



## IMPRESSUM

*Herausgeber:*

*Aktive Bürgerschaft e.V.*

*Geschäftsstelle*

*Reinhardtstraße 25*

*10117 Berlin*

*Tel. 030 2400088-0, Fax -9*

*info@aktive-buergerschaft.de*

*www.aktive-buergerschaft.de*

*Kuratorium: Werner Böhnke (Vorsitzender)*

*Vorstand: Dr. Peter Hanker (Vorsitzender)*

*Geschäftsführer: Dr. Stefan Nährlich*

*Leiterin Presse und Kommunikation: Christiane Biedermann*

*Redaktion: Bernadette Hellmann, Dr. Stefan Nährlich*

*Mitarbeit: Christiane Biedermann, Antje Fleischhauer, Andreas*

*Grabsch, Elena Philipp, Verena Schoke, Bodo Wannow*

*Gestaltung: Ayşe Gökmenoğlu*

*Titelbild: Zum Jubiläumsforum Förderpreis Aktive Bürgerschaft am 16.03.2012 kamen die 28 bisher ausgezeichneten Bürgerstiftungen. Foto: Kai Bienert*

*Fotos: Thomas Kunsch S. 11, Western Reserve Historical Society S. 37, Provincial Archives of Manitoba S. 38, Philanthropy Ireland S. 39, Silicon Valley Community Foundation S. 40, Marwa El Daly S. 41, Kai Bienert S. 89, 191, 239, 258, 272, 289, Ev. GKG Heilbronn S. 248, Heilbronn Marketing GmbH S. 248, Gästeinformation Lilienthal S. 250, Eugen Bechmann S. 250, Bürgerstiftung Hellweg-Region S. 252, Soestmarketing S. 252, BürgerKolleg Wiesbaden S. 254, Oliver Abels S. 254, Matthias Niehues S. 256, Stadt Vechta/Krogmann S. 256, W. Detemple S. 258, Ralf Emmerich S. 260, Helga Thomé S. 262, Sabine Schulz S. 262, David Taylor S. 265, Thomas Langenfeld S. 270, Ralf Tober S. 271, Hartmut Buchwald S. 273, Philipp Ruopp S. 274, Sabine Graser-Kühnle/Südwestpresse S. 275, Marita Haibach S. 276, Willi Rode S. 277, Karsten Timmer S. 278, Bielefelder Bürgerstiftung S. 279*

© 2013 Aktive Bürgerschaft e.V.

Schutzgebühr: 10,00 Euro

*In dieser Publikation wird ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit überwiegend die männliche Sprachform verwendet. Bei allen männlichen Funktionsbezeichnungen sind stets auch Frauen gemeint.*

# Editorial

3

*Liebe Leserinnen und Leser,*

der 100. Geburtstag der Community Foundations strahlt uns entgegen. Mit Gründung der ersten Bürgerstiftung der Welt, der Cleveland Community Foundation, durch den Bankier und Anwalt Frederick Goff im Jahr 1914 ist eine neuartige Stiftungsform entstanden. Seit gut 15 Jahren gibt es Bürgerstiftungen auch in Deutschland.

Was die Bürgerstiftungen so populär macht, was Bürgerstiftungen in Deutschland bewegen und was Bürgerstifter bewegt, wie die Erfolgsgeschichte in Zahlen und Fakten aussieht und was man über Bürgerstiftungen wissen muss, davon handelt der Band „Diskurs Bürgerstiftungen“. Ganz herzlich möchten wir uns bei allen Autorinnen und Autoren aus Bürgerstiftungen, Fachpraxis und Wissenschaft bedanken. Sie haben dazu beigetragen, dass sich aus der Mitte der Bürgerstiftungen heraus, reflektiert und mit Blick über den eigenen Horizont, eine innovative und partizipative Stiftungsform vorstellen kann. Alle Autoren verbindet sicherlich der Wunsch, dass viele weitere Personen und Unternehmen mit Geld, Zeit oder Ideen mitstiften. Bürgerstiftungen können nur das sein, was die Bürgerinnen und Bürger vor Ort aus ihnen machen. Und das ist vielfach schon sehr beeindruckend.

Entgegen aller Befürchtungen weiß man heute, dass es um das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland gut bestellt ist. Die Vereinsdichte ist mit 580.000 Vereinen so hoch wie nie, die Anzahl der Stiftungen hat mit fast 19.000 einen neuen Höchststand erreicht. Noch nie haben sich so viele Menschen in unserem Land für gemeinnützige Belange engagiert. Welche Rolle können da rund 300 Bürgerstiftungen spielen?

Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass Bürgerstiftungen eine außerordentliche Rolle spielen können, die weit über ihre bloße Anzahl hinausgeht. Mit den Bürgerstiftungen haben sich erstmals in der jüngeren Geschichte der Bundesrepublik Deutschland landesweit eine Idee und ein Konzept etabliert, um aus privater Initiative nachhaltig Eigenkapital der Bürgergesellschaft aufzubauen und bürgerschaftliches Engagement vor Ort zu fördern. Eine Idee und ein Konzept, die nicht durch politischen Willen entstanden sind, die sich nicht nach den Förderwegen – und leider auch manchmal -irrwegen – von Bundesmodellprogrammen richten mussten und die weitgehend frei von staatlicher Förderung und Einflussnahme sind. Im Gegenteil, bereits heute wecken die Bürgerstiftungen nicht nur Interesse, sondern auch manchmal Begehrlichkeiten von Seiten der öffentlichen Hand. Das hat gute Gründe.

Durch ihre lokale Ausrichtung und ihren breiten Stiftungszweck können die Bürgerstiftungen flexibel auf die gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft reagieren. Gleichzeitig bieten sie viele Formen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Stiftern, Vereinen, Unternehmen, Kirchengemeinden und Kommunen. Sie setzen dort an, wo Menschen sich am ehesten engagieren wollen und sich am besten mit ihren Fähigkeiten,

4

Erfahrungen und Kenntnissen einbringen können: vor Ort. Dort entwickeln sich immer mehr Bürgerstiftungen zum ersten Ansprechpartner für Bürgerengagement.

Unser herzlicher Dank geht an alle Autoren für ihre Beiträge, für ihr Nachdenken, Mitdenken und Vordenken. Ganz besonders bedanken wir uns für die Diskurse, die wir im Entstehen des Bandes mit einzelnen Autoren führen konnten. Sei es, um sie für einen Beitrag zu gewinnen oder um mit ihnen so manches Thema zu vertiefen. Wir bedanken uns bei unseren Kolleginnen und Kollegen, die uns tatkräftig bei diesem stetig gewachsenen Band unterstützt haben, uns viele Anregungen und Hinweise gaben und wichtige Teile des Bandes beisteuerten.

Zum Schluss laden wir Sie, liebe Leserinnen und Leser, ein: Werden Sie Teil des Diskurses Bürgerstiftungen und lassen Sie uns Ihre Meinung wissen. Lassen Sie sich anstecken von dieser großartigen Idee und den vielen engagierten Bürgerstiftern und werden Sie auch einer. Sie sind uns willkommen!



Dr. Stefan Nährlich  
Geschäftsführer



Bernadette Hellmann  
Projektleiterin Bürgerstiftungen

# Inhalt

Editorial	3
<b>Kapitel 1 - Entwicklung: 15 Jahre Bürgerstiftungen in Deutschland</b>	<b>11</b>
Bürgerengagement und Bürgerstiftungen <i>Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	13
Chronik <i>Bernadette Hellmann und Verena Schoke</i>	17
Im Gespräch: 15 Jahre Bürgerstiftungen in Deutschland <i>Christian Pfeiffer, Stefan Nährlich und Holger Backhaus-Maul</i>	34
Serie: Bürgerstiftungen in internationaler Perspektive – von Cleveland bis Kairo <i>Bernadette Hellmann</i>	36
<b>Kapitel 2 - Länderspiegel Bürgerstiftungen</b>	<b>45</b>
Für Schnell-Leser: Ein Überblick	50
Bürgerstiftungen zwischen Innovation und Herausforderung <i>Bernadette Hellmann</i>	52
Bürgerstiftungen in Deutschland 2012: Fakten und Trends <i>Bodo Wannow</i>	55
BS.MAX: Der Bürgerstiftungs-Benchmark <i>Stefan Nährlich</i>	59
Methodik: Auswahl der Bürgerstiftungen und Stiftungsdaten <i>Andreas Grabsch, Elena Philipp und Judith Polterauer</i>	64
Bürgerstiftungen in Deutschland	67
Bürgerstiftungen in den Bundesländern	70
Erfolgsbilanz nach 15 Jahren Bürgerstiftungen führt auch zu Imitationen <i>Stefan Nährlich, Bernadette Hellmann und Andreas Grabsch</i>	82
<b>Kapitel 3 - Was Bürgerstiftungen bewegt</b>	<b>89</b>
Warum ein Diskurs? <i>Bernadette Hellmann und Stefan Nährlich</i>	91
<b>1   Diskurs Selbstverständnis: Einzigartigkeit</b>	
Was sind Bürgerstiftungen? <i>Impulsbeitrag von Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	95
Bürgerstiftungen sind Menschenfänger <i>Nina Spallek</i>	98
Jeder kann helfen, vielen wird geholfen <i>Ute Hirschfelder</i>	100

