

Christine Kirchner • Holger Borner

KoKoS

Konflikt-Kompass Selbsthilfe

READER

Materialien zum Programm



Christine Kirchner
Organisationsentwicklung und Coaching

Holger Borner
Rechtsanwalt und Mediator



HINWEIS:

Das vorliegende Handout erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Trotz größter Sorgfalt bei der Erstellung des Inhaltes kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit der Angaben übernommen werden.

Rechtsstand: Juli 2025

KoKoS - EIN PROJEKT DER BAG SELBSTHILFE – gefördert von



Inhalt

Vorwort.....	6
I. Besonderheiten von Selbsthilfeorganisationen.....	7
Aufbau: Eines und viele zugleich!	7
Kern und Ressource: Die Betroffenheit bleibt Dreh- und Angelpunkt!.....	7
Kultur: Crash oder Dialog?.....	8
Elemente/Wirkprinzipien von Organisationen.....	9
Konflikttreiber in Organisationen.....	9
Mögliche Gründe für Konflikte in Selbsthilfe-Verbänden	9
II. Kommunikation und Konfliktmanagement	10
Innere Bilder und Kommunikation	10
Sender – Empfänger-Modell	10
4 Ohren-Modell	10
Kommunikation und Rollen	11
Aktives Zuhören.....	12
Was ist ein Konflikt?	12
Gewaltfreie Kommunikation (GFK).....	13
Ablauf GFK.....	13
GFK als Übersetzungshilfe	14
Feedback	14
4-5 Ws.....	15
Killerphrasen.....	15
Konfliktmoderation als Führungskraft.....	16
Inanspruchnahme einer externen Mediation	17
Kollegiale Fallberatung	17
III. Konfliktstrategien und -dynamiken	18
Konfliktstrategien	19
„Hot Buttons“	19
Werte.....	20
Konflikte und Bedürfnisse	20
Konflikt-Spirale/ Konflikt-Karussell	21
Innere Konflikte – Ambivalenzen - Spannungsfelder - Dilemmata	22
Das Dilemma als Zwickmühle.....	23
Das Dilemma beherrschen! Aber wie?.....	24

Merksätze	25
IV. Konflikte vorbeugen	26
Haltung und Menschenbild	26
Umgang mit heiklen Themen	26
Aufbau einer Konfliktkultur im Verband	26
V. Konflikte analysieren	27
Ebenen von Konflikten	27
Sichtbare und unsichtbare Anteile	27
Konfliktfieberkurve	28
Konfliktnetz	28
Eskalationsstufen	28
VI. Konfliktmanagement-Systeme (KMS)	29
Bestandteile	30
Ziele und Nutzen	30
Ablauf	30
Stufenweises Verfahren	31
Durchdenken von Szenarien	31
Anforderungen an eine KM-Instanz	31
Schritte zur Einrichtung eines KMS	32
VII. Rechtliche Rahmenbedingungen im Verein	33
Warum sind Regelungen erforderlich und auch sinnvoll?	33
Was ist überhaupt „Recht“?	33
Der Verein – Merkmale und Arten	34
Rechtsgrundlagen	35
Vereinsgründung	366
Satzung	36
Satzungsänderungen	37
Vereinsmitglieder	37
Beendigung der Mitgliedschaft	388
Mitgliederversammlung	38
Mehrheiten	40
Vorstand	42
Besonderer Vertreter gem. § 30 BGB	44
Haftung und Versicherungsschutz im Verein	44
Steuerbegünstigung nach der Abgabenordnung (AO)	477

Datenschutz im Verein	499
VIII. Konflikt-Kompass.....	533
Schritt 1: Konflikt erkennen.....	533
Schritt 2: Konflikt analysieren.....	544
Schritt 3: Konflikt lösen/angehen	544
Schritt 4: Eigenes Konfliktverhalten analysieren.....	555
Prüfungsschritte rechtliche Vorgaben	566
IX. Literatur	577
Impressum.....	59

Vorwort

Liebe Lesende,

im Rahmen des Projekts „Konflikt-Kompass Selbsthilfe – KoKoS“ haben wir Ihnen verschiedene Konfliktbegegnungsstrategien präsentiert und zugleich Methoden einer auf Empathie beruhenden Kommunikation vermittelt. Ein weiterer Baustein von KoKoS war die Betrachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen, die für eine Selbsthilfeorganisation bestehen, um im Hinblick auf diese formell-juristischen Erfordernisse zusätzliche Stabilität im Verein zu erreichen und damit zugleich Streitigkeiten vorzubeugen. Ziel ist dabei immer eine erfolgreiche Vereins- bzw. Selbsthilfearbeit, mit der die Vereinszwecke im Sinne und Interesse der betroffenen Mitglieder und ihrer Angehöriger bestmöglich verfolgt werden können.

Zur Wiederholung und gedanklichen Stütze haben wir die wichtigsten Inhalte aus unseren Modulen im vorliegende READER wiedergegeben. Die Schrift ist als erste Hilfe und zur Verschaffung eines allgemeinen Überblicks gedacht. Für denjenigen, der sich mit einer bestimmten Thematik vertiefend befassen will, haben wir am Ende eine kleine Literaturliste angefügt, die verschiedene Tipps für entsprechende Sach- und Übungsbücher enthält.

Viel Spaß mit dem vorliegenden READER wünschen

Christine Kirchner und *Holger Borner*

I. Besonderheiten von Selbsthilfeorganisationen

*„Man kann ein System nur verstehen,
wenn man versucht, es zu verändern.“*

Kurt Lewin

Selbsthilfeorganisationen (SHO) unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von anderen Institutionen, Einrichtungen oder von Unternehmen. Im Hinblick auf ein geeignetes Konfliktmanagement in und für SHO sollen die aus unserer Sicht wichtigsten Besonderheiten nachfolgend aufgeführt werden:

Aufbau: Eines und viele zugleich!

Durch die verschiedenen Ebenen mit teilweise eigenständigen Landes- und Regionalverbänden sowie lokalen Gruppen ist eine SHO immer **„Eines und viele zugleich“**. Die einzelnen „Teile“ existieren nebeneinander und gleichzeitig miteinander als Ganzes. Führung findet auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig statt. Alle ringen um eine eigene Identität, sodass viele Teilidentitäten zu einem gemeinsamen Ganzen verknüpft werden müssen. Dahinter stecken verschiedene Fragen: *„Passen wir noch unter ein Dach?“* aber auch *„Wie viel Professionalität ist (heute) nötig?“* oder *„Wie viel Dienstleistung und Konsumhaltung vertragen sich mit dem Selbsthilfegedanken?“*

Die Verantwortlichen stehen vor der großen Aufgabe, die verschiedenen Interessen der selbständig agierenden Einheiten sinnstiftend miteinander zu verbinden, gemeinsame Ziele zu finden und eine von allen geteilte Identität zu entwickeln. Denn jede einzelne Gruppierung bleibt auf lange Sicht nur so lange unter dem gemeinsamen Dach, wie sie einen Nutzen erkennt.

Kern und Ressource: Die Betroffenheit bleibt Dreh- und Angelpunkt!

Der Kern einer SHO ist bekanntermaßen die wechselseitige Hilfe der Betroffenen, die sich in der Begegnung vollzieht. Sie ist und bleibt Wurzel und identitätsstiftendes Merkmal, das alle Ebenen und Beteiligten verbindet. Erst so entstehen das kollektive Wissen und die einzigartige Kompetenz im Umgang mit der jeweiligen Erkrankung, über die nur SHO verfügen und die sie legitimieren, gesundheitspolitisch mitzureden. Erst durch die gemeinsame Betroffenheit entstehen Solidarität, Kraft, Sinn und die Motivation, sich für sich und für andere einzusetzen. Diese besonderen Ressourcen

sind nicht grenzenlos vorhanden, wenngleich sie für SHO unverzichtbar sind. Wer nicht achtsam damit haushaltet, kann in Schwierigkeiten geraten – als Einzelner genauso wie als Organisation. Auch Organisationen können ausbrennen. Permanente Überlastung wirkt wie eine Abwärtsspirale oder wie ein Geschwür, das sich nach und nach durch alle Ebenen frisst. Auswirkungen hat eine derartige Schieflage besonders auf die ohnehin mühsame Nachfolgesicherung. Denn überarbeitete Ehrenamtliche machen potenziellen Nachfolgern wenig Lust, sich zu engagieren. Eine SHO, deren Vertreter regelmäßig überlastet sind, beraubt sich langfristig ihrer eigenen Grundlagen. Für SHO gilt, dass ehrenamtliches Engagement auf der Grundlage persönlicher Betroffenheit eine besondere Kraft darstellt, jedoch nur unter (bestimmten) Umständen gedeiht und nicht einfach steuerbar ist.

Kultur: Crash oder Dialog?

In Selbsthilfeorganisationen prallen zwei Welten aufeinander, die gegensätzlicher kaum sein könnten: Zum einen sind da die persönlichen Begegnungen, in denen es um wechselseitige Unterstützung, Solidarität, Nähe und die Unwägbarkeiten im Umgang mit einer Erkrankung oder Behinderung geht. Zum anderen sind da die Anforderungen der verbandlichen Organisation, bei der die Rädchen möglichst ohne Reibungsverluste ineinandergreifen müssen. Begriffe wie Funktionalität, Effizienz und Management stehen im Vordergrund – weniger das menschliche Bedürfnis nach Verständnis. Wozu auch? „*Hauptsache der Laden läuft!*“

Die Gruppenebene ist i.d.R. die Basis der meisten Selbsthilfeorganisationen. Sie gedeiht in einer eigenen Kultur – fern von den automatisierten Abläufen des verbandlichen Überbaus. Das große Ganze unterscheidet sich damit fundamental von seiner Basis, auf der es ruht. Das Spannungsfeld, in dem sich jede SHO bewegt, liegt auf der Hand! Denn die Zwänge der Verbandsstruktur fragen wenig nach Befindlichkeiten und schon gar nicht nach den Beeinträchtigungen durch die Erkrankung oder Behinderung. Wenn Vorstände sich unversehens überlastet und überfordert fühlen, dann hängt das auch mit der unerbittlichen Ausrichtung auf Funktionalität und Leistung zusammen, die Organisationen einfach eigen ist. Organisationen können sozusagen nicht anders. Ihrer Eigendynamik können sich die Beteiligten nur schwer entziehen. Und trotzdem! Es muss der Spagat gelingen, neben den verbandlichen Anforderungen und den zunehmenden Erwartungen von außen dem innersten Kern gerecht zu werden, ihn zu schützen und loyal zu vertreten. Viele Konfliktfelder hängen mit den oben genannten Besonderheiten zusammen!

Elemente/Wirkprinzipien von Organisationen

- Rollen
- Funktionalität
- Hierarchien (formale Macht, informelle Macht)
- Werte, Prinzipien der Branche
- Strukturen statt Personen
- Alles hängt miteinander zusammen (*vielfältige Wechselwirkungen, weniger kausale Zusammenhänge!*)
- Es geht um Verantwortlichkeiten und um Beiträge zu Wirkungen (*weniger um Schuld*).

Konflikttreiber in Organisationen

Was kann zu Konflikten in Organisationen führen?

- zu große Unterschiede zwischen formaler und gelebter Kultur/Struktur
- die Missachtung von
 - Zugehörigkeit (*Heimatgefühl, Außenseiter, Loyalität, Einsamkeit*)
 - Geben und Nehmen (*Gerechtigkeit*)
 - ... Anerkennung von Leistungen und Fähigkeiten (*Wertschätzung*)
 - ... Rängen (*subjektiv! Z.B. Alter, Erfahrung, etc.*)
 - ... Selbsterhalt (*Veränderungen erzeugen Widerstände*)

Mögliche Gründe für Konflikte in Selbsthilfe-Verbänden

- Hohe Involviertheit durch die persönliche Betroffenheit einer chronischen Erkrankung oder Behinderung
- Erkrankungs- oder behinderungsbedingte Einschränkungen der Mitglieder und Entscheidungsträger, die ggf. nicht alle Aktivitäten zulassen und Unterstützung anderer erfordern
- Nicht transparente, unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Erreichung der Verbandsziele
- Unterschiedliche Persönlichkeiten / Charaktertypen (*diversity management*)
- Unzureichende Fachkenntnisse (z.B. vereins- und gemeinnützigkeitsrechtlich, in

Bezug auf sozialpolitische Aktivitäten der SHO, Öffentlichkeitsarbeit sowie bzgl. Förderanforderungen)

- problematische Kommunikation
- fehlende Einbindung anderer/mangelnde Aufgabenverteilung
- Nachfolgenproblematik
- Wertewandel („Generation Z“ etc.)

