



*Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)*

# Handbuch Bürgerstiftungen

Ziele Gründung Aufbau Projekte

| Verlag BertelsmannStiftung

*Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)*

# Handbuch Bürgerstiftungen

**Ziele Gründung Aufbau Projekte**

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2004



| Verlag BertelsmannStiftung

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2010 *E-Book-Ausgabe (PDF)*

2., *aktualisierte und erweiterte Auflage* 2004

© 2000 *Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh*

*Verantwortlich: Peter Walkenhorst*

*Redaktion: Kärin Chatti, Rumbild Lipke, Peter Walkenhorst*

*Übersetzungen: pro•idioma Fachübersetzungen, Bonn*

*Lektorat: Heike Herrberg*

*Herstellung: Sabine Reimann*

*Umschlaggestaltung: Nadine Humann*

*Umschlagabbildung: DigitalVision/John Knill*

*Gesamtherstellung: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld*

*ISBN 978-3-86793-168-7*

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<i>Heribert Meffert</i>	

<b>Einleitung</b>	
<b>Bürgerstiftungen als neue Organisationsform zivilgesellschaftlichen Engagements</b> .....	11
<i>Peter Walkenhorst</i>	

## **I Bürgerstiftungen als Reformmotor der Zivilgesellschaft**

Geschichte, Entwicklung und Merkmale von Bürgerstiftungen im internationalen Vergleich .....	27
<i>Eleanor W. Sacks</i>	

Innovation und Tradition: zur Entwicklung von Bürgerstiftungen in Deutschland .....	61
<i>Peter Walkenhorst</i>	

Zwischen Bürgersteig und Bürgerstolz – Stadt- und Bürgerstiftungen als neue Akteure im kommunalen Kontext ..	103
<i>Ansgar Wimmer</i>	

## **II Aufbau und Management von Bürgerstiftungen**

### **Gründung und rechtliche Gestaltung**

Gründung, Aufbau und Organisation von Bürgerstiftungen ...	125
<i>Rupert Graf Strachwitz</i>	

Bürgerstiftungen – Ausgewählte Rechts- und Gestaltungsfragen .....	151
<i>Peter Rawert</i>	

### **Vermögensaufbau, Marketing und Rechnungslegung**

Vermögensaufbau von Bürgerstiftungen: das amerikanische Beispiel .....	181
<i>Helen Monroe</i>	

Der strategische Vermögensaufbau von Bürgerstiftungen .....	215
<i>Alexandra Schmied</i>	

Finanzierung der Verwaltungskosten einer Bürgerstiftung Ein Leitfaden der Arbeitsgruppe »Building Charitable Assets and Partnering with Donors« des Transatlantic Community Foundation Network (TCFN ) mit .....	243
<i>Martin Lehfeldt</i>	

Marketing für Bürgerstiftungen .....	269
<i>Mary Command/Donnell Mersereau</i>	

Das Rechnungswesen der Bürgerstiftung .....	297
<i>Claus Koss</i>	

### **Die Bürgerstiftung als Dienstleister**

Dienstleistungen für Stifter: neue Philosophie und neue Möglichkeiten .....	329
<i>Shannon St. John</i>	

Bürgerstiftungen als Service-Center für Stifter .....	355
<i>Nikolaus Turner</i>	

### **III Bürgerstiftungen in der Praxis**

Projektauswahl und Management von Bürgerstiftungen .....	381
<i>Stefan Kappe</i>	

»Wir für unsere Stadt« – Projektarbeit und Partizipationsmöglichkeiten der Stadt Stiftung Gütersloh .....	407
<i>Nina Spallek</i>	

Die Bürgerstiftung Dresden und die Grundsätze ihrer Projektförderung .....	431
<i>Winfried Ripp</i>	

Die Projektarbeit der Bürgerstiftung Hamburg .....	447
<i>Klaus Rollin</i>	

### **IV Anhang**

Arbeitskreis Bürgerstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen: »Merkmale einer Bürgerstiftung« .....	465
--	-----

Zehn Schritte zur Gründung einer Bürgerstiftung:	
Ein Leitfaden .....	467
Satzung der »Bürgerstiftung Musterstadt« .....	471
Stiftungsgeschäft »Bürgerstiftung Musterstadt« .....	489
Verpflichtungserklärung .....	491
Schlüsselfaktoren für den Vermögensaufbau von Bürgerstiftungen: Leitfaden .....	492
Adressen und Internetseiten .....	503
Das Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) .....	512
<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	514
<b>Sachregister</b> .....	517

# Vorwort

Bürgerschaftliches Engagement gewinnt zunehmend an Bedeutung und ist eine unverzichtbare Bedingung für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft. In den schnelllebigen Zeitläufen des 21. Jahrhunderts ist ein grundlegender Wandel des gesellschaftlichen Selbstverständnisses spürbar: von der Fixierung auf den für alle Lebensbereiche zuständigen Staat hin zu mehr Eigenverantwortung und Initiative der Bürgerinnen und Bürger. Während die Bindungen an traditionelle Organisationen schwächer werden – politische Parteien, Kirchen und Gewerkschaften beklagen einen dramatischen Mitgliederschwund –, erschließen sich Bürgerinnen und Bürger neue innovative Formen zivilgesellschaftlichen Handelns für ihr Gemeinwesen.

