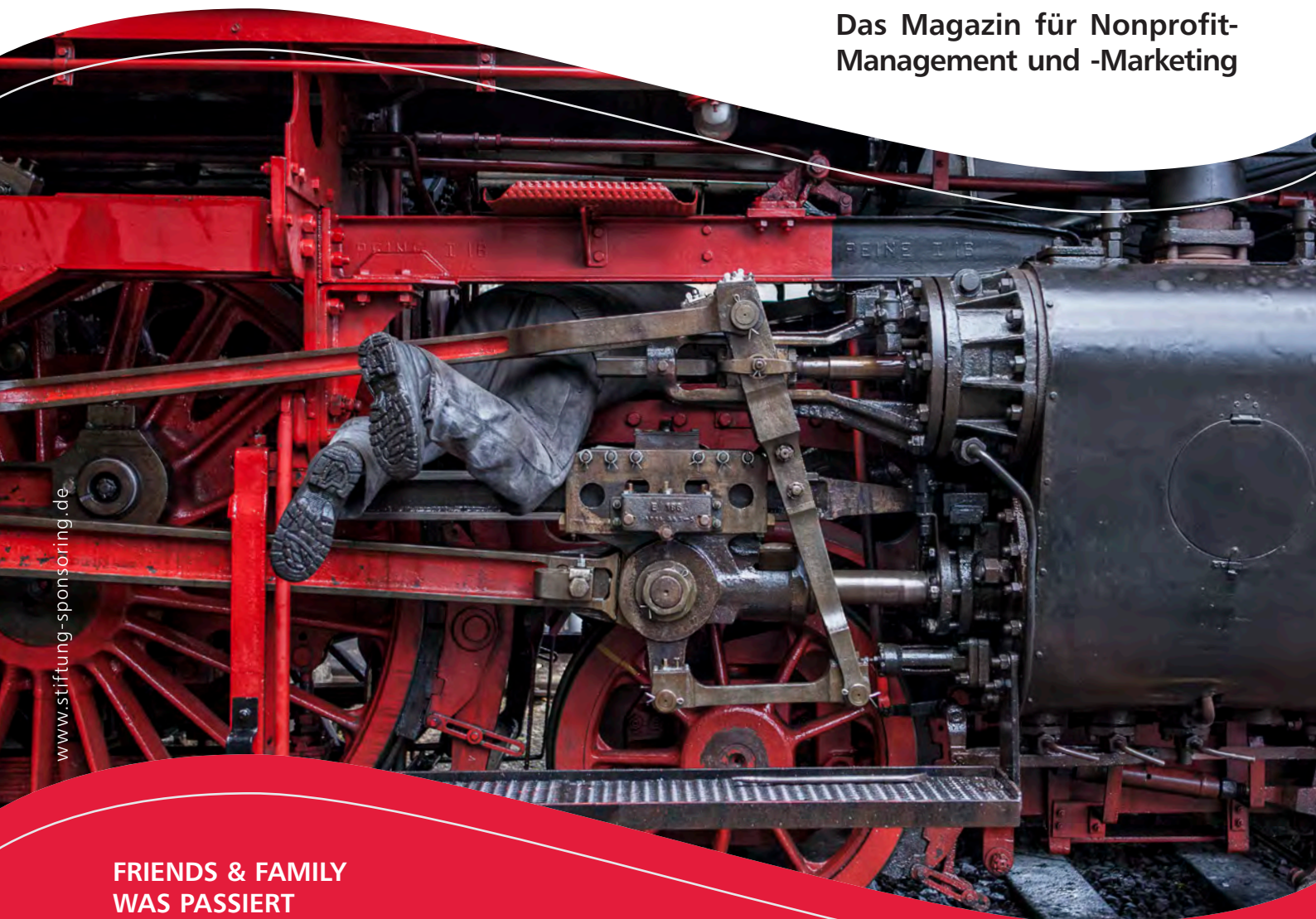


&Stiftung Sponsoring

Ausgabe 1|2014

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



www.stiftung-sponsoring.de

**FRIENDS & FAMILY
WAS PASSIERT
MIT MEINER STIFTUNG?**

GESPRÄCH

Professorin Berit Sandberg zur Notwendigkeit einer strategischen Personalplanung in Stiftungen und zu drohenden Folgen von Versäumnissen