Wir machen nicht alles besser, sondern vieles anders <i>Doris Voll</i>	101
Was Bürgerstiftungen für die Demokratie tun können <i>Dietrich Harth</i>	102
Bürgerstiftungen brauchen eine Bewegung, die sie trägt <i>Helga Breuninger und Irene Armbruster</i>	104
Philanthropie für jedermann <i>Gregor Jungheim</i>	106
Die Bürgerstiftung: ein einzigartiges Konstrukt <i>Rupert Graf Strachwitz</i>	107
<b>2   Diskurs Selbstverständnis: Lückenbüßer?</b>	
Was ist dran am Lückenbüßer? <i>Impulsbeitrag von Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	111
Lücken füllen, ohne Lückenbüßer zu sein <i>Friedemann Walther</i>	114
Macht und Kapital – Grenzen für das Engagement selbstbestimmter Bürgerstiftungen <i>Johannes Bolz</i>	115
Die Bürger eignen sich Städte wieder an <i>Hans-Christoph Hoppensack</i>	117
Das Leben findet einen Weg <i>Tobias Bäcker</i>	118
Nicht Lückenbüßer, sondern Avantgarde <i>Christian Vogt</i>	120
Institution für Bürgerengagement <i>Hans-Peter Kosmider</i>	121
Die Mischung macht's...!? <i>Elke Becker</i>	122
Bürgerstiftungen als zivilgesellschaftliche Akteure <i>Timo Reinfrank</i>	123
<b>3   Diskurs Management und Governance</b>	
Wie weit trägt ehrenamtliches Engagement? <i>Impulsbeitrag von Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	127
Kurs genommen auf Professionalisierung <i>Angelika Kell</i>	130
Grenzen neu definieren <i>Martina Wolf</i>	131
Hauptamtliche dürfen nicht Ziel sein <i>Norbert Feldkamp</i>	132



Der lange Weg in die Fläche <i>Annette Diab</i>	134
Hauptamt ist nötig, wo Ehrenamt keine Zeit und Tradition hat <i>Viktoria Enzenhofer</i>	135
Nach 13 Jahren die Verantwortung an Jüngere übergeben <i>German Rieping</i>	137
Wie viel „Bürger“ ist in Bürgerstiftungen drin? <i>Berit Sandberg</i>	138
Freiwillige gewinnen und binden <i>André Christian Wolf</i>	140
<b>4   Diskurs Förderer</b>	
Was bewegen Projekte und Förderung? <i>Impulsbeitrag von Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	145
Wofür steht die Bürgerstiftung Wiesloch? <i>Annegret Sonnenberg</i>	148
Wohin mit dem Geld? Wir brauchen Kriterien für Gemeinsinn <i>Andreas von Gropper und Andreas Hagenkötter</i>	149
Explorative Projekte systematisieren Förderpraxis <i>Susanne Kessen</i>	151
Die Bürgerstiftung als Katalysator und „Salz in der Suppe“ <i>Hermann A. Klasen</i>	152
Junge Menschen sind unsere Zukunft <i>Ivonne Achtermann</i>	153
Prioritäten für die Stiftungsarbeit <i>Stefan Bergheim</i>	154
Wirkung erzielen und kommunizieren <i>Zoë Felder und Philipp Hoelscher</i>	155
Die Zukunftschance der Bürgerstiftungen <i>Volker Hassemer</i>	156
<b>5   Diskurs Dienstleister</b>	
Welche Rolle spielen Stifter und Spender? <i>Impulsbeitrag von Bernadette Hellmann und Stefan Nährlich</i>	161
Auf der Suche nach des Pudels Kern! <i>Ulrich E. Deissner</i>	164
Nur was gut ist, zieht Gutes an <i>Beate Mertmann</i>	166
Unser Mehrwert für Stifter und Berater <i>Dorothea Jäger</i>	167

Bürgerstiftungen müssen sich öffnen <i>Klaus Wehmeyer</i>	168
Zwischen Wissen und Gewissen – Gebühr für ehrenamtliche Beratung? <i>Ulrich E. Deissner</i>	169
Man muss auch mal „Nein“ sagen können <i>Karsten Timmer</i>	170
Wo sind die lokalen Zentren der Philanthropie? <i>Michael Alberg-Seberich</i>	171
Dienstleistungen für mehr Engagement <i>Michael Busch</i>	172
<b>6   Diskurs Mittelbeschaffung</b>	
Woher kommt das Geld für gute Zwecke? <i>Impulsbeitrag von Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	177
Die Bürgerstiftung als Konkurrent oder Dach des Gemeinwesens? <i>Sabine Sieble</i>	180
Kampf um den Spendenkuchen oder neue Ressourcen für das Gemeinwohl? <i>Anja Böllhoff</i>	181
Erfolg durch Unabhängigkeit, Freiheit und gute Leistung <i>Heike Maria von Joest</i>	182
Kein Entweder–oder! <i>Klaus Lang</i>	183
Mittelbeschaffung mit professioneller Projektarbeit <i>Michael Eckstein</i>	184
Erfolg am Nutzen für die Bürger messen <i>Thomas Michel, Marie-Luise Stoll-Steffan und Kris Kunst</i>	185
Professionelles Fundraising für Bürgerstiftungen <i>Michael Urselmann</i>	186
Wer Geld von anderen will, darf nicht unter sich bleiben wollen <i>Michael Vilain</i>	187
Der Zweck heiligt den Verbrauch <i>Christoph Mecking</i>	189
<b>Kapitel 4 - Hintergrundtexte zu Bürgerstiftungen</b>	191
Einleitung und Einordnung der Texte	193
Ausgewählte Literatur	195
Zukunft Bürgerstiftung!	196
Warum die Bürgerstiftungen genau die richtigen Organisationen zur richtigen Zeit sind <i>Stefan Nährlich</i>	



Rechenschaft und Governance	207
Wie sich Stiftungsarbeit legitimiert <i>Stefan Nährlich</i>	
Starke Bürgerstiftungen – starke Kommunen	211
Zehn Tipps für die erfolgreiche Zusammenarbeit <i>Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann</i>	
Die Bürgerstiftung als Partner für Unternehmen	213
<i>Bernadette Hellmann</i>	
„Ich sehe was, was Du nicht siehst“	216
Öffentlichkeitsarbeit von Bürgerstiftungen <i>Christiane Biedermann und Verena Schoke</i>	
Zeitstifter gewinnen	228
Freiwilligenmanagement in Bürgerstiftungen <i>Christiane Biedermann</i>	
Volksbanken Raiffeisenbanken – Engagiert für Bürgerstiftungen	235
<i>Stefan Nährlich</i>	
<b>Kapitel 5 - Der Förderpreis Aktive Bürgerschaft</b>	239
Der Förderpreis Aktive Bürgerschaft und seine Entwicklung	241
<i>Stefan Nährlich und Bodo Wannow</i>	
Der Förderpreis im Diskurs	245
<i>Statements von Christa Kolster-Bechmann, Knud Eike Buchmann und Hans Behringer</i>	
Ausgezeichnete Bürgerstiftungen 2012/2011	248
<b>Kapitel 6 - MitStiften! Mit Geld, Zeit, Ideen</b>	265
<b>1   Stifterinterviews</b>	
„Man muss die Menschen direkt ansprechen“	270
Kazim Erdogan, Bürgerstiftung Neukölln	
„Ich habe viele mit meiner Begeisterung angesteckt“	272
Maren Heinzerling, Bürgerstiftung Berlin	
„Wir wollen in der Region mitgestalten“	274
Ralf Schiffbauer, Bürgerstiftung Laichinger Alb	
„Es geht darum, Vertrauen zu fassen“	276
Marita Haibach, Stiftung Citoyen	
„Stiften muss einfach sein“	278
Karsten Timmer, Bielefelder Bürgerstiftung	
<b>2   Serviceteil</b>	
<b>Anhang</b>	289

# Kapitel 3



**Was Bürgerstiftungen  
bewegt**  
Der Blick von innen und  
von außen



# Warum ein Diskurs?

*Bernadette Hellmann und Stefan Nährlich*

Wissen Sie, was eine Bürgerstiftung ist? Was ihre Funktion im Gemeinwesen ist, wie sie sich von der Kommune und anderen Akteuren vor Ort unterscheidet? Wen sie als Stifter und Engagierte gewinnen will? Ob die Bürgerstiftung den „Spendenkuchen“ vor Ort vergrößert, oder ob sie in Konkurrenz zu anderen gemeinnützigen Einrichtungen tritt? Dies sind nur einige von vielen Fragen, die alle Bürgerstifter bewegen, auf die aber wohl jeder eine etwas andere Antwort gibt.