Bürgerstiftungen sind eine junge und attraktive Form bürgerschaftlichen Engagements, von der eine Signalwirkung in die Gesellschaft ausgeht. Die Teilhabe am Gemeinwohl, das engagierte Miteinander und der Mut zur Eigenverantwortung sind charakteristisch für Bürgerstiftungen. Sie bieten den Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit, auch mit kleineren Beträgen in ihrer konkreten Lebenswelt philanthropisch tätig zu werden. Sie stellen bürgerschaftliches Engagement auf eine breitere Basis und sind aufgrund ihrer Unab-

hängigkeit wie kaum eine andere gemeinnützige Organisationsform dafür prädestiniert, die Lebensqualität vor Ort zu erhöhen.

Die dynamische Entwicklung von Bürgerstiftungen in Deutschland ist Teil eines umfassenden internationalen Trends. Seit der Erstveröffentlichung dieses Handbuches im September 2000 ist der Bürgerstiftungssektor weltweit rasant gewachsen. Dieser Entwicklung trägt die vorliegende Neuauflage Rechnung. Für diese 2. Auflage wurde das Handbuch grundlegend überarbeitet und aktualisiert. Es bietet damit weiterhin allen, die sich für die Arbeit von Bürgerstiftungen interessieren, umfassende Informationen zum Aufbau und Management einer Bürgerstiftung sowie konkrete Hinweise zur Professionalisierung und strategischen Ausrichtung der Stiftungsarbeit. Das Handbuch soll sowohl »junge« als auch »alte« Bürgerstiftungen dabei unterstützen, einen sichtbaren Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten und sich selbst weiterzuentwickeln.

Das »Handbuch Bürgerstiftungen« ist ein Ergebnis der Zusammenarbeit der Bertelsmann Stiftung mit der Charles Stewart Mott Foundation. Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, die Entwicklung von Bürgerstiftungen in Deutschland und Europa zu unterstützen und auf diese Weise einen nachhaltigen Beitrag zur Stärkung einer aktiven Bürgergesellschaft zu leisten.

*Heribert Meffert*

# Einleitung

## Bürgerstiftungen als neue Organisationsform zivilgesellschaftlichen Engagements

*Peter Walkenhorst*

Einleitung .....	13
Das Konzept der Bürgerstiftung: Definition, Zielsetzung und Funktionen .....	15
Bürgerstiftungen als Reformmotor der Zivilgesellschaft .....	17
Gründung, Aufbau und Management .....	19
Bürgerstiftungen in der Praxis .....	22
Literatur .....	24



## Einleitung

Bürgerschaftliches Engagement gewinnt zunehmend an Bedeutung: Immer mehr Bürgerinnen und Bürger setzen sich aktiv für ihr Gemeinwesen ein. Ein sichtbarer Ausdruck für diese Entwicklung sind die zahlreichen Bürgerstiftungen, die in den letzten Jahren in Deutschland und anderen Ländern entstanden sind.

Bürgerstiftungen (*Community Foundations*) sind hierzulande eine neue Organisationsform zivilgesellschaftlichen Engagements. Obwohl ihr Konzept in der angloamerikanischen Welt eine lange Tradition hat, weckt es in Deutschland erst seit einigen Jahren Interesse. Mittlerweile gibt es jedoch auch hier viele erfolgreiche Bürgerstiftungen und zahlreiche weitere Gründungsinitiativen.<sup>1</sup> Darüber hinaus stößt ihr Konzept auf wachsendes Interesse in der Öffentlichkeit, bei gemeinnützigen Organisationen sowie bei kommunalen und politischen Entscheidungsträgern. Vieles deutet darauf hin, dass ihr Ansehen weiter zunehmen wird und mit ihm die Zahl der erfolgreich arbeitenden Bürgerstiftungen.

Warum ist diese neue Stiftungsform so attraktiv? Ungeachtet aller lokalen und regionalen Unterschiede steht hinter dem Konzept der Bürgerstiftung die Überzeugung, dass eine demokratische Gesellschaft heute mehr denn je auf das aktive Engagement ihrer Bürgerinnen und Bürger angewiesen ist. Als »Stiftungen von Bürgern für Bürger« sind Bürgerstiftungen ein wirksamer Katalysator zivilgesellschaftlichen Engagements. Aufgrund ihrer finanziellen und politischen Unabhängigkeit sind sie wie kaum eine andere Institution in der Lage, eine große Vielfalt gemeinnütziger Aktivitäten zu fördern, drängende soziale Probleme in einem Gemeinwesen zu bekämpfen oder ganz einfach die Lebensqualität vor Ort zu erhöhen.

1 Für aktuelle Informationen zur Entwicklung von Bürgerstiftungen in Deutschland siehe [www.buergerstiftungen.de](http://www.buergerstiftungen.de).

