



MODELLPLAN

FÜR DEN

VERMÖGENSAUFBAU

UND DIE

ZUSAMMENARBEIT MIT STIFTERN UND SPENDERN

(insbesondere für junge Bürgerstiftungen)

**Erstellt von der Arbeitsgruppe „Building Charitable Assets and Partnering with Donors“
des Transatlantic Community Foundation Network (TCFN)**

November 2002

EINLEITUNG

Der vorliegende Modellplan geht davon aus, dass Ihre Bürgerstiftung bereits von der Stiftungsaufsicht anerkannt wurde, dass sie Zuwendungen erhalten darf und dass Ihr erster Stiftungsvorstand seine Arbeit aufgenommen hat. Viele von Ihnen werden sich nun auf die Aussicht freuen, Ihrem Gemeinwesen die Nutzung privaten Vermögens für das Gemeinwohl in Aussicht stellen zu können – eine klare Abweichung von einem Modell, bei dem Dienstleistungen für das Gemeinwesen allein die Aufgabe staatlicher Stellen waren.

Man könnte meinen, der nächste Arbeitsschritt bestehe nun darin, Zuwendungen für die Stiftung zu beschaffen. Wie unserem Modellplan zu entnehmen ist, könnte dies jedoch ein Fehler sein. Sie verbessern Ihre Erfolgsaussichten, wenn Sie sich zunächst auf vordringlichere Arbeitsschritte konzentrieren (wie bei allen erfolgreichen menschlichen Bestrebungen bestehen 90% der Arbeit aus Planung und Vorbereitung). So sollten Sie zum Beispiel eine klare Aussage darüber treffen, wer Sie sind. Von entscheidender Bedeutung ist ferner, dass Sie sich profunde Kenntnisse über das Gemeinwesen aneignen, in dem Sie tätig sind: Kenntnisse über die wichtigsten Herausforderungen der Kommune, ihre größten Probleme und Chancen sowie Kenntnisse über die Rolle der zuständigen staatlichen Stellen. Zu diesen Kenntnissen gehört auch eine Analyse der Verteilung des (privaten) Vermögens innerhalb des Gemeinwesens. Und Sie werden unbedingt sicherstellen müssen, dass Ihre Bürgerstiftung über ausreichend finanzielle Mittel verfügt, um über mehrere Jahre hinweg arbeitsfähig zu bleiben. Je schneller Sie diese Grundsteine legen, umso schneller können Sie sich auch um die Einwerbung und Pflege von Stiftern und Spendern kümmern.

Wir haben Ihnen hier einen – wie wir meinen – umfassenden Überblick über die grundlegenden Arbeiten zusammengestellt, die jede Bürgerstiftung leisten muss, wenn sie ihr Stiftungsvermögen aufbauen und Fördermittel an

gemeinnützige Organisationen vergeben will. Bitte bedenken Sie bei der Durchsicht, dass wir nicht versucht haben, eine starre Checkliste der Aufgaben zu erstellen (obwohl wir die nach unserer Ansicht wichtigsten Maßnahmen **fett** gedruckt haben). Sie selbst werden entscheiden müssen, was für Ihre Stiftung machbar ist und was nicht. Entscheidend ist allerdings, dass Sie die für Sie relevanten Maßnahmen in der von uns angegebenen Reihenfolge in Angriff nehmen.

Hierbei handelt es sich um einen Maßnahmenkatalog, dessen Umsetzung mehrere Jahre erfordern kann. Wir haben uns für die Tabellenform entschieden, damit auf einen Blick erkennbar ist, wann die verschiedenen Strategien umgesetzt sein müssen, wer für ihre Umsetzung verantwortlich ist, wie viel sie kosten werden, und welche besonderen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit damit verbunden sind.

