



Initiative
BÜRGERSTIFTUNGEN

Wegweiser für die
Bürgerstiftungsarbeit

Band 2

Strategieentwicklung



Bundesverband
Deutscher Stiftungen

Impressum

Herausgeber:

Bundesverband Deutscher Stiftungen

Haus Deutscher Stiftungen

Mauerstraße 93 | 10117 Berlin

Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -81

www.stiftungen.org

www.buergerstiftungen.org

Berlin, September 2015

Vi.S.d.P.:

Prof. Dr. Hans Fleisch

Generalsekretär

Verantwortlich:

Ulrike Reichart

Leiterin Initiative Bürgerstiftungen

Autor:

Prof. Dr. Burkhard Küstermann

Redaktion:

Sebastian Bühner, Axel Halling

Gestaltung und Satz:

Christian Mathis, stickfish productions

Druck:

trigger.medien.gmbh

Inhalt

Vorwort	4
10 Merkmale einer Bürgerstiftung und Strategie	6
Strategie – Versuch einer Definition	7
Strategie – Position der Bürgerstiftung	8
Standard: Strategie	14
1. Der Standard wird teilweise erfüllt	14
2. Der Standard wird erfüllt	14
3. Der Standard wird gut erfüllt	15
Checkliste für die eigene Arbeit	16
Weitere Angebote zum Thema Strategie	18

Eine Bürgerstiftung ist eine unabhängige, autonom handelnde gemeinnützige Stiftung von Bürgern für Bürger mit möglichst breitem Stiftungszweck. Sie engagiert sich nachhaltig und dauerhaft für das Gemeinwesen in einem geographisch begrenzten Raum und ist in der Regel fördernd und operativ für alle Bürger ihres definierten Einzugsgebietes tätig. Sie unterstützt mit ihrer Arbeit bürgerschaftliches Engagement.

Mit diesen Worten fasst die Präambel der „10 Merkmale einer Bürgerstiftung“ die Charakteristika der Bürgerstiftungen zusammen.

Die 10 Merkmale sind im Mai 2000 durch den Arbeitskreis Bürgerstiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen verabschiedet worden. Hintergrund ihrer Entstehung war, dass Ende des letzten Jahrhunderts vermehrt Bürgerstiftungen in Deutschland gegründet wurden, der Begriff „Bürgerstiftung“ sich aber rechtlich nicht schützen ließ. Die 10 Merkmale sollten dieses Defizit ausgleichen und zugleich ein einheitliches Selbstverständnis der Akteure prägen.

Die Erfüllung sämtlicher 10 Merkmale wurde zudem zur Voraussetzung gemacht, sich erfolgreich um das Gütesiegel bewerben zu können, das der Bundesverband Deutscher Stiftungen seit Oktober 2003 vergibt. Im Oktober 2014 wurde das 275. Gütesiegel an eine Bürgerstiftung verliehen. Nachdem Bürgerstiftungen nun seit fast 20 Jahren in Deutschland bestehen, stellt sich die Frage: Wohin geht die Reise perspektivisch? Auch hierzu

haben sich die Bürgerstiftungsvertreter Gedanken gemacht und im Herbst 2013 das Strategiepapier „Aufbruch 2030“ verabschiedet.

In dem Papier werden die drei wesentlichen Aufgaben von Bürgerstiftungen näher beschrieben. Sie wirken als:

- Vermögensverwalter
- Plattformen für bürgerschaftliches Engagement
- Mittler und Moderatoren vor Ort

Arbeitskreis Bürgerstiftungen und Initiative Bürgerstiftungen wollen die Stiftungen auf ihrem Weg begleiten. Sowohl die „10 Merkmale einer Bürgerstiftung“ als auch der „Aufbruch 2030“ sind in der täglichen Arbeit der Bürgerstiftungen mitzudenken und müssen – jeweils angepasst auf die spezifische Situation der eigenen Bürgerstiftung – entsprechend ausgestaltet werden.