AKTUELLES

Angesichts des Kapitalmarktumfeldes und niedriger Zinsen gewinnen speziell für Stiftungen konzipierte gemischte Publikumsfonds an Bedeutung

SCHWERPUNKT

In vielen Stiftungsleitungen tritt in Kürze die Stiftergeneration ab. Wie die Nachfolge gelingen kann, zeigen Beispiele und Empfehlungen

100 JAHRE CLEVELAND FOUNDATION

Wie Bürgerstiftungen im Wandel der Zeit ihrer Idee treu bleiben

von Bernadette Hellmann, Berlin

Seit 100 Jahren setzt sich die weltweit erste Bürgerstiftung dafür ein, die Wünsche ihrer Stifter mit den Erfordernissen des lokalen Gemeinwesens zusammenzubringen. Die Cleveland Foundation hat in den USA und weltweit viele Nachahmer gefunden. Nicht immer jedoch ist es einfach, der Anfangsidee treu zu bleiben.

„Wealthy Clevelanders Approve Foundation to Conserve Riches for Public“, titelte die New York Times am 3.1.1914 über die am Vortag gegründete Cleveland Foundation. Die Stiftung wolle dafür sorgen, dass Menschen ihr Vermögen dauerhaft zugunsten gemeinnütziger Zwecke in Cleveland einsetzen können. „Die Stiftung wird ebenso für die Kinder und Enkelkinder der Wohlhabenden Sorge tragen wie für das lokale Gemeinwesen“, versprach der Initiator Frederick Harris Goff. So könnten Vermögende etwas an die Gemeinschaft zurückzugeben. Konsequenterweise verfügte Goff mit seiner Frau noch am gleichen Tag, dass der Großteil ihres Nachlasses an die Cleveland Foundation gehen würde.

VON DER TOTEN ZUR LEBENDIGEN HAND

Auslöser für die Gründung der ersten Bürgerstiftung war, dass Goff als Anwalt und Bankier zahlreiche Nachlässe und Treuhandstiftungen verwaltete – eine Tätigkeit, die er ausgesprochen gern ausübte, bei der ihm aber die „toten Hände der Vergangenheit“ schlaflose Nächte bereiteten. Damit bezeichnete er die Wünsche der Stifter, die Jahrzehnte nach deren Tod oftmals nicht mehr zeitgemäß waren. Eine Stiftung finanzierte beispielsweise Hufeisen für Pferde, eine andere vergab Stipendien, von denen Frauen und Minderheiten explizit ausgeschlossen waren. Auch war Goff bestürzt darüber, wie schnell die nächste Generation das Interesse an den Stiftungen ihrer Vorfahren verlor.



Frederick Harris Goff,
Gründer der ersten
Community Foundation
(1858-1923)

Goffs Vision: Akteure und Probleme vor Ort verändern sich, die Bürgerstiftung bleibt dauerhaft bestehen. Alle Bürger können zu Lebzeiten und von Todes wegen zustiften. Die kompetentesten von ihnen tragen in den Gremien dafür Sorge, dass die finanziellen Mittel sinnvoll eingesetzt werden. Durch den breiten Stiftungszweck können sie flexibel auf sich verändernde Herausforderungen vor Ort reagieren.

Die Glaubwürdigkeit, Reputation und Kompetenz der ehrenamtlichen Gremienmitglieder hielt Goff für zentral. Daher definierte er sehr genau, wer für ein Amt in Frage kam: „Männer oder Frauen, die interessiert sind am Gemeinwesen und sich auskennen mit dem pädagogischen, physischen und moralischen Bedarf in der Gemeinde“. Explizit ausgeschlossen waren „diejenigen, die ein politisches Amt innehaben oder anstreben“. Seit Goffs Zeiten stellen die Gremien mit „lebendiger Hand“ sicher, dass Bürgerstiftungen ihre Mittel wirkungsvoll einsetzen. Auch die Unabhängigkeit ist ein zentrales Merkmal geblieben.