Natürlich wird jede einzelne Strategie zusätzliche Schritte erfordern, die Sie selbst ergänzen müssen. Sie werden zum Beispiel die für die Erstellung einer Broschüre notwendigen Kosten zu ermitteln haben; Sie müssen jemanden finden, der den Druck als Sachspende übernimmt, die hierfür benötigten Bilder auswählen usw.

Wenn Sie Ihren Plan zum Vermögensaufbau vollständig erstellt haben, nehmen Sie ihn immer wieder zur Hand. Betrachten Sie ihn wie eine Straßenkarte, die Ihnen und Ihren Kollegen helfen kann, sich auf dem Weg zum Erfolg nicht zu verirren. Bedenken Sie zudem, dass das Feld der Bürgerstiftungen sehr weit und vielfältig ist und dass es viele Ressourcen gibt, die hilfreich für Sie sein können.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und freuen uns über Ihre Anregungen zur Verbesserung dieses Modellplans.

1. ZIEL: DIE BÜRGERSTIFTUNG KLAR UND ÜBERZEUGEND DARSTELLEN

Strategie	Zeitplan	Verantwortlich	Budgetbedarf	Erforderliche Maßnahmen der ÖA
<p>1.1 Erstellen Sie ein Dokument, das über folgende Aspekte Ihrer Bürgerstiftung informiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschichte, Zielsetzung & Werte (z.B. Transparenz) ▪ Vision ▪ Unterschied zu anderen gemeinnützigen Organisationen ▪ Tätigkeiten ▪ Beziehungen zu Stiftern und Spendern ▪ Maßgeschneiderte Fördermöglichkeiten für Stifter und Spender ▪ Dienstleistungen für Stifter und Spender/Stifterbetreuung ▪ Förderstrategie bzw. geplante Förderprogramme und eigene Projekte ▪ Beziehungen zu anderen Institutionen mit ähnlichen Zielsetzungen ▪ Namen der Organmitglieder sowie Rolle des Vorstands, des Stiftungsrats und der Stifterversammlung ▪ Personalkonzept ▪ Budget ▪ Kontaktinformationen <p>1.2 Erstellen Sie in der Form eines Frage-/Antwortkatalogs eine 1- bis 2-seitige Kurzübersicht der unter 1.1 genannten Informationen.</p> <p>1.3 Besprechen Sie diese Informationen mit Vorstand, Stiftungsrat und Mitarbeitern und versetzen Sie diese in die Lage, zu diesen Informationen Auskunft zu erteilen.</p> <p>1.4 Erstellen Sie aus diesen Informationen Printprodukte und nutzen Sie sonstige Formen der Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Website).</p> <p>1.5 Erstellen und pflegen Sie eine Liste von Personen, die regelmäßig Informationen über Ihre Bürgerstiftung erhalten sollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Professionelle Berater (Anwälte, Notare, Steuer- u. Vermögens-berater) ▪ Wichtige Entscheidungsträger staatlicher Stellen ▪ Einzelne Stifter & Spender ebenso wie potentielle Geldgeber ▪ Stiftungen, Unternehmen, sonstige institutionelle Geldgeber ▪ Im Ausland lebende Bürger Ihrer Stadt ▪ Andere gemeinnützige Organisationen <p>1.6 Erstellen Sie einen regelmäßigen Newsletter oder ein Info-Bulletin, in dem Sie alle diejenigen, die Ihre Stiftung unterstützen oder möglicherweise unterstützen könnten, über Ihre Fortschritte und Tätigkeiten informieren, oder legen Sie Termine fest, an denen Sie über Ihre Stiftung informieren.</p> <p>1.7 Informieren Sie regelmäßig die Medien über Ihre BS. Unterrichten Sie die Vorstandsmitglieder über deren Zuständigkeiten: Diese sind die Botschafter der BS, sie ermöglichen den Zugang zu potentiellen Geldgebern, und unterstützen den Vermögensaufbau.</p>				