Hierzu möchten wir die 10 Merkmale stärker inhaltlich unterfüttern und den Stiftungen praktische Materialien an die Hand geben, die sie bei der Ausgestaltung der 10 Merkmale und des „Aufbruch 2030“ nutzen können. Erarbeitet haben diese Unterstützungsmaterialien Vertreterinnen und Vertreter der deutschen Bürgerstiftungen gemeinsam mit der Initiative Bürgerstiftungen – besonders bei den RegionalTreffs sowie bei den Treffen des Arbeitskreises Bürgerstiftungen. Nachdem sie durch den Arbeitskreis Bürgerstiftungen – als dem zentralen Forum zur Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch der Bürgerstiftungen – verabschiedet worden sind, haben die konkretisierten Standards für die einzelne Bürgerstiftung zunächst den Charakter eines Instruments zur Selbstüberprüfung. Damit kann jede Bürgerstiftung prüfen, wie sie im Hinblick auf die einzelnen Gütesiegelmerkmale aufgestellt ist. Nach einer Übergangszeit sollen die Merkmale auch in modifizierter Form Grundlage für die Bewerbung um das Gütesiegel sein.

Das Thema „Strategie“ war Gegenstand der Diskussionen auf den RegionalTreffs im Frühjahr 2015.

Wir freuen uns, wenn Sie alle intensiv – zur Anregung wie auch zur Selbstüberprüfung – von dem vorliegenden Informationsmaterial Gebrauch machen!

Prof. Dr. Wolfgang Anders
Leiter Arbeitskreis Bürgerstiftungen
Ludwigshafen, September 2015

Ulrike Reichart
Leiterin Initiative Bürgerstiftungen
Berlin, September 2015

10 Merkmale einer Bürgerstiftung und Strategie

Der Begriff „Strategie“ wird in den „10 Merkmalen einer Bürgerstiftung“ nicht explizit aufgeführt. Warum wählt also diese Broschüre, die sich mit den Kriterien zum Erwerb des Gütesiegels für Bürgerstiftungen befasst, das Thema Strategie? Hierfür lassen sich unterschiedliche Gründe finden:

- Unabhängig von ihrer Größe sind die Mittel einer jeden Stiftung beschränkt. Wenn sie die Mittel nicht gewissermaßen „wie mit einer Gießkanne“ breit streuen möchte, wird sie darum bemüht sein, die Mittel möglichst gezielt – effizient und effektiv – einzusetzen. Hierzu sollte sie eine strategische Handlungsempfehlung formulieren.
- Eine Bürgerstiftung wirkt in einem breiten Spektrum des städtischen oder regionalen Lebens (vgl. das 6. der 10 Merkmale). Gleichzeitig hat sie die Stärkung des Gemeinwesens als Zielsetzung (vgl. das 1. der 10 Merkmale). Die Bürgerstiftung wird sich also Gedanken darüber machen müssen wie es ihr gelingen kann, sich zugleich möglichst breit aufzustellen und dabei ganz fokussiert einen nachhaltigen Beitrag zur Stärkung des Gemeinwesens zu leisten.
- Die *Grundsätze guter Stiftungspraxis*¹ stellen fest: „Die Stiftungen sorgen für die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der Stiftungsprogramme im Hinblick auf die Verwirklichung des Satzungszwecks, die Effizienz des Mitteleinsatzes und im Hinblick auf das Verhalten gegenüber Fördersuchenden sowie der Öffentlichkeit; sie fördern entsprechendes Verhalten ihrer Mitarbeiter“. Auch die für alle Stiftungen – unabhängig von ihrer Rechtsform – geltenden Regeln des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen fordern somit ein an der Wirksamkeit orientiertes Handeln. Dieses ist letztlich nur möglich, wenn die Stiftung ihrer Arbeit eine Strategie zugrunde legt.

¹ Verabschiedet von der Mitgliederversammlung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen e.V. auf dem Deutschen Stiftungstag 2010 in Frankfurt a.M.

Die Forderung nach einer Strategie ist den „10 Merkmalen einer Bürgerstiftung“ also auch dann immanent, wenn sie nicht ausdrücklich angesprochen wird.

Strategie – Versuch einer Definition

Der Begriff „Strategie“ ist unscharf. Strategien sind in vielfältiger Hinsicht denkbar: Es kann eine Strategie geben für die Öffentlichkeitsarbeit, eine Strategie zur Einwerbung von Spenden und Zustiftungen, eine Strategie zur Gewinnung von Ehrenamtlichen, usw. Daher ist es notwendig, in einem ersten Schritt zu definieren, was unter dem Begriff „Strategie“ zu verstehen ist.