Cleveland im Jahr 1914, dem Gründungsjahr der Cleveland Foundation

Goff warb aktiv für sein neues Stiftungsmodell. Zur Gründung gab er als Präsident der Cleveland Trust Company eine Pressemitteilung heraus, in der Struktur, Zweck und Idee der Cleveland Foundation beschrieben wurden. Mit Erfolg: Mehrere große Zeitungen berichteten. Ein Artikel Goffs in einem Bankmagazin trug dazu bei, dass andere Institute dem Beispiel folgten. Bereits 1915 wurden in Boston, Chicago und weiteren Städten Bürgerstiftungen gegründet. Bis 1926 gab es bereits 55 von ihnen in den USA; 100 Jahre nach Gründung der Cleveland Foundation sind es mehr als 700 mit einem Gesamtvermögen von rund 50 Mrd. US-\$. Weltweit engagieren sich in über 1.700 Bürgerstiftungen in 51 Ländern Menschen für die Region, in der sie leben.

DEM STIFTER ODER DEM GEMEINWOHL VERPFLICHTET?

Die Beziehung zwischen Bürgerstiftungen, ihren Stiftern und ihrer Gemeinde wurde in den USA seit 1914 immer wieder neu definiert. Die Bürgerstiftungsexpertin Dorothy Reynolds bezeichnet die Anfangsphase als „*Epoche des toten Stiftern*“, in der sich Bürgerstiftungen weitgehend darauf konzentrierten, Zustiftungen von Todes wegen einzuwerben. Diese hatten keine oder eine sehr weit gefasste Zweckbindung, so dass die Gremien entscheiden konnten, wo die Erträge am sinnvollsten eingesetzt werden sollten. Als Entscheidungsgrundlage ließ die Cleveland Foundation ab 1914 acht Studien erstellen, die die Herausforderungen aufzeigten, die die Urbanisierung z.B. für das öffentliche Bildungssystem, die Lebensqualität, die Armutsbekämpfung oder die Situation der Immigranten mit sich brachte.

Die „*Epoche des lebenden Stiftern*“ bis Mitte der 2000er Jahre war geprägt durch die Donor Advised Funds (DAF). Diese Art des Stiftungsfonds, 1931 erstmals vom New York Community Trust eingerichtet, räumt dem Stifter das Recht ein, seine Zustiftung mit seinem Namen und einem bestimmten Stiftungszweck zu verbinden und mitzuentcheiden, wofür die Erträge eingesetzt werden. Dafür zahlte er eine Verwal-

tungsgebühr. Diese neue Form verbreitete sich bereits in den 1960er und 1970er Jahren. Bürgerstiftungen hielten sie für ein gutes Instrument, um Stifter bereits zu Lebzeiten an sich zu binden und nach deren Tod mehr frei verfügbare Mittel zur Verfügung zu haben. Dieses Kalkül ging nur teilweise auf, denn immer häufiger richteten Stifter Verbrauchsfonds ein oder benannten Nachfolger. In den 1990er Jahren gerieten Bürgerstiftungen zunehmend unter Druck, weil Finanzdienstleister und Banken ihren Kunden ebenfalls DAFs anboten – zu den gleichen steuerlichen Bedingungen und oftmals zu günstigeren Konditionen.

Mitte der 2000er Jahre diagnostizierte Emmett Carson, damaliger Vorsitzender der Bürgerstiftung Minneapolis, den amerikanischen Bürgerstiftungen eine schwere Identitätskrise, die die aktuelle „*Epoche des Community Foundation Leadership*“ einleitete. Was war passiert? Im Jahr 2008 stammten fast zwei Drittel der gesamten Fördersumme aus DAFs und die Gremien der Bürgerstiftungen entschieden nur noch über einen Bruchteil der vergebenen Mittel. Goffs Modell, das die Wünsche der Stifter bestmöglich mit den Bedürfnissen der Region zusammenführen sollte, drohte aus der Balance zu geraten. Es entbrannte eine Diskussion darüber, wie Bürgerstiftungen ihre Rolle als „community leader“ wieder bewusster wahrnehmen können. Carson rief die Bürgerstiftungen dazu auf, ihren Erfolg nicht allein daran zu messen, wieviel Stiftungskapital sie haben, sondern wie sie dieses einsetzen, um gesellschaftliche Veränderungen zu bewirken. Die Stifter gelte es in ihrem Engagement für die Region noch besser zu begleiten. Seither hat ein Umdenken stattgefunden. Bürgerstiftungen besinnen sich wieder stärker auf ihr Alleinstellungsmerkmal: ihr Wissen um lokale Herausforderungen, ihre Netzwerke, ihre Flexibilität und ihre Selbstorganisation als „Stiftung von Bürgern für Bürger“.