Aus diesen Gründen möchte die Bertelsmann Stiftung die Idee der Bürgerstiftung einer breiteren Öffentlichkeit bekannt machen, die Gründung neuer Stiftungen anregen und die entstehende Bürgerstiftungsbewegung durch die Bereitstellung von Wissen und Know-how fördern. Die Bertelsmann Stiftung und die amerikanische Charles Stewart Mott Foundation haben eine strategische Allianz zur Förderung von Bürgerstiftungen in Deutschland und Europa vereinbart. Das »Handbuch Bürgerstiftungen« ist ein Ergebnis dieser Zusammenarbeit im Rahmen des »Transatlantic Community Foundation Network« (TCFN).<sup>2</sup>

Seit der Erstveröffentlichung dieses Handbuches im September 2000 ist die Entwicklung noch dynamischer geworden: Nicht nur in Deutschland, sondern auch international wächst die Zahl von Bürgerstiftungen mit großer Geschwindigkeit. Damit einher geht die Diskussion um eine neue Balance zwischen Staat, Wirtschaft und Drittem Sektor. Leere öffentliche Kassen, die dazu führen, dass der Staat sich aus zahlreichen seiner angestammten Funktionen zurückzieht, verleihen dieser Debatte Aktualität und Intensität. Gleichzeitig erfährt das Konzept der Bürgergesellschaft eine Renaissance als gesellschaftspolitisches Leitbild.

Die Neuauflage des »Handbuches Bürgerstiftungen« trägt diesen Entwicklungen Rechnung. Für die zweite Auflage wurden sämtliche Beiträge grundlegend überarbeitet und aktualisiert. Außerdem wurde der Band um neue Themenschwerpunkte sowie einen Anhang erweitert, der praxisorientierte Hinweise und Konzepte zum Aufbau und Management einer Bürgerstiftung enthält. Das Ziel des Handbuches bleibt jedoch unverändert: Es möchte allen Personen, Institutionen und Organisationen, die sich für diese Stiftungsform interessieren, umfassende Informationen vermitteln. Darüber hinaus will es potenziellen Stiftern sowie engagierten Bürgerinnen und Bürgern konkrete

2 Für ausführliche Informationen zum »Transatlantic Community Foundation Network« (TCFN) siehe *www.tcfn.efc.be*.

Empfehlungen für die Gründung und den Aufbau einer Bürgerstiftung zur Verfügung stellen. Dies ist nicht möglich ohne Rückgriff auf die Erfahrungen und die sehr viel weiter entwickelten Vorgehensweisen in anderen Ländern, vor allem in den Vereinigten Staaten und Kanada. Die Beiträge dieses Bandes stützen sich auf diese Erfahrungen, wenden sich jedoch in erster Linie an deutsche Adressaten und möchten das international existierende Wissen für die spezifischen Verhältnisse und Herausforderungen in Deutschland fruchtbar machen.<sup>3</sup>

### **Das Konzept der Bürgerstiftung: Definition, Zielsetzung und Funktionen**

Was ist eine Bürgerstiftung? Eine Bürgerstiftung ist eine Sonderform der Gemeinschaftsstiftung.<sup>4</sup> Sie ist eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts zur Förderung verschiedener gemeinnütziger und mildtätiger Zwecke in einem geographisch begrenzten, d. h. lokalen oder regionalen Wirkungsraum. Eine Bürgerstiftung betreibt einen langfristigen Vermögensaufbau und unterscheidet sich von vielen anderen Stiftungen dadurch, dass sie ihre Organisationsstruktur und Mittelvergabe sowie ihre Rechnungslegung transparent macht.<sup>5</sup>

Ihr Ziel ist es, einer großen Zahl von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen (*Corporate Citizens*) zu ermöglichen, ihre spezifischen Beiträge zum Gemeinwohl unter einem gemeinsamen Dach zu verfolgen. Der langfristige Aufbau des Stiftungsvermögens durch

3 Zu den internationalen Erfahrungen mit dem Modell der Bürgerstiftung vgl. ausführlich Walkenhorst, Building Philanthropic and Social Capital; Magat sowie den Beitrag von Eleanor W. Sacks in diesem Band.

4 Zu diesem Stiftungstypus vgl. Schmied, Gemeinschaftsstiftungen; Weger, Gemeinschaftsstiftung und Fundraising; ders., Gemeinschaftsstiftungen.

5 Vgl. Schmied, Bürgerstiftungen, sowie die »Merkmale einer Bürgerstiftung« des Arbeitskreises Bürgerstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, abgedruckt im Anhang dieses Handbuchs.

Zustiftungen sichert die finanzielle Unabhängigkeit und gewährleistet die Kontinuität der Stiftungsarbeit. Erfolgreich arbeitende Bürgerstiftungen übernehmen für ihre Stifter und Spender eine Dienstleistungsfunktion: Sie bieten Serviceleistungen an, die auf die jeweiligen philanthropischen Interessen dieser Personen, Organisationen oder Institutionen zugeschnitten sind.

Mit den Erträgen des Stiftungsvermögens fördert oder initiiert die Bürgerstiftung eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte. Sie versteht sich dabei als Initiatorin und Koordinatorin sowie als Katalysator gemeinnütziger Aktivitäten in ihrer Gemeinde, Stadt oder Region. Darüber hinaus mobilisiert und koordiniert sie jedoch nicht nur finanzielle Mittel, sondern schafft und fördert neue Möglichkeiten für bürgerschaftliches Engagement. Sie bietet den Bürgerinnen und Bürgern eine Möglichkeit, sich nicht nur mit Geld, sondern auch mit Zeit und Ideen für das Gemeinwohl zu engagieren.

