

Rezensionen

Rollen und Regeln

Konflikte und ihre Lösung

Im Verein und auch in der Stiftung macht erst der Mensch das wirkliche Vermögen der Organisation aus. Sein Engagement und seine Entscheidungen gewährleisten deren Bestand und Wirksamkeit. Obwohl oder gerade weil in gemeinnützigen Institutionen Menschen am Werk sind, die das Gute wollen, besteht die Gefahr von Konflikten. Diese müssen indes nicht nur destruktiv sein, sondern können bei richtigem Umgang auch die Chance zur positiven Veränderung bieten. Erkenntnisse über Entstehung und Verlauf des Konfliktes bieten dabei wertvolle Hinweise auf Lösungsstrategien und -verfahren [vgl. dazu Mecking, Stiftungswelt 04-2016, S. 28 f.].



Nicht immer ist es leicht, einen Konflikt zu erkennen. Oft geschieht das erst sehr spät und gerade die Akteure gestehen sich nicht ein, an der Auseinandersetzung beteiligt zu sein. Mit dieser Beobachtung setzt ein außergewöhnliches Buch von Lederer und Erhardt-Neger ein, das 25 „Rezepte zur Streitbeilegung“ vorstellt. Denn der Konflikt ist die notwendige Grundzutat. Es muss nun eingekocht werden, denn im Streit kochen die Konflikte hoch. Den Autoren aber kommt es darauf an, dass nichts mehr anbrennt.

Und so werden in luftiger Form und mithilfe lustiger Illustrationen Tipps präsentiert, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und bewährten therapeutischen Ansätzen beruhen. Es werden unterschiedliche problematische Situationen beschrieben und Anleitungen zur Bearbeitung gegeben. Nach einer „Warenkunde“ finden sich etwa Rezepte, die helfen sollen, den Konflikt zu durchschauen („Blick in die Schränke“), in der aktuellen Situation den Teufelskreis der Auseinandersetzung zu stoppen („wenn alles überkocht“), den Konflikt besprechbar zu machen („Gesprächseintöpfe“) und schließlich Lösungen zu finden und zu servieren. Es handelt sich um eine gelungene Handreichung, um die Beschäftigung mit einer unangenehmen Materie schmackhaft zu machen. [1]

Für die Fälle, in denen ein klärendes Gespräch nicht mehr möglich ist, schlägt Claudia Elles-Matthiessen den Einsatz des Konflikt navigators vor. Diese Methode soll dabei helfen, sich im Konflikt nicht von Gefühlen leiten zu lassen, sondern die Situation mit Abstand und System zu analysieren und zu bearbeiten. Das erste Ziel ist es, Abstand zu gewinnen, sich emotional zu entlasten und wieder Zugang zu den eigenen Stärken und Fähigkeiten wie Kreativität und



Problemlösungskompetenz zu gewinnen. Klärung und Lösung schreiten dann mithilfe von acht Instrumenten fort von der Selbstregulation, Beziehungsregulation, Sachaufklärung bis hin zum Lernen und zur Prävention.

Ein nachvollziehbares Modell, eine verständliche Sprache, anschauliche Fallbeispiele und nützliche Checklisten (die auch als Download verfügbar sind) machen das Buch zu einem hilfreichen Ratgeber. Er hilft dem „Ich“, im Konflikt souverän zu bleiben, mit Distanz und Gelassenheit zu deeskalieren und sich so auch selbst zu schützen. [2]

Als vermittelnder und deeskalierender Weg zur eigenverantwortlichen Konfliktlösung wird zunehmend die Mediation ins Spiel gebracht [vgl. S&S 5/2016, S. 40 ff.]. Sie bietet als Weg zur „Verstehensvermittlung“ die Möglichkeit, mit Unterstützung eines allparteilich wirkenden Mediators Bedürfnisse und Interessen aufzuhellen und sichtbar zu machen. Lösungen können dann von den Beteiligten selbst gefunden werden; im Idealfall sind alle Gewinner. Vorteilhaft ist, dass ein erträgliches persönliches Verhältnis der Parteien gewahrt werden kann, gegenseitiges Verständnis und die Chance einer Einigung über den konkreten Streitstoff hinaus und im Hinblick auf die gemeinsame Zukunft entsteht.