So hat z.B. die Bürgerstiftung in Napa Valley, Kalifornien, Fonds zu zentralen Themen eingerichtet. 5 % der Gründungsdotationen aller DAFs sowie 5 % der jährlichen



Die von der Cleveland Foundation initiierte Gärtnerei ist eine von mehreren Genossenschaften, in denen die Angestellten als Miteigentümer am Gewinn beteiligt werden.

Erträge fließen in einen von den Stiftern gewählten Themenfonds. Zu den dort betreuten Schwerpunktthemen bietet die Bürgerstiftung Informationen, Veranstaltungen und Weiterbildung für ihre Stifter an. Auch der New York Community Trust hat vier wichtige Handlungsfelder definiert, nach denen er seine 1.800 verwalteten DAFs sowie die vorausgewählten Projektanträge gruppiert. Das hilft, die Arbeit zu fokussieren und Mittel gezielter einzusetzen. Um die Flexibilität und Handlungsfähigkeit der Bürgerstiftungen langfristig sicherzustellen, werden die Zweckbindung der Fonds und das Recht auf Mitbestimmung durch die Stifter inzwischen oft zeitlich befristet.

Die durch die DAFs entstandenen engen Beziehungen zu ihren Stiftern bauen viele US-Bürgerstiftungen nun gezielt zu echten Partnerschaften aus: So werden die Stifter direkt an der wieder stärker programmatischen Arbeit beteiligt. „Der Prozess kann sehr mühsam sein, aber es ist zentral für uns, dass wir die Wünsche unserer Stifter respektieren“, sagt Bob Edgar, der seit 24 Jahren für die Stifterbetreuung des New York Community Trusts verantwortlich ist. Denn: Sind 12 bis 15 Gremienmitglieder stärker legitimiert als 1.800 Stifter? Und wer weiß wohl besser, was New York wirklich braucht?

KURZ & KNAPP

Die Cleveland Foundation verwaltet 100 Jahre nach ihrer Gründung knapp 2 Mrd. US-\$ Stiftungskapital in 1.300 Fonds. Nicht zweckgebundene Fonds sind dabei der Schlüssel dafür, dass die Bürgerstiftung eigene Schwerpunkte setzen kann. Dafür steht ihr die Hälfte ihres Jahresetats von 80 Mio. US-\$ zur Verfügung. Gerade heute braucht Cleveland die Bürgerstiftung besonders dringend: Die einst boomende Handelsmetropole schrumpft und gehört inzwischen zu den ärmsten Städten der USA. Die Bürgerstiftung hat u.a. das Schulsystem reformiert und betreibt Stadtentwicklung, indem sie verschiedene Akteure zusammenbringt, um die Probleme

zu lösen. Sie hat es geschafft, Goffs Idee von 1914 erfolgreich in die moderne Zeit zu überführen und den Anforderungen ihrer Stifter sowie der sich verändernden Stadt gerecht zu werden. ■

ZUM THEMA

Hellmann, Bernadette: The Challenge of Sustainability – How German Community Foundations can Strengthen their Financial and Organizational Stability, 2010

Krimphove, Petra: „Ich sehe jeden Tag, welchen Unterschied wir machen.“, in: mitStiften Sonderausgabe 7/2013 [kostenfrei abrufbar unter www.aktive-buergerschaft.de]

Reynolds, Dorothy: The Balancing Act. The Role of a Community Foundation as a Grantmaker, 2008 [kostenfrei abrufbar unter www.mott.org]

in Stiftung&Sponsoring

Grenda, Matthias: Sehnsuchtsort Bürgerstiftung. Der lange Weg zu einer gemeinsamen Vision, S&S 2/2011, S. 14-15

Hellmann, Bernadette / Wannow, Bodo: Nähe, die Vertrauen schafft. Erfolge und Nachahmungen bei Bürgerstiftungen, S&S 5/2012, S. 12