II. Kommunikation und Konfliktmanagement

„Man kann nicht nicht kommunizieren!“
(Watzlawick, 1. Axiom der Kommunikationstheorie)

Konfliktmanagement ist ohne Kommunikation nicht möglich. Zu Beginn des Kapitels sollen deshalb einige grundlegende Elemente und Modelle zur Kommunikation dargestellt werden.

Innere Bilder und Kommunikation

- Mit denselben Worten verbinden wir unterschiedliche innere Bilder.
- Die Sprache ist nur ein begrenztes Hilfsmittel für den Transport unserer inneren Bilder
- Die Wahrnehmung von Situationen ist immer subjektiv und u.a. durch Erwartungen beeinflusst.
- Im Konflikt haben wir in der Regel eine verzerrte Wahrnehmung.
- Das ist uns im Konflikt nicht bewusst!

Sender – Empfänger-Modell

Die gesendete und die empfangene Nachricht stimmen nicht vollumfänglich überein. Durch Feedback können Unklarheiten korrigiert werden.

4 Ohren-Modell

Nach Schulz von Thun können Nachrichten auf unterschiedliche Weise verstanden

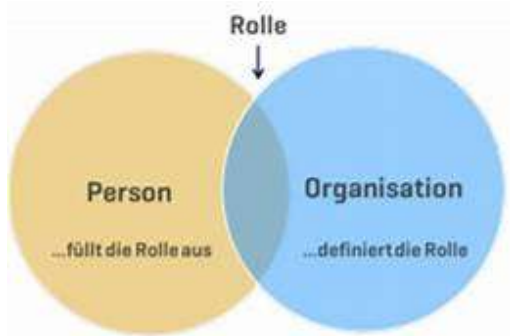
werden. Er entwickelte das Modell der 4 Ohren, das die **Vielschichtigkeit** von Kommunikation erklärt. Jede Nachricht kann folgende Aspekte beinhalten:

- den **Sachinhalt**
- die **Selbstoffenbarung**
- den **Appell** und
- die **Beziehungsebene** der Kommunizierenden.

Das Aufkommen von Missverständnissen/Konflikten lässt sich u.a. mit diesem Modell analysieren und klären.

Kommunikation und Rollen

Zu unterscheiden sind die Rolle, die wir im Rahmen von Organisationen einnehmen und unsere Person (die noch viele andere Rollen außerhalb dieser Organisation einnehmen kann).



Laut Bernd Schmidt können wir unterschiedliche Rollen einnehmen:

- Organisationsrollen
- Professionsrollen
- Privatrollen

Quelle: <https://www.phasefuenf.de/blog/sinnstiftung-rollenwelten-und-fuehrungskultur-im-ehrenamt-1/>

In der Selbsthilfe stellt sich zudem die Frage, ob jemand aus der Rolle einer persönlichen Betroffenheit agiert/spricht oder aus einer professionellen Rolle, aus einer organisatorischen Rolle, aus einer privaten Rolle etc.

Eigenreflektion

- Habe ich in meinem Verband unterschiedliche Hüte auf?
- Welche?
- Wie mache ich das deutlich?
- Welchen Einfluss hat das auf meine Kommunikation?

Aktives Zuhören

Um einander gut zu verstehen und das zu signalisieren sowie abzusichern, kann das aktive Zuhören hilfreich sein. Folgendes gilt es dabei zu beachten:

1. Blickkontakt, Mimik und Körperhaltung voll bei der Sache!
2. Signalisieren von Interesse (*nicken, mhm', aha'*)
3. Nachfragen, Zusammenfassen an wichtigen Stellen
4. Eingehen auf die Gefühle/Bedürfnisse des Gegenübers
5. Nicht bewerten! Keine Ratschläge!

Ziele und Effekte von Aktivem Zuhören

- Sich verstanden und ernstgenommen fühlen
- Falsche Vermutung korrigieren können
- Es erleichtert Problemlösen + Aussprechen von unangenehmen Dingen
- Vgl. lautes Denken

Was ist ein Konflikt?

Es gibt innere (persönliche) Konflikte, Konflikte zwischen Personen (soziale Konflikte) und Konflikte in der Organisation zwischen verschiedenen Ebenen.

Definitionen gibt es viele. Für einen sozialen Konflikt schlagen wir die folgende Definition vor:

Ein sozialer Konflikt besteht dann, wenn....

- mindestens zwei Personen
- über einen aktuellen Gegensatz / eine aktuelle Differenz
- kommunizieren

- i.d.R. unter Spannung
- **und annehmen, voneinander abhängig zu sein.**

Merkmale eines Konfliktes:

- Verlust von Empathie
- Verletzte Gefühle
- Soziale Ansteckung
- Verzerrte Wahrnehmung

Gewaltfreie Kommunikation (GFK)

*„Gewaltfrei heißt nicht nur Verzicht auf Gewalt und Widerstand,
es heißt auch nicht, die andere Wange hinhalten.
Gewaltfrei ist eine viel schwierigere Aufgabe,
nämlich Verständnis und Einfühlung in die Ängste,
die Hilflosigkeit und Unsicherheit der Menschen,
die gewaltvolles Handeln (oder Sprache) hervorrufen.“
Marshall Rosenberg*

Die Gewaltfreie Kommunikation (kurz GFK) ist ein von Marshal Rosenberg entwickeltes Handlungskonzept mit dem Ziel, menschliche Beziehungen in einer Weise zu entwickeln, dass die Betroffenen spontan und gerne zum gegenseitigen Wohlergehen beitragen (vgl. Rosenberg 2016).

Wichtige Elemente und Erkenntnisse des Konzeptes:

- Wir handeln v.a. aufgrund unserer Bedürfnisse.
- Folgende Bedürfnisse werden von den meisten Menschen geteilt: z.B. *das Bedürfnis nach Autonomie, nach Sicherheit, nach Anerkennung, Respekt, Zugehörigkeit etc.*
- Unterschiedlich sind die Strategien zur Erfüllung der Bedürfnisse!

Ablauf GFK

- Wahrnehmung/Beobachtung**
- Wirkung: Gefühle etc.**

c. (unerfülltes) Bedürfnis: „*mir ist wirklich wichtig*“

d. Wunsch/Bitte

„Wenn ich a sehe, dann fühle ich b, weil ich c brauche. Deshalb möchte ich jetzt gerne d.“

(Bsp. Handy, wichtiges Gespräch)

GFK als Übersetzungshilfe

Wie reagieren wir auf Kritik, Vorwürfe oder Beleidigungen?

- i.d.R. mit Gegenangriffen
- mit Verteidigung

Was steckt i.d.R. dahinter? Was übersehen wir dabei?

- Ausdruck von unerfüllten Bedürfnissen des Gegenübers

d.h.

- Empathische Reaktion ist möglich!
- Statt: Ich habe Recht und du hast Unrecht! Oder umgekehrt!
- GFK heißt: Bedürfnisse des Gegenübers ernst nehmen und eigene nicht vergessen
- Verstehen heißt nicht Einverstanden sein!
- Gesichtsverlust vermeiden!

„Willst du Recht haben oder glücklich sein?“

Rosenberg

Feedback

Feedback geben

- Rahmen vereinbaren und einhalten
- Zeitnah und konkret
- Was läuft gut? Was ist schwierig?
- klare Ich-Botschaften/ 4-5 Ws (s.u.)
- Vorher überlegen, was und ob diskutiert werden soll (v.a. in der Rolle der Führungskraft)
- Möglichst beidseitig gesichtswahrend agieren!

Feedback nehmen

- Ausreden lassen/ zuhören, dann erst mögliche Unklarheiten nachfragen
- Nicht in die Verteidigungshaltung gehen oder Gegenangriffe starten
- Interesse/ Bereitschaft zum Perspektivwechsel
- Chance im Feedback erkennen!
- die Beobachtungen des anderen annehmen als das, was Sie sind: **Eine** Wahrnehmung!
- Anerkennen und sich bedanken
- Sich Bedenkzeit nehmen, wenn man einen Input zuerst sortieren will/muss.
- ggf. Rückmeldung an Feedback-Geber*in nach gewisser Zeit

Eigenreflektion

- Haben wir eine Feedback-Kultur etabliert im Verband?

4-5 Ws

- **Wahrnehmung:** „*ich nehme wahr...!*“ (statt Bewertung und Interpretation)
- **Wirkung:** *Gefühle, Gedanken etc.* (statt Anklagen)
- **Wirklich wichtig:** *mein Bedürfnis* (statt Forderungen, Belehrungen)
- **Wissen wollen:** *Wie sehen Sie das?* (statt in die Ecke treiben, Vorwürfe)
- **Wünsche** (statt Befehle, Drohungen, Forderungen)

Killerphrasen

Beispiele

- *Das geht im Ehrenamt nicht!*
- *Nicht in der Selbsthilfe! Das machen unsere Mitglieder nicht mit!*
- *Das haben wir schon oft versucht!*
- *Wir sind auch bisher ohne ausgekommen.*
- *Du bist aber empfindlich!*
- *Das ist zu teuer – wer soll das bezahlen?*
- *Ja, aber....*
- *Dafür finden wir doch keine Leute!*

- *Da fehlt Ihnen noch der Überblick! Typisch Generation Z!*

Prüfung

Worum handelt es sich?

- Pauschaler/abwertender Angriff oder ernstgemeinter Einwand?
- Form von verdecktem Widerstand?
- Killerphrasen können provozieren oder uns aus dem Konzept bringen
- Sie treffen i.d.R. wunde Punkte.
- Sie lenken vom Thema ab, können uns in die Defensive treiben!

Umgang

- Humor
- Nachfragen, um Präzisierung bitten
- Ignorieren
- Metaebene: Warum reden wir hier so?

Konfliktmoderation als Führungskraft

Konflikte zwischen Mitarbeitenden sind Führungsaufgabe. Wie können Führungskräfte (FK) agieren, wenn 2 Mitarbeitenden miteinander im Konflikt sind und ein Gespräch zu dritt (inkl. Führungskraft) ansteht?

Ablauf

- Ziel aus Sicht der FK / des Verbandes benennen!
- Rahmen setzen!
- Immer im Wechsel an beide Seiten:
 - ➔ Was ist das Ziel aus Ihrer Sicht?
 - ➔ Was läuft gut?
 - ➔ Was ist schwierig?
 - ➔ Was wünschen Sie sich?
 - ➔ Was sind Sie selbst bereit einzubringen?
 - ➔ Lösungsoptionen, Vereinbarungen

Unterstützende Methode: Aktives Zuhören (s.o.), Zusammenfassungen.

Inanspruchnahme einer externen Mediation

Wenn die Führungskraft selbst nicht weiterkommt und der Konflikt weiter bestehen bleibt, kann eine extern begleitete Mediation hilfreich sein.

Was ist zu beachten?

- möglichst frühzeitig angehen
- eigene Beteiligung als Führungskraft klären
- „Freiwilligkeit“ bei der Mediation
- Bereitschaft zur Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses klären
- Bereitschaft zur konstruktiven Klärung unterstützt von extern?
- Im Rahmen der Mediation Rolle der Führung klären
- Mediator*in finden
- Vertrauen aufbauen
- Keine arbeitsrechtlichen Änderungen während der Mediation

Kollegiale Fallberatung

Die Methode der Kollegialen Fallberatung (auch bekannt als „Reflecting Team“) ist eine Methode, die es in strukturierter Weise ermöglicht schwierige Themen, Fälle oder Fragen im Team, unter Kollegen, kurz: im Kontext von Selbsthilfeorganisationen zu besprechen und idealer Weise Lösungen zu finden. Denkbar sein auch kollegiale Fallberatungen unter ehrenamtlichen Gruppenleitungen oder hauptamtlichen Mitarbeitenden. Wichtig ist, dass die Beteiligten bezogen auf den eingebrachten Fall möglichst nichts miteinander zu tun haben, um eine externe, möglichst neutrale Sicht einnehmen zu können.

Die Methoden der Kollegialen Fallberatung kann hilfreich sein, um Konflikte ohne externe Fachkompetenz selbst zu klären. Eine Person bringt einen Fall ein (= Fallgebende), die anderen beraten nach dem nachfolgend skizzierten Ablauf. Möglich ist es zudem Personen für das Zeitmanagement und die Moderation zu benennen, das ist jedoch nicht zwingend.

