



AKTIVE BÜRGERSCHAFT

# Bürgerstiftungen erfolgreich managen

Hinweise für die Arbeit von  
Vorständen, Stiftungsräten und Kuratoren



Aktive Bürgerschaft: Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der  
genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken



## Impressum

Herausgeber: Aktive Bürgerschaft e.V.  
Geschäftsstelle: Reinhardtstraße 25, 10117 Berlin-Mitte  
Tel. 030 2400088-0, Fax -9  
info@aktive-buergerschaft.de  
www.aktive-buergerschaft.de  
Kuratorium: Werner Böhnke (Vorsitzender)  
Vorstand: Dr. Peter Hanker (Vorsitzender)  
Geschäftsführer: Dr. Stefan Nährlich  
Leiterin Presse und Kommunikation:  
Christiane Biedermann  
Autor: Dr. Stefan Nährlich  
Gestaltung: Ayşe Gökmenoğlu  
Fotos: Kai Bienert S. 1, 3, Ralf Emmerich S.8-9

© 2011 Aktive Bürgerschaft e.V.

### **Immer gut informiert!**

Der Rundbrief mitStiften informiert alle zwei Monate über Ereignisse und Entwicklungen aus dem Bürgerstiftungsbereich.

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

## Editorial



Liebe Leserinnen und Leser,

wir möchten Ihnen mit diesem Ratgeber Unterstützung beim Management Ihrer Bürgerstiftung anbieten. Bürgerschaftliches Engagement und Management, geht das? Aber ja!

Die größten Herausforderungen für das Management von Bürgerstiftungen sind sicher die begrenzten zeitlichen Möglichkeiten der Engagierten und die anderen Anforderungen, die sich von denen in Unternehmen und Behörden unterscheiden. In den letzten 20 Jahren hat sich aber auch im deutschsprachigen Raum ein gutes Wissen über das Management von Nonprofit-Organisationen entwickelt. Hierzu und zu deren Umsetzung in die Praxis hat die Aktive Bürgerschaft seit ihrer Gründung ihren Beitrag geleistet.

Besonders drei Themen wollen wir mit dieser Information ansprechen: Wie gewinnen wir für die Bürgerstiftung engagierte Mitmacher, wie können wir innerhalb der Gremien effektiv im Team zusammenarbeiten und wie behalten wir den Überblick über all die verschiedenen Aktivitäten?

Wir bieten Ihnen verschiedene Praxishilfen zum Management und weiteren Themen an und freuen uns, wenn wir Sie damit bei Ihrer wichtigen Arbeit unterstützen können.

Ihr Dr. Stefan Nährlich, Geschäftsführer

## Engagierte gewinnen

Kompetente und engagierte Gremienmitglieder, ehrenamtliche und langfristig zunehmend auch bezahlte Mitarbeiter sind entscheidend für die erfolgreiche Arbeit jeder Bürgerstiftung. Vorstände, Kuratoriums- bzw. Stiftungsratsmitglieder erfüllen wichtige Aufgaben. Solche Leistungsträger stehen nicht immer zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und mit der richtigen Qualifikation zur Verfügung. Die aktive und gezielte Personalentwicklung ist daher eine wichtige Aufgabe für das Management von Bürgerstiftungen.

### Was Engagierte suchen

Den meisten engagierten Menschen geht es um ein anspruchsvolles, selbstbestimmtes und gut organisiertes Engagement auf Zeit, das zugleich gesellschaftlich relevante Fragen thematisiert und Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und zum Kompetenzgewinn in sich birgt. Zwei Interessenlagen müssen daher zusammenfinden: die Ziele, Aufgaben und Interessen der Bürgerstiftung auf der einen Seite und die aktuellen Motivationen, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse der Engagierten auf der anderen Seite.

### Bürgerstiftungen suchen Engagierte, die ...

- von Konzept und Idee der Bürgerstiftung überzeugt sind und sich aktiv mit Zeit, Geld und Ideen einbringen,
- mit relevanten Zielgruppen der Bürgerstiftung, insbesondere potenziellen Stiftern, gut vernetzt sind,
- über die nötigen fachlichen Kompetenzen verfügen,
- ausreichend Zeit für das Engagement mitbringen,
- die Gesellschaft vor Ort widerspiegeln,
- über eine gute Reputation verfügen und
- teamfähig sind.