2. ZIEL: ENTWICKLUNG VON VERWALTUNGS- UND LEITUNGSSTRUKTUREN / GRUNDSÄTZEN / VERFAHREN				
Strategie	Zeitplan	Verantwortlich	Budgetbedarf	Erforderliche Maßnahmen der ÖA
<p>2.1 Erstellen Sie Tätigkeitsprofile für Vorstands- u. Stiftungsratsmitglieder sowie Mitarbeiter. Halten Sie Grundsätze und Verfahrensweise für den Umgang mit empfangenen Zuwendungen, Buchführung, Fördermittel-vergabe, Investitionen usw. schriftlich fest.</p> <p>2.2 Erstellen Sie einen Personalbedarfsplan.</p> <p>2.3 Entwickeln Sie einen Plan zur Finanzierung von Personal- und Verwaltungsausgaben (vgl. das Dokument <i>Finanzierung der Verwaltungskosten einer Bürgerstiftung</i>).</p> <p>2.4 Führen Sie IT-gestützte Systeme für eine möglichst professionelle Organisation, Verwaltung und Verbreitung von Informationen und die Finanzdokumentationen ein.</p> <p>2.5 Bieten Sie Workshops und sonstige Fortbildungsveranstaltungen für Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter an, die sich mit lokalen Problemen sowie dem Thema Stiftungszweck, Vermögensaufbau und Interessen von Stiftern befassen.</p> <p>2.6 Bieten Sie Vorstand und Mitarbeitern die Gelegenheit, an Konferenzen teilzunehmen, andere Bürgerstiftungen zu besuchen und von diesen zu lernen.</p> <p>2.7. Abonnieren Sie Zeitschriften, Internetdienste und andere Informationsquellen zum Thema Vermögensaufbau.</p> <p>2.8 Treten Sie Dachorganisationen bei oder unterstützen Sie den Aufbau von Dachorganisationen.</p> <p>2.9 Führen Sie regelmäßig eine Evaluation Ihrer Arbeitsfortschritte durch.</p>				

3. ZIEL: MITTELBSCHAFFUNG ZUR DECKUNG VON PERSONAL- UND VERWALTUNGSKOSTEN				
Strategie	Zeitplan	Verantwortlich	Budgetbedarf	Erforderliche Maßnahmen der ÖA
<p>3.1 Erstellen Sie einen Budgetplan für mindestens 3 - 5 Jahre, aus dem die Kosten für Mitarbeiter, Büro- und Besprechungsräume, Telefon- und Faxgeräte, sonstige Betriebsausstattung und Materialien sowie Reisekosten, Druckkosten usw. hervorgehen.</p> <p>3.2 Finden Sie Privatpersonen oder Organisationen, die über einen Zeitraum von 3 - 5 Jahren Geld- oder Sachzuwendungen (z.B. Nutzung von Büroraum) zusichern:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorstands- und Stiftungsratsmitglieder ▪ Geschäftsleute und Unternehmen ▪ Stiftungen ▪ Internationale Geldgeber (z.B. EU) ▪ Staatliche Stellen <p>3.3 Sprechen Sie gezielt solche potentiellen Geldgeber an, die einen Beitrag zu den jährlichen Personal- und Verwaltungskosten leisten können.</p> <p>3.4 Suchen Sie nach Wegen, Computer, Buchhaltungs- und sonstige Verwaltungsressourcen mit anderen gemeinnützigen Organisationen zu teilen.</p> <p>3.5 Organisieren Sie jährliche Fundraising-Veranstaltungen zur Deckung der Personal- und Verwaltungskosten.</p> <p>3.6 Entwickeln Sie eine Entgeltstruktur für die Dienstleistungen, die Ihre Stiftung für Privatpersonen, Unternehmen und öffentliche Geldgeber erbringt (diese Entgelte dienen zur Deckung der Personal- und Verwaltungskosten).</p> <p>3.7 Prüfen Sie <u>vorsichtig</u> ob Ihre Stiftung gegen Kostenerstattung die Vermögensverwaltung von anderen gemeinnützigen Organisationen übernehmen kann.</p> <p><i>Hinweis: Zum Thema Mittelbeschaffung zur Deckung von Personal- und Verwaltungskosten haben wir ein detailliertes Dokument erarbeitet: „Finanzierung der Verwaltungskosten einer Bürgerstiftung“</i></p>				