Mediation wird mit zunehmender Verbreitung immer stärker reguliert. Grundlage ist das Mediationsgesetz vom 21.7.2012; erst am 21.8.2016 erging eine Verordnung über die Aus- und Fortbildung zertifizierter Mediatoren. Die Mediation, ihre rechtlichen Grundlagen sowie unterschiedliche Vermittlungsmodelle und weitere Streitbeilegungsverfahren finden sich nun vorgestellt in einer kompakten und verständlichen Schrift von Ade und Alexander. Auch wenn die Darstellung konzentriert voran-

Ihre Stiftung hat den Schmierstoff für die digitale Welt!
Glauben Sie nicht?
#stiftungenstärken
der Blog von stiftungsmarktplatz.eu

Bücher & Aufsätze

schreitet, lockern Checklisten, Übersichten, Exkurse und Beispiele nicht nur das Erscheinungsbild auf, sondern sind wertvolle Hilfen für ein besseres Verständnis. Da Richter zur Zielgruppe gehören, finden sich auch Ausführungen zur gerichtsnahen und gerichtlichen Mediation. [3]

Im Mediationsgesetz war eine **Evaluation** durch die Bundesregierung zum 26.7.2017 vorgesehen worden, um die Notwendigkeit weiterer gesetzlicher Maßnahmen zu klären. Eine vorbereitende Bestandsaufnahme von *Masser u. a.* wurde inzwischen veröffentlicht. Für eine juristische Analyse wurden Rechtsprechung und Literatur verarbeitet, für eine empirische Analyse wurden Daten recherchiert, erhoben und ausgewertet, deren Aussagekraft allerdings von den Autoren selbst kritisch gesehen wird.

Im Ergebnis werden recht wenig Mediationsverfahren durchgeführt, und dies meist auch nur nebenberuflich. Damit sind auch die Verdienstmöglichkeiten gering. Gleichwohl bleibt das Interesse an Fort- und Ausbildung in dem Bereich ungebrochen, nicht zuletzt, weil die Methoden für die Bewältigung des Hauptberufs hilfreich sind. Ansätze zu weiterer Regulierung werden diskutiert aber in der Bilanz zum jetzigen Zeitpunkt zur Förderung der Mediation nicht für hilfreich gehalten. [4]

Mit Konfliktsituationen in Organisationen befasst sich seit vielen Jahren der Psychologe *Harald Pühl*. Er hat das Konzept der **OrganisationsMediation** entwickelt, mit dessen Hilfe Blockaden beseitigt und die Arbeitsfähigkeit rasch wiederhergestellt werden soll. Die Schrift stellt nach einigen einführenden Bemerkungen zunächst Grundtypen von Konflikten vor, um sodann klassischen Phasen der Mediation – Auftragsklärung, Konfliktdarstellung, Konfliktherhellung – zu folgen. Mit dem „Patchworkmodell“ verknüpft der Autor sodann die Mediation mit anderen Beratungsansätzen wie Teamberatung, Coaching und Organisationsentwicklung, um sich schließlich dem internen Konfliktmanagement zu widmen und die Haltung der Mediatoren zu reflektieren. Kenntnisreich und anhand von Beispielen aus der Praxis wird hier das Instrumentarium des betrieblichen Konfliktlösungsmanagements ausgebreitet und eingeordnet. [5]