Ablauf

Rollenverteilung - Wer ist Fallgeber*in? Zeitnehmer*In? Moderator*in? Beratende?	2 min
Darstellung des Anliegens - Fallgeber*in beschreibt die persönliche Herausforderung: <i>Worum geht es? Wie war der Ablauf? Was ist schwierig? Wie geht es mir?</i>	5 min
Frage - Fallgeber*in benennt die Frage, die vom Beratungsteam bearbeitet werden soll!	2 min
Klärungs-/Verständnisfragen - Alle TN haben reihum die Möglichkeit Verständnisfragen (<i>noch keine Hypothesen</i>) zu stellen.	5-10 min
Beratung der Teilnehmenden (<i>Achtung: möglichst keine Kommentare durch Fallgeber*in!</i>) A) Wertschätzung + Anerkennung, bereits vorhandene gute Ansätze benennen! B) Hypothesen, Phantasien reihum. Möglichst viele Perspektiven eröffnen. Kein Ich-Bezug. C) Mögliche Lösungen, Sharing.	15-20 min
Rückmeldung Fallgeber*in - Fallgeber*in gibt Rückmeldung und benennt, was hilfreich war und den nächsten Schritt. Keine Diskussion mehr! Dank an die Gruppe!	2 min

(roter Markierung: der/die Fallgeber*in hört zu!)

III. Konfliktstrategien und -dynamiken

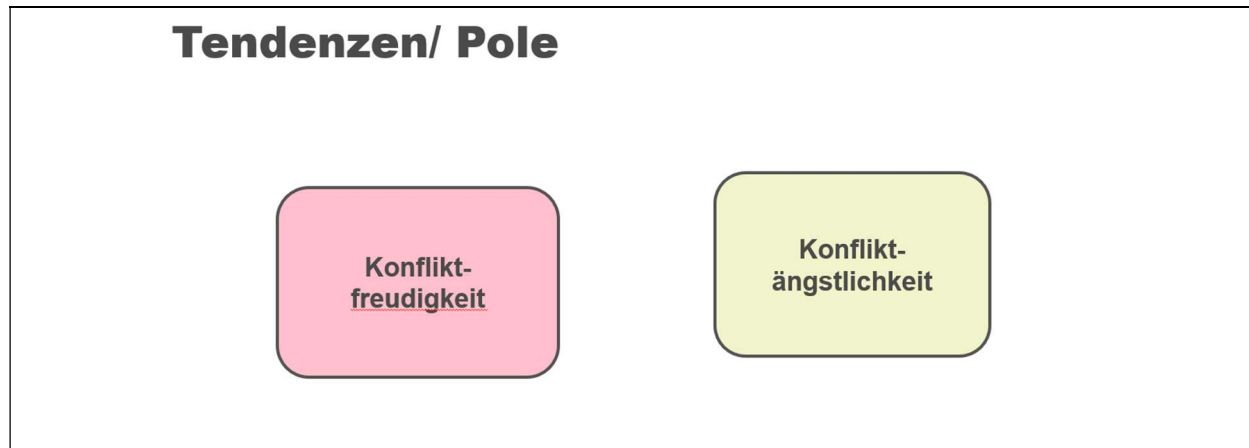
Eigenreflektion:

1. Was löst das Thema „Konflikte“ bei mir persönlich aus?
2. Wie war meine letzte Erfahrung im Zusammenhang mit Konflikten?
3. Was war mein Anteil und was war typisch für mich?
4. Wie gut gelingt es mir i.d.R. Konflikte anzusprechen?
5. Welche Rolle spielt u.U. meine berufliche Prägung im Hinblick auf mein Konfliktverhalten?

Selbst-Check:

https://www.fairmit.de/images/Selbst-Check_Welcher_Konflikttyp_bin_ich_Web.pdf

Der Umgang mit Konflikten ist individuell verschieden. Es gibt i.d.R. die folgenden beiden Pole:



Konfliktstrategien

Es gibt keine immer "richtige" Umgangsweise mit Konflikten. Unterschiedliche Möglichkeiten im Umgang mit Konflikten können sein:

- Den Konflikt vermeiden
- Im Konflikt nachgeben
- Sich durchsetzen
- Gemeinsam für alle Beteiligten gute Lösungen finden/ Kooperieren/Konsens finden
- Der Kompromiss

„Hot Buttons“

Jeder von uns hat sogenannte „Hot Buttons“; das sind Trigger bzw. wunde Punkte, auf die wir besonders schnell reagieren.

Zusammenfassung/Stichworte zu Hot Buttons:

- das Verhalten anderer Menschen, auf das man besonders stark reagiert
- i.d.R. schnell und übertrieben emotional
- kaum noch Kontrolle möglich
- individuell

- nicht absichtlich

Eigenreflektion:

- Welches Verhalten ärgert mich sehr?
- Was bringt mich auf die Palme? Was empört mich?
- Was kann ich nicht ausstehen?
- Wo reagiere ich wie „auf Autopilot“?
- Wie verhalte ich mich?
- Wodurch steigt/sinkt der Druck?

Werte

Unser Verhalten in Konflikten hängt stark mit unseren Werten zusammen!

- Werte....
- geben Orientierung.
 - dienen als Kompass in schwierigen Situationen
 - Überzeugungen/ erstrebenswerte Ziel-Vorstellungen
 - sind niemals vollständig erreichbar
 - nur sehr langsam veränderbar.
 - sollten langfristig und weitestgehend lebbar sein.

Eigenreflektion

1. Kenne ich meine Werte?
2. Welches Verhalten kann ich nicht mit meinen Werten in Einklang bringen?
3. Was sind meine wichtigsten Werte?
4. Was bedeuten sie genau für mich (Arbeit, privat)?

Konflikte und Bedürfnisse

Konflikte entstehen v.a. aufgrund unerfüllter Bedürfnisse. Diese können ganz unterschiedlich sein. Häufig sind diese im Konflikt nicht transparent. Sie liegen „unter dem Eisberg“ und werden nicht benannt. Sichtbar bzw. offen ausgesprochen sind Positionen und Forderungen. Es geht um Prinzipien, Recht haben, Schwarz-Weiß-Denken, Kosten etc.

Auslöser sind aber häufig unerfüllte Bedürfnisse, die auf unterschiedlichen Ebenen liegen können.

Unerfüllte Bedürfnisse, die Konflikte verursachen können, sind z.B. das unerfüllte

Bedürfnis nach Anerkennung, nach Respekt, Wertschätzung, Sicherheit, Autonomie, Kontakt etc.

Eine besondere Rolle spielt i.d.R. das Bedürfnis nach Gerechtigkeit!

Das Bedürfnis nach Gerechtigkeit...

- ist kulturübergreifend + universell wichtig
 - ist nie vollständig erreichbar (die **eine** Gerechtigkeit gibt's selten!)
 - Verrechnung der eigenen Beiträge (z.B. Familie, Erbe, Aufgabenteilung: was habe ich gemacht, was kann ich von den anderen deswegen auch erwarten an Einsatz, Geld etc.)
- ➔ Moralische Aufladung!

Konflikt-Spirale/ Konflikt-Karussell

Wenn basale Bedürfnisse nicht erfüllt werden....

- ➔ dann entstehen Gefühle von Missachtung, Hilflosigkeit, Enttäuschung
- ➔ dann fühlen sich die Beteiligten nicht gesehen werden etc.
- ➔ es entstehen Ohnmacht, Angst, Lähmung, Wut, Empörung!

Das bedeutet Stress!

Stress kann wiederum zu ...

- ➔ ... einer Verengung der Wahrnehmung,
- ➔ ... einer Fixierung des Denkens
- ➔ ... einer eingeschränkten Ich-Steuerung (Reiz-Reaktion-Schema!)

Die Konfliktspirale/das Konfliktkarussell beginnt! Die Beteiligten geraten in einen Teufelskreis, aus dem sie selbst nur schwer aussteigen können. Die Beteiligten bauen i.d.R. gegenseitig Feindbilder auf. Man spricht von Dämonisierung!

Kennzeichen von gegenseitiger Dämonisierung

- Misstrauen, Verdächtigungen, Motivunterstellungen
- Deutungen, die dem Feindbild entsprechen werden zu Gewissheiten
- Man fühlt sich selbst allein im Recht

- Blinde Flecken werden negiert
- Man hat die Deutungshoheit über das, was geschieht
- Häufige Zuschreibungen: „*dumm, krank, böse*“ oder „*das hat er/sie extra gemacht*“
- Wechselseitigkeit/Spiegelverhalten („*Wie du mir, so ich dich dir!*“)
- Eskalation („*Stufenmodell!*“), das Karussell dreht sich schneller
- vereinfachendes Denken in gut/böse, Eindeutigkeiten
- starke Polarisierungen
- pessimistische Antizipation (Böses wird vorausgesagt; eine Besserung ist nicht mehr vorstellbar; entsprechend entwickelt sich das Denken, Fühlen und Verhalten

Die mangelnde Ich-Steuerung und die genannten Konfliktmechanismen sind den Beteiligten nicht bewusst.

Man spricht von einer sogenannten „dämonisierten Zone“. In der letzten Stufe sind gezielte Angriffe und Treffer nicht selten; Kollateralschäden werden ohne Verantwortungsübernahme („*Das hat er/sie sich dann selbst zuzuschreiben!*“) in Kauf genommen.

Innere Konflikte – Ambivalenzen - Spannungsfelder - Dilemmata

Wir alle kennen innere Konflikte; wir fühlen uns dann mitunter hin und her gerissen. Man spricht von Ambivalenzen. Eine Möglichkeit sich dieser Zerrissenheit (verschiedene innere Anteile, Stimme) zu nähern, ist die Methode des inneren Teams/innere Bühne von Schulz von Thun.

Quelle: z.B.: <https://www.kantelbergs.de/inneres-team/>

In allen Organisationen gibt es Spannungsfelder, die Widersprüche in sich tragen und die ausbalanciert werden müssen. In SHO erleben wir ein typisches Spannungsfeld zwischen Haupt- und Ehrenamt, was sich nie vollständig auflösen lässt. Aber auch die Spannungsfelder zwischen Verändern und Bewahren, zwischen Alt und Jung, zwischen Vorgaben und Selbstorganisation etc. gilt es auszuhalten und möglichst auszubalancieren. In diesen Spannungsfeldern sind v.a. Führungskräfte häufig hin und her gerissen. Mal schlägt das Pendel eher in die eine Richtung, mal in die andere – je nach Gewichtung, Zeitpunkt oder Gesprächspartner. Es gibt einfach keine Eindeutigkeit. Man erlebt Zerrissenheit und Zwiespältigkeit – *Ambivalenzen* - die ausgehalten werden müssen, solange noch keine Entscheidung gefallen ist bzw. gefällt

werden kann.

In dem Zusammenhang spricht man auch von Dilemmata. Dilemmata werden häufig als „doppelt doofe“ Entscheidung bezeichnet, da es sich um zwei gleichwertige, komplett gegensätzliche Alternativen handelt - beide mit heftigem „Pferdefuß“. Hinzu kommt zeitlicher Entscheidungsdruck! Kurzgefasst: *„Es muss entschieden werden, aber eigentlich geht es gar nicht! Zwischen Pest und Cholera!“*



Ein weiteres Spannungsfeld bezieht sich auf die beiden Pole „Qualität versus Wirtschaftlichkeit/begrenzte Ressourcen“.

Das Dilemma als Zwickmühle

Dilemmata sind vergleichbar mit Zwickmühlen. Folgendes sollte in dem Zusammenhang beachtet werden:

Dilemmata sind kein Fehler der Führung und kein Zeichen von Inkompetenz:

- Dilemmata gehören zum Kerngeschäft der Führung! Sie sind typisch für Organisationen! Warum?

Gründe für Dilemmata:

- Ressourcenknappheit: Bei unendlichen Ressourcen gäbe es nicht die Notwendigkeit zwischen Qualität und Wirtschaftlichkeit wählen zu müssen, was ein häufiges Dilemma darstellt.
- In Organisationen wird durch Arbeitsteilung an verschiedenen Stellen „gleichzeitig agiert! Dadurch entstehen verschiedene Perspektiven mit partikularen, z.T. entgegengesetzten Interessen! Es entsteht die Frage: „Mach ich es als Führungskraft dem einen oder dem anderen recht?“

Dilemmata sind nicht rein logisch oder über Algorithmen zu lösen:

- Es braucht eine menschliche Entscheidung!

Dilemmata sind nicht auflösbar, aber beherrschbar!

Das Dilemma beherrschen! Aber wie?

1. Das Dilemma erkennen

Wenn das Dilemma nicht als solches erkannt wird, dann wird u.U. versucht es zu lösen, was unnötige Energien kostet. Dilemmata sind nicht aufzulösen.