Im Folgenden wird eine sehr weite Definition des Begriffs Strategie zugrunde gelegt: Sie wird verstanden als die (langfristig) geplante Verhaltensweise der Bürgerstiftung, um bestimmte Ziele zu erreichen.

Erster Schritt zur Entwicklung einer Strategie ist die **Erarbeitung eines Leitbilds/einer Vision der Bürgerstiftung:**

- Welche Stellung hat die Bürgerstiftung im Jahr X in der eigenen Stadt/Region, wenn eine optimistische, gute Weiterentwicklung zugrunde gelegt wird?
- Wie wird die Bürgerstiftung von Dritten ((potenziellen) Spendern und Stiftern, der Bevölkerung, den geförderten Institutionen und Personen) im Jahr X wahrgenommen?
- Welche Wirkung möchte die Bürgerstiftung im Jahr X entfalten?

Logischerweise besteht eine Diskrepanz zwischen dem Zustand, den die Bürgerstiftung künftig einmal erreichen möchte und dem Ist-Zustand heute. Daher gilt es in einem **zweiten Schritt, Unterziele zu formulieren und Maßnahmen zu erarbeiten**, wie die gesteckten Ziele zu erreichen sind. Dabei sind zahlreiche Aspekte zu berücksichtigen:

- In welchem Umfeld arbeitet die Bürgerstiftung? Inwiefern ist es förderlich oder hinderlich für das Erreichen der Ziele?
- Welche eigenen Stärken und Schwächen sind bei der Entwicklung der Unterziele und Maßnahmen zu berücksichtigen?
- Welche Ressourcen stehen der Bürgerstiftung zur Verfügung und welche Ressourcen können noch aktiviert werden?

Hat die Bürgerstiftung konkrete Maßnahmen formuliert, so steht als **dritter Schritt** deren Umsetzung an. Hier bietet die Strategie auch ein Kontrollsystem, durch das sich erfassen und einschätzen lässt, wo auf dem Weg zur Vision bzw. zu den einzelnen Unterzielen man sich befindet. Gegebenenfalls ist die Strategie aufgrund von Entwicklungen auch anzupassen und zu aktualisieren.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die Strategie Orientierung bietet und die Prägnanz des Stiftungswirkens erhöht: Die Bürgerstiftung definiert durch die Orientierung ihres konkreten Handelns am Leitbild und den daraus abgeleiteten Zielen ihr eigenes Profil. Die Bürgerstiftung strahlt nach innen und außen, wofür sie steht. Dadurch hinterlässt ihr Auftreten in allen Bereichen (Projektarbeit, Fundraising, Arbeit mit Ehrenamtlichen, Öffentlichkeitsarbeit etc.) einen stimmigen Gesamteindruck. Da das strategische Vorgehen in allen Schritten und Handlungen erkennbar ist, trägt es zur Schärfung der eigenen Identität bei.

Strategie – Position der Bürgerstiftungen

Nach einer Umfrage unter allen Gütesiegelbürgerstiftungen im Herbst 2014 und deren Auswertung hat die Initiative Bürgerstiftungen im Frühjahr 2015 deutschlandweit sechs RegionalTreffs durchgeführt, anlässlich derer das Thema „Strategie“ mit Vertreterinnen und Vertretern aus Bürgerstiftungen intensiv diskutiert wurde. Dabei hat sich zusammengefasst das im Folgenden dargestellte Meinungsbild der Bürgerstiftungen ergeben.

1. Notwendigkeit einer Strategie

Aus Sicht der Bürgerstiftungsakteure ist die Entwicklung einer Strategie notwendig: Aufgrund der Vielfalt der Zwecke, die eine Bürgerstiftung verfolgt, ist eine Konzentration und Fokussierung der eigenen Arbeit und damit eine Strategie unerlässlich. Ohne Strategie hingegen läuft die Bürgerstiftung Gefahr, sich zu verzetteln und der Beliebigkeit preiszugeben. Wenn sich die Bürgerstiftung über die Ausrichtung der eigenen Arbeit nicht im Klaren ist, wächst zudem die Gefahr, von Interessen Außenstehender beeinflusst oder gar vereinnahmt zu werden. In letzter Konsequenz wäre die Bürgerstiftung schutzlos und wie ein Wetterhahn den Kräften der Natur wehrlos ausgesetzt.