- [1] **Lederer, Simone / Erhardt-Neger, Kathrin:** Konflikte einkochen. Rezepte zur Streitbeilegung, München (C.H.Beck) 2017 (142 S.) 19,80 € (ISBN 978-3-406-70185-6)
- [2] **Eilles-Matthiessen, Claudia:** Es muss nicht immer reden sein, Frankfurt / New York (Campus) 2018 (261 S.) 29,95 € (ISBN 978-3-593-50922-8)
- [3] **Ade, Juliane / Alexander, Nadja:** Mediation und Recht. Eine praxisnahe Darstellung der Mediation und ihrer rechtlichen Grundlagen, Frankfurt am Main (Metzner) 3. Aufl. 2017 (178 S.) 34,90 € (ISBN 978-3-943951-86-8)
- [4] **Masser, Kai / Engewald, Bettina / Scharpf, Lucia / Ziekow, Jan:** Die Entwicklung der Mediation in Deutschland. Bestandsauf-

nahme nach fünf Jahren Mediationsgesetz (Schriften zur Evaluationsforschung 8), Baden-Baden (Nomos) 2018 (311 S.) 62 € (ISBN 978-3-8487-4522-7)

- [5] **Pühl, Harald:** OrganisationsMediation. Grundlagen und Anwendungen gelungener Konfliktmanagements, Gießen (Psychosozial-Verlag) 2018 (164 S.) 19,90 € (ISBN 978-3-8379-2743-6)

Rechnungslegung und Tax Compliance

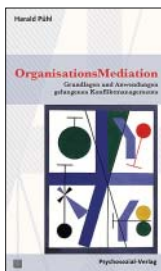
Ein wichtiges Steuerungsinstrument der einzelnen Stiftung mit seinen Funktionen der Dokumentation, Information und Rechenschaft ist die **Rechnungslegung** und deren **Prüfung**. Umfassend dargestellt wird diese Thematik in dem von *Reinhard Berndt* und *Frank Nordhoff* herausgegebenen Handbuch, das jetzt in einer zweiten Auflage erschienen ist [zur Voraufgabe S&S 6/2016, S. 44]. Es ist vollständig neu bearbeitet und um neue Themen wie Transparenzregister [dazu Mecking, S&S 2/2019, S. 40f.] oder Compliance Management System (s. näher unten) und damit auch im Umfang erweitert worden. Auch die Entwürfe der Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Stiftungsrecht“ haben Berücksichtigung gefunden.

Grundlagen und Instrumente der Rechnungslegung mit ihren verschiedenen Instrumenten und die verschiedenen Prüfinstanzen sind umfassend und in einer angemessenen Detailtiefe dargestellt. Dadurch erhält auch der nicht einschlägig spezialisierte Stiftungspraktiker ein Werk an die Hand, das ihm die Einarbeitung in die Materie erleichtert und bei speziellen Fragestellungen die notwendigen Lösungsansätze und Erläuterungen bietet. [1]

Dass die Rechnungslegung der Organisationen des Dritten Sektors nur sporadisch geregelt ist, zieht die Forderung nach sich, zur Förderung der Transparenz und Rechtssicherheit einen einheitlichen, zweckmäßigen und verständlichen **Jahresabschluss gemeinnütziger Organisationen** vorzusehen.

Dieser Aufgabe widmet sich *Jonas Heckmann* in seiner Dissertation, die 2016 an der Bucerius Law School angenommen wurde. Dazu setzt er sich mit bestehenden Regelwerken für NPOs in Deutschland, der Schweiz und Spanien auseinander und konstruiert auf der Grundlage von ihm entwickelter Anforderungen ein spezifisches Regelungskonzept. Dabei orientiert sich der Autor an der kaufmännischen Rechnungslegung und den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchhaltung. Am Beispiel einer operativ tätigen Stiftung wird das Konzept in Bilanz, Ergebnisrechnung, Mittelverwendungsrechnung, und Kapitalverwendungsrechnung umgesetzt. [2]

