit Feldforschungen auf dem Gebiet der Sozialanthropologie zugute. Die Aussagen zur Stockwerkeigentümergeinschaft und deren Verwaltung sind mithin qualitativ und beruhen auf Beobachtungen im Rahmen von Stockwerkeigentümersammlungen, auf Informationen aus Gesprächen mit Eigentümern, Einsicht in Korrespondenz usw. Verwendet wurden ausschliesslich *persönliche* Erfahrungen aus dem *direkten* Umgang mit den Gemeinschaften.

Die Anwendung von Aussagen der Gruppenforschung auf die Erfahrungen des Verfassers aus der Praxis soll zu Thesen führen, die den Besonderheiten der Stockwerkeigentümergeinschaft als Gruppe Rechnung tragen sowie entsprechende Verhaltensrichtlinien für den Verwalter beinhalten. Die Untersuchung möchte also *nicht* Aussagen der Gruppenforschung prüfen; stattdessen werden die Möglichkeiten eines theoretischen Beitrags zur erfolgreichen Verwaltung von Stockwerkeigentum und insbesondere zur erfolgreichen Leitung der Stockwerkeigentümersammlung qualitativ ausgelotet. Die Arbeit ist somit eine „beschreibende Untersuchung zur Erkundung von Hypothesen“⁴ mit entsprechender induktiv-qualitativer Methode.

Die Arbeit ist in zwei Teile gegliedert. Der erste (Kapitel 2) widmet sich der *formalen sozialen Organisation* der Stockwerkeigentümergeinschaft. Dieser organisatorische Rahmen ist strukturelle Determinante und Regelwerk, innerhalb dessen sich die Gruppendynamik entwickelt. Der zweite Teil (Kapitel 3) untersucht die *Gruppendynamik* als solche. Dabei wird eine Einordnung der Stockwerkeigentümergeinschaft als Gruppe und die Darstellung ihrer spezifischen Charakteristika und Problematiken vorgenommen. Davon ausgehend werden anschliessend Verhaltenanweisungen für den Verwalter

⁴ Bortz (1984), S. 2.

entwickelt. Die Ergebnisse des zweiten Teils werden in Form von Thesen nach dem jeweiligen Unterkapitel zusammengefasst. Die Arbeit schliesst mit einer zusammenfassenden Bewertung der Ergebnisse und Vorschlägen für die weitere Forschung.

2 Grundlagen des Stockwerkeigentums

In diesem Kapitel soll der Gegenstand der Arbeit – die Stockwerkeigentümergeinschaft in der Schweiz – definiert und rechtlich situiert werden. Es sollen ausserdem die organisatorisch-rechtlichen Grundlagen vorgestellt werden, in deren Rahmen sich die Gruppendynamik in der Stockwerkeigentümergeinschaft entfaltet.

2.1 Definition

Die gesetzliche Definition des Stockwerkeigentums findet sich in Art. 712a Abs. 1 ZGB: „Stockwerkeigentum ist der Miteigentumsanteil an einem Grundstück, der dem Miteigentümer das Sonderrecht gibt, bestimmte Teile eines Gebäudes ausschliesslich zu nutzen und innen auszubauen.“

Eine die Legaldefinition ergänzende Begriffsbestimmung des Stockwerkeigentums stellt dessen rechtliche Determiniertheit in den Vordergrund: „Stockwerkeigentum ist ein besonders ausgestaltetes, an einer Liegenschaft oder einer selbständigen und dauernden Baurechtsdienstbarkeit bestehendes Miteigentum, bei dem die Befugnisse des Stockwerkeigentümers sowie gemeinschaftliche Elemente vom Gesetzgeber ausdrücklich vorgegeben werden.“⁵

Im Rahmen des gemeinschaftlichen Eigentums unterscheidet das Gesetz zwischen Mit- und Gesamteigentum. Stockwerkeigentum stellt in der Schweiz eine besondere Form des Miteigentums dar, wobei es sich vor allem durch die folgenden vier Komponenten vom gewöhnlichen Miteigentum unterscheidet:⁶

- der Stockwerkeigentümer erhält das Recht, bestimmte Teile des Gebäudes ausschliesslich zu verwalten, zu nutzen und baulich auszugestalten (man spricht daher beim Stockwerkeigentum vom „qualifizierten Miteigentum“);
- im Unterschied zum gewöhnlichen Miteigentümer hat der Stockwerkeigentümer keinen gesetzlichen Anspruch auf Aufhebung des Miteigentums, da Stockwerkeigentum grundsätzlich auf Dauer Bestand haben soll;
- die gewöhnlichen Miteigentumsanteile an Grundstücken sind zwar ebenfalls Grundstücke im Sinne des Gesetzes, es müssen aber nur für Stockwerkeigentumsanteile zwingend separate Grundbuchblätter eröffnet werden;

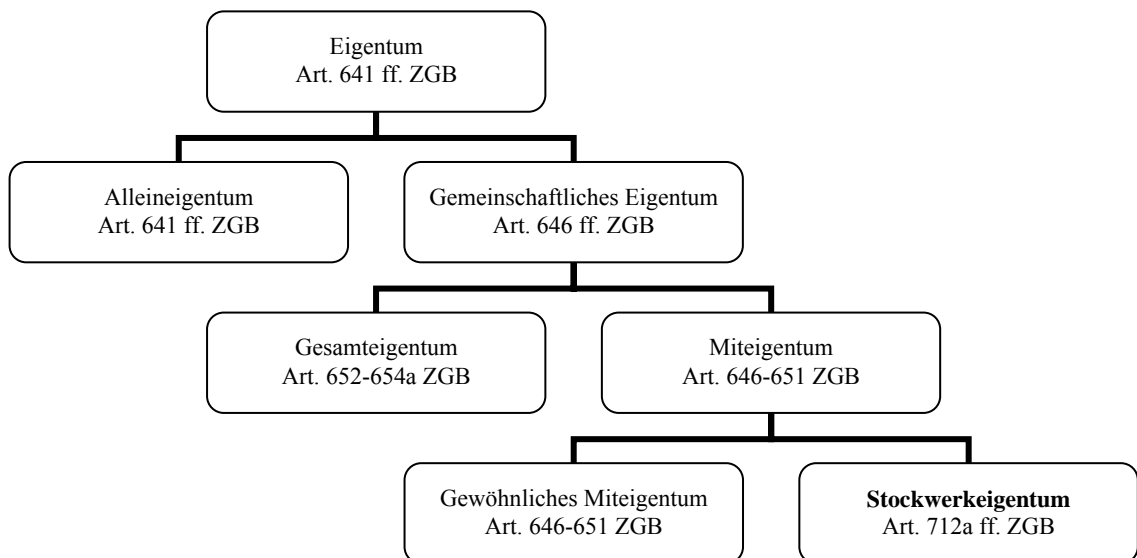
⁵ Wermelinger (2004), Rz. 2 ad Art. 712a.

⁶ Bösch, Basler Kommentar (2003), Rz. 6 ad Vorbemerkungen zu Art. 712a-t.

- vom Gesetzgeber ist die Organisation der Stockwerkeigentümergeinschaft gegenüber derjenigen der Miteigentümer umfassender und differenzierter ausgebaut worden und zeigt in ihrer Ausgestaltung körperschaftliche Züge.

Der wichtigste Unterschied zwischen Miteigentum und Gesamteigentum wiederum ist, dass im letzteren Fall das Recht des Einzelnen auf die ganze Sache geht, während beim Miteigentum eine Sache nach Bruchteilen auf die einzelnen Eigentümer aufgeteilt ist. Diese Bruchteile können die Miteigentümer grundsätzlich unabhängig voneinander veräußern oder verpfänden. Ein solcher Bruchteil wird im Falle des Stockwerkeigentums durch die meist in Tausendsteln angegebene Wertquote mathematisch ausgedrückt.⁷ Diese drückt nicht nur die wertmässige Beteiligung der Miteigentümer aus, sondern ist auch in Bezug auf die Pflichten der Stockwerkeigentümer untereinander, wie z.B. hinsichtlich der Verteilung der gemeinschaftlichen Kosten und Lasten, relevant und spielt eine Rolle bei der Beschlussfassung und –fähigkeit im Rahmen der Stockwerkeigentümersammlung. Die folgende schematische Übersicht erlaubt die Einordnung des Stockwerkeigentums innerhalb der verschiedenen Eigentumsformen.

Abbildung 1: Schematische Übersicht der Eigentumsformen im ZGB



Anlehnung an: Sommer (2002), S. 22.

⁷ Wermelinger (2004), Rz. 9 ad Art. 712e.

2.2 Rechtsnatur

Stockwerkeigentum ist eine besonders ausgestaltete Form des Miteigentums und bleibt aufgrund des in der schweizerischen Sachenrechtsordnung zwingenden Grundsatzes des Akzessionsprinzips zwingend an diese Eigentumsform gebunden.⁸ In diesem Zusammenhang wird auch von „unechtem Stockwerkeigentum“ gesprochen und dieses dem „echten Stockwerkeigentum“ beispielsweise in der französischen und italienischen Rechtsordnung gegenübergestellt, welches aus einer Kombination von Sondereigentum an einem oder mehreren Stockwerken eines Gebäudes und einem Miteigentumsanteil am Boden und den gemeinschaftlichen Teilen dieses Gebäudes besteht.⁹ In der Schweiz besteht also kein Alleineigentum an einer Stockwerkeinheit, sondern lediglich Miteigentum in Form des durch die Wertquote bestimmten Stockwerkanteils, welcher das Miteigentum am Grundstück quantifiziert. Unter Berücksichtigung des Akzessionsprinzips heisst das demnach auch, dass „[...] sich das Miteigentumsrecht jedes Stockwerkeigentümers auf alle Gebäudeteile erstreckt, selbst auf die Sonderrechtsteile anderer Stockwerkeigentümer!“¹⁰

2.3 Geschichte und Entwicklung

Es lässt sich nicht mit Sicherheit sagen, seit wann Stockwerkeigentum existiert. In Deutschland und der Schweiz kam Stockwerkeigentum bereits in früheren Jahrhunderten, vor der Schaffung der bürgerlichen Gesetzbücher vor.¹¹ Mit der Einführung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches von 1907 im Jahre 1912 wurden die verschiedenen kantonalen Regelungen zum Stockwerkeigentum durch die gesamtschweizerische Verankerung des Akzessionsprinzips in der Eigentumsordnung ersatzlos ausser Kraft gesetzt. Neubegründung von Stockwerkeigentum war damit nicht mehr möglich. Um jedoch dem wachsenden Wunsch nach Eigentum an Teilen von Gebäuden zu entsprechen, wurde mit der Revision des ZGB vom 19. Dezember 1963 das Institut des Stockwerkeigentums als eine vereinfachte Form des Eigentumserwerbs mit ausschliesslichem Nutzungsrecht an bestimmten Gebäudeteilen am 1. Januar 1965 auf gesamtschweizerischer Ebene eingeführt.¹² Die Regelung hat bis heute keine Änderung erfahren.¹³

⁸ Bösch, Basler Kommentar (2003), Rz. 4 ad Vorbemerkungen zu Art. 712a-t.

⁹ Rey (2001), Rz. 2.

¹⁰ Wermelinger (2004), Rz. 5 ad Art. 712a.

¹¹ SVIT (2002), S. 4.

¹² Sommer (2002), S. 20.

2.4 Die Gemeinschaft der Stockwerkeigentümer

2.4.1 Sachenrechtliche Grundlage der Stockwerkeigentümergeinschaft

Die Grundlage der Stockwerkeigentümergeinschaft ist die gemeinsame und dingliche Berechtigung an einem allen Beteiligten gehörenden Grundstück einschliesslich seiner Bestandteile. Aufgrund dieser sich aus dem Miteigentum ergebenden mehrfachen Trägerschaft an ein und demselben Recht bilden die Stockwerkeigentümer eine Rechtsgemeinschaft, ohne dass es eines weiteren Rechtsaktes der Beteiligten bedarf.¹⁴ Das heisst, dass Stockwerkeigentümer nicht auf ihre Mitgliedschaft verzichten können und diese mit dem Erwerb des Stockwerkanteils beginnt. Ebenso kann ein Stockwerkeigentümer aus der Gemeinschaft nur dann ausgeschlossen werden, wenn gleichzeitig der Ausschluss aus dem Stockwerkeigentum erfolgt.¹⁵

2.4.2 Die Stockwerkeigentümergeinschaft als Personenverbindung

Als auf sachenrechtlicher Grundlage beruhende Personenverbindung weist die Stockwerkeigentümergeinschaft eine intensive gesetzliche Regelung der Beziehungen unter den Beteiligten mit stark körperschaftsähnlicher Ausgestaltung auf. Körperschaftliche Elemente finden sich sowohl im Innenverhältnis (in vielen Bereichen Mehrheitsprinzip bei der Willensbildung, Kompetenzverteilung zwischen Verwalter und Versammlung der Stockwerkeigentümer, subsidiäre Anwendung von Vereinsrecht) als auch im Aussenverhältnis (beschränkte Handlungs-, Betreibungs- und Prozessfähigkeit).¹⁶

Die Funktion der Stockwerkeigentümergeinschaft liegt in der Verfügung, Nutzung, Verwaltung und Erhaltung des wirtschaftlichen Wertes des gemeinsamen Grundstücks.¹⁷ Der Stockwerkeigentümergeinschaft bleibt die Handlungsfähigkeit jedoch in allen Belangen versagt, welche nicht die gemeinschaftliche Verwaltung des Stockwerkeigentums zum Gegenstand haben.¹⁸ In diesem Zusammenhang muss festgehalten werden, dass die Tätigkeit der Stockwerkeigentümergeinschaft „[...] nicht als gemeinsame Zweckverfolgung im Sinne einer ‚affectio societatis‘ qualifiziert werden [kann]; es fehlt regelmässig der Wille der Stockwerkeigentümer, sich zur gemeinsamen Verfolgung eines bestimmten gemeinsamen Zwecks zu einer Stockwerkeigentümerge-

¹³ SVIT (2002), S. 5.

¹⁴ Meier-Hayoz/Rey (1988), Rz. 45 ad Vorbemerkungen zu den Art. 712a-712t.

¹⁵ Wermelinger (2004), Rz. 15 ad Art. 712l.

¹⁶ Meier-Hayoz/Rey (1988), Rz. 47 ad Vorbemerkungen zu den Art. 712a-712t.

¹⁷ Meier-Hayoz/Rey (1988), Rz. 50 ad Vorbemerkungen zu den Art. 712a-712t.

¹⁸ Wermelinger (2004), Rz. 6 ad Art. 712l.

meinschaft zu vereinigen. Gerade deshalb, weil der Wille zu einer gemeinsamen Zweckverfolgung fehlt, unterscheidet sich die Stockwerkeigentümergeinschaft von den Personengesellschaften und erst recht von den Körperschaften.¹⁹ Diese Auffassung hat sich in Lehre und Rechtsprechung durchgesetzt.²⁰ Trotzdem existieren abweichende Meinungen, z.B. dass sich die Verwaltungsgemeinschaft als Untergruppe der Stockwerkeigentümergeinschaft genügend verselbständigt habe, um als juristische Person gelten zu können.²¹ Unabhängig von der Frage, ob die Stockwerkeigentümergeinschaft als juristische Person aufgefasst werden könnte, sieht der Verfasser als eine der zentralen Herausforderungen für den Stockwerkeigentumsverwalter, trotz der divergierenden Interessen eine zielorientierte Zusammenarbeit der Stockwerkeigentümer zu ermöglichen.