2. Das Dilemma aussitzen

Möglicherweise ist der Entscheidungsdruck weniger groß als zunächst angenommen. Dann hat man Zeit neue Informationen zu sammeln. Dabei könnte sich herausstellen, dass Alternative A doch besser ist als Alternative B.

3. Das Dilemma delegieren

Mitunter ist das auf der Geschäftsführungsebene bestehende Dilemma im Vorstand gar keines, da hier klar darüber entschieden werden kann.

4. Sowohl A – als auch B tun

In manchen Fällen ist es möglich beide Alternativen umzusetzen, zumindest zum Teil, in bestimmten Bereichen, eine Zeit lang etc. Nicht immer ist es nötig, die Entscheidung allumfassend und absolut und für alle Zeiten umzusetzen. Es geht darum differenzierter und weniger eng zu denken, um neue Möglichkeiten im Umgang mit (scheinbar unauflösbaren) Dilemmata zu erkennen.

5. Manchmal gibt es doch noch ein C

Das Dilemma kann u.U. auch als Scheindilemma entlarvt werden! Dann gibt es neben A und B doch noch eine Möglichkeit C.

6. Die zweitbeste Lösung

Oft hängen wir an der besten Lösung fest; es fällt uns schwer vom Ideal abzuweichen! Aber nicht selten sind die zweitbesten Lösungen sogar die besseren. Man spart dabei aus unterschiedlichen Gründen Ressourcen.

7. Die jeweiligen Preise vergleichen und sich für A oder B entscheiden

Egal, ob die Entscheidung für A oder B fällt, es ist immer ein Preis zu zahlen. Dabei ist

zu klären, welcher Preis jeweils zu zahlen ist für eine der beiden gegensätzlichen, sich ausschließenden Alternativen.

- Zu welchem Preis bin ich eher bereit?
- Wo bin ich am ehesten im Einklang mit meinen Werten?

Verantwortete Entscheidung, statt richtige Entscheidung!

Da prinzipiell immer auch eine andere Entscheidung denkbar gewesen wäre, ist Eindeutigkeit („so und nur so ist es richtig!“) eine Utopie! Vorankommen im Dilemma heißt dann eine Wahl zu treffen, die verantwortbar ist. Wenn es eine allein richtige Entscheidung nicht gibt, dann ist die Frage, welche Kriterien als Orientierung dienen können.

Werte (s.o.)

Hier ist i.d.R. eine Auseinandersetzung mit handlungsleitenden Werten hilfreich. Auf der Werteebene lassen sich die Entscheidungsalternativen häufig klarer einordnen.

- *Für welche Werte will ich/ die Organisation stehen?*
- *Was will ich mir nicht vorwerfen lassen?*

Langfristig können wir dann am besten arbeiten, wenn wir uns im Einklang mit unseren Werten befinden. Als Orientierung für sinnvolles Handeln dienen Werte! D.h. Werte machen Sinn! Sie zeigen uns auf, was (welche Arbeitsweise) für uns Sinn macht und wo wir uns zugehörig und aufgehoben fühlen.

Merksätze

- Konfliktstrategien und Konflikterleben sind unterschiedliche Dinge.
- Es gibt keine immer richtige Strategie.
- Der Blick unter den Eisberg – bei mir und beim Gegenüber - kann sich lohnen.
- Jeder hat Hot Buttons – auch ich. Andere haben u.U. andere als ich.
- Gerechtigkeit ist ein zentrales Bedürfnis. Es gibt nicht die eine Gerechtigkeit.
- Konflikte hängen in der Regel an unerfüllten Bedürfnissen.
- Der Einstieg ins Konfliktkarussell geht schneller als ich denke. Der Ausstieg kann schwierig sein.
- Entscheidungen gehen häufig mit inneren Konflikten einher. Auch ungeliebte innere Anteile können wertvolle Beiträge leisten.
- Dilemmata lassen sich nicht auflösen, aber beherrschen.

IV. Konflikte vorbeugen

Haltung und Menschenbild

- Gehören Konflikte für uns dazu? Dürfen Sie vorkommen?
- Menschen machen Fehler! Fehlerfreundlichkeit?
- Dämonische oder tragische Sicht?
- Sind Konflikte in unserem Verständnis hilfreich? → Sie weisen uns auf Unklarheiten etc. hin?

Umgang mit heiklen Themen

- Wie offen können wir heikle Themen ansprechen?
 - Gibt es bei uns Tabus?
 - Welche Erfahrungen machen wir, wenn wir Unklarheiten oder Konflikte ansprechen?
- Stichwort: Gesichtsverlust
- Gelingt es uns Feedback wertschätzend zu geben und zu nehmen?
 - Gibt es eine gemeinsame Verantwortung für die Konfliktkultur?
 - Steht Offenheit nur im Leitbild?
 - Haben wir einen geregelten Umgang mit Konflikten in unserem Verband (KMS, s.u.)?

Aufbau einer Konfliktkultur im Verband

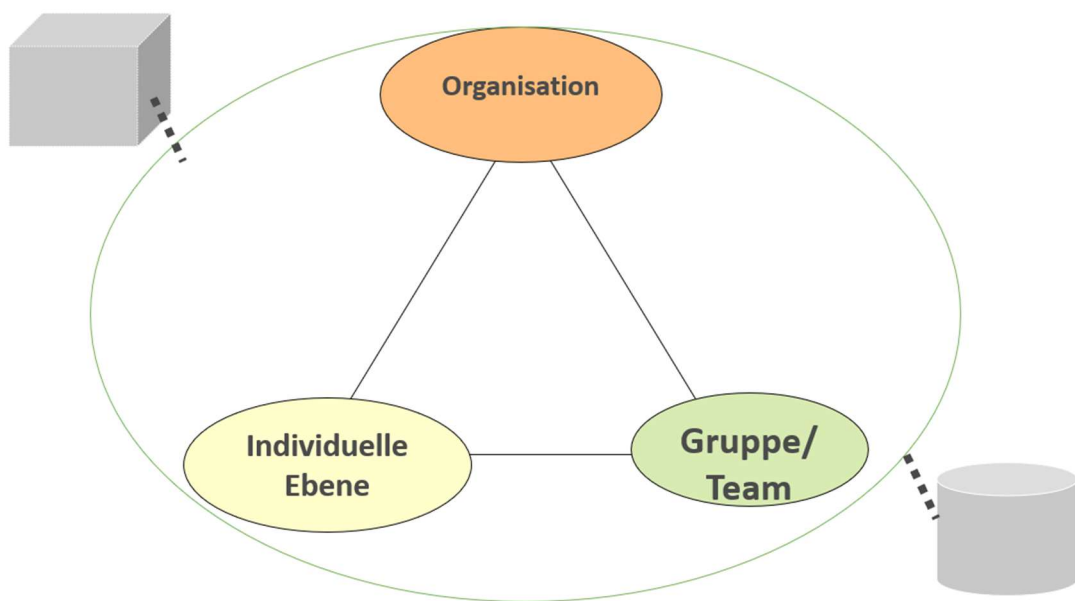
- Regelmäßigen Blick von außen, z.B. durch Supervision oder Teamcoaching
- Stärkung der eigenen Konfliktfähigkeit durch Fortbildungen im Umgang mit Konflikten (v.a. der Führungskräfte im Ehren- und im Hauptamt)
- Gemeinsames Verständnis im Umgang mit Konflikten
- Übersicht möglicher Anlaufstellen erstellen (extern, intern, externe Hotline, eigene Konfliktlotsen etc.)
- Leitfaden im Umgang mit Konflikten, d.h. ein stufenweises Verfahren
- Regelmäßige Auswertung der Konfliktbearbeitung durch Befragungen bzw. Überprüfung über Feedback

- Bewusstseinsbildung und Zeit (Veränderungsprozess)

V. Konflikte analysieren

Ebenen von Konflikten

- Auf welcher Ebene findet der Konflikt statt?
- Intern oder extern?
- Sind mehrere Ebenen involviert?

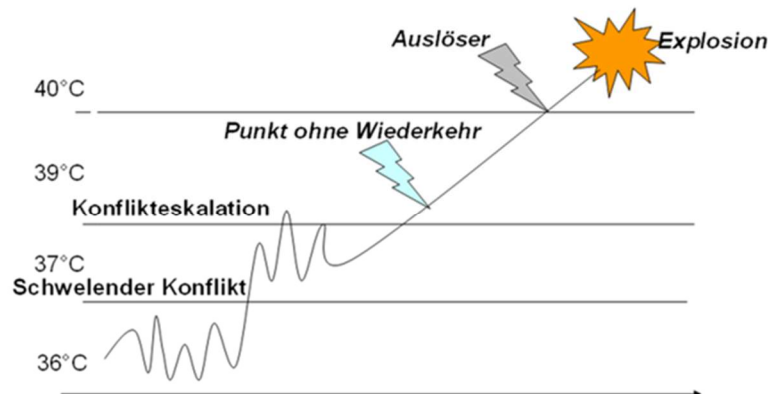


Sichtbare und unsichtbare Anteile

- Worum geht es?
- Was ist offensichtlich?
- Was liegt „unter dem Eisberg?“
- Welche Gefühle und persönliche Nöte könnten eine Rolle spielen?
- Geht es um unerfüllte Bedürfnisse?
- Wie können wir die ggf. emotional aufgeladene Sprache mit Hilfe von GFK übersetzen?

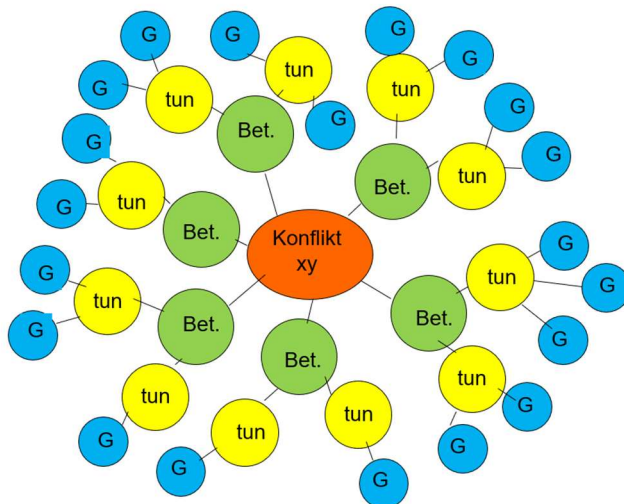
Konfliktfieberkurve

Wo stehen wir auf der Fieberkurve?



Konfliktnetz

- Wer ist beteiligt?
- Was tun die Beteiligten?
- Welche Gründe haben sie möglicherweise dafür?



Bet.: Beteiligte

Tun: was tun die Beteiligten? G: Welche Gründe haben die Beteiligten für Ihr Verhalten?

Eskalationsstufen

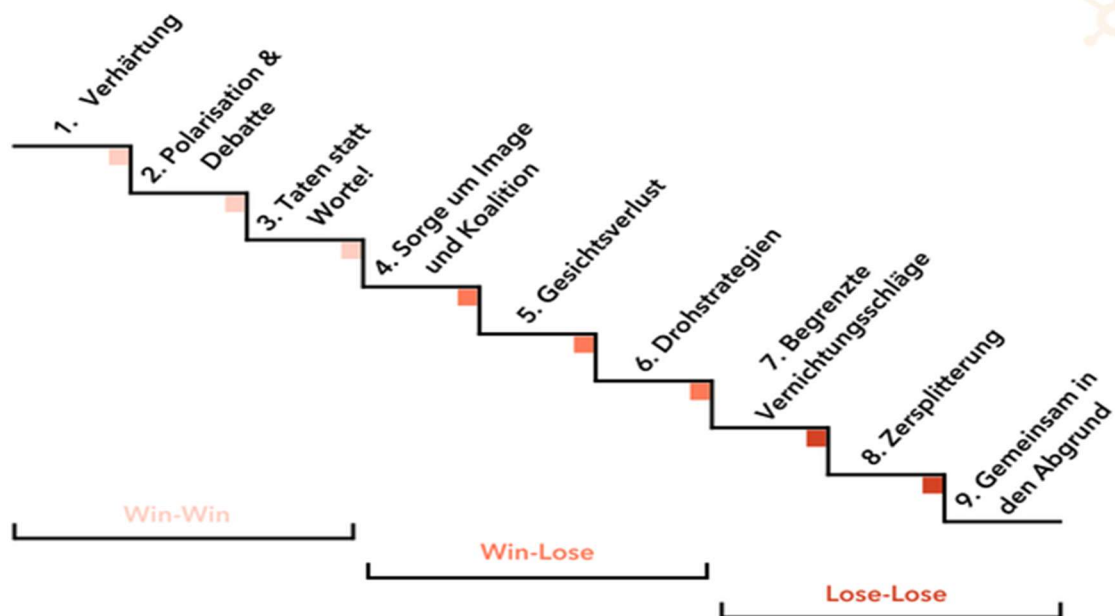
Bestimmte Faktoren können eine konflikthafte Situation eskalieren lassen:

- die Stress-“Falle“ (*Verengung des Denkens, Fühlens, Wollens*), Hot Buttons, Trigger.
- Verlust von Empathie

- Polemik, rhetorische Manöver, „Wie du mir – so ich dir!“, Taten statt Worte
- Koalitionen, Verbündete suchen
- öffentliches Bloßstellen/Gesichtsverlust
- Das Gefühl der Abhängigkeit vom anderen, um zur Lösung zu gelangen.

„Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum.
In diesem Raum liegt unsere Macht
zur Wahl unserer Reaktion.
In unserer Reaktion liegen
unsere Entwicklung und unsere Freiheit.“
Viktor Frankl

Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl



VI. Konfliktmanagement-Systeme (KMS)

Wenn Verbände ein Konfliktmanagement-System etablieren wollen, dann sind v.a. die folgenden Bestandteile von Interesse:

Bestandteile



Ziele und Nutzen

- Früherkennung + Prophylaxe
- Sensibilisierung für Konflikte als Chance
- Wahrnehmung einer Streitkultur als Bestandteil des Leitbilds der Organisation
- Anerkennung von Konfliktmanagement als Führungsaufgabe
- Sicherung der Arbeitsfähigkeit des SH-Verbandes
- Vermeidung von arbeitsrechtlichen Konsequenzen (z.B. Kündigungen etc.)
- Hinweise + Nutzung von Schwachstellen der Organisation (Folge: u.U. strukturelle Änderungen)
- Bearbeitung von Konflikten nicht zufällig und personenabhängig, sondern strukturiert
- Verantwortungsübernahme für gelingende Kommunikation
- Beförderung von Kooperation und Fairness
- Arbeiten an einem gemeinsamen Konflikt- und Führungsverständnis

Ablauf

Taucht im Verband ein Konflikt auf, dann empfiehlt sich folgendes Vorgehen:



Stufenweises Verfahren

- Schritt: Selbständige Klärung (**Achtung!** Einbeziehen des Umfelds/ der Kolleg*innen)
- Schritt: Klärung unter Einbeziehung der GF/Vorstand/Führungskraft (Konfliktmoderation)
- Schritt: Interne Konfliktmoderation mit eigener Schiedsstelle/Konfliktlotsen (**Achtung!!** Voraussetzungen!)
- Schritt: Externe Konfliktmediation (ggf. Adress-Pool)
- Schritt: Machtentscheidung/ juristische Entscheidung

Durchdenken von Szenarien

Was wäre der schlechteste mögliche Ausgang des Konfliktes (des anstehenden Gesprächs)?

- Für wen?
- Was bedeutet das?
- Was wäre dann eine Alternative?

Was wäre der bestmögliche Ausgang des Konfliktes?

- Für wen?
- Was bedeutet das?

Anforderungen an eine KM-Instanz

- Verschwiegenheit
- Neutralität
- Verfügbarkeit
- Kenntnis der Besonderheiten der Selbsthilfe
- Bezahlbarkeit
- Kompetenz
- Vertrauen
- Zuhören können und auffangen (ohne Lösung vorzugeben)

Schritte zur Einrichtung eines KMS

- Befürchtungen ernst nehmen (*Transparenz, Beliebigkeit, Sich in Frage stellen, Individualität, Verantwortung bei allen, Gleichberechtigung*)
- Erarbeitung/ Implementierung als gemeinsamer Prozess
- Schiedsstelle/Schiedskommission einrichten mit Vertretungen aus HA + EA
- Ziele, Richtlinien, Ablauf von Konflikt-Moderation, Einheitlichkeit im Vorgehen (Formular!)
- Schulung der Schiedspersonen
- Best Practices/ Lessons learned anderer Verbände, BAG SELBSTHILFE, Der Paritätische, Nakos
- Round Table: <https://www.rtmkm.de/home/kompass/>

VII. Rechtliche Rahmenbedingungen im Verein

Warum sind Regelungen erforderlich und auch sinnvoll?

Was ist überhaupt „Recht“?

Gesetzliche Regelungen wie auch individuelle Vereinbarungen sind notwendig, um zu wissen, was gilt. Die Adressaten der Regelungen können erkennen, was sie vom anderen erwarten und verlangen können, umgekehrt aber auch, was von ihnen selbst verlangt wird. Damit dient Recht nicht zuletzt der Vorbeugung, aber auch der Lösung von Konflikten.

„Recht ist eine Gesamtheit zueinander in systematischem Zusammenhang stehender Anordnungen und Normen zur Regelung des Verhaltens einzelner Menschen, um deren Zusammenleben zu ordnen, Konflikte zu lösen und Kooperationen zu organisieren.“

(Paul Tiedemann in: „Was ist Menschenwürde?“, 2006)

„Das Recht sichert Frieden und gewährleistet Freiheit. Es verbietet Vergeltung und Faustrecht und dient so der Vorbeugung von Konflikten. Die Rechtsordnung sorgt dafür, dass Streitigkeiten friedlich in einem geregelten Verfahren ausgetragen werden.“

(Horst Pötzsch in: „Funktionen des Rechts“, 2009)

Zielrichtung von Regelungen

- Beteiligte sollen wissen, was gilt (Beispiel: „Rechts-vor-links-Regelung“ im Straßenverkehr) > dient damit der Vermeidung von Unklarheiten und damit von Streitigkeiten
- Herstellung von Rechtsfrieden > Regelungen dienen der Beendigung von Streitigkeiten (notfalls durch Richterspruch und im Wege staatlicher Gewalt)

Entstehung und Geltung von Regelungen

- allgemeingültige Regelungen, die für eine Vielzahl von Fällen bestimmt sind (insbesondere in Form eines Gesetzes)
- individuelle Vereinbarung, die auf einen konkreten Fall bezogen ist (z.B. Vertrag oder Verwaltungsakt)

Der Verein – Merkmale und Arten

Ein Verein ist

- eine auf Dauer angelegte Personenvereinigung
- zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks
- unabhängig vom Wechsel seiner Mitglieder

Erforderlich sind:

- Satzung
- Mitgliederversammlung
- Vorstand

Man unterscheidet zum einen zwischen

– **Idealverein**

(Zweck des Vereins ist nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet
– Regelfall, z.B. auch bei Selbsthilfeverbänden)

und

– **wirtschaftlichem Verein**

(Verein verfolgt wirtschaftlichen Zweck > behördliche Verleihung der Rechtsfähigkeit – eher selten)

zum anderen zwischen

– **rechtsfähigem Verein**

(Erlangung der Rechtsfähigkeit durch Eintragung ins Vereinsregister > e.V.)

und

– **Verein ohne Rechtspersönlichkeit**

(keine Eintragung; dem rechtsfähigen Verein jedoch angeglichen, gem. § 54 BGB finden die Vorschriften für den eingetragenen Verein auf den Verein ohne Rechtspersönlichkeit entsprechend Anwendung)

Rechtsfähigkeit bedeutet die Fähigkeit, Träger von Rechten und Pflichten sein zu können (abzugrenzen von der *Geschäftsfähigkeit*, d.h. der Fähigkeit, am Rechtsverkehr durch Abgabe rechtlich bindender Willenserklärungen teilnehmen zu können)

weitere **Vereins-/Verbandsformen**:

Gesamtverein (z.B. Bundesverband)

- > Untergliederungen sind Teile der Gesamtorganisation (sog. Zweigvereine, wenn Untergliederungen als Vereine organisiert sind, z.B. Landes-/Kreisverbände; ansonsten oft als Abteilungen ausgestaltet)
- > Untergliederungen sind i.d.R. nicht selbst Mitglied, sondern meist nur die Einzelmitglieder (ggf. in Form von Doppelmitgliedschaft)

Vereinsverband (z.B. Dachverband)

Zusammenschluss von selbständigen Vereinen > i.d.R. sind nur die Vereine Mitglied des Dach-/Vereinsverbandes (Einzelmitglieder hingegen meist nicht)

Rechtsgrundlagen

- insbesondere:

- §§ 21 ff Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)
- §§ 51 ff Abgabenordnung (AO) > in Bezug auf Gemeinnützigkeit

> teilweise zwingendes Recht, zum Teil dispositives Recht (d.h. in der Satzung kann von gesetzlichen Vorgaben abgewichen werden)

daneben innerverbandliche Regelungswerke:

- Satzung
- Vereins- oder Geschäftsordnungen
- Beschlüsse

Vereinsgründung

- Formulierung einer Satzung erforderlich
- Einigung über Satzung durch mind. zwei Gründungsmitglieder
- Durchführung einer Gründungsversammlung
- für Eintragung ins Vereinsregister mind. sieben Vereinsmitglieder notwendig

Satzung

Die Satzung ist die "Verfassung" eines Vereins

> beinhaltet Vereinszweck und Vereinsgrundsätze

> zugleich wesentliche Vertragsgrundlage für mitgliedschaftliches Verhältnis zwischen Verein und Mitglied

notwendiger Inhalt (vgl. § 57 BGB) und Soll-Inhalt (vgl. § 58 BGB):

- Vereinszweck
- Name und Sitz
- Eintritt/Austritt von Mitgliedern
- Bildung des Vorstandes
- Mitgliedsbeitrag (Regelung erforderlich, wenn Mitgliedsbeitrag erhoben wird; aber keine Regelung über konkrete Beitragshöhe erforderlich)
- Einberufung Mitgliederversammlung

- Angaben zur "Selbstlosigkeit" des Vereins i.S. der AO (bei Gemeinnützigkeit > vgl. Mustersatzung in Anlage 1 zu § 60 AO)

weitere zweckmäßige Satzungsregelungen:

- Aufgabenbereiche von Mitgliederversammlung und Vorstand
- Mehrheitserfordernisse bei Abstimmungen
- Bildung weiterer Gremien
- Rechnungsprüfung / Revisoren
- Vereinsausschluss / Sanktionen
- hauptamtliche Mitarbeiter / Geschäftsführer (soweit vorhanden)
- Anordnungs-/Kontrollrechte
- Erlass von Vereinsordnungen

In der Satzung sollten möglichst nur grundsätzliche Regelungen aufgenommen werden, Detailregelungen besser in Vereins- bzw. Geschäftsordnungen verankern (weil hier mit weniger Aufwand abänderbar). Darüber hinaus sollte Spielraum belassen werden, um handlungsfähig zu bleiben > Überregulierung vermeiden. Beschlüsse mit Datum schriftlich festhalten (möglichst Beschlussbuch führen zur schnelleren Orientierung)

Satzungsänderungen

- zuständig i.d.R. Mitgliederversammlung
- zumeist höheres Mehrheitserfordernis (z.B. 2/3- oder 3/4-Mehrheit)
- Wirksamkeit erst mit Eintragung ins Vereinsregister
- gründliche Vorbereitung sinnvoll – bedenken, dass Änderungen immer mit Aufwand verbunden sind (ggf. alternativ Regelung in Vereinsordnung)

Vereinsmitglieder

- meist natürliche Personen, aber auch (oder ausschließlich) juristische Personen als Mitglieder möglich (Satzungsvorgabe maßgeblich)
- unterschiedliche Mitgliedsarten möglich („ordentliche“ Mitglieder, Fördermitglieder, Ehrenmitglieder etc. > i.d.R. unterschiedliche Rechte und Pflichten)
- Beitritt erfolgt gem. Satzung / kein gesetzlicher Anspruch auf Aufnahme

Rechte eines Mitglieds:

- Teilnahmerecht an Mitgliederversammlung, dort auch ein entsprechendes Rederecht und grundsätzlich Stimm- und Antragsrecht
- grundsätzlich aktives und passives Wahlrecht
- Anspruch auf Gleichbehandlung / keine Willkür seitens des Vereins
- Minderheitenschutz

Pflichten eines Mitglieds:

- Loyalitätspflicht gegenüber dem Verein
- i.d.R. Beitragspflicht / ggf. Pflicht zur Zahlung einer Umlage (Satzung maßgeblich)
- Leistungs-/Mitwirkungspflichten, wenn Satzung das vorsieht

Beendigung der Mitgliedschaft durch

- Austritt
- Tod
- Ausschluss (bei groben Verstoß gegen Vereinsinteressen)

Ausschlussverfahren in der Regel in der Satzung geregelt > zu beachten:

- genaue Sachverhaltsermittlung
- Anhörung des Betroffenen
- Beschlussfassung bzgl. Ausschluss durch zuständiges Organ
- ggf. Berufungsmöglichkeit
- grundsätzlich gerichtliche Überprüfung der Rechtmäßigkeit eines Ausschlusses möglich

Vereinfachtes Ausschlussverfahren häufig nach Satzung möglich, wenn Mitglied in Verzug mit Beitragszahlung gerät („Streichung von der Mitgliederliste“).