Nicht zuletzt aus Haftungsgründen besteht ein hohes Interesse bei den Leitungspersonen gemeinnütziger Einrichtungen, Vorkehrungen gegen Rechtsverstöße zu treffen und die Rechtstreue, sog. Compliance, zu gewährleisten [vgl. Ritter, S&S RS 3/2014]. Daher bietet sich die Einführung eines mehr oder weniger ausgeprägten **Com-**



pliance Management Systems (CMS) an, das die Gesamtheit der in der Organisation eingerichteten Maßnahmen, Strukturen und Prozesse, die Regelkonformität sicherstellen sollen, darstellt. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den steuerlichen Umständen, denn der Finanzverwaltung gilt es als ein Indiz dafür, dass ein Fehler in der Steuererklärung nicht vorsätzlich oder leichtfertig herbeigeführt wurde, wenn ein innerbetriebliches Kontrollsystem eingeführt ist, das der Erfüllung der steuerlichen Pflichten und damit der aktiven Vermeidung von steuerstrafrechtlichen Folgen dient. Aus dieser Blickrichtung heraus befassen sich *Jürgen R. Müller* und *Christian Fischer* mit den Grundelementen, der Implementierung und Prüfung eines TaxCMS. Dieses Handbuch bietet wertvolle Hinweise, wie steuerliches Fehlverhalten erkannt und effektiv beseitigt werden kann. [3]



Das gerade kleinere und mittlere Stiftungen kein ausgeprägtes Steuerungs- und Regelungssystem benötigen, wie es *Niemann* und *Dodos* in einem weiteren Buch vorstellen, liegt auf der Hand. Gleichwohl sind die von ihnen empfohlenen Regelungen und Arbeitshilfen zur Einführung eines Tax Compliance Management Systems durchaus geeignet, um anhand der individuellen Verhältnisse interne Regelungen zu reflektieren, zu formulieren und weiterzuentwickeln und ihre Einhaltung zu dokumentieren. Die dort – auch online – bereitgestellten standardisierten Vorlagen orientieren sich am einschlägigen Praxishinweis des IDW, geben dem Nutzer eine Risikomatrix an die Hand und bieten hilfreiche Checklisten, Schaubilder, Berechnungshilfen und Zusammenfassungen. Das Vier-Augen-Prinzip als Mindestanforderung fehlt dabei nicht. Auch wenn beide Bände auf die mittelständische Wirtschaft abstellen, sind viele der Ausführungen für Nonprofits nützlich. [4]



Der Betrieb legt zu dieser Thematik ein Jahrbuch vor, in dem sich 23 Autoren aus Beratungspraxis, Finanzverwaltung und Wissenschaft ebenfalls mit Sinn, Zweck und Aufbau der TaxCMS auseinandersetzen. In der Zusammenstellung von Aufsätzen der gleichnamigen Zeitschrift geht es um die Regelungen im Anwendungserlass zu § 153 AO und die Konkretisierung durch IDW PS 980; es werden aber auch Einzelfälle behandelt, die sich vor allem auf steuerpflichtige Unternehmen beziehen.



Nicht zuletzt wegen der Aktualität, Themenbreite und Berücksichtigung technischer Hinweise leistet auch dieser Sammelband hilfreiche Unterstützung bei der betrieblichen Entscheidung für den Einsatz eines internen Kontrollsystems und deren Umsetzung. [5]

An die letztlich persönlich verantwortliche Unternehmensführung richtet sich der von *Ghassemi-Tabar* u. a. herausgegebene Leitfaden zur Corporate Compliance. Ein Autorenteam von 29 Personen stellt die Thematik in 20 Kapiteln dar, die auf vier Teile aufgeteilt sind: Umsetzungsverantwortung der Unternehmensleitung (mehr als ein Drittel des Gesamtumfangs), Steuerungspflichten und -risiken, Umsetzungsbeispiele und wichtige Anwendungsbereiche. Das Buch bietet geeignete Ansätze für Umsetzung und Überwachung eines wirksamen Systems zur Feststellung und Steuerung von Risiken in Unternehmen. Die konzentrierte Darstellungsweise und die konsequente Beifügung von Zusammenfassungen zu jedem Kapitel erleichtert die Anwendung. [6]



Etwas andere Ziele verfolgt das Handbuch Qualitätsmanagement, das nun in 3. Auflage nach redaktioneller Bearbeitung durch *Wolfgang Lietzau* und *Tim Richter* vorliegt; am Grundwerk 2006 hatte noch Bernd Beder [in dieser Ausgabe, S. 32] mitgewirkt. Es enthält nach

Bringen Sie Ihr Stiftungsvermögen auf Kurs! Mit unseren zertifizierten Stiftungsberatern.