2.4.3 Organisationselemente

Obwohl im Zusammenhang mit den Organisationselementen der Stockwerkeigentümergeinschaft immer wieder von „Organen“ gesprochen wird,²² kann diese als nicht juristische Person keine Organe im juristischen Sinne haben.²³ Es soll deshalb nachfolgend von „Organisationselementen“ gesprochen werden.

2.4.3.1 Versammlung

Die Versammlung der Stockwerkeigentümer ist das einzige vom Gesetz zwingend vorgesehene Organisationselement der Gemeinschaft; in ihr beschliessen die Stockwerkeigentümer über die gemeinsamen Angelegenheiten.²⁴ Sie ist notwendiges und gleichzeitig oberstes Organisationselement, ohne das die Gemeinschaft die ihr übertragenen Aufgaben nicht erfüllen könnte. Die im Gesetz weiter erwähnten Organisationselemente, Ausschuss und Verwalter, sind durch die Versammlung zu wählen.²⁵

Die Versammlung ist mindestens einmal jährlich durchzuführen, weitere Versammlungen liegen im Ermessen des Verwalters bzw. hängen von der Geltendmachung der Minderheitenrechte²⁶ ab. Die Einberufung untersteht keiner gesetzlichen Formbestim-

¹⁹ Meier-Hayoz/Rey (1988), Rz. 50 ad Vorbemerkungen zu den Art. 712a-712t.

²⁰ Vgl. Wermelinger (2004), Rz. 5 ad Art 712l.

²¹ Müller C. (1973), S. 33.

²² Auch in Lehrmitteln, z.B. SVIT (2002), S. 24.

²³ Vgl. Wermelinger, Rz. 20 ad Art. 712l.

²⁴ SVIT (2002), S. 24.

²⁵ Weber R. (1979), S. 309-310.

²⁶ Art 64 Abs. 3 ZGB.

mung.²⁷ Die Gegenstände, über welche ein Beschluss gefasst werden soll, sind unter Vorbehalt anders lautender reglementarischer Bestimmungen allerdings gehörig anzukündigen.²⁸ Eine Versammlung muss auch dann durchgeführt werden, wenn der Entscheidung aufgrund der Mehrheitsverhältnisse von vornherein klar ist, da das Debattierrecht des einzelnen Stockwerkeigentümers nur bei einstimmig erfolgtem Zirkularbeschluss²⁹ eingeschränkt werden kann.³⁰ Beschlussfähig ist die Versammlung gemäss Art. 712p Abs. 1 ZGB dann, wenn die Hälfte aller Stockwerkeigentümer, die zugleich über die Hälfte aller Wertquoten verfügt, mindestens aber zwei Eigentümer, anwesend oder vertreten sind.

Art. 646 ff. sowie Art. 712a ff. enthalten die drei gesetzlich vorgesehenen Möglichkeiten für Mehrheitserfordernisse zur Beschlussfassung:

- das einfache Mehr nach Köpfen;
- das qualifizierte Mehr nach Köpfen und Wertquoten;
- die Einstimmigkeit.³¹

Normalerweise kommen bei der Beschlussfassung die Bestimmungen über das Vereinsrecht zur Anwendung, wonach Beschlüsse mit der Mehrheit der Kopfstimmen der Anwesenden gefasst werden.³² Es gibt jedoch Bestimmungen, wo der Gesetzgeber die Mehrheitserfordernisse ausdrücklich festgelegt hat; dies insbesondere zum Minderheitenschutz bei schwerer wiegenden Entscheidungen.³³ Soweit es sich um dispositive Bestimmungen handelt und die formellen Voraussetzungen für die Abänderung erfüllt sind, können gesetzliche Mehrheitserfordernisse durch die Stockwerkeigentümer rechtsgültig abgeändert werden.³⁴ Als Beispiel sei genannt, dass ein Eigentümer gesetzlich nur eine Kopfstimme hat, auch wenn ihm mehrere Einheiten gehören. Da diese Regelung dispositiver Natur ist, werden oft über Begründungsakt und Reglement jeder Wohnung eine Kopfstimme zugesprochen. Dies scheint grundsätzlich auch richtig, denn andernfalls könnten einige wenige Eigentümer einen Einzelnen mit einem grösseren Besitz an Stockwerkeinheiten zumindest beim Beschlussfassen mit einfacher Mehrheit

²⁷ Wermelinger (2004), Rz. 20 ad Art. 712n.

²⁸ Wermelinger (2004), Rz. 31 ad Art. 712n.

²⁹ Art. 66 Abs. 2 ZGB.

³⁰ Weber R. (1979), S. 310.

³¹ Wermelinger (2004), Rz. 163 ad Art. 712m.

³² SVIT (2002), S. 50.

³³ Vgl. Wermelinger (2004), Rz. 167-171 ad Art. 712m.

³⁴ Wermelinger (2004), Rz. 172 ad Art. 712m.

überstimmen. Diese Problematik wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch eingehender beleuchtet.

2.4.3.2 Ausschuss

In Art. 712m Abs. 3 ZGB wird auf die der Versammlung gegebene Möglichkeit verwiesen, einen Ausschuss oder Abgeordneten zu wählen und mit bestimmten Aufgaben zu betrauen. Der Unterschied zwischen dem Ausschuss und dem Abgeordneten (oder Delegierten) besteht primär in der Anzahl der beteiligten Personen. Während dem Ausschuss mindestens zwei Mitglieder angehören müssen, ist der Delegierte Einzelperson. Oft ist ein Ausschuss bereits durch das Reglement oder im Begründungsakt vorgeschrieben. Ansonsten kann die Versammlung die Bestellung eines solchen mit einfachem Mehr beschliessen und seine Zusammensetzung und Aufgaben bestimmen. Nach mehrheitlich verbreiteter Auffassung können dem Ausschuss auch Nichtmitglieder der Gemeinschaft angehören.³⁵ Die Meinung, dass nur Mitglieder der Stockwerkeigentümergeinschaft in den Ausschuss gewählt werden können, existiert aber ebenfalls.³⁶ Keinesfalls kann der Verwalter jedoch Mitglied des Ausschusses sein, da das Amt des Verwalters mit der Anstellung als Ausschussmitglied unvereinbar ist.³⁷

Oft und gerade bei grösseren Gemeinschaften sinnvoll bildet der Ausschuss eine Schnittstelle zwischen Verwalter und Gemeinschaft, indem er ersteren berät und überwacht sowie letzterer Bericht erstattet und anlässlich der Versammlung Anträge stellt. Des Weiteren können dem Ausschuss durch Beschluss Entscheidungskompetenzen eingeräumt und schliesslich die Funktion eines Vermittlungsorgans bei Streitigkeiten unter den Stockwerkeigentümern übertragen werden.³⁸ Es ist darauf zu achten, dass im Ausschuss die verschiedenen Interessengruppen vertreten sind; im Falle einer Überbauung beispielsweise also Vertreter der verschiedenen Liegenschaften.

2.4.3.3 Verwalter

Der Verwalter ist ein von der Stockwerkeigentümersammlung fakultativ zu bestellendes Organisationselement.³⁹ Es soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass der Verwalter keine Organstellung einnimmt, da es sich bei der Stockwerkeigentümer-

³⁵ SVIT (2002), S. 54; Meier-Hayoz/Rey (1988), Rz. 30 ad Art. 712m.

³⁶ Vgl. Wermelinger (2004), Rz. 66 ad Art. 712m.

³⁷ Weber R. (1979), S. 413.

³⁸ Weber R. (1979), S. 415-417.

³⁹ Art. 712m Abs. 2 ZGB.

gemeinschaft nicht um eine juristische Person handelt. Sodann enthält das Gesetz eine ausführliche Ordnung der Vertretungsbefugnis des Verwalters.⁴⁰ Wäre der Verwalter Organ, brauchte er keine ausdrückliche Ermächtigung und die Gemeinschaft würde durch ihn von selbst handeln. Trotzdem hat er aufgrund seiner Stellung und Aufgaben sowie seiner in gewissen Fällen selbständigen Handlungsbefugnis eine *organähnliche* Funktion.⁴¹ Die Bestellung des Verwalters hat eine organschaftliche und eine schuldrechtliche Komponente: die Grundlage des Verhältnisses zwischen Gemeinschaft und Verwalter ist der Vertrag, der Wahlakt der Stockwerkeigentümerversammlung ist als Angebot zum Vertragsabschluss zu betrachten.⁴² Als Vertragsart wird in der Regel der einfache Auftrag gewählt werden, der am besten die notwendige Freiheit in der Vertragsgestaltung sowie die Unabhängigkeit des Verwalters gemäss Art. 712s Abs. 3 ZGB gewährt. Ausserdem wird der Möglichkeit der jederzeitigen Abberufung des Verwalters durch die Versammlung nach Art. 712r Abs. 1 so am ehesten Rechnung getragen. Andere mögliche Vertragsformen sind Arbeitsvertrag⁴³ oder gegebenenfalls noch der Innominatvertrag⁴⁴.

Die in der Praxis oft manifeste Notwendigkeit eines Verwalters wurde vom Gesetzgeber insofern anerkannt, als jeder Stockwerkeigentümer die Ernennung eines Verwalters durch das Gericht verlangen kann.⁴⁵ Die Funktion des Verwalters ergibt sich auch teilweise aus der Eigenart einer Stockwerkeigentümergeinschaft selbst, denn „Als Verbindung mehrerer Eigentümer ohne gemeinschaftlichen Zweck ist die *communio incidens* der Stockwerkeigentümer an sich ein loses Gebilde. Ihre Organisation muss von den Beteiligten erst den Verhältnissen entsprechend geschaffen werden.“⁴⁶ Der Verwalter ist grundsätzlich ausführendes Organisationselement der Versammlung, die zwar handlungsfähig ist, aber als Ganzes selbst nicht tätig werden kann. Er vollzieht die Aufgaben der gemeinschaftlichen Verwaltung gemäss Art. 712s Abs. 1 ZGB auf den Grundlagen der Beschlüsse der Versammlung, des Reglements und der gesetzlichen Vorschriften. Er wacht insbesondere auch darüber, dass die Stockwerkeigentümer die ihnen zukommenden Befugnisse nicht überschreiten, und kann bei Regelverstössen gegebenenfalls im Reglement verankerte Sanktionen aussprechen. Der Verwalter ist dies-

⁴⁰ Siehe Art. 712t ZGB.

⁴¹ Müller K. (1975), S. 81.

⁴² Wermelinger (2004), Rz. 95 ad Art. 712q.

⁴³ Müller K. (1975), S. 81.

⁴⁴ Wermelinger (2004), Rz. 99 ad Art. 712q.

⁴⁵ Art. 712q Abs.1 ZGB.

⁴⁶ Müller K. (1975), S. 77.

falls gleichsam die erste Instanz, die Stockwerkeigentümerversammlung amtet als „Rechtsmittelbehörde“, die auf Wunsch eines betroffenen Eigentümers die Vorgehensweise des Verwalters auf ihre Rechtmässigkeit überprüft.⁴⁷ Er ergreift dringliche Massnahmen zur Abwehr oder Beseitigung von Schäden. Zu den Hauptaufgaben zählen zudem die Erstellung der Verwaltungsabrechnung, die Verteilung der Kosten und Lasten auf die Eigentümer sowie nicht zuletzt die bestimmungsgemässe Verwendung der vorhandenen Geldmittel.⁴⁸ Eine weitere wichtige Aufgabe betrifft die Vertretung der Gemeinschaft nach aussen. Da es der Stockwerkeigentümergeinschaft ohne Vertreter praktisch unmöglich ist, als Ganzes am Rechtsverkehr teilzunehmen, ist der Verwalter, wie oben bereits erwähnt, mit dieser Vollmacht für den Bereich der gemeinsamen Verwaltung von Gesetzes wegen ausgestattet. Er ist ebenfalls Zustellungsbevollmächtigter der Gemeinschaft; Erklärungen, welche ihm gegenüber erfolgen, gelten als gegenüber der Gemeinschaft rechtsgültig abgegeben.⁴⁹ In den meisten Fällen obliegt dem Verwalter ausserdem die Einberufung und Leitung der Stockwerkeigentümerversammlung. Gemäss Gesetz stehen dem Verwalter keine unabdingbaren Mindestbefugnisse zu.⁵⁰ Die gesetzlichen Zuständigkeiten des Verwalters können daher durch die Stockwerkeigentümerversammlung nahezu beliebig reduziert werden. Anders sieht es bei der Erweiterung seiner gesetzlichen Zuständigkeiten aus: so muss der Verwalter der Versammlung der Eigentümer untergeordnet bleiben und es dürfen die zwingenden Zuständigkeiten der Stockwerkeigentümerversammlung und der einzelnen Stockwerkeigentümer nicht eingeschränkt werden.⁵¹

Nach dem Gesetz kann an und für sich jedermann die Aufgabe des Verwalters übernehmen. Zur korrekten Erfüllung seiner Aufgaben hat der Verwalter jedoch über die notwendigen Kenntnisse in der Buchhaltung, sowie im technischen und juristischen Bereich zu verfügen.⁵² Diese Anforderungen ergeben sich aus den gesetzlichen und vertraglichen Aufgaben des Verwalters. Darüber hinaus hat der Verwalter über Eigenschaften zu verfügen, die für das Funktionieren der von ihm verwalteten Gemeinschaft ebenfalls unverzichtbar, in der Literatur aber viel weniger berücksichtigt worden sind: „Angesichts seiner Führungsrolle muss der Verwalter Mediations- und Schlichtungsfähig-

⁴⁷ Wermelinger (2004), Rz. 82 ad Art. 712s.

⁴⁸ Die finanzielle Verwaltung des Stockwerkeigentums wird oft als wichtigste Aufgabe des Verwalters genannt. Siehe dazu Wermelinger (2004), Rz. 29 ad Art. 712s.

⁴⁹ Müller K. (1975), S. 77.

⁵⁰ Rey (2001), Rz. 364.

⁵¹ Wermelinger (2004), Rz. 74 ad Art. 712s.

⁵² Vgl. Wermelinger (2004), Rz. 36 ad Art. 712q.

keiten besitzen. Er muss die menschlichen Beziehungen innerhalb der Stockwerkeigentümergeinschaft positiv beeinflussen und prägen können.⁵³ An anderer Stelle heisst es: „Wie es meistens zutreffen wird, besteht die Gemeinschaft aus zufällig sich zusammenfindenden Personen, welche nur durch das Stockwerkeigentum am gleichen Gebäude miteinander in nähere Beziehung treten. Es liegt hier auf der Hand, dass das Leben in der Gemeinschaft nicht immer in Minne und Eintracht verläuft. Hier muss der Verwalter seine ganze Persönlichkeit einsetzen, um das Wohnen im Hause für alle so angenehm wie möglich zu machen. Er wird dadurch zu einem wichtigen Element für die Entwicklung des neugeschaffenen Instituts.“⁵⁴ Was in der zitierten Literatur unter „menschliche Eigenschaften“ oder „Persönlichkeit“ subsumiert wird, soll im weiteren Verlaufe der Arbeit im Sinne von Handlungsanweisungen präzisiert und aus der gruppentheoretischen Betrachtung von Prozessen und Strukturen innerhalb und der Gemeinschaft als Ganzes abgeleitet werden. Weitere menschliche Eigenschaften, die ein Verwalter idealerweise aufweisen sollte, sind: Autorität, gewinnendes Auftreten, Initiative, Glaubwürdigkeit. Diese Anforderungen ergeben sich, wie noch gezeigt werden wird, aus der spezifischen Rolle des Verwalters innerhalb der Gruppe der Stockwerkeigentümer.

