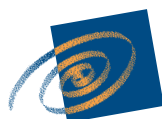


BürgerStiftungsCheck

Kennzahlenorientiertes Management von Bürgerstiftungen
auf Grundlage der Balanced Scorecard



IMPRESSUM

Herausgeber: Aktive Bürgerschaft e.V.,
Albrechtstraße 22, D-10117 Berlin-Mitte
Tel. 030 24 00 08 80, Fax 030 24 00 08 89
info@aktive-buergerschaft.de
www.aktive-buergerschaft.de

Vorstand: Dr. Peter Hanker (Vorsitzender)
Geschäftsführer: Dr. Stefan Nährlich
Autoren: Dr. Stefan Nährlich, Bernadette Hellmann
Gestaltung: Thomas Schauder
Druck: Raiffeisendruckerei GmbH, Neuwied
© Verein Aktive Bürgerschaft Berlin, August 2008
Schutzgebühr: 2 €

EINLEITUNG	4
Drei gute Gründe für den Einsatz des BürgerStiftungsChecks	4
Herausforderung Bürgerstiftungsmanagement	5
Der BürgerStiftungsCheck im Überblick	7
SCHRITTE ZUR EINFÜHRUNG	10
BürgerStiftungsCheck in die strategische Planung integrieren	11
Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen definieren	11
Organisatorischen Rahmen für die Implementierung schaffen: Zeit- und Aufgabenplan	11
Umsetzung der Maßnahmen	12
Erfolgskontrolle, Auswertung und Anpassung	12
DER BÜRGERSTIFTUNGSHECK	14
Perspektive 1: Finanzen (Vermögen und Einnahmen)	14
Perspektive 2: Förderung (Bürgerengagement und Bürgergesellschaft)	20
Perspektive 3: Kunden (Dienstleister für Stifter und Spender)	25
Perspektive 4: Interne Organisationsprozesse (Management und Governance)	30
Perspektive 5: Weiterentwicklung (Personen und Organisation)	35
ANHANG	39
Die 30 Indikatoren des BürgerStiftungsChecks als Übersicht	39
Aktive Bürgerschaft – Unser Angebot für Bürgerstiftungen	42

Drei gute Gründe für den Einsatz des BürgerStiftungsChecks

1. Erfolg: Wichtige Ziele statt dringender Aufgaben

Die wichtigste Aufgabe von Bürgerstiftungen liegt in der bestmöglichen Erfüllung ihrer idealtypischen Aufgaben als Fundraiser, Fördergeber, Katalysator des Gemeinwohls und Dienstleister für Stifter und Spender (siehe Seite 5, 9). Die verschiedenen Bereiche der Bürgerstiftungsarbeit gleichzeitig wahrzunehmen ist schwierig, zumal sie mit wenig verfügbaren zeitlichen und personellen Ressourcen häufig gegeneinander konkurrieren, wie z.B. Projektförderung und Fundraising. Im Alltag wird die Erreichung wichtiger Ziele häufig von der Erledigung dringender Aufgaben in den Hintergrund gedrängt. Der BürgerStiftungsCheck soll den wichtigen Zielen Priorität geben und Ihnen ein Werkzeug an die Hand geben, mit dem diese durch aktive Steuerung verfolgt werden können.

2. Entlastung: Sicherheit und Berechenbarkeit für Organmitglieder

Die Einführung des BürgerStiftungsChecks bietet den ehrenamtlichen Organmitgliedern der Bürgerstiftung Sicherheit. Diese stehen insbesondere auch gegenüber Stiftern und Spendern in der Verantwortung, die vielfältigen Stiftungsaufgaben bestmöglich zu erfüllen. Anhand des BürgerStiftungsChecks können Strategien für die

Stiftungsarbeit entwickelt und dokumentiert werden, was die interne und externe Kommunikation gegenüber Gremien, Öffentlichkeit, Politik, Destinatären, Spendern, Stiftungsaufsicht etc. erleichtert. Einerseits ermöglicht der BürgerStiftungsCheck, begründet darzustellen, was die Bürgerstiftung fördert, aber auch in welchen Feldern sie nicht aktiv ist. D.h. er hilft nicht nur, eine Strategie zu entwickeln, sondern die damit verbundenen Entscheidungen und Beschränkungen auf bestimmte Handlungsfelder zu argumentieren und zu dokumentieren.

3. Zukunftssicherheit: Transparenz und Glaubwürdigkeit

In dem Maße, in dem die Bedeutung gemeinnütziger Organisationen für unsere Gesellschaft zunimmt, stellt sich auch verstärkt die Frage nach deren Professionalität und der Rechenschaft gegenüber ihren Stakeholdern, wie z.B. Spendern und Stiftern. Gerade durch die jüngsten Skandale hinterfragen Medien und Öffentlichkeit zunehmend die Verantwortung und Transparenz gemeinnütziger Organisationen. Durch transparente Steuerung wird die Glaubwürdigkeit Ihrer Bürgerstiftung und das ihr entgegengebrachte Vertrauen zunehmen. Zwar verursacht die Einführung des BürgerStiftungsChecks Arbeit, aber diese ist gut standardisierbar und legt den Grundstein für Erfolge.

Herausforderung Bürgerstiftungsmanagement

*Wer nicht weiß,
wo er hin will,
darf sich nicht
wundern, wenn
er woanders
ankommt.*

MARK TWAIN

Bürgerschaftliches Engagement wird immer mehr als eine für die Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft substantiell notwendige Angelegenheit angesehen. In dem Maße, in dem die Bedeutung gemeinnütziger Organisationen für unsere Gesellschaft zunimmt, stellt sich auch verstärkt die Frage nach deren Professionalität und der Rechenschaft gegenüber ihren Stakeholdern, wie z.B. Spendern und Stiftern.

Das erfolgreiche Management von Nonprofit-Organisationen wie Vereinen und Stiftungen ist aufgrund der Strukturbesonderheiten wie etwa ihrer ideellen Zielsetzung eine echte Herausforderung. In besonderem Maße trifft dies für das Management von Bürgerstiftungen zu, da sie idealtypisch auch noch multiple Aufgaben wahrnehmen. Als Fundraiser haben Bürgerstiftungen die Aufgabe, kontinuierlich für den Aufbau eines breit gefächerten Stiftungsvermögens zu sorgen. Daneben werben sie aber auch Spenden ein, die direkt und vollständig einzelnen Projekten oder Vorhaben zugute kommen. Als Dienstleistungsagenturen dienen Bürgerstiftungen den Belangen von Spendern und Stiftern mit unterschiedlichen gemeinnützigen Interessen. Sie unterstützen Spender und Stifter bei der Vergabe von Fördermitteln, dem Finanzmanagement, der Erschließung weiterer Ressourcen, der Öffentlichkeitsarbeit und vielem mehr. Als Fördergeber unterstützen sie gemeinnütziges Engagement vor Ort, z.B. im Bildungswesen, im Umweltbereich, in der Kultur oder im sozialen Bereich. Bürgerstiftungen können sowohl eigene Projekte durchführen als auch fördernd tätig sein oder beide Ansätze kombinieren. Als Lobby für das Gemeinwohl wollen Bürgerstiftungen Sprachrohr und Katalysator des Gemeinwesens sein und neue Partnerschaften zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft ermöglichen.

Um diese Aufgaben bestmöglich zu erfüllen, treten insbesondere die meist ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer von Bürgerstiftungen an. Aber auch andere Organ-

mitglieder wie Stiftungskuratoren oder Stiftungsräte sind hier in der Verantwortung. Mit mehr oder weniger stark begrenzten zeitlichen Ressourcen und überwiegend noch sehr eingeschränkten Geschäftskapazitäten erfüllen sie einen wichtigen Beitrag für das örtliche Gemeinwesen. Auf berufliche Erfahrungen im gemeinnützigen Bereich können die wenigsten Engagierten zurückgreifen, Leitungs- und Führungskompetenzen aus Wirtschaft oder Verwaltung sind häufig ohne Anpassung an die Besonderheiten des gemeinnützigen Bereiches nicht optimal anwendbar. Spezielles Managementwissen für Nonprofit-Organisationen ist in Deutschland noch kaum verbreitet, wenngleich in den letzten Jahren einige Fortschritte zu verzeichnen sind.

Mit dem BürgerStiftungsCheck haben wir ein strategisches Managementinstrument entwickelt, das dazu beitragen soll, einen besseren Überblick über wichtige Erfolgsfaktoren für Bürgerstiftungen zu erlangen. Ziel des BürgerStiftungsChecks ist, die Bürgerstiftung durch die Entwicklung konkreter Zielvorgaben strategisch zu steuern und ihren Erfolg zu messen, soweit dies möglich ist. Den „Mühen“ der Anwendung stehen unserer Meinung nach bedeutende Vorteile gegenüber. Je großzügiger die Zuwendungen institutioneller Förderer, desto höher die Anforderungen insbesondere an Transparenz, Effektivität und Effizienz bei der Mittelverwendung. Auch Spenden für die zunehmend nötiger werdenden Ausgaben für Verwaltung, Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit lassen sich nur gewinnen (und rechtfertigen), wenn nachgewiesen werden kann, dass sie eine lohnende Investition in die Gewinnung künftiger und weiterer Zuwendungen darstellen, die wiederum zur Fortsetzung und Intensivierung der erfolgreichen Arbeit notwendig sind. Der Einsatz des BürgerStiftungsChecks als strategisches Managementinstrument sollte dementsprechend aktiv z.B. im Jahresbericht kommuniziert und mit ausgewählten Ergebnissen illustriert werden.

Bei der Entwicklung des BürgerStiftungsChecks haben wir uns am Aufbau einer klassischen Balanced Scorecard orientiert, wobei Experten immer wieder darauf hinweisen, dass es „die“ Balanced Scorecard nicht gibt und letztlich jede in der Praxis angewendete Version ihre spezifischen Besonderheiten besitzt. Die in den 1990er Jahren von den beiden amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlern Robert S. Kaplan und David Norton entwickelte Balanced Scorecard ist ein Konzept zur Messung der Aktivitäten einer Organisation im Hinblick auf ihre Vision und Strategien. Sie soll Führungskräften einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität ihres Unternehmens bieten. Erstmals wurden mit der Balanced Scorecard nicht nur Finanzdaten für die Gesamtsteuerung eines Unternehmens ausgewertet, sondern auch andere Schlüsselfaktoren berücksichtigt. So basiert sie auf den von Wissenschaftlern und Praktikern als zentral angesehenen Perspektiven „Finanzen“, „Kunden und Märkte“, „Interne Geschäftsprozesse“ und „Lernen und Entwicklung“, denen üblicherweise insgesamt 25 bis 30 Indikatoren zugeordnet sind, anhand derer Zielvorgaben formuliert und die Zielerreichung gemessen werden können.

Die von uns entwickelte BSC-Matrix des BürgerStiftungsChecks umfasst insgesamt 30 zentrale Indikatoren, die sich auf fünf Perspektiven verteilen: „Finanzen“ (Vermögen und Einnahmen), „Förderung“ (Bürgerengagement und Bürgergesellschaft), „Kundenorientierung“ (Dienstleister für Stifter und Spender), „Interne Organisationsprozesse“ (Management und Governance) und „Weiterentwicklung“ (Personen und Ziele). Wir haben uns für fünf Perspektiven entschieden, um die Fördertätigkeit einer Bürgerstiftung angemessen abbilden zu können.

Folgende Anforderungen haben wir bei der Entwicklung des BürgerStiftungsChecks berücksichtigt:

1. Die für den Erfolg einer Bürgerstiftung zentralen Managementbereiche für alle ihre idealtypischen Aufgaben sollen erfasst werden.
2. Wichtige gesetzliche Vorschriften (Stiftungsrecht, Gemeinnützigkeitsrecht) sollen ebenso Beachtung finden wie normative Richtlinien (Zehn Merkmale für Bürgerstiftungen) und bewährte Regelungen der Unternehmensführung (Corporate Governance, Nonprofit Governance).

3. Der Aufwand beim Praxiseinsatz soll vertretbar und insbesondere ohne zusätzliche Kosten (Schulung, Software, Lizenzen usw.) möglich sein.

4. Die BSC-Matrix soll flexibel anwendbar sein und (mit Anpassungen) sowohl in größeren als auch kleineren Bürgerstiftungen Anwendung finden können.

Mit dem vorliegenden BürgerStiftungsCheck lässt sich unserer Ansicht nach eine Bürgerstiftung umfassend, übersichtlich und zukunftsicher strategisch steuern. Gleichzeitig wollen wir an dieser Stelle aber auch betonen, dass Kennzahlen kein Selbstzweck werden dürfen, sondern immer einer besseren Zweckverwirklichung dienen sollen. Denn, wie sagte Albert Einstein richtig: „Nicht alles, was zählbar ist, zählt. Nicht alles, was zählt, ist zählbar.“

Wir bedanken uns für hilfreiche Kommentare und Hinweise bei vielen Gesprächspartnern, insbesondere bei: Klaus Arnold (Bürgerstiftung Mittelhessen), Dr. Paul Albert Deimel (Bürgerstiftung Ostfalen), Hubertus Droste (Bürgerstiftung Biberach), Dr. Michael Eckstein (Bürgerstiftung Region Ahrensburg), Werner Fassrainer (Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München), Johanna von Hammerstein (Bürgerstiftung Hamburg), Fritz-Ludwig Schmidt (Initiative Bürgerstiftung Lampertheim), Dr. Helena Stadler (Bürgerstiftung Berlin), Wolfgang Stöve (Bürgerstiftung EmscherLippe-Land), Angelika Thiedemann (Bürgerstiftung Taunusstein), Helga Thomé und André Koch (Bürgerstiftung Barnim Uckermark), Petra Woldt (Stiftung* Bürger für Münster), Manfred Wortmann und Klaus Wehmeyer (Bürgerstiftung Hellweg Region), den Teilnehmern unseres Regionalforums Bürgerstiftungen West 2007 sowie bei unseren Kolleginnen bei der Aktiven Bürgerschaft Elena Philipp und Christiane Biedermann.

Allen Bürgerstiftungen wünschen wir eine gute Entwicklung, hoffen als Autoren dieses Ratgebers auf Ihr Interesse am BürgerStiftungsCheck und freuen uns über Ihr Feedback. Wir können den Bürgerstiftungen verschiedene Hilfen für die konkrete Anwendung in der Praxis anbieten und Sie bei Bedarf darüber informieren. Gerne stellen wir den BürgerStiftungsCheck auch Ihren Organmitgliedern vor Ort vor.

Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann

Der BürgerStiftungsCheck im Überblick

Der BürgerStiftungsCheck dient der Selbstbewertung der Bürgerstiftungsarbeit und der strategischen Steuerung.

Die BSC-Matrix (tabellarische Darstellungen der fünf Perspektiven) umfasst insgesamt 30 zentrale Indikatoren für die optimale strategische Steuerung einer Bürgerstiftung, die sich auf fünf Perspektiven verteilen: „Finanzen“ (Vermögen und Einnahmen), „Förderung“ (Bürgerengagement und Bürgergesellschaft), „Kundenorientierung“ (Dienstleister für Stifter und Spender), „Interne Organisationsprozesse“ (Management und Governance) und „Weiterentwicklung“ (Personen und Ziele).

Die Indikatoren, auch Ziele genannt, leiten sich aus dem generellen Ziel einer Organisation ab und sind quasi „Unterziele“ der verschiedenen Aufgaben einer Organisation. Die Bürgerstiftung will beispielsweise „bürgerschaftliches Engagement“ als generelles Ziel fördern und setzt dies z.B. durch den Aufbau des Stiftungsvermögens, die Verwaltung von Treuhandstiftungen und die Förderung gemeinnütziger Projekte konkret um. Auf den nächsten Seiten dazu mehr.

Unsere Vorschläge zu den Zielen können im jeweiligen Anwendungsfall von den Bürgerstiftungen, die dieses Instrument einsetzen, natürlich auch angepasst werden. Da wir den BürgerStiftungsCheck systematisch und planvoll weiterentwickeln wollen, freuen wir uns in diesen Fällen sehr über Feedback. Die Ziele sind aber ohnehin so formuliert, dass ihre konkrete Ausgestaltung in Form der „Zielvorgabe“ durch die jeweilige Bürgerstiftung individuell vorgenommen werden soll. Das folgende Beispiel aus der Perspektive „Finanzen“ soll dies kurz veranschaulichen, wobei unter „Zielvorgabe“ bereits fiktive Werte für den Zeitraum (im Jahr 2008; sonst Platzhalter: xxxx) und die Summe (100.000 Euro, sonst Platzhalter für Summe oder Anzahl: ?) eingesetzt wurden:

1. Finanzen: Vermögen und Einnahmen (**Perspektive**)


1.1 **Ziel (Indikator)** „Zustiftungen“: Wir wollen eine Bürgerstiftung sein, die kontinuierlich ihr Stiftungsvermögen aufbaut und vergrößert.