Von der Stiftungs Idee über die Gründung bis zur Umsetzung der Stiftungsziele: unsere Spezialisten entwickeln gemeinsam mit Ihnen passende Konzepte. Stiftungskonforme Anlagestrategien können auch den Nachhaltigkeits- und Mikrofinanzbereich einbeziehen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.bibessen.de/Stiftungsberatung oder rufen Sie uns gerne an und vereinbaren einen Beratungstermin.



Gildehofstraße 2 | 45127 Essen
Telefon 0201 2209-419
E-Mail: vermoegensberatung@bibessen.de
www.bibessen.de



Der direkte Weg zu unserer Bank

Hier mit dem
Smartphone scannen!

Bücher & Aufsätze

einführenden Beiträgen in Formularen alle wesentlichen Kriterien, die für die Zertifizierung von Verbänden und Organisationen nach dem DGVM ZERT in Anlehnung an den ISO 9000-Standard, die unter Federführung der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement möglich ist, erforderlich sind.



Auch wenn vom Erwerb des Gütesiegels abgesehen wird, sind ganz wesentliche Aspekte einer guten Organisationsentwicklung abgefragt: Neben allgemeinen Anforderungen die strategischen Geschäftsabläufe und Führungsprozesse, das Personal- und Mitgliedermanagement und die Prozesse des Geschäftsbetriebes. Mit dem aufmerksamen Durcharbeiten können Strukturen und Arbeitsabläufe konsequent an internen und externen Anspruchsgruppen ausgerichtet und Risiken und Hindernisse berücksichtigt werden. Überführt in Maßnahmen gewinnt die Organisation idealerweise an Dienstleistungsorientierung, Effizienz, Durchsetzungsstärke und Modernität. [7]

- [1] **Berndt, Reinhard / Nordhoff, Franz:** Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen, München (C.H.Beck) 2. Aufl. 2019 (XXXIV, 365 S.) 109 € (ISBN 978-3-406-71600-3)
- [2] **Heckmann, Jonas:** Der einheitliche Jahresabschluss gemeinnütziger Organisationen. Entwicklung eines gemeinnützigkeitspezifischen Regelungskonzepts (Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen II/21), Hamburg (Bucerius Law School Press) 2017 (XIX, 282 S.) 39,90 € (ISBN 978-3-86381-110-5)
- [3] **Müller, Jürgen R. / Fischer, Christian:** Tax Compliance. Strafrechtliche Verantwortung im Unternehmen, Berlin (ESV) 2018 (XIX, 390 S.) 79,95 € (ISBN 978-3-503-18110-0)
- [4] **Niemann, Walter / Dodos, Panagiotis:** Tax Compliance Management System. Regelungen und Arbeitshilfen, München (C.H.Beck) 2019 (XVII, 386 S., inkl. Online-Version) 229 € (ISBN 978-3-406-72992-8)
- [5] **Der Betrieb** (Hrsg.): Jahrbuch Tax Compliance. Grundlagen / Entwicklungen / Anwendungen, Düsseldorf (Handelsblatt) 2019 (256 S.) 89 € (ISBN 978-3-942543-86-6)
- [6] **Ghassemi-Tabar, Nima / Pauthner, Jürgen / Wilsing, Hans-Ulrich** (Hrsg.): Corporate Compliance. Praxisleitfaden für die Unternehmensführung, Düsseldorf (Handelsblatt) 2016 (IX, 589 S.) 89 € (ISBN 978-3-942543-52-1)
- [7] **Lietzau, Wolfgang / Richter, Tim** (Red.): Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssystem für Verbände und Organisationen. Handbuch Qualitätsmanagement. Kriterienkatalog in der Fassung nach DIN ISO 9001:2015, Bonn (businessFORUM) 3. Aufl. 2017 (117 S.) 190 €