4. ZIEL: WERDEN SIE VOR ORT ZU EINEM KOMPETENTEN ANSPRECHPARTNER IN FRAGEN „Gemeinnütziges Engagement“				
Strategie	Zeitplan	Verantwortlich	Budgetbedarf	Erforderliche Maßnahmen der ÖA
<p>4.1 Stellen Sie Informationen über das Gemeinwesen zusammen, in dem Sie tätig sind (insbesondere über gemeinnützige Organisationen sowie über freiwilliges und philanthropisches Engagement). Werden Sie so zu einem kompetenten Ansprechpartner für Stifter, Spender und Fördermittelempfänger.</p> <p>4.2 Veranstalten Sie Treffen mit gemeinnützigen Organisationen oder einzelnen Gruppen dieser Organisationen. Lernen Sie mehr über deren Aktivitäten und Absichten und erläutern Sie gleichzeitig die Ziele Ihrer Bürgerstiftung. Machen Sie deutlich, dass Sie ihnen bei der Suche nach Geldgebern, die in ihre Arbeit investieren wollen, helfen möchten und nicht in Konkurrenz zu ihnen stehen.</p> <p>4.3 Bringen Sie gemeinnützige Organisationen und staatliche Stellen mit vergleichbaren Aufgaben und Zielsetzungen an einen Tisch und prüfen Sie die Möglichkeit gemeinsamer Aktivitäten.</p> <p>4.4 Kooperieren Sie mit den Nonprofit-Organisationen. Fördern Sie Untersuchungen, die die Ressourcen und Möglichkeiten gemeinnützigen Engagements deutlich machen.</p> <p>4.5 Vergeben Sie Fördermittel an Projekte, die den nachhaltigen Aufbau eines starken Nonprofit-Sektors verfolgen.</p> <p>4.6 Initiieren Sie die Bildung von Bürgerforen, die wichtige Problemstellungen erörtern, und sammeln Sie Ideen zur Lösung dieser Probleme.</p> <p>4.7 Organisieren Sie regelmäßige Zusammenkünfte mit anderen gemeinnützigen Organisationen und erörtern Sie Möglichkeiten zur Stärkung des Nonprofit-Sektors auf lokaler Ebene.</p> <p>4.8 Rekrutieren Sie Personen, die sich im Nonprofit-Sektor auskennen und daher im Stiftungsvorstand und/oder im Förderausschuss mitarbeiten könnten.</p>				

5. ZIEL: FÖRDERN SIE BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT UND SPENDENBEREITSCHAFT AUF LOKALER EBENE

Strategie	Zeitplan	Verantwortlich	Budgetbedarf	Erforderliche Maßnahmen der ÖA
<p>5.1 Suchen Sie nach Möglichkeiten die allgemeine Kultur des Stiftens und Spendens in Ihrer Region zu fördern.</p> <p>5.2 Erstellen Sie ein Verzeichnis von Aktivitäten, bei denen bürgerschaftliches oder freiwilliges Engagement gefragt ist (z.B. Sportvereine, Umwelt-Säuberungsaktionen, Wohnungsbau, Anlegen von Parks usw.) und überlegen Sie, wie Ihre Bürgerstiftung diese Aktivitäten durch Fördermittel und andere Ressourcen unterstützen könnte.</p> <p>5.3 Unterstützen Sie bestehende Programme von Schulen, Bürgerinitiativen, Kirchen usw., um Jugendliche für freiwilliges Engagement und gemeinnützige Aktivitäten zu gewinnen.</p> <p>5.4 Veranstalten Sie für gemeinnützige Organisationen Workshops zum Thema Fundraising, Management und Freiwilligenarbeit.</p> <p>5.5 Würdigen Sie bürgerschaftliches Engagement durch eine jährliche Preisverleihung, durch Berichte in den Medien usw.</p> <p>5.6 Kooperieren Sie mit anderen gemeinnützigen Organisationen und politischen Entscheidungsträgern, um Politiker und Gesetzgeber für das Thema Bürgerstiftungen zu sensibilisieren und um Lobbyarbeit für politische Initiativen und Gesetze zu betreiben, welche Zuwendungen für gemeinnützige Zwecke fördern.</p> <p><i>HINWEIS: Das Ziel besteht hier in erster Linie darin, auf bestehende Modelle gemeinnützigen Engagements aufzubauen, die Fortsetzung dieses Engagements zu ermöglichen, neue gemeinnützige Aktivitäten anzuregen und ehrenamtliche Tätigkeiten sowie die Spendenbereitschaft insgesamt zu erhöhen – daher sollten Stärken und Chancen mehr betont werden als momentane Schwierigkeiten.</i></p>				