Daher haben wir das 15-jährige Bestehen der Bürgerstiftungen in Deutschland zum Anlass genommen, die in den zurückliegenden Jahren mit Aktiven aus Bürgerstiftungen immer wieder diskutierten Fragen in einem „Diskurs Bürgerstiftungen“ aufzugreifen und in sechs Themenblöcken zu bündeln. Sie beschäftigen sich mit der Einzigartigkeit der Bürgerstiftung, ihrer Rolle zwischen Lückenbüßer und Avantgarde der Bürgergesellschaft, mit dem Management sowie mit ihren Aufgaben als Förderer, Dienstleister für Stifter und Mittelbeschaffer. Alle Bürgerstiftungen waren eingeladen, sich mit einem Beitrag an einem der sechs Themenblöcke zu beteiligen.

Jedes Thema wird durch Leitfragen und einen Impulsbeitrag eingeführt, dann durch ein halbes Dutzend Bürgerstifter kommentiert. Die Vielfalt der Beiträge zeigt: Die Bürgerstiftungen basieren auf dem gleichen Stiftungsmodell und teilen die dazugehörige Philosophie. Die Ausgestaltung vor Ort aber variiert, denn jede Bürgerstiftung lebt durch ihre individuellen Engagierten und trifft auf andere Rahmenbedingungen – Alter und Größe der Stiftungen unterscheiden sich ebenso wie die regionalen Gegebenheiten, Stärken und Probleme, das Wohlstandsniveau, lokale Traditionen des Stiftens und vieles mehr. Entsprechend unterscheiden sich die Schwerpunkte und Herangehensweisen der Bürgerstiftungen, teils aus strategischen Gründen, teils aufgrund der Leistbarkeit vor Ort. Dies bildet der Diskurs ab.

Damit die Bürgerstiftungsszene die Diskussion nicht unter sich führt, kommen zum Abschluss jedes Themenblocks zwei bis drei Experten zu Wort, die die Innensicht um die Außenperspektive anreichern. Insgesamt haben sich 35 Bürgerstifter und 16 Experten an dem Diskurs beteiligt. Für alle Beiträge gilt: Sie müssen nicht allumfassend sein, sondern können einzelne Aspekte herausgreifen. Die Autoren konnten frei entscheiden, welche Schwerpunkte sie setzen und ob sie eine oder mehrere der Fragen aufgreifen.

Herzlichen Dank an alle Autoren, die viele interessante, anregende und manchmal auch kontroverse Antworten auf die Fragen geben, die Bürgerstiftungen beschäftigen. Aber lesen Sie selbst!

## **6 | Diskurs Mittelbeschaffung**

„Geld regiert die Welt und der Zweck heiligt die Mittel!“ Oder wie gehen Bürgerstiftungen mit Geld um?

## 176 Leitfragen

- ▶ *Erreichen Bürgerstiftungen neue Stifter und Spender, oder gehen die Zuwendungen zu Lasten der Vereine vor Ort?*
- ▶ *Orientieren sich Bürgerstiftungen im Fundraising an Projekten, die Geldgebern „gut zu verkaufen“ sind?*
- ▶ *„Staatsknete“ und privates Engagement: Dürfen Bürgerstiftungen mit öffentlichen Mitteln Projekte fördern und wenn ja, unter welchen Bedingungen?*
- ▶ *Langfristig Vermögen aufbauen oder Spenden zur zeitnahen Mittelverwendung einwerben – welche Strategien oder Prioritäten setzen Bürgerstiftungen?*
- ▶ *Welche Kriterien verfolgen Bürgerstiftungen in ihrer Vermögensanlage – sicher, ertragreich, ethisch, regional angelegt?*

# Woher kommt das Geld für gute Zwecke?

177

*Impulsbeitrag von Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann*

Denkt man an Stiftungen, denkt man auch an Geld. Manche denken dabei vielleicht an ein Steuersparmodell, andere vielleicht sogar an Steuerhinterziehung und Stiftungsmodelle jenseits des deutschen Gemeinnützigkeitsrechts. Die meisten aber denken an finanzielle Mittel für Bildungsprojekte, soziale Arbeit, Kulturförderung oder Umweltschutz. Kurz: Geld für gute Zwecke! Doch wie so häufig, steckt der Teufel im Detail: Woher kommt das Geld für die guten Zwecke?

Die Mittel der Bürgerstiftungen stammen aus der Verwaltung ihres Stiftungsvermögens und aus Spenden, die unmittelbar den satzungsgemäßen Stiftungszwecken zugutekommen. Im Jahr 2011 haben die Bürgerstiftungen auf diese Weise insgesamt 12,3 Millionen Euro in das lokale Gemeinwohl investiert. Die Gremien der Bürgerstiftungen stehen vor der Herausforderung, einerseits Spenden einzuwerben, um Projekte umzusetzen und ihre laufenden Aktivitäten zu finanzieren, andererseits das oft noch geringe Stiftungsvermögen durch Zustiftungen weiter auszubauen.

In der Vermögensverwaltung ist die zentrale Frage, wie die Rendite erwirtschaftet wird, damit das Stiftungskapital Erträge abwirft. Während früher noch die sogenannte „mündelsichere“ Anlageform vorgeschrieben war, gilt diese Restriktion seit einiger Zeit nicht mehr. Mit dem Gebot, das Stiftungskapital „sicher und ertragreich“ anzulegen, reagierte der Gesetzgeber einerseits auf den steigenden Bedarf an finanzieller Förderung durch Stiftungen und andererseits auf den steigenden Gestaltungswillen der Stiftungen selbst. Diese konkurrierenden Ziele in einer Anlagestrategie bestmöglich in Einklang zu bringen, ist anspruchsvolle Aufgabe der Gremien. Das Spannungsverhältnis zwischen dem Interesse an höheren finanziellen Mitteln einerseits und der inzwischen größeren Sensibilität für die Verantwortung als Anleger andererseits, nimmt gerade in Zeiten niedriger Zinserträge zu.

Wie legen deutsche Stiftungen ihr Vermögen an und wie wichtig ist dabei eine Anlagestrategie, die im Einklang mit den Förderzielen der Stiftung steht, das sogenannte „Mission Related Investment“? Dies untersuchte die Universität Stuttgart vor zehn Jahren und befragte 400 Stiftungen (Schäfer 2003). Das Ergebnis: Ethischen, sozialen und ökologischen Anlagekriterien wird geringe Bedeutung beigemessen. Nur etwa vier Prozent der befragten Stiftungen bezeichneten sich als ethische Anleger. Fast zwei Drittel beabsichtigten auch in Zukunft nicht, derartige Anlagegrundsätze zu beachten. Vor vier Jahren hat der Bundesverband der Deutschen Stiftungen (2009) seine Mitglieder zu dem Thema befragt: Rund zehn Prozent der Stiftungen, so der Bundesverband, „dürften nachhaltig investieren“. Nach einer Befragung aus dem Dezember 2011 können sich 45 Prozent der 200 kapitalstärksten Stiftungen vorstellen, künftig soziale, ökologische und ethische Kriterien bei der Anlageentscheidung einzubeziehen (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2012).

Selbstverständlich sind derartige Anlageformen nicht die einzigen für Stiftungen infrage kommenden Alternativen. Gerade bei Bürgerstiftungen können auch regional ausgerichtete Vermögensanlagen gut mit der Förderung einer positiven lokalen oder regionalen Entwicklung korrespondieren. Die sprichwörtlich gewordene



Wendung des Philosophen Theodor W. Adorno „Es gibt kein richtiges Leben im falschen“ lässt sich auch auf das Anlageverhalten von Bürgerstiftungen anwenden. Ist es vertretbar, in Anleihen von Staaten zu investieren, die beispielsweise die Menschenrechte nicht achten, oder Aktien von Firmen zu kaufen, die Kriegswaffen produzieren?

## Finanzierungsquellen haben Folgen

Geld spielt trotz des Engagements der Ideen- und Zeitstifter auch für Bürgerstiftungen eine zentrale Rolle. Wenn eine neue Bürgerstiftung gegründet wird, befürchten örtliche Vereine und Initiativen vielfach die Konkurrenz um finanzielle Mittel.