2.4.3.4 Weitere Organisationselemente

Weitere, nicht im Gesetz erwähnte Organisationselemente können von den Stockwerkeigentümern ad hoc oder permanent eingesetzt werden: „So kann eine Revisionsstelle (Stockwerkeigentümer oder Dritter), eine Baukommission, eine Arbeitsgruppe (z.B. für die Aussenraumgestaltung oder für den Unterhalt des Spielplatzes) ernannt werden.“⁵⁵

2.4.4 Gemeinschaftsordnung

Die Gemeinschaftsordnung einer Stockwerkeigentümergeinschaft dient dem Zweck, das Leben in der Gemeinschaft der Stockwerkeigentümer zu regeln. Diese Regeln finden sich erstens im Gesetz, dann im Reglement der Gemeinschaft über die Verwaltung und Benutzung der Liegenschaft und schliesslich in der Hausordnung.⁵⁶

⁵³ Wermelinger (2004), Rz. 37 ad Art. 172q.

⁵⁴ Müller K. (1975), S. 78.

⁵⁵ Wermelinger (2004), Rz. 38 ad Art. 712l.

⁵⁶ Birrer (2005), S. 122.

Das Reglement hat die Funktion, „ [...] die Rechtsstellung des einzelnen Stockwerkeigentümers innerhalb einer bestimmten Stockwerkeigentümergeinschaft zu umschreiben.“⁵⁷ Ziel und Zweck des Reglements sollte es sein, drei besonders wichtige Aufgaben zu erfüllen:

- Brückenschlag zwischen Gesetz und Stockwerkeigentümergeinschaft;
- Schutz der Stellung des Stockwerkeigentümers als „Eigentümer“ eines Eigenheims;
- Schaffung der Voraussetzungen für ein gutes Einvernehmen innerhalb der Gemeinschaft der Stockwerkeigentümer.⁵⁸

Obwohl jedem Stockwerkeigentümer nach Art. 712g Abs. 3 ZGB der Anspruch auf Erlass eines Reglements zusteht, hat der Gesetzgeber nicht zwingend vorgesehen, dass für jede Stockwerkeigentümergeinschaft ein Reglement vorliegen muss. Da im Gesetz ausserdem Inhalt und Funktion des Reglements lediglich allgemein vorgegeben sind, sind die Stockwerkeigentümer bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Reglements weitgehend autonom.⁵⁹ Ein Reglement kann also unter Berücksichtigung der besonderen Umstände einer Gemeinschaft gestaltet werden.⁶⁰ Der Erlass eines Reglements erfolgt in der Praxis oft bereits im Zusammenhang mit der Begründung von Stockwerkeigentum, kann aber auch zu einem späteren Zeitpunkt durch Beschluss der Stockwerkeigentümer erlassen werden. Dem Reglement kommt deswegen massgebende Bedeutung zu, weil es – genau wie die Beschlüsse der Stockwerkeigentümerversammlung – für später zur Stockwerkeigentümergeinschaft hinzustossende Mitglieder gilt, auch wenn diese ihm nicht zugestimmt oder davon gar keine Kenntnis haben, jedenfalls soweit es direkt mit der Verwaltung oder Benutzung des Stockwerkeigentums in Zusammenhang stehende Bestimmungen enthält.⁶¹

Um ein Reglement zu erlassen ist gemäss Art. 712g Abs. 3 ZGB ein Mehr nach Personen und Anteilen (qualifiziertes Mehr) erforderlich. Dasselbe gilt für Abänderungen des Reglements. Das Quorum für Erlass und Abänderung kann – soweit das Gesetz nicht

⁵⁷ Rey (2001), Rz. 463.

⁵⁸ Peter-Ruetschi (1986), S. 6.

⁵⁹ Rey (2001), Rz. 461.

⁶⁰ Einige grundsätzliche gesetzliche Vorschriften sind jedoch zwingend und können durch anderslautende reglementarische Bestimmungen nicht ersetzt werden. Z.B. Art. 712b Abs. 2 ZGB oder Art. 712h Abs. 3 ZGB, vgl. Birrer (2005), S. 123.

⁶¹ Art. 649a ZGB, vgl. Wermelinger (2004), Rz. 169 ad Art. 712g.

zwingend andere Quoren vorschreibt (z.B. Art. 712g Abs. 2 ZGB) – durch Einführung des einfachen Mehrs erleichtert werden.⁶²

Besonders heikle Punkte bei der Abfassung eines Reglements betreffen das Stimmrecht und die Vermietung. Es kommt vor, dass reglementarisch festgehalten ist, dass nicht jeder Eigentümer über genau eine Kopfstimme für die Abstimmung nach einfachem Mehr verfügt (Kopfstimmrecht), sondern dass jede Eigentumswohnung Anrecht auf eine Stimme gibt oder lediglich nach Wertquoten abgestimmt wird.⁶³ Dies kann dazu führen, dass eine Minderheit von Personen gegen eine Mehrheit obsiegt, nur weil sie mehr Stimmen auf sich vereinigt. Wenn sich in der Folge eine solche Minderheit fortlaufend solidarisiert, steht ihr die Mehrheit bis auf die wenigen Fälle der gesetzlich vorgeschriebenen Einstimmigkeit oft machtlos gegenüber.⁶⁴

Die zweite Problematik betrifft die Vermietung. In der Praxis ist es oft so, dass einzelne Wohnungen, aber z.T. auch annähernd ganze Blöcke, vermietet sind. Die Interessen zwischen Mietern und Eigentümern, sowie zwischen reinen Investoren und Eigentümern, die ihre Wohnung selbst bewohnen, divergieren naturgemäss stark. Aber auch das soziale und vermögensmässige Niveau zwischen diesen Gruppen ist oft unterschiedlich, was zu Spannungen und Marginalisierung bei der Beschlussfassung führen kann. Obwohl als allgemeine Regel gelten darf, dass die Vermietung von Wohnungen in einem Reglement zugelassen wird, wäre es denkbar, im Falle einer grösseren Liegenschaft bei der Zweckbestimmung des Gebäudes ergänzend eine Einschränkung einzufügen, etwa: „Die Eigentumswohnungen sollen vorwiegend als Eigenheime Verwendung finden.“⁶⁵

Wir haben gesehen, dass Stockwerkeigentum gesetzlich stark reglementiert ist, gleichzeitig aber auch genug Raum gelassen wird, um die Gemeinschaftsordnung an individuelle Verhältnisse anzupassen. Die Gemeinschaftsordnung legt aber nur den Rahmen fest, innerhalb dessen die Stockwerkeigentümergeinschaft „gelebt“ wird. Gerade die beiden vorhergehenden Abschnitte verweisen auf diesbezügliche Problematiken.

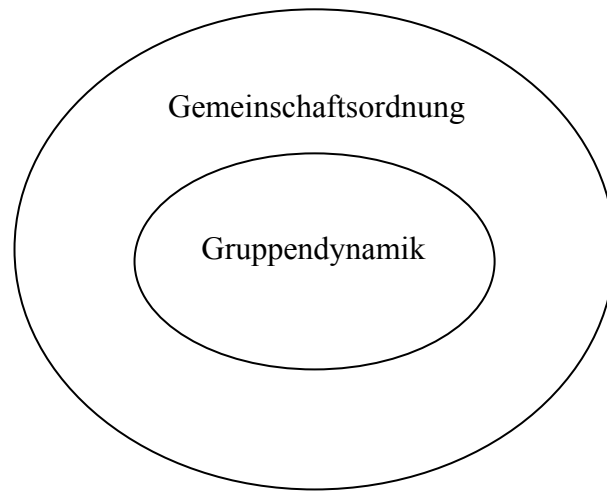
⁶² Dagegen scheint eine Erschwerung der Beschlussfassung unzulässig, siehe Wermelinger (2004), Rz. 145-146 ad Art. 712g, oder in Bezug auf Abänderung zumindest fragwürdig, vgl. Rey (2001), Rz. 483. Häufig findet man in der Praxis eine Erschwerung, wenn einem Miteigentümer an gewissen gemeinschaftlichen Gegenständen die ausschliessliche Nutzung zugewiesen wird (z.B. Gartensitzplatz). Derartige Bestimmungen sollten in der Regel nur mit Zustimmung des Berechtigten abgeändert werden können, da dieser sonst in der Stockwerkeigentümergeinschaft majorisiert werden und die ihm bei Kauf der Stockwerkeigentumseinheit zustehenden Privilegien verlieren könnte.

⁶³ Peter-Ruetschi (1986), S. 15-16.

⁶⁴ Siehe auch Kap. 2.4.3.1 (Versammlung).

⁶⁵ Peter-Ruetschi (1986), S. 19. Derart unpräzise Formulierungen können indessen zu Auslegungsproblemen und Streitigkeiten führen.

Abbildung 2: Verhaltensdeterminanten innerhalb einer Stockwerkeigentümergeinschaft



3 Die Stockwerkeigentümergeinschaft als soziale Gruppe

Nachdem im vorhergehenden Kapitel zum Verständnis der Stockwerkeigentümergeinschaft und ihrer Besonderheiten deren rechtliche Ausgestaltung beschrieben worden ist, sollen nun gruppentheoretische Grundlagen dargelegt und anhand ihrer die Stockwerkeigentümergeinschaft soziologisch und sozialpsychologisch eingeordnet werden. Ein diesbezügliches Verständnis ist ja nach dem hier vertretenen Ansatz für eine erfolgreiche Verwaltung von Stockwerkeigentum – insbesondere für die Leitung der Stockwerkeigentümersammlung, da Gruppendynamik dort besonders stark zutage tritt – neben allgemein-menschlicher Kompetenz und Kenntnissen im baulich-technischen, juristischen und buchhalterischen Bereich notwendig.

3.1 Soziale Gruppe

3.1.1 Definition der sozialen Gruppe

Der Begriff der sozialen Gruppe findet in den sozialwissenschaftlichen Disziplinen allgemein mit unterschiedlichem Schwerpunkt Anwendung. Die *Kulturanthropologie* sieht die Gruppe vor allem als ein durch ein Wir-Gefühl konstituiertes Gebilde, das sich durch subjektive Identitätszuschreibung von Eigen- und Fremdbildern durch die Gruppenmitglieder von anderen Gruppen abgrenzt. Gleichzeitig wird sie aber auch durch strukturelle Faktoren – wie etwa gemeinsame, von anderen Gruppen abweichende Handlungsweisen – definiert.⁶⁶ Die Sichtweise der *Soziologie* ist ähnlich und kommt gut in der folgenden Gruppendifinition zum Ausdruck: „Unter sozialer Gruppe wird [...] ein System verstanden, dessen Sinneszusammenhang durch unmittelbare und diffuse Mitgliederbeziehungen sowie durch relative Dauerhaftigkeit bestimmt ist.“⁶⁷ Mit dem Begriff „Sinneszusammenhang“ sind der innere Zusammenhalt und die symbolische Abgrenzung der Gruppe nach aussen gemeint, wie gemeinsame Bezeichnungen, gemeinsame Ziele usw. Durch die Charakterisierung „unmittelbar“ wird auf die Face-to-face Kommunikation in der Gruppe hingewiesen und „diffus“ bedeutet, dass die Mitglieder Beziehungen auf verschiedenen Ebenen haben, z.B. gemeinsame Interessen, emotionale Bindungen und Zielsetzungen.⁶⁸ Während aber die Kulturanthropologie das Wir-Gefühl

⁶⁶ Van den Berghe (1975), S. 72. Vgl. den Beitrag zur Ethnizitätsdiskussion in Hirschberg (1988), S. 126-127.

⁶⁷ Neidhardt (1999), S. 135.

⁶⁸ Witte (1989), S. 440.

in den Vordergrund stellt, findet bei der Soziologie eine zusätzliche Einschränkung der Anwendbarkeit des Begriffs Gruppe durch den Aspekt der Face-to-face Kommunikation statt.⁶⁹ Die *Psychologie* hingegen sieht die Gruppe lediglich als Umgebungsvariable für individuelles Verhalten: „Gruppensituation = df eine Situation, in der man als Einzelperson veranlasst wird, das eigene Urteil (Reaktion) in Beziehung zu anderen Urteilen (Reaktionen) zu setzen.“⁷⁰ Die *Sozialpsychologie* schliesslich führt als vermittelndes Element zwischen dem Verständnis von Gruppe als Mikrosystem und Gruppe als Umgebung für ein Individualsystem die Gruppensituation an und für sich als Forschungsgegenstand ein. Als Beispiel kann hier die Gruppenatmosphäre oder Kohäsion dienen, welche sowohl den Zustand der gesamten Gruppe als auch das individuelle Handeln steuert.⁷¹

Für die Zwecke dieser Arbeit wird die folgende, in den Human- und Sozialwissenschaften verbreitete Gruppendifinition herangezogen:

„Eine soziale Gruppe umfasst eine bestimmte Zahl von Mitgliedern (Gruppenmitglieder), die zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels (Gruppenziel) über eine längere Zeit in einem relativ kontinuierlichen Kommunikations- und Interaktionsprozess stehen und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit (Wir-Gefühl) entwickeln. Zur Erreichung des Gruppenziels und zur Stabilisierung der Gruppenidentität ist ein System gemeinsamer Normen und eine Verteilung der Aufgaben über ein gruppenspezifisches Rollendifferential erforderlich.“⁷²

Die Stockwerkeigentümergeinschaft wird hinsichtlich der in dieser Definition enthaltenen Definitionselemente im folgenden Kapitel eingehender betrachtet werden.

Der Begriff Gruppe soll abschliessend noch von denen der Menge und der Masse abgegrenzt werden: während sich die Gruppe als hochorganisiertes Gebilde durch das *Füreinander* der wechselseitig in Beziehung stehenden Mitglieder auszeichnet, ist die Masse eine niedrig organisierte Anhäufung einer meist grösseren Anzahl von Menschen; sie besteht aus einem *Miteinander* von affektiv und triebmässig gleichgeschalteten Mitgliedern. In der Masse gibt es über Führer und Geführte hinaus keine weitergehende funkti-

⁶⁹ Es wird an dieser Stelle versucht, Definitionsschwerpunkte der verschiedenen Disziplinen herauszuarbeiten. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass gerade die Grenzen zwischen Soziologie und Kulturanthropologie fließend sind.

⁷⁰ Witte (1979), S. 125.

⁷¹ Witte (1989), S. 440.