Andererseits darf die Strategie aber nicht dazu führen, dass die Bürgerstiftung ihre Lebendigkeit und ihre Fähigkeit, auf unvorhergesehene Situationen schnell zu reagieren, einbüßt. Bei aller Forderung nach einer Strategie muss zumindest ein gewisses Maß an Flexibilität erhalten bleiben.

Auch muss die Strategie gegebenenfalls an neue Bedingungen angepasst werden und die Möglichkeit zur Änderung einer einmal festgelegten Route bestehen. Kurz: Es gilt den Grat zu beschreiten zwischen strategischer Ausrichtung und Flexibilität.

Weitgehend einig sind sich die Vertreter der Bürgerstiftungen darüber, dass sich die Strategie für die eigene Stiftungsarbeit nicht hinreichend aus der Satzung der Bürgerstiftung ergibt: Die Satzung gibt lediglich den Rahmen vor. Sie ist die Grundlage für die Entwicklung eines Leitbildes der Stiftung. Die Strategie ist sodann das Handlungs- und Umsetzungskonzept des Leitbildes. Insofern ist es die Aufgabe der Strategie, die Vorgaben der Satzung in die konkrete Arbeit der Bürgerstiftung zu transportieren und zur Umsetzung und Erfüllung der satzungsgemäßen Stiftungszwecke beizutragen.

Manch einer Bürgerstiftung erscheint der Begriff „Strategie“ zu unverständlich oder zu vielfältig. Da kann es sich als sinnvoll erweisen, ihn durch andere Begriffe (Konzept, Roter Faden, Leitfaden) zu ersetzen, wenn diese auf größeres Verständnis oder auf größere Resonanz in der eigenen Bürgerstiftung stoßen.

2. Bedeutung der Strategie für die interne Bürgerstiftungsarbeit

Aus Sicht der Bürgerstiftungsvertreter kann eine Strategie einen wichtigen Beitrag dazu leisten, um die Gremien der Bürgerstiftung zu entlasten und Identität zu stiften. So ermöglicht die Strategie das zielgerichtete und gemeinsame Vorgehen aller Engagierter: Ein guter Plan ist ein enormer Motivationsfaktor!

Umgekehrt kann eine fehlende Strategie zur Verunsicherung bei den Gremienmitgliedern und den von ihnen getroffenen Entscheidungen führen. Das kann eine Vergeudung der wertvollen Ressource „Zeit“ bedeuten, da jedes Mal erneut grundlegend darüber diskutiert werden muss, wofür die Stiftung steht und wofür in der Konsequenz die Mittel der Stiftung eingesetzt werden sollen. Dies kann auch das innere Gleichgewicht gefährden und Kompetenzgerangel und die Profilierung einzelner Gremienmitglieder befördern.

Langfristig gesehen schafft eine Strategie Unabhängigkeit von den Personen, die sie einmal geschaffen haben und ermöglicht somit ein kontinuierliches Handeln auch nach dem Ausscheiden der entsprechenden Akteure. Gerade dort, wo die Bürgerstiftung überwiegend oder ausschließlich von ehrenamtlich Engagierten geführt wird, muss mit einer gewissen Fluktuation der Engagierten gerechnet werden. Umso wichtiger ist die alle verbindende Strategie.

3. Bedeutung der Strategie für die Außendarstellung der Bürgerstiftung

Profil und Strategie sind aus Sicht der Bürgerstiftungsvertreter nicht nur für die interne Arbeit, sondern auch für die Außendarstellung der Bürgerstiftung von zentraler Bedeutung:

- Die charakteristische Zweckvielfalt kann für eine Bürgerstiftung ein wertvolles Marketinginstrument sein. Sie kann allerdings auch dazu führen, dass die Bürgerstiftung von Außenstehenden als bloßer „Gemischtwarenladen“ wahrgenommen wird. Insofern wird sich die Bürgerstiftung damit auseinandersetzen müssen, ob die Zweckvielfalt strategisch genutzt werden kann oder ob bei aller Bandbreite der Themen zum Beispiel die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements den Kern des Profils und damit den Ausgangspunkt der Strategie bildet. Die Profilierung kann insbesondere dann von Bedeutung sein, wenn Unternehmer und Firmen als Förderer gewonnen werden sollen, die erwarten, dass sich das eigene strategische und betriebswirtschaftliche Denken und Handeln auch im Handeln der geförderten Bürgerstiftung widerspiegelt.
- Bürgerstiftungen werben um Engagement mit Geld, Zeit und Ideen. Mit diesem Ansinnen steht sie nicht allein: Attraktiv ist, wer ein Alleinstellungsmerkmal hat! Die Bürgerstiftung steht somit vor der Herausforderung, sich durch ein klares Profil nach außen hin von anderen Organisationen abzugrenzen. Die eigene Profilierung kann zugleich anderen Organisationen die Angst nehmen, dass die Bürgerstiftung eine Konkurrenz zu ihnen darstellen könnte. Damit wird die Strategie der Bürgerstiftung zur Grundlage für gute Kooperationen vor Ort und befördert die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Partnern.
- Bürgerstiftungen realisieren operativ eigene Projekte und fördern die Projekte anderer gemeinnütziger Organisationen vor Ort. Bürgerinnen und Bürger, die an die Bürgerstiftung herantreten, sollten bereits im Vorfeld eine Vorstellung davon haben, welche Wünsche und Projektideen für die Bürgerstiftung attraktiv sein könnten und eine Chance auf Realisierung haben. Hierzu leisten Profil und Strategie einen wichtigen Beitrag.

Kurz: Eine Strategie kann die Glaubwürdigkeit und Authentizität der Bürgerstiftung stärken und somit einen Pfeiler bilden, um das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Arbeit der Bürgerstiftung zu stärken!

Eine Wirkung nach außen hin kann die Strategie nur entfalten, wenn sie kommuniziert wird. Insofern ist es aus Sicht der Bürgerstiftungsvertreter sinnvoll, die Strategie an prominenter Stelle (z.B. auf der Homepage der Bürgerstiftung) in möglichst knapper, verständlicher und übersichtlicher Form zugänglich zu machen. Hilfreich kann in diesem Zusammenhang die sog. „Fahrstuhlfrage“ sein: „Stellen Sie sich vor, Sie steigen in einen

Aufzug ein und haben während der Fahrt vom 01. bis zum 10. Stock Zeit, Ihre Mitfahrer von der Arbeit der Bürgerstiftung zu überzeugen und als Stifter zu gewinnen. Schaffen Sie das?“

Bei aller Bedeutung, die das Thema „Strategie“ auch für die Außendarstellung der Bürgerstiftung hat, macht eine starke Gruppe von Engagierten eine wichtige Einschränkung: Sie weist darauf hin, dass die Einwerbung von Mitteln durchaus auch ohne Strategie gelingen kann, da die Bürgerstiftung nicht primär über ihre Strategie wahrgenommen werde, sondern über die Projekte, die sie umsetzt („Wir haben das Projekt, das zu Euch passt!“). Die Themen müssten den Nerv der Bürger treffen, da reiche die Strategie nicht aus. Spenden gebe es für Themen, die interessieren und nicht für eine Strategie. Zudem seien gute Kontakte, die persönliche Ansprache potenzieller Förderer und das Vertrauen in die handelnden Personen für die Spendeneinwerbung wesentlich wichtiger als eine schlüssige Strategie.

4. Entwicklung und Umsetzung einer Strategie für die Bürgerstiftung

Eine nicht ganz leichte Herausforderung stellt für viele Bürgerstiftungen die Erarbeitung einer Strategie dar. Vielfach gilt es hier zunächst, das Verständnis innerhalb der Gremien zu wecken, warum die Entwicklung einer Strategie für die Entwicklung der Bürgerstiftung selber erforderlich ist.