Spenden einzuwerben gehört zu den Finanzierungsoptionen von Bürgerstiftungen und bei den meisten auch zur Alltagspraxis. Hier besteht durchaus eine Konkurrenz zu den lokalen Vereinen, was bei dem Einwerben von Stiftungsvermögen nicht unmittelbar der Fall ist. Wie können Bürgerstiftungen damit konstruktiv umgehen? Ein fairer Wettbewerb um finanzielle Mittel kann durchaus Anreize für sinnvolle Kooperationen und effektive Projekte zur Lösung gesellschaftlicher Probleme geben. Auch für die Bürgerstiftung sind in dieser Hinsicht andere gemeinnützige Organisationen durchaus „Wettbewerber“, auf die es zu reagieren gilt. Konzentriert sich die Bürgerstiftung auf eine Rolle als fördernde Stiftung, kommt es nicht zu einem verdrängenden Wettbewerb, da die Bürgerstiftung vielfach mit örtlichen Vereinen als Projektpartner oder Förderempfängern zusammenarbeitet (s. auch Diskurs „Selbstverständnis“). Eine Nischenstrategie, nur dort als Bürgerstiftung tätig zu werden, wo kein anderer Verein oder keine andere Stiftung aktiv ist, widerspricht aber Idee und Konzept der Bürgerstiftung.

Das Einwerben von Spenden stößt dort an seine Grenzen, wo die Spendenhöhe in keiner vernünftigen Relation mehr zum Aufbau des Stiftungsvermögens steht. Dieses Verhältnis zu konkretisieren, liegt in der Entscheidung jeder Bürgerstiftung selbst. Sie verlangt durchaus Standhaftigkeit und Selbstbindungskraft der Entscheidungsgremien. Zum einen ist das Einwerben konkreter Projektspenden einfacher, da es mehr den Präferenzen vieler Zielgruppen entspricht, zum anderen besteht die Gefahr, dass sich tendenziell die Projektarbeit und Auswahl der Förderprojekte der Bürgerstiftung mehr an der Fundraisingtauglichkeit orientieren als an anderen Kriterien. Der Fundraiser-Satz „Tiere und Kinder gehen immer“ spitzt dies zu. Dass sich gesellschaftliche Notwendigkeit und Kommunikationstauglichkeit nicht ausschließen müssen, ist auch richtig.

Aber nicht nur Fundraising-finanzierte Projekte folgen einer bestimmten Logik, auch Projekte, die über öffentliche Mittel gefördert werden, haben ihre Spezifika. Die Förderthemen folgen oft einer politischen Agenda, die Nachweise der Mittelverwendung dem öffentlichen Haushaltsrecht, und eine etwaige Folgefinanzierung ist meist nicht vorgesehen. Jenseits dessen stellt sich die Frage, ob Bürgerstiftungen überhaupt mit öffentlichen Mitteln arbeiten sollten. „Wer zahlt, schafft an“, sagt der Volksmund und meint damit, dass Geldgeber (und ihre Präferenzen) zum Bezugs- und Orientierungspunkt für das Verhalten und die Zielsetzung von Organisationen werden. Für Bürgerstiftungen, die sich als Ausdruck privaten Engagements für das Gemeinwohl verstehen, können Politik und Verwaltung aber grundsätzlich nicht als Orientierung dienen. Hier sind die

Bürgerstiftungen auf einem guten Weg: Während in Deutschland die Einnahmen des gemeinnützigen Sektors zu 60 Prozent aus öffentlichen Mitteln stammen und nur zu drei bis fünf Prozent aus privaten Stiftungen und Spenden, werben Bürgerstiftungen vor allem private Gelder ein (Polterauer 2009).

## Ausblick

Nicht nur die Frage der guten Mittelverwendung, sondern auch die Frage der guten Mittelherkunft sollte künftig stärker im Fokus der Arbeit von Bürgerstiftungen stehen. Gerade angesichts der aktuell niedrigen Erträge aus dem Stiftungsvermögen und der schwachen Präsenz von Stiftungen insgesamt bei ethischen Anlageformen, können sich Bürgerstiftungen durch eine kluge Anlagestrategie weiter profilieren.

## Literatur

- Bundesverband Deutscher Stiftungen: Gutes Geld. Nachhaltige Vermögensanlage und ethisches Investment. In: Stiftungswelt 2/2009, Berlin 2009.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Mission Investing im deutschen Stiftungssektor. Impulse für wirkungsvolles Stiftungsvermögen, Berlin 2012.
- Polterauer, Judith: Mittelherkunft der Bürgerstiftungen. In: Aktive Bürgerschaft (Hrsg.): Länderspiegel Bürgerstiftungen. Fakten und Trends 2009, Berlin 2009, S. 13-14.
- Schäfer, Henry: Das Anlageverhalten deutscher Stiftungen und ihre Bereitschaft zu ethisch geleiteter Kapitalanlage. In: Maecenata Actuell, Nr. 41/2003, S. 19-22.

# 180 Die Bürgerstiftung als Konkurrent oder Dach des Gemeinwesens?

*Sabine Sieble*



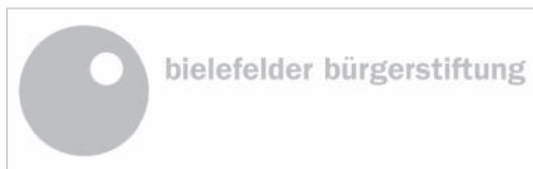
Chemnitz' kommunaler Haushalt ist seit zwei Jahren von Diskussionen um Millioneneinsparungen geprägt. Leere öffentliche Kassen führen dazu, dass sich die Kommune aus zahlreichen freiwilligen Aufgaben zurückzieht. Eigentlich gute Zeiten für eine Bürgerstiftung, die fördernd und operativ in der Stadt aktiv sein möchte. Dennoch: Eine in Deutschland lange Tradition des Stiftens und Spendens für soziale Zwecke wurde in der ehemaligen Industrie- und Arbeiterstadt Chemnitz durch über 50 Jahre Diktatur unterbrochen. Erst seit Beginn der 1990er Jahre entdecken Bürgerinnen und Bürger sowie die überwiegend kleinen und mittelständischen Unternehmen der Stadt freiwilliges, soziales Engagement langsam für sich und spenden oft und viel Ideen und Zeit, zunehmend auch Geld. Doch gerade beim Thema Geldspenden und (Zu-)Stiftungen konkurrieren über 400 Vereine und Verbände sowie eine Handvoll Stiftungen um die wenigen Großspender und Mäzene.

Wie oft hören wir das Argument „Es klopfen einfach zu viele an die Tür und möchten Geld“. Doch gerade dieses Argument ist ein Argument FÜR die Bürgerstiftung. Was kann einem Stifter Besseres passieren, als dass eine Stiftung für ihn aus den vielen, die sonst einzeln an seine Tür klopfen, jene identifiziert, die förderwürdig sind? Wir wollen und können in diesem Sinne als Dienstleister für unsere Stifter tätig sein. Doch diese Idee und das Konzept einer Bürgerstiftung werden leider nur ungenügend verstanden. Schon die Frage „Wie viele Mitglieder haben Sie zurzeit?“ offenbart, dass allein das Prinzip Stiftung nicht erfasst wird. Hinzu kommt: Zu unkonkret erscheint vielen der Förderzweck, bürgerschaftliches Engagement zu unterstützen, auch wenn tolle Stiftungsprojekte wie die Danke-Card und der Bürgerpreis zeigen, wie es gehen kann. Zugleich vernehmen wir den Ruf nach mehr zivilgesellschaftlichem Engagement bei weniger Staat immer lauter. Doch als Lückenbüßer für Haushaltslöcher möchten wir auch nicht herhalten.

In diesem Spannungsfeld versuchen wir aktiv zu sein und mehr finanzielle Begeisterung für unsere Bürgerstiftung zu wecken. Wir sind überzeugt, dass ein langfristiger und nachhaltiger Vermögensaufbau keinesfalls in Konkurrenz zu anderen Vereinen und Verbänden geschieht. Vielmehr können die Erträge eines gewachsenen Stiftungskapitals anderen Vereinen durch Förderungen zugutekommen. Doch genau dies zu vermitteln – sowohl gegenüber potenziellen Stiftern als auch gegenüber anderen Organisationen – ist in Chemnitz ein oftmals mühseliges Unterfangen, das der Stiftungsvorstand sowie die anderen Gremienmitglieder in ehrenamtlicher Arbeit leisten. Dennoch sehen wir die Lösung darin, dass wir partnerschaftlich mit anderen Organisationen und auch der Stadt zusammenarbeiten. Wir sind überzeugt: Ressourcen müssen gebündelt werden, um für Chemnitz etwas zu bewegen – nicht umsonst heißt unser Leitmotiv „Gemeinsam für unsere Stadt“. Wünschenswert wäre, wenn zukünftig auch andere vermehrt so denken und handeln würden.