### Wie man systematisch neue Engagierte für Gremien gewinnen kann

- Die Vorsitzenden der jeweiligen Gremien organisieren und leiten die Suche nach möglichen Kandidaten entsprechend der Satzung und den Geschäftsordnungen.
- Ein Anforderungsprofil für die jeweiligen Gremienmitglieder liegt vor bzw. wird erarbeitet.
- Konkrete Erwartungen der Bürgerstiftung an die Kandidaten werden formuliert, ebenso werden die Möglichkeiten für die Engagierten beschrieben.
- Eine Stellenausschreibung wird z.B. in Lokalzeitungen, Verbandsmagazinen der Wirtschaft, Publikationen von bürgerschaftlichen Organisationen o.ä. veröffentlicht.
- Gespräche werden vertraulich geführt und geeignete Kandidaten den Gremien zur Wahl präsentiert.
- Eine Unterstützung bei der Einarbeitung in das neue Amt wird durch die Bürgerstiftung angeboten.

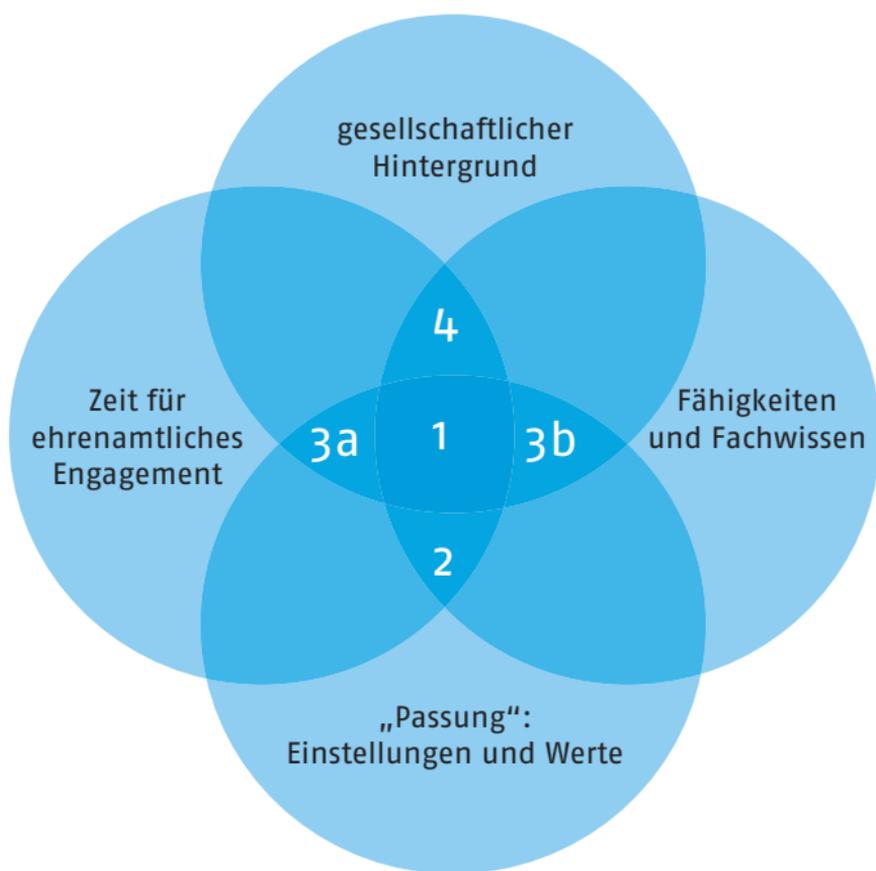
### Wo sich Engagierte weiterqualifizieren können

Praxishilfen und Workshops speziell zum Management von Bürgerstiftungen bietet die Aktive Bürgerschaft an. Generell zum Management gemeinnütziger Organisationen empfehlen wir den berufsbegleitenden Studiengang „Nonprofit-Management and Governance“ an der Universität Münster.