Eine Bürgerstiftung ist frei von jeglicher Einflussnahme durch staatliche Instanzen, politische Organisationen, Unternehmen oder einzelne Stifter. Geleitet wird sie von einem unabhängigen Führungsgremium, das sich aus Bürgerinnen und Bürgern zusammensetzt, die aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihres Engagements hierfür qualifiziert sind. Eine Bürgerstiftung handelt zudem in allen Aspekten ihrer Arbeit offen und transparent. Als Stiftung von Bürgern für Bürger informiert sie die Öffentlichkeit und ihre Stifter regelmäßig über ihre Ziele, Aktivitäten und Mittelverwendung.

Durch diese besonderen Merkmale unterscheiden sich Bürgerstiftungen deutlich von anderen Organisationsformen wie Bürgerinitiativen, Bürgervereinen und Gemeinschaftsstiftungen.

- **Bürgerinitiativen** beziehen sich auf eine aktuelle Problemlage und existieren zeitlich begrenzt. Sie erübrigen sich sozusagen durch ihren Erfolg bzw. durch die Lösung des Ausgangsproblems. Bürgerstiftungen hingegen sind auf Dauer angelegte Institutionen, die Aktivitäten anderer Gruppen, Organisationen oder Bürgerinitiativen unterstützen oder entsprechende Projekte selbst initiieren.

- **Bürgervereine** haben – wie auch Bürgerinitiativen – kein Vermögen, das sich grundsätzlich der Verfügung durch die Mitglieder entzieht. Bürgerstiftungen hingegen besitzen ein solches, nicht veräußerbares Vermögen zur Verwirklichung ihrer Zwecke.
- **Gemeinschaftsstiftungen** sind Stiftungen für bestimmte festgelegte Zwecke, die sich auf einen oder mehrere konkrete Problem- bzw. Förderbereiche beziehen. Diese Zwecke sind in aller Regel begrenzt und mehr oder weniger klar definiert. So gibt es beispielsweise Gemeinschaftsstiftungen zur Förderung der Pflege älterer Menschen, zur Unterstützung von Baudenkmalern, Museen, etc. Der Begriff der Gemeinschaftsstiftung bringt zum Ausdruck, dass sich mehrere Stifter an der Errichtung und dem langfristigen Vermögensaufbau der Stiftung beteiligen. In diesem Sinne ist auch eine Bürgerstiftung eine Gemeinschaftsstiftung, aber nicht jede Gemeinschaftsstiftung ist notwendigerweise eine Bürgerstiftung. Bürgerstiftungen sind nicht auf bestimmte Zwecke festgelegt, sondern können (zumindest potenziell) eine Vielzahl unterschiedlicher Zwecke verfolgen und so auf Veränderungen innerhalb ihres lokalen Gemeinwesens reagieren. Im Wesentlichen sind sie in ihren Aktivitäten nur durch den in der Satzung bestimmten geographischen Wirkungsraum eingeschränkt sowie durch die Vorgabe, ausschließlich gemeinnützige Aktivitäten zu unterstützen.<sup>6</sup>

## **Bürgerstiftungen als Reformmotor der Zivilgesellschaft**

Der erste Abschnitt dieses Handbuchs ist als allgemeine Einführung in die Thematik konzipiert und soll einen Überblick über die Entstehung, Aufgaben und Ziele von Bürgerstiftungen vermitteln. Im Mit-

6 Zu den Merkmalen einer Gemeinschaftsstiftung vgl. die in Fußnote 4 aufgeführte Literatur.

telpunkt stehen ihr Konzept und dessen internationale Verbreitung sowie ihre Rolle als Reformmotor der Zivilgesellschaft.

Bürgerstiftungen (*Community Foundations*) sind eines der am schnellsten wachsenden Segmente des internationalen Stiftungswesens. In immer mehr Kommunen, Städten und Regionen weltweit wird das Konzept der Bürgerstiftung als ein wirksamer Katalysator zur Mobilisierung zivilgesellschaftlichen Engagements entdeckt. Was 1914 als ein lokales Experiment in Cleveland, Ohio, begann, ist heute ein international erfolgreiches Stiftungsmodell zur Förderung philanthropischen Engagements auf lokaler Ebene. *Eleanor W. Sacks* untersucht in ihrem Beitrag die Entstehung und Verbreitung von Bürgerstiftungen in internationaler Perspektive. Sie arbeitet deren zentrale Charakteristika heraus und fragt nach den Ursachen für die universelle Attraktivität und Verbreitung dieses Stiftungstyps.

Im Gegensatz zur angloamerikanischen Welt sind Bürgerstiftungen in Deutschland eine neue Stiftungsform. Die erste nach amerikanischem Vorbild konzipierte Bürgerstiftung wurde hierzulande Ende 1996 gegründet. Seitdem sind bereits 62 Bürgerstiftungen (Stand: Dezember 2003) entstanden, und zahlreiche weitere Gründungsinitiativen werden dazu beitragen, diese Zahl weiter zu erhöhen. Deutsche Bürgerstiftungen entstehen nicht in einem philanthropischen Vakuum, sondern können, wie *Peter Walkenhorst* ausführt, an eine lange Tradition des Stiftens für soziale und kulturelle Zwecke auf lokaler Ebene anknüpfen. Vor dem Hintergrund dieser Traditionslinien untersucht sein Beitrag die bisherige Entwicklung von Bürgerstiftungen in Deutschland und versucht Perspektiven für die Zukunft aufzuzeigen.