1.1.1 **Zielvorgabe:** Die allgemeinen Zustiftungen sollen im Jahr 2008 um 100.000 Euro steigen.

1.1.1 **Maßnahme(n):** Gewinnung eines „Matching Fund“; Schaltung von Zeitungsanzeigen mit Portraits „Stifter werben Stifter“ u.a.

1.1.1 Grad **Zielerreichung:** „Grün“ > 80.000 Euro; „Gelb“ = 50.000–80.000 Euro; „Rot“ < 50.000 Euro.

1.1.1 Ergänzende **Hinweise:** Idealerweise existiert eine mittelfristige Gesamtplanung, die für z.B. fünf Jahre oder entsprechende Amtsperioden von Vorstand und Kuratorium Angaben zur angestrebten finanziellen Entwicklung der Bürgerstiftung macht. (...)

Außerdem nennen wir jeweils verschiedene Maßnahmen, mit denen eine Bürgerstiftung die einzelnen Ziele erreichen kann. Wir haben dies aus Gründen der Übersichtlichkeit bewusst knapp gehalten, verweisen aber teilweise auch auf entsprechende vorliegende Ratgeber oder bieten bei Fragen die individuelle Kontaktaufnahme zu uns an (siehe auch unser Unterstützungsangebot auf S. 13). Inwieweit das Ziel dann erreicht wird bzw. wurde, lässt sich am Grad der Zielerreichung ablesen. Hier haben wir uns an einer häufig verwendeten Einteilung orientiert.  S. 15.

Die Perspektiven

Da alle Bürgerstiftungen idealtypisch die gleichen Aufgaben haben und diese langfristig auch mehrheitlich wahrnehmen werden, sind wir davon überzeugt, dass der vorliegende BürgerStiftungsCheck mit seinen fünf Perspektiven ein praktischer Ratgeber für die meisten Bürger-

**Ampeldiagramm:
BürgerStiftungsCheck**



stiftungen sein kann. Auf die vier verschiedenen Aufgaben sei an dieser Stelle nochmals hingewiesen:

Als Fundraiser sorgen Bürgerstiftungen kontinuierlich für den Aufbau eines breit gefächerten eigenen oder treuhänderischen Stiftungsvermögens und erwirtschaften daraus Erträge. Daneben werben sie aber auch Spenden ein, die direkt und vollständig einzelnen Projekten zugute kommen. Die Perspektive 1 „Finanzen“ der BSC-Matrix beschäftigt sich mit verschiedenen Vermögens- und Einnahmezielen wie Zustiftungen, Spenden, erwirtschafteten Mitteln und der Vermögensverwaltung.

Als Fördergeber unterstützen Bürgerstiftungen gemeinnützige Organisationen und Vorhaben vor Ort oder führen eigene Projekte operativ durch. Sie fördern bürgerschaftliches Engagement in ihrem Einzugsbereich und verstehen sich als Sprachrohr und Katalysator des Gemeinwohls. Die Perspektive 2 „Förderung“ der BSC-Matrix verfolgt verschiedene Ziele im Förder- und Projektbereich sowie die Unterstützung von Bürgerengagement und die Förderung der Bürgergesellschaft.

Als Dienstleister dienen Bürgerstiftungen den Belangen von Spendern und Stiftern mit unterschiedlichen gemeinnützigen Interessen. Sie bieten konkrete Spendenvorhaben an, ermöglichen die Zustiftung und langfristige Förderung von Kultur-, Umwelt- oder anderen Maßnahmen und unterstützen umfangreich bei der Errichtung einer eigenen Stiftung. Die Perspektive 3 „Kundenorientierung“ der BSC-Matrix beschäftigt sich mit der Erschließung und (Kunden)Bindung dieser Zielgruppen sowie mit den notwendigen Dienstleistungs Kompetenzen der Bürgerstiftung.

Bürgerstiftungen sind darüber hinaus auch Organisationen. Sie müssen gesetzliche und steuerrechtliche Anforderungen beachten, stehen in Beziehung zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen und brauchen ein effektives und effizientes Management. Darüber hinaus müssen sie auch ihre Leistung und Leistungsfähigkeit reflektieren und beständig verbessern. Die Perspektive 4 „Interne Organisationsprozesse“ der BSC-Matrix beschäftigt sich mit dem „Innenleben“ einer Bürgerstiftung, während die Perspektive 5 „Weiterentwicklung“ relevante Aspekte der Personalentwicklung und Erfolgsmessung behandelt.

Ergebnis und Auswertung

Im Ergebnis lassen sich dann die in den fünf Perspektiven formulierten **Ziele** (bzw. Indikatoren) anhand der jeweiligen **Zielvorgaben**, der angewandten **Maßnahmen** und des angelegten Grades der **Zielerreichung** in Form einer Ampel (Grün, Gelb, Rot) derart **bewerten**, dass im Überblick schnell erkennbar ist, wo strategischer Handlungs- bzw. Steuerungsbedarf besteht. Dies verdeutlicht die nebenstehende visuelle Darstellung des BürgerStiftungsChecks „auf dem Bierdeckel“. Im hier angewendeten fiktiven Beispiel sind zwei Zielvorgaben derart verfehlt worden (rote Markierung), dass dringender Handlungsbedarf besteht. Bei vier weiteren Zielen (gelbe Darstellung) besteht Optimierungspotential. Die deutliche Mehrzahl von 24 Zielen ist entsprechend der Zielvorgabe erreicht worden, und die Bürgerstiftung befindet sich damit „im grünen Bereich“.

Je nach Größe der jeweiligen Bürgerstiftung sollte der BürgerStiftungsCheck alle ein bis zwei Jahre ausgewertet werden. Diese Auswertung ist ebenfalls Bestand der BSC-Matrix und zwar in der Perspektive „Weiterentwicklung“ (siehe S. 35ff).

Einführung und Weiterentwicklung

Wie man den BürgerStiftungsCheck in die Arbeit der Bürgerstiftung am besten einführt und welche Vorbereitungen für die Arbeit mit diesem strategischen Managementinstrument zu treffen sind, beschreiben wir auf den folgenden Seiten dieses Ratgebers.

Um den BürgerStiftungsCheck kontinuierlich und systematisch weiterentwickeln zu können, bezeichnen wir diese Fassung mit der Versionsnummer 1.0 (BSC-Matrix 1.0). Wir wollen diese Weiterentwicklung gerne in Zusammenarbeit und im Dialog mit den Bürgerstiftungen vornehmen und freuen uns auf Ihre Hinweise und Kommentare, die Sie bei Bedarf gerne an uns schicken können.

Schritte zur Einführung des BürgerStiftungsChecks

Der BürgerStiftungsCheck ermöglicht Bürgerstiftungen, sich die Frage „Tun wir das Richtige, und tun wir dies auch richtig?“ in einem festgelegten Verfahren immer wieder selbst zu stellen und transparent zu beantworten.

Dabei geht es nicht darum, grundsätzlich neue Strategien oder Ziele für Ihre Stiftungsarbeit vorzugeben, sondern die Ziele und Strategien, die Sie sich gegeben haben, mit Hilfe dieses Instruments klarer zu präzisieren und zu verfolgen. Der Ratgeber ist daher ein Handlungsleitfaden, der den Entscheidungsträgern einer Bürgerstiftung hilft, die Tätigkeit der Stiftung aktiv zu steuern und ihre Wirkung zu messen.

Die von uns formulierten Ziele und Maßnahmen sind als Vorschläge zu sehen, die individuell auf die örtlichen Gegebenheiten und den Entwicklungsstand Ihrer Bürgerstiftung angepasst werden können. In diesem Sinne verstehen Sie den Ratgeber bitte als Werkzeug, das Sie in Ihrer Bürgerstiftung entsprechend einsetzen können.

Wenn Sie sich mit dem BürgerStiftungsCheck befassen, lassen Sie sich von der Vielzahl der Ziele nicht abschrecken! Zunächst einmal bietet der BürgerStiftungsCheck ein Instrument, um sich intern über die Ziele der Bürgerstiftung, die Aufgaben der Gremien und Engagierten und verschiedene Steuerungsmechanismen zu verständigen und diese gezielter einzusetzen. In diesem Sinne ist der BürgerStiftungsCheck als Fahrplan zu verstehen, der sich über einen längeren Zeitraum entwickelt. Da die Zeiträume für die Messung der Zielerreichung variieren, ist ein langer Atem wichtig. Zwar verursacht der BürgerStiftungsCheck zunächst mehr Arbeit, aber der Erfolg wird sich schnell einstellen.

Gerade kleinere und junge Bürgerstiftungen müssen nicht alle Ziele gleichzeitig in gleichem Maße umsetzen. In diesem Fall ist es wichtig, zu diskutieren, ob und wenn ja welche der Ziele anwendbar sind. Eine Orientierung, ab wann die Implementierung des BürgerStiftungsChecks in vollem Umfang sinnvoll ist, gibt folgende Tabelle:

<p>Checkliste: Der BürgerStiftungsCheck sollte in vollem Umfang umgesetzt werden, wenn mindestens vier der Merkmale zutreffen:</p>	<ul style="list-style-type: none"> → das Stiftungsvermögen liegt über 500.000 Euro → Bürgerstiftung ist älter als drei Jahre → im Einzugsgebiet leben mehr als 20.000 Einwohner → Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising sollen ausgebaut werden → mehrere operative Projekte und/oder Fördervolumen von mehr als 50.000 Euro jährlich → die Bürgerstiftung verwaltet mehrere Treuhandstiftungen und Fonds oder will diese gewinnen
<p>Wenn drei oder weniger der Merkmale zutreffen, können die Perspektiven ggf. nacheinander bearbeitet werden, bis am Ende die Ziele parallel verfolgt werden.</p>	

1. BürgerStiftungsCheck in die strategische Planung integrieren

Als Auftakt für die Einführung des BürgerStiftungsChecks empfiehlt sich eine Strategiesitzung der Gremien, um darüber zu entscheiden, wie das Instrument eingeführt und umgesetzt werden soll. Neben dem Vorstand sollte gegebenenfalls auch das Kuratorium bzw. der Stiftungsrat eingebunden werden, um von vornherein die Koordination und Aufgabenteilung innerhalb der Gremien und zwischen den Gremien zu klären. Die Sitzung leitet einen strategischen Prozess ein, der die Bürgerstiftung über mehrere Jahre begleitet. Daher ist es wichtig, dass die Gremien beschließen, diesen Weg gemeinsam zu beschreiten.

Haben die Gremien die Entscheidung getroffen, den BürgerStiftungsCheck zu implementieren, sollten die bereits in der Bürgerstiftung vorhandenen Visionen und Steuerungsinstrumente erfasst und in die strategische Planung integriert werden. Viele Dokumente und Handlungsleitlinien liegen in der Regel bereits in Schriftform vor, so z.B. das Leitbild der Bürgerstiftung, die Geschäftsordnung der Gremien, Anlagerichtlinien, ein Wirtschaftsplan, Förderrichtlinien oder einzelne Projektplanungen. Insbesondere das Leitbild oder Selbstverständnis der Bürgerstiftung ist zentraler Bezugspunkt für die Entwicklung der Strategie und Formulierung der Ziele.

2. Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen definieren

Im zweiten Schritt werden die Ziele festgesetzt, die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele geplant und die Kennzahlen definiert, anhand derer die Zielerreichung gemessen werden kann. Wir haben für Sie den fünf Perspektiven des BürgerStiftungsChecks entsprechend 30 Indikatoren entwickelt (siehe Übersicht im Anhang), denen bürgerstiftungsspezifische Ziele, Zielvorgaben und Maßnahmen zugeordnet sind. Diese gilt es nun individuell für Ihre Bürgerstiftung anzupassen und zu überlegen, welche Vorgaben Sie sich stellen. Diskutieren Sie über die Indikatoren und legen Sie zu jedem einzelnen anhand der von uns entwickelten BSC-Matrix fest, was Sie für ihre Bürgerstiftung konkret erreichen und welche Maßnahmen Sie hierfür einsetzen wollen.

Bei der Zielvorgabe ist zu beachten, dass die Ziele zugleich anspruchsvoll und realistisch sein sollten. Ferner sollten sie die spezifische Situation und Strategie der Bürgerstiftung angemessen widerspiegeln. Natürlich sollte eine gut etablierte Bürgerstiftung mit einem großen Einzugsgebiet und hohem Bekanntheitsgrad bei der Höhe der einzuwerbenden Spenden das Ziel höher stecken als eine Bürgerstiftung in einem Dorf mit 5.000 Einwohnern. Wichtig ist, dass die Zielvorgaben messbare Indikatoren beinhalten, die es ermöglichen, den Grad der Zielerreichung und damit die Wirkung der eigenen Arbeit (Output) abzulesen. Das heißt, das Erreichen des formulierten Ziels sollte anhand vorab definierter Messgrößen ermittelt werden können, indem der tatsächlich eingetretene Zustand mit dem vorab formulierten Sollzustand verglichen wird. Je nach Art des Ziels liegt das Datum der Zielerreichung bei einem oder mehreren Jahren. So lässt sich beispielsweise die angestrebte Höhe der Zustiftungen für ein Kalenderjahr definieren und nachweisen, das Ziel, in der Region als „Lobby für das Gemeinwohl“ zu fungieren, ist ein eher langfristiges Ziel (siehe Ziele 1.1 und 2.2). Geht das Datum über den Jahreszeitraum hinaus, sollten jährliche Etappenziele bestimmt werden.

Um Sie bei der Formulierung realistischer Zielvorgaben zu unterstützen, stellen wir zusätzlich zu den ausformulierten Vorschlägen in der BSC-Matrix auf Anfrage auch gern anonymisierte durchschnittliche Werte vergleichbarer Bürgerstiftungen zur Verfügung.

3. Organisatorischen Rahmen für die Implementierung schaffen: Zeit- und Aufgabenplan

Im dritten Schritt geht es darum, die strategische Planung mit der operativen Umsetzung zu verzahnen, indem die Ziele mit einem Zeit- und Aufgabenplan sowie Verantwortlichkeiten für die Aufgabenbereiche verknüpft werden. Da die Implementierung über einen längeren Zeitraum erfolgt und die Bürgerstiftung konstant begleitet, ist es ratsam, eine eigene Steuerungsgruppe einzurichten. Diese kann identisch mit dem Vorstand sein, sie kann sich gegebenenfalls aber auch aus weiteren Gremienmitgliedern, Ehrenamtlichen oder Mitarbeitern zusammensetzen. Die Steuerungsgruppe sollte von Vorstand und Kuratorium einen klar defi-

nierten Auftrag zur Umsetzung des BürgerStiftungsChecks erhalten. Wichtig ist, dass für jede der fünf Perspektiven (Finanzen, Förderung, Kundenorientierung, Interne Organisationsprozesse und Weiterentwicklung) ein Hauptverantwortlicher festgelegt wird, der oder die in dem Feld Erfahrung und Kompetenzen hat.

Die Steuerungsgruppe gibt den organisatorischen und zeitlichen Rahmen für die Umsetzung vor. Sie legt fest, wer bis wann welche Maßnahmen umsetzt. Planungshorizont sollte zunächst ein Jahr sein, da die meisten Ziele sich auf die Dauer eines Jahres beziehen. Zur Planung gehört auch eine regelmäßige Kommunikation, z.B. in Form von Treffen alle zwei Monate, bei denen die Verantwortlichen über den aktuellen Stand berichten. Diese können auch in die Vorstandssitzungen integriert werden.

4. Umsetzung der Maßnahmen

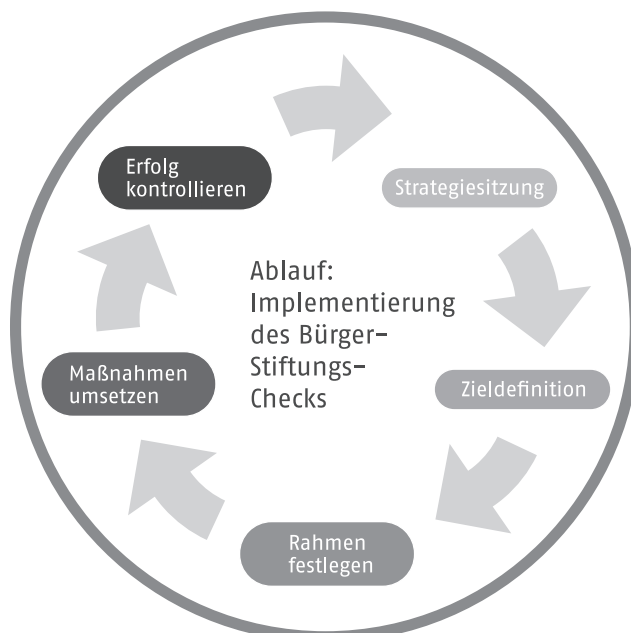
Nachdem Strategie, Vorgehen und Verantwortlichkeiten festgelegt sind, beginnt die Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Selbstverständlich können die Mitglieder von Vorstand und Steuerungsgruppe Aufgaben delegieren und weitere Ehrenamtliche oder Mitarbeiter einbinden. Bestimmte Aufgaben sollte der Vorstand persönlich übernehmen, wie z.B. die Ansprache potentieller Stifter und Spender. Die Umsetzung ist ein fortlaufender Prozess, in dem regelmäßige Kommunikation notwendig ist, um den gesamten Prozess im Blick zu behalten.