Weitere Literaturtipps

Beisl, Florian: Die Familienstiftung in der Unternehmensnachfolge, München (Grin) 2017 (39 S.) 14,99 € (ISBN 978-3-668855212)

Erdbrügger, Andreas: Aktuelle Rechtsprechung zur Umsatzbesteuerung von Vereinen und mögliche Auswirkungen auf deren Ertragbesteuerung, in: npoR 2019, S. 7–11

Gaetringen, Christian Hiller von / Zolling, Peter (Hrsg.): Computer sind auch nur Menschen: Bernhard Langer und Michel Fraikin im Gespräch über systematische, faktorbasierte Geldanlage, München (Hanser) 2017 (133 S.) 40 € (ISBN 978-3-446-45402-6)

Hockerts, Hans Günter: Ein Erbe für die Wissenschaft. Die Fritz Thyssen Stiftung in der Bonner Republik (Familie Unternehmen – Öffentlichkeit: Thyssen im 20. Jahrhundert 8), Paderborn (Ferdinand Schöningh) 2018 (339 S.) 34,90 € (ISBN 978-3-506-78890-0)

Kraus, Eva-Maria: Ab 2019 Kapitalertragsteuerabzug auch für gemeinnützige Organisationen, in: npoR 2019, S. 111–117

Orth, Manfred: Bilanzielle Vorsorge für Ersatzerbschaftsteuer, in: DB 2018, S. 2588–2592

Schauer, Dirk: Pflichtteilergänzungsansprüche bei Zuwendungen an Stiftungen, in: npoR 2018, S. 49–54

Schiffer, K. Jan: Anforderungen an die Errichtung einer Stiftung von Todes wegen, in: npoR 2018, S. 105–109

Seemann, Andrea: Doppelbesteuerung bei Auflösung einer Familienstiftung mit Schenkungsteuer und Ertragsteuer, in: FUS 01/2019, S. 28

Theuffel-Werhahn, Bertold: Versorgungsleistungen einer Familienstiftung an ihre Stifter unterliegen der Abgeltungsteuer, in: SB 2019, S. 153–156

Theuffel-Werhahn, Berthold: Einrede des Notbedarfs und Widerrufsvorbehalt, in: SB 2019, S. 137–140

Theuffel-Werhahn, Berthold: Gestaltungen mit Familienstiftungen, in: SB 2019, S. 127–130

Theuffel-Werhahn, Berthold: Wertermittlungskosten einer Familienstiftung können als Sonderausgaben abzugsfähig sein, in: SB 2017, S. 244–247

Theuffel-Werhahn, Berthold: Alles schief gegangen: Steuerbefreiung für ein Familienheim bei Übertragung auf Stiftung, in: SB 2019, S. 6–9

Theuffel-Werhahn, Berthold: Kann eine uralte Familienstiftung durch einen „Sippenverband“ vertreten werden?, in: SB 2019, S. 46–49

Theuffel-Werhahn, Berthold: „Stifterreife“ und die Sorge, zu verarmen, in: SB 2019, S. 52–56

Theuffel-Werhahn, Berthold: Auflösung der Stiftung: So besteuert der BFH Liquidationszahlungen an die Anfallberechtigten, in: SB 2019, S. 104–107

Theuffel-Werhahn, Berthold: Rückforderungsanspruch des Stifters gegen die Stiftung wegen Verarmung gemäß § 528 BGB, in: SB 2019, S. 118–120

Hinweis: Aufsätze und Bücher zum Themenkreis dieses Fachmagazins können gerne an die Redaktion gesandt werden; sie werden im Rahmen der Möglichkeiten in diese Rubrik aufgenommen. Die bibliografischen Angaben von „Bücher & Aufsätze“ sind auch unter www.stiftung-sponsoring.de/buecher-aufsaezte.html abrufbar.



Für Sie zusammengestellt und kommentiert von Rechtsanwalt **Dr. Christoph Mecking**, Institut für Stiftungsberatung, Berlin.
c.mecking@stiftungsberatung.de