Ein zentrales Merkmal einer Bürgerstiftung ist ihre rechtliche und faktische Unabhängigkeit. Aus diesem Selbstverständnis ergibt sich mitunter ein ambivalentes Verhältnis gegenüber der Kommunalverwaltung und der Kommunalpolitik. Auf der einen Seite sind die Vertreter der Stadt oder Gemeinde in der Regel sehr daran interessiert, dass sich eine Bürgerstiftung für die Belange des lokalen Gemeinwe-

sens engagiert; auf der anderen Seite kann die Stiftungstätigkeit, gerade wenn sie erfolgreich ist, von der Verwaltung leicht als Kritik an ihrer eigenen Tätigkeit aufgefasst werden. Eine Bürgerstiftung ist zur Durchführung ihrer Aktivitäten häufig auf die Unterstützung der Kommunalverwaltung angewiesen, muss gleichzeitig jedoch darauf bedacht sein, Unabhängigkeit und Flexibilität zu wahren. Trotz dieses Spannungsverhältnisses gibt es, wie *Ansgar Wimmer* zeigt, ein breites Spektrum von Kooperationsmöglichkeiten. Sein Beitrag thematisiert sowohl die möglichen Probleme zwischen einer Bürgerstiftung und der kommunalen Administration als auch die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Public Private Partnership auf lokaler Ebene.

## **Gründung, Aufbau und Management**

Die Gründung, der Aufbau und die Tätigkeit einer Bürgerstiftung sind eine strategische und organisatorische Herausforderung. Aus diesem Grund behandelt der zweite Abschnitt dieses Handbuches die Bürgerstiftung als Institution. Er erörtert praktische Fragen zur Gründung und Organisationsentwicklung, zum Aufbau des Stiftungsvermögens sowie zur Projektarbeit.

Am Anfang einer jeden Bürgerstiftung steht die Begeisterung für die Idee dieser Stiftungsform und der Wille einzelner Bürgerinnen und Bürger, die Idee in die Tat umzusetzen. Wie aber gelingt dies am besten? Jenseits der rechtlichen Schritte gibt es verschiedene Wege zur Gründung einer Bürgerstiftung. Diese kann etwa auf die Initiative eines einzelnen Stifters oder durch den Zusammenschluss zahlreicher Bürgerinnen und Bürger entstehen. Entsprechend vielfältig sind auch die Möglichkeiten, den Stifterwillen und freiwilliges Engagement organisatorisch miteinander zu verbinden. Vor diesem Hintergrund skizziert *Rupert Graf Strachwitz* am Beispiel konkreter Gründungsinitiativen notwendige Vorüberlegungen, erste Schritte sowie mögliche Gestaltungsalternativen.

Als eine neue Stiftungsform haben Bürgerstiftungen in den letzten Jahren zahlreiche Rechts- und Gestaltungsfragen aufgeworfen, die *Peter Rawert* in seinem grundlegenden Beitrag erörtert. Welche formalen Anforderungen muss eine gegenüber der Bürgerstiftungsinitiative wirksame Verpflichtung zur Zuwendung erfüllen? Wie lässt sich der Stifterwille bei einem großen Kreis von Initiatoren und Zustiftern ermitteln? Wie ist eine weite Fassung der Stiftungszwecke in der Satzung mit dem Stiftungsrecht zu vereinbaren, demzufolge die Zwecke einer Stiftung *bestimmt* sein müssen? Diesen und anderen rechtlichen Fragen geht der Beitrag nach und gibt dabei konkrete Gestaltungsempfehlungen zur Problemlösung.

Zu den wichtigsten Aufgaben und Zielen einer Stiftung gehört der Vermögensaufbau. Im Gegensatz zu traditionellen Stiftungen, deren Kapital in der Regel von einer Person, einer Familie oder einem Unternehmen gestiftet wird, bemüht sich eine Bürgerstiftung um finanzielle Beiträge von möglichst vielen verschiedenen (Zu-)Stiftern. Erfolgreiche Bürgerstiftungen entwickeln deshalb klare Strategien, an welche potenziellen Stifter sie herantreten, auf welche Weise sie diese um ihre Mitwirkung bitten und in die Förder- bzw. Projektstätigkeit einbeziehen. Um erfolgreich zu sein, müssen sie sich dabei an den Interessen und Wünschen ihrer Stifter orientieren, wie *Helen Monroe* am Beispiel der Erfahrungen amerikanischer Bürgerstiftungen darlegt. Sie arbeitet die strategischen Unterschiede zwischen den traditionellen Fundraising-Methoden gemeinnütziger Organisationen und dem Vermögensaufbau von Bürgerstiftungen heraus und erläutert die verschiedenen Formen und Möglichkeiten von Zuwendungen, die sich in der Praxis amerikanischer Community Foundations bewährt haben. Was strategischer Vermögensaufbau für Bürgerstiftungen in Deutschland konkret bedeutet und wie er erfolgreich verwirklicht werden kann, zeigt der Beitrag von *Alexandra Schmied*. Die Autorin behandelt die verschiedenen Formen von Zuwendungen und legt dar, welche Strategien und Vorgehensweisen in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen angewandt werden sollten, um einen möglichst raschen Vermögensaufbau zu erreichen.

Neben dem Vermögensaufbau stellt die Finanzierung der Verwaltungskosten, insbesondere während der Aufbauphase, eine der größten Herausforderungen für das Management dar. Jede Bürgerstiftung muss hierauf ihre eigenen, individuellen Antworten finden. Der Leitfaden »Finanzierung der Verwaltungskosten einer Bürgerstiftung« soll hierzu praktische Anregungen geben. Er wurde von einer internationalen Arbeitsgruppe im Rahmen des »Transatlantic Community Foundation Network« (TCFN) entwickelt.