5. Erfolgskontrolle, Auswertung und Anpassung

Nach Ablauf des festgelegten Zeitraums wird der Erfolg kontrolliert, indem der Grad der Zielerreichung gemessen und ausgewertet wird. Die erste Auswertung sollte ein Jahr nach Beginn des Prozesses erfolgen und dann alle ein bis zwei Jahre wiederholt werden, je nach Größe der Bürgerstiftung. Der Grad der Zielerreichung wird nach dem Ampelsystem auf dem Diagramm des BürgerStiftungsChecks abgetragen. Dies ermöglicht einen schnellen Überblick über die Bereiche, in denen die Bürgerstiftung erfolgreich ist und diejenigen, in denen weiterhin Handlungsbedarf besteht. Wichtig ist, dass der Prozess mit der Auswertung nicht beendet ist, sondern die Erkenntnisse aus dem BürgerStiftungsCheck in die weitere Strategie integriert werden. Gegebenenfalls müssen einzelne Ziele überarbeitet oder Maßnahmen angepasst werden.

Wenn die Auswertung des BürgerStiftungsChecks ergibt, dass die selbst gesteckten Ziele in bestimmten Bereichen nicht eingehalten wurden (z.B. die Höhe der Verwaltungskosten), gilt der Grundsatz „befolgen oder Abweichung erklären“ („comply or explain“).

Ablauf: Implementierung des BürgerStiftungsChecks





Welche Materialien sind bei der Implementierung des BürgerStiftungsChecks behilflich?

1. Verschriftlichungen Ihrer Bürgerstiftung:

a. Leitbild, die Geschäftsordnung der Gremien, Anlagerichtlinien, ein Wirtschaftsplan, Förderrichtlinien, Projektplanungen etc.

2. Unterstützende Materialien der Aktiven Bürgerschaft:

a. Die BSC-Matrix in diesem Ratgeber beinhaltet Zielvorgaben, Vorschläge für Maßnahmen und Kennzahlen. In einigen Fällen bieten wir Ihnen für realistische Zieldefinitionen auch Vergleichszahlen auf Anfrage an.

b. Unter den einzelnen Rubriken haben wir Tipps zu weiteren Hilfsmitteln wie unseren Ratgebern für Bürgerstiftungen eingefügt, jeweils mit  gekennzeichnet. Verweise zu anderen Zielen sind durch  markiert. Auch zu anderen

Bereichen kennen wir zum Teil gute Praxishilfen oder Checklisten. Fragen Sie uns bei Bedarf gerne danach.

c. Gern schicken wir Ihnen die hier vorformulierten 30 Zielvorgaben (Tabellen) sowie das Ampel-diagramm des BürgerStiftungsChecks auf Anfrage als Datei zu. Darin können Sie die Zielvorgaben für Ihre Bürgerstiftung konkretisieren und später den Grad der Zielerreichung eintragen und mit dem Ampeldiagramm auch visuell darstellen. Wenn Sie den BürgerStiftungsCheck Ihren Organmitgliedern vorstellen möchten, stellen wir Ihnen gerne eine Musterpräsentation zur Verfügung.

d. In Arbeit sind weitere „Toolkits“, die Ihnen konkrete Hilfestellung geben sollen, z. B. zum Vermögensaufbau oder für die Gremienarbeit. Wir werden Sie darüber in unserem Rundbrief Bürgerstiftungen informieren.

e. Im Rahmen unserer regionalen Bürgerstiftungsforen werden wir Workshops zu einzelnen Perspektiven des BürgerStiftungsChecks anbieten. Wenn Sie Interesse haben, kommen Sie gern auf uns zu.

BürgerStiftungsCheck

PERSPEKTIVE 1: FINANZEN

Einleitung und Übersicht

Die Perspektive 1 „Finanzen“ der BSC-Matrix beschäftigt sich mit vier verschiedenen Vermögens- und Einnahmazielen, die in insgesamt 10 Indikatoren (plus einen optionalen) unterteilt sind.

Diesen sind nachfolgend (nicht in der Übersicht enthalten) *Maßnahmen zur Zielerreichung* zugeordnet, sowie ein jeweiliger Maßstab, an dem der *Grad der Zielerreichung* abgelesen werden kann. Schließlich finden sich *erläuternde Anmerkungen* in den ergänzenden Hinweisen.

Wichtige Indikatoren der Vermögens- und Einnahmazielen sind, neben den allgemeinen Zustiftungen in das Grundstockvermögen einer Bürgerstiftung, die zweckgebundenen Zustiftungen und die Zustiftungen von Todes wegen. Ausschlaggebend für die u.a. Einteilung war der Sachverhalt, dass sowohl Zustiftungen durch Testament oder Erbvertrag als auch zweckgebundene Zustiftungen aus ganz spezifischen Motiven erfolgen und unterschiedlicher Maßnahmen und Angebote zur Gewinnung bedürfen.

Spenden schließlich werden sowohl zur Projektfinanzierung als auch zur Deckung anderer Ausgaben der Bürgerstiftungen eingeworben. Auch hier bedarf es unserer Ansicht nach unter-

schiedlicher Ansätze. Unter Dauerspendern verstehen wir z.B. die Mitglieder eines Freundeskreises, die der Bürgerstiftung regelmäßig einen Beitrag zuwenden. Selbstverständlich können die Mittel sowohl für die Förderung von Projekten als auch zur Finanzierung anderer Aufgaben verwendet werden. Die speziellen Maßnahmen zur Gewinnung von „Dauerspendern“ legen unserer Ansicht nach aber einen gesonderten Indikator nahe. Da relativ wenige Bürgerstiftungen hier aktiv sind, haben wir diesen Bereich als „optional“ markiert.

Eine klassische weitere Einnahmequelle sind erwirtschaftete Mittel aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb und/oder Zweckbetrieb. Da diese Einnahmen steuerlich unterschiedlich behandelt werden, haben wir das Ziel in zwei Indikatoren unterteilt. Einnahmen aus der Anlage des Stiftungsvermögens dienen insbesondere langfristig der Finanzierung der Arbeit der Bürgerstiftung, jedoch ist vordringlich der Bestandserhalt des Stiftungsvermögens sicherzustellen.

Andere Einnahmen – wie z.B. Zuwendungen der öffentlichen Hand oder Zuwendungen anderer Stiftungen bzw. gemeinnütziger Organisationen – berücksichtigen wir in der Perspektive 1 „Finanzen“ der BSC-Matrix nicht gesondert.

Perspektive 1: Finanzen Vermögen und Einnahmen	Ziele	Indikatoren/Zielvorgaben
	1.1 Zustiftungen	1.1.1 Allgemeine Zustiftungen 1.1.2 Zustiftungen von Todes wegen 1.1.3 Zustiftungen in Treuhandstiftungen und Fonds
	1.2 Spenden	1.2.1 Für Projekte 1.2.2 Für Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit 1.2.3 Von Fördermitgliedern (optional)
	1.3 Erwirtschaftete Mittel	1.3.1 Aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb 1.3.2 Aus Zweckbetrieb
	1.4 Vermögensverwaltung	1.4.1 Bestandserhalt (Vermögenszuführung) 1.4.2 Rendite (laufender Haushalt)

PERSPEKTIVE 1: FINANZEN

Ziele, Zielvorgaben, Maßnahmen, Zielerreichung, ergänzende Hinweise

1.1 Ziel Zustiftungen: Wir wollen eine Bürgerstiftung sein, die kontinuierlich ihr Stiftungsvermögen aufbaut und vergrößert.

1.1.1 Zielvorgabe: Die allgemeinen Zustiftungen sollen im Jahr xxxx/sollen im Zeitraum von xxxx bis xxxx um ? Prozent steigen / sollen um ? Euro steigen.

1.1.1 Maßnahme(n): Um diese Zielvorgabe zu erreichen, können verschiedene Fundraisingmaßnahmen umgesetzt werden. Z.B. Gewinnung eines „Matching Fund“; Schaltung von Zeitungsanzeigen mit Portraits „Stifter werben Stifter“; Durchführung einer Lotterie (☐ 1.3.2); ☐ Siehe hierzu beispielsweise unseren Ratgeber: Fundraising für Bürgerstiftungen. Erfolgreich Stifter, Zustifter und Spender gewinnen. 2. aktualisierte Auflage, Berlin 2006.

1.1.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%–80%; „Rot“ < 50%.

1.1.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Idealerweise existiert eine mittelfristige Gesamtplanung, die z.B. für fünf Jahre oder entsprechende Amtsperioden von Vorstand und Kuratorium Angaben zur angestrebten finanziellen Entwicklung der Bürgerstiftung macht.

– Zu Maßnahmen: Die verschiedenen Zielvorgaben dieser BSC-Matrix stehen nicht isoliert nebeneinander. Das Ziel „Zustiftungen“ korrespondiert z.B. mit dem Ziel „Bekanntheit“ der Perspektive „Kunden“. Dementsprechend sind die operativen Maßnahmen abzustimmen.

– Zu Grad Zielerreichung: Zwei Aspekte haben Auswirkung auf den zu messenden Erfolg: Zum einen die Einteilung der verschiedenen Grade der Zielerreichung. Diese richten sich in diesem Ratgeber nach den üblichen Punkte- und Notenschlüsseln. Dabei wird die Erreichung von 81 von 100 möglichen Punkten (bzw. 81%) mit der

Note 2,4 bewertet, was noch als „gut“ gilt. Die Erreichung von weniger als 50 von 100 Punkten (bzw. < 50%) gilt in diesem System als „mangelhaft“. Der Zielerreichungsgrad „Grün“ umfasst demnach die Noten 1–2, der Zielerreichungsgrad „Gelb“ die Noten 3–4 und der Zielerreichungsgrad „Rot“ die Noten 5–6. Zum anderen hat die Höhe der Zielvorgabe eine Auswirkung auf den zu messenden Erfolg.

Niedrig angesetzte Werte führen eher zu einer anschließenden Erfolgsbewertung als ambitioniertere Zielvorgaben, die aber vielleicht einen stärkeren Ansporn bewirken würden. ☐ Um hier zu einer Einschätzung realistischer Zielvorgaben zu gelangen, informiert Sie die Aktive Bürgerschaft auf Anfrage gerne über durchschnittliche finanzielle Wachstums- und Entwicklungsraten von vergleichbaren Bürgerstiftungen. Die Anonymität dieser Daten gewährleisten wir.

1.1.2 Zielvorgabe: Die (beabsichtigten) Zustiftungen von Todes wegen an die Bürgerstiftung sollen mittelfristig/bis Ende der Amtszeit des Vorstandes bei einem Volumen von ? Euro liegen.

1.1.2 Maßnahme(n): Um diese Zielvorgabe zu erreichen, können verschiedene Maßnahmen umgesetzt werden, z.B. die Information von Notaren, Steuerberatern, Vermögensverwaltern und -beratern, Banken (sowie Ärzten, Seniorenzentren usw.) über die Möglichkeiten, die Bürgerstiftung in letztwilligen Verfügungen per Testament oder Erbvertrag zu berücksichtigen; Durchführung von Veranstaltungen zum Thema „Erben/Vermögensplanung“ o.ä.

1.1.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%-80%; „Rot“ < 50%.

1.1.2 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Bürgerstiftungen können Zuwendungen von Todes wegen durch Testament oder Erbvertrag erhalten. Sie können als Allein- oder Miterbe („Schulden“ werden mitgeerbt), Vermächtnisnehmer (Rechtsanspruch gegenüber Erben auf Herausgabe einzelner, genau bezeichneter Vermögensgegenstände) oder Auflagenbegünstigter eingesetzt werden. Beachten: Kinder, Ehegatten, Enkel und Eltern von Erblassern können Pflichtteilsansprüche gegen die Stiftung geltend machen.

– Zu Maßnahmen: Bei Zuwendungen von Todes wegen sollte idealerweise angestrebt werden, diese Mittel dem Grundstockvermögen der Bürgerstiftung ohne Zweckbindung zuzuführen, sofern dem nicht spezielle Förderabsichten des Erblassers entgegenstehen. Gewünschte Formen der Anerkennung bzw. des Gedenkens an den Stifter können durch andere Maßnahmen (z.B. Gedenktafel, mit dem Namen des Stifters verbundene Aktivitäten o.ä.) erreicht werden.

☒ Perspektive 3 „Kunden“, insb. 3.2.

– Zu Grad Zielerreichung: Sofern die Bürgerstiftung eine Zuwendung durch einen Erbvertrag erhalten soll, hat sie darüber aufgrund des mit dem Erblasser geschlossenen Vertrags detaillierte Kenntnis. Anders verhält es sich bei der testamentarischen Berücksichtigung. Sofern nicht die Bürgerstiftung über die vorgesehene Zuwendung und ihre Höhe durch den Notar (mit Einwilligung des Erblassers, ggf. auch anonymisiert) informiert wurde, bleibt die Messung der Zielerreichung spekulativ. Da die Zielvorgabe „Berücksichtigungen“ sind, ist die Zuwendung zudem weder bereits erfolgt noch steht der Zeitpunkt fest. Schließlich kann die testamentarische Berücksichtigung auch wieder zurückgenommen werden.

1.1.3 Zielvorgabe: Das Vermögen der verwalteten Treuhandstiftungen/Fonds soll in xx Jahren insgesamt mindestens ? Euro betragen.

1.1.3 Maßnahme(n): Ansprache potentieller Stifter über Multiplikatoren siehe 1.1.2 sowie individuelle Ansprache; Durchführung von Veranstaltungen zum Thema „Stiftungsgründung/Stiftungsverwaltung“; Werbung für die Einrichtung und Zustiftung zu thematischen Fonds (Kultur, Bildung u.ä.) der Bürgerstiftung usw.

1.1.3 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%-80%; „Rot“ < 50%.

1.1.3 Ergänzende Hinweise:

– Zu Maßnahmen: Bürgerstiftungen bieten potentiellen Stiftern auch die Möglichkeit, sich selbständig für die Verfolgung spezifischer Zwecke unter dem Dach der Bürgerstiftung zu engagieren. Zu den Instrumenten zählen insbesondere Treuhandstiftungen, zum Teil aber auch spezielle Fonds. Letztere sind eher auf weitere Zuwendungen Dritter angelegt und bieten daher generell nicht so viele Möglichkeiten der Einflussnahme für einzelne Stifter.

☒ Über stiftungsaffine Bevölkerungsgruppen und ihre Motive gibt z.B. Auskunft: Karsten Timmer: Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie. Verlag: Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2005. Zu Treuhandstiftungen und Stiftungsfonds siehe unseren Ratgeber: Vermögensverwaltung und Rechnungslegung für Bürgerstiftungen. Berlin 2008.

1.2 Ziel Spenden: Wir wollen eine Bürgerstiftung sein, die regelmäßig bzw. anlassbezogen Geld und ggf. Sachspenden für ihre Arbeit einwirbt.

1.2.1 Zielvorgabe: Die Spenden für die Förderung bzw. Durchführung von Projekten sollen im Jahr ? Euro betragen / sollen für die Jahre xxxx-xxxx insgesamt ? Euro betragen.

1.2.1 Maßnahme(n): Durchführung von Benefizveranstaltungen/Events wie Bürgerbrunch, Konzerte, Fußballspiel, Golftunier o.ä.; „Matching Funds“ sind auch für das Einwerben/Verdoppeln von Spenden einsetzbar. Bei der Durchführung eigener Projekte bietet es sich insbesondere an, Unternehmen als (Exklusiv-)Partner für bestimmte Projekte zu gewinnen, ebenso sind Förderungen durch andere Stiftungen möglich.

☒ 1.2.3

1.2.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%-80%; „Rot“ < 50%.

1.2.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Grad Zielerreichung: Vielfach werben Bürgerstiftungen Spenden zur Förderung anderer gemeinnütziger Initiativen und Projekte ein, wobei die Förderung erst nach dem Einwerben der Spenden vorgenommen wird. ☒ Um hier zu einer Einschätzung realistischer Zielvorgaben zu gelangen, informiert Sie die Aktive Bürgerschaft auf Anfrage gerne über durchschnittliche Spendenhöhen von vergleichbaren Bürgerstiftungen. Die Anonymität dieser Daten gewährleisten wir.