⁷² Schäfers (1999), S. 20-21.

onale Differenzierung. Die Menge schliesslich ist eine unorganisierte und zufällige Ansammlung einer meist grösseren Anzahl Menschen, denen höchstens etwa ein äusserer Wahrnehmungsgegenstand gemein sein kann. Sie besteht aus einem *Nebeneinander* ihrer Mitglieder, die miteinander in keiner weiteren Beziehung stehen.⁷³

3.1.2 Anwendung des Gruppenbegriffs auf die Stockwerkeigentümergeinschaft

Ist die Stockwerkeigentümergeinschaft im sozialwissenschaftlichen Sinne eine Gruppe? Mithilfe der im vorigen Kapitel enthaltene Gruppendifinition soll die Antwort auf diese Frage gefunden werden:

- Die *Mitglieder* der Stockwerkeigentümergeinschaft lassen sich klar definieren. Da die Mitgliedschaft mit dem Erwerb von Stockwerkeigentum automatisch eintritt, ist von einer *Zwangsmitgliedschaft* zu sprechen.
- Eine Stockwerkeigentümergeinschaft ist grundsätzlich *auf Dauer* angelegt. Sie endet mit dem Untergang der Liegenschaft oder des Baurechts und mit der Löschung im Grundbuch.⁷⁴
- Die gemeinschaftlichen *Ziele* sind durch die Gemeinschaftsordnung bereits vorgegeben: „Die Gemeinschaft der [...] Stockwerkeigentümer gründet [...] nicht in einer beliebigen, beispielsweise nach wirtschaftlichen oder ideellen Gesichtspunkten gewählten, frei vereinbarten Ziel- oder Zweckverfolgung, sondern in einer *objektgebundenen* Interessenlage, welche bedingt durch die sachenrechtliche Struktur des Stockwerkeigentums als subjektives dingliches Recht die Beteiligten gewissermassen ‚von aussen her‘ erfasst.“⁷⁵
- Der Gesetzgeber hat ausserdem besondere *Organisationsstrukturen* geschaffen, „[...] um die wirtschaftliche und soziale Natur des dem Stockwerkeigentum zugrunde liegenden gesetzgeberischen Zwecks dauerhaft zu erfüllen [...]“.⁷⁶
- Ein *Wir-Gefühl* lässt sich nicht ohne weiteres voraussetzen. Unechtes Stockwerkeigentum ist hier insofern problematisch, als der Erwerber eines Stockwerkeigentumsanteils oftmals Mühe hat, dessen Struktur als besonders ausgestalteter und dadurch qualifizierter Miteigentumsanteil zu verstehen: „Zahlreiche Stockwerkeigentümer

⁷³ Battegay (1974), S. 16.

⁷⁴ Art. 712f ZGB.

⁷⁵ Rey (1980), S. 260.

⁷⁶ Rey (1980), S. 261.

sind [...] der unzutreffenden Meinung, dass sie durch den Kauf einer ‚**Eigentums-**wohnung‘ das Alleineigentum an den entsprechenden Gebäudeteilen erworben haben.“⁷⁷ Oft ist es für einen solchen *Miteigentümer* schwer nachvollziehbar, dass er durch den Erwerb Teil der Eigentümergemeinschaft geworden ist und an die Gemeinschaftsordnung und die Beschlüsse der Gemeinschaft gebunden ist.

Die Stockwerkeigentümergeinschaft ist aufgrund der obigen Betrachtungen per definitionem eine soziale Gruppe. Augenscheinlich ist der „von aussen“ vorgegebene, stark formale Charakter der Gruppe. Damit die Gruppe im Sinne der Gemeinschaftsordnung optimal funktioniert, d.h. die vorgegebenen Ziele mit Inhalt gefüllt und umgesetzt werden können, ist ein zu schaffendes *Wir-Gefühl* vonnöten, das zur Solidarität unter den Gruppenmitgliedern und Identifikation mit den Gruppenzielen führt.

These 2: Die Stockwerkeigentümergeinschaft ist im human- und sozialwissenschaftlichen Sinne eine *soziale Gruppe*.

These 3: Die Stockwerkeigentümergeinschaft ist eine *Zwangsgemeinschaft* mit in der Regel schwach ausgeprägtem *Wir-Gefühl*.

3.2 Gruppenarten

Es werden verschiedene Arten von Gruppen unterschieden. Die wichtigsten, d.h. die für diese Arbeit relevanten, Unterscheidungsmerkmale werden nachfolgend dargestellt.

3.2.1 Gruppengrösse

Gruppen werden nach der Zahl ihrer Mitglieder in *Kleingruppen* und *Grossgruppen* unterteilt, wobei die in dieser Arbeit verwendete Definition⁷⁸ insbesondere auch für Kleingruppen Geltung hat, wird doch der Begriff „soziale Gruppe“ mittlerweile fast ausschliesslich mit Struktur und Grösse der kleinen Gruppe assoziiert.⁷⁹ Eine Kleingruppe kann beispielsweise eine Arbeitsgruppe, Freundesgruppe oder Familie sein; die Anzahl der Gruppenmitglieder beträgt zwischen drei und maximal 25 Personen. Die Grossgruppe weist eine Mitgliederzahl zwischen über 25 bis ungefähr 500 bis 1000 Per-

⁷⁷ Rey (2001), Rz. 4.

⁷⁸ Kapitel 3.1.1 (Definition der sozialen Gruppe).

⁷⁹ Schäfers (1999), S. 21.

sonen auf.⁸⁰ Die zahlenmässige Aufteilung in Gross- und Kleingruppe ist bis zu einem gewissen Grade willkürlich, das Vorhandensein bzw. Fehlen der Face-to-face Interaktion scheint wesentlich;⁸¹ die kritische Grösse wird erreicht, wenn sich Untergruppen bilden. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Kleingruppen wird „Kleingruppenforschung“ oder auch „Gruppendynamik“ genannt: „The branch of social psychology that deals with structure and function of organized social systems is known as group dynamics [...]“.⁸²

Im weiteren Verlauf der Arbeit sollen Erkenntnisse der Kleingruppenforschung auf die Stockwerkeigentümergeinschaft angewendet werden, wobei die Konzentration auf Stockwerkeigentümergeinschaften mit aufgrund der Zahl der Gruppenmitglieder vorhandener Möglichkeit der Face-to-face Interaktion gerichtet sein wird.

3.2.2 Qualität der Interaktionen

Von zentraler Bedeutung ist die Unterscheidung der Kategorien *Primärgruppe* und *Sekundärgruppe*.⁸³ Als Primärgruppen werden relativ stabile, enge persönliche Beziehungen ermöglichende Gruppen (z.B. Familie, Freundschaft, Nachbarschaft, Gemeinde) bezeichnet.⁸⁴ Die Primärgruppe zeichnet sich also durch eine intime und direkte Beziehung zwischen den Gruppenmitgliedern aus, welche zumindest partiell durch die Normen und überhaupt die Existenz der Gruppe geprägt sind. Das führt zu einem ausgeprägten Wir-Gefühl und setzt eine gewisse Dauer der Gruppe ohne allzu starke Veränderungen voraus.⁸⁵ Primärgruppen kann man somit als emotional begründet bezeichnen. Eine rein formale Einordnung des Begriffs Sekundärgruppe ist, dass alle Nicht-Primärgruppen Sekundärgruppen sind,⁸⁶ womit mit diesen beiden Begriffen alle Erscheinungsformen von Gruppen abgedeckt sind. Inhaltlich werden als Sekundärgruppen alle rational organisierten, an speziellen Zielrealisierungen ausgerichteten bzw. zur Realisierung spezieller Ziele formierten Gruppen bezeichnet.⁸⁷

⁸⁰ Schäfers (1999), S. 23.

⁸¹ Hare (1966), S. 217.

⁸² Mc David/Harary (1968), S. 235

⁸³ Erstmalige Definition der Primärgruppe in Cooley (1909), S. 23.

⁸⁴ Hartfiel/Hillmann (1982), S. 279.

⁸⁵ Schneider (1985), S. 35-36.

⁸⁶ Schneider (1985), S. 36.

⁸⁷ Hartfiel/Hillmann (1982), S. 279.

3.2.3 Organisiertheit und Gruppenziele

Gruppen können schliesslich nach dem Grad ihrer Formalisierung in *formelle* und *informelle* Gruppen eingeteilt werden. Formelle Gruppen orientieren sich in der Regel an Aufgaben. Sie haben über längere Zeit Bestand, ihre Mitglieder übernehmen bestimmte Funktionen und sie werden von aussen als etablierte Gruppe wahrgenommen. Wichtige Merkmale sind:⁸⁸

- Eine entweder gewählte oder ernannte Person übt die Leitungsfunktion aus.
- Von den Gruppenmitgliedern wird ein gemeinsames Ziel angestrebt.
- Das Handeln der Gruppe ist durch Normen strukturiert.
- Die Gruppenmitglieder haben bestimmte, aufeinander abgestimmte Rollen in der Gruppe inne.

Dagegen umfasst eine informelle Gruppe eine Anzahl von Individuen, die eher ein gemeinsames Interesse und gegenseitige Abhängigkeiten verbindet als ein rational ausformuliertes Ziel; die Gruppenmitglieder beeinflussen sich gegenseitig und tragen untereinander zur Bedürfnisbefriedigung bei. Solche Bedürfnisse umfassen:⁸⁹

- Suche nach Sicherheit;
- Steigerung des Selbstwertgefühls;
- Informationsaustausch und Erwerb von Wissen;
- Erfüllung sozialer Bedürfnisse nach Gesellung und Unterstützung;
- Erreichen bestimmter Ziele.

Entscheidend im Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Arbeit ist jedoch der Sachverhalt, dass formelle und informelle Gruppen in denselben sozialen Einheiten mit denselben Personen gleichzeitig nebeneinander existieren können: „Während ihrer berühmten HAWTHORNE-Studie stellten ROETHLISBERGER & DICKSON (1939) überrascht fest, dass neben der formellen Betriebsorganisation, die dem Ziel der Produktivität verpflichtet war, informelle Gruppierungen mit oftmals stark abweichenden Zielsetzungen existierten.“⁹⁰ Die sich in der Regel situativ manifestierende überwiegende Zugehörigkeit des Einzelnen zur formellen bzw. informellen Gruppe ist anhand seiner entsprechend unterschiedlichen Zielverfolgung erkennbar. Diese kann Grundlage eines Zielkonflikts werden, der zwischen der offiziellen Aufgabe der Gruppe und den

⁸⁸ Bierhoff (2006), S. 489.

⁸⁹ Bierhoff (2006), S. 489-490.

⁹⁰ Schneider (1985), S. 37-38.

tatsächlich bestehenden Wünschen aller oder eines Teils der Mitglieder der Gruppe besteht.

3.2.4 Die Einordnung der Stockwerkeigentümergeinschaft als Gruppenart

In diesem Unterkapitel soll versucht werden, die Stockwerkeigentümergeinschaft innerhalb der vorgestellten Begriffspaare einzuordnen.

Eine Stockwerkeigentümergeinschaft kann sowohl *Klein-* als auch *Grossgruppe* sein, abhängig von der Zahl ihrer Mitglieder. Die in dieser Arbeit verwendeten gruppentheoretischen Aussagen entstammen primär der Kleingruppenforschung, sodass ihre Ergebnisse nicht ohne weiteres auf Grossgruppen (keine Face-to-face Interaktion) übertragbar sind. Die praktische Erfahrung des Autors als Verwalter von Stockwerkeigentum hinsichtlich der Leitung von Stockwerkeigentümersammlungen bestätigt die allgemeine Feststellung, dass bei kleineren Gemeinschaften gruppenspezifische Prozesse für die Gemeinschaft als Ganzes eher eine Rolle spielen als bei grösseren ab ca. 20 Eigentümern, wo keine unmittelbare Interaktion zwischen den Eigentümern stattfindet und Voten eher an den Verwalter oder die Versammlung als Ganzes gerichtet werden. Deshalb sollen die Betrachtungen in dieser Arbeit schwergewichtig auf *Stockwerkeigentümergeinschaften mit Kleingruppencharakter* eingegrenzt werden.

Die Stockwerkeigentümergeinschaft ist aufgrund ihrer Organisiertheit und Zielorientierung eine *sekundäre Gruppe*. Aufgrund eines vergleichsweise schwachen Wir-Gefühls ist sie als *formelle Gruppe* anfällig für die Bildung von informellen Gruppen innerhalb ihrer Grenzen. Auffallend ist der oftmalige Primärgruppencharakter dieser informellen Gruppen. Sie basieren beispielsweise auf *Verwandtschaft*, wenn z.B. ein Eigentümer mehrere Wohnungen besitzt und sich seine volljährigen Kinder mittlerweile ebenfalls Wohnungen in der gleichen Liegenschaft gekauft haben. Häufiger aber ist *Nachbarschaft* die Basis informeller Gruppen, aufgrund der Ortsgebundenheit der Mitglieder der Gemeinschaft bei selbstgenutzten Wohnungen. Die informelle Gruppe umfasst dabei bei kleineren Liegenschaften (ca. 5 Eigentümer) typischerweise die ganze Gemeinschaft, in grösseren Liegenschaften sind die Nachbarschaftsgruppen nach Hauseingängen und bei Überbauungen nach Liegenschaften getrennt.

Für die Bildung solcher informeller Gruppen ist der gemeinsame Wohn- und Lebensraum (Treppenhaus, Garten) eine wichtige Voraussetzung: man lernt sich kennen, arrangiert sich und erhöht so die Wohn- und Lebensqualität. Aber auch Geselligkeit, ge-

gegenseitige Anerkennung usw. sind in diesem Zusammenhang Ziele, die – z.T. unbewusst – verfolgt werden: „Auch neuere Untersuchungen (z.B. ARONSON, 1970, BERSCHNEID & WALSTER, 1969) stellen fest, dass die räumliche Nähe die Gruppenbildung erleichtert. [...] Von [...] unbekanntem Personen wurden diejenigen sympathischer eingeschätzt, mit denen man zusammenzutreffen rechnete.“⁹¹

Die angesprochenen informellen Gruppen sind in der Regel ziemlich stabil. Falls eine *Nachbarschaftsgruppe* alle Mitglieder einer Gemeinschaft umfasst, wie dies bei kleineren Gemeinschaften der Fall sein kann, hat die Gemeinschaft das Potential zur konsensualen und effizienten Erfüllung ihrer Aufgaben. Nachbarschaftsgruppen, die nur einen Teil einer Gemeinschaft umfassen, können mit ihrem Untergruppencharakter und als Basis von Koalitionen eine Stockwerkeigentümergeinschaft über Jahre dominieren und im Positiven wie im Negativen massgeblich beeinflussen.

Eine Lösung der daraus möglicherweise erwachsenden Probleme besteht darin, in einem Ausschuss ausgeglichene Kräfteverhältnisse herzustellen, indem aus jeder informellen Gruppe ein Vertreter gewählt wird. Der Verwalter hat im Rahmen des Ausschusses durch den direkteren Kontakt und die Reduktion auf einen „Kopf“ pro informelle Gruppe eher die Möglichkeit, auf für die ganze Gemeinschaft tragbare Lösungen hinzuarbeiten.

These 4: Sozialpsychologische Erkenntnisse lassen sich primär auf Stockwerkeigentümergeinschaften anwenden, die als Ganzes *Kleingruppencharakter* aufweisen.

These 5: Stockwerkeigentümergeinschaften sind anfällig für die Bildung *informeller Gruppen* innerhalb ihrer Grenzen. Diese weisen ein stärkeres Wir-Gefühl auf als die Gemeinschaft.

3.3 Gruppenprozesse

3.3.1 Ursachen der Gruppenbildung

Entscheidend für die Gruppenbildung ist das Vorhandensein oder das Entstehen eines bewusst oder unbewusst vorhandenen *gemeinsamen Ziels*. Das kollektive Ziel, das zur Gruppenentwicklung anregt, kann von aussen aufgezwungen sein, wie bei der Arbeitsgruppe im Betrieb oder bei der Stockwerkeigentümergeinschaft, die sich zum ersten

⁹¹ Schneider (1985), S. 50.