Der Erfolg einer Bürgerstiftung beruht in entscheidendem Maße auf der öffentlichen Akzeptanz ihrer Tätigkeit. In der modernen Medien- und Informationsgesellschaft hängt das öffentliche Vertrauen in die Arbeit einer Bürgerstiftung daher nicht allein von der Effizienz ihrer Tätigkeit ab, sondern auch davon, dass und wie diese Arbeit von den jeweiligen Zielgruppen sowie der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Vor diesem Hintergrund zeigt der Beitrag von *Donnell Mersereau* und *Mary Command*, wie sich strategisches Marketing für Bürgerstiftungen betreiben lässt und wie sich diese auf dem wachsenden Markt gemeinnütziger Akteure erfolgreich positionieren können.

Eine erfolgreiche Marketingstrategie setzt ein effektives Rechnungswesen voraus. Denn die Rechnungslegung ist nicht nur eine wichtige Informationsquelle für die Stiftungsaufsicht und die Finanzbehörden, sondern gerade unter dem Gesichtspunkt der Transparenz sehr bedeutend für die Außenwirkung der Stiftung. Auch (Zu-)Stifter und die Öffentlichkeit wollen umfassend und genau über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage informiert werden. Darüber hinaus stellt das Rechnungswesen ein wichtiges Steuerungsinstrument für den Stiftungsvorstand dar. *Claus Koss* erklärt in seinem Beitrag die gesetzlichen Vorschriften sowie die unterschiedlichen Ziele und Methoden der Rechnungslegung und zeigt, wie ein effizientes Rechnungswesen organisiert werden kann.

Erfolgreich arbeitende Bürgerstiftungen erbringen für ihre Stifter und Zustifter zahlreiche Dienstleistungen. Hierzu gehören insbeson-

dere die Finanzverwaltung und die Beratung bei der Auswahl geeigneter Förderprojekte sowie gegebenenfalls auch das Projektmanagement. Die Stärke von Bürgerstiftungen liegt, wie *Shannon St. John* ausführt, vor allem in der Bündelung dieser verschiedenen Dienstleistungen (*Donor Services*) und dem spezifischen Wissen, das die Stiftungen über die konkreten Bedürfnisse in ihrem jeweiligen Tätigkeitsgebiet besitzen. In den Vereinigten Staaten und Kanada verstehen sich immer mehr Bürgerstiftungen als Dienstleister für ihre Stifter, und gerade dieses neue Selbstverständnis ist in hohem Maße für das rasante Wachstum der dortigen Community Foundations verantwortlich. Auch für deutsche Bürgerstiftungen bietet das Konzept der »Dienstleistungen für Stifter«, wie *Nikolaus Turner* argumentiert, eine Chance, sich als neue Organisationsform gemeinnützigen Engagements zu profilieren und neue Zielgruppen als Stifter zu gewinnen.

## **Bürgerstiftungen in der Praxis**

Um ihre Zielsetzungen zu verwirklichen, muss eine Bürgerstiftung diese in konkrete Projekte bzw. Förderprogramme übersetzen. Hierzu sind eine Reihe strategischer Vorentscheidungen im Hinblick auf die Projektauswahl und das Projektmanagement erforderlich, die unmittelbare Konsequenzen für die Tätigkeit der Stiftung haben. Zu diesen Entscheidungen gehört insbesondere die Frage, ob die Stiftung ihre Zwecke primär durch die Vergabe von Fördermitteln oder durch operative Projektarbeit verwirklichen soll.

Mit Blick auf die zwangsläufig begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen einer neu gegründeten Bürgerstiftung sollte ihre Förder- und Projektstätigkeit in jedem Fall strategisch angelegt werden. Die Gründerinnen und Gründer müssen sorgfältig über die Auswahl ihrer Initiativen und Themengebiete nachdenken, um sich nicht in einer Vielzahl von Einzelaktivitäten zu verzetteln. Die inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte werden in der Regel den Interessen der Grün-

dungsmitglieder Rechnung tragen, müssen aber im Hinblick auf eine zu erwartende dynamische Entwicklung offen für neue Herausforderungen sein. Im Mittelpunkt des Beitrags von *Stefan Kappe* stehen mögliche strategische Vorgehensweisen bei der Auswahl von Arbeitsschwerpunkten und der Durchführung von konkreten Projekten. Die Beiträge von *Nina Spallek*, *Klaus Rollin* und *Winfried Ripp* verdeutlichen diese strategische Vorgehensweise anhand ausgewählter Fallbeispiele aus den Bürgerstiftungen in Gütersloh, Hamburg und Dresden und geben außerdem praktische Hinweise zur Auswahl und Durchführung von Projekten. Diese Ausführungen werden ergänzt durch den Anhang mit einer Mustersatzung sowie zahlreichen weiteren Materialien, die für die Gründung und das Management einer Bürgerstiftung unverzichtbar sind.