Soweit die Spenden zur Finanzierung eigener Projekte eingeworben werden, die ggf. auch eine längere Laufzeit haben, beeinflusst deren kalkulierter Finanzbedarf (und – soweit vorgesehen – der Finanzierungsmix mit Erträgen oder anderen Zuwendungen, ☒ 1.3 und 1.4) den Grad der Zielerreichung. Dementsprechend ist die Zielvorgabe der kalkulierte Finanzbedarf.

– Zu Maßnahmen: Die Durchführung von Benefizveranstaltungen gegen Eintritt würde steuerrechtlich als Einnahmen aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb angesehen. ☒ 1.3

1.2.2 Zielvorgabe: Die (Sach)Spenden bzw. geldwerten Leistungen für die nicht-projektorientierte Verwendung (z.B. Verwaltung, Öffent-

lichkeitsarbeit) der Bürgerstiftung sollen im Jahr ? Euro betragen / sollen für die Jahre xxxx-xxxx insgesamt ? Euro betragen.

1.2.2 Maßnahme(n): Gezielte Anfrage nach kostenloser Überlassung von Räumlichkeiten für einen bestimmten Zeitraum; „Versteigerung“ der Betriebskosten nach Tagessätzen; Pro-Bono Dienstleistungen z.B. für Werbematerial/Öffentlichkeitsarbeit o.ä.; langfristige Gewinnung von entsprechenden Zuwendungen/Zuwendern.

1.2.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%-80%; „Rot“ < 50%.

1.2.2 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Die Zielvorgabe soll sich nach dem soweit bekannten und notwendigen konkreten (Finanzierungs-)Bedarf richten.

– Zu Maßnahmen: Die Finanzierung der Verwaltungskosten wird häufig als die größte Herausforderung für Bürgerstiftungen angesehen, insbesondere wenn die Finanzierung von Personalstellen bzw. Mitarbeitern angestrebt wird. Eine derartige Mittelverwendung wird von deutschen Spendern und Stiftern in der Regel nicht präferiert, ist jedoch, wie die Erfahrung zeigt, meist eine lohnende Investition in das Wachstum einer Bürgerstiftung. ☒ 4.3.

1.2.3 Zielvorgabe (Optional): Das jährliche Spendenaufkommen unserer Fördermitglieder soll im Jahr ? Euro betragen/soll für die Jahre xxxx-xxxx insgesamt ? Euro betragen.

1.2.3 Maßnahme(n): (Weitere) Gewinnung von Mitgliedern des Freundeskreises der Bürgerstiftung; Gewinnung von Projektpaten u.ä.

1.2.3 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%-80%; „Rot“ < 50%.

1.2.3 Ergänzende Hinweise:

– Zu Maßnahmen: Nur wenige Bürgerstiftungen setzen auf das Instrument der Fördermitgliedschaft, häufig anstelle einer Stifterversammlung bzw. eines Stifterforums.

1.3 Ziel Erwirtschaftete Mittel: Wir wollen eine Bürgerstiftung sein, die Einnahmen aus dem Verkauf von Dienstleistungen und Produkten erwirtschaftet.

1.3.1 Zielvorgabe: Die erwirtschafteten Mittel aus dem „wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb“ sollen im Jahr ? Euro betragen/sollen für die Jahre xxxx-xxxx insgesamt ? Euro betragen.

1.3.1 Maßnahme(n): Einzelfallbezogene Betriebsoptimierung; Sponsoringeinnahmen; Verkauf von Merchandisingprodukten; Gebühren für die Verwaltung von Treuhand- und anderen Stiftungen. Siehe hierzu beispielsweise unseren Ratgeber: Vermögensverwaltung und Rechnungslegung für Bürgerstiftungen. Berlin 2008.

1.3.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%-80%; „Rot“ < 50%.

1.3.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: In wenigen Fällen sind Bürgerstiftungen Träger und/oder Betreiber meist kultureller Einrichtungen mit Gastronomiebetrieb und erwirtschaften Einnahmen aus ihrem nicht steuerbegünstigten wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (Steuerpflicht erst ab einer Gewichtsgrenze von 35.000 Euro, früher 30.678). Auch Sponsoringaktivitäten und der Verkauf von Merchandisingprodukten (Tassen, Kalender, Anstecknadeln usw.) gelten unter Umständen als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb. Eine Übersicht zur steuerlichen Behandlung des Sponsoring beim Empfänger des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen senden wir Ihnen gern zu. Zur Verwaltung von Treuhandstiftungen 1.3.2

– Zu Maßnahmen: Maßnahmen der betriebswirtschaftlichen Optimierung richten sich nach den Anforderungen des jeweiligen Geschäftsbetriebes. Die Preispolitik für die Verwaltung von Stiftungen kann sich nach den Prinzipien der Kostendeckung oder der Überschusserwirtschaftung richten.

1.3.2 Zielvorgabe: Die erwirtschafteten Mittel aus dem „Zweckbetrieb“ sollen im Jahr ? Euro betragen/sollen für die Jahre xxxx-xxxx insgesamt ? Euro betragen.

1.3.2 Maßnahme(n): Durchführung von Kulturveranstaltungen o.ä.; Veranstaltung genehmigter Lotterien; Einnahmen aus Seminargebühren, Honoraren o.ä.;

1.3.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%-80%; „Rot“ < 50%.

1.3.2 Ergänzende Hinweise:

– Zu Maßnahmen: Die steuerrechtliche Abgrenzung von Aktivitäten der Bürgerstiftung ist im Einzelfall genau mit dem zuständigen Finanzamt zu klären, da natürlich die Höhe eines angestrebten Überschusses auch vom Grad der Besteuerung abhängig ist.

Die Einordnung einer Tätigkeit als Zweckbetrieb hat dann Aussicht auf Erfolg, wenn dargelegt werden kann, dass der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb dazu dient, die steuerbegünstigten satzungsgemäßen Zwecke der Bürgerstiftung (direkt) zu verwirklichen (siehe § 65 AO). Es reicht nicht aus, dass dadurch Mittel erwirtschaftet werden, die dann wieder für die Verfolgung der Zwecke der Bürgerstiftung eingesetzt werden. Die entgeltliche Verwaltung von Treuhandstiftungen wird nach aktuell geltender Rechtsauffassung zum wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gezählt, was aus unserer Sicht Funktion und Wesensmerkmal einer Bürgerstiftung falsch interpretiert.

1.4 Ziel Vermögensverwaltung: Wir wollen eine Bürgerstiftung sein, die kompetent ihr Stiftungsvermögen verwaltet/verwalten lässt, um eine optimale Rendite zu erwirtschaften.

1.4.1 Zielvorgabe: Das Stiftungsvermögen ist in seinem Bestand (ungeschmälert) zu erhalten.

1.4.1 Maßnahme(n): Realisierung von Wertsteigerungen in den jeweiligen Anlageklassen; Zuführung zu einer freien Rücklage gem. § 58 Nr. 7a AO oder Ansparrücklage gem. § 58 Nr. 12 AO. Siehe hierzu beispielsweise unseren Ratgeber: Vermögensverwaltung und Rechnungslegung für Bürgerstiftungen. Berlin 2008.

1.4.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ = realer Bestandserhalt mit Inflationsausgleich oder weitere Wertsteigerung; „Gelb“ = nominaler Bestandserhalt ohne Inflationsausgleich; „Rot“ = Bestandsminderung.

1.4.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Maßnahmen: Gilt auch für die verwalteten Treuhandstiftungen sowie ggf. verwaltete rechtlich selbständige Stiftungen.

Die Vermögensverwaltung steht stets im Spannungsverhältnis, einerseits Erträge aus dem Stiftungsvermögen zu erwirtschaften und zeitnah auszuschütten, um die Stiftungszwecke erfüllen zu können, und andererseits das Stiftungsvermögen real, also auch unter Berücksichtigung der jährlichen Inflationsrate, zu erhalten.

1.4.2 Zielvorgabe: Die Anlageform des Stiftungsvermögens soll eine auszuschüttende Rendite von ? Prozent im Jahr/soll einen Betrag von ? Euro erwirtschaften.

1.4.2 Maßnahme(n): Anlage des Stiftungsvermögens in entsprechender Form; Berücksichtigung des Inflationsausgleiches sowie ggf. anfallender Gebühren für die Vermögensverwaltung; ggf. sind hier auch Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung zu berücksichtigen.

Siehe hierzu beispielsweise unseren Ratgeber: Vermögensverwaltung und Rechnungslegung für Bürgerstiftungen. Berlin 2008.

1.4.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%-80%; „Rot“ < 50%.

1.4.2 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Während des Anlagezeitraumes zufließende Zustiftungen sind entsprechend der Grundsätze kaufmännischer Vorsicht hinsichtlich ihres Ertrages zu berücksichtigen.

– Zu Maßnahmen: Gilt auch für die verwalteten Treuhandstiftungen sowie ggf. verwaltete rechtlich selbständige Stiftungen. Vorhandene Zweckbindungen sind bei der weiteren Planung der Verwendung der Erträge zu beachten.

Grundsätzlich ist zu empfehlen und in vielen Satzungen von Bürgerstiftungen bzw. Geschäftsordnungen von Bürgerstiftungsorganen auch bereits vorgesehen, Richtlinien für die Anlage und Verwaltung des Stiftungsvermögens zu beschließen. Die Zielvorgabe ist im Rahmen dieser Richtlinien festzulegen.

BürgerStiftungsCheck

PERSPEKTIVE 2: FÖRDERUNG

Einleitung und Übersicht

Die Perspektive 2 „Förderung“ der BSC-Matrix beschäftigt sich mit drei verschiedenen Förderzielen, die in insgesamt sechs Indikatoren unterteilt sind.

Diesen sind nachfolgend (nicht in der Übersicht enthalten) *Maßnahmen zur Zielerreichung* zugeordnet, sowie ein jeweiliger Maßstab, an dem der *Grad der Zielerreichung* abgelesen werden kann. Schließlich finden sich erläuternde Anmerkungen in den *ergänzenden Hinweisen*.

Wesentliches Merkmal von Bürgerstiftungen ist die Förderung des örtlichen Gemeinwesens durch die finanzielle Unterstützung gemeinnütziger Organisationen oder Initiativen (Förderprojekte) bzw. die Durchführung eigener Projekte (operative Projekte). Hierzu wurden die ersten beiden Indikatoren entwickelt, da für eine Bürgerstiftung unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten bei Förderprojekten und operativen Projekten bestehen.

Darüber hinaus verstehen sich Bürgerstiftungen als Lobby für das Gemeinwohl. Soll diese Funktion nicht unbestimmt bleiben, bedarf sie

einer Konkretisierung. Unseres Erachtens bieten sich hier zwei Ansatzpunkte besonders an: Erstens die bessere Vernetzung zwischen bürgerschaftlichen Organisationen sowie mit Politik/Verwaltung und Wirtschaft; zweitens die öffentliche Artikulation wichtiger bürgerschaftlicher Themen und Anliegen.

Schließlich wollen Bürgerstiftungen auch ehrenamtliches bzw. bürgerschaftliches Engagement in ihrer Region fördern. Auch hier gilt unserer Ansicht nach das Gebot der Konkretisierung. Zum einen geht es um die Motivation und Befähigung zu bürgerschaftlichem Engagement. Da der Grundstein für bürgerschaftliches Engagement bereits in Jugendjahren gelegt wird, wie Studien zeigen, sollten sich die Aktivitäten aus unserer Sicht insbesondere an junge Menschen richten. Dieser Schwerpunkt kann gegebenenfalls an entsprechende Aktivitäten Ihrer Bürgerstiftung angepasst werden. Zum anderen geht es um die Unterstützung bei der Suche nach konkreten Einsatzmöglichkeiten für bürgerschaftlich interessierte Menschen in gemeinnützigen Organisationen und Projekten und umgekehrt.

Perspektive 2: Förderung Bürgerengagement und Bürgergesellschaft	Ziele	Indikatoren/Zielvorgaben
	2.1 Projekte	2.1.1 Operative Projekte 2.1.2 Förderprojekte
	2.2 Bürgergesellschaft	2.2.1 Vernetzung 2.2.2 Sprachrohr
	2.3 Bürgerengagement	2.3.1 Zum Engagement befähigen 2.3.2 Ins Engagement vermitteln

PERSPEKTIVE 2: FÖRDERUNG

Ziele, Zielvorgaben, Maßnahmen, Zielerreichung, ergänzende Hinweise

2.1 Ziel Projekte: Wir wollen eine engagierte Bürgerstiftung sein, die gemeinnützige Projekte fördert und/oder durchführt, durch die Bürgerinnen und Bürger zur Selbsthilfe befähigt werden.

2.1.1 Zielvorgabe: Eigene Projekte der Bürgerstiftung sollen insbesondere einen relevanten Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung leisten, dabei den Ansatz der Hilfe zur Selbsthilfe befolgen, die Frage der Folgefinanzierung (Nachhaltigkeit) nicht ungeklärt lassen und geeignet sein, neue Zustiftungen oder Spenden für die Bürgerstiftung zu generieren.

2.1.1 Maßnahme(n): Prüfung bei Projektentwicklung und Überprüfung bei Projektevaluierung.


2.1.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ = vier Merkmale erfüllt; „Gelb“ = zwei-drei Merkmale erfüllt; „Rot“ = ein Merkmal oder weniger erfüllt.

2.1.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Natürlich bleibt es jeder Bürgerstiftung überlassen, selbst festzulegen, welche Ziele bei der operativen Arbeit erreicht werden sollen. Die o.a. Merkmale finden sich in der Praxis jedoch häufig und bringen zentrale Wesensmerkmale einer Bürgerstiftung konkret zum Ausdruck.

– Zu Maßnahmen: Bei der Entwicklung eigener Projekte kann der Vorstand der Bürgerstiftung über die Berücksichtigung der Zielvorgabe wachen. Nach Abschluss des Projektes bzw. bei längeren Projekten zu einem festgelegten Zwischenstand kann die Überprüfung der Zielvorgabe durch eine Projektevaluierung z.B. des Kuratoriums oder einer Arbeitsgruppe erfolgen. Ziel solcher Maßnahmen ist es, die Arbeit und Wirkung der Bürgerstiftung zu verbessern. In größeren Abständen sollten solche Evaluierungen, z.B. in Zusammenarbeit mit Studierenden einer Hochschule, auch in die Maßnahmen der

Perspektive 5 „Weiterentwicklung“ dieser BSC-Matrix eingebunden werden.

Die fachlich-inhaltliche Ausrichtung eigener Projekte der Bürgerstiftung kann sich auch an Maßnahmen weiterer Ziele dieser Perspektive 2 „Förderung“ orientieren.  2.3.1 und 2.3.2.


2.1.2 Zielvorgabe: Durch die Bürgerstiftung geförderte Projekte sollen a) den Förderrichtlinien der Bürgerstiftung entsprechen und b) einen Nutzen für die Öffentlichkeitsarbeit der Bürgerstiftung haben und damit geeignet sein, weitere Zustiftungen anzuregen. Langfristig soll c) eine Förderung durch die Bürgerstiftung den Stellenwert eines Qualitätsmerkmals haben.

2.1.2 Maßnahme(n): Aufstellen und Bekanntmachen von verbindlichen Förderrichtlinien; Prüfung bei Förderantrag und Überprüfung bei Förderevaluierung.

2.1.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ = drei Merkmale erfüllt; „Gelb“ = zwei Merkmale erfüllt; „Rot“ = ein Merkmal oder weniger erfüllt.

2.1.2 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Viele Bürgerstiftungen haben Förderrichtlinien aufgestellt. Darüber hinaus sollten geförderte Projekte auch durch entsprechende Einbindung in die Öffentlichkeitsarbeit der Bürgerstiftung dazu beitragen, die Bekanntheit der Bürgerstiftung bei potentiellen Stiftern und Spendern zu erhöhen. Idealerweise erarbeitet sich die Bürgerstiftung langfristig durch ihre kompetente Förderpolitik ein Qualitätsmerkmal, welches wiederum ihre Attraktivität

 Musterförderrichtlinien zur Orientierung finden Sie hier: <http://www.aktive-buergerschaft.de/vab/ressourcen/foerder-richtlinien.pdf>

bei potentiellen Stiftern und Spendern erhöht, die eine bestmögliche Verwendung ihrer Zuwendungen anstreben.

– Zu Maßnahmen: Die Evaluierung der Förderprojekte und Förderpolitik kann durch ein Organ der Bürgerstiftung (Vorstand, Kuratorium) oder durch einen Ausschuss, dem auch externe

Fachleute angehören, vorgenommen werden. Ziel der Evaluierung ist die Optimierung der Förderpolitik.

☒ 2.1.1 die Hinweise zur Perspektive 5 „Weiterentwicklung“ dieser BSC-Matrix sowie zur Perspektive 2 „Förderung“ die Zielvorgaben und Maßnahmen 2.3.1 und 2.3.2.