Mal im Büro des Verwalters versammelt. Es kann durch ein äusseres Ereignis kurzfristig entstehen, wie z.B. Bürgerinitiativen zur Unterstützung eines Kandidaten für ein politisches Amt. Schliesslich kann es sich allmählich entwickeln, wie das für Nachbarschaftsgruppen in Neubaugebieten oder für neuentstehende Ziele in bestehenden Organisationen gilt.⁹²

3.3.2 Phasen der Gruppenentwicklung

Oft werden in der Kleingruppenforschung folgende temporär aufeinander folgende Phasen im Gruppenbildungsprozess von einem Aggregat aus Einzelpersonen hin zum Mikrosystem der sozialen Gruppe unterschieden: „*forming*“, „*storming*“, „*norming*“ und „*performing*“.⁹³ Das Modell vereinfacht zwar die tatsächlichen Abläufe stark, ist jedoch für die theoretische Reflexion und praktische Arbeit sinnvoll. Die dem Modell zugrundeliegenden empirischen Erkenntnisse entstammen meist Laborexperimenten oder Untersuchungen in Therapie- und Selbsthilfegruppen unter Teilnahme eines Gruppenleiters.⁹⁴

- „*Forming*“ bezeichnet die erste Phase des Kennenlernens unter den Gruppenmitgliedern, das gegenseitige Abtasten und Austesten der Verhaltensmuster. Die Teilnehmer sind in dieser Phase in hohem Masse vom Leiter abhängig, mit ihrer Akklimatisation beschäftigt und beteiligen sich nur zögernd.⁹⁵
- Die zweite Phase („*storming*“) ist gekennzeichnet durch Intragruppenkonflikte, Wettbewerb um Gruppenpositionen und Eifersucht um die Beziehung zum Leiter.⁹⁶ Oft ist zu beobachten, dass in Gruppen versucht wird, die *Storming*-Phase zu vermeiden. Nicht selten wird dadurch die Arbeit an der gegebenen Problemstellung behindert, weil immer wieder die Auseinandersetzung über das Ziel stattfindet oder Wege zu seiner Erreichung diskutiert werden. Folglich „[...] kann auch eine kontroverse Abklärung in der Gruppe dem gesetzten Ziel letztlich förderlich sein.“⁹⁷ Die Behinderung dieser Auseinandersetzung mit der Absicht, das Gruppenklima nicht negativ beeinflussen zu lassen, ist für das Funktionieren der Gruppe problematisch.

⁹² Schneider (1985), S. 50-51.

⁹³ Einführung der Terminologie in Tuckmann (1965), S. 384-399.

⁹⁴ Sader (1994), S. 135.

⁹⁵ Sader (1994), S. 135.

⁹⁶ Sader (1994), S. 135.

⁹⁷ Witte (1989), S. 443.

Es gilt, eine Balance zwischen dem Gruppenklima und einer notwendigen „storming“-Phase zu finden.

- In der anschliessenden „norming“-Phase lässt ein Gefühls- und Meinungs austausch *Gruppenkohäsion* entstehen.⁹⁸ Zu den positiven Konsequenzen der Gruppenkohäsion gehören Freude über die Zugehörigkeit zur Gruppe, Teilnahme an Gruppenaktivitäten, Akzeptanz der Gruppenziele und wenig Absenzen.⁹⁹ Die übrigen Gruppenmitglieder werden akzeptiert und der Erhalt der Gruppe wird durch Anpassung sichergestellt.¹⁰⁰ Aus der reinen Interaktion entsteht Kooperation.
- Schliesslich setzt in der vierten Phase des „performing“ eine verstärkte Gruppenleistung ein, die gestellten Aufgaben werden gelöst.

Das Ende bzw. das Aufhören des Bestehens einer Gruppe sollte der Vollständigkeit halber als „termination“-Phase¹⁰¹ dem heuristischen Vierphasenmodell angegliedert werden, hat aber in der Forschung noch nicht dieselbe Beachtung wie die anderen Phasen gefunden.¹⁰²

3.3.3 Koalitionsbildung

Eine Gruppe verfügt oft nicht über die Einheitlichkeit, die man aufgrund einer idealtypischen Begriffsdefinition erwarten würde. Es können sich vielmehr Interessengemeinschaften innerhalb der Gruppe bilden, situationsbedingt oder dauerhaft. Diese sollen Koalitionen genannt werden: „Eine Koalition soll definiert werden durch zwei oder mehr Parteien [diese können, müssen aber nicht Einzelpersonen sein], die darüber einig sind, miteinander zu kooperieren (gleich ihre Ressourcen zu vereinigen), um ein von allen Beteiligten gewünschtes Ergebnis zu erreichen.“¹⁰³ Relevante Variablen sind hier im Bereich interpersonelle Attraktion, inhaltliche Anforderungen des Gruppengeschehens, Affiliationsbedürfnis, Abhängigkeits- oder Selbständigkeitsbedürfnis usw. zu sehen. Es kann davon ausgegangen werden, dass es in einer Gruppe bereichsspezifisch unter Umständen unterschiedliche Koalitionen gibt und es ist mit einer ausserordentli-

⁹⁸ Witte (1989), S. 443. Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass Definitionen und Umdefinitionen von Normen in Gruppen, wenn auch nicht in dieser ausgeprägten Form, grundsätzlich kontinuierlich stattfinden; vgl. Sader (1994), S. 135.

⁹⁹ Bierhoff (2006), S. 493.

¹⁰⁰ Witte (1989), S. 443.

¹⁰¹ Vgl. Witte (1989), S. 443.

¹⁰² Vgl. Sader (1994), S. 136.

¹⁰³ Komorita/Kravitz (1983), S. 179.

chen Streuung hinsichtlich der Dauer zu rechnen. Koalitionen können auf der Grundlage von Freundschaft, aber auch aus spieltheoretischen Überlegungen entstehen.¹⁰⁴

3.3.4 Gruppenprozesse in der Stockwerkeigentümergeinschaft

Der eben beschriebene Prozess der Gruppenbildung („forming“, „storming“, „norming“, „performing“) gilt in ganz ähnlicher Weise auch für die *Sozialisation neuer Gruppenmitglieder* und beim *Prozess der Problemlösung*, in der Regel im Rahmen einer Stockwerkeigentümersammlung.

Bei der Übernahme von Mandaten stellte der Schreibende fest, dass einzelne Gemeinschaften die „storming“-Phase nie überwunden und die Stockwerkeigentümer sich von Projekten oder zum Teil auch der ganzen Gemeinschaft zurückgezogen hatten. So wurden beispielsweise grössere Probleme (Instandstellungen, Anschaffungen u.ä.) schon seit längerem hinausgeschoben, und die Gemeinschaften funktionierten insgesamt nur schleppend. In der entsprechenden Situation kann es für eine Stockwerkeigentümergeinschaft essentiell sein, wenn ein neuer Verwalter die erste ordentliche Versammlung dazu nutzt, durch geeignete Anträge die festgefahrene „storming“-Phase neu zu initiieren. Durch die geschickte Moderation und das Aufzeigen von Lösungsansätzen ermöglicht es der Verwalter, in einer konstruktiven Diskussion zu einem von allen getragenen Konsens zu finden.

Oft sind solche „Problemgemeinschaften“ auch durch *Koalitionen* geprägt, die sowohl auf affektiver als auch rationaler Grundlage (meist spielt beides eine Rolle mit gegenseitiger Verstärkung) entstehen können:

- Vermieter/Investoren vs. Selbstnutzer;
- Gewerbe vs. Wohnungen;
- Haus A vs. Haus B.

Zu unterscheiden ist die Koalition von der informellen Gruppe, die allerdings der Koalition als Basis dienen kann. Eine Koalition ist das Ergebnis einer unterschiedlichen Interessenlage und des Versuchs, mit vereinten Mitteln der Gruppe ein Ziel zu vermitteln, das diesen partikularen Interessen dient.

Um mit Koalitionen umgehen zu können, sollte versucht werden, in der „norming“-Phase eine Kultur der *Kooperation* oder der *Reziprozität* anzuregen und in die Wege zu

¹⁰⁴ Sader (1994), S. 138.

leiten, was bei einem erfolgreichen Umsetzen zu einem Vertrauenszuwachs unter den Koalitionen bzw. Gruppenmitgliedern und einer dadurch erhöhten Gruppenkohäsion führt. Dies müsste im konkreten Fall durch eine aktive Förderung der Kooperationsbereitschaft anstelle von Konkurrenzdenken geschehen. Beschlussfassungen sollten bei einem „Austausch der Zugeständnisse“ möglichst so formuliert werden, dass die zu Zugeständnissen bereite Partei sicher sein kann, dass das in Bezug auf ihr Anliegen versprochene Entgegenkommen ebenfalls garantiert ist.

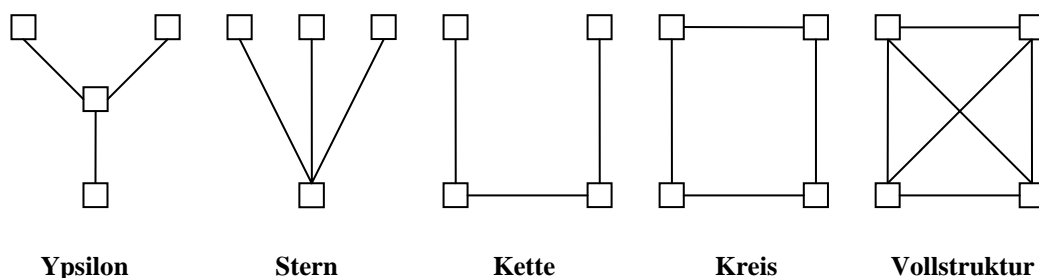
These 6: Der Verwalter sollte Prozesse der Gruppenbildung – wenn nötig auch iterativ – mit dem Ziel einer erhöhten Gruppenkohäsion zum Vorteil der ganzen Stockwerkeigentümergeinschaft initiieren und steuern.

3.4 Gruppenstruktur

3.4.1 Kommunikationsstruktur

Erste Ausdifferenzierungen einer Gruppenstruktur lassen sich anhand der Häufigkeit der Interaktion einzelner Gruppenmitglieder sowie der Kommunikationsstruktur feststellen. In der Kleingruppenforschung werden grundsätzlich zwei Arten von Kommunikationsnetzen unterschieden, das *zentralisierte* (*Stern, Kette, Ypsilon*) und *dezentralisierte* (*Kreis, Vollstruktur*) Netz.

Abbildung 3: Zentralisierte und dezentralisierte Kommunikationsnetze



Quelle: Witte (1989), S. 457.

Die Ergebnisse der Kommunikationsnetzforschung lassen sich wie folgt zusammenfassen:¹⁰⁵

- Zentralisierte Netze entstehen bei einfachen Aufgaben schneller als dezentralisierte Netze; bei komplexen Aufgaben ist es umgekehrt.
- In dezentralisierten Netzen werden mehr Botschaften ausgetauscht.
- Zentralisierte Netze erzeugen bei einfachen Aufgaben weniger Fehler als dezentralisierte; bei komplexen ist es umgekehrt.
- Die durchschnittliche Zufriedenheit ist in dezentralisierten Netzen grösser; sie variiert aber mit der individuellen Zentralität, sodass in zentralisierten Netzen zentrale Personen zufriedener sind als periphere.

3.4.2 Rollendifferenzierung

Rolle ist einer der zentralen Begriffe der Gegenwartssoziologie und bezeichnet die „[...] Summe der Erwartungen u. Ansprüche einer Gruppe, umfassenderer sozialer Beziehungsbereiche oder der gesamten Ges[ellschaft] an das Verhalten u. das äussere Erscheinungsbild (R[olle]n-Attribute) eines Inhabers einer sozialen Position (Status).“¹⁰⁶

Rolle kann also als Verhaltensnormierung aufgefasst werden. Unter Norm wiederum kann ein gemeinsames Bezugssystem, das Vorliegen gemeinsamer Einstellungen oder Verhaltensweisen und die Auswirkung sozialen Drucks verstanden werden.¹⁰⁷

Die Rollenbildung und –differenzierung ist Bestandteil der Gruppenbildung und führt zur Herausbildung eines stabilen Mikrosystems mit Binnenstruktur. Neben den formellen Aufgabengliederungen, die in grösseren Organisationen aus dem Organigramm abzulesen sind, gibt es eine informelle Struktur, die aus der jeweiligen Gruppensituation erwachsen kann. Empirische Arbeiten haben gezeigt, dass im Laufe von Gruppensitzungen eine Spezialisierung erfolgte, d. h. einzelne Personen nehmen häufig nur bei einer Tätigkeit wie etwa „Sprechen“, „Angesprochen werden“, „Ideen liefern“, „Führen“ oder der Eigenschaft „Beliebtheit“ den ersten Rang ein. Die einmal etablierte Rangordnung erweist sich im Verlauf der Gruppensitzungen als recht stabil.¹⁰⁸

Die Rollen von Gruppenmitgliedern können in folgende drei Kategorien eingeordnet werden:

¹⁰⁵ Witte (1989), S. 456-457.

¹⁰⁶ Hartfiel/Hillmann (1982), S. 651.

¹⁰⁷ Golembiewski (1962), S. 328.

¹⁰⁸ Slater (1955), S. 300-310.

1. Rollen, die sich auf die Gruppenaufgabe beziehen;
2. Rollen, die sich auf den sozialen Bestand der Gruppe beziehen;
3. Rollen, die sich auf die Bedürfnisse des betreffenden Individuums in der Gruppe beziehen.

Bei einer Diskussionsgruppe beispielsweise können sich folgende Verhältnisse zeigen: unter die erste Kategorie lassen sich der Initiator (Anstossgeber), der Koordinator (der Wegweisende), der Kritiker und der Antreibende einordnen. In die zweite Kategorie fallen der Bestätigende, der Ausgleichende, der Vermittelnde, der Normengeber, der Kommentator und der Mitläufer. Die dritte Kategorie schliesslich umfasst beispielsweise den Agressor, den Hemmenden, den Geltungstrebenden, den Dominierenden, den Hilfesuchenden sowie den Vertreter besonderer Interessen. Diese letzteren Rollen beeinträchtigen für gewöhnlich den persönlichen Einsatz für die Gruppenziele, da die Einzelnen versuchen, die Gruppe für ihre eigenen Zwecke zu instrumentalisieren.¹⁰⁹

3.4.3 Machtstruktur

Macht bedeutet nach Max Weber „[...] jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“¹¹⁰ Macht ist fast immer eine zweiseitig gerichtete Beziehung zwischen Personen bzw. Gruppen: die Durchsetzung des eigenen Willens ist immer auch abhängig von der Bereitschaft des Anderen, diese zuzulassen.

Macht ist also die Fähigkeit von Personen oder Gruppen, das Handeln oder Denken anderer Personen, in der Regel innerhalb einer gegenseitigen Beziehung, zu beeinflussen. Davon unterschieden werden soll der *Einfluss* als die konkrete Verwirklichung der abstrakten Fähigkeit „Macht“. Ist eine Machtbeziehung in der Gruppe voll anerkannt, ist sie also „legitim“, spricht man oft von *Autorität*.¹¹¹

Es lassen sich verschiedene Grundlagen der Macht unterscheiden:¹¹²

- *Informationale Macht* kommt durch überzeugende Inhalte zustande. Wenn z.B. ein Schüler einen mathematischen Beweis führt, bewirkt die inhaltliche Beweisführung, dass die Aussage, die bewiesen wurde, als richtig akzeptiert wird. Es kommt also auf den Inhalt der Botschaft an, der zu einer Wahrnehmungsveränderung führt.

¹⁰⁹ Battegay (1974), S. 59-60.

¹¹⁰ Weber M. (1964), S. 38.

¹¹¹ Schneider (1985), S. 153.

¹¹² Bierhoff (2006), S. 414-415.