# Kampf um den Spendenkuchen oder neue Ressourcen für das Gemeinwohl?

Anja Böllhoff



„Wieder eine Stiftung mehr!“, „Die wollen doch nur Geld!“, „Es sind doch sowieso immer die Gleichen, die etwas spenden!“ – mit diesen Vorurteilen wurde die Bielefelder Bürgerstiftung vor zehn Jahren in der Gründungsphase vielfach konfrontiert. Zehn Jahre später zeigt die Bilanz,

dass diese nicht stimmen. Aus 74 Gründungstiftern wurde ein Netzwerk von über 200 Stiftern. Dabei sind es nicht die üblichen „Geldgeber“, sondern Bürgerinnen und Bürger unterschiedlichster Generation, Profession und Herkunft, die mit großen und kleinen Zustiftungen einen Beitrag leisten. Tendenz steigend.

Fünf Treuhandstiftungen nutzen bislang die uneigennützig Dienstleistung unter dem Dach der Bielefelder Bürgerstiftung. Tausende Spender ergänzen die Erträge des Stiftungskapitals mit kleinen und großen, mit einmaligen und regelmäßigen, mit anlassbezogenen und freien Spenden. Tendenz steigend. Zahlreiche Zeitstifter sind dankbar, in einem funktionierenden Netzwerk ihre Zeit stiften und Ideen einbringen zu dürfen. Projektpartner gehen langfristige Partnerschaften mit der Stiftung ein. Bürger fragen um Rat, wenn sie sich engagieren wollen. Tendenz steigend. Und Bielefelder Institutionen freuen sich über 1,8 Millionen Euro zusätzlich gewonnene Fördermittel.

Inwieweit diese Bilanz auch bei anderen Bürgerstiftungen gezogen werden kann, wissen wir nicht. Vor Ort jedoch hat die Bielefelder Bürgerstiftung bewiesen, dass mit einem neuen Instrument des bürgerschaftlichen Engagements der Spendenkuchen nicht kleiner, sondern größer gemacht werden kann.

Die monetäre Seite ist dabei wichtig. Die inhaltliche Seite darf jedoch nicht vergessen werden! Neue Akteure bringen frische Impulse. Zahlreiche Projekte wurden erst mit Bürgerstiftungsideen und -zeit ins Leben gerufen. Für manches Problem wurde schneller und effektiver eine Lösung gefunden. Zahlreiche Förderprojekte konnten nur dank der Bürgerstiftung am Leben gehalten werden. Und manch eine Stiftung hat von der transparenten und kooperativen Mittelvergabe der Bielefelder Bürgerstiftung für die eigene Arbeit gelernt.

Dass bei all diesem Einsatz der Vermögensaufbau noch nicht das gewünschte Ziel erreicht hat und hinter dem Wachstum des Spendenaufkommens bleibt, mag auf den ersten Blick ein Nachteil sein. In Wirklichkeit ist es jedoch der wertvolle Versuch, das Vertrauen der Bevölkerung über eine nachhaltige und zuverlässige Arbeit zu gewinnen. Damit Bürgerinnen und Bürger verinnerlichen: Bürgerstiftungen sind als Ansprechpartner des bürgerschaftlichen Engagements eine neue Ressource des Gemeinwohls.

# 182 Erfolg durch Unabhängigkeit, Freiheit und gute Leistung

*Heike Maria von Joest*



Auch Bürgerstiftungen sind Piranhas! Mit ihrer Gründung schwimmt wieder ein Jäger mehr im begrenzten Teich verfügbarer Finanzierungsmittel einer Region und kämpft täglich um die Gunst von Bürgern aus der Zivilgesellschaft, von Stiftungen, Unternehmen und der öffentlichen Hand. Mit charmantem Lächeln und spitzen Ellenbogen werden alle Förderkanäle so lange umschwärmt, bis deren Vertreter bei zufällig drohenden Treffen kehrt machen und genervt das Weite suchen!

Der überspitzte Einstieg beschreibt den schmalen Grat, auf dem Bürgerstiftungen wandeln, wenn sie sich in ihrer Region als verlässlicher Stiftungspartner etablieren wollen. Der beste Weg geht hierbei über den Aufbau und Erhalt größtmöglicher Unabhängigkeit. Bürgerstiftungen beginnen idealerweise mit Stiftungskapital und erster Spendenausstattung aus der Zivilgesellschaft. So können die Gründungsbürger Vision, Strategie und die operativen Ziele frei von Auflagen der Geldgeber festlegen.

Dann wird gearbeitet und dies mit hoher Qualität von Inhalten und projektsteuernden Abläufen. „Bürgerstiftung Berlin“ zum Beispiel ist ein großer Name. Diesem gerecht zu werden, lief nur über sichtbare Exzellenz in der Projektarbeit und nachhaltige Ergebnisqualität. Keine Spinnereien, keine unüberschaubaren Risiken, sondern Arbeit mit Menschen, die sich auskennen, engagieren und mit fachlicher Kompetenz überzeugen. Der inhaltliche Erfolg – sichtbar gemacht – zieht dann Menschen an, die über Finanzmittel verfügen und gerne zustiften oder spenden. Eine Kannibalisierung gegenüber anderen Stiftungen in der Region ist nicht zu vermeiden. Kapital ist flüchtig und natürlich gehen Erfolge teilweise zulasten Anderer. Anleger reagieren schnell, langjährige Spender oder gar Fondsinhaber wollen immer wieder überzeugt werden. Sonst wandern sie ab.

Wenn die Bürgerstiftung zu ihrem Profil gefunden hat und erste Ergebnisse aufweist, kann sie sich ohne Weiteres um öffentliche Gelder oder langfristige Kooperationen mit Unternehmen bemühen. Ein hoher Reifegrad der handelnden Gremienvertreter ist hierbei notwendige Voraussetzung. Eine Bürgerstiftung ist eben kein Tendenzunternehmen und auch kein Umsetzer staatlicher Vorgaben. Sie ist frei und nur den Sachinhalten ihrer Satzung mit hohem ethischen Anspruch verpflichtet. Hier helfen transparente Entscheidungswege genauso wie ein offener Umgang mit der Kapitalentwicklung und dem jährlichen Spendenverbrauch.

Langfristiger Erfolg stellt sich aber erst ein, wenn die Existenz der Bürgerstiftung durch eine solide Kapitalbasis gesichert ist, mit deren Erträgen zumindest die Kernprojekte und die schlanke Geschäftsstelle finanziert werden können. Das lässt den ehrenamtlichen Gremienmitgliedern Raum für eine ihrer wichtigsten Aufgaben: den Schwarm an ehrenamtlichen Mitstreitern und Unterstützern anzuführen und Bindung durch Freude am Engagement zu erzielen.

# Kein Entweder-oder!

*Klaus Lang*



Bürgerstiftungen brauchen neben Zeit und Ideen vor allem auch Geld, insbesondere Stiftungskapital aus einer Stadt oder einer Region. Das geht nicht zu Lasten anderer Vereine oder Initiativen, wenn die Bürgerstiftung ihre Alleinstellungsmerkmale herausstellt, in unserem Fall: „Gutes Stiften – für Osnabrück“. Der regionale Bezug, die nachhaltige Wirkung sowie die politische, religiöse und weltanschauliche Unabhängigkeit zeichnen Bürgerstiftungen aus.

Letztlich gilt Ähnliches wie bei der Strategie des VW-Konzerns: Auch wenn einzelne Modelle der Marken sich untereinander Konkurrenz machen – am Ende ist die Zahl der Käufer aller Modelle aller Marken doch größer als die der Käufer einer Marke mit einer noch so breiten Modellpalette. Das heißt, es gibt partielle Konkurrenz, aber insgesamt einen größeren Nutzen für das Gemeinwohl!

Die Bürgerstiftungen haben in der Regel ein breites Spektrum eigener oder geförderter Projekte. Sie können sich in ihrem Fundraising nicht auf das konzentrieren, was „ankommt“! Der Kern des Fundraising muss immer sein „Gutes Stiften – für Osnabrück“, das heißt für den Ort oder die Region. Dies muss als ihr Markenkern in der Bürgerschaft anerkannt und akzeptiert werden. Unter den Projekten werden immer auch solche sein, die besser und andere, die schlechter zu vermitteln sind. Das ist nicht das Kriterium für die Entwicklung oder Förderung eines Projektes, wohl aber die Frage, ob der Zweck einer Bürgerstiftung treffend und öffentlichkeitswirksam ausgedrückt wird – und ein regionales Problem lösen hilft.