2.2 Ziel Bürgergesellschaft: Wir wollen eine engagierte Bürgerstiftung sein, die sich für eine vitale, von Politik, Verwaltung und Wirtschaft unabhängige, lokale Bürgergesellschaft einsetzt.

2.2.1 Zielvorgabe: Die Vernetzung zwischen bürgerschaftlich engagierten Organisationen und Personen in der Region soll langfristig verbessert, die Kooperation untereinander gefördert und die gemeinsame Identität als „Bürgergesellschaft“ gestärkt werden. Die Bürgerstiftung strebt bei der Vernetzung eine führende Rolle an.

2.2.1 Maßnahme(n): Andere bürgerschaftlich engagierte Organisationen und Personen als Mitglieder der Stifterversammlung (bzw. des Freundeskreises) der Bürgerstiftung gewinnen; Verzeichnis lokaler Stiftungen, Vereine u.a. Institutionen bürgerschaftlichen Engagements erstellen (lassen); Organisation von und/oder Mitwirkung an Stifter-/Stiftungstagen (www.stiftungstage.de), Freiwilligen- bzw. lokalen Engagementtagen, Ehrenamtsmessen (keine zentrale Internetadresse), Marktplatz (www.gute-geschaeft.org) o.ä.

2.2.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%–80%; „Rot“ < 50% jeweiliger Indikatoren.

2.2.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Inwieweit die Bürgerstiftung eine führende Rolle anstreben kann, ist natürlich abhängig von der „gemeinnützigen Landschaft“ vor Ort und dem Entwicklungsstand der Bürgerstiftung selbst. Führende Positionen muss man sich selbstverständlich erarbeiten, insofern geht es hier um ein eher mittel- bis langfristiges Ziel, jedoch soll diese Zielvorgabe auch die Bedeutung dieses wichtigen Anliegens unterstreichen.

– Zu Maßnahmen: Die Maßnahmen verfolgen primär das Ziel, dass sich bürgerschaftliche Organisationen (und Personen) untereinander vernetzen. Gleichwohl geht es nicht um ein „unter sich bleiben“, sondern ebenfalls um eine Institutionalisierung des Kontaktes zu für Bürgerengagement zuständigen Personen in Wirtschaft, Verwaltung und Politik, aber auch in Medien und Wissenschaft.

– Zu Zielerreichung: Die Indikatoren sind abhängig von den angewandten Maßnahmen. Diese können z.B. sein für a) Mitgliederversammlung: Anzahl der Mitglieder in Relation zu wichtigen Organisationen/Personen vor Ort; b) Verzeichnis: Auflagenhöhe, Nachfrage, Bewertung durch Nutzer; c) Veranstaltungen: Anzahl aktiver Teilnehmer, Anzahl Besucher, Medienresonanz, Umfrage nach Bekanntheitsgrad usw.

2.2.2 Zielvorgabe: Als eine nicht Einzelinteressen verpflichtete gemeinnützige Organisation wollen wir uns zu (bürger)gesellschaftlichen Fragen positionieren und öffentlich artikulieren.

2.2.2 Maßnahme(n): Bereitstellen von fachlichen und gesellschaftspolitischen Beiträgen, z.B. über die Homepage oder auf Veranstaltungen; Öffentliche Äußerungen, z.B. durch Pressemitteilungen oder Pressegespräche bei gegebenen Anlässen wie „Tag der Bürgerstiftungen“, „Tag des Ehrenamtes“ o.ä.; Beteiligung an Anhörungen im Stadtrat durch Stellungnahmen; aktive Mitwirkung an wichtigen Kongressen und Tagungen.

2.2.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%–80%; „Rot“ < 50% jeweiliger Indikatoren.

2.2.2 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Auch hier gilt wie bei 2.2.1 die Beachtung der Umstände vor Ort und die Berücksichtigung der Möglichkeiten der Bürgerstiftung. In Ergänzung zu 2.2.1 steht hier nicht das praktische Handeln, sondern die konzeptionelle und „ordnungspolitische“ Reflektion bür-

gerschaftlichen Engagements im Mittelpunkt.

– Zu Zielerreichung: Die Indikatoren sind abhängig von den angewandten Maßnahmen. Diese können z.B. sein für a) Beiträge: Anzahl Downloads, Anzahl Exemplare, Kopien u.ä.; b) Öffentliche Äußerungen: Medienresonanz; c) Anhörungen: Anzahl Mitwirkungen in Relation zu Anzahl Anhörungen (sowie Einfluss auf das Ergebnis); d) Tagungen: Anzahl Mitwirkungen in Relation zu Anzahl Tagungen und Medienresonanz.

2.3 Ziel Bürgerengagement: Wir wollen eine engagierte Bürgerstiftung sein, die ehrenamtliches und bürgerschaftliches Engagement in unserer Region fördert.

2.3.1 Zielvorgabe: Bürgerinnen und Bürger, insbesondere junge Menschen, sollen zum Engagement (besser) befähigt und angeregt werden.


2.3.1 Maßnahme(n): Einbindung oder Beteiligung von Jugendlichen in die Bürgerstiftung bzw. in Projekte der Bürgerstiftung; Unterstützung bzw. Durchführung sog. „Service Learning“-Maßnahmen oder anderer vergleichbarer Projekte (wie z.B. Youth Banks).

2.3.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ = Aktivitäten mit Priorität; „Gelb“ = wenige bzw. nachrangige Aktivitäten; „Rot“ = keine Aktivitäten.

2.3.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Die Bereitschaft zum bürgerschaftlichen Engagement wird vielfach durch Erfahrungen in der Jugendzeit geprägt. Aus diesem Grund sind wir der Ansicht, dass Bürgerstiftungen auch aus eigenem Interesse frühzeitig bei künftigen Stiftergenerationen in Erscheinung treten sollten. Selbstverständlich gibt es auch andere wichtige Zielgruppen.

– Zu Maßnahmen: Kinder und Jugendliche bzw. junge Menschen können als aktiv Handelnde sowohl in Strukturen als auch Projekte der Bürgerstiftung eingebunden werden. Darüber hinaus können sie Zielgruppen direkter Projekte wie z.B. „Service Learning“ sein. Schülerinnen und Schüler (bzw. auch Studierende) engagieren sich hierbei bürgerschaftlich im Umfeld ihrer Schule oder Hochschule und setzen sich auch

im Unterricht mit ihrem Engagement auseinander. Einige Bürgerstiftungen sind in diesem Bereich bereits aktiv.  Bitte sprechen Sie uns bei Bedarf wegen weiterer Informationen an.

– Zu Grad Zielerreichung: Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements sollte für eine Bürgerstiftung nicht nur mittelbarer Zweck durch die Unterstützung in diesem Sinne beliebiger gemeinnütziger oder mildtätiger Zwecke sein, sondern unmittelbar umgesetzt werden. Daher halten wir lediglich eine Einstufung von Maßnahmen, die mit einer gewissen Priorität (auch von den eingesetzten Ressourcen her) betrieben werden, für „im grünen Bereich“ angesiedelt.

2.3.2 Zielvorgabe: Durch geeignete Maßnahmen soll zwischen Angebot und Nachfrage bürgerschaftlichen Engagements (besser) vermittelt werden.

2.3.2 Maßnahme(n): Systematische Gewinnung und Vermittlung engagementinteressierter Personen in eigene oder Förderprojekte der Bürgerstiftung; Unterstützung oder Aufbau einer Ehrenamts- bzw. Freiwilligenagentur, einer Praktikumsbörse (speziell für Studierende) oder vergleichbarer Institutionen.

2.3.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ = Aktivitäten mit Priorität; „Gelb“ = wenige bzw. nachrangige Aktivitäten; „Rot“ = keine Aktivitäten.

2.3.2 Ergänzende Hinweise:

- Zu Maßnahmen: **I** Nähere Informationen zur Gewinnung und zum Umgang mit bürgerschaftlich Engagierten (Freiwilligenmanagement) oder zur Organisation einer Ehrenamtsagentur stellen wir auf Nachfrage gerne zur Verfügung oder vermitteln entsprechende Kontakte. In vielen Orten bestehen bereits Freiwilligenagenturen.
- Zu Grad Zielerreichung: **II** 2.3.1. Sollte bereits eine Freiwilligenagentur bestehen und erfolgreich arbeiten, empfehlen wir eine Konzentration der o.a. Maßnahmen auf nicht durch die örtliche Freiwilligenagentur abgedeckte Bereiche.

BürgerStiftungsCheck

PERSPEKTIVE 3: KUNDENORIENTIERUNG

Einleitung und Übersicht

Die Perspektive 3 „Kundenorientierung“ der BSC-Matrix beschäftigt sich mit drei verschiedenen Kundenzielen, die in insgesamt fünf Indikatoren unterteilt sind.

Diesen sind nachfolgend (nicht in der Übersicht enthalten) *Maßnahmen zur Zielerreichung* zugeordnet, sowie ein jeweiliger Maßstab, an dem der *Grad der Zielerreichung* abgelesen werden kann. Schließlich finden sich erläuternde Anmerkungen in den *ergänzenden Hinweisen*.

Bürgerstiftungen verstehen sich als Dienstleister für Stifter und Spender mit unterschiedlichen Interessenlagen und Zielen. Grundvoraussetzung, um diese Funktion ausüben zu können, ist der Bekanntheitsgrad der Bürgerstiftung bei den entsprechenden (stiftungsaffinen) Zielgruppen. Da Bürgerstiftungen es durch die Form der Zustiftung praktisch allen ermöglichen, Stifter oder Stifterin zu werden und sich überwiegend als breit angelegte Stiftergemeinschaft verstehen, ist der erste Bekanntheitsindikator die allgemeine Öffentlichkeit. Zwei weitere Indikatoren beziehen sich auf die in größerem

Maße stiftungswilligen und stiftungsfähigen Personen sowie die Zielgruppe „Unternehmen“.

Welche Dienstleistung schließlich von der Bürgerstiftung erbracht werden kann, behandelt ein weiteres Ziel. Hier geht es um die zur Verfügung zu stellenden personellen Ressourcen, z.B. für Informations- oder Beratungsgespräche, die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten dieser Personen sowie unterstützendes Informationsmaterial. Da es sich bei den Bürgerstiftungen in Deutschland zum gegenwärtigen Zeitpunkt in der Regel nicht um arbeits- und zuständigkeitsspezifisch hoch ausdifferenzierte Organisationen handelt, haben wir uns für die Zusammenfassung dieser Anforderungen in einem Indikator entschieden.

Zufriedene Stifter sind die besten Multiplikatoren und Partner der jeweiligen Bürgerstiftung. Die Bindung solcher Personen an die Bürgerstiftung durch die Mitgliedschaft in der Stifternversammlung oder in anderer Form ist ein wesentlicher, langfristiger Erfolgsfaktor, dessen Relevanz durch eine entsprechende Zielsetzung hier unterstrichen wird.

Ziele	Indikatoren/Zielvorgaben	Perspektive 3: Kundenorientierung Dienstleister für Stifter und Spender
3.1 Bekanntheit	3.1.1 Allgemeine Bevölkerung 3.1.2 Stiftungsaffine Zielgruppen 3.1.3 Unternehmen	
3.2 Dienstleistung	3.2.1 Ressourcen und Kompetenzen	
3.3 Bindung	3.3.1 Partner und Multiplikationen	

PERSPEKTIVE 3: KUNDENORIENTIERUNG

Ziele, Zielvorgaben, Maßnahmen, Zielerreichung, ergänzende Hinweise

3.1 Ziel Bekanntheit: Wir wollen als Bürgerstiftung mittel-/langfristig die erste Adresse für stiftungs- (und spenden)willige Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und andere Organisationen werden.

3.1.1 Zielvorgabe: Um bei der Bevölkerung in unserem Wirkungsgebiet als Bürgerstiftung bekannt zu sein, wollen wir jährlich ? Menschen über (positive) Berichterstattung in den Medien erreichen.

3.1.1 Maßnahme(n): Einsatz von Instrumenten der externen Kommunikation (wie z.B. Pressemitteilung, Pressegespräch usw.) sowie Messung der Medienreichweite und -resonanz.

3.1.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%-80%; „Rot“ < 50% der beiden jeweiligen Indikatoren Medienauswertung und Medienresonanzanalyse.

3.1.1 Ergänzende Hinweise:

- Zu Maßnahmen: Zu den relevanten lokalen Medien gehören neben den Printmedien wie Tageszeitungen, Anzeigen- und Gemeindeblättern, Stadt- und anderen Magazinen auch Hörfunk, Fernsehen und Internetmedien. Effektiv ist die Kommunikation, wenn Instrumente, Zielgruppen und Kommunikationsbotschaften durch ein PR-Konzept aufeinander abgestimmt sind. Basismaßnahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beinhalten einen entsprechenden Internetauftritt sowie schriftliches bzw. gedrucktes Informationsmaterial. ■ Siehe hierzu beispielsweise unsere Ratgeber: Fundraising für Bürgerstiftungen. Erfolgreich Stifter, Zustifter und Spender gewinnen. 2. aktualisierte Auflage, Berlin 2006, sowie Öffentlichkeitsarbeit für Bürgerstiftungen. Profil schärfen, Aufmerksamkeit gewinnen, erfolgreich kommunizieren, Berlin 2004.

Da Medien anlassbezogen arbeiten und berichten, sollten die wichtigen öffentlichen Aktivitäten (siehe die Maßnahmen in den verschiedenen Perspektiven der BSC) durch eine aktive Öffentlichkeits- und Pressearbeit der Bürgerstiftung begleitet werden. Aktivitäten mit besonderer Breitenwirkung (z.B. Benefizfußballspiel, Bürgerbrunch in der Innenstadt, Lotterie mit Losverkauf durch Vereine) sind gegenüber fachspezifischen Aktivitäten (z.B. Veranstaltung zum Thema Stiftungen, Stifterversammlung) besonders geeignet, die Bürgerstiftung bekannt zu machen.

- Zu Grad Zielerreichung: Die Messung der Medienreichweite wird häufig als zusammenfassende quantitative Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen am Ende einer Kampagne oder eines bestimmten Zeitraumes in Form eines sogenannten „Clippings“ durchgeführt. Über die Anzahl der Berichte und die Reichweite des jeweiligen Mediums (Auflage, Einschaltquote, Zugriffszahlen usw.) wird daraus die Zahl der erreichten Kontakte (Leser-, Fernseh- oder Hörerkontakte) ermittelt. Die Ergebnisse werden in Form eines Pressespiegels aufbereitet. Für Fortgeschrittene: Ergänzt wird das Clipping durch die qualitative Medienresonanzanalyse, die inhaltliche Aussagen (positiv/negativ, hervorgehobene Platzierung, Kontext, Größe usw.) der Beiträge berücksichtigt.

3.1.2 Zielvorgabe: Bei den stiftungsaffinen Zielgruppen im Bereich der Privatpersonen wollen wir als attraktive Form des Stiftungsengagements und als kompetenter Dienstleister für potentielle Stifter bekannt sein. Jährlich wollen wir ? neue qualitative Kontakte aufbauen.

3.1.2 Maßnahme(n): Identifizieren entsprechender Personen der stiftungsaffinen Zielgruppen (☒ auch 1.1.3). Über die Möglichkeiten der Bürgerstiftung zielgruppenspezifisch informieren, schriftlich, über Einzelsprache oder über Einladungen zu Veranstaltungen. Aufbau und Pflege entsprechender Kontakte bzw. Adressen.

3.1.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%-80%; „Rot“ < 50%.

3.1.2 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Stiftungsinteressierte Personen lassen sich z.B. über entsprechende Veranstaltungen erreichen. Über ihre soziodemographischen Merkmale (Bildung, Einkommen, Familienstand, Interessen usw. – siehe hierzu auch die unter 1.1.3 angegebene Studie) lassen sie sich z.T. auch über andere Kontexte (Wohnumfeld, Abonnenten best. Zeitungen usw.) erreichen. Qualitativen Kontakten (bei denen ein Gespräch stattgefunden hat) sollte aufgrund ihrer größeren Bedeutung bei der Zielvorgabe der Vorrang vor reinem „Adressammeln“ z.B. aus Teilnehmerlisten einschlägiger Veranstaltungen gegeben werden.

– Zu Maßnahmen: Hier steht die Offerierung zielgruppenspezifischer Angebote (☒ 3.2) (Treuhandstiftungen, Zustiftungen mit Zweckbindung, Spendenkampagne u.a.) im Mittelpunkt der Öffentlichkeitsarbeit. Auch Zielgruppen jenseits der „Fundraisingklassiker“ für Stiftungen (Menschen über 55 Jahre, vermögend, kinderlos) sind interessant. Hierzu zählen beispielsweise Menschen, die im Ausland wirtschaftlich erfolgreich sind, sich ihrer alten Heimat aber weiter verbunden fühlen. Kontaktdaten von potentiellen Stifter sollten stets sorgsam gepflegt und strikt vertraulich behandelt werden.