6. ZIEL: BIETEN SIE DIENSTLEISTUNGEN FÜR STIFTER UND SPENDER AN

Strategie	Zeitplan	Verantwortlich	Budgetbedarf	Erforderliche Maßnahmen der ÖA
<p>6.1 Erstellen Sie eine Liste mit Zielgruppen, zu denen die Bürgerstiftung Kontakt aufnehmen sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Professionelle Berater (Rechtsanwälte, Notare Steuer- u. Vermögensberater usw.) ▪ Personen mit Interesse an gemeinnützigem Handeln ▪ Geschäftsleute und Unternehmen ▪ Glaubensgemeinschaften ▪ Gemeinnützige Organisationen vor Ort ▪ Meinungsführer und Entscheidungsträger ▪ Nationale und internationale Stiftungen <p>6.2 Überlegen Sie, welche Dienstleistungen Ihre Bürgerstiftung für Stifter Spender und Sponsoren erbringen will (und auf welcher Grundlage sich die Beziehungen zu ihnen entwickeln soll):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investitionsmanagement (einschl. Entgelte) ▪ Informationen über gemeinnützige Organisationen und deren Arbeit ▪ Informationen über die Bedürfnisse innerhalb des Gemeinwesens und die Möglichkeiten für gemeinnütziges Engagement ▪ Kontakt zu anderen Förderinstitutionen (Ziel: Zusammenarbeit) ▪ Regelmäßige Informationen zu allgemeinen Nonprofit-Themen ▪ Teilnahme an Besuchen von Projekten vor Ort <p>6.3 Entwickeln Sie konkrete Maßnahmen, um professionelle Berater darüber zu informieren, wie Ihre Bürgerstiftung diesen bei der Beratung ihrer Klienten mit Rat und Tat zur Seite stehen kann.</p> <p>6.4 Entwickeln Sie einen Maßnahmenkatalog für die Arbeit mit potentiellen Stiftern und Spendern, ermitteln Sie deren spezifisches Interesse an gemeinnützigem Engagement und erläutern Sie ihnen, wie die Bürgerstiftung sie dabei unterstützen kann.</p> <p>6.5 Richten Sie Fonds zu bestimmten Interessensbereichen ein (Jugend, Frauen, Kunst, Umwelt usw.).</p> <p>6.6 Starten Sie ein Programm mit kleinen Förderbeträgen, um lokale gemein-nützige Organisationen und Initiativen zu unterstützen. Eine Vielzahl kleiner Fördermittel erhöht die öffentliche Wahrnehmung der Bürgerstiftung und stärkt das Vertrauen der Stifter und Spender in Ihre Arbeit.</p> <p>6.7 Entwickeln und implementieren Sie ein Programm zur Einwerbung von Zustiftungen. Beginnen Sie ggf. mit der Suche nach einer Anschub-finanzierung durch einen großen Geldgeber.</p>				