- *Belohnung und Zwang* sind zwei Grundlagen der Macht, die durch eine Kontrolle des Verhaltens vermittelt sind. Das Versprechen einer positiven oder negativen Sanktion hängt nämlich von der beeinflussenden Person ab und deren Möglichkeit zu beobachten, ob die Zielperson das gewünschte Verhalten an den Tag legt. Ein wichtiger Unterschied zwischen Belohnung und Zwang besteht darin, dass Belohnung bei der Zielperson eine eher positive Bewertung des Machtausübenden und der Situation hervorruft, während Zwang zu einer negativen Bewertung führt.
- *Expertenmacht* resultiert aus der speziellen Sachkenntnis, die einer Person zugeschrieben wird. In diesem Sinne besitzen beispielsweise Lehrer gegenüber ihren Schülern Expertenmacht. Sie wird im Allgemeinen akzeptiert, auch wenn in Streitfällen die Aussagen von Experten oft widersprüchlich sind und Gruppenmitglieder Expertenmacht oft nur sehr selektiv einsetzen.
- *Macht der Bezugsgruppe* besteht darin, dass sich die Zielperson mit der beeinflussenden Instanz identifiziert. Bezugsgruppen üben eine normative und eine informative Funktion aus.¹¹³

Was passiert nun, wenn in einer Gruppe zwischen Personen oder Koalitionen offensichtliche Machtungleichgewichte herrschen? Die *Machtausgleichstheorie* sagt dazu folgendes: „Voraussetzung für stabile und alle beteiligten Personen zufrieden stellende soziale Beziehungen ist Machtgleichheit. Machtunterschiede in einer Beziehung sind Motoren für Veränderungen.“¹¹⁴ Machtgleichheit bedeutet *nicht*, dass alle Beteiligten über genau gleich viel Macht verfügen, sondern ist durch folgende Formel definiert:

$$\frac{\text{Erträge von A}}{\text{Aufwand von A}} = \frac{\text{Erträge von B}}{\text{Aufwand von B}}$$

Immer, wenn Machtdifferenzen vorhanden sind, die als ungerechtfertigt erlebt werden, ist einerseits mit einer inneren Notlage (aufgrund der „abendländischen“ Sozialisation sowohl beim Unter– als auch beim Überlegenen!) und mit Versuchen zur Wiederherstellung ausgeglichener Beziehungen zu rechnen.¹¹⁵

¹¹³ Vgl. Kap. 3.6.1 (Konformität als empirisches Phänomen).

¹¹⁴ Schneider (1977), S. 80.

¹¹⁵ Schneider (1985), S. 192-193.

3.4.4 Strukturen innerhalb der Stockwerkeigentümergeinschaft

Der Verwalter sollte bei der Diskussionsleitung während der Stockwerkeigentümersammlung die Ergebnisse aus der *Kommunikationsnetzforschung*, wie in Kapitel 3.4.1 zusammengefasst, berücksichtigen. Mit zunehmender Komplexität des zu behandelnden Traktandums sollte er das Kommunikationsnetz dezentralisierter gestalten, gegebenenfalls unter direkter Ansprache einzelner Stockwerkeigentümer. Dies bietet den Vorteil, dass der Verwalter und die Gemeinschaft dadurch anschliessend über mehr Informationen und Meinungen verfügen, und nachhaltige Lösungen eher entwickelt werden können. Positiv für den Verwalter ist auch die grössere Diffusion der Verantwortung für den Verlauf der Entscheidungsfindung. Im Falle der Beschlussfassung nach einer im möglichst dezentralisierten Kommunikationsnetz geführten Diskussion kann dem Verwalter zudem nicht mehr ohne weiteres vorgeworfen werden, die Gemeinschaft habe nur aufgrund seiner Ausführungen und Einschätzung in einer bestimmten Art und Weise abgestimmt. Gleichzeitig muss der Verwalter aber auch seine Aufgabe solcherart wahrnehmen, dass trivialere Verhandlungsgegenstände durch das Anstreben eines zentralisierteren Kommunikationsnetzes effizient abgewickelt werden können.

Die Übernahme von *Rollen* durch die Eigentümer in Stockwerkeigentümergeinschaften ist augenfällig. Sie manifestieren sich deutlich im Rahmen der Stockwerkeigentümersammlung, kommen aber auch bilateral gegenüber dem Verwalter zum Tragen. Der Verwalter ist selbst Rollenträger, grundsätzlich definiert durch die im Verwaltungsvertrag festgehaltenen Erwartungen der Gemeinschaft an ihn. Darüber hinaus hat er jedoch auch in Auseinandersetzung mit der jeweiligen Gruppensituation flexibel Rollen zu übernehmen, die sich gemäss der in Kapitel 3.4.2 (Rollendifferenzierung) vorgenommenen Kategorisierung auf die Gruppenaufgabe bzw. auf den sozialen Bestand der Gruppe beziehen. Der Verwalter sollte dabei komplementär handeln, d. h. diejenigen dieser Rollen ausfüllen, die während einer Versammlung nicht oder nur ungenügend bereits von Mitgliedern der Stockwerkeigentümergeinschaft besetzt werden.

Der Verwalter gerät oft in die Situation, dass er mit Gemeinschaften konfrontiert ist, die über nur wenige „Meinungsmacher“ verfügen. Meist haben solche Eigentümer das Amt eines Ausschussmitglieds oder Revisors inne und kümmern sich intensiver als andere Eigentümer um die Belange der Gemeinschaft. Der Verwalter sollte darauf achten, dass er sich nicht in zu tiefe Abhängigkeit von einzelnen Eigentümern begibt und somit Ge-

fahr läuft, für deren persönliche Interessen instrumentalisiert zu werden, sondern das Wohl der ganzen Gemeinschaft im Auge behält.

Grundsätzlich ist der Verwalter angehalten, Rollen von Eigentümern richtig einzuschätzen und zu bewerten. Ist die Rolle eines Eigentümers in der Gemeinschaft der Gruppenleistung und der Gruppenzufriedenheit wirklich förderlich? Es kann in der Praxis vorkommen, dass aufgrund mangelnden Engagements einer Mehrheit von Eigentümern (was auch auf „verkrustete“ Strukturen zurückzuführen sein kann) gewisse Eigentümer mit Rollen, die ihren eigenen Bedürfnissen dienen (z.B. der Geltungstrebende, der Dominierende) ein Amt oder eine Aufgabe übernehmen. Der Verwalter ist angehalten, sich beim Umgang mit solchen Eigentümern von seinen entsprechenden Erkenntnissen leiten zu lassen und auf diplomatische Art und Weise regulativ einzuwirken.

Macht kann für Stockwerkeigentümergeinschaften zu einem zentralen Problem werden. In einer extremen Form dann, wenn *ein* Eigentümer (oder eine Koalition) sowohl über das einfache Mehr nach Köpfen als auch das qualifizierte Mehr nach Köpfen und Wertquoten verfügt, sodass er *alle* Abstimmungen ausser jene mit dem Mehrheitserfordernis der Einstimmigkeit zu seinen Gunsten entscheiden kann. Dieser Fall kann eintreten, wenn ein Reglement pro Stockwerkeinheit eine Kopfstimme vorsieht. Wir haben es hier mit *Macht durch Zwang* zu tun, wobei der Machtausübende eine negative Bewertung erfährt. Ein derart negativ bewerteter Eigentümer wird oft versuchen, die erwähnte Machtform mit *informationaler Macht* zu koppeln und so den negativen Eindruck zu kompensieren.

Solchen Situationen kann durch eine rechtzeitige Reglementsänderung vorgebeugt werden, wenn sich die Dominanz eines Eigentümers durch fortlaufenden Zukauf von Wohnungen abzeichnet. Besteht die Situation erst einmal, können sich dominierte Stockwerkeigentümer ohne Aussicht auf eine für sie akzeptable Lösung nur noch damit behelfen, Beschlüsse, die nicht gemäss Gesetz der Einstimmigkeit bedürfen, beim Gericht anzufechten, sofern sie gesetzliche oder reglementarische Bestimmungen verletzen.¹¹⁶

Der Verwalter kann in solchen Fällen zur Vermeidung eines Konflikts und zum Wohle der Gemeinschaft seine *Expertenmacht* in die Waagschale werfen. Zusätzlich sollten in solchen Situationen Diskussionen offen bzw. dezentralisierter gestaltet und möglichst viele Eigentümer miteinbezogen werden, sodass anschliessend über die *Macht der Bezugsgruppe* ein ausgeglicheneres Vorgehen beschlossen werden kann.

¹¹⁶ Art. 75 ZGB.

Da „dominierende“ Eigentümer in der Regel auch einen entsprechenden Anteil der Kosten zu tragen haben, kommt hier die im vorigen Kapitel beschriebene *Machtausgleichstheorie* zum Tragen, was potentielle Konflikte mildert.¹¹⁷ Zusätzlich kann der Verwalter versuchen, einem solchen Eigentümer die Rolle eines „Patrons“ zuzuweisen bzw. zu verstärken, was sein Verantwortungsgefühl für die ganze Gemeinschaft stärkt. Der Verwalter muss sich in jedem Fall intensiver mit einem solchen Eigentümer befassen und unter Berücksichtigung von dessen menschlichen Eigenschaften sein Vorgehen entwickeln.

Andererseits besteht auch die Situation, dass z.B. eine Gewerbeeinheit im Erdgeschoss einer Liegenschaft mit gemischter Nutzung (Wohnungen ab 1. OG) nur über eine Kopfstimme, aber bis zu einem Drittel der Wertquoten verfügt. Hier sollte der Verwalter versuchen, den entsprechenden Eigentümer in der Beschlussfindung bzw. in der Diskussion der Stockwerkeigentümer auf Wunsch gebührend zu berücksichtigen, da er einen nicht unerheblichen Teil dessen, was vor allem andere beschliessen finanziert.

- These 7:** Der Verwalter sollte in seiner Eigenschaft als Leiter der Stockwerkeigentümerversammlung je nach Komplexität des Traktandums die Bildung von dezentralisierten oder zentralisierten Kommunikationsnetzen unterstützen.
- These 8:** Der Verwalter sollte flexibel auf Rollendefizite in Stockwerkeigentümergeinschaften eingehen, mit dem Ziel einer positiven Gruppenleistung und Gruppenzufriedenheit.
- These 9:** Aus der Stimmenmehrheit einer kleinen Minderheit von Eigentümern resultierender „Macht durch Zwang“ sollte der Verwalter durch seine Expertenmacht und gegebenenfalls durch Unterstützung des Gruppendrucks begegnen.
- These 10:** Die Erkenntnisse der *Machtausgleichstheorie* treffen auch auf Stockwerkeigentümergeinschaften zu und sind gebührend zu berücksichtigen.

¹¹⁷ Dies funktioniert bei dominierenden Koalitionen dann nicht, wenn die koalierenden Einzelpersonen aufgrund ihres Wertquotenanteils ähnliche Kostenanteile zu übernehmen haben wie die Mehrheit der Eigentümer einer Gemeinschaft.

3.5 Bedingungen konformen Verhaltens

3.5.1 Konformität als empirisches Phänomen

Mitglieder einer Gruppe tendieren zur Konformität im Verhalten, Denken und Fühlen. Konformität kann dabei definiert werden als „ [...] some behavioural or attitudinal change that occurs as the result of some real or imagined group pressure.“¹¹⁸ Je höher die Gruppenkohäsion, desto ausgeprägter auch die Konformität, was als negative Konsequenz insbesondere bei autoritärer Führung zu *Fehlentscheidungen* der Gruppe führen kann.¹¹⁹

Der soziale Einfluss von Gruppen auf Wahrnehmung und Urteilsvermögen von Einzelpersonen kann anhand eines Experiments verdeutlicht werden, das von Salomon Asch in den fünfziger Jahren erstmals durchgeführt wurde:¹²⁰

Eine uneingeweihte Versuchsperson wurde zu einer Gruppe von sieben Personen gesetzt, die mit dem Versuchsleiter zusammenarbeiteten. Alle Gruppenmitglieder wurden aufgefordert, eine Standardlinie einer von drei unterschiedlich langen Vergleichslinien zuzuordnen, nämlich derjenigen mit der identischen Länge. Das Urteil der unwissenden Versuchsperson wurde zum Schluss eingeholt, d. h. nach den absichtlich falschen Urteilen der sieben anderen Teilnehmer. Die Fehler der Mehrheit waren erheblich und offensichtlich. Trotzdem kapitulierte ein Drittel der Versuchspersonen und ließ sich von der richtigen Meinung abbringen. Im Gegensatz dazu machte eine Kontrollgruppe, die der Versuchssituation nicht ausgesetzt wurde, keine Fehler.

Dieses Verhalten wurde durch den Druck der Gruppe auf die Einzelperson ausgelöst. Die Einzelperson versuchte, sich den Meinungen der Mehrheit anzupassen, um nicht in eine Aussenseiterposition gedrängt zu werden. Diese Anpassung wird als Konformitätsverhalten bezeichnet. Es liegt hier ein *normativer Einfluss* vor, da die Personen sich anpassen, um die Erwartungen der Gruppenmitglieder zu erfüllen. Davon zu unterscheiden ist ein *informativer Einfluss*, der vor allem bei unstrukturierten und schwierigeren Problemen auftritt.¹²¹

Für das Thema dieser Arbeit wichtige Ergebnisse wurden in der Konformitätsforschung ausserdem zum Zusammenhang zwischen Personenmerkmalen und Konformität gewonnen; diese sollen abschliessend zusammen mit dem Beitrag der Austauschtheorie

¹¹⁸ Kiesler (1969), S. 235.

¹¹⁹ Bierhoff (2006), S. 493.

¹²⁰ Asch (1952), vgl. Sader (1994), S. 161.

¹²¹ Schneider (1985), S. 117.

zum Konformitätsverhalten sowie der Innovationskraft von Minoritäten betrachtet werden.

3.5.2 Personenmerkmale von Konformisten

In verschiedenen empirischen Untersuchungen¹²² wurde ein Einfluss des *Geschlechts* auf das Konformitätsverhalten festgestellt. Die Ergebnisse zeigen mehrheitlich, dass Frauen gegenüber dem Gruppendruck anfälliger sind. Ein möglicher Grund ist, dass Männer in unserer Kultur eher darauf vorbereitet sind, durch abweichendes Verhalten im Zentrum des Interesses zu stehen und dadurch auch Einfluss auszuüben. Nicht eine Anpassungsbereitschaft, sondern eine Tendenz, weniger aufzufallen, könnte damit für die grössere weibliche Konformität verantwortlich sein.¹²³ Weitere Personenmerkmale, die möglicherweise einen Einfluss auf das Konformitätsverhalten ausüben sind eine autoritäre Einstellung (*Autoritarismus*) und *kulturelle Zugehörigkeit*.¹²⁴

Neben diesen Merkmalen ist schliesslich der Status einer Person als Grundlage ihres Konformitätsgrads zu betrachten. Wenn man die Gruppenmitglieder hinsichtlich ihres Einflusses in eine Rangordnung bringt, mithin nach ihrem *Status* in der Gruppe, könnte man entsprechend unterschiedliche Konformitätsgrade erwarten: „*Je höher der Rang einer Person in einer Gruppe ist, umso mehr stimmen ihre Aktivitäten mit den Gruppennormen überein.* Diese Hypothese gilt sowohl für Untergruppen als auch für Einzelmenschen. [...] Um in seiner Gruppe einen hohen Rang einzunehmen, muss ein Mensch sich nach all ihren Normen richten, und die in Frage stehenden Normen müssen die tatsächlichen oder sanktionierten Normen der Gruppe und nicht solche sein, denen sie nur Lippendienste leistet.“¹²⁵ Dabei stehen die Ausrichtung an der Norm und der Rang eines Gruppenmitglieds in einem Wechselverhältnis.¹²⁶

Die *Theorie des zwischenmenschlichen Credits*¹²⁷ genannte Gegenhypothese lautet, dass der Gruppenführer es sich aufgrund des ihm entgegengebrachten Vertrauens leisten kann, zeitweise von der Norm der Gruppe abzuweichen: „*Perceived conformity can be looked upon as living up to the group's expectancies, which yields one input to the accumulation of status in the form of credit. This 'credit balance' later permits greater*

¹²² Siehe dazu Schneider (1985), S. 120.

