

## Bürgerstiftungen managen – Ergebnisse verantworten

*Stefan Nährlich*

Bürgerstiftungen übernehmen zunehmend gesellschaftlich wichtige Aufgaben. Sie verwalten zum Teil bereits heute nicht unbeträchtliche finanzielle Mittel, die sowohl sicher als auch ertragreich angelegt sein müssen, um damit nachhaltig eine Rendite zu erwirtschaften. Sie treffen Förderentscheidungen, von denen sie sich einen bestmöglichen Mitteleinsatz mit entsprechender gesellschaftlicher Wirkung versprechen. Häufig sind damit mehrjährige finanzielle Zusagen verbunden, auf welche die Empfänger und andere Kooperationspartner vertrauen und die Grundlage deren Planung sind. Bei der Beratung von potentiellen Stiftern sind Bürgerstiftungen mit finanziellen und rechtlichen Fragen konfrontiert, die mitunter erhebliche Auswirkungen für die Beteiligten haben können. Verschiedene gesetzliche Vorschriften und fachliche Regeln sind von den Bürgerstiftungen ebenso einzuhalten, wie übliche Managementaufgaben gemeinnütziger Organisationen zu bewältigen sind. Hierzu gehört u.a. die Gewinnung und Motivation ehrenamtlich Engagierter, das Betreiben von Öffentlichkeitsarbeit und Aspekte der Finanzierung und Rechnungslegung.

Als das - und noch einiges mehr - muss nicht nur »abgearbeitet«, sondern im Ergebnis auch verantwortet werden. Dies betrifft insbesondere die Organmitglieder, also Vorstände und Stiftungsräte bzw. Stiftungskuratoren. Wesentliche Voraussetzung für jede Ergebnisverantwortung ist, dass gemeinnützige Zwecke zunächst in überprüfbare Ziele umgesetzt werden. Die Aktive Bürgerschaft hat für das strategische Management einer Bürgerstiftung eine Praxishilfe insbesondere für die ehrenamtlichen Organmitglieder entwickelt. Der »BürgerstiftungsCheck« basiert auf dem Konzept der Balanced Scorecard und umfasst insgesamt 30 zentrale Indikatoren, die sich auf fünf Perspektiven verteilen:

- Finanzen (Vermögen und Einnahmen)
- Förderung (Bürgerengagement und Bürgergesellschaft)
- Kundenorientierung (Dienstleister für Stifter/innen und Spender/innen)
- Interne Organisationsprozesse (Management und Governance)
- Weiterentwicklung (Personen und Ziele).

Dabei berücksichtigt der BürgerStiftungsCheck die für den Erfolg einer Bürgerstiftung zentralen Managementbereiche in allen idealtypischen Aufgabenfeldern, wichtige gesetzliche Vorschriften (Stiftungsrecht, Gemeinnützigkeitsrecht) sowie normative Richtlinien (Zehn Merkmale einer Bürgerstiftung) und bewährte Regeln der Unternehmensführung (Corporate Governance, Nonprofit Governance), wie sie teilweise in den Satzungen der Bürgerstiftungen und den Geschäftsordnungen der Organe formuliert sind.

Die wichtigste Aufgabe von Bürgerstiftungen liegt in der bestmöglichen Erfüllung ihrer Aufgaben als Fundraiser/innen, Fördergebende, Katalysator des Gemeinwohls und Dienstleistende für Stifter/innen und Spender/innen. Die verschiedenen Bereiche der Bürgerstiftungsarbeit gleichzeitig wahrzunehmen ist anspruchsvoll, zumal sie aufgrund geringer verfügbarer zeitlicher und personeller 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 und Organmitgliedern ein Werkzeug an die Hand geben, mit dem die wichtigen Ziele durch aktive Steuerung besser verfolgt werden können. Das nachfolgende Beispiel soll dies kurz verdeutlichen.

#### Beispiel: Ziel und Zielvorgaben

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). Hierzu wurden zwei Zielvorgaben entwickelt, da für eine Bürgerstiftung unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten bei Förderprojekten und operativen Projekten bestehen.

Ziel: 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 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.

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

Grad Zielerreichung:

»Grün« = vier Merkmale erfüllt;

»Gelb« = zwei-drei Merkmale erfüllt;

»Rot« = ein Merkmal oder weniger erfüllt.

Zielvorgabe 2: Die durch die Bürgerstiftung geförderten 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 erlangen.

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

Grad Zielerreichung:

„Grün“ = drei Merkmale erfüllt;

„Gelb“ = zwei Merkmale erfüllt;

„Rot“ = ein Merkmal oder weniger erfüllt.

Die weiteren Ziele und Zielvorgaben des BürgerStiftungsCheck folgen der gleichen Systematik. Alle formulierten Zielvorgaben können individuell auf die örtlichen Gegebenheiten und den jeweiligen Entwicklungsstand einer Bürgerstiftung angepasst werden.

## Anwendung in der Praxis

Die Einführung und Umsetzung des BürgerStiftungsCheck bietet die Möglichkeit, die Arbeit und Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen. Es gehört zur Alltagswahrheit insbesondere in den kleineren gemeinnützigen Organisationen, dass sich die Arbeit auf wenige Personen konzentriert. Nicht selten sind die besonders Aktiven daran nicht ganz unbeteiligt, indem Sie die Einbindung weiter Personen mit dem Hinweis auf vermeintlich dann nicht mehr arbeitsfähige Gremien oder unnötigen Koordinationsaufwand ablehnen. Ein klarer Handlungs- und Zielrahmen zeigt hingegen, wohin die Reise gehen soll, und bildet die Grundlage für ein gemeinsames, zielgerichtetes Handeln.

## Literatur:

---

Nährlich, Stefan / Hellmann Bernadette (2008): BürgerStiftungsCheck. Kennzahlenorientiertes Management von Bürgerstiftungen auf Grundlage der Balanced Scorecard. Aktive Bürgerschaft, Berlin 2008

Nährlich, Stefan (2008): Einen sauberen Kurs steuern. Mehr erreichen durch Nonprofit Governance. In: Stiftung und Sponsoring, Heft 6, S. 22-23

Nährlich, Stefan (2007): Rechenschaft und Governance. Wie sich Stiftungsarbeit legitimiert. In: »Themenpaket Bürgerstiftungen« der Heinrich-Böll-Stiftung. Onlinebeitrag in der Kommunalpolitischen Infothek.

## Autor

---

**Dr. Stefan Nährlich** ist Wirtschaftswissenschaftler und Geschäftsführer von Aktive Bürgerschaft, dem Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der Volksbanken Raiffeisenbanken. Er lehrt an der Universität Münster im Studiengang »Nonprofit Management und Governance«

## Adresse

Aktive Bürgerschaft e.V.

Albrechtstr. 22

D-10117 Berlin

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

## Redaktion Newsletter

---

Stiftung MITARBEIT

Wegweiser Bürgergesellschaft

Redaktion Newsletter

Bornheimer Str. 37

53111 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)