Mitgliederversammlung

zwingend erforderliches Organ (neben dem Vorstand) >

- Ausübung des Rede- und Stimmrechts der Mitglieder (einschl. Wahlen)
- i.d.R. Festlegung der wesentlichen inhaltlichen bzw. politischen Ausrichtung des Verbandes
- Kontrolle des Vorstandes
- Satzung regelt Einberufung und Ablauf
- Recht zur Einberufung durch Minderheit
- Mitgliederversammlung in der Regel nicht öffentlich (Gäste können auf Beschluss zugelassen werden)

regelmäßige Aufgaben:

- Entgegennahme des Geschäfts-/Kassenberichts
- Entgegennahme des Kassenprüfberichts

- Entlastung (Beschluss)
- Vorstellung und Diskussion des Haushaltsplans (i.d.R. Beschluss)
- Aussprache und Beschlüsse zu Anträgen / verbandspolitischen oder verbandsorganisatorischen Themen
- Satzungsänderungsbeschlüsse / ggf. Erlass von Vereinsordnungen (soweit zuständig)
- Wahlen (Vorstand, Revisoren etc.)

Im Vorfeld der Mitgliederversammlung zu beachten:

- Einladung zur Mitgliederversammlung muss form- und fristgerecht durch zuständiges Organ erfolgen
- Ankündigung der Tagesordnung im Vorfeld
- danach in der Regel nur Dringlichkeits-/Initiativanträge zulässig (Satzung maßgeblich)
- dagegen Änderungs-/Ergänzungsanträge zu Beschlussvorlage i.d.R. in der Sitzung zulässig, ebenso Anträge zur Geschäftsordnung

Virtuelle Mitgliederversammlung / Teilnahme durch elektronische Kommunikation:

- zulässig, wenn Satzung dies ermöglicht – Satzung kann virtuelle MV auch von vornherein ausschließen > Satzung stets vorrangig, ansonsten:
- Neuregelung in § 32 Abs. 2 BGB:
 - hybride Versammlung (d.h. Präsenzveranstaltung bei gleichzeitiger Online-Teilnahme einzelner Mitglieder) zulässig, wenn dies bei Einberufung so angekündigt wird
 - vorheriger Beschluss seitens der Mitgliedern erforderlich, wenn rein virtuelle Mitgliederversammlung stattfinden soll
 - In beiden Fällen bei Berufung Angabe erforderlich, auf welche Weise elektronische Kommunikation ausgeübt werden soll
- bei virtueller/hybrider Mitgliederversammlung besonders darauf achten, dass nur berechnigte Personen teilnehmen (und mit abstimmen)

Ablauf der Mitgliederversammlung:

- vor Einlass Prüfung der Teilnahmeberechtigung
- Eröffnung (und später Schließung) der Sitzung durch Versammlungsleiter/in bzw. Vorsitzende/n
- Feststellung der Beschlussfähigkeit
- ggf. Wahl einer/s Versammlungsleiterin/s und einer/s Protokollführerin/s
- Entscheidung über Zulassung von Gästen / ggf. Ton-/Bildaufnahme
- ggf. Beschluss über Tagesordnung (ggf. Änderungen im Ablauf oder Ergänzungen)
- ggf. Bestellung einer/s Wahlleiterin/s
- Worterteilung / Einräumung von Redezeit, Entziehen des Wortes durch Versammlungsleiter/in
- ggf. Unterbrechung / Vertagung der Sitzung
- Verwarnung / notfalls Verweisung aus MV bei anhaltender Störung

Beschlussfassung in der Mitgliederversammlung

> vor allem zu achten auf

- Zulässigkeit des Antrags
- Reihenfolge*
- Abstimmungsform (geheim, offen)
- Mehrheitserfordernis (Satzung / Gesetz)

* Bei mehreren Anträgen zu gleichem Gegenstand zunächst über den inhaltlich weitergehenden Antrag abstimmen lassen.

Mehrheiten

- einfache Mehrheit (50 % plus eine Stimme)
- qualifizierte Mehrheit (z.B. 2/3- oder 3/4-Mehrheit)
- relative Mehrheit (mehr Ja- als Nein-Stimmen)
- absolute Mehrheit (entspricht im Ergebnis der einfachen Mehrheit, weil auch hier mehr als die Hälfte der zu zählenden Stimmen erforderlich ist)

Grundsätzlich gilt (soweit Satzung nichts anderes regelt):

Ungültige Stimmen und Stimmenthaltungen werden nicht mitgezählt.

Fehlerhafte Beschlüsse

Von einem fehlerhaften Beschluss ist zum Beispiel auszugehen bei:

- Verstoß gegen ein gesetzliches Verbot oder gegen Grundsatz von Treu und Glauben
- Beschluss ohne (hinreichende) Satzungsgrundlage
- fehlerhafte Einladung / Nichteinladung eines Teils der Mitglieder
- Teilnahme an Abstimmung durch Nichtberechtigte
- fehlende vorherige Ankündigung in der Tagesordnung / unzulässiger Antrag
- Beschlussfassung nach Schließung der Mitgliederversammlung

> Folge: Nichtigkeit (d.h. Beschluss von vornherein unwirksam) oder zumindest Anfechtbarkeit (d.h. Fehlerhaftigkeit muss gerügt werden > letztlich Umstände des Einzelfalls maßgeblich, ob Beschluss unwirksam; unter Umständen ist Fehler auch unbeachtlich)

Wahlen in der Mitgliederversammlung

Formen:

- Einzelwahl
- Gesamtwahl (im Sinne einer zusammengefassten Einzelwahl, d.h. alle Kandidaten auf einem Zettel und Ankreuzmöglichkeit bei maximal so vielen Kandidaten wie Ämter zur Verfügung stehen)
- Blockwahl (vorgegebene Liste ist insgesamt anzunehmen oder abzulehnen; Blockwahl muss in Satzung ausdrücklich vorgegeben sein)

bei Wahl zu beachten:

- Satzungsvorgaben zur Wahl und - soweit vorhanden - Wahlordnung beachten
- In der Regel vor Wahl Kandidatenvorstellung und Möglichkeit der Mitglieder, Fragen zu stellen / zudem Abfrage, ob weitere (spontane) Kandidaturen
- Wahl unter Bedingung grundsätzlich möglich (i.d.R. muss Satzung das zulassen); nicht hingegen "bedingtes Vorstandsamt" (z.B. Amtsübernahme nur wenn andere Person (nicht) in den Vorstand gewählt wird)
- Annahme der Wahl seitens der gewählten Person erforderlich

Delegiertenversammlung (Vertreterversammlung)

- Vertreterversammlung bei mehrgliedrigen Organisationen mit hoher Zahl an Mitgliedern
- Beachtung der Verhältnismäßigkeit (Delegiertenschlüssel gem. dem jeweiligen Stimmenanteil)
- grundsätzlich ununterbrochene Legitimationskette vom Einzelmitglied bis zur Verbandsführung erforderlich
- Ablauf und Inhalt wie bei Mitgliederversammlung (soweit Satzung keine Sonderregelungen enthält)

Vorstand

Der Vorstand vertritt den Verein und führt dessen Geschäfte.

> zu unterscheiden zwischen

- dem Vorstand nach § 26 BGB (vertritt den Verein gerichtlich und außergerichtlich; wird im Vereinsregister eingetragen) – zwingend erforderlich

und

- dem sog. erweiterten Vorstand oder Gesamtvorstand (Vorstand nach § 26 BGB sowie weitere Vorstandsmitglieder - z.B. Beisitzer - ohne gesetzl. Vertretungsbefugnis, jedoch mit gleichwertigem Stimmrecht im Vorstand) – nicht zwingend, aber möglich

- Amtsperiode gem. Satzung / i.d.R. Wiederwahl möglich
- Bestellung des Vorstands jederzeit widerruflich
- Entlastung in der Regel durch die Mitgliederversammlung (kein Anspruch des Vorstandes auf Entlastung)
- Anspruch eines ehrenamtlich tätigen Vorstandes auf Auslagenersatz

Die Satzung kann bestimmte Ämter (mit entsprechenden Aufgaben) vorsehen, z.B. Vorsitzende/r, Schatzmeister/in, Schriftführer/in etc.; Satzung kann dabei auch vorsehen, dass Mitgliederversammlung nur Vorstandsmitglieder in satzungsgemäßer Anzahl wählt und diese in ihrer ersten (konstituierenden) Sitzung jeweilige Posten / Ämter selbst verteilen

Gerade bei kleineren Vereinen ist eine frühzeitige Kandidatensuche zu empfehlen, denn sind bestimmte Ämter bzw. bestimmte Anzahl an Vorstandsmitgliedern in Satzung vorgesehen, sind diese Posten auch zu besetzen.

Wichtig: Kann Vorstand im Sinne des § 26 BGB nicht besetzt werden, wird der Verein handlungsunfähig > Auflösung des Vereins droht; Nichtbesetzung satzungsgemäß vorgesehener Ämter stellt im Übrigen in der Regel einen Satzungsverstoß dar

Aufgaben können an Personen außerhalb des Vorstandes delegiert werden, diese sind dann aber i.d.R. nur Erfüllungsgehilfen; der Vorstand bleibt in der Verantwortung.

Zudem Bildung weiterer Gremien im Verein möglich, um bestimmte Aufgaben wahrzunehmen (Ausschüsse, wie z.B. sozialpolitischer Ausschuss, wissenschaftliche Beiräte), i.d.R. Satzungsregelung erforderlich, zumindest wenn mit Entscheidungsbefugnis verbunden.

Amtsniederlegung

- Amtsniederlegung grundsätzlich jederzeit möglich
- Rücktrittserklärung gegenüber dem Bestellorgan oder einem vertretungsberechtigten Vorstandsmitglied
- Bedingung / Befristung grundsätzlich möglich
- Rücktrittserklärung wirkt sofort / kein Widerruf, keine Rücknahme der Erklärung möglich
- keine Amtsniederlegung "zur Unzeit"

Vorstandssitzung

- Einberufungsmodalitäten und Ablauf / Beschlussfassung i.d.R. in der Satzung geregelt
- Beschlussfassung des Vorstandes folgt nach § 28 BGB im Zweifel den Regeln für Beschlussfassung der Mitgliederversammlung gemäß §§ 32, 34 BGB.
- nicht öffentliche Sitzung - Teilnahme von Gästen kann aber beschlossen werden
- Vorstandssitzung auch dann einzuberufen, wenn die Vereinsinteressen dies erfordern
- grundsätzlich Recht eines jeden Vorstandsmitglieds auf Aufnahme eines gewünschten Tagesordnungspunktes
- Feststellung der Beschlussfähigkeit erforderlich
- Beschlüsse gem. satzungsgemäßen Aufgabenbereich – Mehrheitserfordernisse gem. Satzungsvorgabe (i.d.R. einfache Mehrheit), Führung von Beschlussbuch zu empfehlen
- Protokollführung

Besonderer Vertreter gem. § 30 BGB

- Vertretungsbefugnis für bestimmte(n) Geschäftsbereich(e)
- keine Zugehörigkeit zum Vorstand, i.d.R. eigene Organstellung
- Satzung muss besonderen Vertreter vorsehen und Aufgaben(bereich) festlegen
- Bestellung i.d.R. durch Mitgliederversammlung (Satzung kann anderes Organ vorsehen) und grds. Eintragung in das Vereinsregister

Haftung und Versicherungsschutz im Verein

Für den Verein und die dort ehrenamtlich und hauptamtlich Tätigen gelten zunächst die allgemeinen Haftungsregelungen, d.h. derjenige, der einen Schaden verursacht, ist grundsätzlich zum Ersatz des entstandenen Schadens verpflichtet.

Nach § 31 BGB haftet jedoch der Verein nach außen für seine Organe, d.h. wenn der Vorstand oder ein anderer satzungsgemäßer Vertreter des Vereins einem Dritten einen Schaden zufügt, ist zunächst der Verein in der Verantwortung, es besteht nach außen also eine Vereinshaftung mit dem Vereinsvermögen.