¹²³ Schneider (1985), S. 120-121.

¹²⁴ Vgl. Schneider (1985), S. 122-125 u. 127-128.

¹²⁵ Homans (1978), S. 151.

¹²⁶ Homans (1978), S. 152.

¹²⁷ Bierhoff (2006), S. 474.

latitude for nonconformity; its absence accounts for the fact that the newcomer to a group, with a minimum of credits, is more constrained to conform than the old-timer, other things being equal.”¹²⁸

3.5.3 Konformität als Ware

Konformitätsverhalten kann auch im Rahmen der Austauschtheorie interpretiert werden, wobei – stark vereinfacht ausgedrückt – Konformität des Einzelnen gegen soziale Zustimmung aufgerechnet wird. Dabei ergeben sich je nach Situation, z.B. Schwierigkeit eines zu lösenden Problems, verschiedene Kosten-Nutzen-Relationen sowohl für die Gruppe als auch den Einzelnen. „Exchange theory appears to be a useful tool for integration of data, as well as a source of testable hypotheses which are capable of dealing with both the conformer and the norm setter simultaneously.”¹²⁹

3.5.4 Der Nonkonformist

Die Wirkung des Nonkonformisten¹³⁰ auf die Gruppe kann solcherart sein, dass sich die Gruppenmeinung durch die Beharrlichkeit des permanenten Nonkonformisten auf dessen Standpunkt zubewegt. Die Wirksamkeit des Einflusses des Nonkonformisten auf die Gruppenmeinung ist dabei dann am höchsten, wenn es ihm gelingt, eine gewisse Toleranz für seine Eigenheiten zu erwerben und bzw. oder wenn er nachweisen kann, dass seine Meinungen den Ansichten der Gruppe überlegen sind, er also kompetenter ist.¹³¹

Auch minoritäre Untergruppen können einen Einfluss auf das Denken und Handeln der Gesamtgruppe ausüben (oder alternativ zur Mehrheitsmeinung konvertieren bzw. aus der Gruppe ausgeschlossen werden oder austreten). Folgende, mittlerweile belegte zentrale Thesen treffen Aussagen zum Einfluss der „Devianten“:¹³²

- „1. Conversion is produced by a minority’s consistent behavior.
2. The conversion produced by a minority implies a real change of judgements or opinions [...]
3. The more intense the conflict generated by the minority, the more radical is the conversion.
4. [...] conversion is more pronounced when the influence source is absent.”

¹²⁸ Hollander (1971), S. 573-574.

¹²⁹ Nord (1969), S. 202.

¹³⁰ Der Nonkonformist wird auch als Aussenseiter bezeichnet, z.B. in Battegay (1974), S. 61.

¹³¹ Schneider (1985), S. 140-141.

¹³² Moscovici (1979), S.217; vgl. Schneider (1985), S. 141.

3.5.5 Konformität in der Stockwerkeigentümergeinschaft

Das Phänomen der Konformität im Rahmen einer Stockwerkeigentümersammlung kann für einen Verwalter von Vorteil sein wenn es gilt, einen Beschluss herbeizuführen. Konformität ist aber nicht immer nachhaltig, da das konforme Verhalten bei einigen Stockwerkeigentümern nur in der Gruppensituation auftritt und nach Beendigung der Versammlung nicht aufrecht erhalten wird. Es macht für den Verwalter Sinn (bei einer neu übernommenen Gemeinschaft, bei der ihm die Eigentümer noch nicht persönlich bekannt sind), gerade diejenigen Personen Voten abgeben und sich in ihrer Meinung ausdrücklich festlegen zu lassen, die sich aufgrund ihrer Persönlichkeitsmerkmale oder Position in der Stockwerkeigentümergeinschaft möglicherweise eher als Andere konformistisch verhalten könnten. Sind Gruppendruck und verbales Einwirken des Verwalters nach der Versammlung verschwunden, werden im Sinne der Mehrheit der Stockwerkeigentümer formulierte Meinungsäußerungen ansonsten z. T. schnell widerrufen und Beschlüsse nach eigenem Gutdünken falsch oder gar nicht umgesetzt.

„Konformität als Ware“ besitzt eine grosse Bedeutung hinsichtlich der Anpassung des Individuums an die akzeptierte Meinung in einer informellen Gruppe (z.B. Nachbarschaftsgruppe) während der Versammlung. Die informelle Gruppe kann abweichendes Verhalten nämlich gegebenenfalls zu späteren Zeitpunkten sozial sanktionieren.

Aus dem Gesagten folgt, dass ein zu hoher Konformitätsgrad innerhalb der Stockwerkeigentümergeinschaft auch die Gefahr von Fehlentscheidungen in sich birgt. Einmal eingeschlagene Wege werden nicht mehr verlassen und ungeschriebene Regeln oder einmal getroffene Übereinkünfte nicht in Frage gestellt. Der Verwalter kann hier als „innovativer Nonkonformist“ Gegensteuer geben, sollte aber gemäss der *Theorie des zwischenmenschlichen Kredits* sich vorher Vertrauen bei den Stockwerkeigentümern aufgebaut haben. Er sollte sich auch bewusst sein, dass eine hohe Gruppenkohäsion mit entsprechend ausgeprägter Konformität sich – ob berechtigter- oder unberechtigterweise – auch gegen ihn selbst wenden kann (z.B. gegenseitiges „Sich-Hochschaukeln“ negativer Meinungen) und zum Verlust des Mandats führen kann. Durch rechtzeitiges Thematisieren des Konflikts kann der Verwalter dieser selbstverstärkenden Tendenz vorbeugen.

These 11: Konformität ist für das Funktionieren einer Stockwerkeigentümergeinschaft grundsätzlich positiv. Zur Minimierung der Effekte ihrer negativen Aspekte kann der Verwalter aktiv beitragen.

3.6 Führung

Führung ist eine zentrale Einflussgrösse für den Gruppenerfolg. Wenn von Führung und Führern gesprochen wird, ist damit meist eine spezielle Tätigkeit gemeint, die von einer Person ausgeübt wird, welche in den meisten Fällen für diese Aufgabe legitimiert worden ist. Das kann aufgrund von Einsetzung durch eine übergeordnete Organisation oder durch Wahl in der Gruppe geschehen.

3.6.1 Führungseigenschaften

Die Voraussetzung von Führungsrollen ist in der Praxis im Menschenbild der Untergebenen begründet, die nach allgemeiner Vorstellung der Anleitung und Überwachung wie auch der Motivierung bedürfen. Solche Überlegungen führten zum *personalistischen Ansatz* der Führungstheorie in der Sozialpsychologie.¹³³

Eine ausschliessliche Reduktion des Erfolgs von Führung auf persönliche Eigenschaften scheint jedoch zu kurz zu greifen: „Eine Person wird nicht aufgrund des Besitzes irgendeiner Kombination von Persönlichkeitszügen zum Führer, sondern das Muster der Persönlichkeitsmerkmale des Führers muss den Charakteristika, den Aktivitäten und Zielen der Folger entsprechen.“¹³⁴

Es zeigt sich jedoch, dass Führungspersönlichkeiten allgemein durch eine Reihe von Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten gekennzeichnet sind. So übertrifft der wie auch immer bestimmte Führer in der Regel die mittlere Intelligenz seiner Gruppe, wobei ein zu hoher Intelligenzabstand vom mittleren Wert der Gruppe die Aussicht auf eine Übernahme der Führungsrolle wieder verschlechtert. Führer verfügen ausserdem über eine höhere Selbstsicherheit, sie beteiligen sich öfter und intensiver an Gruppenhandlungen als die Geführten, neigen zu Wagnissen und stehen Veränderungen aufgeschlossener gegenüber als die Geführten. Führer sind meist besonders motiviert und von der Richtigkeit ihrer Ansichten überzeugt. Sie verfügen nicht zuletzt über ausgeprägte sozi-

¹³³ Witte (1989), S. 466.

¹³⁴ Stogdill (1972), S. 117.

ale Fertigkeiten, können ihre Ansichten und Meinungen vermitteln und sind gewillt, Verantwortung zu übernehmen.¹³⁵

Führer sollten also als Voraussetzung für ihre Position über folgende Eigenschaften verfügen:¹³⁶

- Ehrgeiz und Leistungsorientierung;
- Durchsetzungsfähigkeit;
- Verlässlichkeit und Kooperationsbereitschaft;
- Kreativität und Intelligenz;
- flüssige Redeweise;
- gut organisierte, administrative Arbeitsweise.

3.6.2 Dimensionen des Führungsverhaltens

Als Verhaltensdimensionen der Führung lassen sich zwei Richtungen identifizieren: die *Aufgabenorientierung* (Vorschläge machen, Fortschritt im Lösungsprozess bewerten, Konzentration steigern) und die *Beziehungsorientierung* (Ermutigungen aussprechen, Spannungen in der Gruppe abbauen, Gefühle ausdrücken).¹³⁷ Ein Vorgesetzter kann z.B. die Leistung betonen oder das Zusammengehörigkeitsgefühl der Teammitglieder fördern. Funktionen der beiden Verhaltensdimensionen sind einerseits Zielerreichung sowie andererseits Aufrechterhaltung der Gruppe. Besonders effektiv ist die Erfüllung beider Funktionen zugleich, die man dann als *Teammanagement* bezeichnen kann: „Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Aufgabenorientierung des Vorgesetzten dann besonders erfolgreich ist, wenn sie mit einem warmen und freundlichen Führungsstil kombiniert ist. Umgekehrt gilt bei Führungspersonen, die wenig Aufgabenorientierung zeigen, dass sie wenig effektiv sind, wenn sie einen warmen und freundlichen Führungsstil verwenden.“¹³⁸

Es wurde festgestellt, dass sich in Gruppen, in denen gleichberechtigte Personen über ein Problem diskutierten, eine *duale Führung* ergab, da eine Person die Rolle der Anleitung bei der Lösung einer Aufgabe übernahm (z.B. Vorschläge machen), während eine andere Person die sozio-emotionale Unterstützung (Solidarität zeigen) betonte. Dabei

¹³⁵ Schneider (1985), S. 171.

¹³⁶ Bierhoff (2006), S. 474.

¹³⁷ Witte (1989), S. 466.

¹³⁸ Bierhoff (2006), S. 475.

zeigten sich Divergenzen hinsichtlich der *Beliebtheit* und *Tüchtigkeit* der beiden Personen.¹³⁹

Gruppenführung erfolgt also einerseits über Kompetenz und Sachkenntnis und andererseits über emotionale und soziale Unterstützung. Führungsverhalten beruht somit nicht nur auf persönlichen Eigenschaften, sondern auch auf der Einhaltung verschiedener Regeln, vor allem:¹⁴⁰

- Orientierung an übergeordneten Interessen;
- offene Kommunikation;
- gegenseitiges Einverständnis und Kooperation;
- Konfliktlösung durch direkte Gegenüberstellung der Kontrahenten;
- Betonung der Verantwortung des Einzelnen;
- kollektive Entscheidungsfindung;
- Betonung des Lernens aus der Praxis.

3.6.3 Führung von unten

Bis jetzt wurde ausschliesslich die *Führung von oben* betrachtet. Daneben existiert aber auch eine sogenannte *Führung von unten*, wenn z.B. Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beeinflussen und zu bestimmten Entscheidungen bringen. Generell lässt sich dabei zwischen direktiven (Druck machen) und diskursiven (rationales Überzeugen) Einflussstrategien unterscheiden, wobei Führung von unten mit ähnlichen Strategien wie diejenige von oben operiert.¹⁴¹

Obwohl Führung für den Gruppenerfolg wichtig ist, wird ihr Einfluss oft auch überschätzt. Es ist möglich, dass andere Faktoren wie Erfahrung oder hohe Qualifikation der Gruppenmitglieder (Mitarbeiter usw.), das Interesse an der Aufgabe und der Zusammenhalt der Gruppe die Führung zumindest teilweise überflüssig machen. In diesem Zusammenhang wird auch von *Substituten der Führung* gesprochen.¹⁴²

Unter den Faktoren, die Führung ersetzen können, sind folgende zu nennen:¹⁴³

- hohe Qualifikation (Ausbildung, Erfahrung);
- Feedback über erfolgreiche Tätigkeit, das sich aus der Tätigkeit selbst ergibt;

¹³⁹ Bales/Slater (1955), S. 259-306.

¹⁴⁰ Bierhoff (2006), S. 477.

¹⁴¹ Bierhoff (2006), S. 483-484.

¹⁴² Bierhoff (2006), S. 485.

¹⁴³ Bierhoff (2006), S. 485.

- interessante Aufgabenstellung;
- hohe Gruppenkohäsion.

Eine empirische Studie im Versicherungsbereich¹⁴⁴ ergab, dass „Substitute der Führung sowohl zur Zufriedenheit und Bindung an die Organisation beitragen als auch für Leistung und freiwilliges Arbeitsengagement [...] bedeutsam waren. [...] Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Substitute der Führung eher als Ergänzung denn als Ersatz von Führungsmerkmalen dienen können.“¹⁴⁵

3.6.4 Führung und Dienstleistung als Aufgaben des Verwalters

Die Führungsaufgaben eines Verwalters umfassen seinen ganzen Mandatsbereich und beschränken sich keineswegs auf die Stockwerkeigentümerversammlung. Die in Kapitel 3.6.1 genannten Führungseigenschaften sind dabei zwar wichtig, aber lediglich *Voraussetzung* für eine gute Führung. Ein Verwalter mit diesen Voraussetzungen weiss noch nicht von vornherein, *wie* er führen soll.

Der Verwalter hat die zentrale Aufgabe, die Gemeinschaftsordnung durchzusetzen und die im Verwaltungsvertrag stipulierten Aufgaben zu erfüllen. Er hat sich also *aufgabenorientiert* zu verhalten. Das heisst hinsichtlich der Stockwerkeigentümerversammlung beispielsweise, dass er Anträge an die Versammlung formuliert, Vorschläge der Stockwerkeigentümer bewertet und als Leiter der Versammlung die Kontrolle und Übersicht behält. Gleichzeitig sollte der Verwalter für die erfolgreiche Leitung der Stockwerkeigentümerversammlung auch über die in Kapitel 2.4.3.3 (Verwalter) erwähnten Mediations- und Schlichtungsfähigkeiten als Voraussetzung für eine *beziehungsorientierte* Führung verfügen. Beide Führungsaspekte sind für die *Gruppenleistung* und die *Gruppenzufriedenheit* gleich relevant.

Duale Führung im Rahmen einer Versammlung kann situativ bei entsprechender Teilnahme von Stockwerkeigentümern sehr erfolgreich sein. Entsprechendes Führungsverhalten ergibt sich für den Verwalter aus der Situation, es kommt zur Übernahme von entsprechenden Rollen wie in Kapitel 3.4.4 (Strukturen innerhalb der Stockwerkeigentümergeinschaft) beschrieben.

Das Gesagte gilt nicht nur für die Leitung der Stockwerkeigentümerversammlung, sondern auch für die Aufgabe des Verwalters in Ausschusssitzungen, in denen er jedoch

¹⁴⁴ Podsakoff/Niehoff/MacKenzie/Williams (1993), S. 1-44.

¹⁴⁵ Bierhoff (2006), S. 485.

keinen Vorsitz inne hat. Es kann im Einzelfall ausserdem sinnvoll sein, nach einer Versammlung, in der für einen Teil der Eigentümer unbefriedigende Beschlüsse gefasst wurden, mit diesen Eigentümern zusammenzutreffen, um mittels eines betont beziehungsorientierten Führungsstils Spannungen abzubauen und weitere Konflikte zu verhindern.