**Praxishilfen:** z.B. Musterstellenausschreibung, Hinweise zum Versicherungsschutz und zu Organversicherungen, Ratgeberbroschüren. Sprechen Sie uns an und informieren Sie sich im Internet

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

## Anforderungen an Gremienmitglieder



Quelle: Aktive Bürgerschaft 2011 in Anlehnung  
an: Hanswille 2009

- 1 Übereinstimmung aller Faktoren.  
Diese Personen sind die idealen Gremienmitglieder für eine Bürgerstiftung: Sie passen ins Team, verfügen über ausreichend Zeit für ihr Ehrenamt, bringen Fähigkeiten und Fachwissen mit und sorgen aufgrund unterschiedlicher gesellschaftlicher Hintergründe für lebensweltliche Vielfalt.
- 2 Übereinstimmung von Zeit, Fähigkeiten und Einstellungen
- 3a Übereinstimmung von Zeit, Einstellungen, und gesellschaftlichem Hintergrund
- 3b Übereinstimmung von Fähigkeiten, Einstellungen und gesellschaftlichem Hintergrund
- 4 Übereinstimmung von Zeit, Fähigkeiten und gesellschaftlichem Hintergrund

## Gute Leitung als Team



Gemeinsam mehr erreichen ist das Motto der Bürgerstiftungen. Doch die meiste Arbeit machen häufig einige wenige Aktive, vor allem, wenn es um die Arbeit in Vorstand oder Kuratorium bzw. Stiftungsrat geht. Manchmal ist das notgedrungen so, weil trotz intensiver Bemühungen keine weiteren Mitstreiter zu aktivieren sind, manchmal auch, weil man befürchtet, die Einbindung weiterer Personen führe zu unnötigem Koordinationsaufwand und zu dann nicht mehr arbeitsfähigen Gremien. Es ist aber kein Naturgesetz, dass immer „zu wenige zu viel“ tun müssen.

**Praxishilfen:** z.B. Mustergeschäftsordnungen für die Gremien, eine Checkliste zur Evaluierung der Arbeit der Gremien und Ratgeber. Sprechen Sie uns an und informieren Sie sich im Internet

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



### **Organisatorische Ebenen einer Bürgerstiftung**

- Vorstand (Management)
- Kuratorium/Stiftungsrat (Aufsichtsorgan, Ausschüsse)
- Stiftungsversammlung/Stifterforum oder Freundeskreis (Unterstützer)
- Geschäftsstelle

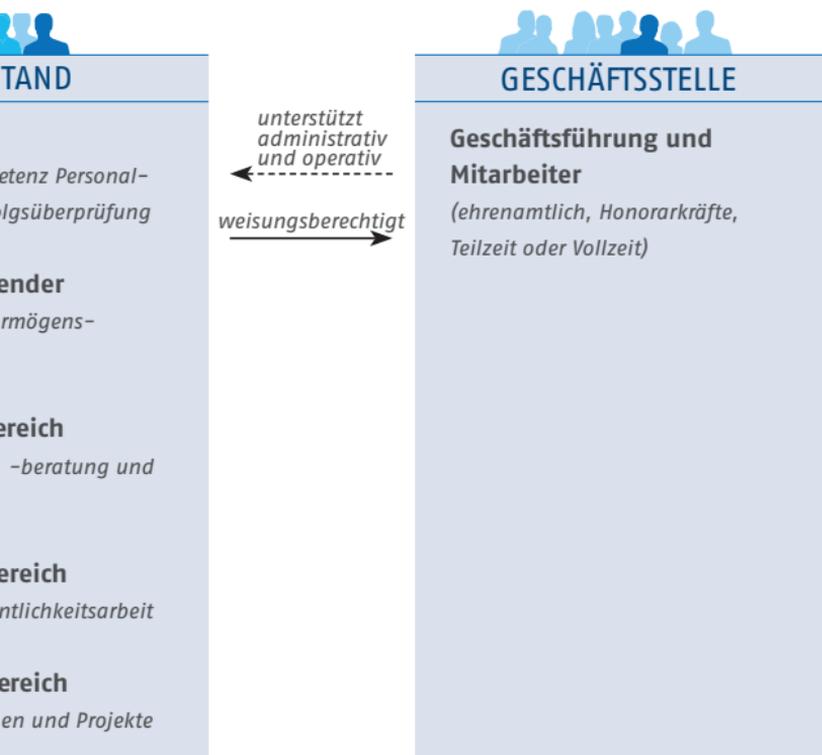
### **Aufgabenbereiche für Vorstand und Kuratorium**