Bürgerstiftungen können auch auf Mittel öffentlicher Programme zurückgreifen, wenn diese zu ihrem Stiftungszweck passen. Warum sollen Bürgerstiftungen nicht Fördermittel aus den Programmen gegen Rechts extremismus und für Kinderrechte nutzen, wenn diese Themen vor Ort brennen und die Bürgerstiftung das Thema aufgreift. Oder wie bei uns in Osnabrück: Wir haben 2010 eine Aktion „Aktiv im Alter“ gestartet und jetzt folgerichtig beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend einen Antrag gestellt und bewilligt bekommen, uns an der Kampagne im Rahmen des „Europäischen Jahres für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen“ zu beteiligen. Wir haben diesen Schwerpunkt nicht wegen der öffentlichen Förderung erfunden, nutzen diese aber, um ihn weiter zu entwickeln.

Kleine bis mittelgroße Bürgerstiftungen mit geringem Stiftungskapital können heute weniger denn je allein mit den Kapitalerträgen ihren Stiftungszweck erfüllen. Darum gibt es zwischen Vermögensaufbau und Spenden- oder Sponsorengewinnung kein „Entweder-oder“, sondern nur ein „Sowohl-als-auch“. Bürgerstiftungen müssen über eigene oder geförderte Projekte, oft spendenfinanziert, zur Verbesserung des Gemeinwohls wirken, weil nur dadurch wieder die Grundlage für neue Stifter, Spender und Sponsoren gelegt wird. Die Bürgerstiftung muss das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger, auch der „Wirtschaftsbürger“, gewinnen, dass sie der Brennpunkt regionalen bürgerschaftlichen Engagements und lokalen Gemeinsinns ist!

# 184 Mittelbeschaffung mit professioneller Projektarbeit

*Michael Eckstein*



Die BürgerStiftung Region Ahrensburg wurde im Jahr 2001 von neun Stiftern gegründet. Das Tätigkeitsgebiet umfasst die Umgebung der Stadt Ahrensburg mit mehr als 20 Gemeinden und insgesamt rund 75.000 Einwohnern im Süden Schleswig-Holsteins, im Hamburger Speckgürtel.

Wie für eine der „frühen“ Gründungen typisch, war das Kapital zu Beginn eher knapp und lag mit 56.000 Euro nur geringfügig über der Mindestsumme, die für die Gründung vorausgesetzt wurde. Die Stiftung versteht sich als operative Stiftung – sowohl aus eigener Motivation heraus als auch im Hinblick auf die Sichtbarkeit, um Spender und Zustifter zu gewinnen. Ein wichtiger Baustein ist daher die Mittelgewinnung für die Projektarbeit.

Markenzeichen unserer Arbeit ist, dass wir nur Projekte bearbeiten, die in der Region innovativ, sichtbar wirksam und für Spender und Stifter attraktiv sind. Für größere Vorhaben (ab ca. 3.000 Euro Sachkosten) arbeiten wir so, dass wir ein Konzept mit Wirkungs- und Kostenplanung vorbereiten und damit öffentliche und private Förderer ansprechen. In Betracht kommen hierfür insbesondere Kreditinstitute, größere Firmen und Stiftungen sowie Ministerien und öffentliche Einrichtungen. Dabei ist unsere Erfahrung: Je größer und öffentlichkeitswirksamer ein Projekt ist, desto leichter ist es, solche Förderer zu gewinnen. Nach der Startphase konnten wir auf erfolgreiche Projekte verweisen, so dass unsere Arbeitsweise bekannt und als Leistungsnachweis für neue Vorhaben anerkannt wird.

Als Beispiel seien hier die EhrenamtMessen erläutert. Wir konnten das Konzept für eine erste, rein regionale Messe beim Sozialministerium und bei örtlichen Firmen vorstellen. Im Folgejahr konnten wir für eine vergrößerte Messe das Umweltministerium des Landes Schleswig-Holstein, Bingo Lotto und regionale Umweltunternehmen als Förderer gewinnen. Aufgrund der überregionalen Berichterstattung über diese Messe entstand daraus eine landesweite Kette gleichartiger Veranstaltungen, die vom Sparkassen- und Giroverband, dem Sozialministerium des Landes, einer Versicherung und mehreren Wohlfahrtsverbänden, Kommunen, Kreisen und Firmen gefördert werden. Damit ist aus einem kleinen Vorhaben ein überregional attraktives Projekt geworden, für das neue Förderer im fünfstelligen Bereich pro Jahr gewonnen werden konnten.



# Erfolg am Nutzen für die Bürger messen

185

*Thomas Michel, Marie-Luise Stoll-Steffan und Kris Kunst*



Die Wiesbaden Stiftung zieht in einer faktischen „Arbeitsteilung“ mit anderen gemeinnützigen Organisationen an einem Strang. Wir sehen uns also nicht in einem Interessengegensatz zu ihnen, sondern haben die gleichen Interessen. Die Stiftung ist kein Selbstzweck, sondern nimmt laut Satzung vielmehr ihrerseits eine dienende Rolle gegenüber einem außerhalb ihrer selbst stehenden Zweck ein: die Förderung einer

ganzen Reihe von gesellschaftlichen Anliegen unserer Stadt. Unsere Satzung fordert sogar explizit „die Förderung der Kooperation zwischen Organisationen und Einrichtungen, die ebenfalls diese Zwecke verfolgen“.

In neun Jahren Wiesbaden Stiftung hat es noch nicht einen Fall gegeben, in dem es einen finanziellen Interessenkonflikt gab: Die Stiftung akquiriert Gelder bei anderen Zielgruppen als die anderen Akteure. Sie setzt ihren ganz spezifischen Zugang zu vermögenden Einzelpersonen und Unternehmen ein. Davon profitieren auch andere gemeinnützige Organisationen in der Stadt. So betreibt die Wiesbaden Stiftung sogar aktives Fundraising für Andere.

Wir messen unseren Erfolg an dem Nutzen, den die Bürger als „Endkunden“ letztendlich von unserer Arbeit haben: Das BürgerKolleg beispielsweise hat bisher für mehr als 1.000 Teilnehmer aus 200 Vereinen und Gruppen in der Stadt kostenfrei Seminare zu Schlüsselfragen des Vereinsmanagements durchgeführt, darunter auch eine Qualifizierungsreihe für Selbsthilfegruppen in Kooperation mit dem Gesundheitsamt oder die Ausbildung von Jugendleitern in Vereinen mit Migrationshintergrund zusammen mit dem Integrationsamt und dem Stadtjugendring.

Für uns macht es keinen Sinn, Aufgaben zu übernehmen, die Andere bereits ausführen. Vielmehr unterstützen wir sie und starten neue Projekte, wo es Lücken gibt. Zu tun gibt es genug! Wir sehen uns mit den anderen Organisationen in einer gemeinsamen „Wertschöpfungskette für die Förderung des Gemeinwohls“.

Aus unserer Sicht spricht nichts dagegen, öffentliche Mittel (oder Kooperationsangebote) genauso anzunehmen wie private Mittel auch – wir sehen in beiden keinen prinzipiellen Unterschied. Eine andere Frage ist die der Bedingungen: Selbstverständlich wird in jedem Einzelfall von der Stiftung geprüft, ob die Bedingungen – sofern es überhaupt welche gibt – vertretbar sind. Das gilt jedoch für öffentliche wie private Gelder gleichermaßen. Letztendlich entscheiden wir als souveräne Bürgerstiftung, ob eine Kooperation Sinn macht.

Wir wollen als Plattform fungieren und die Menschen „an einen Tisch bringen“. Zusammen können wir Dinge in der Gesellschaft bewegen, die sich sonst nicht bewegen würden. Das ist aus unserer Sicht eine der vornehmsten und schönsten Aufgaben einer Bürgerstiftung.

# 186 Professionelles Fundraising für Bürgerstiftungen

*Michael Urselmann*

In Zeiten geringer Erträge aus dem Stiftungsvermögen wächst bei Bürgerstiftungen die Dringlichkeit des Themas Fundraising. Viele – insbesondere kleinere – Bürgerstiftungen stehen beim systematischen Einwerben zusätzlicher Mittel oftmals noch ganz am Anfang. Im Sinne des „Relationship Fundraising“ ist dabei sicherlich sinnvoll, zunächst die Beziehungen zu den vorhandenen Stiftern zu pflegen und zu intensivieren. Aber auch neue Stifter und Spender sind zu gewinnen, will eine Bürgerstiftung ihre Aktivitäten konsequent ausweiten. Dadurch ist freilich unvermeidlich, dass eine Bürgerstiftung auch zu einem weiteren Akteur und Wettbewerber auf dem (regionalen) Spendenmarkt wird. Kritiker wenden ein, dass die Ausweitung der Aktivitäten von Bürgerstiftungen mit Hilfe von Fundraising zu Lasten der Vereine vor Ort gehe. Dem kann zunächst entgegengehalten werden, dass mit dem Argument des zusätzlichen Wettbewerbs konsequenterweise die Existenz von Bürgerstiftungen per se infrage gestellt werden müsste. Auch fällt die Verschärfung des Wettbewerbs durch ca. 300 Bürgerstiftungen (Stand 2011) angesichts ca. 550.000 eingetragener Vereine und ca. 50.000 (selbständiger und unselbständiger) Stiftungen in Deutschland moderat aus.