3.1.3 Zielvorgabe: Bei den örtlichen/regionalen Unternehmen wollen wir als attraktive Form des Stiftungs- und Spendenengagements sowie als kompetenter Dienstleister für die Gründung und Verwaltung gemeinnütziger Stiftungen bekannt sein. Jährlich wollen wir ? neue qualitative Kontakte aufbauen.

3.1.3 Maßnahme(n): Vorstellung der Bürgerstiftung sowie ihrer Dienstleistungen und Engagementmöglichkeiten für Unternehmen (und Unternehmer) in Wirtschaftskreisen; direkte Ansprache von Unternehmen; Aufbau und Pflege entsprechender Kontakte.

3.1.3 Grad Zielerreichung: „Grün“ > 80%; „Gelb“ = 50%-80%; „Rot“ < 50%.

3.1.3 Ergänzende Hinweise:

– Zu Maßnahmen: Auch hier steht die Offerierung spezifischer Angebote (☒ 3.2) für das gesellschaftliche Engagement von Firmen und Betrieben (Treuhandstiftungen, Zustiftungen mit Zweckbindung, Spendenkampagne u.a.) im Mittelpunkt. Neben der direkten Ansprache von Unternehmen kommen vor allem Informationsvorträge o.ä. in Wirtschaftskreisen in Frage, z.B. bei den Industrie- und Handelskammern (IHK), den Handwerkskammern (HWK) oder Wirtschaftsvereinigungen wie „Verein der Kaufleute“, „Marketing-Club“ usw. Ferner natürlich bei den sogenannten Service Clubs wie vor allem Rotarier, Lions, Kiwanis und Zonta.

3.2 Ziel Dienstleistung: Wir wollen als Bürgerstiftung stiftungswillige Bürgerinnen und Bürger, Organisationen und Unternehmen kompetent beraten.

3.2.1 Zielvorgabe: Es stehen ausreichende personelle Ressourcen mit entsprechender Kompetenz sowie die notwendigen Informations- und Arbeitsmaterialien zur Verfügung.

3.2.1 Maßnahme(n): Erarbeitung notwendiger fachlicher Kompetenzprofile; Klärung von Zuständigkeiten; ggf. Gewinnung und Einbindung weiterer Personen; Erstellen der notwendigen Materialien; Sicherstellen von Kontakt und Erreichbarkeit.

3.2.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ = personelle Ressourcen, fachliche Kompetenzen und Materialien sind ausreichend vorhanden; „Gelb“ = personelle Ressourcen, fachliche Kompetenzen und Materialien sind nur teilweise vorhanden; „Rot“ = personelle Ressourcen, fachliche Kompetenzen und Materialien sind überwiegend nicht vorhanden.

3.2.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Maßnahmen: Hinweise zu Zuständigkeiten finden sich teilweise bereits in der Satzung. Da-

rüber hinaus werden häufig – soweit notwendig – differenzierte Zuständigkeiten nach Zielgruppen (z.B. Unternehmen, Privatpersonen) oder Größenordnungen (z.B. Großspender) getroffen. Neben fachlichen Kompetenzen (z.B. im Steuerrecht), die auch arbeitsteilig über Dritte zur Verfügung stehen können, spielen Persönlichkeitsmerkmale (Auftreten, Lebenserfahrung, Vertrauen) oft eine wichtige Rolle, die insbesondere dann stärker zum Tragen kommen, wenn es um größere Zuwendungen geht. Handreichungen und Informationen beinhalten idealerweise zielgruppenspezifische Anknüpfungspunkte, nennen konkrete Möglichkeiten und Vorteile der verschiedenen Optionen. Die Materialien sollten mehrstufig aufgebaut sein und zuerst Interesse wecken, dann weitergehende Informationsbedürfnisse befriedigen. Schließlich sind Kontaktmöglichkeit(en) zu gewährleisten sowie eine ausreichende zeitliche Verfügbarkeit der zuständigen Personen zu berücksichtigen.

– Zu Grad Zielerreichung: **B** Zielvorgabe 5.2 und die dortigen Ausführungen.

3.3 Ziel Bindung: Als Bürgerstiftung verstehen wir unsere Stifter und Spender als Partner und wichtige Multiplikatoren unseres gemeinsamen Engagements.

3.3.1 Zielvorgabe: Unsere Stifter (Spender und Aktiven) sollen ausreichend über die Arbeit der Bürgerstiftung informiert sein und unsere Arbeit positiv bewerten.

3.3.1 Maßnahme(n): Jährlicher Stifterempfang; Jahrestagung Stifternversammlung oder Freundeskreis; Stifterstammtisch; periodische Information der Stifter und Spender z.B. durch Rundbrief, elektronischen Newsletter; regelmäßige Befragung zur Zufriedenheit.

3.3.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ = > 80% fühlen sich ausreichend informiert und bewerten

die Stiftungsarbeit positiv; „Gelb“ = 50%–80% fühlen sich ausreichend informiert und bewerten die Stiftungsarbeit positiv; „Rot“ = < 50% fühlen sich ausreichend informiert und bewerten die Stiftungsarbeit positiv.

3.3.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Als Stifter und Spender werden hier vor allem die Mitglieder der Stifternversammlung bzw. des Stifterforums oder des Freundeskreises der Bürgerstiftung verstanden. Teilweise gehören diesen Gremien auch sogenannte Zeitstifter an. Größere Spender sind zu meist auch in geringerem Maße zugleich Stifter.

Auch die Mitglieder anderer Organe sollen zugleich Stifter der Bürgerstiftung sein, ebenso wie z.B. ein etwaiger Schirmherr. Eine derartige Herangehensweise ermöglicht die Konzentration auf wenige zentrale Maßnahmen.

– Zu Maßnahmen: Die entsprechende Ratgeberliteratur kennt viele Einzelmaßnahmen für den Dank an Stifter und Spender bzw. ehrenamtlich Engagierte insgesamt. Generell erzielen regelmäßige, wiederkehrende Aktivitäten eine steigende Aufmerksamkeit und sind gut organisierbar. Die mit Beispielen verbundene Information (geförderte Projekte stellen sich den Stiftern vor oder werden besucht) wirkt positiver und lebendiger als z.B. ein Vortrag. Vorrangig sollte aus unserer Sicht für die „Kundenbindung“ eine

zentrale jährliche Veranstaltung durchgeführt werden, die so zugleich mittelfristig dazu beiträgt, die Bürgerstiftung im gesellschaftlichen Leben der Stadt oder Region zu etablieren. Idealerweise kann die bei vielen Bürgerstiftungen ohnehin jährlich stattfindende formelle Stifternversammlung hierfür als Anlass genutzt werden.

– Zu Grad Zielerreichung: Mittels eines kurzen Fragebogens kann z.B. jährlich mit wenig Aufwand die Stifterzufriedenheit abgefragt und anonymisiert ausgewertet werden. Die Zuständigkeit hierfür kann z.B. dem Vorsitzenden der Stifternversammlung übertragen werden. Alternativ oder ergänzend kann dies auch Teil der Aussprache der jährlichen Stifternversammlung sein, soweit diese existiert.

BürgerStiftungsCheck

PERSPEKTIVE 4: INTERNE ORGANISATIONSPROZESSE

Einleitung und Übersicht

Die Perspektive 4 „Interne Organisationsprozesse“ der BSC-Matrix beschäftigt sich in drei verschiedenen Organisationszielen und insgesamt sechs Indikatoren mit dem „Innenleben“ einer Bürgerstiftung.

Diesen sind nachfolgend (nicht in der Übersicht enthalten) *Maßnahmen zur Zielerreichung* zugeordnet, sowie ein jeweiliger Maßstab, an dem der *Grad der Zielerreichung* abgelesen werden kann. Schließlich finden sich erläuternde Anmerkungen in den *ergänzenden Hinweisen*.

Das Innenleben einer Bürgerstiftung hat große Auswirkungen auf die Möglichkeiten der Positionierung nach außen. Für eine Bürgerstiftung ist insbesondere die glaubhafte Darstellung als seriöse Organisation, der Stifter und Spender in gutem Glauben ihre Zuwendungen anvertrauen dürfen, eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg. Dieses Vertrauen gilt es durch geeignete Maßnahmen zu gewinnen und zu erhalten.

Daneben ist die Professionalität des Managements einer Bürgerstiftung ein weiteres

wesentliches Erfolgskriterium. Hier kommt unserer Meinung nach insbesondere dem Vorstand als dem bei den meisten Bürgerstiftungen zum gegenwärtigen Zeitpunkt sowohl exekutiven als auch operativ handelnden Organ die größte Bedeutung bei. Zunehmend werden jedoch auch Geschäftsstellen eingerichtet bzw. administrative Aufgaben von exekutiven Funktionen getrennt, weshalb wir hier bereits einen entsprechenden Indikator vorgesehen haben.

Geringe „Verwaltungskosten“ sind für potentielle Stifter und Spender in Deutschland ein sehr wichtiges Anliegen, da sie überwiegend erwarten, dass ihre Zuwendungen auch möglichst ungeschmälert eingesetzt werden. Da z.B. Ausgaben der Bürgerstiftung für die Öffentlichkeitsarbeit bzw. das Fundraising nicht für die konkrete Förderung gemeinnütziger Projekte bzw. Vorhaben eingesetzt werden, jedoch auch keine Verwaltungskosten im engeren Sinne, sondern vielmehr Investitionen in künftige Zuwendungen sind, empfehlen wir eine zweifache Herangehensweise und haben hier dementsprechend zwei Indikatoren vorgesehen.


Perspektive 4: Interne Organisationsprozesse Management und Governance	Ziele	Indikatoren/Zielvorgaben
	4.1 Governance	4.1.1 Rechenschaft 4.1.2 Transparenz
	4.2 Management	4.2.1 Vorstand 4.2.2 Geschäftsstelle
	4.3 Verwaltungskosten	4.3.1 Im engeren Sinn 4.3.2 Im weiteren Sinn

PERSPEKTIVE 4: INTERNE ORGANISATIONSPROZESSE

Ziele, Zielvorgaben, Maßnahmen, Zielerreichung, ergänzende Hinweise

4.1 Ziel Governance: Wir wollen eine vertrauenswürdige Bürgerstiftung sein, die alle formellen und gesetzlichen Anforderungen erfüllt oder darüber hinausgeht.

4.1.1 Zielvorgabe: Jahresabschluss und Jahresbericht an die Stiftungsaufsicht bleiben unbeanstandet und das Testat des Wirtschaftsprüfers erfolgt ohne Auflagen.

4.1.1 Maßnahme(n): Befolgen der gesetzlichen Anforderungen laut Satzung und Landesstiftungsrecht sowie der relevanten Steuergesetzgebung.  Siehe hierzu beispielsweise unseren Ratgeber: Vermögensverwaltung und Rechnungslegung für Bürgerstiftungen. Berlin 2008.

4.1.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ = unbeanstandet, ohne Auflagen; „Gelb“ = erteilt mit Auflagen; „Rot“ = nicht erteilt, beanstandet.

4.1.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Eine Wirtschaftsprüfung ist für gemeinnützige Organisationen insgesamt nicht vorgeschrieben. Aus unserer Sicht sollten Bürgerstiftungen spätestens ab einem Vermögen von 500.000 Euro (Grundstockvermögen sowie verwaltete Treuhandstiftungen) ihren Jahresabschluss durch einen Wirtschaftsprüfer oder eine andere zur Erteilung eines gleichwertigen Bestätigungsvermerks befugte Person oder Gesellschaft prüfen lassen.

Alle drei Jahre muss zudem durch eine Steuererklärung der Status der Gemeinnützigkeit nachgewiesen und der Freistellungsbescheid „beantragt“ werden. Der Verlust der Gemeinnützigkeit kann sich rückwirkend auswirken.

– Zu Maßnahmen: Bei den oft komplizierten und durch den Ermessensspielraum auslegungsfähigen steuerrechtlichen Regelungen empfiehlt sich in Zweifelsfällen die frühzeitige

direkte Abstimmung mit dem zuständigen Finanzamt und die Dokumentation entsprechender Auskünfte.

Mit der rückwirkend zum 01.01.2007 in Kraft getretenen Reform des Gemeinnützigkeitsrechts sollen auch Vereinfachungen verbunden sein. So wurde die bisherige Unterscheidung zwischen gemeinnützigen und spendenbegünstigten Zwecken aufgehoben und die in EStDV und AO aufgeführten Zwecke vereinheitlicht. In § 52 AO findet sich ein nicht abschließender Katalog der gemeinnützigen Zwecke. Weitere Zwecke können durch eine noch von den obersten Finanzbehörden der Länder zu bestimmende Finanzbehörde für gemeinnützig erklärt werden.

4.1.2 Zielvorgabe: Über Mittelherkunft und Mittelverwendung, Finanzen und Organmitglieder informieren wir aktiv und zeitnah.

4.1.2 Maßnahme(n): Veröffentlichung auf der Homepage der Bürgerstiftung: Namen der aktuellen Organmitglieder mit Wohnort und Wahlperiode; Jahresabschluss mit Vermögensübersicht und Prüfungsbericht; Liste der Zuwender (sofern nicht ausdrücklich Anonymität gewünscht ist) bzw. der Zuwendungen; Liste der geförderten Organisationen und Projekte.

4.1.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ = alle Angaben bis 30.6. des Folgejahres; „Gelb“ = Teilangaben bis 30.6. bzw. alle Angaben bis 31.12. des Folgejahres; „Rot“ = keine Angaben oder Angaben älter als ein Jahr.

4.1.2 Ergänzende Hinweise:


– Zu Maßnahmen: Zwar gibt es (noch) keine Publizitätspflicht für gemeinnützige Organisationen in Deutschland, doch sollte insbesondere für Bürgerstiftungen aufgrund ihres Selbstverständnisses das Gebot einer aktiven und transparenten Informationspolitik gelten. Dabei sollten potentielle Stifter und Spender erkennen können, woher eine Bürgerstiftung ihre Zuwendungen erhält, wofür genau sie dieses Geld zur Förderung des örtlichen Gemeinwesens einsetzt und wer darüber entscheidet. Da Finanzdaten durch den Jahresabschluss für die Stiftungsaufsicht ohnehin vorliegen und durch das Internet

eine kostengünstige Informationsmöglichkeit mit großer Reichweite besteht, bleibt der Aufwand gering. Soweit nicht von Spendern und Stiftern ausdrücklich Anonymität verlangt wird bzw. der Zuwender wie z.B. bei Sammlungen o.ä. nicht ersichtlich ist, sollten Zuwendungen zumindest ab einer bestimmten Größenordnung konkret benannt werden.

– Zu Grad Zielerreichung: Wir haben uns hier an den Fristen der Landesstiftungsgesetze orientiert, die entsprechende Angaben in der Regel innerhalb von vier bzw. sechs Monaten nach Ende des Geschäftsjahres verlangen.


4.2 Ziel Management: Wir wollen eine kompetente und engagierte Bürgerstiftung sein, deren handelnde Personen und Organe dies gewährleisten/dazu wesentlich beitragen.

4.2.1 Zielvorgabe: Der Vorstand verantwortet die Arbeit der Bürgerstiftung. Er trifft geeignete Maßnahmen zur effektiven und effizienten Gestaltung der Vorstandsarbeit.

4.2.1 Maßnahme(n): Entwicklung einer Geschäftsordnung für den Vorstand unter Berücksichtigung der Regelungen in der Satzung; Gestaltung der Schnittstellen zum Geschäftsführer sowie zu anderen Organen, Ausschüssen etc.; Aufgabenzuweisung und Festlegen von Verantwortlichkeiten.  3.2.1

4.2.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ = effektiv und effizient; „Gelb“ = teilweise effektiv und effizient; „Rot“ = ineffektiv und ineffizient.

4.2.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Zur Gestaltung der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit gibt es wenige, aber nützliche Einführungen und Praxishilfen sowie eine Checkliste zur Selbstbewertung der Vorstandsarbeit.  Bitte sprechen Sie uns bei Bedarf darauf an.

– Zu Zielerreichung: Die Effektivität der Vorstandsarbeit kann mittelbar abgeleitet werden, wenn der Vorstand durch das Aufsichtsorgan der Bürgerstiftung entlastet wird. Ferner ist die Annahme des Rechenschaftsberichtes durch die Stifternversammlung (soweit in der Satzung so vorgesehen) ein entsprechender weiterer Indi-

kator. Der Effizienz der Vorstandsarbeit kann man sich durch den o.a. Vorstands-Check nähern.

4.2.2 Zielvorgabe: Die Geschäftsstelle organisiert und koordiniert die Arbeit der Bürgerstiftung. Sie stellt zuverlässige Geschäfts- und Verwaltungsabläufe sicher.