Viele Anzeichen sprechen dafür, dass sowohl die Zahl von Bürgerstiftungen als auch ihre Bedeutung als Bausteine der Bürgergesellschaft in den kommenden Jahren weiter zunehmen werden. Um ihre Ziele verwirklichen zu können, müssen sich jedoch auch die Bürgerstiftungen selbst beständig weiterentwickeln und ihren Beitrag zur Produktion öffentlicher Güter optimieren. Hierfür ist aus deutscher Sicht ein Blick auf die Erfahrungen in der angloamerikanischen Welt unverzichtbar. Darüber hinaus erfordert die Weiterentwicklung dieser Stiftungsform auch einen intensiven Erfahrungsaustausch der Bürgerstiftungen untereinander sowie eine möglichst breit angelegte öffentliche Diskussion um die Ziele, Aufgaben und Voraussetzungen bürgerschaftlichen Engagements. Ich hoffe, dass dieses Handbuch hierzu einen Beitrag leistet.

Eine Publikation des vorliegenden Formats kann nicht entstehen ohne die tatkräftige Mithilfe eines ganzen Teams. Der Herausgeber dankt deshalb den Kolleginnen und Kollegen der Stabsstelle Stiftungswesen der Bertelsmann Stiftung für Anregungen, Kritik und Geduld. Besonders danke ich jedoch Runhild Lipke und Kärin Chatti für ihre Unterstützung in allen Entstehungsphasen dieses Handbuchs sowie Sabine Reimann und Heike Herrberg vom Verlag Ber-

telsmann Stiftung für die produktive und gedeihliche Zusammenarbeit, ohne die dieses umfangreiche Werk nicht hätte gelingen können.

## Literatur

- Bertelsmann Stiftung (Hg.): Community Foundations in Civil Society/ Bürgerstiftungen in der Zivilgesellschaft, Gütersloh 1999.
- Magat, R. (Hg.): An Agile Servant. Community Leadership by Community Foundations, New York 1989.
- Schmied, A.: Bürgerstiftungen in Deutschland, in: Die Roten Seiten zum Magazin Stiftung & Sponsoring 4/2002.
- Schmied, A.: Gemeinschaftsstiftungen, in: Bertelsmann Stiftung (Hg.), Handbuch Stiftungen. Ziele, Projekte, Management, Rechtliche Gestaltung, 2. erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2003, S. 227–245.
- St. John, S. E.: Community Foundations, in: Bertelsmann Stiftung (Hg.), Operative Stiftungsarbeit. Strategien – Instrumente – Perspektiven, Gütersloh 1997, S. 131–142.
- Walkenhorst, P. (Hg.): Building Philanthropic and Social Capital: The Work of Community Foundations, Gütersloh 2001.
- Weger, H.-D.: Gemeinschaftsstiftung und Fundraising, hg. von der Bank für Sozialwirtschaft, Köln 1999.
- Weger, H.-D.: Gemeinschaftsstiftungen – eine Form der Teilhabe an der Gesellschaftsentwicklung, in: Campenhausen, A. Frhr. v., u. a. (Hg.), Deutsches Stiftungswesen 1988–1998. Wissenschaft und Praxis, Tübingen 2000, S. 63–80.

# **I Bürgerstiftungen als Reformmotor der Zivilgesellschaft**



# Geschichte, Entwicklung und Merkmale von Bürgerstiftungen im internationalen Vergleich

*Eleanor W. Sacks*

Einleitung .....	29
Die besonderen Merkmale von Bürgerstiftungen .....	30
Ursachen für das dynamische Wachstum von Bürgerstiftungen im vergangenen Jahrzehnt .....	32
Die Rolle von Dachorganisationen, Stiftungen und Förderprojekten bei der Verbreitung des Konzepts .....	34
Die historischen Ursprünge in den USA und Kanada .....	39
Vereinigte Staaten von Amerika .....	39
Kanada .....	41
Die Entwicklung von Bürgerstiftungen in Europa .....	43
Großbritannien .....	44
Belgien .....	46
Frankreich .....	46
Deutschland .....	47
Irland .....	47
	27

Italien .....	48
Portugal .....	49
Polen .....	49
Russland .....	50
Bulgarien .....	51
Euroregion Karpaten .....	51
Tschechien .....	52
Slowakei .....	53
Baltische Staaten .....	53
Ukraine .....	54
Die weltweite Attraktivität von Bürgerstiftungen .....	54
Literatur .....	56

## Einleitung

In den letzten Jahrzehnten hat sich ein Paradigmenwechsel vollzogen, in dessen Folge Regierungen ihre Rolle im Umgang mit den sozialen Bedürfnissen ihrer Bürgerinnen und Bürger neu definieren. Überall auf der Welt ziehen sich Regierungen aus der direkten Verantwortung für die Finanzierung und Bereitstellung sozialer Leistungen zurück. Regierungen privatisieren soziale Dienstleistungen, arbeiten mit Hilfe von intermediären Institutionen wie z. B. Nicht-Regierungsorganisationen (NROs), delegieren Verantwortung auf lokale Instanzen und fordern Kommunen auf, ihre eigenen Ressourcen zu entwickeln.

Den neuen Herausforderungen versuchen viele Städte, Gemeinden und Regionen dadurch zu begegnen, dass sie langfristige und nachhaltige Finanzierungsmöglichkeiten für die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger entwickeln. Sie greifen dabei vielfach nicht mehr in erster Linie auf Steuererhöhungen, traditionelle wohlfahrtsstaatliche Instrumente oder die Interessen privater Geldgeber zurück; vielmehr sondieren sie die Möglichkeiten für die Gründung von gemeinnützigen Organisationen, die auf lokaler Ebene finanzielle Mittel sammeln, verwalten und für konkrete Zwecke vor Ort verteilen. Eine der sich am schnellsten verbreitende Form dieser lokalen gemeinnützigen Organisationen ist heutzutage die Bürgerstiftung (Community Foundation).