Für den Verwalter von Stockwerkeigentum gilt es, in Anlehnung an die in Kapitel 3.6.2 (Verhaltensdimensionen des Führungsverhaltens) genannten Regeln der Führung, vor allem Folgendes zu berücksichtigen:

- Orientierung an Gemeinschaftsordnung und Beschlüssen der Gemeinschaft;
- Orientierung am Wohl der Gemeinschaft bei strikter Einhaltung der Neutralität;
- offene Kommunikation mit den Eigentümern;
- Förderung von Einverständnis und Kooperation zwischen den Stockwerkeigentümern;
- Konfliktlösung durch konsensorientierte Vorschläge oder Begründung von Notwendigkeiten;
- Betonung der Verantwortung des Einzelnen bei der Beschlussfassung;
- kollektive Entscheidungsfindung.

Führung von unten spielt für den Verwalter von Stockwerkeigentum eine besondere Rolle. Er ist nämlich Beauftragter der Stockwerkeigentümergeinschaft und bezieht sein Honorar von dieser. Der Verwalter hat seinen Führungsstil an den tatsächlichen diesbezüglichen Erwartungen der Eigentümer auszurichten. Kleinere Gemeinschaften ohne Koalitionen beispielsweise organisieren Problemlösungen eher selbst (z.B. mittels Ausschuss), die *Abhängigkeit vom Verwalter* ist weniger ausgeprägt als in anderen Gemeinschaften.¹⁴⁶ Die Rolle des Verwalters ist in solchen Fällen eher auf die formale Durchführung der Versammlung beschränkt, Rollen, die sich auf die Gruppenaufgabe (aufgabenorientierte Führung) und den sozialen Bestand der Gruppe (beziehungsorientierte Führung) beziehen, werden von den Eigentümern mehrheitlich selbst wahrgenommen. Dabei spielt es auch eine Rolle, welchen beruflichen und/oder sozialen Hintergrund die Mehrheit der Stockwerkeigentümer besitzt. Ehemalige Mieter, die ihre in Eigentum umgewandelten Wohnungen gekauft haben, beanspruchen aufgrund der noch vorhandenen „Mietermentalität“ die Führungsleistung des Verwalters intensiver als

¹⁴⁶ Vgl. die Ausführungen zum Verhältnis Gruppenmitglieder-Gruppenleiter in Kap. 3.3.2 (Phasen der Gruppenentwicklung).

Gemeinschaften mit mehrheitlich Eigentümern, die selbst Führungspositionen besetzen (z.B. Manager, Unternehmer). Der Verwalter sollte im letzteren Fall eher reaktiv beratend wirken, als aktiv selbst Rollen besetzen zu wollen.

Der Versuch zur „Führung von unten“, der von einzelnen Eigentümern zur Einflussnahme auf den Verwalter unternommen wird, muss vom Verwalter unterbunden werden. Er hat auf die Möglichkeit der Stellung eines Antrags an die Versammlung zu verweisen und darf eine seine Neutralität gefährdende Beeinflussung durch Einzelne nicht akzeptieren.

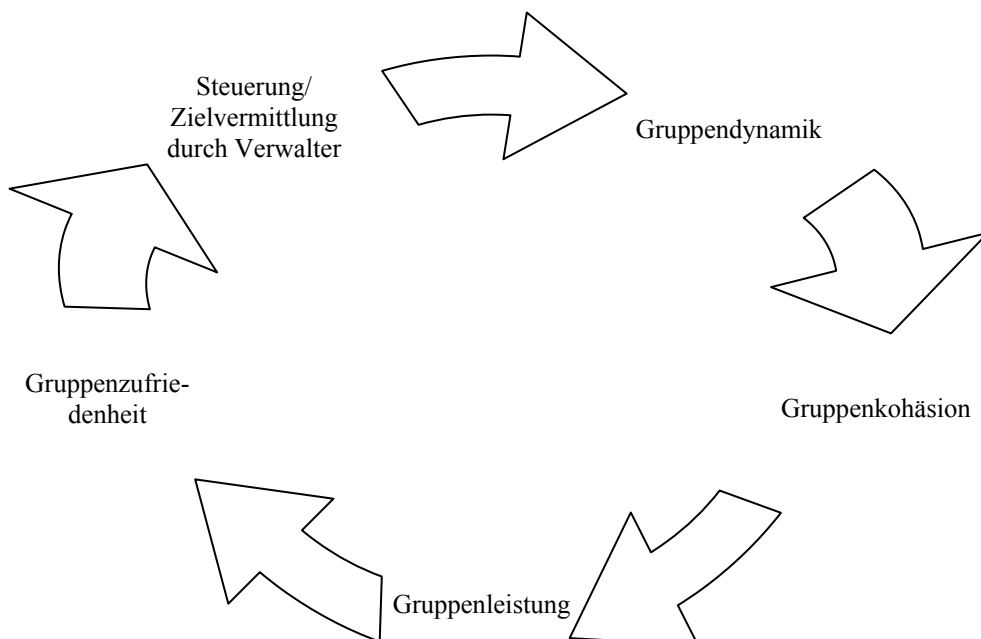
- These 12:** Der Verwalter soll einen aufgabenorientierten mit einem beziehungsorientierten Führungsstil kombinieren.
- These 13:** Führungseigenschaften sind für einen Verwalter notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Verwaltung.
- These 14:** Die erfolgreiche Leitung der Stockwerkeigentümersammlung erfordert die Einhaltung von den gruppenspezifischen Prozess berücksichtigenden Verhaltensregeln seitens des Verwalters.
- These 15:** Der Verwalter hat seinen Führungsstil den Bedürfnissen der Gemeinschaft anzupassen.

4 Gruppenleistung und Gruppenzufriedenheit

Kernergebnis dieser Arbeit ist, dass innerhalb der formalen sozialen Organisation der Stockwerkeigentümergeinschaft informelle Strukturen bestehen und gruppendynamische Prozesse stattfinden, die auf die Bewältigung der von der Stockwerkeigentümergeinschaft zu lösenden Aufgaben und Probleme einen nachhaltigen Einfluss ausüben können. Dieser Einfluss auf die *Gruppenleistung* kann positiv oder negativ sein. Eine vereinfachende Zusammenfassung der in dieser Arbeit formulierten 15 Thesen ist die Aufforderung an den Verwalter, mit den geeigneten Mitteln die Gruppenkohäsion *bei Bedarf* so zu beeinflussen, dass eine optimale Gruppenleistung erreicht wird. Diese geeigneten Mittel leiten sich dann aus der *Kleingruppenforschung* ab, wenn eine Stockwerkeigentümergeinschaft (oder ihre Untergruppen) über Face-to-face Interaktion verfügt.

Der hier vertretene Ansatz ist in dem Sinne *gleichgewichtsorientiert*, als die in Folge der Gruppenkohäsion entstehende Solidarität zu einer Gruppenleistung führen soll, die das Wohl der ganzen Gruppe zum Ziel hat. Damit ist auch die *Gruppenzufriedenheit* so gross, dass gruppendynamische Prozesse konstruktiv verlaufen. Eine Steuerung der Gruppendynamik durch den Verwalter hat nur dann zu erfolgen, wenn dieses Gleichgewicht durch *Konflikt* gestört ist. Als *Zielvermittler* hält der Verwalter aber den Kreislauf aufrecht.

Abbildung 4: Die Rolle des Verwalters im gruppendynamischen Prozess



5 Schlussbemerkungen

Die Ergebnisse erscheinen vielversprechend und es gibt starke Indizien dafür, dass das Nachvollziehen und die Berücksichtigung der in dieser Arbeit formulierten Thesen tatsächlich Erfolgsfaktoren der Verwaltung von Stockwerkeigentum und insbesondere der Leitung der Stockwerkeigentümerversammlung sind.

Der Schreibende hat öfter Gemeinschaften zur Verwaltung übernommen, die durch verschiedene Konfliktsituationen geprägt waren. Oft kam es gerade deshalb zu einer Übernahme des Mandats, weil die mangelnde Gruppenzufriedenheit, d.h. die Unzufriedenheit mit der Situation sich letztlich gegen den abgehenden Verwalter gerichtet hat. Da die Stockwerkeigentümergeinschaft und der Verwalter sich immer in einer wechselseitigen Abhängigkeit befinden, sollte der Verwalter auch im eigenen Interesse negative gruppensdynamische Entwicklungen in der Stockwerkeigentümergeinschaft rechtzeitig erkennen und angemessen reagieren können. Es ist die Hoffnung des Schreibenden, dass die vorliegende Arbeit diesbezüglich einen Beitrag leisten kann.

Wissenschaftlich ist die Frage, ob sich die aufgestellten Thesen verallgemeinern lassen, noch nicht beantwortet. Sie könnten deshalb in einem nächsten Schritt einer quantitativen Überprüfung unterzogen werden, z.B. auf der Grundlage von an Liegenschaftsverwaltungen verschickten Fragebögen. Die vorliegende Arbeit sollte gezeigt haben, dass der praktische Nutzen eine theoretische Weiterverfolgung der Thematik rechtfertigt.

Bibliographie

Asch, Solomon E. (1952): *Social Psychology*, New York.

Bales, Robert F./Slater, Philip E. (1955): *Role Differentiation in Small Decision-making Groups*, in: Parsons, Talcott/Bales, Robert F. (Hrsg.): *Family, Socialization and Interaction process*, Glencoe, S. 259-306.

Battegay, Raymond (1974): *Der Mensch in der Gruppe*, gekürzte Taschenbuchausgabe, Bern.

Birrer, Matthias (2005): *Stockwerkeigentum: kaufen, finanzieren, leben in der Gemeinschaft: ein Ratgeber aus der Beobachterpraxis*, Zürich.

Bortz, Jürgen (1984): *Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler*, Berlin.

Bösch, René (2003): Art. 712a ff. ZGB, in: Honsell, Heinrich/Vogt, Nedim Peter/Geiser, Thomas: *Kommentar zum Schweizerischen Privatrecht, Schweizerisches Zivilgesetzbuch II*, 2. Auflage, Basel [zitiert: Bösch, Basler Kommentar (2003)].

Cooley, Charles Horton (1909): *Social Organisation: a Study of the Larger Mind*, New York.

Fachschulkommissionen der SVIT-Regionen: Aarau, Basel, Bern, St. Gallen, Zentralschweiz, Ticino, Zürich (Hrsg.) (2002): *Fachschule für Immobilien-Verwalter*, Lehrmittel zum Fach Verwaltung von Stockwerkeigentum, unveröffentlichtes Skript [zitiert: SVIT (2002)].

Golembiewski, Robert T. (1962): *The Small Group: An Analysis of Research Concepts and Operations*, Chicago.

Hare, A. P. (1966): *Interpersonal Relations in the Small Group*, in: Faris, R. E. L. (Hrsg.): *Handbook of Modern Sociology*, 2. Auflage, Chicago, S. 217-271.

Hartfiel, Günter/Hillmann, Karl-Heinz (1982): *Wörterbuch der Soziologie*, 3., überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart.

- Hirschberg, Walter (Hrsg.) (1988): Wörterbuch der Völkerkunde, Berlin.
- Hollander, Edwin P. (1971): Principles and Methods of Social Psychology, New York.
- Homans, Georg Caspar (1978): Theorie der sozialen Gruppe.
- Kiesler, Charles A. (1969): Group Pressure and Conformity, in: Mills, Judson (Hrsg.): Experimental Social Psychology, London, S. 233-306.
- Komorita, S. S./Kravitz D. A. (1983): Coalition Formation: A Social Psychological Approach, in: Paulus, P. B. (Hrsg.): Basic Group Processes, New York, S. 179-203.
- McDavid, John W./Harary, Herbert (1968): Social Psychology: Individuals, Groups, Societies, New York.
- Meier-Hayoz, Arthur/Rey, Heinz (1988): Das Stockwerkeigentum Art. 712a-712t ZGB, Berner Kommentar, Bd. 4, Abt. 1, Teilbd. 5, Bern.
- Moscovici, Serge (1979): Sozialer Wandel durch Minoritäten., München.
- Müller, Christoph (1973): Zur Gemeinschaft der Stockwerkeigentümer, Diss., Bern.
- Müller, Kurt (1975): Der Verwalter von Liegenschaften mit Stockwerkeigentum, Diss., Bern.
- Neidhardt, Friedhelm (1999): Innere Prozesse und Aussenweltbedingungen sozialer Gruppen, in: Schäfers, Bernhard (Hrsg.): Einführung in die Gruppensoziologie: Geschichte, Theorien, Analysen, 3., korrigierte Auflage, Wiesbaden, S. 135-156.
- Nord, W. R. (1969): Social Exchange Theory: An Integrative Approach to Social Conformity, in: Psychological Bulletin, 71, S. 174-208.
- Peter-Ruetschi, Tina (1986): Erfahrungen mit dem Reglement der Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft und Anregungen, Zürich.
- Podsakoff P.M./Niehoff B.P./MacKenzie S.B./Williams M.L. (1993): Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and

- Jermier's Situational Leadership Model, in: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 54, S. 1-44.
- Rey, Heinz (1980): Strukturen des Stockwerkeigentums, in: *Zeitschrift für Schweizerisches Recht*, 99/1, S. 249-265.
- Rey, Heinz (2001): *Schweizerisches Stockwerkeigentum*, 2. Auflage, Zürich.
- Sader, Manfred (1998): *Psychologie der Gruppe*, 6., überarbeitete Aufl., München.
- Schäfers, Bernhard (1999): Entwicklung der Gruppensoziologie und Eigenständigkeit der Gruppe als Sozialgebilde, in: Schäfers, Bernhard (Hrsg.): *Einführung in die Gruppensoziologie: Geschichte, Theorien, Analysen*, 3., korrigierte Auflage, Wiesbaden, S. 19-36.
- Schneider, Hans-Dieter (1977): Koalitionstendenzen in der Tetrade, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 6, S. 77-90.
- Schneider, Hans-Dieter (1985): *Kleingruppenforschung*, Stuttgart.
- Slater, Philip E. (1955): Role Differentiation in Small Groups, in: *American Sociological Review*, 20, S. 300-310.
- Sommer, Monika (2002): *Stockwerkeigentum*, Winterthur.
- Stogdill, Ralph M. (1972): Persönlichkeitsfaktoren und Führung: ein Überblick über die Literatur, in: Kunczik, M. (Hrsg.): *Führung, Theorien und Ergebnisse*, Düsseldorf.
- Tuckmann, B. W. (1965): Developmental Sequence in Small Groups, in: *Psychological Bulletin*, 63, S. 384-399.
- Van den Berghe, Pierre L. (1975): Ethnicity and Class in Highland Peru, in: Despres, Leo A. (Hrsg.): *Ethnicity and Resource Competition in Plural Societies*, World Anthropology, The Hague/Paris, S. 71-85.
- Weber, Max (1964): *Wirtschaft und Gesellschaft: Band 1*, 4., unveränderte Aufl., Köln.
- Weber, Rolf (1979): *Die Stockwerkeigentümergeinschaft*, Diss., Zürich.

Wermelinger, Amédéo (2004): Das Stockwerkeigentum, Basel/Genf.

Witte, Erich H. (1989): Sozialpsychologie: ein Lehrbuch, München.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

Erfolgsfaktoren der Verwaltung von Stockwerkeigentum unter besonderer Berücksichtigung der Leitung der Stockwerkeigentümersammlung

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Basel, den 30.11.2006

- Urs Thurneysen -