4.2.2 Maßnahme(n): Ein (ehrenamtlicher) Geschäftsführer sorgt für die Umsetzung der vom Vorstand übertragenen Aufgaben entsprechend der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

4.2.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ = die vom Vorstand übertragenen Aufgaben sind umgesetzt worden; „Gelb“ = die vom Vorstand übertragenen Aufgaben sind teilweise umgesetzt worden; „Rot“ = die vom Vorstand übertragenen Aufgaben sind überwiegend nicht umgesetzt worden.

4.2.2 Ergänzende Hinweise:

– Zu Maßnahmen: Entsprechende Regelungen können in der Geschäftsordnung des Vorstandes und/oder durch Zielvereinbarungen zwischen Vorstand und Geschäftsführung geregelt werden.

Je nach den zur Verfügung stehenden Ressourcen der Bürgerstiftung und der Größe der

Geschäftsstelle variieren die zu übertragenden Aufgaben. Sie können von der Erledigung überwiegend administrativer Aufgaben (Schriftverkehr, Sitzungsprotokolle, Aufbewahren von wichtigen Unterlagen etc.) bis zum weitgehend eigenverantwortlichen Management zentraler Aktivitäten der Bürgerstiftung reichen.

– Zu Zielerreichung: Die Perspektive „Weiterentwicklung“, insb. die Zielvorgabe 5.2.2, bietet eine gute Möglichkeit, in größeren Abständen die Aufgabenwahrnehmung der Geschäftsstelle und die Zusammenarbeit mit dem Vorstand in Hinblick auf ihr Optimierungspotential zu evaluieren.

4.3 Ziel Verwaltungskosten: Wir wollen eine Bürgerstiftung mit geringen Verwaltungskosten sein und unsere Ressourcen so weit wie möglich für die Verfolgung der Stiftungszwecke einsetzen.

4.3.1 Zielvorgabe: Der Anteil der Verwaltungskosten im engeren Sinne soll unter ? Prozent der Gesamtausgaben liegen.

4.3.1 Maßnahme(n): Entsprechende Budgetierung der Verwaltungskosten und Budgetkontrolle.

4.3.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ = bis 10% der Gesamtausgaben; „Gelb“ = 10% – 20% der Gesamtausgaben; „Rot“ = mehr als 20% der Gesamtausgaben.

4.3.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Ziel: Geringe Verwaltungskosten sind ein wichtiges Argument gegenüber potentiellen Stiftern und Spendern der Bürgerstiftung. Gleichzeitig sind Verwaltungskosten aber unumgänglich und geringe Verwaltungskosten auch kein zwingender Hinweis auf Effektivität und Effizienz, wie häufig unterstellt wird. Siehe dazu auch die nachfolgenden Anmerkungen.

– Zu Zielvorgabe: Verwaltungsaufwand bzw. administrativer Aufwand im engeren Sinne wird hier analog der Ausführungen des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI) verstanden als „indirekter Beitrag zur Zielerreichung“, der die „eigentlichen Tätigkeiten ermöglicht und unterstützt“ und die „betrieblichen Grundfunktionen sicherstellt“. Der Aufwand fällt nicht weg, wenn ein Projekt oder eine Dienstleistung der Bürgerstiftung wegfällt.

Ausgaben für Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit sind hier nicht mit enthalten. Unserer Ansicht nach hat die Relation von Ausgaben für die Beschaffung weiterer Einnahmen zu

den Gesamtausgaben einer Bürgerstiftung nur wenig Aussagekraft und führt ggf. dazu, notwendige Investitionen in die Mittelbeschaffung zu unterlassen, um mit niedrigen Verwaltungskosten („Jeder Euro kommt an“) zu werben.

4.3.2.

– Zu Maßnahmen: Siehe hierzu auch unseren Ratgeber: Vermögensverwaltung und Rechnungslegung für Bürgerstiftungen. Berlin 2008.
– Zu Grad Zielerreichung: Das DZI legt als Maßstab für die Vergabe seines Spendensiegels einen Werbe- und Verwaltungskostenanteil an den Gesamtausgaben von unter 35% an und unterscheidet darunter die o.a. übernommenen Kategorien „Grün“ und „Gelb“. Da hierin aber auch Ausgaben für Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit enthalten sind, halten wir für unsere Kategorie „Verwaltungskosten im engeren Sinne“ Ausgaben von mehr als 20% für nicht mehr vertretbar.

4.3.2 Zielvorgabe: Den Ausgaben für die Einwerbung weiterer Zustiftungen und Spenden (Ausgaben für Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit bzw. Verwaltungskosten im weiteren Sinn) sollen (über einen Zeitraum von zwei Jahren) entsprechende Zuwendungen im Verhältnis 1:? gegenüberstehen.

4.3.2 Maßnahme(n): Budgetierung der Ausgaben für Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit in obiger Relation zu den erwarteten Zuwendungen; Budgetkontrolle, Ergebnismessung und ggf. Optimierung der Fundraisingmaßnahmen.

4.3.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ = größer als 1:10; „Gelb“ = zwischen 1:10 und 1:2; „Rot“ = 1:1 oder weniger.

4.3.2 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Die effiziente Spenden- und Zustiftungseinwerbung kann nicht nur als wichtiges Argument der Öffentlichkeitsarbeit einer Bürgerstiftung eingesetzt werden, sondern dient gleichzeitig auch der internen Erfolgsmessung des Fundraising. Mit derartigen Aufwands-Ertragsrelationen (Cost-Income-Ratio) arbeiten beispielsweise auch Banken.

Die Ermittlung der Relation über einen Zeitraum von zwei Jahren reduziert nicht nur den Managementaufwand, sondern trägt auch dem Umstand besser Rechnung, dass Maßnahmen sich nicht sofort auswirken und Kosten z.B. für länger verwendete Informationsflyer nicht anteilig pro Jahr angerechnet werden müssen.

– Zu Maßnahmen: Die Summe der Gesamtausgaben abzüglich der Summe der Verwaltungskosten im engeren Sinne (☒ 4.3.1), abzüglich der Summe der Ausgaben für die Zweckverfolgung (Projektförderung, -durchführung), ergibt die Summe der direkten Ausgaben für die Einwerbung weiterer Mittel (Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit). Ausgaben für die Zweckverfolgung sind hier analog der Ausführungen des DZI definiert als „direkter Beitrag zu Zielerreichung“, der „von der Zielgruppe unmittelbar erfahren und in Anspruch genommen wird“ und zur „Findung, Vorbereitung, Planung, Auswahl, Begleitung und Kontrolle der Projekte und Dienstleistungen“ dient. Der Aufwand fällt weg,

wenn ein Projekt oder eine Dienstleistung der Bürgerstiftung wegfällt.

☒ Zur Buchung von Projekt- und Verwaltungskosten siehe den Musterkontenplan in unserem Ratgeber: Vermögensverwaltung und Rechnungslegung für Bürgerstiftungen. Berlin 2008.

– Zu Maßnahmen: Die Mittel eines eingesetzten „Matching Fund“ sind keine Ausgaben zur Einwerbung weiterer Zuwendungen. Wir empfehlen zumindest für die interne Erfolgskontrolle des Fundraisings auch solche „Kosten“ zu berücksichtigen, die z.B. direkt von Dritten übernommen werden und nicht aus dem Etat der Bürgerstiftung bezahlt werden (z.B. Druckerei übernimmt die Kosten für den Druck von Flyern).

– Zu Grad Zielerreichung: ☒ Bislang liegen noch keine Erfahrungen mit typischen Durchschnittswerten vor. Wenn Sie Interesse an der Mitwirkung bei einer anonymisierten Fallstudie haben, sprechen Sie uns bitte an. Wir wollen hierdurch eine bessere Vorgabe für den Grad der Zielerreichung entwickeln, insbesondere im Verhältnis zur Größe des Stiftungsvermögens einer Bürgerstiftung und zu anderen Einflussgrößen. Die Daten behandeln wir selbstverständlich vertraulich.

Sofern Sie Ihre Aufwand/Zuwendungs-Relation veröffentlichen, geben Sie bitte auch die absoluten Werte der eingesetzten und eingeworbenen Mittel an. Ansonsten würde ggf. der Vergleich mit anderen Organisationen verzerrt, die beispielsweise ohne finanziellen Mitteleinsatz 100 Euro einwerben und dementsprechend eine bessere Relation als 1:100 hätten.

BürgerStiftungsCheck

PERSPEKTIVE 5: WEITERENTWICKLUNG

Einleitung und Übersicht

Die Perspektive 5 „Weiterentwicklung“ der BSC-Matrix beschäftigt sich mit zwei verschiedenen Zielen der Weiterentwicklung der Bürgerstiftung, die in insgesamt vier Indikatoren unterteilt sind.

Diesen sind nachfolgend (nicht in der Übersicht enthalten) *Maßnahmen zur Zielerreichung* zugeordnet, sowie ein jeweiliger Maßstab, an dem der *Grad der Zielerreichung* abgelesen werden kann. Schließlich finden sich erläuternde Anmerkungen in den *ergänzenden Hinweisen*.

Kompetente und engagierte Gremienmitglieder, ehrenamtliche und langfristig zunehmend bezahlte Mitarbeiter sind elementar für den Erfolg jeder Bürgerstiftung. Solche Leistungsträger stehen selten zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und mit der richtigen Qualifikation automatisch zur Verfügung. Daher halten wir die aktive und gezielte „Personalentwicklung“ für ein wichtiges Ziel jeder Bürgerstiftung.

Gleichzeitig ist es auch Ausdruck ihrer Professionalität, dies nicht dem Zufall zu überlassen. Die ggf. notwendige Qualifizierung behandeln wir in einem gesonderten Indikator.

Schließlich gehört zur Weiterentwicklung auch die periodische Überprüfung der eigenen Arbeit, mit dem Anspruch, sich beständig verbessern zu wollen. Dabei geht es unserer Ansicht nach zum einen darum, sich zu vergewissern, ob die Bürgerstiftung im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen und stets knapper (eigener) Ressourcen noch wichtige, um nicht zu sagen, „die wichtigsten“ Zwecke verfolgt. Zum anderen geht es darum zu überprüfen, ob die verfolgten Stiftungszwecke erfolgreich in konkrete Maßnahmen umgesetzt wurden und in welchem Maße diese Ziele erreicht werden konnten. Im Englischen gibt es dafür die bekannte Formulierung: „Doing the right things!“ („Die richtigen Dinge tun“) und „Doing the things right!“ („Die Dinge richtig tun“).

Ziele	Indikatoren/Zielvorgaben	Perspektive 5: Weiterentwicklung „Personal“, Zwecke und Ziele
5.1 Leistungsträger	5.1.1 Entwickeln 5.1.2 Qualifizieren	
5.2 Erfolg	5.2.1 „Die richtigen Dinge tun“ 5.2.2 „Die Dinge richtig tun“	

PERSPEKTIVE 5: WEITERENTWICKLUNG

Ziele, Zielvorgaben, Maßnahmen, Zielerreichung, ergänzende Hinweise

5.1 Ziel Leistungsträger: Wir wollen als Bürgerstiftung dafür Sorge tragen, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort qualifizierte und engagierte Menschen einsetzen zu können.

5.1.1 Zielvorgabe: Für die Besetzung der Organe und Gremien, der Geschäftsführung und Geschäftsstelle sowie ggf. anderer Projekte sollen (stets) engagierte und geeignete Personen zur Verfügung stehen.

5.1.1 Maßnahme(n): Erarbeitung von entsprechenden Aufgabenprofilen und Aufstellung eines mittelfristigen Personalbedarfs- und Entwicklungsplanes. Berücksichtigung dieser Anforderungen bei der Ansprache potentieller Kandidaten.

5.1.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ = in allen wichtigen Bereichen gibt es Leistungsträger, die auch bei Bedarf kurzfristig ersetzt werden können; „Gelb“ = in den meisten wichtigen Bereichen gibt es Leistungsträger, die auch bei Bedarf kurzfristig ersetzt werden können; „Rot“ = in den wenigsten wichtigen Bereichen gibt es Leistungsträger, die auch bei Bedarf kurzfristig ersetzt werden können.

5.1.1 Ergänzende Hinweise:


– Zu Maßnahmen: Die „Aufstellung eines mittelfristigen Personalbedarfs- und Entwicklungsplanes“ klingt sicher aufwändiger als sie ist. Für die optimale Aufstellung der Bürgerstiftung reicht es aber weder aus, nur die erforderliche Anzahl der Gremienmitglieder zu besetzen, noch darauf zu vertrauen, dass alle einmal für eine bestimmte Aufgabe gewonnenen Personen auch in Zukunft zur Verfügung stehen. Bei der Ansprache potentieller Kandidaten sollte neben anderen Anforderungen im Hinblick auf vorhandene oder noch zu erwerbende Kompetenzen und Erfahrungen auch deren Zeitbudget eine angemessene Beachtung finden.

5.1.2 Zielvorgabe: Die Personen sollen für die effektive und effiziente Wahrnehmung ihrer jeweiligen Aufgaben über die entsprechende auch fachliche Qualifizierung verfügen.

5.1.2 Maßnahme(n): (Weiter)Qualifizierung z.B. durch autodidaktische Maßnahmen, Anleitung und „learning on the job“, Seminare und Workshops, Weiterbildungsstudium.

5.1.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ = alle Personen verfügen im Wesentlichen über die entsprechende auch fachliche Qualifikation; „Gelb“ = die meisten Personen verfügen im Wesentlichen über die entsprechende auch fachliche Qualifikation; „Rot“ = die wenigsten Personen verfügen im Wesentlichen über die entsprechende auch fachliche Qualifikation.

5.1.2 Ergänzende Hinweise:

– Zu Maßnahmen: Zur Erlangung oder Verbesserung der fachlichen Qualifikation kommen verschiedene Ansätze in Frage. Fachzeitschriften sowie praxisorientierte Ratgeber geben meist gute erste Antworten auf viele Fragen im Bürgerstiftungsalltag. Arbeitskreise, Bürgerstiftungsforen oder andere Netzwerke und Veranstaltungen ermöglichen den Austausch mit Kollegen und externen Fachleuten.  Unser monatlicher eMail-„Nachrichtendienst Bürgergesellschaft“ und unser zweimonatlicher „Rundbrief Bürgerstiftung“ informieren ausführlich. Spezielle Weiterbildungs- und Beratungsangebote mit unterschiedlichem fachlichen Anspruch bieten sowohl die Möglichkeit, sich mit anderen Bürgerstiftungsvertretern gemeinsam fortzubilden, als auch sich in Inhouse-Seminaren gezielt bestimmten Aspekten der eigenen Bürgerstif-

tungsarbeit zuzuwenden. Bitte sprechen Sie uns bei Bedarf gerne auf eine Übersicht über entsprechende Möglichkeiten an. Schließlich ist auch die „hausinterne“ Weiterbildung durch erfahrene und kompetente Ehren- und Haupt-

amtliche einer Bürgerstiftung ein richtiger und guter Ansatz, insbesondere die neuen Aktiven durch Schulungen, Leitfäden und Anleitungen mit den spezifischen Gegebenheiten Ihrer Bürgerstiftung vertraut zu machen.

5.2 Ziel Erfolg: Wir wollen uns als Bürgerstiftung regelmäßig prüfen, wie erfolgreich wir mit unserem Engagement sind, um uns beständig weiter zu verbessern.

5.2.1 Zielvorgabe: Die Stiftungszwecke sollen konsequent, doch nicht losgelöst von relevanten gesellschaftlichen Entwicklungen verfolgt werden.

Einbindung externer Moderatoren für die Ziel- und Ergebnisorientierung der Tagung nützlich.

5.2.1 Maßnahme(n): Regelmäßige Durchführung von Klausurtagungen über zentrale gesellschaftliche Entwicklungen.

5.2.2 Zielvorgabe: Die Arbeit der Bürgerstiftung soll sich an Effektivität und Effizienz orientieren.

5.2.1 Grad Zielerreichung: „Grün“ = Klausurtagung hat stattgefunden und wurde positiv von den Teilnehmern bewertet; „Gelb“ = Klausurtagung hat stattgefunden, wurde aber als verbesserungsfähig von den Teilnehmern bewertet; „Rot“ = Klausurtagung hat nicht stattgefunden.

5.2.2 Maßnahme(n): Regelmäßige Auswertung der Ergebnisse des BürgerStiftungsChecks.

5.2.2 Grad Zielerreichung: „Grün“ = eine Auswertung hat stattgefunden und die Ergebnisse fanden in der künftigen Arbeit Beachtung; „Gelb“ = eine Auswertung hat stattgefunden, die Ergebnisse fanden aber weitgehend keine Beachtung in der künftigen Arbeit; „Rot“ = eine Auswertung hat nicht stattgefunden.

