

SAND IM GETRIEBE?

Konflikte in Stiftungsgremien und wie sie gelöst werden können

VON DR. CHRISTOPH MECKING

» » » Das wichtigste Vermögen jeder Stiftung machen die Menschen aus, die sie leiten. Ihre Entscheidungen und ihr Engagement ermöglichen den Bestand und die Wirksamkeit der Stiftung. Obwohl oder gerade weil hier Menschen am Werk sind, die das Gute wollen, besteht die Gefahr von Konflikten. Ein ganzer Forschungszweig untersucht deren Entstehung und Verlauf und entwickelt Lösungsstrategien. Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass Konflikte nicht nur destruktiv sind, sondern die Chance zur Veränderung bieten.



DR. CHRISTOPH MECKING

ist Rechtsanwalt, Mediator und geschäftsführender Gesellschafter des 1990 gegründeten Instituts für Stiftungsberatung sowie Herausgeber des Fachmagazins *Stiftung&Sponsoring*. Von 1997 bis 2004 war er Geschäftsführer des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Zuvor hat er im Stiftungszentrum des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft Stifter beraten und Stiftungen betreut.

Weitere Informationen

c.mecking@stiftungsberatung.de
www.stiftungsberatung.de
www.kanzlei-mecking.de
www.stiftungsmediation.de

Intrastiftungskonflikte

Stiftungen sind keine konfliktfreie Zone. Doch dringen Konflikte in Stiftungen nur selten in die Öffentlichkeit. Es fehlt an einem Resonanzboden in Form von Mitgliederversammlungen oder Marktinteresse. Nur wenn ein Streit bereits hoch eskaliert ist, wird er mitunter von interessierter Seite „durchgestochen“. Hinter vorgehaltener Hand allerdings oder in der Beratungs- und Mediationspraxis ist durchaus von Konflikten zu erfahren. Sie sind durch emotionale und personale Aspekte geprägt. Nicht selten hingegen werden die persönlichen Anteile durch das gemeinwohlorientierte Engagement verdeckt. Konflikte entwickeln sich so „im Dunklen“

und können zu Leistungsdefiziten der Stiftung und zum Unwillen der an sich motivierten und engagierten Akteure führen.

Vielfalt von Konfliktparteien

Konfliktkonstellationen in Stiftungen sind vielfältig. Sie treten auf zwischen Vorstand und Geschäftsführung, zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern, zwischen verschiedenen Organen, auch zwischen Stifter und Gremien oder innerhalb von Gremien. Über solche Intrastiftungskonflikte hinaus sind Stiftungen beteiligt an Auseinandersetzungen mit anderen Anspruchsgruppen und Aufsichtsbehörden, die freilich eher Sachfragen betreffen und einer rechtsförmlichen Behandlung unterliegen. Im Folgenden soll es vor allem um Konflikte innerhalb von Gremien gehen.

Gegenstand von Konflikten ist meist ein Gegensatz von Interessen. Dahinter stehen nicht selten divergierende Werte, die zu unterschiedlichen Beurteilungen, Gefühlen und Zielen führen, die das gegensätzliche Verhalten der Konfliktparteien bestimmen. Ansonsten würde es sich lediglich um Missverständnisse aufgrund fehlender, falscher oder falsch verstandener Information handeln, die sich nach Offenlegung ausräumen lassen.

Satzungsgestaltung

Die Gestaltung der Satzung kann Konflikte wahrscheinlich machen und später dann deren Lösung beeinflussen. Gerade die Zusammensetzung der Gremien und die Regelung ihrer Handlungspflichten und Beschlussverfahren sind hier von Bedeutung.

Wenn etwa Ämter funktionsbezogen besetzt werden und damit unterschiedliche Interessen in ein



Gremium Eingang finden, sind Konflikte vorprogrammiert. So wird der qua Amtes berufene Banker eher an der Erhaltung des Vermögens interessiert sein als der Vertreter des satzungsmäßigen Destinatärs, der hohe Ausschüttungen bevorzugt.

Sind Mitglieder der Organe zur Aufklärung verpflichtet, wenn die Möglichkeit eines Interessenkonflikts besteht, wird konfliktauslösenden Informationsdivergenzen und Misstrauen vorgebeugt. Die Entwicklung eines Konflikts kann weiter davon abhängen, ob eine bestimmte Amtsdauer festgelegt ist oder ob ein Mitglied des Gremiums durch Beschluss abberufen werden kann, welche Mehrheiten für diese Entscheidung notwendig sind, ob es zur Legitimation eines wichtigen Grundes bedarf, ob eine Anhörung des betroffenen Mitglieds vorgeschrieben und in welchem Umfang Rechtsschutz eingeräumt ist.

Wege zur Lösung

Satzungsänderungen können eine geeignete, dauerhaft wirksame Reaktion auf immer wieder auftretende Konfliktsituationen sein, die präventiv wirkt. Es wird freilich zu begründen sein, ob die Veränderung dem (mutmaßlichen) Stifterwillen (der sicherlich auch im reibungslosen Funktionieren der Stiftung besteht) entspricht.

Lässt sich ein Konflikt nicht vermeiden oder konstruktiv bewältigen, besteht ein unüberschaubar großes Handlungspotenzial. Als Lösungen für den „heißen“ Konflikt werden insbesondere genannt: Flucht, Aussitzen, Kampf, Unterordnung, Delegation, Kompromiss

oder Konsens. Mehr oder weniger sind sie auch in der täglichen Stiftungspraxis zu erkennen.

Eine klare Lösung ist sicher, wenn eine der Parteien das Konfliktfeld verlässt, etwa weil sie abberufen wird oder ihr Amt niederlegt. Auf der anderen Seite des Spektrums steht die dauernde, für alle belastende Auseinandersetzung. Sie führt nicht selten zu einer Anrufung der Gerichte. Solche Prozesse sind freilich mit nicht unerheblichem Aufwand an Zeit und Kosten verbunden, nur begrenzt von den Beteiligten zu kontrollieren und für die Verbesserung der Wirksamkeit von Organisation und Engagement wenig hilfreich. Nicht selten können damit auch erhebliche Reputationsschäden für die Stiftung verbunden sein. Und sie führen, wenn es sich nicht allein um die schlichte Klärung von Rechtsfragen handelt, oft nicht zur wirklichen Befriedung.

Insofern kommt als vermittelnder und deeskalierender Weg die Mediation in Betracht, die auch im Non-Profit-Sektor an Bedeutung gewinnt. Die „Verstehensvermittlung“ ist ein Verfahren zur eigenverantwortlichen Konfliktlösung. Mit Unterstützung eines allparteilich wirkenden Mediators werden Bedürfnisse und Interessen aufgeheilt und sichtbar. Lösungen können dann von den Beteiligten selbst gefunden werden. Wenn die Mediation gelingt, entsteht eine Win-win-Situation. Vorteilhaft ist, dass ein erträgliches persönliches Verhältnis der Parteien gewahrt werden kann und dass gegenseitiges Verständnis und die Chance einer Einigung über den konkreten Streitstoff hinaus und im Hinblick auf die gemeinsame Zukunft entsteht. Die Mediation in einer thematischen Breite zeigt sich in der Praxis als geeignetes Verfahren, um ebenso wertschätzend wie effizient Konflikte in Stiftungsgremien zu lösen. Schließlich soll das Ziel der Auseinandersetzung mit Konflikten nicht darin bestehen, dass der Konflikt selbst seinen Ausgang bestimmt, sondern die Personen, die ihn austragen. « « «