Man kann umgekehrt aber auch eine Chance im wachsenden Engagement von Bürgerstiftungen für die örtlichen Vereine sehen. Da Bürgerstiftungen in aller Regel nicht operativ tätig sind, fördern sie Projekte lokaler Vereine. Zudem mobilisieren Bürgerstiftungen über die weitergehenden steuerlichen Möglichkeiten einer Stiftung zusätzliche Mittel. Dies könnten örtliche Vereine zwar auch selber durch Errichtung einer eigenen Stiftung erreichen – was sie zu einem geringen Teil ja auch tun. Für die große Mehrheit der Vereine kommt in Ermangelung ausreichenden Kapitals eine eigene Stiftung jedoch nicht infrage. In diesem Fall könnte eine Bürgerstiftung sogar ein interessantes Vehikel für einen lokalen Verein werden. Ein Großspender eines Vereins könnte seine Zuwendung aus steuerlichen Gründen an die lokale Bürgerstiftung geben, die die Mittel ihrerseits zeitnah dem Verein zur Verfügung stellt. Ferner können Vereine durch einen Stiftungsfonds (eine zweckgebundene Zustiftung, die einen bestimmten Namen oder Zweck haben darf, z.B. Stiftung Kulturparlament, LionsClub, Kinderhilfe o.ä.) bei einer Bürgerstiftung Kapital aufbauen – was ihnen sonst aufgrund der zeitnahen Mittelverwendung nicht möglich wäre.

Bürgerstiftungen müssen also von lokalen Vereinen nicht ausschließlich als Wettbewerber angesehen werden, sondern können sogar als Partner eine interessante Ergänzung darstellen. Dies gilt freilich umso mehr, je stärker das Fundraising von Bürgerstiftungen auf das systematische Einwerben größerer Zuwendungen in Form von Zustiftungen in das Stiftungskapital der Bürgerstiftung abstellt und je weniger auf das systematische Einwerben kleinerer Spenden zur zeitnahen Mittelverwendung. Trotz einer durchaus beeindruckenden Entwicklung in den vergangenen Jahren sind durch eine weitere Professionalisierung des Fundraising von Bürgerstiftungen in den kommenden Jahren noch weit größere Potenziale zu erschließen. Dazu kann den Bürgerstiftungen nur (weiterhin) viel Erfolg gewünscht werden!

# Wer Geld von anderen will, darf nicht unter sich bleiben wollen

187

*Michael Vilain*

Beim Autofahren leuchtet es ein: Man benötigt ein konkretes Ziel und erarbeitet daraus die Fahrtroute. Der Tank sollte passend zur Dauer der Fahrt gefüllt sein und die Technik funktionsfähig. Bei der Bürgerstiftung heißt dies: Ziele, Strategien und Finanzierung müssen zueinander passen. Diese sind jedoch nicht statisch. Vielmehr kann man deutlich Entwicklungspfade ausmachen.

In der Bürgerstiftung fängt meist alles ganz gut an: Da ist zunächst eine Idee und ein paar Personen, die dieser Idee Leben einhauchen. Soll der Motor in der Pionierphase nicht abgewürgt werden, ist das Miteinander der richtigen Menschen entscheidend. Oft zieht die Idee gerade bedeutende Menschen der Stadtgesellschaft mit hohem sozialen Status an. Sie nutzen ihre Netzwerke und Beziehungen, um die Bürgerstiftung aus der Taufe zu heben. Dabei spielt die Suche nach strategischen Partnern eine wichtige Rolle. Dies können sein: die Kommune, Banken und Unternehmen oder einflussreiche Persönlichkeiten aus der Region. Schaut man sich die Stiftungen in der Praxis an, so haben sie eine Tendenz zur Einbindung eines gehobenen bürgerlichen Klientels, das dann die Bürgerstiftungen schnell in bereits bestehende Netzwerke einbindet. Dieser Ansatz kann anfangs sehr erfolgreich sein, trägt jedoch bereits den Keim späterer Misserfolge in sich. So kann die zu enge Anbindung an einen potenten Partner – so sehr sie in der Pionierphase auch hilft – das spätere Engagement stark hemmen. Zu sehr wird die Bürgerstiftung dann als Projekt dieses Partners gesehen oder gar als Hinterhof bestimmter gesellschaftlicher oder politischer Akteure. Durch Kooptationsmechanismen wird nicht selten dafür gesorgt, dass man in Vorständen, Kuratorien oder Beiräten „unter sich bleibt“. Das bleibt dann später beim Geld und der Mitarbeit leider auch so. Aus der Beratungspraxis ist mir lebhaft ein Beispiel in Erinnerung, in dem das Vorstandsmitglied einer Bürgerstiftung mit seinem Rücktritt gedroht hat, falls bestimmte Berufsgruppen in den Vorstand berufen würden. Sind jedoch die eigenen Netzwerke erst einmal „abgearbeitet“, stellt sich dann die etwas hilflos wirkende Frage nach dem weiteren Vorgehen.

Wurde das Engagement breit aufgestellt und die Bürgerstiftung läuft erfolgreich, stellen sich organisatorische Probleme ein. Die Vielfalt der Aufgaben von der Spendeneinwerbung über die Mittelverwaltung, die Rechenschaftsberichte, die Gremiensitzungen und die Projektarbeit mit zahlreichen Beteiligten verschlingen meist erheblich mehr Ressourcen als ehrenamtlich bereitgestellt werden können. Strategien fehlen oft vollständig oder spielen sich im Kopf Einzelner ab. Die Durchsicht der richtigerweise sehr breit gefächerten Satzungsziele erleichtert die Entscheidung nicht. So macht man gleichzeitig vieles und nichts und verbraucht zu viel Sprit.

Hat sich erst einmal eine Mentalität des „Durchwurstelns“ breitgemacht, die vielleicht sogar durch das außerordentliche Engagement einiger weniger ermöglicht wird, sind weitere Schritte hin zu einer Professionalisierung meist schwierig. Gelegentlich werden sie von heftigen Debatten über den Sinn und Unsinn hauptamtlicher Mitarbeiter getreu dem Motto „kein Euro für die Verwaltung“ begleitet. Dabei ist die Besetzung durch eine ehrenamtliche Geschäftsführung zwar ein guter Start, mit zunehmendem Wachstum jedoch meist

keine nachhaltige Perspektive. Der jetzt entstehende Professionalisierungsdruck hat eine weitere schmerzhafteste Komponente: Der Einfluss der Gründungspersönlichkeiten nimmt durch eine zunehmende Prozessstandardisierung und den Aufbau von tragfähigen Strukturen ab. Die Pionierphase der Organisation ist vorbei. Nicht jedem Gründer fällt es leicht, dies einzusehen. Gelegentlich finden sich in dieser Phase heftige Auseinandersetzungen in den Gremien und eine Neuausrichtung der Aktiven. Idealerweise gilt es, das Netzwerk der Gründungszeit mit den Erfordernissen einer breiteren Beteiligung der Bürger und dem Aufbau von „Geschäftsprozessen“ zu verbinden.

Die Bürgerstiftung geht den Weg einer zunehmenden Bürokratisierung. Die Regeln für Projekt- und Mittelvergabe stehen fest, die Verwaltung der Stiftung geht einen fest vorgegebenen Weg. Die Stiftung wird als Akteur wahrgenommen und unterhält zahlreiche institutionalisierte Kontakte in das regionale Umfeld. Erfahrungen liegen vor. An dieser Stelle einer erfolgreichen Professionalisierung beginnt die organisationale Sklerose. Die Projektideen gleichen sich, man weiß, was sich erfolgreich „vermarkten“ lässt – im Zweifel Projekte mit Kindern und Jugendlichen und Events zur Mittelgewinnung sowie Preisverleihungen und Ehrungen für die Öffentlichkeitsarbeit. Die Stiftung bleibt in ihren Routinen stecken. Die Bedürfnisse der Bürger spielen nur noch eine untergeordnete Rolle, geht man doch davon aus, dass man immer im Interesse der Bürger handelt. Das Ergebnis zeigt sich dann auch in einer wenig spektakulären Entwicklung der Zustiftungen und Spenden. Hier müssen dann neue inhaltliche Impulse und Beteiligungsformen sowie professionelle Formen des Fundraising her.