5.2.1 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Die Vielzahl der Stiftungszwecke einer Bürgerstiftung macht es notwendig, die konkrete Verfolgung einzelner Maßnahmen und Projekte im Hinblick auf ihre Relevanz für die Gesellschaft und im Hinblick auf gesellschaftliche Veränderungen zu reflektieren, um einen bestmöglichen Beitrag zur positiven Entwicklung des Gemeinwesens leisten zu können. Kurz gesagt geht es darum, sich zu vergewissern, ob man noch „die richtigen Dinge tut“.

5.2.2 Ergänzende Hinweise:

– Zu Zielvorgabe: Über den Sinn derartiger Zielvorgaben für gemeinnützige Organisationen wird oft und meist kontrovers diskutiert. Jenseits ideologischer Vorbehalte soll die Zielvorgabe jedoch verdeutlichen, dass die in einer Bürgerstiftung Verantwortung tragenden Personen mit den ihnen von Dritten anvertrauten finanziellen Mitteln wirtschaftlich umgehen und ihre bestmögliche Verwendung sorgfältig erwogen haben. Vereinfacht gesagt geht es darum, „die Dinge richtig zu tun“.

– Zu Maßnahmen: Gegen Ende oder Anfang von Amtsperioden der Organmitglieder bzw. alle vier bis fünf Jahre kann eine derartige Veranstaltung sinnvoll durchgeführt werden. Die Teilnahme der gegenwärtigen und künftigen bzw. ehemaligen Organmitglieder trägt zum Erfahrungs- und Wissenstransfer bei. Auch bei allgemein knappen Zeitbudgets sollten Klausurtagungen nicht in wenigen Stunden „durchgezogen“ werden. Die Hinzuziehung externer und ggf. fachfremder Referenten ist für den „Blick über den Tellerrand“ hilfreich, die

– Zu Maßnahmen: Je nachdem wie die Zeiträume der Zielvorgaben jeweils gewählt werden, sollte der BürgerStiftungsCheck idealerweise alle ein oder zwei Jahre ausgewertet werden, um Ergebnisse, Aussagekraft, Praktikabilität und Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren. Zusammenfassende Ergebnisse und Schlussfolgerungen sollten auch Eingang in die Klausurtagungen (☐ 5.2.1) finden.

– Zu Grad Zielerreichung: Um einem nicht untypischen Phänomen (Auswertungen werden vorgenommen, die Ergebnisse werden aber ignoriert und finden keinen Eingang in die künftige Praxis) vorzubeugen, sind beide Elemente Gegenstand der Bewertung. Das heißt aber auch, dass bei dieser Zielvorgabe erst ab der zweiten Auswertung des BürgerStiftungsChecks der Status „Grün“ zu erreichen ist.

Die 30 Indikatoren des BürgerStiftungsChecks

1.1 Ziel „Zustiftungen“: Wir wollen eine Bürgerstiftung sein, die kontinuierlich ihr Stiftungsvermögen aufbaut und vergrößert.

1.1.1 Zielvorgabe: Die allgemeinen Zustiftungen sollen im Jahr xxxx/sollen im Zeitraum von xxxx bis xxxx um ? Prozent steigen/sollen um ? Euro steigen.

1.1.2 Zielvorgabe: Die (beabsichtigten) Zustiftungen von Todes wegen an die Bürgerstiftung sollen mittelfristig/bis Ende der Amtszeit des Vorstandes bei einem Volumen von ? Euro liegen.

1.1.3 Zielvorgabe: Das Vermögen der verwalteten Treuhandstiftungen/Fonds soll in xx Jahren insgesamt mindestens ? Euro betragen.

1.2 Ziel „Spenden“: Wir wollen eine Bürgerstiftung sein, die regelmäßig bzw. anlassbezogen Geld und ggf. Sachspenden für ihre Arbeit einwirbt.

1.2.1 Zielvorgabe: Die Spenden für die Förderung bzw. Durchführung von Projekten sollen im Jahr ? Euro betragen/sollen für die Jahre xxxx-xxxx insgesamt ? Euro betragen.

1.2.2 Zielvorgabe: Die (Sach)Spenden bzw. geldwerten Leistungen für die nicht-projektorientierte Verwendung (z.B. Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit) der Bürgerstiftung sollen im Jahr ? Euro betragen/sollen für die Jahre xxxx-xxxx insgesamt ? Euro betragen.

1.2.3 Zielvorgabe: (Optional) Das jährliche Spendenaufkommen unserer Fördermitglieder soll im Jahr ? Euro betragen/soll für die Jahre xxxx-xxxx insgesamt ? Euro betragen.

1.3 Ziel „Erwirtschaftete Mittel“: Wir wollen eine Bürgerstiftung sein, die Einnahmen aus dem Verkauf von Dienstleistungen und Produkten erwirtschaftet.

1.3.1 Zielvorgabe: Die erwirtschafteten Mittel aus dem „wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb“ sollen im Jahr ? Euro betragen/sollen für die Jahre xxxx-xxxx insgesamt ? Euro betragen.

1.3.2 Zielvorgabe: Die erwirtschafteten Mittel aus dem „Zweckbetrieb“ sollen im Jahr ? Euro

betragen/sollen für die Jahre xxxx-xxxx insgesamt ? Euro betragen.

1.4 Ziel „Vermögensverwaltung“: Wir wollen eine Bürgerstiftung sein, die kompetent ihr Stiftungsvermögen verwaltet/verwalten lässt, um eine optimale Rendite zu erwirtschaften.

1.4.1 Zielvorgabe: Das Stiftungsvermögen ist in seinem Bestand (ungeschmälert) zu erhalten.

1.4.2 Zielvorgabe: Die Anlageform des Stiftungsvermögens soll eine auszuschüttende Rendite von ? Prozent im Jahr/soll einen Betrag von ? Euro erwirtschaften.

2.1 Ziel „Projekte“: Wir wollen eine engagierte Bürgerstiftung sein, die gemeinnützige Projekte fördert und/oder durchführt, durch die Bürgerinnen und Bürger zur Selbsthilfe befähigt werden.

2.1.1 Zielvorgabe: Eigene Projekte der Bürgerstiftung sollen insbesondere einen relevanten Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung leisten, dabei den Ansatz der Hilfe zur Selbsthilfe befolgen, die Frage der Folgefinanzierung (Nachhaltigkeit) nicht ungeklärt lassen und geeignet sein, neue Zustiftungen oder Spenden für die Bürgerstiftung zu generieren.

2.1.2 Zielvorgabe: Durch die Bürgerstiftung geförderte Projekte sollen a) den Förderrichtlinien der Bürgerstiftung entsprechen und b) einen Nutzen für die Öffentlichkeitsarbeit der Bürgerstiftung haben und damit geeignet sein, weitere Zustiftungen anzuregen. Langfristig soll c) eine Förderung durch die Bürgerstiftung den Stellenwert eines Qualitätsmerkmals haben.

2.2 Ziel „Bürgergesellschaft“: Wir wollen eine engagierte Bürgerstiftung sein, die sich für eine vitale, von Politik, Verwaltung und Wirtschaft unabhängige, lokale Bürgergesellschaft einsetzt.

2.2.1 Zielvorgabe: Die Vernetzung zwischen bürgerschaftlich engagierten Organisationen und Personen in der Region soll langfristig verbessert, die Kooperation untereinander gefördert

und die gemeinsame Identität als „Bürgergesellschaft“ gestärkt werden. Die Bürgerstiftung strebt bei der Vernetzung eine führende Rolle an.

2.2.2 Zielvorgabe: Als eine nicht Einzelinteressen verpflichtete gemeinnützige Organisation wollen wir uns zu (bürger)gesellschaftlichen Fragen positionieren und öffentlich artikulieren.

2.3 Ziel „Bürgerengagement“: Wir wollen eine engagierte Bürgerstiftung sein, die ehrenamtliches und bürgerschaftliches Engagement in unserer Region fördert.

2.3.1 Zielvorgabe: Bürgerinnen und Bürger, insbesondere junge Menschen, sollen zum Engagement (besser) befähigt und angeregt werden.

2.3.2 Zielvorgabe: Durch geeignete Maßnahmen soll zwischen Angebot und Nachfrage bürgerschaftlichen Engagements (besser) vermittelt werden.

3.1 Ziel „Bekanntheit“: Wir wollen als Bürgerstiftung mittel-/langfristig die erste Adresse für stiftungs- (und spenden)willige Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und andere Organisationen werden.

3.1.1 Zielvorgabe: Um bei der Bevölkerung in unserem Wirkungsgebiet als Bürgerstiftung bekannt zu sein, wollen wir jährlich ? Menschen über (positive) Berichterstattung in den Medien erreichen.

3.1.2 Zielvorgabe: Bei den stiftungsaffinen Zielgruppen im Bereich der Privatpersonen wollen wir als attraktive Form des Stiftungsengagements und als kompetenter Dienstleister für potentielle Stifter bekannt sein. Jährlich wollen wir ? neue qualitative Kontakte aufbauen.

3.1.3 Zielvorgabe: Bei den örtlichen/regionalen Unternehmen wollen wir als attraktive Form des Stiftungs- und Spendenengagements sowie als kompetenter Dienstleister für die Gründung und Verwaltung gemeinnütziger Stiftungen bekannt sein. Jährlich wollen wir ? neue qualitative Kontakte aufbauen.

3.2 Ziel „Dienstleistung“: Wir wollen als Bürgerstiftung stiftungswillige Bürgerinnen und Bürger, Organisationen und Unternehmen kompetent beraten.

3.2.1 Zielvorgabe: Es stehen ausreichende personelle Ressourcen mit entsprechender Kompetenz sowie die notwendigen Informations- und Arbeitsmaterialien zur Verfügung.

3.3 Ziel „Bindung“: Als Bürgerstiftung verstehen wir unsere Stifter und Spender als Partner und wichtige Multiplikatoren unseres gemeinsamen Engagements.

3.3.1 Zielvorgabe: Unsere Stifter (Spender und Aktiven) sollen ausreichend über die Arbeit der Bürgerstiftung informiert sein und unsere Arbeit positiv bewerten.

4.1 Ziel „Governance“: Wir wollen eine vertrauenswürdige Bürgerstiftung sein, die alle formellen und gesetzlichen Anforderungen erfüllt oder darüber hinausgeht.

4.1.1 Zielvorgabe: Jahresabschluss und Jahresbericht an die Stiftungsaufsicht bleiben unbeanstandet und das Testat des Wirtschaftsprüfers erfolgt ohne Auflagen.

4.1.2 Zielvorgabe: Über Mittelherkunft und Mittelverwendung, Finanzen und Organmitglieder informieren wir aktiv und zeitnah.

4.2 Ziel „Management“: Wir wollen eine kompetente und engagierte Bürgerstiftung sein, deren handelnde Personen und Organe dies gewährleisten/dazu wesentlich beitragen.

4.2.1 Zielvorgabe: Der Vorstand verantwortet die Arbeit der Bürgerstiftung. Er trifft geeignete Maßnahmen zur effektiven und effizienten Gestaltung der Vorstandsarbeit.

4.2.2 Zielvorgabe: Die Geschäftsstelle organisiert und koordiniert die Arbeit der Bürgerstiftung. Sie stellt zuverlässige Geschäfts- und Verwaltungsabläufe sicher.

4.3 Ziel „Verwaltungskosten“: Wir wollen eine Bürgerstiftung mit geringen Verwaltungskosten sein und unsere Ressourcen so weit wie möglich für die Verfolgung der Stiftungszwecke einsetzen.

4.3.1 Zielvorgabe: Der Anteil der Verwaltungskosten im engeren Sinne soll unter ? Prozent der Gesamtausgaben liegen.

4.3.2 Zielvorgabe: Den Ausgaben für die Einwerbung weiterer Zustiftungen und Spenden (Ausgaben für Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit bzw. Verwaltungskosten im weiteren Sinn) sollen (über einen Zeitraum von zwei Jahren) entsprechende Zuwendungen im Verhältnis 1:? gegenüberstehen.

5.1 Ziel „Leistungsträger“: Wir wollen als Bürgerstiftung dafür Sorge tragen, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort qualifizierte und engagierte Menschen einsetzen zu können.

5.1.1 Zielvorgabe: Für die Besetzung der Organe und Gremien, der Geschäftsführung und Geschäftsstelle sowie ggf. anderer Projekte sollen (stets) engagierte und geeignete Personen zur Verfügung stehen.

5.1.2 Zielvorgabe: Die Personen sollen für die effektive und effiziente Wahrnehmung ihrer jeweiligen Aufgaben über die entsprechende auch fachliche Qualifizierung verfügen.

5.2 Ziel „Erfolg“: Wir wollen uns als Bürgerstiftung regelmäßig prüfen, wie erfolgreich wir mit unserem Engagement sind, um uns beständig weiter zu verbessern.

5.2.1 Zielvorgabe: Die Stiftungszwecke sollen konsequent, doch nicht losgelöst von relevanten gesellschaftlichen Entwicklungen verfolgt werden.

5.2.2 Zielvorgabe: Die Arbeit der Bürgerstiftung soll sich an Effektivität und Effizienz orientieren.

Aktive Bürgerschaft

Unser Angebot für Bürgerstiftungen

Die Aktive Bürgerschaft ist das Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der Volksbanken und Raiffeisenbanken im genossenschaftlichen FinanzVerbund.

Deutschlandweit engagiert sich die Unternehmensgruppe als Corporate Citizen für Bürgerstiftungen. Unterstützt von namhaften Persönlichkeiten aus Gesellschaft, Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Medien setzt sich die Aktive Bürgerschaft für eine Gesellschaft aktiver Bürger und engagierter Unternehmen ein.

Informieren, fördern, vernetzen. Unser Angebot für Bürgerstiftungen

Im Jahr 2002 hat die Aktive Bürgerschaft den Arbeitsbereich Bürgerstiftungen geschaffen, um dieses innovative Konzept bürgerschaftlicher Selbstorganisation zu fördern. Mit ihrem Angebot will die Aktive Bürgerschaft zur Verbreitung und Professionalisierung der deutschen Bürgerstiftungen beitragen.

Förderpreis Aktive Bürgerschaft

Engagement lohnt sich: Mit ihrem Förderpreis prämiert die Aktive Bürgerschaft Bürgerstiftungen, die mit wirkungsvollen Ideen und Projekten nachhaltig die Gesellschaft verändern.
www.foerderpreis-aktive-buergerschaft.de

Bürgerstiftungen online

Das Internetportal der Aktiven Bürgerschaft stellt das Konzept der Bürgerstiftung vor, informiert über Bürgerstiftungen bundesweit und bietet nützliche Materialien zum Download an.
www.buergerstiftungen.info

Umkreissuche Bürgerstiftungen

Über die Online-Suchmaschine finden potentielle Stifter, interessierte Bürger und Journalisten den Weg zur Bürgerstiftung in ihrer Nähe. Die Bürgerstiftungen präsentieren sich dort mit Portraits, Stiftungsdaten und ausgewählten Presseartikeln.

www.aktive-buergerschaft.de/bsi/service/bsi-deutschland

Nachrichtendienst und Rundbrief Bürgerstiftungen

Der „Nachrichtendienst Bürgergesellschaft“ berichtet jeden Monat über aktuelle Ereignisse und Entwicklungen bürgerschaftlichen Engagements, der „Rundbrief Bürgerstiftungen“ speziell über bürgerschaftsrelevante Themen.

Ratgeber für Bürgerstiftungen

Die Publikationsreihe gibt praktische Anleitungen für die Gründung und Arbeit von Bürgerstiftungen.

Kostenloser Download: www.aktive-buergerschaft.de/bsi/praxis/ratgeber

Länderspiegel Bürgerstiftungen

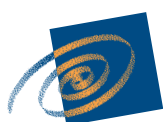
Die Publikation dokumentiert jährlich die Entwicklung von Bürgerstiftungen bundesweit und in den einzelnen Bundesländern. Analysiert werden u.a. Finanzdaten und wesentliche Trends.

Forum Bürgerstiftungen

Mit dem „Forum Bürgerstiftungen“ bietet die Aktive Bürgerschaft Bürgerstiftungen und Gründungsinitiativen die Gelegenheit zum fachlichen Austausch und zur Vernetzung.

Die Aktive Bürgerschaft ist das Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der Volksbanken und Raiffeisenbanken im genossenschaftlichen FinanzVerbund. Wir arbeiten ohne öffentliche Zuwendungen und sind parteipolitisch neutral. Die genossenschaftlichen Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung sind für uns auch die Basis einer modernen Bürgergesellschaft. Diese ist unerlässlich für die Zukunftsfähigkeit unseres Landes, um Lebensbedingungen und Lebensqualität auch künftig zu erhalten und zu verbessern. Die Aktive Bürgerschaft tritt deshalb für eine Gesellschaft aktiver Bürger und engagierter Unternehmen ein.

www.aktive-buergerschaft.de



Aktive Bürgerschaft: Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der
Volksbanken Raiffeisenbanken im genossenschaftlichen FinanzVerbund