Küstermann, Burkhard: Unabhängige Dienstleister für lokal orientierte Stifter. Bürgerstiftungen als Treuhänder, S&S 4/2012, S. 24-25

Mecking, Christoph / Weger, Magda: Stiftungsverwaltungen. Verbundstiftungsmodelle zwischen Stifterbetreuung und Mittelbeschaffung, S&S RS 6/2006

Polterauer, Judith / Hellmann, Bernadette: Bürgerstiftungen basieren auf privatem Engagement. Gezielte Strategien zum Vermögensaufbau bleiben notwendig, S&S 5/2009, S. 30-31

St. John, Shannon E.: Auf dem richtigen Weg. Ergebnisse einer Untersuchung zur finanziellen Nachhaltigkeit von Bürgerstiftungen in Deutschland, S&S 4/2006, S. 34-35

Bernadette Hellmann ist Projektleiterin Bürgerstiftungen der Aktiven Bürgerschaft. 2010 forschte sie als International Fellow am Center on Philanthropy and Civil Society in New York zu Bürgerstiftungen in den USA und weltweit, bernadette.hellmann@aktive-buergerschaft.de, www.aktive-buergerschaft.de





Band 1

Sonderpreis
für Abonnenten von S&S
79,90 €

Band 1 aus der Reihe „Personalmanagement in Stiftungen“

Berit Sandberg / Christoph Mecking
Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen
Die Ergebnisse der Vergütungsstudie

Broschur, 149 Seiten, 149,90 Euro
ISBN 978-3-9812114-0-5



Band 2

Sonderpreis
für Abonnenten von S&S
29,90 €

NEU: Band 2 aus der Reihe „Personalmanagement in Stiftungen“

Berit Sandberg (Hrsg.)
Nachfolge im Stiftungsvorstand
Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement

Broschur, 276 Seiten, 39,90 Euro
ISBN 978-3-9812114-1-2

Mit Stiftung&Sponsoring immer auf dem Laufenden!

- Aktuell, anschaulich, fundiert
- Praxisbeispiele, Fachartikel, Anregungen
- Kurze, prägnante Beiträge
- Inkl. regelmäßiger Fachbeilage „Rote Seiten“
- Autoren aus Wissenschaft und Praxis
- Alle wichtigen Themen des Nonprofit-Bereichs
- **Alle 2 Monate (druck-)frisch auf den Tisch**



Abonnieren Sie jetzt das führende Fachmagazin für Nonprofit-Management und -Marketing mit jeweils 6 Ausgaben pro Jahr plus Sonderausgaben zum Preis von 126,80 €

Nachlässe für Buchhandlungen/Bibliotheken (15 %), Redaktionen / Verlage (20 %), Studierende (40 %) und für jedes weitere Abonnement (50 %)



Wir begrüßen jeden neuen Abonnenten mit einem **Gratis-Exemplar** „Die verkaufte Verantwortung: Das stille Einvernehmen im Fundraising!“ von Alexander Glück



Stiftung&Sponsoring Verlag
Unter den Ulmen 10a 33330 Gütersloh
Telefon (052 41) 23 29 788
abo@stiftung-sponsoring.de
www.stiftung-sponsoring.de

JA, ICH ABONNIERE S&S FÜR 1 JAHR

NAME, VORNAME _____

FIRMA/INSTITUTION (falls Lieferanschrift) _____

STRASSE/HAUSNUMMER _____

PLZ/ORT _____

TELEFON (für Rückfragen) _____

EMAIL _____

DATUM, UNTERSCHRIFT _____

ZAHLUNG PER RECHNUNG ZAHLUNG PER BANKEINZUG

KONTONUMMER / BANKLEITZAHL _____

Ich möchte das Abo beginnen mit der Ausgabe _____

Ich bestelle zusätzlich folgende Einzelhefte (bei rückliegenden Ausgaben siehe Inhalte unter www.stiftung-sponsoring.de):

Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis acht Wochen vor Ablauf gekündigt wird.

Die Bestellung kann ich binnen 2 Wochen nach Bestelldatum schriftlich beim Stiftung&Sponsoring Verlag, Möwenweg 20, D-33415 Verl, widerrufen (Datum des Poststempels).