§ 31 BGB - Haftung des Vereins für seine Organe:

„Der Verein ist für den Schaden verantwortlich, den der Vorstand insgesamt, ein einzelnes Mitglied des Vorstandes oder ein anderer verfassungsmäßig berufener Vertreter durch eine in Ausführung der ihm zustehenden Verrichtungen begangene, zum Schadenersatz verpflichtende Handlung einem Dritten zufügt.“

Die Haftung des Vereins nach außen bedeutet aber nicht, dass der Schadensverursacher im Verein nicht belangt werden kann. Vielmehr ist zu prüfen, ob und inwieweit er oder sie für den Schaden verantwortlich ist; im Zweifel kann der oder die Betreffende dann zum Ersatz gegenüber dem Verein verpflichtet sein.

Angesichts der Tatsache, dass schon durch eine kleine Unachtsamkeit schnell ein großer Schaden entstehen kann, hat der Gesetzgeber jedoch eine Haftungs-erleichterung für ehrenamtlich Aktive im Gesetz verankert. Dahinter steckt folgender Gedanke: Wenn sich schon jemand ehrenamtlich engagiert, dann soll er nicht noch zusätzlichen Haftungsrisiken ausgesetzt sein. Deshalb haften nach § 31a und nach § 31b BGB Organmitglieder (z.B. Vorstandsmitglieder) oder für den Verein tätige Personen, die keine Vergütung oder maximal eine Vergütung in Höhe der sog. Ehrenamts pauschale erhalten (derzeit 840,- Euro im Jahr), dem Verein gegenüber nur bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit.

§ 31a Abs. 1 Satz 1 BGB - Haftung von Organmitgliedern und besonderen Vertretern:

„Sind Organmitglieder oder besondere Vertreter unentgeltlich tätig oder erhalten sie für ihre Tätigkeit eine Vergütung, die 840 Euro jährlich nicht übersteigt, haften sie dem Verein für einen bei der Wahrnehmung ihrer Pflichten verursachten Schaden nur bei Vorliegen von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit.“

§ 31b Abs. 1 Satz 1 BGB - Haftung von Vereinsmitgliedern:

Abs. 1 Satz 1: „Sind Vereinsmitglieder unentgeltlich für den Verein tätig oder erhalten sie für ihre Tätigkeit eine Vergütung, die 840 Euro jährlich nicht übersteigt, haften sie dem Verein für einen Schaden, den sie bei der Wahrnehmung der ihnen übertragenen satzungsgemäßen Vereinsaufgaben verursachen, nur bei Vorliegen von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit.“

Trotz der genannten Haftungserleichterungen gelten die allgemeinen Haftungsregelungen, etwa § 280 BGB (Schadenersatz wegen Pflichtverletzung) oder § 823 BGB (sog. Deliktshaftung). Insoweit kommt es vor allem darauf an, ob die ehrenamtlich tätige Person, die einen Schaden verursacht hat, *in Ausführung der ihm zustehenden Verrichtungen* bzw. *bei der Wahrnehmung seiner Pflichten* gehandelt hat oder als Privatperson bzw. Mitglied ohne Aufgabenwahrnehmung (dann i.d.R. keine Haftung des Vereins).

In einem Verein steht vor allem der Vorstand in der Verantwortung:

- Verpflichtung zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung (im Innenverhältnis wie auch bei der Vertretung nach außen)
- Vorstand kann sich grundsätzlich nicht auf Unkenntnis der Gesetze, der Satzung oder der Vereinsordnungen berufen
- Es bestehen Sorgfaltspflichten, auch in Bezug auf Auswahl und Überwachung von Beauftragten > bei Verstößen ggf. Auswahl-/Organisationsverschulden

Versicherungsschutz

Da ein Schaden relativ schnell entstehen kann, ist einem Verein – je nach Tätigkeitsumfang - ein hinreichender Versicherungsschutz zu empfehlen, z.B.:

- Haftpflichtversicherung
- Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung
- Unfallversicherung
- Veranstalter-Haftpflichtversicherung
- Gebäudeversicherung
- Rechtsschutzversicherung

Entscheidung über den Abschluss eines Versicherungsvertrages und den Umfang des versicherten Risikos ist an Aktivitäten des Vereins festzumachen.

Haftpflichtversicherungsschutz sollte jedoch stets bestehen.

Unfallversicherungsschutz für ehrenamtlich Tätige

Bei Ausübung eines Ehrenamts in einer Selbsthilfeorganisation greift meist die sog. Pflichtversicherung kraft Satzung. Das bedeutet, dass ehrenamtlich engagierte Personen in Bezug auf eine unentgeltliche Tätigkeit, die dem Gemeinwohl dient, wie gesetzlich Pflichtversicherte einen Versicherungsschutz erhalten können, vorausgesetzt, die Unfallkassen der Länder haben durch eine entsprechende Regelung

in ihren Satzungen den Versicherungsschutz auf diesen Personenkreis ausgeweitet. Das haben bisher mehrere Bundesländer umgesetzt.

Darüber hinaus greift für ehrenamtlich in der Selbsthilfe Aktive in der Regel die sog. freiwillige Versicherung. Diese setzt voraus, dass sie auf Antrag freiwillig in der gesetzlichen Unfallversicherung versichert worden sind oder sich selbst freiwillig versichert haben. Viele Organisationen haben insoweit eine entsprechende Sammelanmeldung für ihre ehrenamtlich Tätigen vorgenommen.

Für bestimmte (insbesondere risikobehaftete) Tätigkeiten kann im Übrigen der Abschluss einer zusätzlichen privaten Unfallversicherung ratsam sein.

Steuerbegünstigung nach der Abgabenordnung (AO)

Auch Vereine unterliegen grundsätzlich der Steuerpflicht, jedoch sind steuerliche Vergünstigungen möglich, wenn ein steuerbegünstigter Zweck verfolgt wird und der Verein als steuerbegünstigte Körperschaft anerkannt ist.

Steuerbegünstigte Zwecke sind gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke (vgl. §§ 51 ff AO).

Gemeinnützigkeit bedeutet:

- Förderung der Allgemeinheit
- auf materiellem oder geistigem oder sittlichem Gebiet (> z.B. Wissenschaft, Bildung, Kunst, Soziales, Sport)
- in selbstloser Weise (*s.u.*)

Mildtätigkeit bedeutet:

Selbstloses Helfen und Unterstützen von Personen, die sich in einer Notlage befinden (hier *Förderung der Allgemeinheit* nicht erforderlich)

"Selbstlosigkeit" i.S. des § 55 AO:

Die Organisation darf nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecken verfolgen. Im Übrigen gilt nach § 55 AO:

- Mittelverwendung nur für satzungsgemäße Zwecke
- keine Zuwendungen an Mitglieder
- zeitnahe Mittelverwendung
- keine unverhältnismäßig hohe Vergütungen
- Verwendung des Vereinsvermögens nach Auflösung nur für steuerbegünstigte Zwecke

ertragssteuerfreie Tätigkeitsbereiche:

- ideeller Tätigkeitsbereich (umfasst alle zur Erfüllung des Satzungszwecks erforderlichen Handlungen)
Tätigkeiten, die üblicherweise ohne Erwartung / Vereinbarung einer Gegenleistung erbracht werden > Mitgliedsbeiträge, Spenden, auch echte Zuschüsse
- Vermögensverwaltung (Nutzung des Vermögens der Körperschaft durch Dritte gegen Entgelt)
z.B. Vermietung / Verpachtung, Einkünfte aus Kapitalvermögen
- Zweckbetrieb (wenn Satzungszweck nur durch wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb erreicht werden kann)
Zweckbetrieb muss für die Verfolgung der steuerbegünstigten Zwecke unentbehrlich sein (im Gegensatz zum wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb, s.u.)

Steuerpflichtig ist hingegen der **wirtschaftliche Geschäftsbetrieb**, vgl. § 14 S.1 AO. Dieser umfasst jede

- selbständige
- nachhaltige Tätigkeit,
- durch die Einnahmen oder andere wirtschaftliche Vorteile erzielt werden,
- die über den Rahmen einer Vermögensverwaltung hinausgehen
- außerdem erforderlich: Teilnahme am wirtschaftlichen Verkehr

Vorteile einer anerkannten Gemeinnützigkeit:

- grundsätzlich ist nur der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb steuerpflichtig
- keine Erbschafts- / Schenkungssteuer bei Zuwendungen
- Vielzahl an Umsätzen steuerfrei oder vermindert steuerpflichtig
- Berechtigung zur Ausstellung von Spendenbescheinigungen
- Gemeinnützigkeit i.d.R. Voraussetzung bei Förderanträgen

Datenschutz im Verein

Die allgemeinen Datenschutzregelungen gelten auch für Selbsthilfeorganisationen. Für Vereine ist Datenschutz schon deshalb wichtig, weil hier in der Regel

- ein hohes Datenaufkommen besteht
- viele Personen Zugriffsmöglichkeiten auf Daten haben
- häufig auch sensible Daten (z.B. Gesundheitsdaten) betroffen sind.

Maßgebliche **Rechtsnormen**, insbesondere:

- Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)
- Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)
- vereinsinterne Regelungen (z.B. Datenschutz-Richtlinien, soweit vorhanden)

Personenbezogene Daten:

Alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person beziehen (und so Rückschlüsse auf deren Persönlichkeit erlauben), vgl. Art. 14 Nr. 1 DSGVO.

z.B. Name, Wohnanschrift, Telefonnummer, Beruf, Familienstand, bestehende Erkrankung / Behinderung, Vereinsmitgliedschaft, aber auch Zeitpunkt des Vereinsbeitritts, auch Kfz-Kennzeichen, Steuernummer oder IP-Adresse (> betreffende Person kann hierüber ermittelt werden)

Datenschutz-Grundsätze

- Verbot mit Erlaubnisvorbehalt

Datenverarbeitung nur erlaubt, wenn Einwilligung des Betroffenen vorliegt oder rechtliche / gesetzliche Grundlage gegeben ist

- Datenvermeidung und Datensparsamkeit

kein willkürliches Sammeln von Daten, nur solche Daten, die für den Zweck erforderlich sind

- Zweckbindung der Datenverarbeitung
entsprechender Zweck / Grund für Datenerhebung und -verarbeitung muss vorliegen
- Transparenz der Datenverarbeitung
Nachweis- und Informationspflicht sowie Dokumentationspflicht und Auskunftsrecht
- Datensicherheit
Vermeidung des Zugriffs auf Daten durch unbefugte Dritte

Rechtsgrundlagen für Datenverarbeitung, im Verein insbesondere:

- Einwilligung (Art. 6 Abs. 1 a) DSGVO
> "informierte" Einwilligung erforderlich
- Datenverarbeitung zur Vertragserfüllung (Art. 6 Abs. 1 b) DSGVO
> im Verein insb. mitgliedschaftliches Vertragsverhältnis
- Wahrung berechtigter Interessen (Art. 6 Abs. 1 f) DSGVO
> kein Überwiegen der Interessen / Grundfreiheiten des Betroffenen gegenüber den Interessen des Verantwortlichen

Informationspflicht bei Datenerhebung - Art. 13, 14 DSGVO

Der Betroffene ist vor bzw. im Zeitpunkt einer Datenerhebung zu informieren u.a. über:

- Name / Kontaktdaten des Verantwortlichen
- Kontaktdaten des Datenschutzbeauftragten (soweit bestellt)
- Verarbeitungszweck und Rechtsgrundlage
- ggf. berechtigte Interessen an Datenverarbeitung
- Empfänger der Daten
- Infos über Weiterleitung in Drittland
- Dauer der Speicherung (bzw. Kriterien für Dauer)

- Hinweis auf Löschungsanspruch / Einschränkung der Verarbeitung
- Hinweis auf Auskunfts- und Widerrufsrecht
- Hinweis auf Widerspruchsrecht
- Hinweis auf Beschwerderecht bei Aufsichtsbehörde

Weitergabe von Mitgliederdaten an Dritte

Weitergabe zulässig, wenn

- Einwilligung des Betroffenen vorliegt,
- Weitergabe zur Erreichung des Vereinszwecks erfolgt oder
- sie erforderlich ist und insoweit "berechtigtes Interesse" des Vereins gegeben ist

Typische Fälle:

Übermittlung von Daten an andere (rechtlich selbständige) Verbandsgliederungen, Dachverbände, Verlag zur Versendung der Mitgliederzeitung, bei Veröffentlichungen, Herausgabe von Mitgliederliste zur Einberufung einer Mitgliederversammlung durch Minderheit

Weiterleitung der Daten an einen anderen kann auch im Rahmen einer Auftragsverarbeitung i.S. von Art. 28 DSGVO stattfinden. Grundsätzlich kein Fall der Weitergabe; strenge Vorgaben an den Vertrag mit dem Auftragsdatenverarbeiter