Bürgerstiftungen verfolgen das Ziel, durch den Aufbau einer nachhaltigen Finanzierungsquelle für gemeinnützige Aktivitäten zur Entwicklung des lokalen Gemeinwesens beizutragen. Diese Stiftungsform ist keine völlig neue Erfindung. Gemeinschaftsstiftungen mehrerer Stifter existierten bereits im Mittelalter und waren zumeist religiösen Zwecken gewidmet. Die zentralen Unterscheidungsmerkmale zu modernen Bürgerstiftungen sind vor allem ihre breite Zwecksetzung und strategischer Vermögensaufbau sowie das klar definierte geographische Tätigkeitsgebiet.

Die erste moderne Bürgerstiftung wurde vor mehr als neunzig Jahren in den USA gegründet. In den vergangenen Jahren haben Bürger-

stiftungen eine enorme Verbreitung und ein gewaltiges Wachstum erfahren, weil immer mehr Einzelpersonen und Institutionen die Vorteile entdeckten, die Bürgerstiftungen durch den Aufbau eines Sammelbeckens für gemeinnützige Mittel bieten. Das Konzept der Bürgerstiftung ist flexibel, anpassungsfähig und dafür prädestiniert, sowohl die aktuellen als auch die zukünftigen Herausforderungen in einem sich wandelnden Gemeinwesen zu bewältigen. Das Konzept hat bewiesen, dass es nicht nur an die konkreten Gegebenheiten vor Ort angepasst werden kann, sondern auch an die lokalen Auswirkungen gesamtgesellschaftlicher Veränderungen, wie sie zum Beispiel durch das Auf und Ab konjunktureller Zyklen, die zunehmende Globalisierung, den Abbau staatlicher Wohlfahrtsprogramme oder Veränderungen des politischen, kulturellen und gemeinnützigen Umfelds entstehen.

Bürgerstiftungen gibt es heute in mindestens 37 Ländern, und in zahlreichen weiteren Ländern wird ihre Einführung erwogen.<sup>1</sup>

Auch dort, wo Bürgerstiftungen bereits eine lange Tradition haben, sind ihre Anzahl und Vermögen in den vergangenen zehn Jahren enorm gewachsen. Um zu verstehen, warum das Konzept der Bürgerstiftung in so vielen Ländern weltweit Anklang gefunden hat, untersucht dieser Beitrag zunächst die besonderen Merkmale von Bürgerstiftungen, die Faktoren, die ihre Entwicklung begünstigen, die Rolle von Dachorganisationen, privaten Stiftungen und anderen Geldgebern bei der Verbreitung des Konzepts sowie die Geschichte der Bürgerstiftungsbewegung in internationaler Perspektive.

## **Die besonderen Merkmale von Bürgerstiftungen**

Bürgerstiftungen, die dem angloamerikanischen Modell folgen, weisen eine Reihe gemeinsamer Merkmale auf. Diese Bürgerstiftungen

1 Vgl. Sacks, Community Foundations Global Status Report; dies., Growth of Community Foundations. Der vorliegende Beitrag basiert auf diesen beiden Berichten.

- bemühen sich um die Verbesserung der Lebensqualität in einem bestimmten geographischen Gebiet,
- sind unabhängige Institutionen, d.h., sie sind frei von jeglicher Einflussnahme durch andere Organisationen, staatliche Instanzen oder Stifter,
- werden von Gremien geleitet, die in ihrer Zusammensetzung repräsentativ für das Gemeinwesen sind, in dem die Bürgerstiftung arbeitet,
- fördern andere gemeinnützige Organisationen oder Initiativen, um ein möglichst breites Spektrum der sich wandelnden Bedürfnisse vor Ort abdecken zu können,
- bemühen sich um einen langfristigen Vermögensaufbau, indem sie Zustiftungen von möglichst vielen verschiedenen Stiftern (Bürgerinnen und Bürgern, Firmen oder anderen gemeinnützigen Organisationen) einwerben,
- bieten Dienstleistungen an, die auf die Interessen und Möglichkeiten der Spender und Zustifter zugeschnitten sind,
- helfen Stiftern, ihre philanthropischen und gemeinnützigen Ziele zu verwirklichen,
- engagieren sich aktiv in einer Vielzahl kommunaler Angelegenheiten und agieren dabei als Katalysator, Moderator, Kooperationspartner und Berater bei der Entwicklung von Lösungsansätzen für Probleme des Gemeinwesens,
- sind hinsichtlich ihrer Grundsätze und bei all ihren Aktivitäten dem Grundsatz der Transparenz verpflichtet und
- legen Rechenschaft über ihr Tun ab, indem sie die Öffentlichkeit regelmäßig über ihre Absichten, Maßnahmen und ihre finanzielle Lage informieren.<sup>2</sup>

2 Diese Liste von Merkmalen wurde vom internationalen Beirat der »Worldwide Initiatives for Grantmaker Support-Community Foundations« (WINGS-CF) entwickelt.