- Finanzen und Vermögensverwaltung
- Stifterbetreuung, -beratung und -gewinnung
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Fördermaßnahmen und Projekte
- Personalentwicklung der Organe
- Erfolgsüberprüfung der operativen Arbeit (Vorstand)
- Strategische Weiterentwicklung (Kuratorium/Stiftungsrat)

# Arbeitsteilung zwischen den Gremien



Die Aktive Bürgerschaft empfiehlt eine interne Aufgabenverteilung, welche die Arbeit auf mehrere Schultern verteilen hilft und trotzdem einer klaren und konsistenten Logik folgt. So werden nach unseren Empfehlungen die jeweiligen Gremienvorsitzenden mit Richtlinienkompetenzen ausgestattet, während die wichtigen Aufgabenfelder Finanzen und Vermögensverwaltung, Stifterbetreuung, -beratung und -gewinnung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Fördermaßnahmen und Projekte als Geschäftsbereiche innerhalb des Vorstands organisiert sind. Spiegelbildlich finden sich diese Geschäftsbereiche als Ausschüsse im Kuratorium wieder, die von



einem Vorsitzenden geleitet werden und die Aufgabe haben, den Vorstand zu unterstützen. Zeitweise können den Ausschüssen auch Externe angehören, womit man vermeidet, neben den Gremien weitere (Parallel-) Instanzen zu installieren. Eine ehrenamtliche Geschäftsstelle übernimmt in unserem Modell administrative Aufgaben. Soweit finanzielle Möglichkeiten zur Verfügung stehen, können Honorarkräfte oder auch bezahlte Mitarbeiter zur Entlastung eingesetzt werden. Die Mitglieder des Stifterforums oder des Freundeskreises einer Bürgerstiftung sind nicht nur ideale Multiplikatoren, sondern auch eine wichtige Ressource für die weitere Unterstützung der Arbeit von Vorstand und Kuratorium.

## Langfristiger Erfolg

Eine Bürgerstiftung langfristig erfolgreich zu managen heißt, eine Vielzahl von Aufgaben effektiv und effizient wahrzunehmen. Um dies einfacher und systematischer zu tun, hat die Aktive Bürgerschaft eine Praxishilfe, den BürgerStiftungsCheck, erarbeitet. Diese Praxishilfe, basierend auf einer Balanced Scorecard ermöglicht Bürgerstiftungen, sich der Frage „Tun wir das Richtige, und tun wir dies auch richtig?“ in einem festgelegten Verfahren zu stellen und sie transparent zu beantworten. Dabei geht es nicht darum, neue Strategien oder Ziele für die Stiftungsarbeit vorzugeben, sondern die Ziele und Strategien, die sich eine Bürgerstiftung gegeben hat, klarer zu präzisieren und zu verfolgen.

### Der BürgerStiftungsCheck berücksichtigt

- alle idealtypischen Aufgabenfelder von Bürgerstiftungen,
- wichtige gesetzliche Vorschriften (Stiftungsrecht, Gemeinnützigkeitsrecht),
- Vorgaben aus den Satzungen und Geschäftsordnungen (Muster Aktive Bürgerschaft),
- normative Richtlinien (Qualitätsstandards, „Zehn Merkmale einer Bürgerstiftung“) und
- bewährte Regeln der Unternehmensführung.

### Der BürgerStiftungsCheck im Überblick

Der BürgerStiftungsCheck dient dem strategischen Management einer Bürgerstiftung und umfasst insgesamt 30 zentrale Ziele (sog. Indikatoren) die sich auf fünf Bereiche (sog. Perspektiven) verteilen:

1. Finanzen (Vermögen und Einnahmen)
2. Förderung  
(Bürgerengagement und Bürgergesellschaft)
3. Kundenorientierung  
(Dienstleister für Stifter und Spender)

4. Interne Organisationsprozesse  
(Management und Governance)
5. Weiterentwicklung (Personen und Ziele)

### Beispiel aus dem Bereich Förderung

Ein 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).

**Ziel 1:** Wir wollen eine engagierte Bürgerstiftung sein, die gemeinnützige Projekte fördert und/oder durchführt, durch die Bürgerinnen und Bürger zur Selbsthilfe befähigt werden.