Datenschutz bei Veröffentlichungen im Verein

Beispiele: Bekanntmachungen am „Schwarzen Brett“, auf Veranstaltungen, in der Verbandszeitung, in der Presse, auf der Verbandshomepage > potentieller Adressatenkreis immer größer, im Internet sogar weltweiter Zugriff möglich

- grundsätzlich vorherige Einwilligung des Betroffenen einzuholen, jedoch bei offiziellen "Verbandsangaben" i.d.R. nicht erforderlich (z.B. Namen/Kontaktdaten von Vorstandsmitgliedern)
- insb. bei Veröffentlichung im Internet jedoch Zurückhaltung geboten (z.B. Privatadresse nicht angeben, wenn Kontakt über Geschäftsstelle möglich), Vorsicht bei Wiedergabe von besonders geschützten Daten, z.B. Gesundheitsdaten (gem. Art. 9 DSGVO); auch bei Fotos regelmäßig Einwilligung einholen

Weitere Pflichten und Obliegenheiten in Bezug auf Datenschutz

- Dokumentationspflicht, Art. 30 DSGVO
- Maßnahmen zur Sicherung der gespeicherten Daten, Art. 24 Abs. 1 DSGVO
- Löschung von Daten, Art. 17 DSGVO
- Bestellung eines Datenschutzbeauftragten, Art. 37 ff DSGVO
 - > Pflicht u.a., wenn mind. 20 Personen ständig mit der automatisierten Verarbeitung von personenbezogenen Daten befasst sind oder wenn sensible Daten im Sinne des Art. 9 DSGVO – u.a. Gesundheitsdaten – regelmäßig verarbeitet werden (bei Selbsthilfeorganisationen oft der Fall); freiwillige Bestellung eines Datenschutzbeauftragten aber auch möglich und i.d.R. sinnvoll
- Datenschutz-Richtlinien im Verein
- unter Umständen: Datenschutz-Folgenabschätzung, Art. 35 DSGVO
- Meldepflicht bei Verstößen, Art. 33 DSGVO
- Beachtung von Sanktionsmöglichkeiten der Behörden

VIII. Konflikt-Kompass



Schritt 1: Konflikt erkennen

Ziele:

- Bewusstsein schaffen
- Aufeinander achten
- Erkannte Konfliktpotenziale ansprechen
- Prophylaxe

Grundsätzlich gilt: Je früher ein Konflikt erkannt wird, desto besser.

Anzeichen für mögliche Konflikte:

- Bilden sich verschiedene Lager bzw. Grüppchen?
- Werden bestimmte Arbeiten ungern erledigt bzw. vor sich hergeschoben?
- Werden Fristen und Termine nicht eingehalten?
- Werden der Erledigung dringender Aufgaben Ausreden vorgeschoben?
- Werden Können oder Ergebnisse anderer infrage gestellt?
- Funktioniert die Kommunikation?

- Wird die Kommunikation bewusst in die Länge gezogen (z.B. späte Antworten auf Mails, keine Rückrufe usw.)
- Werden Aufgaben erst nach mehrmaligem Nachfragen erledigt?
- Werden Projektmeetings nicht besucht?
- Entsteht in Meetings immer wieder dieselbe Diskussion ohne Ergebnis?
- Wie ist die Stimmung?
- Kommt es zu regelmäßigen Vorwürfen? (Beleidigungen, falschen Aussagen)?
- Nichtbeachtung von / Verstoß gegen gesetzliche oder vereinsinterne Regelungen

Diese Punkte sollten **regelmäßig überprüft** werden.

Schritt 2: Konflikt analysieren

Wurde ein Konflikt erkannt, sollte er zunächst analysiert und richtig verstanden werden, bevor das Konfliktgespräch stattfindet:

- Wer ist am Konflikt beteiligt?
- Wer blockiert eine Lösung?
- Wer kann helfen, eine Lösung zu finden (vereinsintern)
- Welche Entscheidungsträger müssen in die Lösung einbezogen werden?
- Welche Entscheidungsträger haben ein Eingriffs- und Anordnungsrecht?
- Müssen externe Streitschlichter oder Mediatoren hinzugezogen werden?
- Was ist die Ursache des Konflikts? (Siehe Konflikte im Team: Ursachen)
- Was war der genaue Auslöser des Konflikts?
- Ist der Konflikt schon öfter aufgetreten?
- Was sind die positiven Aspekte des Konflikts? Wie könnte sich die Lösung des Konfliktes positiv auf die Entwicklung des Verbandes auswirken?

Schritt 3: Konflikt lösen/angehen

Sobald die Analyse abgeschlossen ist, geht es über in die aktive Phase: den Konflikt lösen/angehen.

Hierbei sollten folgende Dinge beachtet werden:

- Das Problem mit den Beteiligten offen ansprechen
- Alle einbeziehen
- Rechtslage prüfen
- Das Vorgehen zur Konfliktlösung besprechen
- Sicherstellen, dass alle Beteiligten das Problem verstehen
- Sicherstellen, dass alle Beteiligten gewillt sind, in den Dialog zu gehen
- Sicherstellen, dass die Ursache des Problems die richtige ist (dazu Beteiligte nach deren Sicht befragen)
- Konfliktgespräch planen
- Konfliktgespräch abhalten
- Konfliktmanagement Methoden einsetzen
- Hinweise auf rechtliche Situation geben / Prüfung, ob rechtliche Maßnahmen erforderlich oder sinnvoll (ggf. ergänzend)
- Sicherstellen, dass möglichst alle Beteiligten mit der Lösung des Problems einverstanden sind (und dass die Lösung jeden Standpunkt berücksichtigt)
- Sicherstellen, dass die Lösung umsetzbar ist
- Prüfen, ob die Lösung auch von allen korrekt umgesetzt wird

Wenn intern keine Lösung gefunden werden kann, hilft u.U. professionelle Mediation / Klärung, ob rechtliche Maßnahmen ergriffen werden sollten bzw. sogar erforderlich sind.

Schritt 4: Eigenes Konfliktverhalten analysieren

Das eigene Konfliktverhalten kann großen Einfluss darauf haben, ob ein Konflikt einvernehmlich gelöst werden kann oder **eskaliert**. Das spielt eine besonders große Rolle, wenn man selbst einer der **Hauptakteure** im Konflikt ist.

Folgendes sollte in Bezug auf das eigene Konfliktverhalten analysiert werden:

- Schmerzpunkte und Probleme im Team offen ansprechen, statt sie herunterzuschlucken
- Ich-Botschaften statt Du-Botschaften

- Diskussion auf sachlicher statt emotionaler Ebene
- Wertschätzung gegenüber anderen Konfliktparteien
- Chancen von Konflikten erkennen und proaktiv nutzen
- eigene Regeltreue/-einhaltung prüfen

Prüfungsschritte rechtliche Vorgaben

1. Beinhaltet der Sachverhalt rechtliche Aspekte?

Beispiele:

- Vertretungsbefugnis innerhalb des Vereins
- arbeitsrechtliche Aspekte bzgl. hauptamtlicher Mitarbeiter
- Gemeinnützigkeit und Mittelverwendung

2. Gibt es hierzu vereinsinterne Vorgaben?

- Satzung
- Vereinsordnung / Richtlinien
- Beschlüsse

3. Gibt es hierzu (ggf. ergänzend) gesetzliche Vorgaben?

> bei Unklarheiten / Schwierigkeiten Einholung einer rechtlichen Einschätzung durch einen Experten zu empfehlen

4. Prüfung der Notwendigkeit sowie Zweckmäßigkeit der Vorgehensweise (ggf. nach vorheriger Einholung einer Rechtsauskunft / Rechtsberatung):

- Bestehen zwingende rechtliche Vorgaben, die unbedingt eingehalten werden müssen?
- Besteht ein Ermessensspielraum hinsichtlich der gestalterischen Möglichkeiten?
- Klärung der Rechtsfolgen für den / die Beteiligten (z.B. Mitglied, das aus dem Verein ausgeschlossen wird), aber auch der darüberhinausgehenden Folgen, insbesondere für den Verein (z.B. Image, Presseberichte, Unruhe in der Mitgliedschaft oder umgekehrt Rückkehr zur Vereinsarbeit wieder möglich?)

- Abwägung: Aufwand, Kosten, Prozessrisiko etc. > bestehen alternative Möglichkeiten, z.B. Mediation, Schlichtung?
> Klärung dieser Fragen möglichst mit fachlicher Unterstützung
- stets objektive Sichtweise und Ruhe beibehalten (Beachte: Tunnelblick im Stress!)

IX. Literatur

Es gibt unzählige Buchveröffentlichungen, Lehrmaterialien und Broschüren zu den Themen Konfliktbegegnung, Streitbeilegung, Kommunikation und Mediation. Das gilt auch für das Thema Vereinsrecht und damit zusammenhängende Bereiche wie Datenschutz oder Steuern im Verein. Die nachfolgenden Literaturvorschläge stellen daher keine abschließende Liste dar, sondern sind lediglich Empfehlungen und Vorschläge, die zu einer weiteren Lektüre und Einarbeitung in die Themen einladen sollen.

Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation – Eine Sprache des Lebens (Junfermann-Verlag)

Marshall B. Rosenberg: Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation: Ein Gespräch mit Gabriele Seils (Herder-Verlag)

Beate Brüggemeier: Wertschätzende Kommunikation (Junfermann-Verlag)

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden (3 Bände) – (Rowohlt-Verlag)

Friedemann Schulz von Thun: Das innere Team in Aktion – Praktische Arbeit mit dem Modell (Rowohlt-Verlag)

Fisher / Ury / Patton: Das Harvard-Konzept (Deutsche Verlagsanstalt)

Detlef Burhoff: Vereinsrecht – Leitfaden für Vereine und Mitglieder, 11. Aufl. (NJW-Verlag)

Sauter / Schweyer / Waldner: Der eingetragene Verein, 22. Aufl. (C.H.Beck-Verlag)

Goetz / Hesse / Koglin: Praxisratgeber Vereinsrecht, 8. Aufl. (Walhalla-Verlag)

[Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz \(Hrsg.\):](#) Leitfaden zum Vereinsrecht (Broschüre - Stand: Sept. 2016) – kostenloser Download auf www.bmj.de

[Hessisches Ministerium der Justiz \(Hrsg.\):](#) Das Vereinsrecht – eine Orientierungshilfe (Broschüre - Stand: April 2024) – kostenloser Download auf www.justizministerium.hessen.de

[Ministerium der Justiz Rheinland-Pfalz \(Hrsg.\):](#) Rund um den Verein (Broschüre - Stand: April 2023) – kostenloser Download auf www.wir-tun-was.rlp.de

[Landesbeauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit NRW \(Hrsg.\):](#) Datenschutz im Verein (Broschüre – Stand: August 2022) – kostenloser Download auf www.idi.nrw.de

[Ministerium der Finanzen des Landes Nordrhein-Westfalen \(Hrsg.\):](#) Vereine und Steuern (Broschüre - 11. Aufl., Stand: Januar 2025) – kostenloser Download auf www.finanzeverwaltung.nrw.de

Buchtipps



Impressum

Herausgeber:

BAG SELBSTHILFE

Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe von Menschen
mit Behinderung, chronischer Erkrankung und ihren Angehörigen e.V.

Kirchfeldstr. 149

40215 Düsseldorf

Tel.: 0211-31006-0

Telefax: 0211-31006-48

E-Mail: info@bag-selbsthilfe.de

Internet: www.bag-selbsthilfe.de

Autoren:

Christine Kirchner

*Sozialwissenschaftlerin, Dipl.-Betriebswirtin
(FH), Zertifizierte Mediatorin, Systemische
Beraterin (DGSF)*

Organisationsentwicklung, Supervision & Coaching



Hermann-Herder-Straße 4
79104 Freiburg
Phone: 0761/8853286

[info@kirchner-
organisationsentwicklung.de](mailto:info@kirchner-
organisationsentwicklung.de)
www.christine-kirchner.de
www.lernort-selbsthilfe.de

Mitgliedschaften:

DGSF (Dt. Gesellschaft für systemische
Familientherapie und Beratung),
BM (Bundesverband Mediation)

© Christine Kirchner, Freiburg

Holger Borner

Rechtsanwalt und Mediator

Denglerstr. 64

53173 Bonn

Tel.: 0228 36969742

Mail: info@ra-borner.de

Internet: www.ra-borner.de

© Rechtsanwalt Holger Borner, Bonn

Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers und der Autoren