Gänzlich unterschiedliche Positionen vertreten die Engagierten, wenn es um die Frage geht, wer bei der Entwicklung der Strategie mit einzubinden ist:

- „Die Erarbeitung der Strategie ist einzig und allein die Aufgabe des Vorstandes. Er ist es, der die Strategie täglich in der praktischen Arbeit umsetzen muss. Das Kontrollgremium hingegen ist zu weit weg von der operativen Stiftungsarbeit.“
- „Die Strategie ist vom Vorstand zu entwickeln und dem Kontrollgremium (ggf. der Stiferversammlung) vorzulegen. Nur so kann das zweite Gremium seiner Aufgaben gerecht werden und eine wirksame Überwachung der Arbeit des Vorstandes vornehmen.“
- „Eine Strategie kann nur dann eine Wirkung entfalten, wenn sie von allen Engagierten mitgetragen wird, die sie in der täglichen Arbeit umsetzen sollen. Daher ist es geboten, über die Engagierten in Vorstand und Stiftungsrat hinaus auch die Projektmitarbeiter in die Entwicklung der Strategie mit einzubinden.“
- „Von ihrem Selbstverständnis her möchte die Bürgerstiftung für möglichst viele Bürgerinnen und Bürger offen sein. Umso mehr muss dies auch für die Entwicklung der Strategie der Bürgerstiftung gelten. Gerade bei der Entwicklung der Strategie muss die Bürgerstiftung einen partizipativen und basisdemokratischen Ansatz wählen. Hier kann der Input

von außen (externe Fachkompetenz) enorm wichtig sein: Je mehr Akteure mit eingebunden werden, umso mehr Ideen werden entwickelt – dies kann der Bürgerstiftung nur guttun.“

Grenzen für die Partizipation an der Strategiewicklung werden neben der Praktikabilität insbesondere in den zeitlichen Kapazitäten gesehen: „Als Ehrenamtler hat man keine Zeit dafür!“

5. Umsetzung und Anpassung der Strategie

Soll die entwickelte Strategie eine Wirkung entfalten, so muss sie gelebt werden. Das ist – insbesondere bei ehrenamtlich geführten Bürgerstiftungen – gar nicht so einfach. Die Engagierten laufen aufgrund der vielfältigen Anforderungen Gefahr, sich trotz Strategie von den Gegebenheiten des Alltags ablenken zu lassen.

Letztlich gilt es, einen guten Ausgleich zwischen Kontinuität und Flexibilität in der strategischen Ausrichtung der Bürgerstiftungsarbeit zu finden: „Es gilt, ein gutes Verhältnis zwischen Standbein und Spielbein zu entwickeln.“

Veränderungen einer einmal erarbeiteten Strategie können aus situativen Gründen erforderlich sein: So muss eine Bürgerstiftung die Möglichkeit haben, bei unerwarteten Ereignissen neue Antworten auf die geänderten Rahmenbedingungen zu finden:

- **Erfolgskontrollen** in einzelnen Bereichen können dazu führen, dass nachgesteuert werden muss.
- **Personelle Veränderungen**, insbesondere in der Zusammensetzung der Gremien, können es erforderlich machen, auch die Strategie der Stiftung zu überarbeiten.
- **Neue Herausforderungen vor Ort** (z.B. im Bereich Migration und Integration) können zur Folge haben, auch die Ausrichtung der Bürgerstiftung neu auszuloten.

Darüber hinaus sollte eine Überprüfung (ggf. Anpassung) der Strategie auch in regelmäßigen Zeitabständen erfolgen. Dabei ist die Bandbreite, was unter „regelmäßig“ zu verstehen ist, denkbar vielfältig. Es werden Zeiträume angegeben von:

- einmal pro Jahr
- mindestens alle zwei Jahre
- alle 3–4 Jahre.

Standard: Strategie

1. Der Standard wird teilweise erfüllt

Die Bürgerstiftung hat ihr Selbstverständnis von der Ausrichtung der eigenen Arbeit grundlegend geklärt.

Beurteilungskriterien:

- Vorstand (und ggf. Stiftungsrat) haben sich über das Selbstverständnis der Bürgerstiftung verständigt.
- Die grundlegenden Linien der eigenen Arbeit sind in einem Leitbild/einer Vision/einem Slogan oder ähnlichem fixiert.
- Den Gremienmitgliedern sind die Leitlinien der eigenen Arbeit bekannt.

2. Der Standard wird erfüllt

zusätzlich zu 1:

Die Bürgerstiftung verfügt über eine ausgearbeitete Strategie.

Beurteilungskriterien:

- Die Bürgerstiftung hat aus dem Leitbild heraus eine Strategie für die eigene Arbeit entwickelt, die Unterziele und Maßnahmen für die kommenden Jahre formuliert.
- Die Engagierten in der Bürgerstiftung (Vorstand, Kontrollgremium, Mitarbeiter) kennen die Strategie und legen Sie dem eigenen Handeln als Maßstab zugrunde.
- Die Bürgerstiftung hat die Strategie so veröffentlicht, dass sie von interessierten Dritten zur Kenntnis genommen werden kann (Flyer, Internet, Broschüre, etc.).

3. Der Standard wird gut erfüllt

zusätzlich zu 2:

Die Bürgerstiftung hat die Arbeit mit der Strategie institutionalisiert.

Beurteilungskriterien:

- Die Strategie prägt das Handeln der Bürgerstiftung in allen Arbeitsbereichen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Arbeit mit Ehrenamtlichen, Einwerbung von Spenden und Zustiftungen, Projekt- und Fördertätigkeit).
- Die verantwortlichen Akteure sorgen für eine regelmäßige Überprüfung der Strategie.
- Die Strategie wird situativ angepasst, soweit dies aufgrund einer Änderung der Rahmenbedingungen erforderlich ist.

Checkliste für die eigene Arbeit

Auf welche Leitlinien haben Sie sich für die Arbeit der Bürgerstiftung verständigt?

Welcher Slogan/welche Vision liegt der Arbeit der Bürgerstiftung zugrunde?

Wie stellen Sie sicher, dass diese Vision allen Gremienmitgliedern der Bürgerstiftung bekannt ist und von ihnen als Grundlage der eigenen Arbeit anerkannt wird?

Haben Sie eine schriftlich fixierte Strategie, die die Unterziele und Maßnahmen für die nächsten Jahre festhält?

ja nein

Wo und an welcher Stelle nutzen Sie die ausformulierte Strategie für die eigene Öffentlichkeitarbeit?

Welche Bereiche sind inhaltlich von der Strategie erfasst?

- Stellung der Bürgerstiftung in der eigenen Kommune
- Öffentlichkeitsarbeit
- Fundraising
- Gewinnung und Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen
- Sonstige und zwar:

In welchen Abständen sorgen Sie für eine Überprüfung/Anpassung der Strategie an geänderte Rahmenbedingungen?

Weitere Angebote zum Thema Strategie

Umsetzung einer Strategie für die Bürgerstiftung

StrategieWorkshops

Die Initiative Bürgerstiftungen bietet im Rahmen der Bürgerstiftungs-Werkstatt StrategieWorkshops für Bürgerstiftungen an, die die Gründungs- und Aufbauphase hinter sich gelassen haben. Die Workshops bieten Gelegenheit, das eigene Handeln zu reflektieren und Ziele für die weitere Arbeit zu entwerfen. Gemeinsam mit Vorstand, Stiftungsrat und anderen in der Stiftung Engagierten teilen die Moderatoren der BürgerstiftungsWerkstatt am Profil der jeweiligen Bürgerstiftung und erarbeiten eine maßgeschneiderte Strategie für die kommenden Jahre.

Literatur zum Thema „Strategie für Bürgerstiftungen“

- Hans Fleisch: Stiftungsmanagement. Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit, Stiftungsratgeber | Band 4, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2013
- Initiative Bürgerstiftungen: Das Balance Wheel. Methode zur Optimierung Ihrer Stiftungsarbeit, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2010
- Aktive Bürgerschaft, BürgerStiftungsCheck: Kennzahlenorientiertes Management von Bürgerstiftungen auf der Grundlage der Balanced Scorecard, Berlin 2008

Beispiele von formulierten Strategien von Bürgerstiftungen:

www.buergerstiftungbraunschweig.de/index.php/strategie.html

www.buergerstiftung-hamburg.de/die_stiftung/vision_und_leitlinien/

Initiative Bürgerstiftungen

Mauerstraße 93 | 10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47-90 | Fax -91
buengerstiftungen@stiftungen.org



www.buengerstiftungen.org