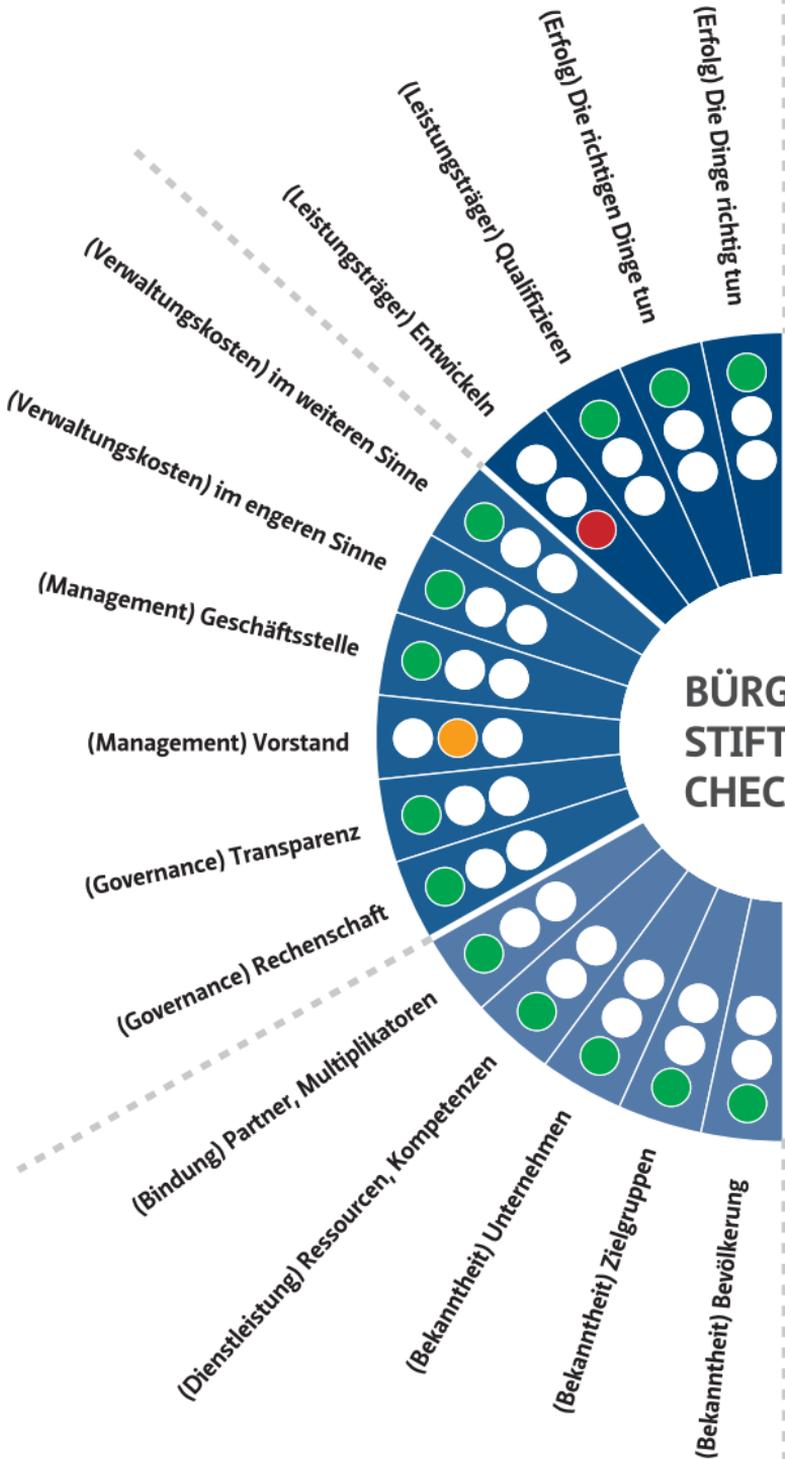
**Zielvorgabe 1:** Eigene Projekte der Bürgerstiftung sollen insbesondere a) einen relevanten Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung leisten, b) dabei den Ansatz der Hilfe zur Selbsthilfe befolgen, c) die Frage der Folgefinanzierung (Nachhaltigkeit) nicht ungeklärt lassen und d) geeignet sein, neue Zustiftungen oder Spenden für die Bürgerstiftung zu generieren.