In vielen deutschen Gemeinden wurde der Bürgerstiftungsmotor bereits angeworfen. Der Finanzierung in Form von Spenden, Sponsoring und Zustiftungen kommt für die weitere Entwicklung eine Schlüsselrolle zu. Sie ist der Treibstoff der guten Ideen und Projekte. Damit der Motor nicht stottert, ist eine kritische Positionsbestimmung, bei der die Ziele mit der Route und dem Entwicklungsstand der Bürgerstiftung abgeglichen werden, immer wieder erforderlich: Finanzierung braucht Strategie, und Strategie braucht kritische Reflexion.

# Der Zweck heiligt den Verbrauch

189

*Christoph Mecking*

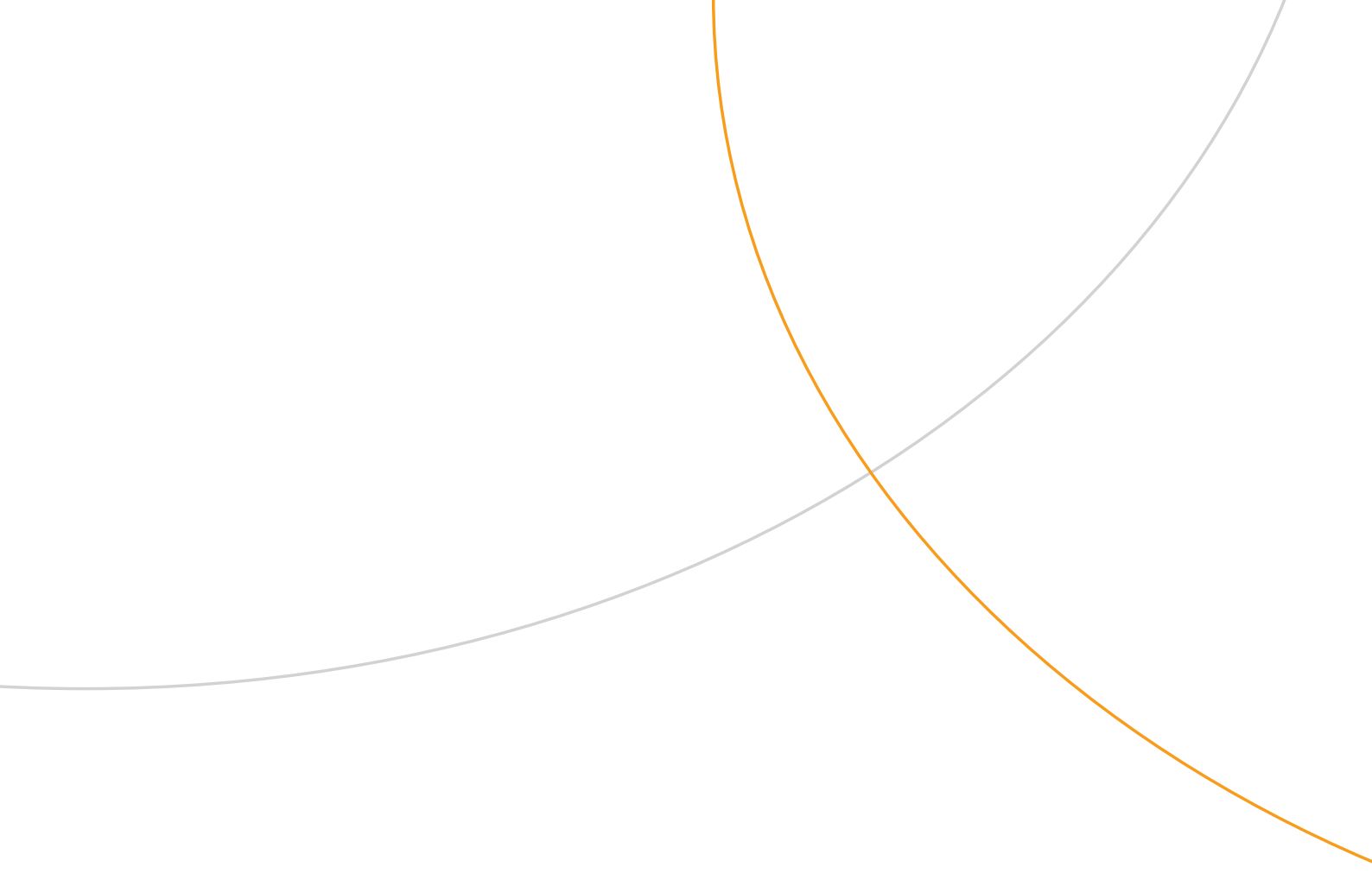
Auch die Bürgerstiftungen leiden unter den Entwicklungen an den Finanzmärkten. Gerade sie sind gehalten, ihre oft noch geringen Vermögen konservativ anzulegen, wollen sie doch zeigen, dass sie besonders sorgfältig mit dem ihnen anvertrauten Kapital umgehen. Doch können sie so bei Neuanlagen kaum mehr auskömmliche Erträge erzielen, ja nicht einmal die Inflation ausgleichen. In dieser Situation macht es auch für Bürgerstiftungen Sinn, über Verbrauchselemente nachzudenken, die sie zur Überwindung von Krisenzeiten einsetzen können.

Ausgangspunkt solcher Überlegungen sind die Kardinalpflichten einer Stiftung – die Erhaltung des Vermögens und die Zweckverwirklichung. Nach den meisten Landesstiftungsgesetzen und den Satzungen von Bürgerstiftungen ist das Grundstockvermögen zwar in seinem Bestand zu erhalten; die Anforderungen an die Umsetzung jedoch sind umstritten und variieren zwischen Nominal-, Substanz- und Realwerterhaltung. Um ihren steuerbegünstigten Status nicht zu gefährden, muss die gemeinnützige Stiftung aber ihren Satzungszweck verfolgen und entsprechende Mittel erwirtschaften. Sie ist insoweit in erster Linie eine Leistungsorganisation; ihr Vermögen ist nur Mittel zum Zweck. Die Zweckverwirklichung ist die vorrangige Pflicht der verantwortlichen Organe.

Auch Bürgerstiftungen haben sich in ihrer Anlageentscheidung nach der individuellen Ausrichtung des Stiftungsgeschäfts zu richten. Da sie überwiegend fördernd in einem breiten Spektrum von lokal zu verwirklichenden Zwecken tätig sind, besteht hier ein breiter Ermessensspielraum. Gerade Bürgerstiftungen müssen aber wachsen. Angewiesen auf Spenden müssen sie durch ihre Projektarbeit für Förderer und Zustifter attraktiv werden und bleiben. Investitionen in die Zweckverwirklichung sind daher besonders wichtig. Gegenüber einer entsprechenden Mittelverwendung hat die Vermögenssicherung – jedenfalls in angemessenen Grenzen – zurückzustehen.

Bei der Neugründung von Bürgerstiftungen ist eine entsprechende Satzungsgestaltung möglich; für bestehende Stiftungen kommt eine Satzungsänderung in Betracht. Insofern ist für eine Bürgerstiftung mit ihrem Nachhaltigkeitsanspruch zwar ein Gesamtverbrauch mit anschließender Auflösung sicher meist ausgeschlossen. Es sollten aber Bestimmungen eingeführt werden, die es unter bestimmten Voraussetzungen ermöglichen, das Vermögen in Anspruch zu nehmen, um mehr Mittel für die Stiftungsarbeit zur Verfügung zu haben. Abgesichert werden können solche Entscheidungen durch die Mitwirkung mehrerer Gremien oder die Notwendigkeit erhöhter Quoren.

Die Option, das Stiftungsvermögen für die Zweckverwirklichung in Anspruch zu nehmen, ermöglicht eine stabile und verlässliche Arbeit der Bürgerstiftung in Situationen, in denen die Umstände – Finanzmarktchwäche, Inflation oder auch der menschliche Faktor – zu negativen Vermögensentwicklungen führen. Die Zweckerfüllung bleibt budgetierbar; zusätzliche Flexibilität verhindert Entwicklungsblockaden.



Die Aktive Bürgerschaft engagiert sich für eine gerechte und leistungsfähige Bürgergesellschaft. Privates Engagement für das Gemeinwohl soll staatlichem Handeln vorausgehen. Wir wollen deshalb bürgerschaftliches Engagement und gemeinnützige Organisationen nachhaltig stärken.

**Wir machen innovative Engagementkonzepte praxistauglich und setzen sie mit Partnern bundes- oder landesweit um. Aktive Bürgerschaft – Gutes besser tun!**

Der gemeinnützige Verein Aktive Bürgerschaft ist das Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der Volksbanken Raiffeisenbanken. Unser Handeln orientiert sich an den genossenschaftlichen Werten der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung.

[www.aktive-buergerschaft.de](http://www.aktive-buergerschaft.de)

ISBN 978-3-934738-21-8



Aktive Bürgerschaft: Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken