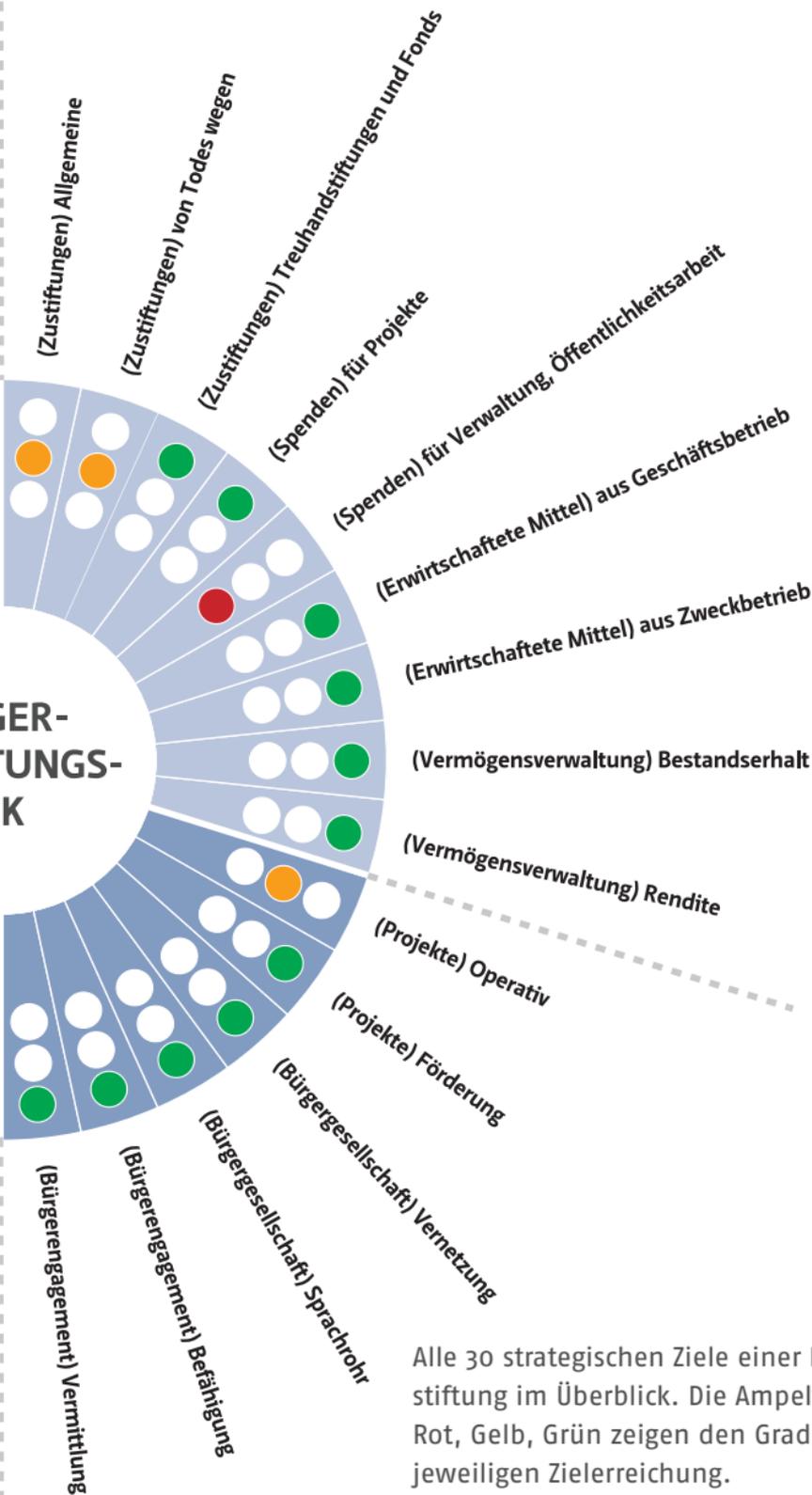
**Maßnahmen:** Prüfung der Zielvorgaben bei Projektentwicklung/Projektantrag und Überprüfung nach Projektabschluss.

**Grad Zielerreichung:** »Grün« = vier Merkmale erfüllt; »Gelb« = zwei bis drei Merkmale erfüllt; »Rot« = ein Merkmal oder weniger erfüllt.

**Praxishilfe:** BürgerStiftungsCheck. Kennzahlenorientiertes Management von Bürgerstiftungen auf Grundlage der Balanced Scorecard. Hrsg. Aktive Bürgerschaft, Ratgeber, Berlin 2008. Zum kostenlosen Download im Internet unter [www.aktive-buergerschaft.de/buergerstiftungen/managen](http://www.aktive-buergerschaft.de/buergerstiftungen/managen)

# BürgerStiftungsCheck





## Qualitätsstandards für Bürgerstiftungen

Zehn Empfehlungen der Aktiven Bürgerschaft, Juni 2010

Die Aktive Bürgerschaft hat aus ihrer Arbeit mit und für Bürgerstiftungen in den letzten zehn Jahren verschiedene Qualitätsstandards für die Arbeit von Bürgerstiftungen entwickelt. Sie können sowohl als Orientierung für das eigene Handeln dienen als auch die besondere Qualität der Arbeit von Bürgerstiftungen gegenüber der Öffentlichkeit zum Ausdruck bringen.

- 1. Engagement von Bürgern für Bürger:** Bürgerstiftungen sind Ausdruck selbstbestimmten und selbstverwalteten Bürgerengagements. Sie ermöglichen anderen Personen und Organisationen die Mitwirkung und Teilhabe.
- 2. Wandel fördern statt wohltätig sein:** Bürgerstiftungen orientieren sich bei ihrer Förderung und in ihren Projekten an zukunftswichtigen lokalen und regionalen Vorhaben, die gesellschaftlichen Fortschritt fördern und privates bürgerschaftliches Engagement stärken.
- 3. Gutes Geld für gute Zwecke einsetzen:** Bürgerstiftungen orientieren sich bei ihrem Vermögensaufbau und ihrer Vermögensanlage an nachhaltigem Wachstum und investieren vorzugsweise in ethische oder regionale Geldanlagen.
- 4. Strukturen und Regeln für Verantwortung schaffen:** Bürgerstiftungen orientieren sich bei der Arbeit ihrer Organe und Gremien an klaren Regeln und Strukturen, die eine verantwortungsvolle gute Leitung, Aufsicht und Arbeit gewährleisten.

**5. Kompetenzen und Engagement der Handelnden fördern:** Bürgerstiftungen orientieren sich bei der Auswahl ihrer handelnden Personen an fachlichen Qualifikationen und zeitlichen Ressourcen und fördern Weiterqualifizierung und -entwicklung.

**6. Transparenz als Grundlage für Vertrauen sicherstellen:** Bürgerstiftungen orientieren sich im Rahmen ihrer Arbeit an verbindlichen Transparenzregeln insbesondere über die Mittelherkunft und -verwendung sowie die Mitglieder der Organe.

**7. Profiliert als Bürgerstiftung kommunizieren:** Bürgerstiftungen orientieren sich in ihrer Kommunikation am Selbstverständnis einer Bürgerstiftung und treten aktiv für eine entsprechende öffentliche Wahrnehmung ein.

**8. Engagement an seiner Wirkung ausrichten und überprüfen:** Bürgerstiftungen orientieren sich bei ihrer Arbeit an der erreichten Wirkung ihrer Förderprogramme und Projekte und streben deren regelmäßige Überprüfung und Verbesserung an.

**9. Kooperationen sind Mittel zum Zweck:** Bürgerstiftungen orientieren sich an einer gleichberechtigten Kooperation mit anderen Organisationen, um ihre Ziele besser zu erreichen und den Adressaten ihres Handelns bessere Angebote zu machen.

**10. Kontinuierlich wachsen:** Bürgerstiftungen orientieren sich bei ihren Aktivitäten am kontinuierlichen Wachstum des Stiftungskapitals. Das Stiftungsvermögen sichert die Eigenständigkeit der Bürgerstiftung und ist Grundlage für die Finanzierung von Projekten.

## Bürgerstiftungen online

[Presse](#) | [Newsletter](#) | [Kontakt](#) | [Impressum](#) | [Sitemap](#) | [Mitglieder](#)

[Aktive Bürgerschaft](#) | **Bürgerstiftungen** | [Förderpreis](#) | [VR B...](#)

# BÜRGERSTIFTUNGEN SEIT 1996

- Mitmachen
- Gründen
- Managen
- Hintergrundwissen
- Unsere Leistungen
- Band Bürgerstiftungen
- 15 Jahre Bürgerstiftungen
- Ansprechpartner

## Bürgerstiftungen: mitStiften! M...

Hier kann es sich jeder leisten, Stiften. Weil viele mitmachen, entsteht etwas.

Die Bürgerstiftung ist ein zeitgemäßes, dauerhaft bürgerschaftliches Engagement, das organisiert und Eigenkapital für wichtige Projekte aufbaut. Da das Stiftungsvermögen langfristig erhöht wird, kann es sich jeder leisten, Stifterin zu werden.

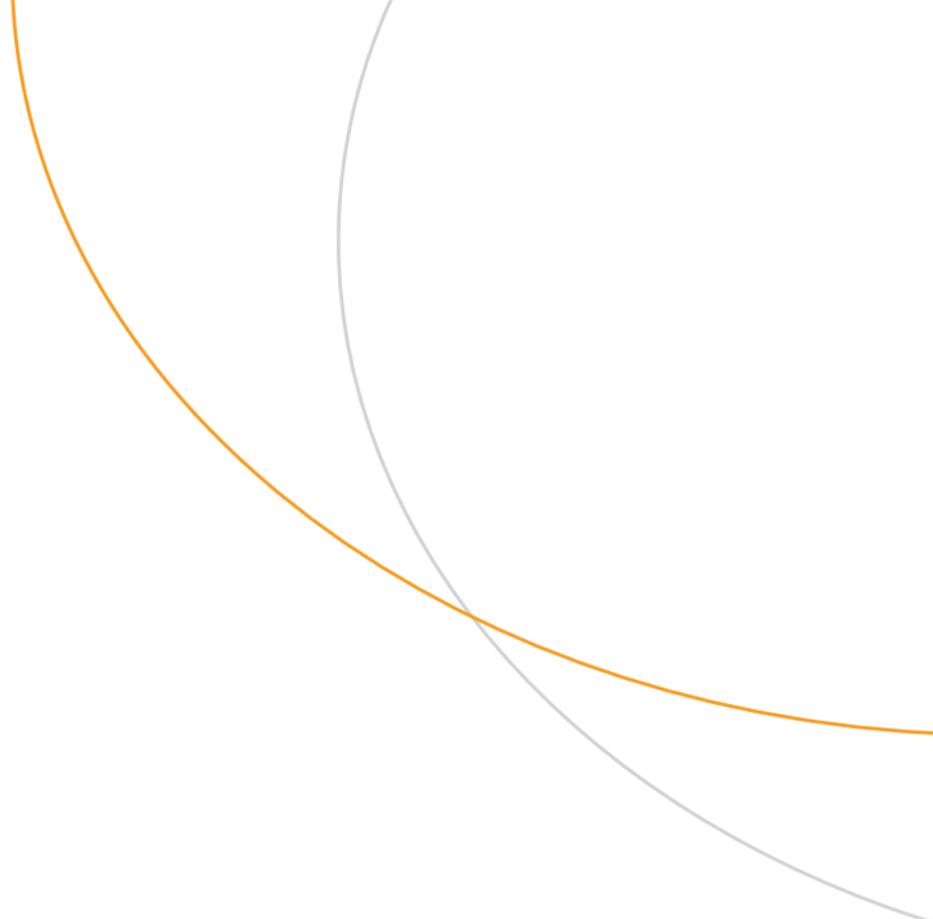
Interessieren Sie sich für Bürgerstiftungen, bereits Bürgerstiftungen gibt oder in Ihrer Gemeinde engagierte Menschen über Bürgerstiftungen nachdenken? Sind Sie mit anderen selbst eine Bürgerstiftung? Sie dafür nach praktischer Unterstützung? Sie dafür nach praktischer Unterstützung?

**Aktuelles +++ sozialgenial vor Ort m...**

Im Internetportal finden Sie Praxishilfen, Tipps und nützliche Informationen rund um das Management von Bürgerstiftungen.

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





Die Aktive Bürgerschaft ist das Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe Volksbanken Raiffeisenbanken. 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](http://www.aktive-buergerschaft.de)**



Aktive Bürgerschaft: Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken

