

# Potenziale von Bürgerstiftungen im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung

Von der Fakultät für Architektur der  
Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen zur Erlangung des akademischen  
Grades eines Doktors der Ingenieurwissenschaften genehmigte Dissertation

vorgelegt von  
Anke Valentin  
aus Krefeld

Berichter:

Prof. Dr. Klaus Selle  
Prof. Dr. Claus Christian Wiegandt

Tag der mündlichen Prüfung: 31.03.2011

Diese Dissertation ist auf den Internetseiten der Hochschulbibliothek online verfügbar.



# INHALT

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>8</b>
<b>Summary</b>	<b>9</b>
<b>Einleitung</b>	<b>10</b>
<b>A. Untersuchungsansatz und Methodik</b>	<b>13</b>
A1. Stadtentwicklung & Nachhaltigkeit	14
A2. Die Bürgerstiftung als lokale Akteurin	18
A2.1 Inhaltliche Schwerpunkte von Bürgerstiftungen – ein Einstieg	20
A2.2 Arbeitsweise der Bürgerstiftung – ein Einstieg	24
A3. Zwei Bewegungen treffen sich – Untersuchungsfelder	25
A4. Forschungsfragen und Methodik	28
A4.1 Forschungsfragen	28
A4.2 Vorgehen der Untersuchung	29
<b>B. Empirische Basis</b>	<b>37</b>
B1. Zielgrößen nachhaltiger Stadtentwicklung	37
B1.1 Zielgrößen nachhaltiger Entwicklung auf internationaler Ebene – die CSD-Indikatoren	40
B1.2 Zielgrößen nachhaltiger Stadtentwicklung auf internationaler Ebene – das HABITAT-Aktionsprogramm	43
B1.3 Zielgrößen nachhaltiger Entwicklung auf nationaler Ebene – die nationale Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands	47
B1.4 Zielgrößen nachhaltiger Stadtentwicklung auf nationaler Ebene – Städte der Zukunft	51
B1.5 Zusammenfassung der Charakteristika	54
B2. Transfer der Nachhaltigkeitsziele auf Bürgerstiftungen	55
B2.1 Inhaltlicher Output	59

B2.2 Vernetzung von Organisationen und Multiplikatoren	61
B2.3 Bürgerschaftliches Engagement von Einzelpersonen	63
B2.4 Schlüsselinstrumente	65
B3. Satzungs- und Homepage-Analyse	67
B3.1 Satzungsanalyse und Auswahl	68
B3.2 Homepageanalyse	71
B3.3 Methodische Einordnung	77
<b>C. Fallbeispiele</b>	<b>78</b>
C1. Leitfragen	78
C1.1 Inhaltlicher Output	79
C1.2 Vernetzung / Kooperative Instrumente	80
C1.3 Bürgerschaftliches Engagement als Partizipatives Instrument	81
C1.4 Schlüsselinstrumente: Planerische und finanzielle Instrumente	82
C2. Auswahl der zu befragenden Akteure	82
C2.1 Akteure im Kontext der Bürgerstiftung	83
C2.2 Akteure im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung	85
C2.3 Interviewpartner konkret	89
C3. Untersuchungsgebiete	93
C3.1 Die Bürgerstiftung Erfurt im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung	93
C3.2 Die Stiftung Bürger für Leipzig im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung	99
C3.3 Die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung	104
C4. Ergebnisse der Fallbeispiel-Untersuchung	109
C4.1 Inhaltlicher Output	110
C4.1.1 Highlights nachhaltiger Stadtentwicklung und des Stiftungs-Outputs	110
C4.1.2 Visionen nachhaltiger Stadtentwicklung und des Stiftungs-Outputs	114
C4.1.3 Vergleich mit den Ergebnissen der Satzungs- und Homepageanalyse	115
C4.1.4 Anspruch und Wirklichkeit der Stiftungsarbeit (Forschungsfrage 2A)	117
C4.1.5 Gründe für die Stiftungsentwicklung (Forschungsfrage 2B)	119
C4.1.6 Offene Fragen für die abschließenden Experteninterviews	121
C4.2 Externe Vernetzung als kooperatives Instrument	121
C4.2.1 Akteure Nachhaltiger Stadtentwicklung	122
C4.2.2 Verhältnis zwischen der Bürgerstiftung und den lokalen Akteuren	124
C4.2.3 Anspruch und Wirklichkeit der Stiftungsarbeit (Forschungsfrage 2A)	131
C4.2.4 Gründe für die Stiftungsentwicklung (Forschungsfrage 2B)	133
C4.2.5 Offene Frage für die abschließenden Experteninterviews	137

C4.3 Bürgerschaftliches Engagement als partizipatives Instrument	137
C4.3.1 Stiftungsgremien	138
C4.3.2 Ehrenamt	141
C4.3.3 Anspruch und Wirklichkeit der Stiftungsarbeit (Forschungsfrage 2A)	142
C4.3.4 Gründe für die Stiftungsentwicklung (Forschungsfrage 2B)	144
C4.3.5 Offene Fragen für die abschließenden Experteninterviews	146
C4.4 Schlüsselinstrumente (1): Planerische Instrumente	146
C4.4.1 Einfluss auf Politik und Verwaltung	147
C4.4.2 Anspruch und Realität der Stiftungsarbeit (Forschungsfrage 2A)	148
C4.4.3 Gründe für die Stiftungsentwicklung (Forschungsfrage 2B)	149
C4.4.4 Offene Fragen für die abschließenden Experteninterviews	149
C4.5 Schlüsselinstrumente (2): Finanzielle Instrumente	150
C4.5.1 Fördernde Tätigkeit	151
C4.5.2 Operative Tätigkeit	153
C4.5.3 Fundraisinginstrumente	154
C4.5.4 Kapitalanlage	156
C4.5.5 Anspruch und Wirklichkeit an die Stiftungsarbeit (Forschungsfrage 2A)	158
C4.5.6 Gründe für die Stiftungsentwicklung (Forschungsfrage 2B)	159
C4.5.7 Offene Fragen für die abschließenden Experteninterviews	161
C4.6 Methodische Einordnung	161
<b>D. Expertenmeinungen und Erfahrungen weiterer Bürgerstiftungen</b>	<b>163</b>
D1. Wirkung von Stiftungsaktivitäten bezogen auf den Output	166
D1.1 Güter und Dienstleistungen der Bürgerstiftung	166
D1.2 Inhaltliche Fokussierung	167
D1.3 Messbarkeit der Leistung	168
D1.4 Bezug zur dritten Forschungsfrage	168
D2. Kooperationen mit gesellschaftlichen Gruppen / Unternehmen / Verwaltung / Politik	169
D2.1 Der intermediäre Sektor	169
D2.2 Rollenerwartungen der Akteure	171
D2.2.1 Rollenerwartung: Moderatorin	171
D2.2.2 Rollenerwartung: Promotorin inhaltlicher Schwerpunkte	175
D2.2.3 Rollenerwartung: Kapitalstarke Impulsgeberin nachhaltiger Stadtentwicklung	177
D2.3 Bezug zur dritten Forschungsfrage	180
D3. Mobilisierung bürgerschaftlichen Engagements	181
D3.1 Stiftungsstrukturen im Vergleich mit politischer Partizipation	181
D3.2 Stifertypen	184

D3.3 Haupt- und Ehrenamt	186
D3.4 Sonderfall Agenda-Stiftung	187
D3.5 Bezug zur dritten Forschungsfrage	188
D4. Instrument der Kapitalanlage	189
D4.1 Hintergrund	189
D4.2 Pro und contra	190
D4.3 Anlässe der Beschäftigung mit ethisch-ökologischem Investment	192
<b>E. Empfehlungen und Forschungsbedarf</b>	<b>195</b>
E.1 Resümee und Empfehlungen	195
E.2 Weiterer Forschungsbedarf	199

## **Quellen**

Literatur	201
Websites	207
Satzungen von Bürgerstiftungen	208
Interviews	210

(Wenn aus Gründen der Lesefreundlichkeit nur die maskuline Form zur Beschreibung der Akteure gewählt wurde, gilt diese geschlechtsübergreifend.)

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1	Umfrageergebnisse bei Bürger-, Gemeinschaftsstiftungen und Gründungsinitiativen, Quelle: Wissenschaftsladen Bonn 2004	Seite 14
Abb. 2	Bürgerstiftungen, die das Gütesiegel tragen, Quelle: Initiative Bürgerstiftungen 2009	Seite 20
Abb. 3	Stiftungszwecke und Förderschwerpunkte von Bürgerstiftungen, Quelle: Wissenschaftsladen Bonn 2004	Seite 23
Abb. 4	Stiftungszwecke von Stiftungen allgemein, Stiftungsverzeichnis NRW 2008, (eigene Darstellung)	Seite 23
Abb. 5	Untersuchungsschritte (eigene Darstellung)	Seite 31
Abb. 6	Auswahlrichter (eigene Darstellung)	Seite 33
Abb. 7	Zusammenspiel der einbezogenen Nachhaltigkeitsprogramme zur Kriterienauswahl (eigene Darstellung)	Seite 39
Abb. 8	CSD-Indikatorenliste	Seite 41
Abb. 9	Ziele des HABITAT-Aktionsprogramms	Seite 44
Abb. 10	Vorgehen zum Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie (eigene Darstellung)	Seite 47
Abb. 11	Indikatoren der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie	Seite 48
Abb. 12	Ziele im Forschungsfeld Städte der Zukunft	Seite 51
Abb. 13	Untersuchungsraster (eigene Darstellung)	Seite 54
Abb. 14	Kernforderungen der einbezogenen Nachhaltigkeitsprogramme	Seite 57
Abb. 15	gemeinsame Ziele der Nachhaltigkeitsprogramme (eigene Darstellung)	Seite 59
Abb. 16	Abgeleitete Anforderungen an die Bürgerstiftung bezogen auf den Output	Seite 61
Abb. 17	Abgeleitete Anforderungen an die Bürgerstiftung bezogen auf die Vernetzung	Seite 63
Abb. 18	Abgeleitete Anforderungen an die Bürgerstiftung bezogen auf das bürgerschaftliche Engagement	Seite 65
Abb. 19	Abgeleitete Anforderungen an die Bürgerstiftung bezogen auf die Schlüsselinstrumente	Seite 67
Abb. 20	Übersicht der Homepageauswertung, Stand 2008	Seite 75
Abb. 21	Untersuchungsschritte, Rückblick Kapital B (eigene Darstellung)	Seite 79
Abb. 22	Akteure der Bürgerstiftung (eigene Darstellung)	Seite 85
Abb. 23	Akteure der nachhaltigen Stadtentwicklung (eigene Darstellung)	Seite 86
Abb. 24	Interviewpartner aufgeteilt nach Sektoren (eigene Darstellung)	Seite 89
Abb. 25	Wohnungs- und Haushaltserhebung, Erfurt 2006	Seite 95
Abb. 26	Image der Stadt Leipzig	Seite 100
Abb. 27	Übersicht der Forschungsfrage 1 und 2 bezüglich des Outputs	Seite 119
Abb. 28	Übersicht der Forschungsfragen 1 und 2 bezüglich der Vernetzung	Seite 133
Abb. 29	Übersicht der Forschungsfragen 1 und 2 bezüglich des bürgerschaftlichen Engagements	Seite 144
Abb. 30	Übersicht der Forschungsfragen 1 und 2 bezüglich der Schlüsselinstrumente	Seite 149
Abb. 31	Art der Tätigkeit der befragten Bürgerstiftungen (eigene Darstellung)	Seite 151
Abb. 32	Höhe der verwendeten Mittel der befragten Bürgerstiftungen (eigene Darstellung)	Seite 151
Abb. 33	Magisches Dreieck der Kapitalanlage wird zum Viereck (eigene Darstellung)	Seite 156
Abb. 34	Überblick der Forschungsfragen 1 und 2 bezogen auf die finanziellen Instrumente	Seite 159
Abb. 35	Untersuchungsschritte, Rückblick Kapital C (eigene Darstellung)	Seite 161
Abb. 36	Stiftungen im gesellschaftlichen Umfeld (eigene Darstellung nach Bühler 2001: 10)	Seite 170
Abb. 37	Bürgerstiftungen in der Rolle der Moderatorin (eigene Darstellung)	Seite 172
Abb. 38	Bürgerstiftungen in der Rolle der Promotorin inhaltlicher Schwerpunkte (eigene Darstellung)	Seite 175
Abb. 39	Bürgerstiftungen in der Rolle der kapitalstarken Impulsgeberin (eigene Darstellung)	Seite 178
Abb. 40	Determinanten politischer Partizipation, in Anlehnung an Buse et al. 1977: 22	Seite 183
Abb. 41	Umfragen des Wissenschaftsladen Bonn 2004 (links) und von Andre Wolf 2007 (rechts) zur Art der Beschäftigten bei der Bürgerstiftung (eigene Darstellung)	Seite 186
Abb. 42	Bürgerstiftung Freiburg zur Anlage ihres Stiftungsvermögens	Seite 193

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Ausgangspunkt der vorliegenden Dissertation war die Beobachtung, dass sich zunehmend Bürgerstiftungen in Deutschland gründen, die sich der Idee der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlen. Daher untersucht diese Arbeit die Schnittstelle zweier Prozesse: dem der nachhaltigen Stadtentwicklung und dem der Bürgerstiftungsbewegung.

Offensichtliche Gemeinsamkeiten lassen sich bereits auf den ersten Blick ausmachen. So haben beide bundesweite Relevanz, sind lokal verankert und langfristig auf eine Verbesserung der Lebensqualität in der Stadt oder Gemeinde ausgerichtet. Im Gegensatz zu vielen anderen lokalen Initiativen, decken beide Prozesse ein breites inhaltliches Spektrum ab und beziehen Bürgernähe und -beteiligung als grundlegende Bausteine mit ein. Andere Gemeinsamkeiten und auch Unterschiede sind eher versteckt und wurden über Recherchen, Fallbeispiele und Experteninterviews in Erfahrung gebracht, um der Frage nachzugehen, welche Grenzen und Möglichkeiten Bürgerstiftungen im Rahmen einer nachhaltigen Stadtentwicklung haben.

Vor diesem Hintergrund stehen in der Dissertation drei aufeinander aufbauende Forschungsfragen:

- **Erste Forschungsfrage:** Welche Anforderungen ergeben sich aus der Programmatik der nachhaltigen Stadtentwicklung für Bürgerstiftungen?
- **Zweite Forschungsfrage:**
  - A. In welcher Weise setzen Bürgerstiftungen die Anforderungen nachhaltiger Stadtentwicklung um?
  - B. Welche Gründe nennen die Stiftungsakteure für ihr Handeln?
- **Dritte Forschungsfrage:** Welche Grenzen und eigene Wege von Bürgerstiftungen zur Mitgestaltung einer nachhaltigen Stadtentwicklung bestehen?

Anhand des Transfers der Ziele der Nachhaltigkeitsprogramme auf die Bürgerstiftung konnte ermittelt werden, wann eine Bürgerstiftung im Sinne nachhaltiger Stadtentwicklung agiert. Diese Ziele werden in vier Bereiche eingeteilt und bei drei zuvor ausgewählten Bürgerstiftungen auf ihre Umsetzung hin überprüft. Ergänzt durch die Erfahrungen von vier Experten und einer Expertin ergeben sich Feststellungen und Empfehlungen, die nachfolgend auszugsweise vorgestellt werden:

Inhaltlicher Output –

zu definieren als ökologische, ökonomische und soziale Ausrichtung der Projekte und Maßnahmen.

- Die Bürgerstiftung kann die Breite der in den Nachhaltigkeitsprogrammen angestrebten Inhalte abdecken und sollte dies auch tun – entweder über operative Projekte oder indem sie über Förderungen andere gemeinnützige Einrichtungen für bestimmte Themen einbezieht.
- Trotz des lokalen Bezugs ist auch eine Berücksichtigung der Entwicklungszusammenarbeit möglich, wie Stiftungsprojekte zum fairen Handel zeigen.

Vernetzung / kooperative Instrumente –

zu definieren als horizontale und vertikale Kooperationen innerhalb der lokalen Akteure

- Die Erfahrung zeigt, dass Stiftungen – nicht nur Bürgerstiftungen – im Rahmen der Stadtentwicklung zunehmend die Funktion von Moderatorinnen einnehmen.
- Im Rahmen der notwendigen Profilierung empfiehlt es sich, weniger die inhaltliche Profilierung voranzutreiben als vielmehr darauf hin zu arbeiten, eine zentrale Position in den lokalen Netzwerken zu erlangen, um diese im Sinne der Nachhaltigkeit miteinander zu verknüpfen.

Bürgerschaftliches Engagement als partizipatives Instrument –

zu definieren als interne Stiftungsstrukturen sowie Motivationswirkung zu mehr Bürgerengagement

- In der Aufbauphase ist es für die Stifter empfehlenswert erst einmal im direkten Umfeld nach Mitstreiterinnen und Mitstreitern zu suchen.
- Über das Gewinnen von Stiftern hinaus, sollte die Stiftung die Chance nutzen, über Projekte punktuelle Unterstützer einzubinden, um verschiedene Bevölkerungsgruppen anzusprechen.
- Da die Stiftungsarbeit auf der Mitwirkung Ehrenamtlicher basiert, sollte es feste Ansprechpartner geben, die sich um die ehrenamtlich Aktiven kümmern.

Schlüsselinstrumente: Planerische und finanzielle Instrumente –

zu definieren als charakteristische Instrumente der Stiftung und der nachhaltigen Stadtentwicklung

- Ein wesentliches Instrument der Bürgerstiftung ist die Kapitalanlage. Hier sollte darauf geachtet werden, dass diese dem Stiftungszweck entspricht, um eine *doppelte Dividende* zu erzielen.
- Um in der Breite agieren zu können und damit einer nachhaltigen Stadtentwicklung gerecht zu werden, sollte die Bürgerstiftung sowohl fördernd als auch operativ tätig sein: Auf diese Weise können einerseits in operativen Projekten Schwerpunkte gesetzt werden, während andererseits gezielt lokale Akteure gefördert werden, um die notwendige Vielfalt abzudecken.
- Durch gezielte Zusammenarbeit mit der Verwaltung hat die Bürgerstiftung die Möglichkeit, auch in solchen Bereichen Einfluss auf eine nachhaltige Stadtentwicklung zu nehmen, in denen gesellschaftliche Gruppen sonst keine Handhabe haben.

Die Ergebnisse zeigen, welche Rolle die Bürgerstiftung im Rahmen einer nachhaltigen Stadtentwicklung spielen kann und wo sie auf dem Weg dorthin die Schwerpunkte legen sollte. Für Bürgerstiftungen sollen die Empfehlungen als Anregung dienen, den bisher eingeschlagenen Weg zu überdenken – insbesondere auch die Aktivitäten, die nicht als Empfehlung genannt werden.

## SUMMARY

The point of departure of this doctoral thesis was the observation that in Germany citizens' foundations are increasingly being set up feeling committed to the idea of sustainability. That is why this study analyses the interface of two processes: that of sustainable urban development and that of the citizens' foundation movement.

Obvious commonalities can already be identified at first glance. Both are of nation-wide relevance, are locally anchored and oriented, in the long term, towards improving the quality of life in the cities or municipalities. Unlike many other local initiatives, both processes cover a broad range in terms of contents and include citizens' concerns and participation as basic elements. Other commonalities as well as differences are rather hidden and were identified through investigations, case studies and expert interviews in order to answer the question of which limits and possibilities citizens' foundations have when they deal with sustainable urban development.

Against this background, this doctoral thesis treats three research questions based on each other:

- **First research question:** Which requirements resulting from the objectives of sustainable urban development do citizens' foundations have to face?
- **Second research question:**
  - A. In which way do citizens' foundations implement the requirements of sustainable urban development?
  - B. Which reasons do the foundation actors mention for their acting?
- **Third research question:** Which limits and own choices exist for citizens' foundations in co-designing sustainable urban development?

Through transferring the goals of the sustainability programmes to the citizens' foundations, it could be determined when a citizens' foundation acts according to the requirements of sustainable urban development. These goals were divided into four areas and their implementation checked at three afore-selected citizens' foundations. Completed by experiences of four experts and one female expert, statements and recommendations arise which are presented subsequently in extracts:

Contentual output –to be defined as ecological, economic and social orientation of the projects and measures.

- The citizens' foundation can cover the whole range of contents aspired by the sustainability programmes and should do so – or through operational projects or by including via promotions other non-profit organisations for specific topics.
- Despite the local relevance, a consideration of development co-operation is possible as show foundation projects on fair trade.

Networking / co-operative instruments –to be defined as horizontal and vertical co-operation within local actors

- Experience shows that foundations – not only citizens' foundations – are increasingly assuming the function of moderators in the context of urban development.
- As to the necessary profiling, it is recommended to promote to a lesser degree the contentual profiling, but rather to orient the work towards accomplishing an essential position in the local networks in order to link them to each other in the spirit of sustainability.

Citizens' involvement as a participative instrument –to be defined as internal foundation structures as well as motivational effects for more citizens' involvement

- In the set-up phase, founders are recommended to look for partners in their near environment, in the first place.
- Beyond gaining founders, the foundation should use the opportunity to involve project-related occasional supporters in order to address different populations.
- As the foundation work is based on the involvement of volunteers, there should be permanent contact persons attending the honorarily active.

Key instruments: Planning and financial instruments –to be defined as characteristic instruments of the foundation and of sustainable urban development.

- An essential instrument of the citizens' foundation is the investment. It should be ensured that it is in line with the foundation's statement of purpose in order to achieve a *double dividend*.
- To be able to act in a wide range and so respond to sustainable urban development, the citizens' foundation should act both on a promoting and an operational basis: Thus, priorities can be focused on in operative projects, on the one hand, while local actors can be promoted in a targeted way, on the other hand, in order to cover the necessary diversity.
- Through focused co-operation with the administration, the citizens' foundation has the opportunity to ensure its influence on sustainable urban development even in such areas over which social groups do not have any control.

The results show which role the citizens' foundation plays in the context of sustainable urban development and what it should focus on in pursuing this way. As to the citizens' foundations, the recommendations are to serve as an inspiration to reconsider the previously taken path – and above all the activities which are not mentioned as recommendations.

## EINLEITUNG

---

*Potenziale von Bürgerstiftungen im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung* – das ist der Themenkomplex, dem in der vorliegenden Arbeit nachgegangen wird. Dabei haben wir es gleich mit mehreren Begriffen zu tun, die bereits von den verschiedensten Fachrichtungen beleuchtet und analysiert worden sind.

Der weiteste Begriff ist sicherlich der der Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit findet sich heutzutage in vielerlei Kontexten wieder: Große Unternehmen haben Nachhaltigkeitsberichte, die Vereinten Nationen haben derzeit die Dekade der Bildung für Nachhaltige Entwicklung ausgerufen und selbst Staatsfrauen und -männer versprechen ihren Wählern nachhaltige Maßnahmen und Verbesserungen. Nicht immer wird Nachhaltigkeit dabei gleich definiert. Gehen wir von der ursprünglichen Definition aus der Forstwirtschaft aus, so ist mit Nachhaltigkeit gemeint, dass dem Wald nur so viel Wald entnommen werden darf, wie im gleichen Zeitraum nachwachsen kann. Diese Definition bezieht sich auf den Menschen als Akteur, der die Nachhaltigkeit fördern oder stören kann. Während sich natürlich jedes Individuum und jede Gruppe mehr oder weniger nachhaltig verhalten kann, wurden in den 1990er Jahren von der lokalen bis zur internationalen Ebene sogenannte Nachhaltigkeitsprozesse angeregt. Auf kommunaler Ebene bewirkte diese Entwicklung, dass in der Stadtentwicklung Bezüge zur Nachhaltigkeit hergestellt wurden und mancherorts noch stets werden. Unabhängig von den inhaltlichen Schwerpunkten und Zielen, die mit dieser Ausrichtung verfolgt werden, liegt ein besonderes Gewicht auf der fachbereichsübergreifenden Betrachtung der Stadtentwicklung. Daher wird darunter in der folgenden Arbeit nicht nur die Stadtplanung und das Verwaltungshandeln im engeren Sinne verstanden, sondern ebenso Maßnahmen gesellschaftlicher Gruppen und anderer lokaler Akteure. Diese Öffnung ermöglicht es, einen Blick auf den dritten Sektor und seine Möglichkeiten im Hinblick auf eine nachhaltige Stadtentwicklung zu werfen. Eine relativ junge Akteurin, der zeitgleich mit den Prozessen nachhaltiger Stadtentwicklung in Deutschland Fuß gefasst hat, ist die Bürgerstiftung, in der sich Bürgerinnen und Bürger für ihre Stadt engagieren – sowohl finanziell als auch durch persönliches Engagement. Auch wenn sich die meisten Bürgerstiftungen sozialen Projekten widmen, die sie entweder selber umsetzen oder finanziell fördern, würden viele Stiftungsgründer die Bürgerstiftung schon aufgrund ihrer auf Langfristigkeit angelegten Organisationsform als *Projektagenturen für Nachhaltigkeit* bezeichnen, wie ein bundesweites Projekt des Wissenschaftsladens Bonn inklusive Umfrage unter Bürgerstiftungen und Gründungsinitiativen gezeigt hat (Bühler / Valentin 2002 sowie Wissenschaftsladen Bonn 2004: 3ff). Wenn sich die Bürgerstiftungen der Idee der Nachhaltigkeit verbunden fühlen, drängt sich die Frage auf, welche Rolle sie im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung spielen und welche Möglichkeiten und Grenzen sie haben, um diese Entwicklung zu unterstützen.

Um dieser Fragestellung nachzugehen, braucht es einleitend eine Definition der Berührungspunkte zwischen einer nachhaltigen Stadtentwicklung auf der einen und der Bürgerstiftung auf der anderen Seite.

Im Folgenden werden einige Schnittstellen dargestellt.

- Inhaltliche und räumliche Zielausrichtung

Eine nachhaltige Stadtentwicklung hat klar definierte Ziele, die teilweise über Indikatoren erfasst werden können. Hier findet sich das Dreieck der Nachhaltigkeit wieder, dem entsprechend ökologische, ökonomische und soziale Ziele gleichermaßen Berücksichtigung finden sollen. Einige Bürgerstiftungen haben dieses Leitbild für sich entdeckt, sind teilweise sogar aus dem Agendaprozess heraus entstanden, und beziehen sich explizit auf die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung (vgl. Lahmann 2002: 145).

Neben der inhaltlichen kommt als gemeinsamer Ansatzpunkt die klare räumliche Zielausrichtung hinzu. Nachhaltige Stadtentwicklung stellt die Stadt in ihren administrativen Grenzen in den Mittelpunkt und erweitert diesen teilweise in Richtung der Kooperationen in die Region. Auch Bürgerstiftungen sind lokal ausgerichtet und konzentrieren sich auf die Entwicklung von Stadt beziehungsweise Gemeinde oder Region. Dies kommt in der Regel bereits durch die Namenswahl zum Ausdruck. So setzt sich der Namen in der Regel aus dem Wort *Bürgerstiftung* und nachfolgend dem Namen der Stadt zusammen, in der sich der Aktionsraum befindet, z.B. *Bürgerstiftung Erfurt*, *Bürgerstiftung Hannover* etc. Nur selten nehmen Bürgerstiftungen andere Namen an, die dann in der Regel aber trotzdem noch etwas mit der Region zu tun haben, z.B. *Zivita* – zusammengesetzt aus *Zittau* und *Vita* oder die *Bürgerstiftung Bürger für Leipzig*, die von der üblichen Namensgebung abweichen musste, da es bereits eine Bürgerstiftung Leipzig gab.

- Zusammenspiel der Akteure

Während Bürgerinnen und Bürger im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Entwicklung mehr Selbst- und Mitbestimmung einfordern, wächst als parallele Entwicklung in zahlreichen Städten die Bürgerstiftung heran die in ihrer deutschen Version ebenfalls partizipative Strukturen aufweist: Bürgerinnen und Bürger werden nicht nur als Stifterinnen und Stifter einbezogen, sondern auch als aktive Mitstreiter zur Umsetzung der gemeinnützigen Ziele der Stiftung in einer bestimmten Stadt oder Region integriert.

Beide Entwicklungen wurden bereits in den 1980er Jahren vorbereitet, als dem bürgerschaftlichen Engagement und der politischen Teilhabe mehr Gewicht verliehen wurde. Ritter spricht sogar von einer „Partizipationswelle“ (Ritter 2006: 132). Damit wird die Bürgerstiftung im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung als neue Akteurin angesehen, die im Zuge der *Partizipationswelle* in die Städte *gespült* worden ist und hier ausgehend von den Bürgern versucht, einen *bottom-up*-Prozess für mehr Lebensqualität in den Städten anzustoßen.

Mit dem Bestreben nach Partizipation geht auch eine Öffnung der Stadtentwicklung für kooperative Prozesse einher. So sprießen in den lokalen Agendaprozessen zahlreiche lokale Foren aus dem Boden, die sich stadtentwicklungspolitischen Themen widmen. Diese Foren sind im Idealfall mit Vertretern aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und gesellschaftlichen Gruppen besetzt – also nicht mit den Bürgern als Einzelperson, sondern mit Interessensvertretern, die als Kooperationspartner zusammenarbeiten. Diese Gremien gehen auf die Agenda 21 zurück, in der gefordert wird, dass „jede Kommunalverwaltung [...] in einen Dialog mit ihren Bürgern, örtlichen Organisationen und der Privatwirtschaft eintreten [soll]“ (Agenda 21, Kap. 28.3). Auch viele deutsche Bürgerstiftungen

orientieren sich in ihrer Arbeitsweise an kooperativen Strukturen und halten dies in ihrer Satzung fest. Ein Beispiel ist die Agenda21-Stiftung Diepholz, die aus einer Kooperation verschiedener Verbände mit der Stadtverwaltung entstanden ist.

- **Schlüsselinstrumente**

Neben diesen offensichtlichen Schnittmengen fällt jedoch auch ein Bereich auf, der auf den ersten Blick keine Übereinstimmung zeigt – und zwar die Mittel und Wege, wie die Ziele erreicht werden: Während sich die Stiftung vorrangig auf den Einsatz ihres Kapitals zur Erfüllung der Stiftungszwecke konzentriert – sei es über operative und fördernde Tätigkeit oder über die Art der Kapitalanlage, kommen in den Nachhaltigkeitsprogrammen vorrangig die Instrumente der Verwaltung zum Zuge – zum Beispiel die Stadtplanung. Es wird also zu untersuchen sein, welche der Instrumente, die in den Nachhaltigkeitsprogrammen vorgeschlagen werden, in den Stiftungskontext *übersetzt* werden können und welche stiftungstypischen hinzukommen.

In der nachfolgenden Arbeit werden diese Schnittstellen mittels Literatur- und Websiteanalysen konkretisiert und über Fallbeispiele und Experteninterviews in der Praxis überprüft, um abschließend detaillierte Aussagen darüber machen zu können, welche Grenzen und Möglichkeiten Bürgerstiftungen haben – unabhängig davon, ob sie derzeit von allen oder nur von einzelnen Bürgerstiftungen zur Anwendung kommen.

## A. UNTERSUCHUNGSANSATZ UND METHODIK

---

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Schnittmenge zweier Prozesse: dem der nachhaltigen Stadtentwicklung und dem Entwicklungsprozess der Bürgerstiftung in Deutschland. Untersucht wird sowohl die aktuelle Situation als auch die zukünftigen Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme der Bürgerstiftung auf die nachhaltige Stadtentwicklung.

In den letzten Jahren ist in vielen deutschen Städten die Bürgerstiftung als neue Organisationsform entstanden, die als intermediäre Einrichtung zwischen Staat, Markt und privatem Bereich angesiedelt ist. In den zehn Jahren nach Gründung der ersten beiden Bürgerstiftungen in Gütersloh 1996 und Hannover 1997 kam es bundesweit zu etwa 150 Neugründungen, so dass teilweise sogar von einem *Boom* gesprochen wurde (vgl. Hellmann 2006: 6). Damit wurde eine Organisationsform geschaffen, die es vorher noch nicht gab und die offensichtlich den Puls der Zeit traf. Die Zahl der Bürgerstiftungen hat sich in den vier darauf folgenden Jahren nahezu verdoppelt<sup>1</sup>, der Boom hat sich also noch verstärkt. Mittlerweile scheint der Scheitelpunkt jedoch erreicht zu sein, die Anzahl der Neugründungen flacht langsam ab und die Konsolidierung beginnt, wie die Ergebnisse der jährlichen Märzumfragen der Initiative Bürgerstiftungen zeigen. Es stellt sich also die Frage, was es mit der Organisationsform der Bürgerstiftung auf sich hat, dass ihr eine zunehmende Anzahl an Menschen Geld und Zeit widmen?

Im gleichen Zeitraum, in dem die Bürgerstiftung Einzug in deutsche Städte hielt, machte sich auch eine andere lokale Bewegung einen Namen: Über zwanzig Prozent der deutschen Städte und Kreise verabschiedeten Ratsbeschlüsse zur Umsetzung einer lokalen Agenda 21 und verpflichteten sich damit den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung als inhaltliche und strukturelle Ausrichtung der Zukunft.<sup>2</sup> Im Rahmen der sogenannten Agendaprozesse wurden Eckpfeiler einer nachhaltigen Stadtentwicklung gesetzt – sowohl bezüglich der inhaltlichen Schwerpunkte als auch bezüglich der Kultur der Zusammenarbeit lokaler Akteure, die von Bürgerengagement geprägt sein sollte.

Beide Bewegungen – die nachhaltige Stadtentwicklung sowie die Entwicklung von Bürgerstiftungen – haben zahlreiche Berührungspunkte, sei es aufgrund ihrer inhaltlichen Ausrichtung oder aufgrund der Personalunion ihrer Akteure. Einige Bürgerstiftungen wurden direkt aus lokalen Agendaprozessen heraus gegründet, wie beispielsweise der Name der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München schon zeigt. Aber auch zahlreiche unabhängig vom Nachhaltigkeitsprozess gegründete Bürgerstiftungen fühlen sich einer nachhaltigen Entwicklung verbunden (vgl. Valentin 2004: 3). Es stellt sich aber die Frage, wie sich diese Verbundenheit in der Praxis ausdrückt und welche Möglichkeiten die Bürgerstiftung als Nachhaltigkeitsakteurin hat.

---

<sup>1</sup> Die Zahlen schwanken zwischen 250 und 300 Bürgerstiftungen, die von der Initiative Bürgerstiftungen und der Aktiven Bürgerschaft mit Stand 2010 aufgelistet werden.

<sup>2</sup> Erhebung der Ratsbeschlüsse zur Umsetzung der lokalen Agenda 21 von CAF/Agenda-Transfer im Anhang, da die Seite der Agentur seit ihrer Schließung nicht mehr online steht.

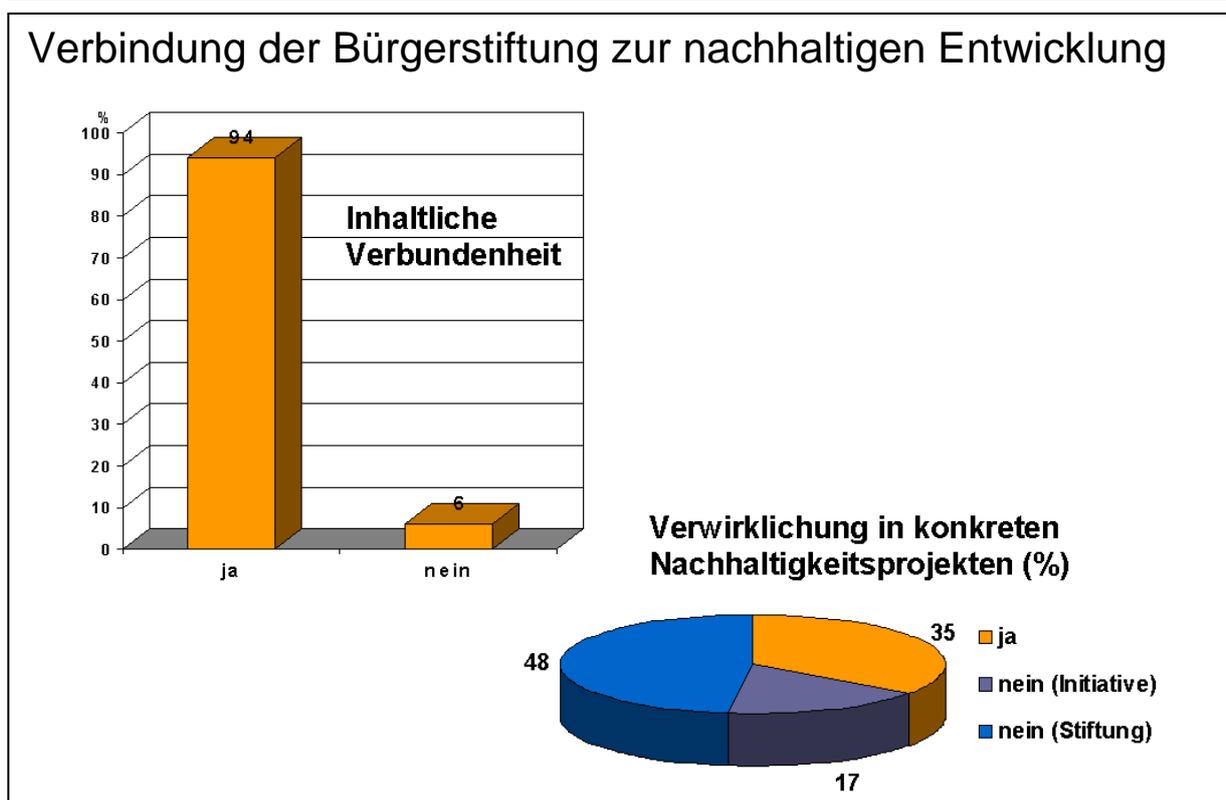


Abb. 1: Umfrageergebnisse bei Bürger-, Gemeinschaftsstiftungen und Gründungsinitiativen, Quelle: Wissenschaftsladen Bonn 2004

Nachfolgend werden die beiden Bewegungen zunächst getrennt voneinander vorgestellt, wobei es sowohl um ihre historische Herleitung als auch um ihre aktuelle politische und wissenschaftliche Diskussion in Bezug zum Untersuchungsschwerpunkt der vorliegenden Arbeit geht. Im Anschluss an die gesonderte Betrachtung der Bürgerstiftung und der nachhaltigen Stadtentwicklung, wird die gemeinsame Schnittmenge beider Bewegungen dargestellt. Dies bezieht sich sowohl auf Berührungspunkte beim theoretischen Überbau als auch bei der praktischen Umsetzung. Das Ergebnis dieser Betrachtung bildet die Basis für die Forschungsfragen und das Untersuchungsmuster, die im Kapitel A4 vorgestellt werden.

## A1. Stadtentwicklung & Nachhaltigkeit

Nachhaltige Stadtentwicklung ist eine Wortschöpfung der 90er Jahre, die zehn Jahre zuvor wahrscheinlich noch nicht möglich gewesen wäre (vgl. Ritter 2006: 134). In dieser Zeit fand innerhalb der Stadtpolitik ein Wechsel hin zur strategischen Stadtentwicklung statt, in der auch Begriffe, wie *integrierte Stadtentwicklungspolitik* wieder offiziell diskutiert wurden, nachdem sie zuvor durch eine projektorientierte Stadtentwicklung abgelöst worden waren. Die Ursachen dieses Wandels hin zur ganzheitlichen Sichtweise liegen laut Ritter zum einen in der finanziellen Notwendigkeit einer durchdachten Schwerpunktsetzung, da die Schulden der Kommunen stetig stiegen und der Spielraum der öffentlichen Hand aufgrund der Bevölkerungsabnahme und der damit verbundenen

Kostenerhöhung pro Einwohner abnahm. Zum anderen drängte in den 90er Jahren die Leitidee der nachhaltigen Entwicklung ins öffentliche Bewusstsein. Sie verlangte eine ganzheitliche Betrachtungsweise, um ein Gleichgewicht der Ansprüche zu gewährleisten (vgl. Becker 2008: 13).

Anders als die Stadtplanung, hat Stadtentwicklung die Gesamtentwicklung der Stadt zum Ziel. Dazu gehören die Einbeziehung interdisziplinärer Themen aus ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen sowie die horizontale und vertikale Vernetzung. Diese Grundsätze spiegeln klar den Einfluss der allgemeinen Diskussion um Ziele und Strukturen einer nachhaltigen Entwicklung wider – sei es bezogen auf die Stadt, den Staat oder international. Die allgemeine Nachhaltigkeitsdebatte nahm ihren Anfang auf internationaler Ebene bereits 1972 mit einer ersten internationalen Umweltkonferenz in Stockholm. Auf wissenschaftlicher Ebene initiierte die Konferenz zwei parallele Strömungen, die man kennen sollte, um die thematische Ausrichtung des Prozesses nachvollziehen zu können:

In den Industriestaaten wurde durch die Arbeiten des Club of Rome eine öffentliche Diskussion um die anthropogene Bedrohung der Umwelt in Gang gebracht. In dessen 1972 veröffentlichten Bericht zu den *Grenzen des Wachstums* (Meadows: 1972) wurden insbesondere die bei unveränderten Trends für die Zukunft zu erwartenden Ressourcenengpässe herausgestellt. Modelle der späten achtziger Jahre verlagerten die ökologischen Probleme von der Endlichkeit der Ressourcen auf die Überlastung der Senken. Einschränkungen bezüglich der Leistungsfähigkeit des Ökosystems bis hin zu dessen Zusammenbruch seien demnach in erster Linie von der Überlastung der Senken und erst an zweiter Stelle durch die Übernutzung der Quellen zu erwarten (vgl. Deutscher Bundestag / Enquete-Kommission Schutz des Menschen und der Umwelt 1998: 30).

In den Entwicklungsländern wurde der Schwerpunkt der zukünftigen Entwicklung im Bariloche-Report wenige Jahre später auf die Beseitigung von Hunger und Armut gelegt, was zu einer grundsätzlich neuen Weltwirtschaftsordnung und Verteilungsstruktur der Lasten und Nutzen führen sollte (vgl. Spangenberg 1991: 181).

In den folgenden Konferenzen sollten diese beiden Strömungen schließlich verknüpft werden. Einen Synthesversuch stellte 1992 in Rio de Janeiro die internationale Konferenz für Umwelt und Entwicklung (United Nations Conference for Environment and Development = UNCED) dar. Unter dem Leitgedanken des *Sustainable Development* war Ziel der Konferenz in Zusammenarbeit von über 180 Staaten der Grundstein für ein solches Konzept zu legen. Wie *Sustainable Development* zu definieren ist, wurde von der Brundtland-Kommission<sup>3</sup> als vorbereitendem Gremium der Rio-Konferenz wie folgt festgehalten:

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ (World Commission on Environment and Development 1987: 43)

Abgeleitet daraus forderte sie demnach eine themenübergreifende Sichtweise und politische Implementierung von Entscheidungen, die räumliche und zeitliche Grenzen überschreiten. Der Grund

---

<sup>3</sup> World Commission for Social and Economic Development unter Leitung von Gro Harlem Brundtland

für diese Forderung lag in der wachsenden Erkenntnis, dass Entscheidungen, die auf nationaler oder regionaler Ebene getroffen werden, häufig Konsequenzen für andere Areale haben (vgl. Spangenberg 1998: 3). Ein klassisches Beispiel dafür ist der Schadstoffeintrag in Gewässer und Atmosphäre, dessen Folge- und Langzeitschäden über den Zeithorizont einer Generation ebenso hinausgeht wie über räumliche Grenzen, da die ökologischen Auswirkungen Staatsgrenzen überschreiten. Demzufolge erfordert die Gestaltung der Zukunft laut Spangenberg zugleich eine „räumliche und zeitliche Entgrenzung“.

Ergebnis der Rio-Konferenz war die Verabschiedung einer Reihe von Dokumenten, von denen die Agenda 21 am umfangreichsten und bekanntesten ist.<sup>4</sup> In den vierzig Kapiteln der Agenda 21 werden ökologische, ökonomische und soziale Schwerpunkte einer nachhaltigen Entwicklung skizziert sowie ihre Akteure und Umsetzungsmechanismen aufgeführt.

Mit der Lösung der Frage, wie die Theorie der Entgrenzung in die Praxis umgesetzt werden kann, das heißt, wie die in der Agenda 21 dargelegte Ausgestaltung der Nachhaltigkeit explizit umgesetzt werden soll, sind zahlreiche Ebenen befasst, von der internationalen über die nationale bis hin zur Stadtteilebene (vgl. Schäffler: 1998). Der Auftrag zur lokalen Umsetzung der zukunftsfähigen Entwicklung wird ausdrücklich im Kapitel 28 der Agenda 21 erteilt, das auf Initiative der International Union of Local Authorities (IULA), des International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI) und Towns and Development in die Agenda 21 aufgenommen wurde (vgl. European Environment Agency 1997: 33). Aus der dortigen Forderung an die Kommunalverwaltung „in einen Dialog mit ihren Bürgern, örtlichen Organisationen und der Privatwirtschaft ein[zu]treten und eine kommunale<sup>5</sup> Agenda 21 [zu] beschließen“ (Agenda 21, Kap. 28.3), hat sich Ende der 1990er Jahre eine rasant steigende Anzahl von Ratsbeschlüssen zur Umsetzung lokaler Agenden 21 ergeben. Teilweise haben hundert Prozent der Kommunen eines Kreises einen Beschluss zur Umsetzung der lokalen Agenda 21 verabschiedet (vgl. Breyer 1998: 13). Gut zwanzig Prozent aller deutschen Kommunen und Kreise waren es zur aktivsten Zeit der *Agendabewegung*, die über die Unterzeichnung der Charta von Aalborg, verbunden mit einem Ratsbeschluss, ihre Bereitschaft zur Entwicklung und Umsetzung ihrer lokalen Agenda 21 erklärt haben. Mit der Charta von Aalborg wurde 1994 als Reaktion auf die Rio-Konferenz die *Europäische Kampagne zukunftsbeständiger Städte* initiiert, mit deren Unterzeichnung sich die Kommunen zu einer zukunftsfähigen Wirtschaftsentwicklung, zu sozialer Gerechtigkeit sowie zum Schutz der Umwelt bezüglich Flächennutzung, städtischer Mobilität, Weltklima und Emissionen / Eutrophierung verpflichteten. Zur Umsetzung dieser Verpflichtungen sprachen sie sich für kommunale Selbstverwaltung, Bürgerbeteiligung und den Einsatz politischer und planerischer Instrumente aus (vgl. ICLEI / Charta von Aalborg 1994: Teil 1).

Darüber hinaus spielte die kommunale Handlungsebene schon wegen des zu erwartenden Wachstums der städtischen Bevölkerung, des „globalen Verstädterungsprozesses“ (Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung 1998: 1) eine wichtige Rolle. Daher wurden internationale

---

<sup>4</sup> Weitere in Rio verabschiedete Dokumente sind die Klimakonvention, die Konvention über Biologische Vielfalt, die Walderklärung und die Rio-Deklaration.

<sup>5</sup> *kommunal* und *lokal* werden in dem Zitat synonym gebraucht

Anstrengungen für eine nachhaltige Ausrichtung der Stadt- und Siedlungspolitik unternommen. Ein Beispiel dafür sind die Weltsiedlungskonferenzen Habitat I und II, die städtische Probleme und Veränderungspotenziale in den Mittelpunkt stellten.

Nachhaltige Stadtentwicklung bedeutet in Abwandlung zur bekannten Nachhaltigkeitsdefinition der Brundtland-Kommission, „gleichzeitig die Lebensqualität vor Ort zu verbessern und die Bedürfnisse der heute und in Zukunft lebenden Bevölkerung zu befriedigen, ohne dabei die Bedürfnisse der Menschen in anderen Regionen einzuschränken“ (vgl. Projektwebsite *Städte der Zukunft* des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung). Anwendungsbezogener definiert die Konrad Adenauer Stiftung nachhaltige Stadtentwicklung als „die zukünftige Verknüpfung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte, [die] [...] zu einem bestimmenden Faktor staatlicher und kommunaler Politik in Deutschland geworden [ist]. Damit sollen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass sich eine Gemeinde, eine Stadt oder eine Region als attraktiver Lebens-, Wirtschafts-, Erholungs- und Kulturraum für die heutige sowie für nachfolgende Generationen entwickeln kann“ (Walcha o.J.: 3).

Die Konkretisierung dieser pauschalen Definitionen würde an dieser Stelle zu weit gehen, wird aber im nachfolgenden Kapitel aufgegriffen. Es gibt zahlreiche Beispiele für die Ausformulierung konkreter Handlungsfelder. Die in dem folgenden Kapitel dargestellten Indikatorensätze des HABITAT-Prozesses und des nationalen Projektes *Städte der Zukunft* bilden eine umfassende Auswahl der in diesem Zusammenhang behandelten Themen ab.

Nach dem Boom der lokalen Nachhaltigkeitsbeschlüsse ab 1996, ebte dieser Mitte 2000 wieder ab, was politisch auch dadurch zum Ausdruck kam, dass das öffentlich geförderte bundesweite Agenda-Transfer Büro, dessen Aufgabe vorrangig in der Beratung der Agenda-Akteure lag, eingestellt wurde. Auch die lokalen Mittel für Agendaprozesse wurden zurückgefahren, zusätzlich eingerichtete Agendabüros geschlossen und der Aufgabenbereich entweder ganz eingestellt oder an bereits bestehende Zuständigkeiten angegliedert, wo er dann aufgrund der zusätzlichen Arbeitsbelastung zumeist entsprechend reduziert wurde.

Neben den Aktivitäten, die unter dem Titel der lokalen Agenda 21 firmieren, gibt es in den Städten und Gemeinden zahlreiche Maßnahmen, die man ebenfalls der Idee der Nachhaltigkeit zuordnen kann, auch wenn dies nicht explizit passiert. Während die Agendaprozesse als freiwillige Leistungen vielfach der kommunalen Haushaltssicherung zum Opfer gefallen sind, bleibt das Ziel der nachhaltigen Stadtentwicklung bis heute bestehen. Dieses eindeutig auf den kommunalen Handlungsspielraum ausgelegte Tätigkeitsfeld legt den Fokus auf bereits etablierte kommunale Aufgaben – freiwillige und verpflichtende – nach sich, die teilweise eine Öffnung in Richtung Nachhaltigkeit erfahren. Beispiele dafür sind flächenschonendes Bauen und Flächenrecycling oder der Ausbau des ÖPNV und des Radwegenetzes.

In der vorliegenden Arbeit werden die historischen Entwicklungen der nachhaltigen Entwicklung beziehungsweise Stadtentwicklung bis zum heutigen Tag mit einbezogen. Dabei beschränkt sich das Verständnis der Stadtentwicklung nicht auf Stadtplanung im engeren Sinne, sondern umfasst die Gesamtheit der Aktivitäten, mit denen Stadt- und Regionalentwicklung beeinflusst wird.

## A2. Die Bürgerstiftung als lokale Akteurin

Wenn von lokalen Aktivitäten die Rede ist, muss auch von den wesentlichen lokalen Akteuren die Rede sein, die ihre Interessen mittels verschiedener Strategien mehr oder weniger erfolgreich durchsetzen. In immer mehr Städten gesellen sich zu den bestehenden Akteursgruppen der Zivilgesellschaft neugegründete Bürgerstiftungen hinzu. Verglichen damit, dass es rund 80 Jahre gedauert hat, bis die Organisationsform der *community foundation* als Vorbild der deutschen Bürgerstiftung ihren Weg aus dem angloamerikanischen Raum bis nach Deutschland gefunden hat, ist der Anstieg der Gründungszahlen von Bürger- und Gemeinschaftsstiftung seit Eintragung der ersten deutschen Bürgerstiftung 1996 als rasant zu bezeichnen. Allein im Zeitraum, in dem für die vorliegende Arbeit recherchiert wurde (2006-2009), hat sich die Zahl der öffentlich von der *Initiative Bürgerstiftungen* und der *Aktiven Bürgerschaft* erfassten Bürgerstiftungen von 146 auf 286 fast verdoppelt. Die genaue Zahl schwankt je nach befragter Beratungsorganisation, da der Begriff der Bürgerstiftung nicht geschützt ist.<sup>6</sup> Aufgrund dieser Ungenauigkeit wurde vom Bundesverband Deutscher Stiftungen ein Gütesiegel initiiert, für dessen Erwerb Bürgerstiftungen zehn festgelegte Merkmale erfüllen müssen. Diese Merkmale, die unten aufgelistet sind, gelten mittlerweile als Standard zur Charakterisierung von Bürgerstiftungen, auch wenn sich nicht alle um das Siegel bewerben.

Bedeutende Organisationen, die Bürgerstiftungen bei Ihrer Gründung und Stiftungsarbeit unterstützen, sind die *Aktive Bürgerschaft* als Einrichtung der Volks- und Raiffeisenbanken und die *Initiative Bürgerstiftungen*, die unter anderem von der Bertelsmann Stiftung initiiert wurde und heute von verschiedenen Stiftungen zusammen mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend getragen wird. Auch die Bertelsmann Stiftung als ursprüngliche Initiatorin der *Initiative Bürgerstiftungen* bietet weiterhin Beratungsdienstleistungen für Bürgerstiftungen an und fördert den internationalen Austausch der Bürgerstiftungen. Jede dieser Organisationen publiziert ihre eigene Definition von Bürgerstiftungen, die sich jedoch sehr ähneln und lediglich in Nuancen und Schwerpunktsetzungen voneinander abweichen. Sie treffen sich in den oben erwähnten Merkmalen des Bundesverbands Deutscher Stiftungen:

1. Eine Bürgerstiftung ist gemeinnützig und will das Gemeinwesen stärken. Sie versteht sich als Element einer selbstbestimmten Bürgergesellschaft.
2. Eine Bürgerstiftung wird in der Regel von mehreren Stiftern errichtet. Eine Initiative zu ihrer Errichtung kann auch von Einzelpersonen oder einzelnen Institutionen ausgehen.
3. Eine Bürgerstiftung ist wirtschaftlich und politisch unabhängig. Sie ist konfessionell und parteipolitisch nicht gebunden. Eine Dominanz einzelner Stifter, Parteien, Unternehmen wird abgelehnt. Politische Gremien und Verwaltungsspitzen dürfen keinen bestimmenden Einfluss auf Entscheidungen nehmen.

---

<sup>6</sup> Im Jahr 2006 konnten über die Website der Aktiven Bürgerschaft und der Initiative Bürgerstiftungen insgesamt 146 Bürgerstiftungen ausfindig gemacht werden. Im Januar 2010 verzeichnet die Aktive Bürgerschaft insgesamt 262 Bürgerstiftungen. Die Bertelsmann Stiftung hat zum selben Zeitpunkt 212 Bürgerstiftungen gelistet inkl. sechs kirchlichen, 15 kommunalen und 16 Bürgerstiftungen von Geldinstituten, wovon einige nicht bei der Aktiven Bürgerschaft erfasst sind.

4. Das Aktionsgebiet einer Bürgerstiftung ist geografisch ausgerichtet: auf eine Stadt, einen Landkreis, eine Region.
5. Eine Bürgerstiftung baut kontinuierlich Stiftungskapital auf. Dabei gibt sie allen Bürgern, die sich einer bestimmten Stadt oder Region verbunden fühlen und die Stiftungsziele bejahen, die Möglichkeit einer Zustiftung. Sie sammelt darüber hinaus Projektspenden und kann Unterstiftungen und Fonds einrichten, die einzelne der in der Satzung aufgeführten Zwecke verfolgen oder auch regionale Teilgebiete fördern.
6. Eine Bürgerstiftung wirkt in einem breiten Spektrum des städtischen oder regionalen Lebens, dessen Förderung für sie im Vordergrund steht. Ihr Stiftungszweck ist daher breit. Er umfasst in der Regel den kulturellen Sektor, Jugend und Soziales, das Bildungswesen, Natur und Umwelt und den Denkmalschutz. Sie ist fördernd und/oder operativ tätig und sollte innovativ tätig sein.
7. Eine Bürgerstiftung fördert Projekte, die von bürgerschaftlichem Engagement getragen sind oder Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Dabei bemüht sie sich um neue Formen des gesellschaftlichen Engagements.
8. Eine Bürgerstiftung macht ihre Projekte öffentlich und betreibt eine ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit, um allen Bürgern ihrer Region die Möglichkeit zu geben, sich an den Projekten zu beteiligen.
9. Eine Bürgerstiftung kann ein lokales Netzwerk innerhalb verschiedener gemeinnütziger Organisationen einer Stadt oder Region koordinieren.
10. Die interne Arbeit einer Bürgerstiftung ist durch Partizipation und Transparenz geprägt. Eine Bürgerstiftung hat mehrere Gremien (Vorstand und Kontrollorgan), in denen Bürger für Bürger ausführende und kontrollierende Funktionen innehaben.

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen fasst die Merkmale wie folgt zusammen: „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.“ (Arbeitskreis Bürgerstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen 2000: o.S.)

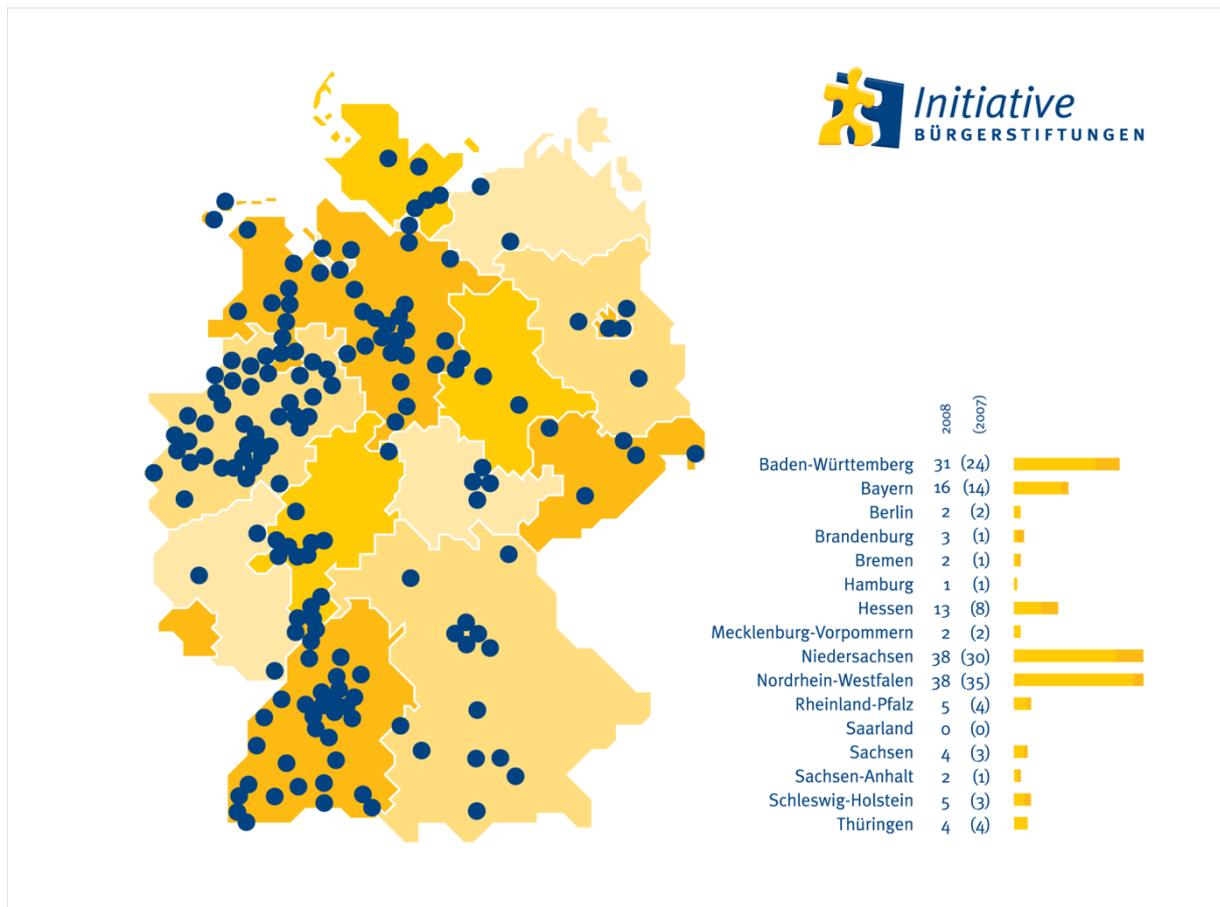


Abb. 2: Bürgerstiftungen, die das Gütesiegel tragen, Quelle: Initiative Bürgerstiftungen 2009

Um die Bürgerstiftung näher zu charakterisieren, bietet sich eine Betrachtung dessen an, welche Aktivitäten und Projekte Bürgerstiftungen unterstützen beziehungsweise initiieren. Diese Projekte orientieren sich an den Satzungszwecken. Ihre Beschreibung in Kapitel A2.1 macht deutlich, welcher inhaltlichen Schwerpunkte sich die Bürgerstiftung annimmt. Darüber hinaus sind die Art der Projektumsetzung, der Entscheidungsfindung und der Interaktion dieses eher neuen Akteurs in der kommunalen Landschaft interessant, so dass in Kapitel A2.2 ergänzend der Blick auf die Arbeitsweise gelenkt werden. Sowohl die inhaltlichen Schwerpunkte als auch die Arbeitsweise wird nachfolgend im Überblick dargestellt.

## A2.1 INHALTLICHE SCHWERPUNKTE VON BÜRGERSTIFTUNGEN – EIN EINSTIEG

Die meisten deutschen Bürgerstiftungen fallen durch ihre Aktivität für ihre Stadt oder Gemeinde beziehungsweise für die Bürgerinnen und Bürger auf. *Von Bürgern für Bürger* ist daher auch ein gerne verwendeter Slogan der Stiftungsakteure (vgl. Interview L6). Im Vorgriff auf die nachfolgende Analyse der Stiftungstätigkeit, sollen bereits an dieser Stelle einige Eindrücke der Aktivitäten von Bürgerstiftungen gegeben werden:

Die meisten Stiftungen konzentrieren sich bei ihren Projekten auf symbolträchtige Aktivitäten, die für die Stadt stehen oder für den Zusammenhalt der Bürgerinnen und Bürger. Das können Preisverleihungen – beispielsweise für ehrenamtliches Engagement – oder Vortragsveranstaltungen beziehungsweise Lesungen mit Persönlichkeiten aus dem lokalen Umfeld oder Bürgerfeste sein, um nur einige Maßnahmen zu nennen, die zwar wenig Mittel verbrauchen, aber eine große Wirkung in Presse und Öffentlichkeit erzielen.



*Fotos der Bürgerstiftung München: links Vortrag Prof. Lesch; rechts Facharbeitspreis zum Thema Nachhaltigkeit*

Neben solchen operativen Projekten sind die meisten Bürgerstiftungen auch fördernd tätig und unterstützen Projekte anderer gemeinnütziger Einrichtungen in ihrer Stadt oder Gemeinde. Diese Förderung liegt finanziell betrachtet in der Regel nur im drei- oder vierstelligen Euro-Bereich, so dass damit anteilige Kosten oder Sachkosten für eine Publikation, eine notwendige Anschaffung oder eine Veranstaltung finanziert werden können.

Thematisch sind Bürgerstiftungen in der Regel breit aufgestellt – zumindest was die Nennung der Stiftungszwecke in ihren Satzungen betrifft. Dieses breite Spektrum liegt auch darin begründet, dass die Stiftungen auf die jeweiligen Bedürfnisse vor Ort eingehen wollen und mit einer zu engen Satzung keine zukünftigen Themen ausgeschlossen werden sollen (vgl. Wissenschaftsladen Bonn 2004: 4). Daher ist es sinnvoll nicht nur die Satzungszwecke zu betrachten, sondern auch die Schwerpunkte der tatsächlich durchgeführten und geförderten Aktivitäten einzubeziehen. Wie die Erfahrung aus der Praxis zeigt, finden sich viele Stiftungen schwerpunktmäßig bei der Kinder- und Jugendförderung wieder (vgl. Märzumfrage des Bundesverbands Deutscher Stiftungen 2009). So fördert die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München beispielsweise die musische Erziehung von Kindern und die Stiftung Bürger für Leipzig veranstaltet jedes Jahr ein öffentliches Picknick, bei dem zum Beispiel Spenden für Zuckertüten von Erstklässlern gesammelt wurden, deren Eltern sich sonst keine Zuckertüte leisten könnten (siehe nachfolgende Fotos). Eine ausführliche Darstellung des inhaltlichen Outputs von Bürgerstiftungen ist als Ergebnis der vorliegenden Untersuchung im Kapitel C4.1 zu finden.



*Projektfotos der  
Bürgerstiftung  
Zukunftsfähiges  
München (links)  
und der Stiftung  
Bürger für  
Leipzig (rechts)*



Auch wenn letztlich erst die Untersuchung der Projekte zeigt, was eine Bürgerstiftung tatsächlich tut, offenbart der Blick auf die Satzungszwecke bereits Besonderheiten der Bürgerstiftungen gegenüber anderen Stiftungen: Der erste Unterschied liegt in der Anzahl der Stiftungszwecke, die eine Stiftung in ihrer Satzung stehen hat. Während dies bei Bürgerstiftungen durchschnittlich sechs sind (vgl. Wissenschaftsladen Bonn 2004: 4), liegt diese Zahl bei anderen Stiftungen deutlich niedriger. Das zeigen auch die nachfolgenden beiden Grafiken: Bei der ersten Grafik macht die hohe Prozentzahl der Bürgerstiftungen, die die jeweiligen Stiftungszwecke angekreuzt haben, deutlich, dass es eine erhebliche Ansammlungen von Stiftungszwecken in einer Satzung geben muss. So ergeben sich rein rechnerisch 577 Prozent, wenn man die Antworten aller Bürgerstiftungen zusammen zählt. Das heißt, dass durchschnittlich 5,77 Stiftungszwecke pro Bürgerstiftung angekreuzt wurden. Bei der zweiten Grafik, in der alle Stiftungen – nicht nur Bürgerstiftungen – in Nordrhein-Westfalen befragt wurden, muss die Anzahl aufgrund der niedrigeren Prozentzahlen bei zwei bis drei Zwecken pro Satzung liegen. Durch diese Beobachtung wird die oben bereits erwähnte inhaltlich breite Ausrichtung der Bürgerstiftung bestätigt.

Auch die Verschiedenartigkeit der Stiftungszwecke, die aus den Grafiken hervorgehen, ist hervorhebenswert: Während beispielsweise der Stiftungszweck Umwelt- und Naturschutz in der allgemeinen Stiftungsübersicht des Landes Nordrhein-Westfalen mit zehn Prozent kaum eine Bedeutung hat, nennen ihn 76 Prozent der vom Wissenschaftsladen Bonn befragten Bürgerstiftungen als Satzungszweck und setzen ihn damit fast gleichrangig neben soziale Zwecke – ein Novum für die deutsche Stiftungslandschaft, wo laut aktuellen Daten des Bundesverbands Deutscher Stiftungen (Veröffentlichung 2010) durchschnittlich nur 7,6 Prozent der Kapitalerträge aller Stiftungen in den Umweltschutz fließen. Doch auch bei Bürgerstiftungen hat der Umweltschutz bezogen auf die Höhe der Förderung einen geringen Stellenwert, obwohl er als Satzungszweck festgelegt ist.

### Stiftungszwecke und Förderschwerpunkte von Bürgerstiftungen

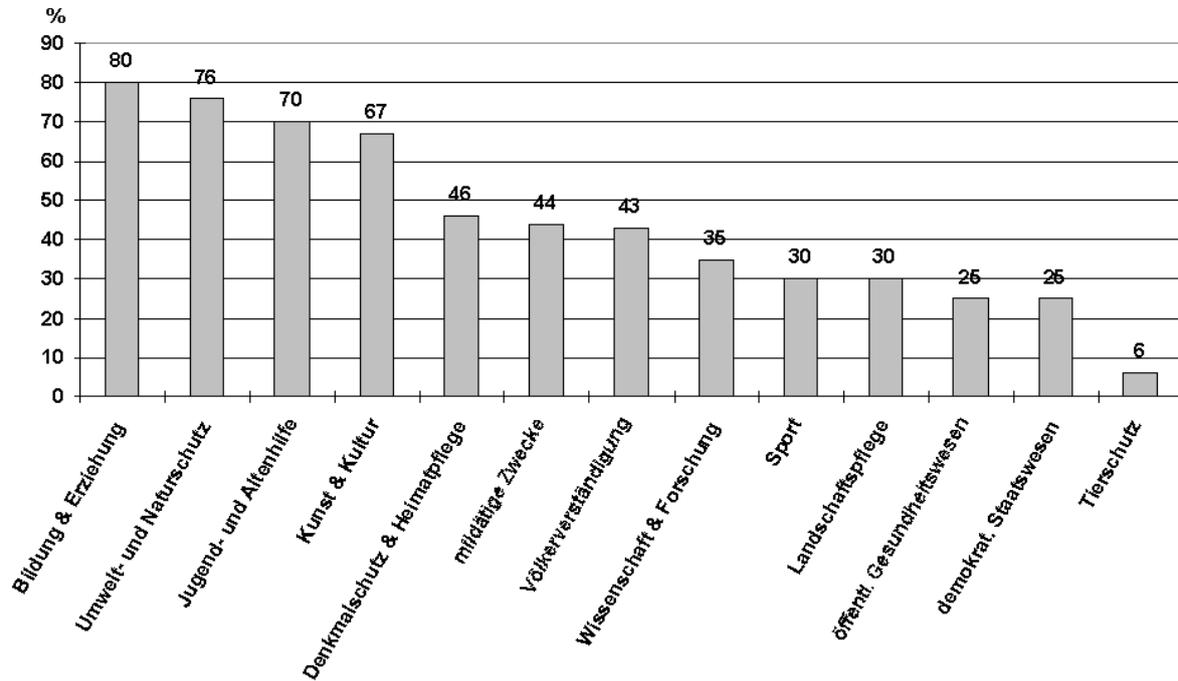


Abb. 3 Wissenschaftsladen Bonn, 2004

### Stiftungszwecke von Stiftungen allgemein

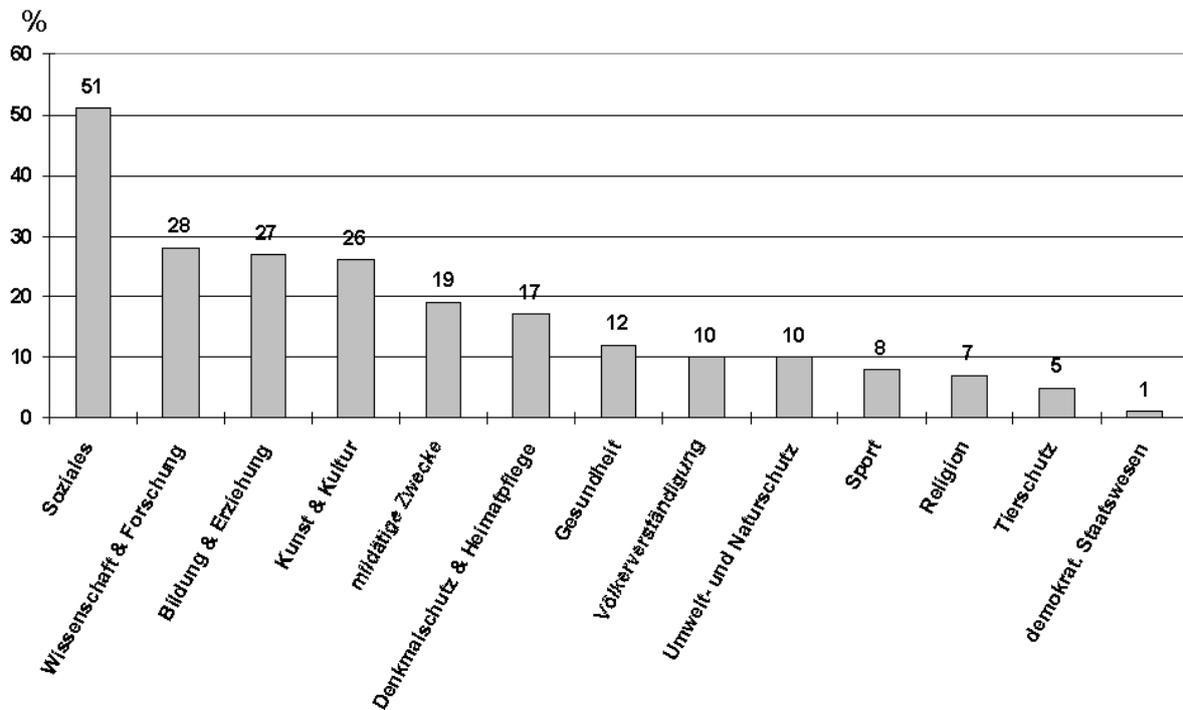


Abb. 4 Stiftungsverzeichnis NRW, 2008  
(eigene Darstellung)

## A2.2 ARBEITSWEISE DER BÜRGERSTIFTUNG – EIN EINSTIEG

Auch wenn einleitend die Bürgerstiftung bereits über die zehn Merkmale einer Bürgerstiftung definiert wurde, ist die tatsächliche Arbeitsweise noch unklar. Stiftungen sind landläufig eher bekannt in Form von Parteienstiftungen<sup>7</sup>, privaten Stiftungen wohlhabender Persönlichkeiten oder auch kirchlichen Stiftungen, zum Beispiel Hospizen. Thematisch sind sie neben den Hospizen eher in den Bereichen Sport, Kunst und Kultur, Wissenschaft angesiedelt und eher als große, professionell arbeitende Organisationen bekannt.

Dass Bürgerstiftungen sich thematisch-inhaltlich bezüglich ihrer Stiftungszwecke von anderen Stiftungen unterscheiden, wurde im vorangehenden Kapitel bereits dargelegt; im Folgenden wird der Fokus auf die Arbeitsweise gelegt: Ebenso wie die Stiftung, hatte auch die Bürgerstiftung ursprünglich eine streng hierarchische Organisationsform mit dem Vorstand als einzigem Gremium, das von der Stiftungsaufsicht her vorgeschrieben ist. Der Vorstand ist Entscheidungsträger und muss die Stifter – je nach Ausgestaltung der Satzung – nicht unbedingt einbeziehen, wenn es um Fragen der Mittelverwendung oder der Geschäftsführung geht. Die Bürgerstiftung kann als schlichte Sammelstelle für privates Kapital fungieren, deren Erträge für festgelegte gemeinnützige Zwecke in einer bestimmten Stadt oder Region eingesetzt werden. In ähnlicher Weise versteht sich die ursprüngliche Form der Bürgerstiftung im angloamerikanischen Raum. In Deutschland wurde der Gedanke der Bürgerstiftung Mitte der 90er Jahre nahezu zeitgleich in Göttingen und Hannover übernommen und traf auf eine engagierte Bürgerschaft, die die Zukunft ihrer Stadt selbst in die Hand nehmen wollte. In dieser Zeit, in der auch viele lokale Agendaprozesse zu mehr Bürgerbeteiligung aufriefen, wurde die ursprüngliche Form der Bürgerstiftung weitgehend verändert, so dass neue Gremien wie Stiftungsrat, Stifterversammlung, Kuratorium etc. integriert wurden, die über die Entscheidungen des Vorstands nicht nur informiert werden, sondern diese teilweise sogar beeinflussen können (vgl. Wissenschaftsladen Bonn 2006a: 13ff). Viele Bürgerstiftungen arbeiten zudem mit einer großen Anzahl ehrenamtlicher Mitstreiter, schon weil die geringe Kapitalausstattung keine hauptamtlich Beschäftigten zulässt. So wie Bürgerstiftungen in Deutschland arbeiten, wird ihnen zunehmend die Funktion des Förderers und Motivators bürgerschaftlichen Engagements zugeschrieben, die soziales Kapital und den Sinn für öffentliche Anliegen stärken (vgl. Böckel 2006: 21).

Wie bereits erwähnt, spielt das Ehrenamt eine große Rolle bei der Arbeitsweise der Bürgerstiftung. Die meisten Bürgerstiftungen werden ehrenamtlich geleitet (vgl. Walkenhorst 2007: 22) und verstehen sich als Zusammenschluss von Bürger/innen, die die Lebensqualität in ihrer Stadt oder Gemeinde verbessern möchten. „Sie verbinden Elemente des Vereins mit Elementen der Stiftung“ (Kocka 2004: 7). Neben dem Vorstand als verpflichtendem Gremium haben die meisten Bürgerstiftungen zusätzliche Kontroll- und Mitsprachegremien installiert. Sie sollen zum einen die Einhaltung der Stiftungsziele sichern und zum anderen die Akteursbasis der Stiftung verbreitern. Das geschieht sowohl dadurch, dass die Akteure dieser Gremien sich persönlich für die Stiftung engagieren als auch dass sie bei anderen um Unterstützung für die Stiftung werben.

---

<sup>7</sup> Auch wenn Parteienstiftungen keine Stiftungen sind, sondern sich nur den Namen gegeben haben, solle sie hier mit aufgeführt werden, da sie unter der Bezeichnung *Stiftung* bei den Bürger/innen bekannt sind.

Da das Kapital der meisten Bürgerstiftungen in Deutschland unter 500.000 Euro liegt (vgl. Polteraueer 2008: 9), werden die jährlichen Kapitalerträge in der Regel durch Spenden, Sponsorengelder, Projektmittel oder Kooperationen vervielfacht.

Über die operative und fördernde Tätigkeit hinaus, legen die deutschen Bürgerstiftungen großen Wert auf Vernetzung lokaler Aktivitäten und Akteure. Auf diese Weise verbreitern sie ihre ehrenamtliche Basis und können trotz geringer Kapitalerträge Synergien schaffen (vgl. Nährlich 2002: 21).

### A3. Zwei Bewegungen treffen sich – Untersuchungsfelder

Zwei umfangreiche Themengebiete überschneiden sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung: nachhaltige Stadtentwicklung zum einen und die Entwicklung von Bürgerstiftungen zum anderen. Beide werden bewusst als *Bewegungen* oder *Prozesse* beschrieben, da sie sich in stetiger Veränderung befinden: die Bürgerstiftungsbewegung entwickelt sich vom Gründungsboom zur Konsolidierung und prägt dabei ihr eigenes Profil gegenüber den angloamerikanischen Vorbildern. Nachhaltige Stadtentwicklung entwickelt sich im Zuge lokaler Nachhaltigkeitsprozesse zum Querschnittsthema, wodurch das Nachhaltigkeitsverständnis zwar in die Breite getragen wird, seine fachspezifische Konkretisierung jedoch eher hemmt. Beide *Bewegungen* begründen ganze Forschungsfelder, in denen sie analysiert und weiterentwickelt werden. Sehr wenig wissenschaftliches Material findet sich jedoch an den spezifischen Schnittstellen beider Bereiche, die Gegenstand dieser Untersuchung sind.

In der vorliegenden Arbeit werden die Schnittstellen definiert und analysiert. Dabei wird die Bürgerstiftung als Akteurin nachhaltiger Stadtentwicklung daraufhin untersucht, in welchen Bereichen sie durch ihre Aktivitäten den Prozess nachhaltiger Stadtentwicklung unterstützt, welche eigenen Wege sie geht und wo sie abweicht. In Anlehnung an die vorhandenen Schnittstellen in den Bereichen der inhaltlich-räumlichen Zielausrichtung, des Zusammenspiels der Akteure und der Schlüsselinstrumente (vgl. Einleitung) gliedert sich die Untersuchung in vier Felder. Diese werden zur Verbesserung der Lesefreundlichkeit mit nachfolgenden Icons versehen, die in der gesamten Arbeit immer wieder aufgegriffen werden:



#### **Inhaltlicher Output**

Da die räumliche Zielausrichtung keiner Untersuchung mehr bedarf, wird der Output in Bezug auf die inhaltliche Zielausrichtung untersucht. Als Basisinformation werden die Ziele einer nachhaltigen Stadtentwicklung mit den Zielen und Aktivitäten der Bürgerstiftung verglichen.

Auch wenn Bürgerstiftungen von ihren Satzungszwecken her breit aufgestellt sind und ihren Fokus eher auf die räumliche als auf die inhaltliche Ausrichtung konzentrieren, hat doch jede Stiftung ihre – wenn auch temporären – Themenschwerpunkte. Es stellt sich also die Frage, welche Themenschwerpunkte der Stiftung im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung sind. Um diesen inhaltlichen Aspekt der Stiftungstätigkeit beurteilen zu können, müssen entsprechende Aussagen in

den Nachhaltigkeitsprogrammen nachweisbar sein. Sie können als Ausgangsmaterial herangezogen werden, um einen Kriterienkatalog zu erstellen, mit dessen Hilfe Themenschwerpunkte einer nachhaltigen Stadtentwicklung bei der Stiftung identifiziert werden können.

Neben der inhaltlichen Ausrichtung, spielt bei einem Prozess, der notwendigerweise von vielen getragen werden soll, immer auch das Zusammenspiel der Akteure eine Rolle. Da bei der vorliegenden Arbeit nicht nur ein Prozess, sondern auch eine relativ neue Organisationsform im Fokus steht, wird das Zusammenspiel der Akteure von zwei Seiten beleuchtet: Zum einen wird die Bürgerstiftung als Partner in Kooperation mit anderen Akteursgruppen und Organisationen betrachtet und zum anderen die interne Organisation und interne Mechanismen. Zur klaren Unterscheidung werden diese beiden Aspekte unterschieden in *externe Vernetzung* und *stiftungsinternes Engagement*.

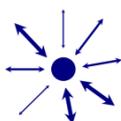


#### **Externe Vernetzung als kooperatives Instrument**

Auch bezüglich der Zusammenarbeit mit anderen Akteursgruppen liegen klare Nachhaltigkeitsziele vor, mit denen die Bürgerstiftungsaktivitäten abgeglichen werden können.

Die Bürgerstiftung ist eine gemeinnützige Einrichtung, die sich ihren Platz unter den Akteuren der Stadt suchen muss. Dieser Platz kann von Stadt zu Stadt verschieden sein: Einige Bürgerstiftungen werden beispielsweise von Geldinstituten wie den Sparkassen oder den Volks- und Raiffeisenbanken<sup>8</sup> unterstützt und sind daher eher als wirtschaftsnah einzustufen. Andere Bürgerstiftungen werden von Kommunen gegründet und sind gekennzeichnet durch hauptamtliche Verwaltungsmitarbeiter in der Geschäftsführung oder im Vorstand der Stiftung. Die dritte hier zu unterscheidende Art der Bürgerstiftung bezeichnet sich selbst als Stiftung „von Bürgern für Bürger“ (Interview L6), wird überwiegend ehrenamtlich geleitet und sieht sich als gesellschaftlicher Akteur unter vielen. Dieser letztgenannte Typus ist derjenige, der in der vorliegenden Arbeit untersucht wird. Hier ist zu ermitteln, welche Möglichkeiten die Stiftung hat und welche Erwartungen sie erfüllen kann und will, die im Rahmen einer nachhaltigen Stadtentwicklung an sie heran getragen würden.

Auch die Anforderungen an das Zusammenspiel der anderen Akteure einer Stadt wird mithilfe der ausgewählten Nachhaltigkeitsprogramme definiert.



#### **Bürgerschaftliches Engagement als partizipatives Instrument**

Eine Stadt besteht nicht nur aus organisierten Bürgerinnen und Bürgern, sondern auch aus Privatpersonen, die ihre Fähigkeiten, Zeit und Geld in den Prozess einbringen. Sowohl nachhaltige

---

<sup>8</sup> Insbesondere die Volks- und Raiffeisenbanken unterstützen die Gründung von Bürgerstiftungen u.a. durch die Bezuschussung des Stiftungskapitals. Als bundesweites Servicebüro haben sie die *Aktive Bürgerschaft* gegründet.

Stadtentwicklung als auch Bürgerstiftungen legen großen Wert auf die Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger. Inwiefern hier Übereinstimmungen oder auch Spezifika bestehen, wird nachfolgend untersucht.

Bürgernähe und Partizipation sind jedoch nicht nur den organisierten Akteuren vorbehalten, die über den Aspekt der Vernetzung erfasst werden, sondern auch der deutlich größeren Gruppe der unorganisierten Bürgerinnen und Bürger. Sie in einen Prozess einzubeziehen, ist deutlich aufwendiger. Daher macht es an dieser Stelle Sinn, diese Bürgernähe genauer zu beleuchten. Dies bezieht sich sowohl auf ihre Präsenz in der Öffentlichkeit und ihre Dienstleistungsfunktion für Bürgerinnen und Bürgern, als auch auf ihre interne Struktur. Hier stellt sich die Frage, welche Strukturmerkmale für eine nachhaltige Stadtentwicklung förderlich sind und was in Bezug auf die internen Abläufe unter Nachhaltigkeit verstanden wird.

Anders als ein Verein, mit dem die Organisationsform der Stiftung häufig verglichen wird, ist eine Stiftung eher hierarchisch aufgebaut. In Deutschland wird diese Hierarchie häufig durch entscheidungsbefugte Stifternsammungen und zusätzliche Gremien aufgeweicht, wodurch der Begriff der Bürgerbeteiligung, der im Rahmen nachhaltiger Stadtentwicklung eine zentrale Bedeutung hat, bezüglich seiner Übertragbarkeit auf die Stiftung genauer analysiert werden muss.



### **Schlüsselinstrumente**

Wie bereits erwähnt, sind neben den offensichtlichen Schnittmengen auch offensichtliche Unterschiede zwischen dem Entwicklungsprozess der Bürgerstiftung und der nachhaltigen Stadtentwicklung festzustellen, die im Folgenden genauer betrachtet werden. Explizit können hier die Schlüsselinstrumente genannt werden, die in Bezug zum Stadtentwicklungsprozess eher bei der Verwaltung angesiedelt sind und in Bezug auf die Bürgerstiftung eher im Bereich der Projektförderung, der Eigenprojekte, des Fundraisings und der Kapitalanlage.

Jede Organisation nutzt die ihr eigenen Instrumente. In vielen Vereinbarungen und Programmen, die zwischen Staaten und Kommunen zur Umsetzung einer nachhaltigen Stadtentwicklung geschlossen worden sind, werden Instrumente vorgeschlagen. Es wird zu untersuchen sein, welche davon die Bürgerstiftung übernehmen kann und welche sie aufgrund ihrer spezifischen Organisationsform einbringt.

Die Auswahl der Methoden und Instrumente, die Bürgerstiftungen einsetzen, hängt eng mit den obenstehenden Aspekten zusammen, was Bürgerstiftungen tun und welche externen und internen Strukturen sie nutzen. Wenn von Instrumenten nachhaltiger Stadtentwicklung die Rede ist, werden darunter häufig planerische oder politische Instrumente verstanden, auf die die Bürgerstiftung in ihrer derzeitigen Form kaum Einfluss hat. Daher ist es an dieser Stelle besonders wichtig, anhand ausgewählter Nachhaltigkeitsprogramme eine Definition der Instrumente festzulegen und einen Transfer auf die aktuellen und potenziellen Möglichkeiten von Bürgerstiftungen zu unternehmen, wie sie beispielsweise in finanziellen Instrumenten liegen.

In der vorliegenden Untersuchung wird der inhaltliche Output gleichgesetzt mit inhaltlichen Schwerpunkten der Bürgerstiftungen. Wohingegen der Verbund mit externen Netzwerken, die internen Strukturen und die Schlüsselinstrumente eher Aussagen zur Arbeitsweise der Bürgerstiftung machen.

## **A4. Forschungsfragen und Methodik**

Nachdem vorangehend die Hintergründe der vorliegenden Arbeit erläutert und die Begriffe operationalisiert wurden, wird nachfolgend auf das Untersuchungsdesign eingegangen, beginnend mit den Forschungsfragen und darauf aufbauend mit der Ableitung passender Methoden, die der Beantwortung der Forschungsfragen dienen.

### **A4.1 FORSCHUNGSFRAGEN**

Um die grundlegende Frage der vorliegenden Arbeit nach den Möglichkeiten und Grenzen deutscher Bürgerstiftungen im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung zu beantworten, bedarf es der Beantwortung hinführender Fragen, die hier als erste und zweite Forschungsfrage betitelt sind. Sie dienen dazu, die Ziele und den Status-quo des Untersuchungsgegenstandes sowie die Gründe für das Stiftungshandeln festzustellen. Erst dann können Aussagen dazu gemacht werden, welcher Spielraum seitens der Bürgerstiftung noch besteht und im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung genutzt werden kann.

- Erste Forschungsfrage:  
Welche Anforderungen ergeben sich aus der Programmatik der nachhaltigen Stadtentwicklung für Bürgerstiftungen?

Ausgehend von der Definition nachhaltiger Stadtentwicklung und den damit verbundenen Zielen lassen sich Kriterien ableiten, die eine nachhaltige Stadtentwicklung charakterisieren. Da es in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht alleine um nachhaltige Stadtentwicklung geht, müssen diese Kriterien nachfolgend auf die inhaltliche Ausrichtung von Bürgerstiftungen und insbesondere auf ihre strukturellen Besonderheiten übertragen werden. So bedeutet das pauschale Stadtentwicklungsziel nach mehr Bürgerbeteiligung im Transfer auf die Handlungsoptionen von Bürgerstiftungen beispielsweise, dass Stiftungen ihre internen Entscheidungsprozesse partizipativ ausrichten und darüber hinaus Beteiligungsprozesse im Rahmen der Stadtplanung unterstützen.

Die aus diesem Transfer entstehenden Kriterien beziehen demnach sowohl die Ziele nachhaltiger Stadtentwicklung als auch die Besonderheiten der Bürgerstiftung, wie beispielsweise die interne Entscheidungsstruktur und die externen Handlungsoptionen, mit ein. Es gilt also, einen Transfer auf die Bürgerstiftung und ihre Möglichkeiten herzustellen, um erst einmal zu ermitteln, was die jeweiligen Ziele nachhaltiger Stadtentwicklung für den Handlungsspielraum einer Bürgerstiftung bedeuten.

- Zweite Forschungsfrage:  
A. In welcher Weise setzen Bürgerstiftungen die Anforderungen nachhaltiger Stadtentwicklung um?

### B. Welche Gründe nennen die Stiftungsakteure für ihr Handeln?

Erst nach Beantwortung der ersten Forschungsfrage ist es möglich festzustellen, inwiefern die Bürgerstiftung bereits im Sinne nachhaltiger Entwicklung handelt und welche Einschränkungen sie aufgrund der örtlichen Gegebenheiten macht. Sämtliche Entscheidungsstrukturen und Aktivitäten der Bürgerstiftung werden im Hinblick auf die Ergebnisse der ersten Forschungsfrage analysiert: Erfüllt die Stiftung die ihr eigenen Kriterien nachhaltiger Stadtentwicklung oder tut sie dies nicht, und was beeinflusst ihr Handeln? Damit ist keine Wertung verbunden, die als schlecht oder gut bezeichnet werden kann, da eine Bürgerstiftung aus ihrer Sicht durchaus erfolgreich sein kann, auch wenn sie die aufgestellten Kriterien nicht erfüllt. Selbst wenn bei der Aufstellung der Stiftungssatzung noch eine nachhaltige Zielausrichtung im Mittelpunkt stand, kann es in der Praxis zu Abweichungen kommen. Die Stiftung ist eine lebendige Organisation und so können äußere Anforderungen oder auch unerwartete Glücksfälle – wie beispielsweise eine hohe zweckgebundene Zustiftung – eine neue Schwerpunktsetzung bewirken. Der hier entwickelte Kriterien- und Zielkatalog dient eher als Checkliste und *roter Faden*, verbunden mit der Möglichkeit, die Ursache von Abweichungen zu erkennen.

In der Regel liegen Anspruch und Wirklichkeit ein Stück weit auseinander. So ist zu erwarten, dass selbst Bürgerstiftungen, die sich einer nachhaltigen Stadtentwicklung verpflichtet fühlen, nicht alle Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. In diesem Fall werden zusätzlich die Gründe hinterfragt, die die Bürgerstiftung von ihrer Zielsetzung abweichen lassen.

- Dritte Forschungsfrage:  
Welche Grenzen und eigene Wege von Bürgerstiftungen zur Mitgestaltung einer nachhaltigen Stadtentwicklung bestehen?

Ausgehend von den Gründen, die Stiftungsakteure für ihr Handeln nennen, ist zu unterscheiden, ob die Handlungsentscheidungen grundlegender Natur sind oder ob sie den Entwicklungsstand der jeweiligen Bürgerstiftung widerspiegeln. Hieraus können wichtige Erkenntnisse gezogen werden, welche Wege Bürgerstiftungen vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Stadtentwicklung gehen wollen oder können. Dabei ist die spezifische Organisationsform der Bürgerstiftung zu berücksichtigen, die von einer engagierten Basis an Stiftungsakteuren getragen wird, deren Arbeitsziele durch den Einsatz des Stiftungskapitals und seiner Erträge Unterstützung findet. Die spezifischen Voraussetzungen und das, was die jeweiligen Akteure draus machen, spitzt sich auf die Frage zu, welche Rolle Bürgerstiftungen im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung spielen können.

Diese drei Forschungsfragen werden aufeinander aufbauend und mithilfe verschiedener Methoden, die nachfolgend erläutert werden, bearbeitet und beantwortet.

## **A4.2 VORGEHEN DER UNTERSUCHUNG**

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einem mehrstufigen Prozess, mit dessen Hilfe eine schrittweise Beantwortung der Forschungsfragen ermöglicht wird. Dabei erlaubt der Methodenwechsel

zwischen den Untersuchungsschritten eine zunehmende Spezifizierung der Fragen und eine qualitative Verbesserung der Ergebnisse, da diese im Interview konkret hinterfragt werden können. Während die Intensität der Auseinandersetzung mit der Untersuchung der Fallbeispiele zunimmt, nimmt die Anzahl der untersuchten Stiftungen von Schritt zu Schritt ab. Um trotzdem verallgemeinerbare Aussagen machen zu können, werden die Ergebnisse im Rahmen abschließender Experteninterviews mit den Erfahrungen aus anderen Prozessen und Bürgerstiftungen überprüft und eingeordnet.

Die nachfolgende Grafik bietet eine Übersicht über den Ablauf der Untersuchung: In der rechten Spalte ist die Abfolge der angewendeten Methoden aufgelistet. Hier findet sich die oben beschriebene Spezifizierung an Informationen wieder, die für die Beantwortung der dritten Forschungsfrage notwendig sind. In der linken Spalte kann die Abfolge der Kapitel der vorliegenden Arbeit nachvollzogen werden. In der Mitte der Grafik sind schließlich die aufeinander aufbauenden Untersuchungsschritte von oben nach unten aufgelistet. Jeder dieser Untersuchungsschritte zielt auf die Beantwortung der Forschungsfragen beziehungsweise auf die Auswahl der Fallbeispiele als Zwischenschritt ab, an denen sich die Einteilung der einzelnen Schritte orientiert. So ermöglicht die Literaturrecherche von Nachhaltigkeitsprogrammen und der Transfer des daraus entwickelten Kriterienkatalogs die Beantwortung der ersten Forschungsfrage. Die Satzungs- und Homepageanalyse der Bürgerstiftungen dient der Reduzierung der Grundgesamtheit auf diejenigen Stiftungen, die im Sinne der Nachhaltigkeit agieren möchten. Anhand der Untersuchung der einzelnen Fallbeispiele mithilfe von 19 Interviews vor Ort, wird die zweite Forschungsfrage beantwortet. Nach der Verallgemeinerung der Untersuchungsergebnisse werden diese exemplarisch anhand von Experteninterviews überprüft, um die dritte Forschungsfrage abschließend zu beantworten.

Unter der Grafik auf der nachfolgenden Seite werden die Schritte einzeln erläutert.

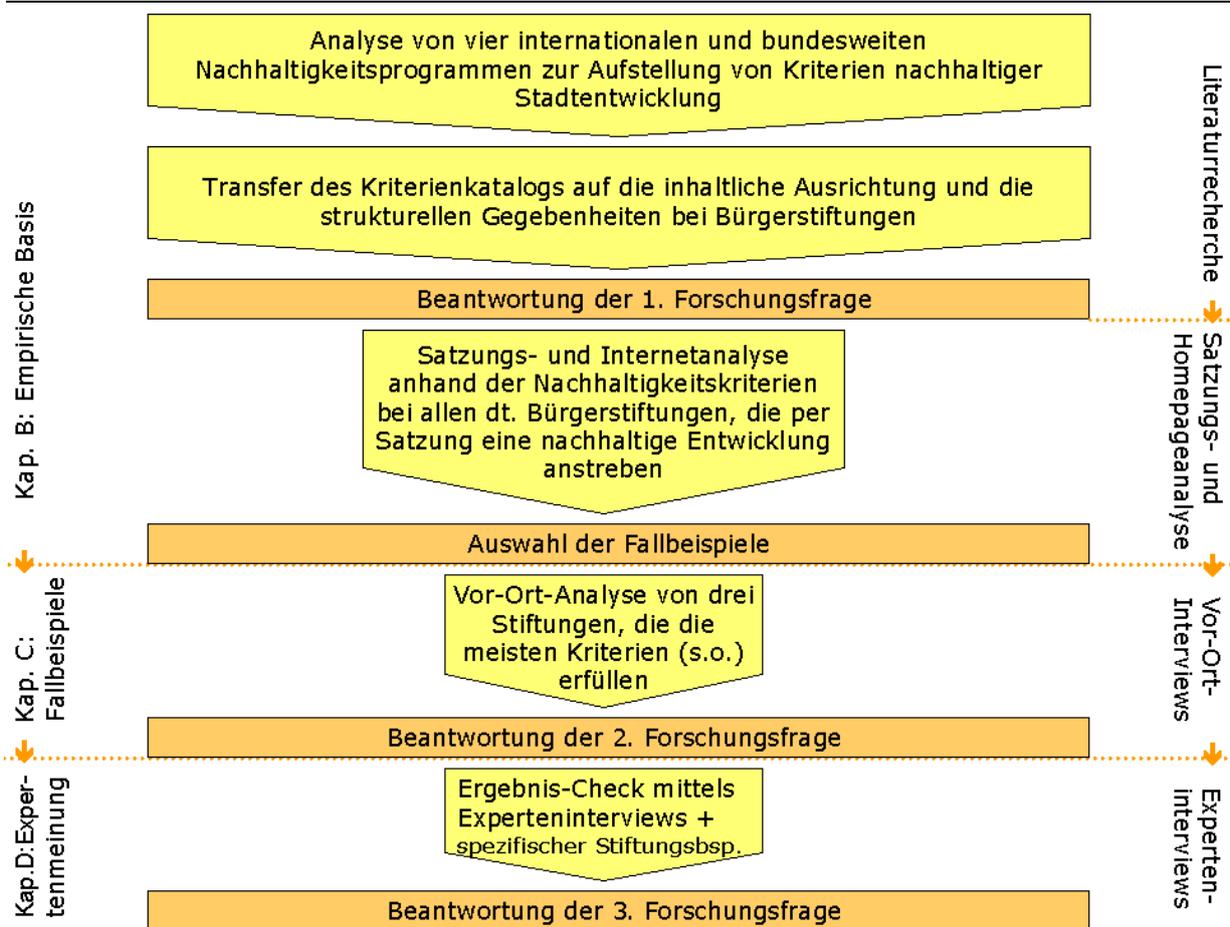


Abb. 5: Untersuchungsschritte (eigene Darstellung)

- Schritt 1a: Literaturanalyse zur Auswahl von Nachhaltigkeitskriterien

Im ersten Schritt geht es darum, die bereits beschriebene Schnittmenge der beiden Untersuchungsgegenstände auszumachen. Dafür wird mit Blick auf die Organisationsform der Bürgerstiftung einleitend ein Raster entworfen, nach dem die Stiftung untersucht werden kann. Dieses Raster wird für die Konkretisierung des Begriffs der nachhaltigen Stadtentwicklung übernommen.

Kontext der vorliegenden Untersuchung ist die nachhaltige Stadtentwicklung im weiteren Sinne; damit ist eine Definition gemeint, die über die reine Stadtplanung hinausgeht, eher eine nachhaltige städtische Entwicklung. Zur Konkretisierung der hier zugrunde gelegten Definition werden vier international anerkannte Nachhaltigkeitsprogramme herangezogen: Auf internationaler Ebene handelt es sich um die Nachhaltigkeitsindikatoren der UN-Commission for Sustainable Development sowie die Habitat-Ziele zur nachhaltigen Siedlungsentwicklung. Auf nationaler Ebene fließen die Indikatoren der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands sowie die Indikatoren für eine nachhaltige Stadtentwicklung der Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (BfLR, heute BBSR) ein.

Essenz der Zusammenführung dieser vier anerkannten Nachhaltigkeitsprogramme ist ein Katalog der Ziele nachhaltiger Stadtentwicklung. Unter Berücksichtigung der Handlungsoptionen einer Bürgerstiftung wird dieser Zielkatalog zu einem Kriterienkatalog transformiert, anhand dessen man die

Nähe der Bürgerstiftungen zur Nachhaltigkeit ablesen kann. Mit Hilfe dieser Nachhaltigkeitsprogramme werden also Kriterien festgelegt, wann Stiftungsaktivitäten als Beitrag für eine nachhaltige Stadtentwicklung angesehen werden können (vgl. erste Forschungsfrage).

- Schritt 1b: Satzungs- und Homepageanalyse

Wie bereits erwähnt, gibt es derzeit deutschlandweit fast 300 Bürgerstiftungen inklusive der von Geldinstituten initiierten Bürgerstiftungen. Davon erfüllen 185 die Merkmale Deutscher Bürgerstiftungen und tragen das entsprechende Gütesiegel.<sup>9</sup> Sie alle unterscheiden sich nicht nur bezüglich ihrer Struktur, sondern auch in ihrer inhaltlichen Ausrichtung, in ihrer kommunalen Verankerung und in ihrer finanziellen Ausstattung. Um in dieser Vielfalt vergleichbare Aussagen machen zu können, bedarf es einer Konkretisierung der Untersuchungsgruppe. Die Auswahl dieser Gruppe erfolgt nach inhaltlichen Gesichtspunkten. Weder geografische Verteilung noch Alter oder Finanzkraft werden berücksichtigt, da diese Unterschiede gegebenenfalls interessante Aspekte der Entwicklungspotenziale von Bürgerstiftungen darstellen.

Die Auswahl wird anhand des Konzentrationsprinzips (vgl. Böltgen 1976: 26f) in drei *Filterdurchgängen* durchgeführt: Im ersten Durchgang werden von allen Bürgerstiftungen diejenigen herausgefiltert, die von der Initiative Bürgerstiftungen offiziell anerkannt sind. Das sind all diejenigen, die sämtliche Merkmale deutscher Bürgerstiftungen erfüllen. Bürgerstiftungen von Geldinstituten fallen hierbei beispielsweise heraus, da sie von einer großen Einrichtung dominiert und häufig auch in ihren Aktivitäten beeinflusst werden. Im zweiten Durchgang werden alle Satzungen der übrig gebliebenen Stiftungen (zum Zeitpunkt der Untersuchung im Jahr 2006 sind dies 146) daraufhin gefiltert, ob in ihren Satzungen nachhaltige, zukunftsfähige Entwicklung als Ziel formuliert ist. Damit soll sichergestellt werden, dass nur diejenigen Stiftungen in die Untersuchung einbezogen werden, die sich Nachhaltigkeit zum Ziel gesetzt haben. Um aus diesen elf Stiftungen drei Stiftungen herauszufiltern, die im nachfolgenden exemplarisch durch Interviews und Erkundungen vor Ort untersucht werden sollen, werden die Satzungen und Homepages der elf Stiftungen einer Checkliste unterzogen. Diese Checkliste orientiert sich an dem aus den Nachhaltigkeitsprogrammen entwickelten Kriterienkatalog, greift jedoch nur den inhaltlichen Output auf, da nur dieser ausreichend konkret aus Satzung und Homepage abgelesen werden kann. Ausgewählt werden die drei Stiftungen, die die meisten Kriterien erfüllen und somit der Idee der Nachhaltigkeit – zumindest im Rahmen der nach außen dargestellten Tätigkeiten – am nächsten stehen. Mithilfe dieses erneuten „Auswahltrichters“ (Bokelmann 1987: 19) wird keinesfalls eine Wertung vorgenommen, ob eine Stiftung ihre Ziele besser oder schlechter erfüllt. Es findet lediglich eine mehrstufige Verkleinerung der Grundgesamtheit und damit verbundene Fokussierung statt, um passende Fallbeispiele zu ermitteln.

---

<sup>9</sup> Angaben der Märzumfrage 2009 der Initiative Bürgerstiftungen.

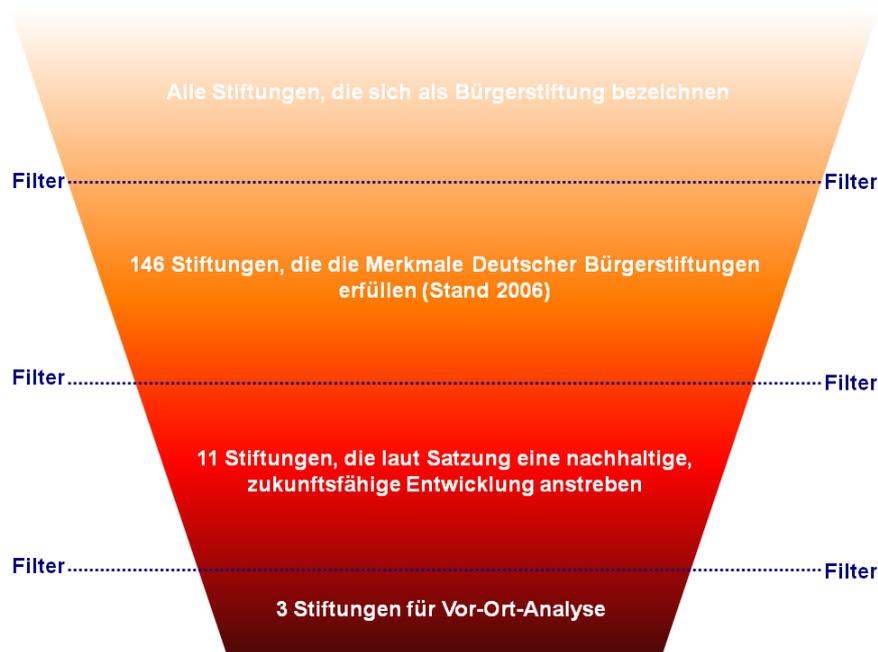


Abb. 6: Auswahltrichter (eigene Darstellung)

- Schritt 2: Vor-Ort-Untersuchung der Fallbeispiele über Interviews

In einem nächsten Schritt werden die drei Bürgerstiftungen, die die meisten der zugrunde gelegten Nachhaltigkeitskriterien erfüllen, herangezogen und in den jeweiligen Städten nach dem Stellvertreterprinzip Befragungen von sechs bis sieben relevanten Akteursgruppen durchgeführt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgt in Anlehnung an die Akteursgruppen, die auch in Agendaprozessen betrachtet werden. Die Interviewpartner stehen in unterschiedlichem Verhältnis zur Stiftung, so dass durch Leitfrageninterviews mit identischen Fragen ein umfassendes Bild der Stiftung und ihrer Rolle innerhalb der Stadt gezeichnet werden kann. Die Interviews werden nach Möglichkeit persönlich vor Ort und ansonsten telefonisch durchgeführt, aufgezeichnet und nachfolgend transkribiert (vgl. CD im Anhang). In jeder Stadt werden sechs Interviews geführt – lediglich in Erfurt als erstem Fallbeispiel wurde ein Interview mehr geführt. Die standardisierten Leitfrageninterviews sind in allen Städten identisch und werden von derselben Person durchgeführt, wodurch eine Vergleichbarkeit erreicht wird.

Der Leitfragenkatalog orientiert sich an den zuvor aufgestellten Nachhaltigkeitszielen, die auf den Wirkungsradius einer Bürgerstiftung übertragen worden sind. Zudem werden die aus den Satzungs- und Homepageanalyse gezogenen Erkenntnisse zu den inhaltlichen Schwerpunkten der Stiftungsarbeit durch die direkte Information aus den Interviews ergänzt. Teilweise ist es beispielsweise so, dass Homepages mit zeitlicher Verzögerung gepflegt werden, so dass Projektinformationen schneller und umfassender über Interviews ermittelt werden können.

Als Resultat der 19 Interviews wird die zweite Forschungsfrage (a. In welcher Weise setzen Bürgerstiftungen die Anforderungen nachhaltiger Stadtentwicklung um? b. Welche Gründe nennen die Stiftungsakteure für ihr Handeln?) ergänzend beantwortet. Zur Vorbereitung der nachfolgenden Experteninterviews werden zudem Fragestellungen zusammengestellt, die sich aus den Analysen der

Fallbeispiele ergeben und entweder einer Beantwortung oder einer Überprüfung bedürfen, um die abschließende dritte Forschungsfrage zu beantworten.

- Schritt 3: Entwicklung verallgemeinerbarer Aussagen zu den Gründen des Handelns

Auf Grundlage der Begründungen, die von den Interviewpartnern der Fallbeispiele für das Handeln der Stiftungsakteure angegeben wurden, werden Experten befragt und ergänzende Stiftungsbeispiele herangezogen, die seitens der Experten als Anschauungsobjekt empfohlen werden.

Dabei liegt der inhaltliche Schwerpunkt auf Themen, die entweder eine deutliche Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit offenbart haben oder die gegensätzlich von den Interviewpartnern beantwortet wurden. Auf diese Weise kann in dieser letzten Untersuchungsphase eine Überprüfung und Einordnung der vorherigen Interviewergebnisse stattfinden. So werden beispielsweise ergänzend zum Thema ethisches Investment von Stiftungskapital zwei Interviews mit Dr. Hermann Falk und Dr. Burkhard Küstermann, beide vom Bundesverband Deutscher Stiftungen, geführt, um einen Überblick zu bekommen, welchen Stellenwert das Thema bei Bürgerstiftungen hat und welche Potenziale hier noch schlummern. Diese zusätzlichen Experteninterviews werden an den Stellen ergänzend eingesetzt, wo bei den befragten Bürgerstiftungen sehr unterschiedliche Aussagen gemacht wurden und die Vermutung besteht, dass verallgemeinerbare Aussagen nur möglich sind, wenn durch die Erfahrung eines Experten eine größere Grundgesamtheit betrachtet werden kann.

Die Experten bringen ihre Erfahrungen aus Theorie und Praxis ein, um die Aussagen der vor-Ort-Interviews mit nicht untersuchten Stiftungen zu vergleichen und in Relation zu stellen. Teilweise werden zu den einzelnen Themen Entwicklungen anderer Bürgerstiftungen betrachtet, die in diesem spezifischen Bereich besonders herausstechen. Hier liegt ein besonderes Augenmerk auf den Bürgerstiftungen, die seit Ende 2006 gegründet wurden und daher nicht in die Satzungsanalyse einbezogen wurden. So hat die Freiburger Bürgerstiftung beispielsweise das Ziel einer nachhaltigen Stadtentwicklung in der Satzung verankert und ist zudem bekannt für ihre bewusste ethisch-ökologische Kapitalanlage, sie wurde jedoch nicht mit untersucht, da sie zu dem Zeitpunkt der Stiftungsauswahl noch nicht anerkannt war. Trotzdem kann sie interessante Einblicke in die Potenziale deutscher Bürgerstiftungen geben, wodurch die Überleitung zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage gegeben wäre.

Ziel der ergänzenden Befragung und des Heranziehens themenspezifischer Stiftungsbeispiele ist es, die getroffenen Aussagen über die Potenziale von Bürgerstiftungen bezüglich einer nachhaltigen Stadtentwicklung auf ihre Allgemeingültigkeit hin zu überprüfen und gegebenenfalls entsprechend zu modifizieren. Auf Basis dieser Ergebnisse findet eine abschließende Beantwortung der dritten Forschungsfrage statt.

- Schritt 4: Zusammenfassende Folgerungen und Ausblick

Rückblickend auf die gesamte Untersuchung und die Ergebnisse, die sich sowohl aus den Fallbeispielen als auch aus den Experteninterviews ergeben haben, werden Empfehlungen zu den Handlungsoptionen einer Bürgerstiftung, die sich im Kontext einer nachhaltigen Stadtentwicklung

weiterentwickeln möchte, herausgearbeitet. Dabei wird auf die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit genommen.

## **Beurteilung der Methodik**

Der methodische Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt auf Befragungen beziehungsweise Interviews, da über diese Methode die Stiftungstätigkeit und die Motivation der Akteure lebendig nachvollzogen und dadurch Aussagen zu den Potenzialen der Bürgerstiftung gemacht werden können. Neben den standardisierten Leitfrageninterviews und der Expertenbefragung wurden insbesondere im ersten Teil der Arbeit als vorbereitende Methoden Literatur- und Internetauswertungen sowie Satzungs- und Homepageanalysen angewendet. Dieser Methodenpluralismus dient unter anderem dazu, den Einfluss subjektiver Bewertungen einzudämmen (vgl. Lamnek 1993: 163). Dabei hat jede Methode Stärken und auch Schwächen. Wie auf in der Arbeit auf die Schwächen eingegangen wurde, ist nachfolgend dargestellt:

(1) Die Literatur- und Internetauswertungen, die sich in der vorliegenden Arbeit hauptsächlich auf Beantwortung der ersten Forschungsfrage konzentriert, hat den Nachteil der mangelnden Aktualität und Detailschärfe: Die einbezogenen Quellen zu den Nachhaltigkeitsprogrammen sind teilweise mehrere Jahre alt. Das gilt sowohl für die Online-Publikationen als auch für den Printbereich, so dass die aktuellen Entwicklungen – beispielsweise die Erfahrung mit der praktischen Erprobung der Indikatoren der UN-Commission for Sustainable Development (CSD), die derzeit in Deutschland durchgeführt wird, nicht einbezogen werden können. Zudem sind offizielle Papiere und Websites zu nationalen und internationalen Programmen – stets neutral und zurückhaltend formuliert – so auch die einbezogenen Nachhaltigkeitsprogramme.

Vor Auswahl der Methode wurden daher klare Untersuchungsziele formuliert und überprüft, ob eine Recherche über Literatur und Internet mit nachfolgender Auswertung der Quellen zum gewünschten Wissensgewinn führen. Da die Informationen über ausgewählte Nachhaltigkeitsprogramme in der vorliegenden Arbeit ausschließlich dazu dienen, nachhaltige Stadtentwicklung zu definieren und eine Übertragung der Ziele auf Bürgerstiftungen zu ermöglichen, ist es nicht relevant, ob die aktuellsten Erfahrungen mit der Anwendung der Programme publiziert sind. Vielmehr liegt der Vorteil dieser Quellen genau dort, wo auch ihre Schwäche liegt: Die Nachhaltigkeitsprogramme sind offiziell anerkannt und national beziehungsweise international abgestimmt. Sie beruhen nicht auf einer Einzelstudie oder einem kleinteiligen Projekt, sondern beziehen den Stand der Wissenschaft mit ein und werden als allgemein gültig angesehen. Das ist ein wichtiger Grund, warum sie für die vorliegende Arbeit ausgewählt wurden.

(2) Mit der Satzungs- und Homepageanalyse der Bürgerstiftungen wird auf einer vergleichbaren Basis – jede Bürgerstiftung besitzt eine offizielle Satzung, denen die Stifter durch ihre (Zu-)Stiftung zustimmen – der Schritt unternommen, die räumlich übergreifend gültigen Nachhaltigkeitsprogramme auf die lokale Ebene zu übertragen und spezifisch anzuwenden. Nachteil der Satzungsanalyse ist, dass es Vorlagen für Bürgerstiftungssatzungen gibt und eine neue Gründungsinitiative ihre zu entwickelnde Satzung häufig bei einer bestehenden Bürgerstiftung kopiert. Sie beschreiben daher

eher die festgeschriebenen Voraussetzungen, die zur Erlangung der Anerkennung notwendig sind. Ein besonderes Augenmerk liegt daher auf der selbst gestalteten Präambel.

Trotz der häufig übereinstimmenden Satzungen liegt auch hier im Nachteil wieder der größte Vorteil dieser Untersuchungsmethode: So fallen Abweichungen besonders stark auf und die einheitlichen Schemata erlauben eine detaillierte Vergleichbarkeit. Um tatsächlich etwas darüber zu erfahren, wie die Bürgerstiftung mit Leben gefüllt ist und welche Schwerpunkte sie legt, muss die Homepageanalyse ergänzend hinzugezogen werden. Auch hier gibt es natürlich Nachteile: Es gibt gut und schlecht gepflegte Homepages, so dass man sich nicht sicher sein kann, ob das vermittelte Bild das tatsächliche Schaffen der Stiftung widerspiegelt. Zudem wird das Wirken der Stiftung sehr einseitig beleuchtet. Dadurch kann man jedoch auch die Schwerpunkte erkennen, die die Stiftung setzt. Ein weiterer Vorteil ist, dass die in der Satzung aufgelisteten Zwecke, über die Homepage auf ihre Realisierung hin überprüft werden können. Durch die Recherche der Stiftungsprojekte wird sehr schnell deutlich, ob die Stiftung beispielsweise vorrangig Projekte mit sozial Benachteiligten fördert, obwohl noch sechs andere Stiftungszwecke in der Satzung stehen.

(3) Die Fallbeispiele wurden über Besuche der ausgewählten Bürgerstiftungen und persönliche Befragung verschiedener Akteure anhand von Leitfragen untersucht. Diese Methode liefert zwar ein detailliertes Bild, größter Nachteil ist jedoch der hohe Zeitaufwand. Zudem besteht die Gefahr der Subjektivität durch die Interviewerin. In der vorliegenden Arbeit fiel die Entscheidung trotzdem auf diese Methode, da sie den Zugang zu spezifischen Informationen und Hintergründen ermöglicht. Insbesondere Fragen zur Art und Weise der Interaktion oder zu Gründen bestimmter Entscheidungen wird über die Interviews in den ausgewählten Städten nachgegangen. Sie erlauben eine intensive Auseinandersetzung mit der Stiftung und ihrer Rolle innerhalb der Stadt aus den verschiedenen Blickwinkeln der Befragten, auch wenn die Interviews schon durch die Auswahl der Interviewpartner subjektiven Einflüssen ausgesetzt sind. Hier wird daher streng auf die Orientierung an dem Leitfragenkatalog geachtet. Zudem hilft in Bezug auf die Vergleichbarkeit, dass die Interviewerin jeweils identisch bleibt.

(4) Die anschließenden Experteninterviews zu spezifischen Ergebnissen der vorangegangenen Untersuchungen dienen der Formulierung verallgemeinerbarer Aussagen in Bereichen, die zwar für die Nachhaltigkeitsdiskussion wichtig sind, von den Interviewpartnern der Fallbeispiele aber nicht eindeutig beantwortet wurden. Ergänzend werden die von den Experten benannten Beispielstiftungen als Referenzen hinzugezogen und die Entwicklung der Bürgerstiftungen insgesamt betrachtet. Der größte Nachteil dieser Methode liegt darin, dass die Experten isoliert voneinander befragt werden, ohne dass eine Diskussion untereinander oder mit Stiftungsvertretern möglich ist. Der Vorteil liegt darin, dass speziell Experten angesprochen werden können, die in den zur Debatte stehenden Bereichen (z.B. Art der Kapitalanlage oder Rollenerwartung an die Bürgerstiftung) Expertise vorweisen und diese in einem eigens auf sie zugeschnittenen Interview detailliert einbringen können. Zudem kann der Blick hier geöffnet und auf andere Bürgerstiftungen gerichtet werden, deren aktuelle Entwicklung im spezifischen Themenfeld interessant ist.

## B. EMPIRISCHE BASIS

---

Bevor im Kapitel C auf spezifische Verhaltensmuster lokaler (Stiftungs-)Akteure eingegangen werden kann, wird im ersten Teil der Untersuchung (Kapitel B) die empirische Basis gelegt. Hierfür wird eine Literaturrecherche durchgeführt, die auch die Stiftungssatzungen und deren Homepages einschließt. Ziel der Analyse des vorhandenen Datenmaterials ist es, allgemein gültige Nachhaltigkeitskriterien herauszuarbeiten und auf die Organisationsform der Bürgerstiftung zu übertragen. Darauf aufbauend werden Aussagen dazu gemacht, welche Anforderungen sich für Bürgerstiftungen aus der Programmatik der Nachhaltigkeitsprogramme ergeben – die Beantwortung der ersten Forschungsfrage.

Durch die Anwendung dieser Kriterien auf die Satzungen und Homepages deutscher Bürgerstiftungen werden diejenigen Bürgerstiftungen, die – über Satzung und Homepage erkennbar – die meisten Nachhaltigkeitskriterien erfüllen, als Fallbeispiele für die eingehendere Untersuchung ausgewählt.

Zur Definition der Nachhaltigkeitskriterien werden die vier bereits erwähnten Nachhaltigkeitsprogramme herangezogen und die Schnittmengen ihrer Ziele herausgearbeitet, um diese dann auf die Stiftungswelt zu übertragen und Nachhaltigkeitsziele für Bürgerstiftungen zu entwickeln. Diese Ziele werden bei der Satzungs- und Homepageanalyse der Stiftungen dann als Kriterien angelegt, um für die eingehendere Untersuchung Stiftungen herauszufiltern, die bereits überdurchschnittlich nachhaltig agieren.

### B1. Zielgrößen nachhaltiger Stadtentwicklung

Der Begriff der Nachhaltigkeit wird in den letzten Jahren nahezu inflationär benutzt – wobei die Einigung auf eine eindeutige Definition zunehmend in den Hintergrund gerät. Das zeigt die Vielfalt der Anwendung des Begriffs – sei es in der Bildung, in der Werbung oder politischen Debatten. Wenn man sich mit Bürgerstiftungen im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung beschäftigt, ist daher erst einmal zu definieren, was unter einer nachhaltigen Stadtentwicklung verstanden wird und zudem was von einer Bürgerstiftung in diesem Zusammenhang erwartet würde.

Auch wenn nachhaltige Stadtentwicklung den Kontext der vorliegenden Arbeit bildet, in dem Bürgerstiftungen analysiert werden sollen, können zur Auswahl der Analyse Kriterien nicht unverändert die Kriterien und Ziele nachhaltiger Stadtentwicklung übernommen werden, wie sie beispielsweise von der Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (BfLR, heute BBSR) im bundesweiten Pilotprojekt *Städte der Zukunft* aufgestellt wurden (vgl. BfLR 1997). Auch andere Nachhaltigkeitsprogramme lassen sich schon deshalb nicht identisch übernehmen, da sie teilweise Maßnahmen einfordern, die ausschließlich in der Macht von Politik und Verwaltung liegen, zum Beispiel die Ausdehnung des Radwegenetzes. Oder sie setzen Indikatoren ein, die erst durch mehrjährige wiederholte Abfrage eine Beurteilung zulassen wie beispielsweise die Arbeitslosenquote.

Eine Stiftung hätte hier kaum Einflussmöglichkeiten. Daher scheint es sinnvoll, einen Blick zurück auf die ursprünglichen Quellen dieser Indikatorensysteme und Nachhaltigkeitsprogramme zu werfen, um eine entsprechende Anpassung an den Stiftungskontext vornehmen zu können:

Von den Vereinten Nationen, die 1992 die weltweite Konferenz für nachhaltige Entwicklung einberufen hatten, wurde die UN-Commission for Sustainable Development (CSD) eingesetzt. Sie hat die Aufgabe, international gültige Indikatoren einer nachhaltigen Entwicklung zu erarbeiten und diese mit exemplarischen Staaten zu testen. Auch die Bundesrepublik Deutschland gehört zu diesen Modellstaaten. Das in einem jahrelangen Prozess optimierte und erprobte Indikatorenset der CSD soll als Basis der Auswahl von Analysekriterien dieser Arbeit dienen. Da es im Folgenden nicht um nachhaltige Entwicklung im Allgemeinen, sondern speziell um nachhaltige Stadtentwicklung geht, lohnt auf internationaler Ebene ein Blick auf den HABITAT-Prozess, in dem sich Staaten weltweit um eine nachhaltige Siedlungs- und Stadtentwicklung bemühen. Konkret wird hier das 109 Seiten starke Dokument *The HABITAT Agenda Goals and Principles, Commitments and the Global Plan of Action* in die Betrachtung einbezogen.

Beide Dokumente verdeutlichen einerseits den globalen, grenzüberschreitenden Maßstab, der bei der Nachhaltigkeitsdiskussion berücksichtigt werden muss. Andererseits wird jedoch auch klar, dass die Entwicklungsgpässe und -potenziale bei den einzelnen Staaten unterschiedlicher kaum sein könnten: Während die einen durchzusetzen versuchen, dass jede Wohnung mit Frischwasser und Elektrizität versorgt wird (vgl. HABITAT-Aktionsprogramm 2003: 35), bemühen sich die anderen bereits um eine Reduzierung dieser Verbräuche beziehungsweise um eine ökologisch verträgliche Energieproduktion und Abwasseraufbereitung (vgl. CSD Theme Indicator Framework: Consumption and Production Patterns). Die internationalen Vereinbarungen können also nur als Basis dienen, von der aus jeder Staat seine eigenen Indikatoren und Zielgrößen ableiten muss.

Schaut man sich von diesem Gedanken ausgehend die Äquivalente auf bundesdeutscher Ebene an, stößt man auf die nationale Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik Deutschland mit übergreifenden Indikatoren und Zielgrößen nachhaltiger Entwicklung und auf die eingangs bereits erwähnten Indikatoren, die das BBSR zur Analyse einer nachhaltigen Stadtentwicklung aufgestellt hat. Das Projekt *Städte der Zukunft*, in dem die Indikatoren durch das BBSR entwickelt und erprobt wurden, wird offiziell im Kontext des HABITAT-Aktionsprogramms und der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands gesehen.<sup>10</sup>

Damit werden ein internationales und ein nationales Programm ausgewählt, die auf nachhaltige Entwicklung allgemein zielen sowie ein internationales und ein nationales System, die sehr stark auf nachhaltige Stadtplanung und die Aufgaben von Planern zugeschnitten sind:

- Die *Commission for Sustainable Development* (CSD) wurde 1993 von den Vereinten Nationen eingesetzt, um den Folgeprozess der Rio-Konferenz zu gewährleisten. Die CSD ist eine der neun

---

<sup>10</sup> Startseite „Städte der Zukunft“: „Das Forschungsfeld (...) schloss an die HABITAT II-Konferenz 1996 an. Es versteht sich als städtebaulicher Beitrag zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie.“

Fachkommissionen des Wirtschafts- und Sozialrats und hat kaum Entscheidungsbefugnisse. Über zahlreiche Konferenzen und Arbeitstreffen sind die wichtigsten zivilgesellschaftlichen Gruppen in die beratende Arbeit der CSD involviert.

- Das *Programm für menschliche Siedlungen (HABITAT)* wurde 2002 gegründet, nachdem sein Vorgänger bereits 1978 nach der ersten HABITAT-Konferenz eingesetzt wurde. Das Programm ist die zentrale Organisation der Vereinten Nationen, wenn es um Stadt- und Siedlungsentwicklung geht – Schwerpunkt Entwicklungs- und Transformationsländer. Vertreter gesellschaftlicher Gruppen haben beratende Funktion.
- Das Indikatorenset des heutigen BBSR wurde in Zusammenarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden und einigen Modellkommunen entwickelt.
- Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie wurde federführend von der Bundesregierung erstellt, begleitet von Vertretern der gesellschaftlichen Gruppen, die sich beratend einbringen konnten.

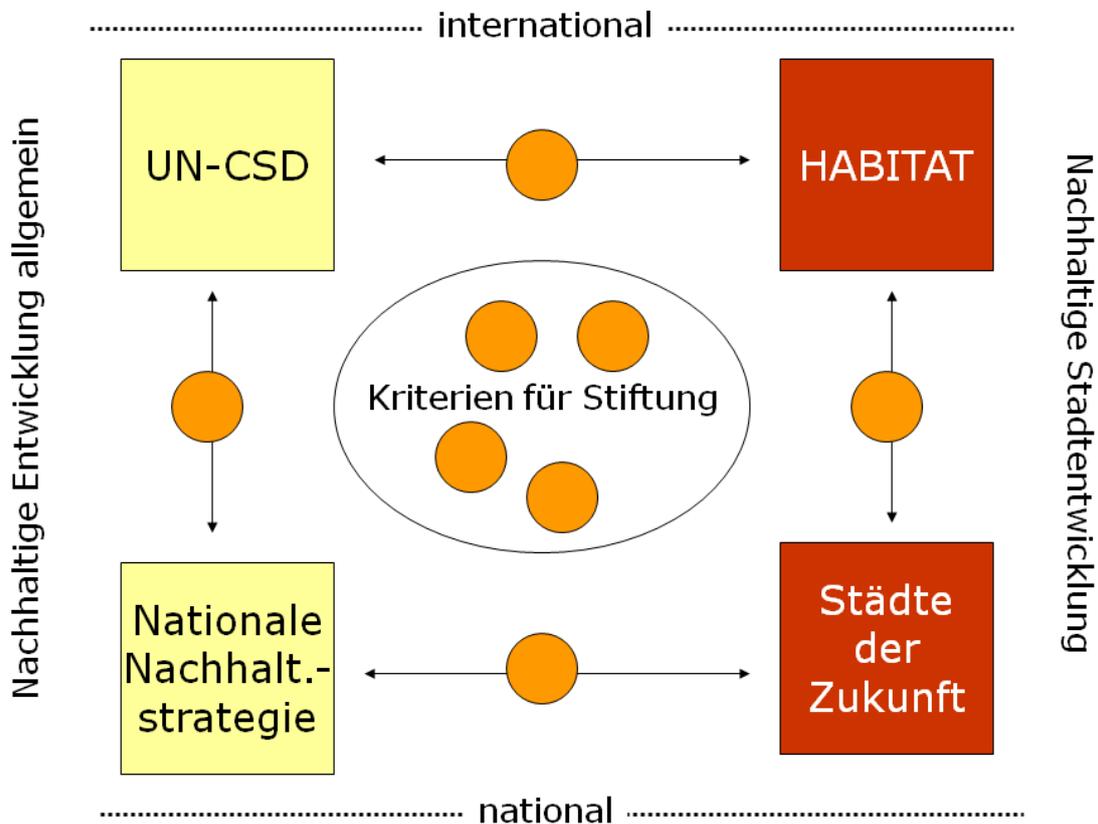


Abb. 7: Zusammenspiel der einbezogenen Nachhaltigkeitsprogramme zur Kriterienauswahl (eigene Darstellung)

In den folgenden Kapiteln werden die Kernaussagen aller vier Indikatorensets beziehungsweise Nachhaltigkeitsprogramme dazu dienen, eine Gesamtheit von Kriterien und Zielen zusammenzustellen, die zur Untersuchung von Bürgerstiftungen in Bezug auf eine nachhaltige Stadtentwicklung herangezogen werden können. Die Auswahl erfolgt in der Weise, dass aus den

Nachhaltigkeitsprogrammen die Ziele herausgefiltert werden, die zusätzlich noch in einem der anderen Programme genannt werden. Das Programm der CSD wird beispielsweise daraufhin untersucht, welche Ziele auch beim HABITAT-Programm und welche bei der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands vorkommen. Die beiden letztgenannten schließlich werden auf ihre Übereinstimmungen mit dem BBSR-Programm verglichen. Die Grafik zeigt das Vorgehen im Überblick.

## **B1.1 ZIELGRÖßEN NACHHALTIGER ENTWICKLUNG AUF INTERNATIONALER EBENE – DIE CSD-INDIKATOREN**

Wie bereits erwähnt, wurde der Leitgedanke der Nachhaltigkeit beziehungsweise des *Sustainable Development* im Rahmen der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 (United Nations Conference for Environment and Development = UNCED) auf die internationale Tagesordnung der Politik gesetzt. Ergebnis der sogenannten Rio-Konferenz war die Verabschiedung einer Reihe von Dokumenten, von denen die Agenda 21 am umfangreichsten und bekanntesten ist.<sup>11</sup> Die Forderung nach einer räumlichen und zeitlichen Entgrenzung der Zukunftsgestaltung zieht sich durch sämtliche Dokumente der Rio-Konferenz sowie durch das darauf aufbauende Indikatorensystem, das zur Konkretisierung und Entwicklungsbewertung ausgearbeitet wurde.

Während in einigen Dokumenten aus Gründen der Vereinfachung die ökologischen, ökonomischen und sozialen Ziele einer nachhaltigen Entwicklung isoliert voneinander behandelt und untersucht werden, wurde seitens der von den Vereinten Nationen eingesetzten Kommission für Nachhaltige Entwicklung (CSD) das Ziel verfolgt, diese drei miteinander verknüpft in ein internationales Indikatorensystem zu bringen. Zudem integrierte die CSD eine zusätzliche institutionelle Dimension. Was die CSD exakt unter dem Begriff der Institutionen versteht, kann nur aus den dazu aufgestellten Indikatoren abgeleitet werden, offizielle Definitionspapiere existieren nicht. Aus der Analyse der Indikatoren folgt, dass Institutionen als politische Organisationen, inklusive Behörden und gesellschaftliche Gruppen und Netzwerke verstanden werden. Aber nicht nur Organisationen als Körperschaften, sondern auch Entscheidungsmechanismen und Mechanismen zur Umsetzung von Entscheidungen sollen mittels institutioneller Indikatoren erfasst werden (vgl. Spangenberg et al., 1999). Aussagen über Institutionen sind Aussagen über die Verteilung und Ausgestaltung von Macht und Einfluss in einer Gesellschaft sowie über ihre Konsens- und Konfliktfähigkeit. Mit diesem breiten Institutionenverständnis sind institutionelle Indikatoren bereichsübergreifend, weil bestehende Institutionen – politische wie soziale – die ökologischen, ökonomischen und sozialen Indikatoren maßgeblich bestimmen.

---

<sup>11</sup> Weitere in Rio verabschiedete Dokumente sind die Klimakonvention, die Konvention über Biologische Vielfalt, die Walderklärung und die Rio-Deklaration.

**Nachfolgend Abb. 8: CSD-Indikatorenliste** (eingeklammert sind die Indikatoren, die in der Testphase für Deutschland verändert wurden)

**Soziales**

- Arbeitslosenquote, Männer, Frauen, Jugend
- (Pro Kopf Armuts Index)
- (Armutslückenindex)
- (Armutslückenindex im Quadrat)
- Gini-Index für Einkommensverteilung
- Verhältnis des Durchschnittslohns von Männern und Frauen
- Wachstumsrate der Bevölkerung
- Nettomigrationsrate
- Zusammengefasste Geburtenziffer
- Bevölkerungsdichte
- (Prozent der Bevölkerung mit angemessenen Sanitäranlagen)
- (Anteil der Bevölkerung mit Zugang zu sauberem Trinkwasser)
- Lebenserwartung
- (Geburtsgewicht)
- (Sterberate von Kleinkindern und Müttern)
- (Ernährungsstand bei Kindern)
- Impfung gegen übertragbare Krankheiten
- (Nutzung von Kontrazeptiva)
- (Anteil der überwachten potenziell gefährlichen Chemikalien in Lebensmitteln)

- (Nationale Gesundheitsausgaben für lokale Gesundheitsfürsorge)
- Anteil der nationalen Gesundheitsausgaben am Bruttosozialprodukt
- (Wachstumsrate der städtischen Bevölkerung )
- Pro-Kopf-Verbrauch fossiler Brennstoffe im Kfz-Transport
- (Menschliche und wirtschaftliche Verluste aufgrund von Naturkatastrophen)
- Bevölkerungsanteil in städtischen Gebieten
- (Fläche und Bewohnerzahl von städtischen „formellen und informellen“ Siedlungen)
- Wohnfläche pro Person
- Preise für Erwerb von Wohneigentum im Verhältnis zum Einkommen
- (Infrastrukturausgaben pro Kopf)

**Wirtschaft**

- Nettoinvestitionsanteil am BIP
- Anteil der Exporte und Importe am BIP
- BIP pro Kopf
- (Ökoinlandsprodukt)
- (Anteil der Fertigwaren am gesamten Warenexport)
- (Jährlicher Energieverbrauch pro

**Kopf)**

- Anteil der rohstoffintensiven Industrien an der Wertschöpfung des verarbeitenden Gewerbes
- (Nachgewiesene mineralische Reserven)
- (Nachgewiesene Energiereserven an fossilen Brennstoffen)
- (Lebensdauer der nachgewiesenen Energiereserven)
- Jährlicher Energieverbrauch pro Kopf
- Materialverbrauchsintensität: Rohstoffproduktivität, Energieproduktivität
- (Anteil der Wertschöpfung des verarbeitenden Gewerbes am BIP)
- Anteil erneuerbarer Energiequellen am Primärenergieverbrauch
- (Nettoressourcentransfer / BIP)
- Anteil der staatlichen Entwicklungshilfeausgaben am BIP
- (Auslandsverschuldung / BIP)
- (Schuldendienst / Exporte)
- Prozent der Umweltschutzausgaben am BIP
- Neue und zusätzliche Finanzmittel für nachhaltige

**Entwicklung**

- (Import von Investitionsgütern)
- Ausländische Direktinvestitionen
- Anteil der umweltverträglichen Importe von Investitionsgütern
- Technische Zusammenarbeit

**Umwelt**

- Jährlichen Entnahmen von Grund- und Oberflächenwasser
- Inländischer Wasserverbrauch pro Kopf
- (Bevölkerungswachstum in Küstengebieten)
- Eintrag von Öl in Küstengewässer
- Einleitung von Stickstoff und Phosphor in Küstengewässer
- Grundwasserreserven
- (Konzentration fäkaler Kolibakterien im Süßwasser)
- (Biochemischer Sauerstoffbedarf in Gewässern)
- Grad der Abwasserbehandlung
- („Maximaler Dauerertrag für Fischereien“)
- (Algenindex)
- (Dichte der hydrologischen Netze)
- Änderung des „Landzustands“: Bodenerosion
- Veränderung der Landnutzung: Siedlungs- und Verkehrsfläche

- (Dezentralisierte Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen auf lokaler Ebene)
- (Bevölkerung in Trockengebieten unterhalb der Armutsgrenze)
- (Nationaler monatlicher Niederschlagsindex)
- (Vegetationsindex)
- (Anteil des von Wüstenbildung betroffenen Landes)
- Einsatz von Pflanzenschutzmitteln
- Einsatz von Düngemitteln
- (Anteil des bewässerten Ackerlandes)
- Energieeinsatz in der Landwirtschaft
- Landwirtschaftlich genutzte Fläche pro Kopf
- (von Versalzung und Bodendurchtränkung betroffene Gebiete)
- landwirtschaftliche Ausbildung
- Holznutzungsintensität
- Veränderung der Waldfläche
- (Anteil der bewirtschafteten Waldfläche)
- Anteil der geschützten Waldgebiete an der Gesamtwaldfläche
- Prozent der bedrohten und ausgestorbenen Tier- und Pflanzen- Arten an der Gesamtzahl der einheimischen Arten

- Prozent der geschützten Gebiete an der Gesamtfläche
- Forschungs- und Entwicklungsausgaben für Biotechnologie: Risiko- und Sicherheitsforschung
- Vorhandensein nationaler Regelungen oder Richtlinien zur biologischen Sicherheit
- Treibhausgasemissionen
- Verbrauch ozonschädigender Stoffe
- Emissionen von SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>
- Schadstoffkonzentration in städtischen und ländlichen Gebieten
- Ausgaben zur Bekämpfung der Luftverschmutzung
- Erzeugung industrieller und kommunaler fester Abfälle
- Entsorgte Haushaltsabfälle pro Kopf
- Ausgaben für Abfallmanagement
- Abfallrecycling und -wiederverwertung
- Aufkommen gefährlicher Abfälle
- Ein- und Ausfuhr gefährlicher Abfälle
- Durch gefährliche Abfälle kontaminierte Flächen
- Akute Vergiftung durch Chemikalien
- Ausgaben für die Entsorgung gefährlicher Abfälle

- (Anzahl der verbotenen oder stark beschränkten Chemikalien)
- Anfall radioaktiver Abfälle

#### Institutionen

- (Strategien für nachhaltige Entwicklung)
- Programm für eine integrierte Umwelt- und Wirtschaftsrechnung
- (Vorgeschriebene Umweltverträglichkeitsprüfungen)
- (Nationale Komitees für nachhaltige Entwicklung)
- (Potentielle Wissenschaftler und Ingenieure pro Million Einwohner)
- In F+E tätige Wissenschaftler und Ingenieure pro Million Einwohner
- Anteil der F+E-Ausgaben am BIP
- Änderungsrate bei der Bevölkerung im Schulalter
- Schulbesuchsrates bei Grundschulen (brutto und netto)
- Schulbesuchsrates im Sekundarbereich (brutto und netto)
- Quote der Erwachsenen, die lesen und schreiben können
- Anteil der Grundschüler, welche die 5. Klasse erreichen
- Durchschnittliche Ausbildungslänge
- Unterschied in der Schulbesuchsquote von Jungen und Mädchen

- Bestandene Abschlussprüfungen an Hochschulen aufgeschlüsselt nach Männern und Frauen
- Anzahl der Frauen pro 100 männlichen Erwerbstätigen
- Anteil der Bildungsausgaben am Bruttoinlandsprodukt
- Ratifizierung internationaler Übereinkommen
- Umsetzung ratifizierter internationaler Abkommen
- (Telefonanschlüsse pro 100 Einwohner)
- Zugang zu Informationen: Anzahl der Internetseiten zum Thema Umwelt / Nachhaltigkeit
- (Programme für nationale Umweltstatistiken)
- (Vertretung wichtiger Gruppen in nationalen Komitees für nachhaltige Entwicklung)
- (Vertreter ethnischer Minderheiten und eingeborener Bevölkerungsgruppen in nationalen Komitees für nachhaltige Entwicklung)
- (Beitrag der NROs zur nachhaltigen Entwicklung)

## **Kernaussagen**

Die CSD legt ihr Indikatorensystem thematisch und von der Zielgruppe her sehr breit an, so dass es für ländliche Regionen ebenso zutrifft wie für urbane. Auch finden sich Industrieländer und ihre Probleme vor Ort hier ebenso wieder wie Entwicklungsländer. Mit diesem Anspruch können die Ziele natürlich nur sehr allgemein gehalten sein oder müssen bei der Konkretisierung entsprechend unterschiedlich definiert werden. So wird beispielsweise das Ziel eines nachhaltigen Transportwesens in Zimbabwe gänzlich anders aussehen und andere Maßnahmen nach sich ziehen als in Deutschland.

Die Ziele der CSD leben von der Entwicklung innerhalb der einzelnen Staaten. Sie sollen die Entwicklungen langfristig über die nächsten Jahre und Jahrzehnte hinweg begleiten. Um die Situation in Deutschland abzubilden, wurden einige Indikatoren gestrichen oder durch andere ersetzt, die besser auf die nationale Situation passen (vgl. Bericht der Bundesregierung 2007).

Die Zielsetzungen und Themen machen deutlich, dass die politischen Grenzen keine Grenzen der nachhaltigen Entwicklung sein können. Bei den ökologischen Zielen findet beispielsweise eine naturräumliche Einteilung statt, die grenzübergreifend ist.<sup>12</sup> Noch deutlicher wird es bei der institutionellen Dimension, in der die internationale Zusammenarbeit als eigener Indikator thematisiert wird. Die räumliche Entgrenzung und staatenübergreifende Sichtweise wird demzufolge vorausgesetzt beziehungsweise gefordert.

Die größte Besonderheit des CSD-Indikatorensystems ist schließlich die institutionelle Dimension. Dass diese Akteursebene mit in das international abgestimmte Indikatorenset nachhaltiger Entwicklung einbezogen wurde, verdeutlicht, dass nicht nur die Regierenden alleine als Akteure in der Pflicht sind, sondern dass nachhaltige Entwicklung nur gelingen kann, wenn ein breites Akteursbündnis besteht. Damit integriert die CSD die Akteursebene in das System inhaltlicher Ziele.

## **B1.2 ZIELGRÖßEN NACHHALTIGER STADTENTWICKLUNG AUF INTERNATIONALER EBENE – DAS HABITAT-AKTIONSPROGRAMM**

Nachhaltige Entwicklung ist ein Leitgedanke, der für die Umsetzung vor Ort konkretisiert werden muss. Das kann zum einen durch das Aufstellen themenübergreifender Indikatoren geschehen, beispielsweise, um Staaten untereinander zu vergleichen oder um Synergien und Trends über Jahre hinweg zu verfolgen. Zum anderen braucht es aber zudem die detaillierte Betrachtung in einzelnen Themenkomplexen. Dazu gehören beispielsweise der Klimaschutz<sup>13</sup> ebenso wie die Siedlungs- und Stadtentwicklung, die im Folgenden genauer betrachtet werden soll. Bereits 1976 versammelten sich Staaten aus aller Welt in Vancouver zur ersten HABITAT-Konferenz der Vereinten Nationen. Auch wenn die hier versammelten Staaten vorrangig die Verbesserung der Lebensverhältnisse in Entwicklungsländern im Blick hatten, erhebt das Programm den Anspruch der weltweiten Gültigkeit. Die HABITAT II im Jahr 1996 in Istanbul führte zu einem Aktionsprogramm von über hundert Seiten.

---

<sup>12</sup> vgl. Wüstenbildung, Küstengebiete und andere nicht in jeden Staat zu findende Naturräume.

<sup>13</sup> Mit abgekoppelten Konferenzen und Vereinbarungen wie dem Kyoto-Protokoll.

Ebenso wie das CSD-System als Grundlage für die internationale Zielsetzung einer nachhaltigen Entwicklung im Allgemeinen dienen soll, bildet das HABITAT-Aktionsprogramm hier die Grundlage dienen, um dem internationalen Verständnis nachhaltiger Stadtentwicklung näher zu kommen. Das Aktionsprogramm ist in verschiedene Schwerpunktthemen eingeteilt. Dabei handelt es sich nicht um die klassische Einteilung in das Nachhaltigkeitsdreieck ökologisch, ökonomisch, sozial – auch wenn sich die HABITAT-Unterzeichner bereits in der Präambel des Aktionsprogramms klar zur nachhaltigen Entwicklung bekennen: „There is a sense of great opportunity and hope that a new world can be built, in which economic development, social development and environmental protection as interdependent and mutually reinforcing components of sustainable development can be realized through solidarity and cooperation within and between countries and through effective partnerships at all levels” (HABITAT-Aktionsprogramm, 2003: 1).

Zwei zentrale Themen der Konferenzen waren laut Präambel das Recht auf angemessenes Wohnen für alle und nachhaltige Entwicklung menschlicher Siedlungen in einer Welt zunehmender Urbanisierung. Das wird auch in der Einteilung und Auswahl der Indikatoren deutlich, in der diese zwei Bereiche als eigene Kapitel genannt sind. Bei dieser Schwerpunktsetzung verwundert es nicht, dass auch den lokalen Akteuren besondere Beachtung geschenkt wurde. So setzte HABITAT II ein Zeichen für die Bedeutung lokaler Behörden, indem diese (neben den NGOs) schon im Vorbereitungsprozess der Konferenz intensiv beteiligt wurden (vgl. Astleithner 1999: 7). Unterstrichen wird auch die schwierige Situation für Migrant/innen, Kinder und Jugendliche, indigenen Bevölkerungsgruppen, Frauen, Menschen mit Behinderungen und ältere Menschen, für die das Recht auf Mitsprache an politischen Entscheidungsprozessen gefordert wird. Mittlerweile wurde das übergreifende Aktionsprogramm der HABITAT II auf zielspezifische Einzelprogramme ausgerichtet.

**Nachfolgend Abb. 9: Ziele des HABITAT-Aktionsprogramms<sup>14</sup>**

(Jede Zielformulierung ist mit Maßnahmenvorschlägen versehen, die hier nicht abgedruckt sind.)

**A. Adäquate Lebensverhältnisse für alle Menschen**

- Dezentrale Wohnungspolitik, um für sichere und adäquate Unterkünfte zu sorgen.
- Gerechte Verteilung der Unterkünfte
- Unterstützung von Flüchtlingen, Randgruppen und Menschen mit besonderen Bedürfnissen

**B. Nachhaltige Siedlungsentwicklung**

- Nachhaltige Landnutzung
- Soziale Entwicklung: Beseitigung von Armut, Schaffen von produktiver Beschäftigung und sozialer Integration.
- Nachhaltige Siedlungs- und Bevölkerungsentwicklung
- Ökologisch nachhaltig, gesunde und lebenswerte Siedlungsentwicklung
- Nachhaltige Energienutzung
- Nachhaltige Transport und Kommunikationssysteme
- Bewahrung der Geschichte und des kulturellen Erbes
- Verbessern städtischer Wirtschaft
- Ausgewogene Siedlungsentwicklung im ländlichen Raum
- Katastrophenschutz, -hilfe, -vorbereitung sowie Wiederaufbaufähigkeiten

---

<sup>14</sup> frei aus dem Englischen übersetzt

C. Ausbau gesellschaftlicher Fähigkeiten, der Partizipation und institutionellen Rahmenbedingungen

- Dezentralisierung und Stärkung der lokalen Gebietskörperschaften inkl. Ihrer Netzwerke/Verbände
- Partizipation und Engagement der Zivilgesellschaft
- Management der Siedlungstätigkeiten
- Planung und Management der Metropolentwicklung
- Bereitstellung von Haushaltsmitteln und ökonomischen Instrumente
- Information and Kommunikation zur Vermittlung der Ziele

D. Geschlechtergerechtigkeit

- Integration von Gender-Perspektiven
- Partizipation von Frauen in Planung und Entscheidung etc.

E. Finanzierung von A und B

- Stärkung der nationalen und lokalen Wirtschaft durch wirtschaftliche und soziale Entwicklung sowie durch Schutz der Umwelt
- Einsatz fiskalischer Instrumente zur Finanzierung zielgerichteter Siedlungsentwicklung
- Gleichberechtigung bei der Kreditvergabe
- Transparenz etc.

F. Internationale Kooperation und Koordination

- Ermöglichen einer internationalen Abstimmung
- Bereitstellung finanzieller Ressourcen und ökonomischer Instrumente
- Technologietransfer und Informationsaustausch
- Technische Zusammenarbeit
- Institutionelle Zusammenarbeit

G. Bewertung des Fortschritts

- Implementierung der HABITAT-Agenda in nationale Programme
- Unterstützung des United Nations Centre for Human Settlements (Habitat)

## Kernaussagen

An den HABITAT-Vereinbarungen wird deutlich, wie schwierig es ist, weltweit gültige Zielaussagen zu machen, wenn man die themenübergreifende Sichtweise der CSD-Indikatoren verlässt und thematisch tiefer einsteigt. Das wird beispielsweise am Ziel, adäquate Lebensbedingungen zu schaffen, deutlich. Sowohl die CSD als auch das HABITAT-Aktionsprogramm geben dieses Ziel an. Wenn es jedoch genauer definiert werden soll, wird die tiefe Kluft zwischen den Standards der verschiedenen Staaten erkennbar. Daher wird auch im HABITAT-Aktionsprogramm vom kleinsten gemeinsamen Nenner ausgegangen: Internationales Ziel soll sein, dass Menschen überhaupt Zugang zum Wohnungsmarkt haben und dass auch Menschen mit besonderen Bedürfnissen berücksichtigt werden. Wie genau diese Berücksichtigung aussieht wird allerdings nicht vereinbart. In Anbetracht der Vielzahl der beteiligten Staaten und Kulturkreise kann man einige grundsätzliche Zielsetzungen wie beispielsweise die Geschlechtergerechtigkeit oder die Partizipation der Zivilgesellschaft jedoch als bemerkenswert bezeichnen.

Insgesamt wird dem Bereich der Beteiligung und Vernetzung viel Platz eingeräumt und auch die ökologischen Ziele einer nachhaltigen Entwicklung werden stets aus Sicht anthropogener Nutzbarkeit betrachtet. Natur hat dabei keinen Wert um ihrer selbst Willen, sondern im Dienste langfristiger

Nutzbarkeit.<sup>15</sup>

Die langfristige Absicherung steht auch hinter den ökonomischen Zielsetzungen und selbst im sozialen Bereich geht es schwerpunktmäßig darum, die Menschen dauerhaft zu befähigen, ihr Leben selbständig zu bewältigen.<sup>16</sup>

Unter nachhaltiger Siedlungsentwicklung wird aktive Armutsbekämpfung und die Integration Benachteiligter verstanden – Ziele, die vermutlich in Entwicklungsländern eine ganz andere Dimension haben als in den Industrieländern. Hingegen werden Ziele der Gesundheitsvorsorge oder der Bildung nur am Rande erwähnt.<sup>17</sup>

## Überschneidungen mit CSD-Indikatoren

Ganz auffällig sind die Überschneidungen im Bereich der institutionellen Dimension: Partizipation, Vernetzung, Information, Kommunikation etc. Das HABITAT-Aktionsprogramm geht sogar noch weit über die institutionellen Ziele der CSD hinaus, indem es beispielsweise zivilgesellschaftliches Engagement und die Stärkung lokaler Körperschaften und Verbände verfolgt. Während die CSD lediglich eine *Befähigung der Menschen zur Beteiligung* und *gleichberechtigte Partnerschaft* fordert, ist im HABITAT-Programm bereits von Kooperation die Rede<sup>18</sup>. Dies soll sowohl für die lokale als auch für die internationale Ebene gelten.<sup>19</sup> Die Programme verfolgen eine aktive Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger, um ihre eigene Zukunft mitzugestalten. Entsprechend sind die Ziele sehr nah am Lebensalltag orientiert und spiegeln eine anthropogene Sichtweise wider.

Beide Programme gehen von einem längerfristigen Prozess aus und verfolgen entsprechend langfristige Ziele. Kurzfristig wirkende Maßnahmen werden wohl eher der nationalen und lokalen Ebene zugetraut.

Erstaunlicherweise sind die Überschneidungen im sozialen Bereich relativ gering. Wer damit gerechnet hätte, ausführliche Erläuterungen im Bereich der Bildung oder Gesundheitsvorsorge zu finden, wird vergeblich suchen oder zumindest nur sehr grobe Richtlinien finden.

---

<sup>15</sup> vgl. beispielsweise die Indikatoren „Ökologisch nachhaltig, gesunde und lebenswerte Siedlungsentwicklung“ sowie „Conversation and rehabilitation of the historical and cultural heritage“

<sup>16</sup> vgl. beispielsweise das Kapitel „Capacity building and institutional development“ sowie den Indikator „Technical cooperation“, der auf langfristige Erfolge abzielt.

<sup>17</sup> vgl. Beschreibungen zu „Capacity building“ und ökolog. nachh., gesunde und lebenswerte Siedlungsentwicklung“

<sup>18</sup> vgl. Kapitel „international cooperation and coordination“

<sup>19</sup> vgl. die Indikatoren „Dezentralisierung und Stärkung der lokalen Gebietskörperschaften inkl. Ihrer Netzwerke/Verbände“ sowie „enabling international context“

## B1.3 ZIELGRÖßEN NACHHALTIGER ENTWICKLUNG AUF NATIONALER EBENE – DIE NATIONALE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE DEUTSCHLANDS

Im April 2002 legte die Bundesregierung ihre nationale Nachhaltigkeitsstrategie vor (vgl. Bundesregierung, 2002). Koordiniert wurde die Erarbeitung vom Rat für nachhaltige Entwicklung. Auf Regierungsseite wurde sie vom Staatssekretärausschuss für nachhaltige Entwicklung, dem *Green Cabinet*, begleitet. Der Rat für nachhaltige Entwicklung nahm dabei die Funktion eines Dialogforums für alle gesellschaftlichen Kräfte ein. So konnten beispielsweise Bürgerinnen und Bürger über das Internet Ideen und Vorschläge einbringen, die in das endgültige Papier eingeflossen sind.

Der Aufbau der Nachhaltigkeitsstrategie folgte dem üblicherweise von der Wissenschaft vorgeschlagenen Vorgehen:

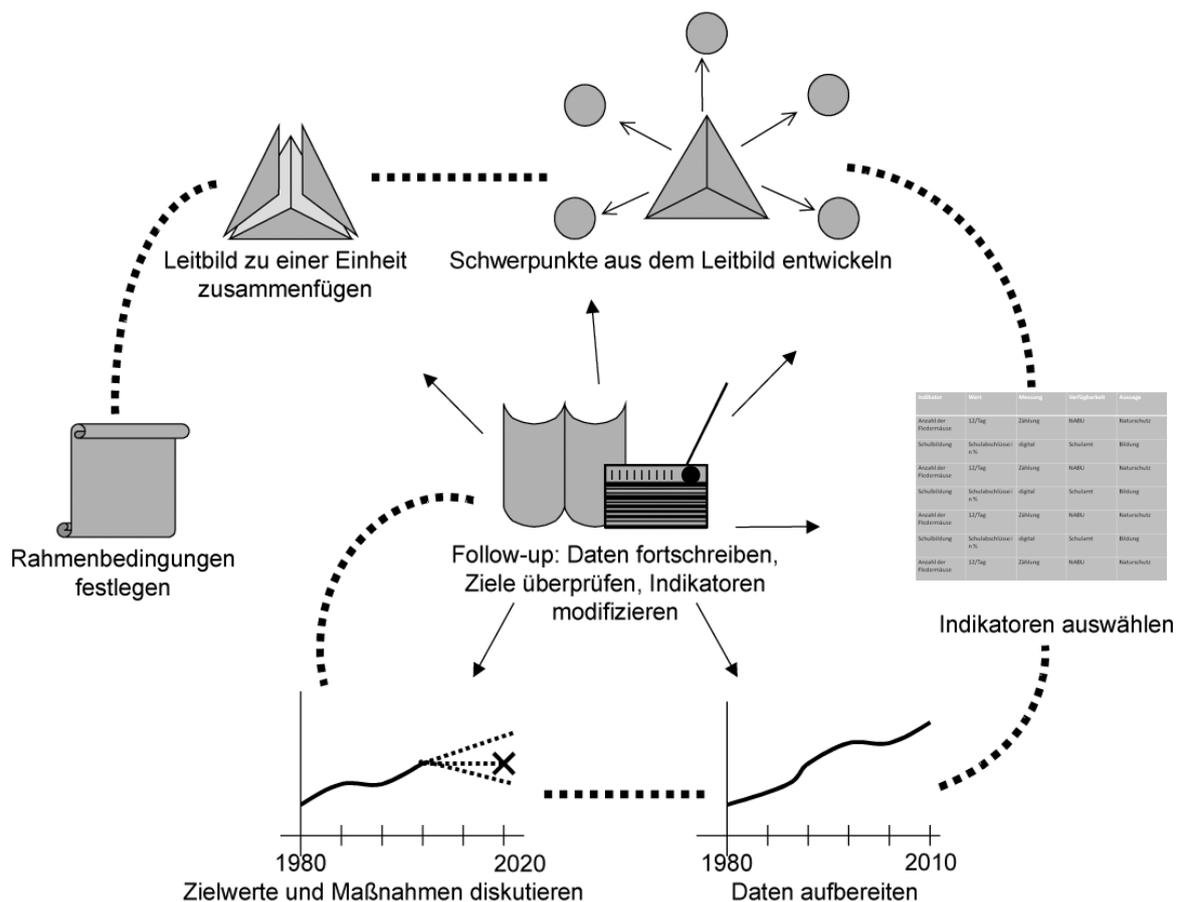


Abb. 10: Vorgehen zum Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie (eigene Darstellung)

Leitbild und Indikatoren gliedern sich inhaltlich in die vier Bereiche Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialer Zusammenhalt, internationale Verantwortung, die von der klassischen Einteilung in Ökologie, Ökonomie, Soziales abweichen. Das erschwert zwar auf den ersten Blick den Vergleich mit anderen Indikatorensystemen, auf den zweiten Blick erkennt man jedoch bekannte Muster wieder: Der Bereich der *Generationengerechtigkeit* greift den Gedanken der zeitlichen Entgrenzung auf, der Bereich der *Internationalen Verantwortung* steht für die räumliche Entgrenzung.

Die Indikatoren in den Bereichen *Lebensqualität* und *sozialer Zusammenhalt* machen deutlich, dass sämtliche Leitbild- und Zieldefinitionen aus anthropogener Perspektive und im Sinne des Menschen gemacht wurden. So wird die Nachhaltigkeitsstrategie insgesamt als gesellschaftlicher Prozess verstanden (vgl. Nationale Nachhaltigkeitsstrategie 2002: 7). Einen besonderen Stellenwert räumt die nationale Nachhaltigkeitsstrategie der internationalen Dimension der Nachhaltigkeit ein. Diesem Handlungsfeld ist daher unter dem Titel *Global Verantwortung übernehmen* ein eigenes Kapitel gewidmet, das sich unter anderem mit Armutsbekämpfung, Entwicklungsförderung und weltweitem Umwelt- und Ressourcenschutz befasst.

Sämtliche Indikatoren sind mit überprüfbaren Zielsetzungen verbunden. Die Daten werden regelmäßig fortgeschrieben, um einen Trend ausmachen zu können.

### **Nachfolgend Abb. 11: Indikatoren der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie**

#### **I. Generationengerechtigkeit**

- Ressourcenschonung: Knappe Ressourcen sparsam und effizient nutzen  
Ziel: Bis 2020 Energie- und Ressourceneffizienz um den Faktor 2 verbessern, langfristig Faktor 4
- Klimaschutz: Treibhausgase reduzieren  
Ziel: Bis 2005 Kohlendioxid gegenüber 1990 um 25 Prozent senken.
- Erneuerbare Energien: Nachhaltige Energieversorgung ausbauen  
Ziel: Anteil erneuerbarer Energien bis 2010 auf 4,2 Prozent (Primärenergieverbrauch) beziehungsweise 12,5 Prozent (Stromverbrauch) erhöhen.
- Flächeninanspruchnahme: Freiräume erhalten  
Ziel: Bis 2020 maximal 30 Hektar Flächenverbrauch pro Tag.
- Artenvielfalt: Arten erhalten – Lebensräume schützen  
Ziel: Bei allen Arten des Artenindex (zurzeit 11 Tierarten) stabilen Zustand auf hohem Niveau erreichen.
- Staatsverschuldung: Schulden abbauen – neue Handlungsspielräume schaffen  
Ziel: Ein ausgeglichener Bundeshaushalt im Jahr 2006, ab 2007 kontinuierliche Schuldentilgung.
- Wirtschaftliche Zukunftsvorsorge: Gute Investitionsbedingungen schaffen – Wohlstand dauerhaft sichern  
Ziel: hohe gesamtwirtschaftliche Investitionsquote
- Innovationen: Zukunft mit neuen Lösungen gestalten  
Ziel: Ausgaben für Forschung und Entwicklung am Bruttoinlandsprodukt bis 2010 auf 3 Prozent steigern
- Bildung: Bildung und Qualifikation kontinuierlich verbessern  
Ziel: Senken der Quote „25-Jährige ohne Berufserfahrung“ von derzeit 12 Prozent auf 8 Prozent (2010) beziehungsweise 4 Prozent (2020). Erhöhung der Studienanfängerquote von derzeit 30,2 Prozent auf 40 Prozent (2010). Steigerung der Zahl der 25-jährigen Studienabsolventen.

#### **II. Lebensqualität**

- Wirtschaftlicher Wohlstand: Wirtschaftsleistung umwelt- und sozialverträglich steigern.  
Ziel: Kontinuierliche umwelt- und sozialverträgliche Steigerung des Bruttoinlandsproduktes pro Einwohner
- Mobilität: Mobilität umweltverträglich gestalten: Wirtschaftsleistung und Verkehrsleistung entkoppeln
- (analog zum Energiebereich);  
Ziel: Rückgang der Transportintensität um 5 Prozent (Güterverkehr) beziehungsweise 20 Prozent

(Personenverkehr) bis 2020 bezogen auf 1990; Verdopplung des Güterverkehrs auf der Schiene bis 2015 (gegenüber 1997).

- Ernährung: Gesunde Nahrungsmittel umweltverträglich produzieren  
Ziel: Steigerung des Anteils an ökologischem Landbau bis 2010 auf 20 Prozent der landwirtschaftlichen Fläche.
- Luftqualität: Gesunde Umwelt erhalten  
Ziel: Reduktion der Belastung mit wichtigen Luftschadstoffen bis 2010 gegenüber 1990 um rund 70 Prozent.
- Gesundheit: Gesund leben.  
Ziel: Rückgang der vorzeitigen Sterblichkeit (vor dem 65. Lebensjahr) kontinuierlich fortsetzen.
- Kriminalität: Persönliche Sicherheit weiter erhöhen  
Ziel: Bis 2010 Rückgang der Wohnungseinbrüche um 10 Prozent gegenüber 1993.

### III. Sozialer Zusammenhalt

- Beschäftigung: Beschäftigungsniveau steigern  
Ziel: Steigerung der Erwerbstätigenquote auf 70 Prozent.
- Perspektiven für Familien: Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern  
Ziel: Verbesserte Ganztagsbetreuungsangebote
- Gleichberechtigung: Gleichberechtigung in der Gesellschaft fördern  
Ziel: Bedingungen der Erwerbstätigkeit für Frauen verbessern und Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern abbauen.
- Integration ausländischer Mitbürger: Integrieren statt ausgrenzen  
Ziel: Verminderung des Anteils ausländischer Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss auf die Quote der entsprechenden deutschen Schulabgänger.

### IV. Internationale Verantwortung

- Entwicklungszusammenarbeit: Nachhaltige Entwicklung weltweit unterstützen  
Ziel: Bis 2006 0,33 Prozent des BIP für öffentliche Entwicklungshilfe bereitstellen.
- Märkte öffnen: Handelschancen für Entwicklungsländer verbessern  
Ziel: Steigerung der Importe aus Entwicklungsländern fortsetzen.

Unabhängig von der Langzeiterhebung durch Indikatoren, hat die Bundesregierung für das Aktionsprogramm sieben Handlungsfelder herausgestellt, in denen schwerpunktmäßig angesetzt werden soll:

1. Energie effizient nutzen – Klima wirksam schützen (Drehbuch für eine nachhaltige Klimapolitik)
2. Mobilität sichern – Umwelt schonen (Fahrplan für neue Wege)
3. Gesund produzieren – gesund ernähren (Verbraucher als Motor für Strukturwandel)
4. Demographischen Wandel gestalten (neuer Übergang in den dritten Lebensabschnitt)
5. Alte Strukturen verändern – neue Ideen entwickeln (Bildungsoffensive und Hochschulreform)
6. Innovative Unternehmen – erfolgreiche Wirtschaft (Innovation als Motor der Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeit als Motor für Innovationen)
7. Flächeninanspruchnahme vermindern (Nachhaltige Siedlungsentwicklung fördern)

## Kernaussagen

Neben den international üblichen Zielen und Schwerpunkten einer nachhaltigen Entwicklung (Klimaschutz, Ressourcenschutz, Armutsbekämpfung, Berücksichtigung sozial Schwacher etc.) hat

Deutschland sich einige Schwerpunkte gesetzt, die auf der nationalen politischen Agenda weit oben stehen sollen. Dazu gehört die umweltfreundliche Mobilität, die Förderung der Erneuerbaren Energien, die Beschäftigung, die Integration ausländischer Mitbürger und die Perspektive für Familien. Diese werden zwar teilweise bereits im HABITAT-Aktionsprogramm genannt, nicht aber bei der CSD.

Mit der Einteilung der Indikatoren in die Oberbegriffe Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialer Zusammenhalt und internationale Verantwortung wird unterstrichen, dass die Komplexität der Einflussfaktoren und Wirkungen nach Ansicht der Bundesregierung offensichtlich keine klare Einteilung in Ökologie, Ökonomie, Soziales (und gegebenenfalls Institutionelles) zulässt, insbesondere wenn als Bezugspunkt die anthropogene Nutzbarkeit gesetzt wird wie es hier der Fall ist.<sup>20</sup>

Der Oberbegriff *Generationengerechtigkeit* spiegelt die notwendige zeitliche Entgrenzung einer Nachhaltigkeitsstrategie wider. Betrachtet man die einzelnen darunter zusammengefassten Indikatoren, so sprechen diese Themen an, die zwar in der Gegenwart in Angriff genommen werden sollten, aber ihre positive oder negative Auswirkung erst langfristig zeigen.<sup>21</sup>

Unter dem Oberbegriff der *Lebensqualität* findet man eher Indikatoren zu den Themen, die ihre Wirkung bereits jetzt zeigen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Faktoren, die den Menschen schaden beziehungsweise nutzen – also auf der anthropogenen Perspektive.<sup>22</sup>

Nachhaltigkeit braucht ein breites Akteursspektrum. Derart komplexe Gefüge können nur bewältigt werden, wenn allen bewusst ist, dass die Zukunft gemeinsam gestaltet werden muss. Das ist die Hauptaussage der Indikatoren und Ziele, die unter *Sozialem Zusammenhalt* gebündelt werden.<sup>23</sup>

Die vierte und letzte Kategorie schließlich ist der internationalen Verantwortung und damit der räumlichen Entgrenzung gewidmet.

## Überschneidungen mit CSD-Indikatoren

Für die Indikatoren der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie wurden viele Themen der sozialen, ökonomischen, ökologischen und institutionellen Dimension der CSD-Indikatoren übernommen und auf deutsche Lebensverhältnisse angepasst. So dient im Bereich der Bildung beispielsweise nicht die Alphabetisierungsrate als Indikator wie dies bei der CSD der Fall ist. In Deutschland soll es eher um die Hochschulreform gehen.<sup>24</sup> Genau diese Konkretisierung ist Sinn und Zweck nationaler Nachhaltigkeitsindikatoren-Systeme.

---

<sup>20</sup> vgl. im Kapitel „Generationengerechtigkeit“ die Perspektive für die Sicherung einer lebenswerten Zukunft mit Wirkungsmechanismen, die über Deutschlands Grenzen hinaus gehen. Im Kapitel „Lebensqualität“ finden sich kurz- und mittelfristige Ziele, die das direkte Lebensumfeld betreffen, z.B. Mobilität und gesunde Ernährung.

<sup>21</sup> vgl. beispielsweise die Ziele „Arten erhalten – Lebensräume schützen“ sowie „wirtschaftliche Zukunftsvorsorge“. S. 101

<sup>22</sup> vgl. beispielsweise die Ziele „Luftqualität: Gesunde Umwelt erhalten“ sowie Kriminalität: Persönliche Sicherheit weiter erhöhen“. S. 119

<sup>23</sup> vgl. beispielsweise das Ziel „Integration ausländischer Mitbürger: Integrieren statt ausgrenzen. S. 127

<sup>24</sup> vgl. das quantifizierte Ziel im Bereich „Bildung“: „Erhöhung der Studienanfängerquote von derzeit 30,2 Prozent auf 40Prozent (2010). Steigerung der Zahl der 25-jährigen Studienabsolventen.“ S. 107

Auch wenn für die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie nicht die Einteilung in die klassischen Dimensionen der Nachhaltigkeit übernommen wurden, stimmen die Grundaussagen doch mit der CSD überein: Auch in Deutschland stehen zeitliche und räumliche Entgrenzung im Mittelpunkt und auch hier wird versucht, die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie auf ein breites Akteursbündnis zu stellen. Allerdings finden sich die institutionellen Ziele der CSD in der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie weitgehend unter dem Oberbegriff des sozialen Zusammenhalts wieder und nicht unter dem Ziel der institutionellen Befähigung. Der internationalen Verantwortung wird in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie eine eigene Rubrik zugeordnet, wobei sie jedoch nicht nur im Sinne der Vernetzung und Synergienutzung verstanden wird, sondern auch als Wirtschaftsfaktor.<sup>25</sup>

## **B1.4 ZIELGRÖßEN NACHHALTIGER STADTENTWICKLUNG AUF NATIONALER EBENE – STÄDTE DER ZUKUNFT**

Im Rahmen des Follow-up Prozesses des HABITAT-Aktionsprogrammes hat das heutige Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) das Forschungsfeld *Städte der Zukunft* bearbeitet. Ziel des Forschungsfeldes war es, durch wissenschaftlich gestützte Strategien zu einer nachhaltigen Entwicklung in den Kommunen beizutragen. In diesem Sinne wurden zusammen mit vier Modellkommunen vier städtebauliche Handlungsfelder festgelegt, die mittels Indikatoren konkretisiert und mit Qualitätsvereinbarungen versehen wurden (Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung 1997).

Die abgeleiteten Strategien stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit dem städtebaulichen Instrumentarium. Im Mittelpunkt steht eher die Stadtplanung als die nachhaltige Stadtentwicklung im Allgemeinen. Darauf deutet die Tatsache hin, dass vorrangig solche Strategien abgeleitet worden sind, die Raum- und Flächenbezug aufweisen, insbesondere solche der Bodenpolitik. Das Forschungsfeld wird als städtebaulicher Beitrag zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands verstanden.

### ***Nachfolgend Abb. 12: Ziele im Forschungsfeld Städte der Zukunft***

#### **Haushälterisches Bodenmanagement**

- Reduzierung des Zuwachses an bebauter Siedlungsfläche
- Wiedernutzung städtebaulicher Brachen und leer stehender Gebäude
- Optimale Nutzung städtebaulicher Dichte
- Erhalt und Vernetzung klimawirksamer Freiflächen
- Reduzierung der Bodenversiegelung

#### **Vorsorgender Umweltschutz**

- Energieeinsparung und Ausweitung des Anteils erneuerbarer Energien
- Minderung der Luftschadstoffe und der Treibhausgase
- Schutz und Pflege des Grundwassers und lokaler Wasservorkommen
- Stärkung von Stoffkreisläufen und Reduzierung des Restmüllaufkommens.

---

<sup>25</sup> vgl. Indikator „Märkte öffnen: Handelschancen für Entwicklungsländer verbessern“. S. 130

#### Stadtverträgliche Mobilitätssteuerung

- Anbindung von Wohngebieten und Arbeitsstätten an den ÖPNV
- Reduzierung des Flächenbedarfs des motorisierten Individualverkehrs
- Ausbau des Fahrradwegenetzes
- Erhöhung der Aufenthaltsqualität für Fußgänger

#### Sozialverantwortliche Wohnungsversorgung

- Ressourcenschonender, kostenreduzierter Wohnungsbau
- Versorgung von Wohnungssuchenden mit besonderem Wohnbedarf
- Förderung nachbarschaftlicher Selbsthilfe
- Sicherung wohnungsnaher Grundversorgung

#### Standortsichernde Wirtschaftsförderung

- Sicherung innerstädtischer Wirtschaftsstandorte
- Schaffung wohngebietsverträglicher Arbeitsplätze
- Stärkung und Entwicklung innerstädtischer Zentren
- Gezielte Standortförderung für umweltschonende Betriebe.

## Kernaussagen

Die Handlungsfelder, Strategien und schließlich auch die Indikatoren sind sehr eng auf Stadtplanung konzentriert und damit auch auf die hier verfügbaren Instrumentarien. Die Gliederung lehnt sich an die klassische Einteilung in ökologische, ökonomische und soziale Ziele an; hinzu kommen hier allerdings noch das Bodenmanagement und die Mobilitätssteuerung als klassische Themen der Stadtplanung.

Wie beim Themenschwerpunkt *Stadtplanung* naheliegend, steht der Bezug zur Fläche ganz oben auf der Indikatorenliste. Bodenschutz und die Reduzierung der Flächenversiegelung stehen in diesem Handlungsfeld im Mittelpunkt.<sup>26</sup>

Beispielhaft werden die städtischen Umweltziele Energieeffizienz, Reduzierung der Luftschadstoffe, Grundwasserschutz und geschlossene Stoffkreisläufe aufgeführt. „Dabei wird der enge ressortspezifische Flächenbezug erweitert um die raumrelevanten Wechselbeziehungen. So betten sich die ausgewählten städtebaulichen Strategien in die sehr viel umfangreichere Palette vorsorgenden Umweltschutzes in der kommunalen Praxis ein“, so Manfred Fuhrich, Projektleiter im Projekt *Städte der Zukunft* (BfLR 1997: 7). Nachhaltige Lebensführung lässt sich jedoch nicht immer verordnen, so dass jeder einzelne gefordert ist und motiviert werden muss.

Das Thema *Mobilität* wird als übergreifendes Thema behandelt und mit den Forderungen nach einer Nutzungsmischung sowie *Stadt der kurzen Wege* verbunden, die aufgrund der steigenden Lärm- und Verkehrsbelastung in die Stadtplanung einfließen soll (BfLR 1997: 8f).

Aspekte des sozialen Zusammenlebens werden über das Ziel der sozialverantwortlichen Wohnungsversorgung aufgenommen. Dazu gehören auch die Berücksichtigung des demografischen Wandels und der Menschen mit besonderen Bedürfnissen sowie die Unterstützung der Nachbarschaftshilfe.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Gefordert werden die klassischen Alternativen: die vorrangige Innenentwicklung, die Revitalisierung von Brachen, die Bewahrung von Freiflächen und die Reduzierung neuer Siedlungsflächen und versiegelter Flächen.

<sup>27</sup> Fuhrich, Dr. Manfred: ExWoSt-Informationen zum Forschungsfeld „Städte der Zukunft“ Nr. 22.1, Dezember 1997. S.

Unter nachhaltiger Wirtschaftsförderung wird hier vorrangig die Zusammenarbeit mit ortsansässigen Unternehmen und die Identifikation mit der Region verstanden. Dazu passt, dass zusammen mit den ortsansässigen Unternehmen die innerstädtischen Zentren gestärkt, der Einsatz umweltschonender Technologien gesteigert und die regionalen Märkte gefördert werden sollen.<sup>28</sup>

Erst wenn es an die Umsetzung der Strategien und an die Einigung bei Nutzungskonflikten geht, sieht das BBSR den Zeitpunkt für bürgerschaftlichen Sachverstand und konkreten Umsetzungswillen gekommen. „Hier bietet sich“, so Fuhrich, „die Chance, einen stadtweiten Diskurs über das, was lokal eine zukunftsfähige Entwicklung ausmacht (anzuregen) und diesen mit konkreten Projekten einer ressourcenbewussten Stadtentwicklung zu verbinden“ (Fuhrich 2008: 379).

## Überschneidungen mit der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie

Die beiden Nachhaltigkeitskonzepte haben wenig gemein. Beim BBSR fehlen beispielsweise die gesamten Themenfelder rund um Gesundheit und Bildung, die bei der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie eine relativ hohe Bedeutung haben. Die soziale Nachhaltigkeit wird ausschließlich unter der Überschrift *Sozialverantwortliche Wohnungsversorgung* betrachtet. Als soziales Miteinander findet hier ausschließlich das Ziel der *Nachbarschaftshilfe* Platz und es fehlen Themen wie Integration oder die Förderung sozial Schwacher.

Abgesehen von den Umweltschutzzielen, die das BBSR unter *vorsorgender Umweltschutz* aufführt, sind die übrigen Ziele auf Bereiche konzentriert, die das Stadtplanungsamt umsetzen beziehungsweise anregen kann. Diese werden sehr detailliert erfasst. So greift das BBSR beispielsweise aus der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie die allgemeinen Ziele des nachhaltigen Wirtschaftens, des Freiflächenerhalts und der Mobilitätssteuerung auf, macht sie zu Oberbegriffen (vorsorgender Umweltschutz, stadtverträgliche Mobilitätssteuerung, standortsichernde Wirtschaftsförderung) und gliedert sie für den städtischen Raum in zahlreiche Einzelziele, die vor Ort erreicht werden sollten.

## Überschneidungen mit dem HABITAT-Aktionsprogramm

Die ersten beiden Schwerpunktbereiche der HABITAT-Ziele *adäquate Lebensbedingungen* und *nachhaltige Siedlungsentwicklung* finden sich weitgehend in den Zielen des BBSR wieder und werden hier auf deutsche Städte übertragen. Entsprechend fehlen Ziele wie beispielsweise der Katastrophenschutz. HABITAT und BBSR-Indikatoren weisen beide das Merkmal auf, dass sie sehr konkret auf die Bereiche Siedlungsentwicklung, Wohnungsversorgung und Flächeninanspruchnahme eingehen. Der BBSR macht hier allerdings keine Unterscheidung zwischen ländlichem Raum und Metropolregionen im Gegensatz zum HABITAT-Aktionsplan<sup>29</sup>. Die Indikatoren werden in allen

---

<sup>28</sup>Fuhrich, Dr. Manfred: ExWoSt-Informationen zum Forschungsfeld „Städte der Zukunft“ Nr. 22.1, Dezember 1997. S.

<sup>29</sup> vgl. beispielsweise HABITAT-Ziele „Verbessern städtischer Wirtschaft“ sowie „Ausgewogene Siedlungsentwicklung im ländlichen Raum“.

Modellstädten unabhängig von ihrer Größe gleichermaßen angewendet.<sup>30</sup> Ein Grund dafür kann in der Tatsache begründet liegen, dass das BBSR mit Kommunen in Deutschland arbeitet und das HABITAT-Programm als Aktionsprogramm der Vereinten Nationen weltweite Gültigkeit haben soll. Die Lebensbedingungen in Metropolen der Entwicklungsländer sind jedoch überhaupt nicht mit den Verhältnissen und Problemen des ländlichen Raumes vergleichbar, während diese Unterschiede in Deutschland zwar vorhanden sind, aber durchaus zusammen betrachtet werden können.

Obwohl das HABITAT-Aktionsprogramm mit Blick auf die Siedlungsentwicklung konzipiert wurde, beschäftigt es sich im Gegensatz zum BBSR-Indikatorenset ausführlich mit dem Themenfeld der Armutsbekämpfung, der Partizipation und der wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit einer Kommune<sup>31</sup>.

Zudem liegen grundsätzlich verschiedene Perspektiven bei beiden Konzepten vor: Im HABITAT-Programm steht der Mensch im Mittelpunkt und sämtliche Ziele im ökologischen Bereich sind darauf ausgerichtet, dass die Natur dem Menschen nutzen soll. Beim BBSR-Indikatorenset wird der Natur einen Wert an sich zugeschrieben und die menschliche Nutzung soll möglichst so schonend ablaufen, dass die natürlichen Abläufe nicht unwiederbringlich zerstört werden.<sup>32</sup> Das nutzt langfristig zwar auch den Menschen, wird beim BBSR aber nicht so anthropogen fokussiert wie bei HABITAT.

## **B1.5 ZUSAMMENFASSUNG DER CHARAKTERISTIKA**

Die Betrachtung und der Vergleich der vier vorangegangenen Nachhaltigkeitsprogramme, wird sowohl die thematische als auch die strukturelle Vielfalt deutlich. Trotzdem lassen sich insbesondere in Bezug auf die übergreifenden Grundsätzen Überschneidungen feststellen, die beim nachfolgenden Transfer auf Bürgerstiftungen Berücksichtigung finden sollen.

Dazu gehört die Einführung einer institutionellen Dimension, womit der gesamte Komplex der Partizipation, Vernetzung, Information und Kommunikation gemeint ist. Hier liegt mit Blick auf die Nachhaltigkeitsprogramme ein besonderer Schwerpunkt. Wenn demnach die Entwicklung und Veränderung *von unten* kommen und ein breites Bündnis einschließen soll, ist nachvollziehbar, dass die Ziele der Nachhaltigkeitsprogramme eine starke anthropogene Sichtweise widerspiegeln: Auf diese Weise können Mitstreiter für eine nachhaltige Entwicklung gefunden werden, die sich nicht auf den überschaubaren Kreis der Aktivisten z.B. für den Naturschutz beschränken.

Der häufig im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Entwicklung verwendete Slogan *global denken – lokal handeln* ist auch in den Programmen erkennbar: Immer wieder wird die internationale Verantwortung betont, sowohl in Bezug auf die ökologische, die ökonomische als auch die soziale Entwicklung. Die globalen Ziele sollen in nationale und lokale Einzelmaßnahmen münden, um alle Staaten dort abzuholen, wo sie in ihrer Entwicklung stehen. Vor dem Ziel, nachhaltige Entwicklung als

---

<sup>30</sup> offizielle Empfehlungen für eine Indikatorenanpassung bei Millionenstädten liegen nicht vor.

<sup>31</sup> vgl. HABITAT-Ziele beispielsweise „Soziale Entwicklung: Beseitigung von Armut, Schaffung von produktiver Beschäftigung und sozialer Integration“ sowie „Dezentralisierung und Stärkung der lokalen Gebietskörperschaften inkl. ihrer Netzwerke/Verbände“.

<sup>32</sup> vgl. die Ziele „Schutz und Pflege des Grundwassers und lokaler Wasservorkommen“ sowie „Gezielte Standortförderung für umweltschonende Betriebe“.

gemeinsamen, staatenübergreifenden Prozess zu sehen, dem sich alle anschließen können, werden die Ziele entsprechend grob und langfristig gesetzt – hier bedarf es einer Konkretisierung auf nationaler und lokaler Ebene, um eine tatsächliche Bewegung in Gang zu setzen. Einige Konkretisierungen wurden in den nationalen Programmen bereits vorgenommen, die im nachfolgenden Kapitel aufgegriffen und auf den Stiftungskontext übertragen werden.

Zwei weitere Grundsätze, die der Vollständigkeit halber genannt werden sollen, für das Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung aber selbstverständlich sind, liegen in der räumlichen und zeitlichen Entgrenzung. Wie bereits in der einleitenden Definition nachhaltiger Entwicklung erwähnt, ergeben sich beide zwangsläufig aus der offiziellen Definition nachhaltigen Entwicklung, der nach heutiges Handeln unter Wahrung der Lebensgrundlage zukünftiger Generationen stattfinden soll (= zeitliche Entgrenzung) und zudem eine globale Sichtweise gefordert wird (= räumliche Entgrenzung).

Neben diesen grundsätzlichen Charakteristika, die Aussagen über die Art der Programme und ihre politische Umsetzungsstrategie machen, geben insbesondere die nationalen Nachhaltigkeitsprogramme konkretere Ziele bezüglich des inhaltlichen Outputs und der Instrumente an, die gut in den Anforderungskatalog an diejenigen Bürgerstiftungen einfließen können, die sich als Akteurinnen nachhaltiger Entwicklung verstehen. Die ausführliche Darstellung findet sich ebenso wie der Transfer im nachfolgenden Kapitel.

## **B2. Transfer der Nachhaltigkeitsziele auf Bürgerstiftungen**

Um eine zielgerichtete Analyse der ausgewählten Nachhaltigkeitsprogramme zu ermöglichen, werden die identifizierten Nachhaltigkeitsziele der Programme nachfolgend in eine entsprechende Systematik gebracht, die bereits in Teil A dieser Arbeit vorgestellt wurde. Die Systematik orientiert sich an den Charakteristika der Bürgerstiftung und leitet aus den Nachhaltigkeitsprogrammen entsprechende Ziele ab, die dann auf die Stiftung übertragen werden. Auf diese Weise wird eine Aussage dazu möglich, welche Anforderungen sich für Bürgerstiftungen aus der Programmatik der nachhaltigen Stadtentwicklung ableiten lassen. Diese subjektive Deutung der Aussagen der Nachhaltigkeitsprogramme und ihre Anwendung auf Bürgerstiftungen ermöglichen eine Beantwortung der ersten Forschungsfrage. Inwiefern diese Deutung der Realität und der Erfahrung der Stiftungsexperten entspricht, wird im Kapitel D der vorliegenden Arbeit abschließend diskutiert.

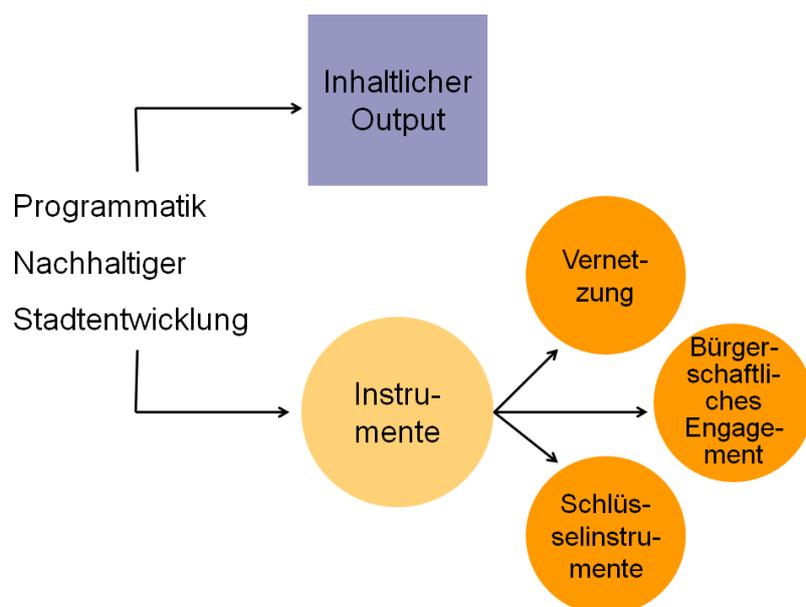


Abb. 13: Untersuchungsraster (eigene Darstellung)

Da es bei der vorliegenden Untersuchung um die Schnittmenge zweier Bewegungen geht, wird ein Untersuchungsraster angelegt, das es vermag, die jeweiligen Charakteristika der Bürgerstiftungsentwicklung und der nachhaltigen Stadtentwicklung herauszustellen. Die grobe Einteilung hierfür gliedert sich in den inhaltlichen Output auf der einen und eine breit gefasste Definition der Instrumente auf der anderen Seite. Die Instrumente dienen dabei der Konkretisierung der Arbeitsweise – unabhängig davon, ob die Instrumente bewusst als solche eingesetzt werden oder ob sie sich durch den Einfluss anderer Akteure ergeben. So werden beispielsweise auch Elemente der Bürgerbeteiligung und Partizipation, die von der Stadtverwaltung oder der Bürgerstiftung zur Erreichung ihrer Ziele durchgeführt wird, unter dem Oberbegriff der Instrumente geführt. Für ein handhabbares Untersuchungsraster ist es im zweiten Schritt erforderlich, zumindest den Oberbegriff der Instrumente feiner zu untergliedern. Es ergibt sich eine Einteilung in Vernetzung von Organisationen und Multiplikatoren, Bürgerschaftliches Engagement von Einzelpersonen, bewusst eingesetzte Schlüsselinstrumente.

Die Einteilung in diese vier Oberbegriffe: *inhaltlicher Output* sowie die drei Arten an *Instrumenten*, bildet ein Untersuchungsraster, anhand dessen nachfolgend die ausgewählten Nachhaltigkeitsprogramme ausgewertet werden. Die Subjektivität der ein oder anderen Zuteilung ist dabei bewusst zugelassen worden, um klare Vorgaben zu machen, die für die weitere Untersuchung und vor allem für die Beantwortung der Forschungsfragen elementar sind.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Kernaussagen der Nachhaltigkeitsprogramme entsprechend der Oberbegriffe aufgelistet. Um die Überschneidungen deutlich zu machen, sind diese separat in der gelb markierten Spalte zusammengefasst.

Nachfolgend wird die Tabelle anhand der Oberbegriffe erläutert und ein Transfer auf den Stiftungskontext vorgenommen, der sich sowohl an den Überschneidungen der Inhalte und Instrumente als auch an den oben herausgestellten Charakteristika der Nachhaltigkeitsprogramme orientiert.

**Nachfolgend Abb. 14: Kernforderungen der einbezogenen Nachhaltigkeitsprogramme**

	<b>CSD</b>	<b>HABITAT</b>	<b>Nationale Nachhaltigkeitsstrategie</b>	<b>Städte der Zukunft</b>	<b>Schnittmengen</b>
<b>Inhaltlicher Output</b>	<p>Ökonomisch (Konsum, Produktion, Handel, Transport, Haushalt)</p> <p>Ökologisch (Umweltmedien: Luft, Wasser, Land)</p> <p>Sozial (Gerechtigkeit, Gesundheit, Bildung, Sicherheit)</p> <p>ländlich + urban</p> <p>Industrieländer + Entwicklungsländer</p>	<p>Nachhaltige Landnutzung</p> <p>Beseitigung von Armut, Schaffen produktiver Beschäftigung und sozialer Integration</p> <p>Nachhaltige Siedlungs- und Bevölkerungsentwicklung</p> <p>Ökologisch nachhaltig, gesunde u. lebenswerte Siedlungsentwicklung</p> <p>Nachhaltige Energienutzung</p> <p>Nachhaltige Transport u. Kommunikationssysteme</p> <p>Bewahrung des kulturellen Erbes</p> <p>Verbessern städtischer Wirtschaft</p> <p>Ausgewogene Siedlungsentwicklung im ländlichen Raum</p> <p>Katastrophenschutz, -hilfe, -vorbereitung sowie Wiederaufbaufähigkeiten</p>	<p>Anthropogene Perspektive</p> <p>Internationale Verantwortung</p> <p>Generationengerechtigkeit</p> <p>Energie und Klima</p> <p>Mobilität</p> <p>Gesundheit</p> <p>Demographischer Wandel / dritter Lebensabschnitt</p> <p>Bildung</p> <p>Nachhaltiges Wirtschaften</p> <p>Flächeninanspruchnahme</p>	<p>Haushälterisches Bodenmanagement (Fläche)</p> <p>Vorsorgender Umweltschutz (Energie, Luft, Wasser, Stoffkreisläufe)</p> <p>Stadtverträgliche Mobilitätssteuerung</p> <p>Sozialverantwortliche Wohnungsversorgung</p> <p>Standortsichernde Wirtschaftsförderung</p>	<p>Anthropogene Sichtweise:</p> <p>Umweltschutz</p> <p>Soziale Sicherheit</p> <p>Bildung</p> <p>Gesundheit</p> <p>Internationale Verantwortung</p> <p>Nachhaltiges Wirtschaften (Städtische Lebensqualität)<sup>33</sup></p>

<sup>33</sup> Eine Verbesserung der städtischen Lebensqualität wird in allen Programmen angestrebt, wobei die Konkretisierung über die inhaltlichen Ziele stattfindet. Dieses sehr allgemeine Ziel ist hier der Vollständigkeit halber mit aufgenommen, spielt aber im weiteren Verlauf aufgrund seiner Unschärfe keine Rolle mehr.

<b>Vernetzung</b>	Institutionelle Dimension: Vernetzung organisierter Gruppen, Internationale Zusammenarbeit, Zugang zu Information, Kommunikationsinfrastruktur, Wissenschaft und Technik Zusammenarbeit auf einer Augenhöhe	Dezentralisierung und Stärkung der lokalen Gebietskörperschaften inkl. Ihrer Netzwerke/Verbände  Information und Kommunikation	Breite Beteiligung ges. Gruppen als Multiplikatoren und Initiatoren konkreter Maßnahmen (z.B. Dialogforum des Rates für nachhaltige Entwicklung)	Neue Formen der Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Investoren	Zusammenarbeit der Sektoren  Vernetzung ges. Gruppen untereinander
<b>bürger-schaft-liches Engage-ment</b>	Vgl. institutionelle Dimension: Einbeziehung der Zivilgesellschaft	Partizipation und Engagement der Zivilgesellschaft	Beteiligung der Bürger/innen zur Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen	Lösung von Nutzungskonflikten durch bürgerlichen Sachverstand. Einbeziehung der Bürger zur Umsetzung Bürgerliches Engagement wegen leerer öffentlicher Kassen	Einbeziehung bürgerlichen Sachverstands  Beteiligung der Bürger/innen zur Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen
<b>Schlüssel-instru-mente</b>	Politische Einflussnahme institutionelle Verankerung	Politische Einflussnahme Stadtplanung Stadtentwicklung Bereitstellung von Haushaltsmitteln	Dialog Mitwirkung von Politik und Gesellschaft Konsultation	Stadtplanung Motivation jedes Einzelnen Kooperation mit Investoren	Stadtplanung Bereitstellung finanzieller Mittel Projekte ges. Gruppen Politische Einflussnahme und Beratung Gesamtstrategie

## B2.1 INHALTLICHER OUTPUT



### Definition in den Nachhaltigkeitsprogrammen

Unter dem Begriff des *inhaltlichen Outputs* werden inhaltliche Schwerpunktsetzungen der Programme subsumiert. An dieser Stelle erwartet man klassischerweise das Dreieck der Nachhaltigkeit, ergänzt durch übergreifende inhaltliche Ziele von Querschnittsthemen. Diese Erwartung wird jedoch nur vom CSD-Programm erfüllt, das neben den klassischen Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales als inhaltliches Querschnittsthema noch den internationalen Aspekt der Entwicklungszusammenarbeit und die Unterschiede zwischen Stadt und Land abbildet, woraus die Forderung nach abgestimmten Zielen und Maßnahmen folgt. Aber auch wenn die anderen Nachhaltigkeitsprogramme eigene Einteilungen wählen – so zeigt doch die untenstehende Grafik, dass auch hier eine Zuordnung zu den klassischen Dimensionen und ihren Übergängen möglich ist.

Als Besonderheit bei allen Programmen ist zu erwähnen, dass der Mensch als Nutzer im Mittelpunkt steht. So wird die Natur beispielsweise nicht um der Natur Willen geschützt, sondern lediglich vor dem Hintergrund, dass sie der Gesundheit des Menschen dient. Diese anthropogene Sichtweise wird ganz klar in den Spezifizierungen der Nachhaltigkeitsziele deutlich, wenn es um den demografischen Wandel oder die Siedlungsentwicklung geht, die hier als eigene Aufgaben genannt werden, die es in gemeinsam den Griff zu bekommen gilt.

Dem entsprechend können folgende Ziele als gemeinsame Ziele identifiziert werden, die die Grundlage für die Übertragung auf das Zielspektrum der Bürgerstiftung bildet:

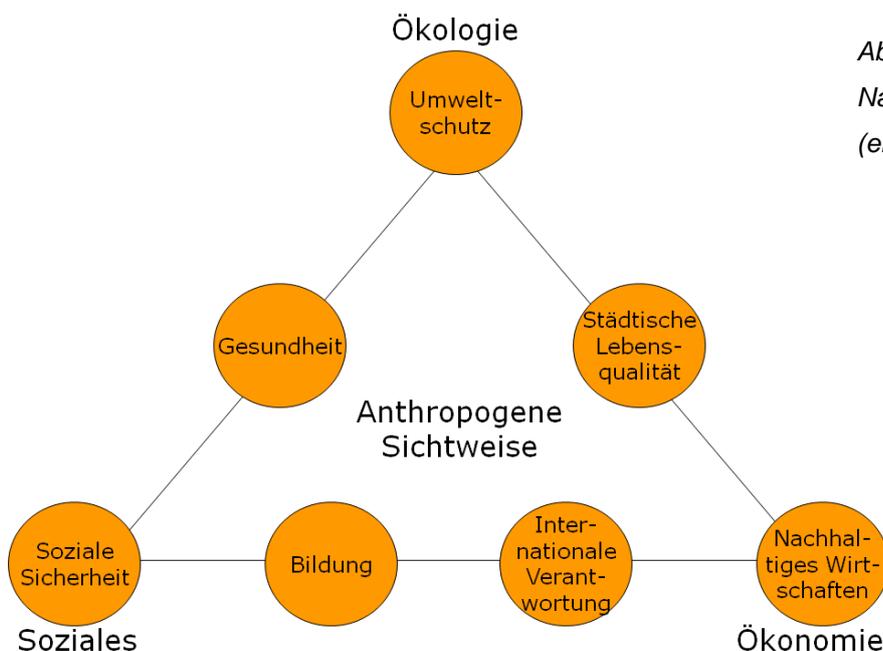


Abb. 15: gemeinsame Ziele der Nachhaltigkeitsprogramme (eigene Darstellung)

Unter der Maßgabe, im Nutzen des Menschen zu stehen, wird der Umweltschutz als ein gemeinsames Ziel hervorgehoben. Der engere Naturschutz wird an dieser Stelle ausgeklammert, da

er nur mittelbar zum Nutzen des Menschen ist. Zum Umweltschutz gehört die Gesundheitsvorsorge. An dieser Stelle wird die Brücke zwischen Umwelt und Soziales geschlagen, da die Gesundheitsbedingungen für alle Menschen unabhängig von ihrem sozialen Status optimiert werden sollen. Den nächsten Themenkomplex bilden die Ziele soziale Sicherheit und Bildung, die wieder den Menschen und seine Entwicklungsmöglichkeiten in den Vordergrund rücken – unabhängig davon, ob wir von städtischer oder ländlicher Entwicklung sprechen. Insbesondere durch die internationalen Nachhaltigkeitsprogramme werden die anzustrebenden Ziele um den Aspekt der internationalen Verantwortung ergänzt. Beim BBSR hingegen wird dieser Aspekt komplett außen vor gelassen. Auch wenn das Ziel einer nachhaltigen Wirtschaftsweise bereits bei der Analyse der übrigen Ziele mit angesprochen wurde, wird das Ziel des nachhaltigen Wirtschaftens bewusst noch einmal als separates Ziel erwähnt, um der dritten Säule der Nachhaltigkeit mehr Gewicht zu verleihen. Hier schließt sich die Forderung nach einer Verbesserung der Lebensqualität innerhalb der Stadt an. Die Verbesserung der Lebensbedingungen auf dem Land wird nur von den internationalen Nachhaltigkeitsprogrammen angestrebt.

### **Bezug zur ersten Forschungsfrage**

Welche Anforderungen ergeben sich aus der Programmatik der nachhaltigen Stadtentwicklung für Bürgerstiftungen? Das ist die erste der drei Forschungsfragen. Auf Basis der vorangegangenen Analyse führender Nachhaltigkeitsprogramme kann sie in Bezug auf den inhaltlichen Output meiner Meinung nach zusammenfassend wie folgt beantwortet werden:

Im Prozess nachhaltiger Stadtentwicklung sind die inhaltlichen Ziele sehr breit gesteckt. Ohne die Ziele genauer zu betrachten, kann bereits diese Breite des Spektrums als ein Charakteristikum festgehalten werden. Übertragen auf die Nachhaltigkeitsanforderungen an die Bürgerstiftung bedeutet dies meiner Ansicht nach, dass auch sie gleichermaßen ökonomische, ökologische und soziale Ziele verfolgen soll. Da die Bürgerstiftung eine Organisation mit individueller Satzung ist, ergibt sich daraus, dass sich die breite Zielsetzung sowohl in der Satzung als auch in den tatsächlich durchgeführten beziehungsweise geförderten Maßnahmen widerspiegelt.

Insgesamt wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Nachhaltigkeitsprogramme eine klare anthropogene Sichtweise vertreten. Dies findet sich sowohl im Ziel des Umweltschutzes (anstelle des Naturschutzes) sowie im Ziel der Steigerung der Lebensqualität, der sozialen Sicherheit, der Verbesserung der Bildung, der Gesundheitsfürsorge, der internationalen Verantwortung sowie dem nachhaltigen Wirtschaften wieder. Entsprechend ist auch von der Bürgerstiftung eine Dienstleistungsfunktion für den Menschen zu erwarten, wenn sie zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung beitragen soll. Die genannten Schwerpunkte sollten sich ebenfalls in der Stiftungsarbeit wiederfinden, auch wenn sie aufgrund der eingeschränkten Kapazitäten nicht alle gleichzeitig verwirklicht werden können. Es wird zu untersuchen sein, ob die Bürgerstiftung eher eine thematische Fokussierung vornimmt oder ihre Stiftungsziele nach dem *Gießkannenprinzip* bedient.

Das Ziel des nachhaltigen Wirtschaftens stellt eine Sondergröße dar. Während die vorher genannten

Ziele weitgehend durch operative oder geförderte Projekte verfolgt werden können, tritt beim nachhaltigen Wirtschaften aufgrund der Organisationsform der Stiftung die Besonderheit auf, dass sie sowohl auf die Projekte und damit auf die Nutzung der Kapitalerträge bezogen werden kann; sie kann aber auch auf die Kapitalanlage bezogen werden. Streng genommen gilt dies auch für die anderen inhaltlichen Ziele, da es in der Überprüfung jedoch schwierig wird herauszubekommen, welche ökologischen, gesundheitlichen oder sozialen Maßnahmen über die Kapitalanlage ermöglicht werden, reduziert sich die Anforderung darauf, dass das Kapital nach ethisch-ökologischen Kriterien angelegt wird.

Um die Zerteilung der Anforderungen nachhaltigen Wirtschaftens an die Kapitalanlage auf der einen und an die Nutzung der Kapitalerträge auf der anderen Seite sichtbar zu machen, wird die Förderung von Projekten nachhaltigen Wirtschaftens – sprich die Nutzung der Kapitalerträge – beim Output mit behandelt, während die bewusste oder unbewusste Anlage des Kapitals bei den Instrumenten thematisiert wird. Dies ermöglicht, die zwei Wege des nachhaltigen Wirtschaftens klarer zu trennen, da unter dem Output dann ausschließlich Maßnahmen aus Kapitalerträgen erfasst werden. Zudem kommt diese Unterscheidung der Praxis deutscher Bürgerstiftungen entgegen. Die Kapitalanlage wird hier nicht zur Erfüllung der Satzungszwecke eingesetzt, sondern maximal als Instrument neben Förderung, Öffentlichkeitsarbeit etc.

Schnittmenge der Programme	Anforderungen an Bürgerstiftungen
Anthropogene Sichtweise	Der Mensch steht als Bürger seiner Stadt im Zentrum.
Umweltschutz	Es werden gleichzeitig ökologische, ökonomische und soziale Ziele und Maßnahmen verfolgt.
Soziale Sicherheit	
Bildung	
Gesundheit	
Nachhaltiges Wirtschaften	
Internationale Verantwortung	Ziele der Entwicklungszusammenarbeit werden einbezogen.

Abb. 16: Abgeleitete Anforderungen an die Bürgerstiftung bezogen auf den Output

## B2.2 VERNETZUNG VON ORGANISATIONEN UND MULTIPLIKATOREN



### Definition in den Nachhaltigkeitsprogrammen

Der weite Begriff der Vernetzung konzentriert sich auf das Zusammenspiel der Akteursgruppen nachhaltiger Stadtentwicklung untereinander. Dabei sind die Akteursgruppen nicht von vorne herein festgelegt. Es können Vereine, Unternehmen, Kirchengemeinden oder andere Organisationen sein,

die entweder in Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung oder auch ohne sie eine stabile Basis innerhalb des Nachhaltigkeitsprozesses darstellen. Sämtliche Nachhaltigkeitsprogramme setzen auf die Kooperation des Staates beziehungsweise der Gebietskörperschaft mit privaten Trägern und gesellschaftlichen Gruppen. Dieses Ziel ist in der Agenda 21 (Kapitel 27 und 28) verankert und wird von allen in unterschiedlichem Maße übernommen. Während das BBSR den Fokus auf die Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Investoren legt und damit ganz klar einen Schwerpunkt im Bereich der Stadtplanung setzt, wird das Ziel der Vernetzung im übergreifenden nationalen Nachhaltigkeitsprogramm deutlich umfangreicher gesehen. Hier geht es nicht nur um wirtschaftliche Interessen, sondern um einen gesellschaftlichen Dialog, der seitens des Staates mit gesellschaftlichen Gruppen initiiert werden soll. Die gesellschaftlichen Gruppen sollen auf diese Weise als Multiplikatoren und Sprachrohr in die Zivilgesellschaft genutzt werden. Während also die beiden nationalen Nachhaltigkeitsprogramme die Vernetzung lediglich als Beteiligung privater Investoren oder organisierter Gruppen sehen, gehen die beiden Vorlagen der beiden internationalen Programme deutlich weiter. Das HABITAT-Programm möchte die lokale Ebene insgesamt stärken und fordert zumindest eine Partizipation auf der einfachsten Stufe. Die CSD geht noch einen Schritt weiter und spricht anstatt von *Beteiligung* von *Zusammenarbeit auf Augenhöhe*.

Als größte Überschneidung der Programme ist die Zusammenarbeit von Kommunen, privaten Investoren und gesellschaftlichen Gruppen zu nennen. Ziel ist aber nicht nur diese vertikale Kooperation zwischen den verschiedenen Akteursgruppen, sondern zudem die horizontale Zusammenarbeit der gesellschaftlichen Gruppen untereinander. Auf diese Weise soll eine Stärkung der Zivilgesellschaft stattfinden, die Verantwortung verteilt werden und dadurch eine breite Trägerschaft der nachhaltigen Stadtentwicklung etabliert werden.

### **Bezug zur ersten Forschungsfrage**

Bei der Analyse der Nachhaltigkeitsprogramme hat sich die Zusammenarbeit von Kommune, Zivilgesellschaft und privaten Investoren ebenso als übereinstimmendes Ziel nachhaltiger Stadtentwicklung ergeben wie die Zusammenarbeit gesellschaftlicher Gruppen untereinander.

Abgeleitet für die Bürgerstiftung heißt das meiner Ansicht nach, dass die Bürgerstiftung im Sinne nachhaltiger Entwicklung agiert, wenn sie mit Verwaltung, gesellschaftlichen Gruppen und Wirtschaftsvertretern zusammenarbeiten. Unklar ist an dieser Stelle, ob von der Bürgerstiftung erwartet wird, dass sie Initiatorin einer solchen Kooperation ist oder ihr lediglich offen gegenübersteht. In der Praxis sind die Übergänge diesbezüglich fließend, daher kann die Anforderung an die Stiftung darauf konzentriert werden, dass sie sich aktiv in eine solche Zusammenarbeit einbringt. Dies setzt voraus, dass die Stiftung bereit ist, mit den verschiedenen Akteursgruppen Gemeinsamkeiten zu suchen und ihr Verhältnis zur Politik, zur Verwaltung, zu Unternehmen sowie zu den anderen gesellschaftlichen Gruppen zu definieren. Teilweise können Konkurrenzen oder Berührungängste empfunden werden, die es erst einmal zu erkennen und im Idealfall zu beseitigen – zumindest aber zu benennen – gilt. So kann beispielsweise zwischen Verein und Bürgerstiftung ein Konkurrenzgefühl

aufkommen, wenn beide Fördermittel erhalten. Berührungspunkte seitens der Stiftung gibt es zudem häufig gegenüber der Verwaltung und der Politik, da die Zusammenarbeit mit einem mächtigen Akteur immer die Gefahr der Vereinnahmung mit sich bringt.

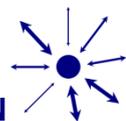
Neben dieser vertikalen Kooperationsbereitschaft, wird im Sinne nachhaltiger Stadtentwicklung auch eine horizontale Zusammenarbeit erwartet, um den Dritten Sektor insgesamt zu stärken. Hier gilt es, Partner zu identifizieren und den Kontakt zu suchen. Dabei liegt die Besonderheit vor, dass die Nachhaltigkeitsprogramme an den Staat als Akteur adressiert sind und der Staat außerhalb des Dritten Sektors steht. Die Bürgerstiftung hingegen ist Teil des Dritten Sektors, so dass die Anforderung entweder in die Richtung geht, dass die Bürgerstiftung die Zusammenarbeit anderer gesellschaftlicher Gruppen stärken soll oder dass sie selbst ihre Netzwerke unter den Vereinen und Verbänden stärkt. Welchen dieser Schwerpunkte die Stiftung wählt, steht ihr frei; elementar ist aber, dass die gesellschaftlichen Gruppen in der Stadt zusammenrücken.

Beim Transfer der Nachhaltigkeitsziele von den vorgestellten Programmen auf den Stiftungskontext wird deutlich, dass der Oberbegriff der Vernetzung konkreter gefasst werden muss. Anforderungen können nur eindeutig formuliert werden, wenn die Möglichkeiten des Akteurs klar definiert sind. Daher wird im weiteren Verlauf der Arbeit unter dem Oberbegriff der Vernetzung vorrangig der Fokus auf die Bürgerstiftung gelenkt und ihre Rolle in externen Netzwerken thematisiert.

Schnittmenge der Programme	Anforderungen an Bürgerstiftungen
Zusammenarbeit der Sektoren	Stiftungen arbeiten mit Verwaltung, gesellschaftlichen Gruppen und Wirtschaftsvertretern zusammen.
Kooperation ges. Gruppen untereinander	Stiftungen stärken die Zusammenarbeit gesellschaftlichen Gruppen.

Abb. 17: Abgeleitete Anforderungen an die Bürgerstiftung bezogen auf die Vernetzung

## B2.3 BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT VON EINZELPERSONEN



### Definition in den Nachhaltigkeitsprogrammen

Neben den Akteursgruppen gibt es innerhalb einer Stadt oder Gemeinde noch den großen Kreis der Bürgerinnen und Bürger als Individuen. Auch in Bezug auf sie ist es interessant zu erfahren, welche Rolle sie innerhalb einer nachhaltigen Stadtentwicklung spielen sollen. Häufig sind nur die organisierten Bürger als Akteure im Fokus der Handlungsprogramme, obwohl die deutlich größere Anzahl der Bürgerinnen und Bürger einer Stadt einzeln agieren und einbezogen werden müssen.

Mit dem Beschluss zur Umsetzung lokaler Agendaprozesse wurde auch der breiten Bürgerbeteiligung ein größeres Gewicht beigemessen. Der CSD war das Thema sogar so wichtig, dass sie neben dem

Dreieck der Nachhaltigkeit die institutionelle Dimension als vierte *Ecke* eingeführt hat. Sie umfasst sämtliche institutionelle Verankerung und Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens – bis hin zur Ebene der unorganisierten Bürgerinnen und Bürger. Mit diesem breiten Institutionenverständnis sind institutionelle Indikatoren bereichsübergreifend, weil bestehende Institutionen – politische wie soziale – die ökologischen, ökonomischen und sozialen Indikatoren maßgeblich bestimmen.

Die einbezogenen internationalen Nachhaltigkeitsprogramme, geben das Ziel der Partizipation nur sehr abstrakt an, weisen aber beide darauf hin. Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie wird hier schon etwas konkreter, was aber auch erkennen lässt, dass Partizipation darin auf die Umsetzung und Entwicklung konkreter Maßnahmen konzentriert ist. Noch konkreter wird das BBSR mit seinem stark auf Planung ausgerichteten Nachhaltigkeitsprogramm. Hier werden die Bürgerinnen und Bürger als Berater hinzugezogen, um Nutzungskonflikte zu lösen. damit wird ihr Sachverstand, der aus der Praxis und der Erfahrung heraus entstanden ist, als wichtige Ergänzung zur wissenschaftlichen Expertise angesehen. Mit Blick auf Planungsvorhaben hat sich das Einbeziehen bürgerlichen Sachverstands bereits wiederholt als gewinnbringend erwiesen, wenn es darum ging, Konflikte im Vorhinein abzuwenden (Fürst et al. 2001: Kap. 8).

Auch im Bereich der Umsetzung findet sich der Verweis auf bürgerschaftliches Engagement wieder – nicht nur zur Steigerung der Akzeptanz der Maßnahmen, sondern schlicht auch zur Kostenreduzierung für die öffentlichen Kassen.

### **Bezug zur ersten Forschungsfrage**

Bei der Analyse der Nachhaltigkeitsprogramme hat sich die Einbeziehung bürgerlichen Sachverstands als Ziel nachhaltiger Stadtentwicklung herausgestellt. Dies drückt sich sowohl in der Einbeziehung ihrer Expertise aus als auch in der breiten Beteiligung an Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen.

Für die Bürgerstiftung bedeutet dies meiner Ansicht nach, dass sich auch bei ihrer Arbeit Bürgerinnen und Bürger einbringen und ihr Know-how einfließen lassen sollen. Die besondere Herausforderung, die die Stiftung dabei zu bewältigen hat, liegt erneut in der Besonderheit ihrer Organisationsform begründet: So können sich Bürgerinnen und Bürger einerseits als Stifter in die interne Gremienarbeit einbringen; sie können aber auch ehrenamtlich an der Umsetzung der Stiftungsprojekte mitwirken. Demnach erwartet man, dass die Bürgerstiftung transparent und offen ist, Bürgerinnen und Bürger an der Stiftungsarbeit teilhaben zu lassen – eine Erwartung, die von der Bürgerstiftung eine Weiterentwicklung der *community foundation* voraussetzt. Das bedeutet eine Veränderung in den Zuständigkeiten und in der Zusammensetzung der Stiftungsgremien und eine Festlegung der Partizipationsmöglichkeiten innerhalb der internen Strukturen und Mechanismen.

Die Bürgerstiftung steht jedoch nicht nur von ihrer internen Organisationsform her unter dem Anspruch, eine nachhaltige Einrichtung zu sein, sondern auch im lokalen Umfeld sollte die Motivation zu bürgerschaftlichem Engagement großgeschrieben werden. Das beginnt bei einer umfassenden

Information und endet bei der Einbeziehung der verschiedenen Kompetenzen der Bürgerinnen und Bürger in die Umsetzung der Projekte. Es wird zu untersuchen sein, inwiefern die Stiftung hierbei in der Lage ist, neues Engagement zu wecken und neue Zielgruppen einzubeziehen.

Schnittmenge der Programme	Anforderungen an Bürgerstiftungen
Einbeziehung bürgerlichen Sachverstands	Einbeziehung bürgerlichen Sachverstands verschiedener Schichten in die Stiftungsarbeit.
Beteiligung der Bürger/innen zur Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen	Stiftungsintern erlauben die Strukturen partizipative Prozesse von der Entscheidungsfindung bis zur Umsetzung.

Abb. 18: Abgeleitete Anforderungen an die Bürgerstiftung bezogen auf das bürgerschaftliche Engagement



## B2.4 SCHLÜSSELINSTRUMENTE

### Definition in den Nachhaltigkeitsprogrammen

Jeder Akteur hat die ihm eigenen Instrumente, auf die er zugreifen kann – seien es die politischen Akteure, die Verwaltung oder auch die Vereine, Unternehmen etc. Die meisten Instrumente sind eingespielt. Trotzdem oder gerade deshalb lohnt sich ein genauer Blick auf den Instrumentenkasten, um ihn neu zu sortieren beziehungsweise Neues auszuprobieren. Die untersuchten Nachhaltigkeitsprogramme wurden für Regierungen auf lokaler und nationaler Ebene erstellt. Dadurch fallen die Instrumente insbesondere bei den internationalen Programmen sehr pauschal aus. Sie müssen auf alle Staaten anwendbar sein und es sollen offensichtlich keine konkreten Vorgaben gemacht werden. Wie der jeweilige Staat das empfohlene Ziel erreicht, ob durch nationale oder lokale Maßnahmen, wird ihm selbst überlassen. Die CSD hat zwar die institutionelle Dimension und damit die Dimension der Institutionalisierung des Nachhaltigkeitsprozesses aufgenommen, aber auch die bleibt ziemlich vage und hilft nicht weiter, wenn man sich Empfehlungen für Instrumente verspricht. Auch das HABITAT-Programm beschränkt sich ebenfalls darauf, für die Verankerung der Programminhalte politische Einflussnahme geltend zu machen und für die Umsetzung die bestehenden Instrumente der Stadtplanung zu nutzen. Möglicherweise ist mehr Konkretisierung aufgrund der internationalen Gültigkeit nicht durchzusetzen gewesen.

Die beiden nationalen Nachhaltigkeitsprogramme werden deutlich konkreter. So setzen beide auf Konsultation, Dialog und Kooperation. Auch hier werden zwar die Instrumente der Stadtplanung und die politische Einflussnahme empfohlen, sie stehen jedoch auf gleicher Ebene mit der Information und

### Motivation der Bürgerinnen und Bürger.

Zur Implementierung und Umsetzung einer nachhaltigen Stadtentwicklung empfehlen sich Instrumente, die den jeweiligen Akteuren entsprechen: So kann die Stadtverwaltung planerische Instrumente einsetzen, Verbände und Politik können ihre politische Einflussnahme geltend machen, Kommunen und Wirtschaft können in Form von *public-private-partnership*<sup>34</sup> kooperieren, gesellschaftliche Gruppen können eigene Projekte und Kampagnen umsetzen und dabei von der öffentlichen Hand unterstützt werden. Bürgerinnen und Bürger können ihr zivilgesellschaftliches Engagement einbringen und Kommunen haben die Chance, bürgerlichen Sachverstand zu nutzen.

Insgesamt wird empfohlen zur Zielerreichung und zur Einbeziehung der verschiedenen Akteursgruppen eine schlüssige Strategie zu entwickeln, die als Managementinstrument eingesetzt und entsprechend ihres Erfolgs beziehungsweise Misserfolgs angepasst werden kann.

Die Schlüsselinstrumente jeder Bürgerstiftung – nämlich ihre fördernde beziehungsweise operative Tätigkeit, die bewusste Kapitalanlage und das Fundraising – wird in den Nachhaltigkeitsprogrammen nicht explizit genannt, da die Programme vorrangig von der Stadtverwaltung und der Politik als Akteure ausgegangen sind. Beide Tätigkeiten kann man jedoch in den Programmen wiederfinden, wenn sie sich beispielsweise für die Projektumsetzung durch gesellschaftliche Gruppen aussprechen. Einerseits agiert die Bürgerstiftung als gesellschaftliche Gruppe selbst und zum anderen fördert sie die Aktivitäten anderer gesellschaftlicher Gruppen.

### Bezug zur ersten Forschungsfrage

Die Nachhaltigkeitsprogramme zielen vorrangig auf kommunale und nationale Verwaltungen ab. Dem entsprechend ist auch die überwiegende Anzahl der vorgeschlagenen Instrumente auf den Handlungsspielraum von Verwaltungen fokussiert. Aus diesem Grund muss beim Transfer der empfohlenen Instrumente der Nachhaltigkeitsprogramme auf die Bürgerstiftung der Blick auf die Ziele gelenkt werden, die mit den Instrumenten erreicht werden sollen.

Ganz oben stehen bei den Nachhaltigkeitsprogrammen die planerischen Instrumente der Verwaltung. Hier hat die Bürgerstiftung meiner Meinung nach nur dann einen Einfluss, wenn Politik und Verwaltung dies möchten. Was die Stiftung aber tun kann, ist, bestehende Beteiligungsmöglichkeiten wahrzunehmen und ihren Einfluss auf Politik und Verwaltung geltend zu machen, um nachhaltige Stadtentwicklung auf die Agenda zu setzen. So kann sie beispielsweise anregen, dass die Bürgerinnen und Bürger in die Planungen einbezogen werden, inhaltliche Positionspapiere veröffentlichen oder politische Lobbyarbeit betreiben.

Das sind Möglichkeiten, die jeder Akteur hat, der mit Politik und Verwaltung zusammenarbeitet. Stiftungstypisch sind hingegen die Kooperation mit lokalen Unternehmen, um operative Projekte umzusetzen oder Stifter zu gewinnen sowie die Unterstützung gesellschaftlicher Gruppen durch

---

<sup>34</sup> Programmatische Zusammenarbeit des öffentlichen und privaten Sektors wie beispielsweise *Ökoprofit*

gezielte Projektförderung. Wenn die Stiftung rein operativ tätig ist, könnte diese Förderung beispielsweise auch in der Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Gruppen bestehen, um deren Ziele mit zu verfolgen oder in der finanziellen Würdigung der Arbeit der gesellschaftlichen Gruppen, beispielsweise durch Wettbewerbe und Preisauslobungen.

Neben der Förderung mithilfe der Kapitalerträge, ist ein typisches Instrument, das insbesondere Stiftungen offen steht, die zielgerichtete Kapitalanlage entsprechend dem Stiftungszweck.

Um die Ziele nachhaltiger Stadtentwicklung glaubhaft zu vermitteln und sich ihnen möglichst schnell zu nähern, bedarf es gemäß der Nachhaltigkeitsprogramme einer konsequent verfolgten Strategie. Dies ist für die Stiftung gut möglich, da sie sowohl das Kapital über seine Anlageform als auch die Kapitalerträge über die Fördertätigkeit für die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung einsetzen kann.

Schnittmengen der Programme	Anforderungen an Bürgerstiftungen
Stadtplanung Politische Einflussnahme / Beratung	Nachhaltige Stadtentwicklung wird über den Einfluss auf Politik/Verwaltung geprägt.
Projekte gesellschaftlicher Gruppen	Projekte gesellschaftlicher Gruppen werden unterstützt.
Bereitstellung finanzieller Mittel	Bereitstellung privater Mittel für gemeinnützige Zwecke.
Gesamtstrategie verfolgen	Kapitalanlage und Einsatz der Kapitalerträge verfolgen eine einheitliche Strategie.

Abb. 19: Abgeleitete Anforderungen an die Bürgerstiftung bezogen auf die Schlüsselinstrumente

Neben den Schlüsselinstrumenten werden – wie bereits erwähnt – auch die vorangehend behandelten Ziele der Vernetzung und der Partizipation als Instrumente angesehen werden, die im Prozess nachhaltiger Stadtentwicklung eingesetzt werden, um den inhaltlichen Output zu erreichen.

### B3. Satzungs- und Homepage-Analyse

Die untersuchten Nachhaltigkeitsprogramme geben Antwort darauf, welche Ziele nachhaltige Stadtentwicklung grundsätzlich verfolgen sollte. Sie bilden die Basis zur Formulierung von Anforderungen, die an Akteure nachhaltiger Stadtentwicklung – so auch an Bürgerstiftungen – gestellt werden. Anforderungen zu formulieren ist einfach – schwieriger ist es, realistische Anforderungen zu stellen. Um herauszuarbeiten, welche Möglichkeiten Bürgerstiftungen als Akteurinnen nachhaltiger Stadtentwicklung haben und nutzen, sollen diejenigen Stiftungen genauer betrachtet werden, die sich

bewusst mit der Idee nachhaltige Entwicklung auseinandersetzen und ihre Aktivitäten entsprechend ausrichten. Ausgehend von diesen Bürgerstiftungen werden zusammen mit Experten Überlegungen angestellt, welche Möglichkeiten Bürgerstiftungen grundsätzlich haben und auch betrachtet, wie diese Möglichkeiten derzeit von der Mehrheit der Bürgerstiftungen genutzt wird.

Die folgenden Untersuchungsschritte dienen dem Ziel, erst einmal eine Auswahl zu treffen, welche Bürgerstiftungen als Fallbeispiele eingehender analysiert werden sollen. Die Auswahl erfolgt in zwei Schritten:

1. Recherche in den Satzungen aller Bürgerstiftungen (Präambel und Stiftungszwecke)
2. Recherche nach Aktivitäten und Projekten auf der Homepage der jeweiligen Bürgerstiftung

### **B3.1 SATZUNGSANALYSE UND AUSWAHL**

Um eine Auswahl zu treffen, wurden im ersten Schritt alle verfügbaren Satzungen deutscher Bürgerstiftungen daraufhin untersucht, ob darin Aussagen zur nachhaltigen Entwicklung gemacht werden. Zum Zeitpunkt der Untersuchung im Herbst 2006 waren dies 146 Stiftungssatzungen – eine nahezu vollständige Erfassung. Ergebnis war, dass in elf Satzungen deutscher Bürgerstiftungen das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung oder Stadtentwicklung genannt war, in der Regel in der Präambel der Satzung. Nicht berücksichtigt wurden die Präambeln, in denen das Wort *nachhaltig* als Synonym für *dauerhaft* genutzt wurden und klar nichts mit der Idee nachhaltiger Entwicklung zu tun hatten. Ein Beispiel dafür ist die Bürgerstiftung Werra-Meißner, in deren Präambel das Wort *nachhaltig* wie folgt aufgenommen wurde: „Ziel ist es, im Werra-Meißner-Kreis Kräfte der Innovation zu mobilisieren und das Gemeinwesen nachhaltig zu stärken.“ Um Klarheit bezüglich der Nutzung des Begriffs der Nachhaltigkeit oder der Zukunftsfähigkeit zu erhalten, wurden die Satzungszwecke als ergänzendes Kriterium überprüft: Gemäß einer nachhaltigen Entwicklung sollten soziale Zielsetzungen im Verbund mit ökologischen angestrebt werden. Dieses Zusatzkriterium führte dazu, dass die Bürgerstiftung Ludwigshafen wieder aussortiert wurde und keiner Homepageanalyse unterzogen wurde, da sie keinen ökologischen Stiftungszweck verfolgt. Folgende zehn Stiftungen konnten identifiziert werden und gingen damit in die Gruppe derjenigen ein, deren Homepage nachfolgend bezüglich ihrer Projekte und ihres Outputs genauer betrachtet wurden:

- Bürgerstiftung Lebensraum Aachen

„Der Förderung von Nachhaltigkeit und der Überwindung von Grenzen fühlen sich die Stifterinnen und Stifter besonders verpflichtet.“ (Präambel)

„Zweck der Stiftung ist die Förderung und Entwicklung von Bildung und Erziehung, Kunst und Kultur, Umwelt- und Naturschutz, Landschaftspflege und Denkmalschutz, Jugend- und Altenhilfe, öffentlichem Gesundheitswesen, Völkerverständigung, Wissenschaft und Forschung sowie Gleichberechtigung von Frauen und Männern ...“ (§2.2)

- Bürgerstiftung Augsburg

„Sie führt Menschen zusammen, die sich als Stifter, Spender und Mitarbeitende für ein soziales, friedliches, kulturell vielseitiges und zukunftsfähiges Augsburg einsetzen.“ (Präambel)

„Der Stiftungszweck umfasst die Bereiche Jugend und Alter, Bildung und Völkerverständigung, mildtätige Zwecke, Kriminal- und Suchtprävention, öffentliche Gesundheit, Sport, Natur- und Umweltschutz, Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur.“ (§2.1)

- Bürgerstiftung Barnim-Uckermark

„Wir verstehen die Eigenverantwortung des Einzelnen als Grundlage für eine zukunftsfähige demokratische Gesellschaft. (Präambel)

„Zweck der Stiftung ist die Förderung von Bildung und Erziehung, Jugend- und Altenhilfe, Kunst und Kultur, Umwelt- und Naturschutz, Heimat- und Denkmalpflege, Völkerverständigung.“ (§2.1)

- Agenda21-Stiftung Diepholz<sup>35</sup>

„Zweck der Stiftung ist die Organisation oder finanzielle Förderung und Unterstützung von Maßnahmen in Bezug auf dringliche ökologische, soziale und entwicklungspolitische Fragen in der Gegenwart und Zukunft wie sie in der Agenda 21 dargelegt sind sowie die Förderung des Agenda21-Dialoges in Diepholz.“ (Präambel der Satzung von 2006)

„Dieser Zweck soll erreicht werden auf den Gebieten: des Umweltschutzes, des Naturschutzes und der Landschaftspflege, der Förderung kultureller Zwecke ..., der Förderung sozial ausgewogener Lebensverhältnisse ..., der Förderung internationaler Gesinnung ...“ (§2.1 der Satzung von 2006)

- Bürgerstiftung Dresden

„Sie führt Menschen zusammen, die sich aktiv als Stifter, Spender und ehrenamtlich engagierte Bürger für eine sozial friedliche, umweltgerechte und kulturell vielfältige Kommune einsetzen.“ (Präambel)

„Die Stiftung fördert und/oder initiiert gemeinnützige Projekte, die in der Region Dresden und ihrem Umland in den Bereichen Kultur, Jugend, Bildung, Soziales, Umwelt und Tierschutz durchgeführt werden.“ (§2)

---

<sup>35</sup> Die Stiftung hat 2006 ihre Satzung grundlegend geändert, um das Gütesiegel für Bürgerstiftungen erhalten zu können.

- Bürgerstiftung Erfurt

„Die Bürgerstiftung Erfurt will eine nachhaltige Entwicklung der Stadt Erfurt unterstützen. Nachhaltige Entwicklung bedeutet dabei, den sozialen, ökologischen und ökonomischen Bedürfnissen der gegenwärtig lebenden Menschen gerecht zu werden ohne die Lebensgrundlagen künftiger Generationen zu beschränken.“ (Präambel)

„Zweck der Stiftung ist die Förderung der Bildung und Erziehung, des Umwelt- und Naturschutzes, der Kultur, Kunst und Denkmalpflege, der Jugend- und Altenhilfe sowie der Mildtätigkeit und der Völkerverständigung ...“ (§2.1)

- Bürgerstiftung Köln

„Sie setzen sich für eine demokratische, sozial gerechte, kulturell offene und nachhaltige Gestaltung Kölns ein.“ (Präambel)

„Zweck der Stiftung ist, die folgenden Bereiche in Köln zu fördern und zu entwickeln Bildung und Erziehung, Jugend- und Altenhilfe, Wissenschaft und Forschung, Kultur, Kunst und Denkmalpflege, Umwelt- und Naturschutz, Landschaftspflege, Heimatpflege, Internationale Verständigung, Bürgerbeteiligung, Förderung des ehrenamtlichen und bürgerschaftlichen Engagements in den vorgenannten Bereichen.“ (§2.2)

- Stiftung Bürger für Leipzig

„Die Stiftung `Bürger für Leipzig´ will eine nachhaltige Entwicklung der Stadt Leipzig und ihres Umlandes unterstützen. Nachhaltige Entwicklung bedeutet dabei, sozialen, ökologischen und ökonomischen Bedürfnissen der gegenwärtig lebenden Menschen gerecht zu werden ohne künftigen Generationen die Grundlage für deren Bedürfnisbefriedigung zu entziehen.“ (Präambel)

„Zweck der Stiftung ist die Förderung der Jugendhilfe und des Wohlfahrtswesens, der Bildung und Kultur, des Umwelt- und Naturschutzes sowie der Völkerverständigung und der Entwicklungshilfe, um das bürgerschaftliche Engagement und eine nachhaltige Entwicklung der Stadt Leipzig zu unterstützen.“ (§2.1)

- Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München

„Die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München orientiert sich in ihrer Arbeit an der Vision einer nachhaltigen Stadtentwicklung, die gleichermaßen der sozialen Gerechtigkeit, der ökologischen wie ökonomischen Tragfähigkeit und der globalen Verantwortung lokalen Handelns gerecht wird.“ (Präambel)

„Zweck der Stiftung ist insbesondere die Förderung von Aktivitäten und Projekten zur `nachhaltigen´

Entwicklung im Wirkungsbereich der Landeshauptstadt München. Dazu gehören ökologisch, sozial und ökonomisch tragfähige und global verantwortbare Entwicklungen.“ (§2.2)

- Bürgerstiftung Neukölln

„Das Potenzial an Zukunftsfähigkeit, das in dieser Bündelung von Buntheit, Kreativität und zugleich Beständigkeit liegt, für den Lebens-, Wohn- und Arbeitsraum Neukölln transparent und produktiv zu machen, hat sich diese Stiftung zum Ziel gesetzt.“ (Präambel)

„Stiftungszweck ist die Förderung der Jugend- und Altenhilfe, Kultur, Erziehung und Berufsbildung, Völkerverständigung und des Umweltschutzes.“ (§2.1)

### **Aktualisierte Satzungsanalyse der Stiftungen seit der Erhebung**

Diese erste Analyse wurde auf Basis der Stiftungssatzungen gemacht, die im September 2006 vorlagen. Drei Jahre später, im Herbst/Winter 2009, hat sich die Anzahl der Bürgerstiftungen, die bei der Aktiven Bürgerschaft und bei der Initiative Bürgerstiftungen verzeichnet sind, nahezu verdoppelt. Der erneute Blick auf die Satzungen und Präambeln zeigt jedoch, dass sich die Anzahl derjenigen, die sich laut Präambel eine nachhaltige Entwicklung beziehungsweise nachhaltige Stadtentwicklung zum Ziel gesetzt haben, deutlich geringer gestiegen ist: Nur die Bürgerstiftung Freiburg fühlt sich laut Satzung einer nachhaltigen Stadtentwicklung verpflichtet, so dass mit dem Boom der lokalen Agendaprozesse auch die Anzahl der neu gegründeten Bürgerstiftungen zurückgegangen ist, die sich explizit um diese Ziele kümmern. Stattdessen zeigt der Blick in die Satzungen der Bürgerstiftungen, die in den letzten Jahren gegründet wurden, dass der Aspekt des zivilgesellschaftlichen Engagements stärker in den Vordergrund rückt.

### **B3.2 HOMEPAGEANALYSE**

Die Informationen, die über die Satzung ermittelt werden können, sagen etwas über die Einstellung der Gründungstifter aus. Je älter die Stiftung jedoch ist, desto größer kann die Abweichung zur aktuellen Situation sein. Zudem gibt die Satzung keine Auskunft über die tatsächliche Stiftungsarbeit. In der Satzung sind zwar die Stiftungsziele und -zwecke festgelegt, diese sind jedoch sehr allgemein gehalten, damit die Stiftung über Jahre hinweg keine Satzungsänderung benötigt. So ist es bei Bürgerstiftungen beispielsweise üblich, viele Stiftungszwecke anzugeben, um flexibel auf sich ändernde lokale Anforderungen reagieren zu können. Aufgrund der beschränkten finanziellen und personellen Kapazitäten werden die Zwecke nicht alle zeitgleich verfolgt, sondern es wird eine Schwerpunktsetzung vorgenommen. Daher braucht es zumindest einen Blick auf die Websites der Stiftung, um etwas über die bisherigen Themen der Projekte und Aktivitäten zu erfahren.

Die nachfolgende Homepageanalyse der Bürgerstiftungen, die sich laut Satzung einer nachhaltigen Entwicklung verbunden fühlen, hat zum Ziel, Stiftungen für die Fallbeispiele herauszufiltern. In den Fallbeispielen sollen Bürgerstiftungen untersucht werden, die aktiv besonders viele der oben ermittel-

ten Nachhaltigkeitsziele verfolgen. Diese Auswahl schafft eine Vergleichbarkeit der exemplarisch untersuchten Stiftungen untereinander und zeigt zudem auf, welche Wege Bürgerstiftungen gehen, die den Nachhaltigkeitsprozess unterstützen möchten.

Die verschiedenen Schritte zur Auswahl der Fallbeispiele folgt dem Konzentrationsprinzip: Während im ersten Schritt die Bürgerstiftungen herausgefiltert wurden, die sich per Satzung auf nachhaltige Stadtentwicklung beziehen, wird die Anzahl dieser Stiftungen im zweiten Schritt dadurch reduziert, dass die Homepageinhalte mit den Anforderungen aus den Nachhaltigkeitsprogrammen abgeglichen werden. Auf diese Weise wird der Kreis der zu untersuchenden Bürgerstiftungen fortwährend reduziert, um sich schließlich mit einer überschaubaren Anzahl intensiver auseinandersetzen zu können.

Dabei ist wichtig, klar zu stellen, dass es sich bei Satzungs- und Homepageanalyse nicht um ein Ranking handelt, sondern es sollen lediglich Stiftungen identifiziert werden, die sich für eine Vor-Ort-Untersuchung eignen und es soll eine erste Antwort gegeben werden, was Bürgerstiftungen machen, die ihre Arbeit im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung ansiedeln.

Wenn man auf den Homepages nach Hinweisen auf diese Ziele und Instrumente recherchiert, erhält man ein sehr ungleichmäßiges Bild: Während die Aussagen zum inhaltlichen Output umfassend vorliegen und eine wertvolle Konkretisierung der Satzungszwecke darstellen, können nur sehr lückenhafte Aussagen zur Arbeitsweise der Stiftung und damit zur Vernetzung, zum bürgerschaftlichen Engagement und zu den Instrumenten gemacht werden. Die vorliegenden Informationen sind mehr oder weniger zufällig und spiegeln vorrangig wider, wie gut die Homepage gepflegt wird – nicht, wie die Stiftung tatsächlich arbeitet. Um durch die Homepageanalyse nicht zu fehlerhaften Aussagen zu gelangen, wird sie auf den inhaltlichen Output reduziert. In diesem Bereich stellen die Aussagen zu konkreten Projekten auf den Homepages eine sinnvolle Ergänzung zur Satzung dar und zeigen auf, was die Stiftung tatsächlich umsetzt. Lediglich das Ziel, die städtische Lebensqualität zu verbessern wird aufgrund seiner unklaren Formulierung und aufgrund der Tatsache, dass alle Bürgerstiftungen dies grundsätzlich zum Ziel haben, unbeachtet gelassen.

Da die Satzungsuntersuchung die Grundlage für die Auswahl der intensiver zu untersuchenden Stiftungen darstellt, wird als zusätzlicher Untersuchungsaspekt das Verhältnis der Stiftung zum lokalen Agendaprozess ergänzt. Um eine besser vergleichbare Grundgesamtheit zu erhalten, werden in die Auswahl für die Vor-Ort-Untersuchung vorrangig Bürgerstiftungen einbezogen, die im Kontext nachhaltiger Entwicklung entstanden sind. Dadurch kann bereits mit einer institutionellen Verankerung der Nachhaltigkeitsgedankens und eine generelle Offenheit für das Thema innerhalb der Stadt erwartet werden.

Folgende Bereiche der inhaltlichen Arbeit werden abgefragt:

- Bezug der Stiftung zur nachhaltigen Entwicklung:  
Hinweis in der Präambel, dass die Stiftung zukunftsfähige beziehungsweise nachhaltige Entwicklung oder Stadtentwicklung als ihre Aufgabe ansieht?

- Anthropogene Sichtweise:  
Förderung von gesellschaftlichem Engagement und Zivilcourage im Rahmen der Projekte?
- Umweltschutz:  
ökologische Aktivitäten und/oder Projekte?
- Soziale Sicherheit:  
Aktivitäten und/oder Projekte, die sozial Benachteiligten zugute kommen?
- Bildung:  
Aktivitäten und/oder Projekte für Jugend, Senioren, Migranten?
- Gesundheit:  
Aktivitäten und/oder Projekte der Gesundheitsfürsorge und -aufklärung?
- Internationale Verantwortung:  
Aktivitäten und/oder Projekte zu fairem Handel, developmentspolitischer Öffentlichkeitsarbeit; Globalisierung etc.?
- Nachhaltiges Wirtschaften:  
Förderung alternativer Wirtschaftsmodelle, ethische Kapitalanlage?

Die nachfolgende Auswertung zeigt, dass lediglich bei drei der untersuchten Bürgerstiftungen zu allen Untersuchungsbereichen Aktivitäten ausgemacht werden können. Sie sind in der nachfolgenden Tabelle gelb markiert. Auch wenn eine mögliche Fehlerquelle darin liegt, dass die Homepages unterschiedlich gut gepflegt werden, bestätigt die Klarheit der Auswertung das Ergebnis: Während bei den drei Bürgerstiftungen, die aufgrund ihres Outputs für die Vor-Ort-Analyse ausgewählt werden, Projekte zu allen abgefragten Themenbereichen vorhanden sind, haben die anderen bei zwei oder mehr Themen keine Projekte zu verzeichnen. Es handelt sich also um deutliche Unterschiede. Interessant ist zudem die Beobachtung, dass offensichtlich weder das Alter noch die Größe der Bürgerstiftung einen Einfluss auf das Ergebnis haben. So fällt die Auswahl sehr klar auf die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München mit dem größten Output im Sinne nachhaltiger Stadtentwicklung, gefolgt von der Stiftung Bürger für Leipzig und der Bürgerstiftung Erfurt als jüngster im Vergleichsfeld:

Die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München kann schon aufgrund ihres höheren Alters und Kapitals mehr Projekte vorweisen und deckt eine Vielfalt an Nachhaltigkeitszielen ab. Da gibt es ökologische Projekte wie beispielsweise die Unterstützung eines Kräutergartens oder die eigeninitiierte Anlage von Grünflächen auf öffentlichen Plätzen, soziale Projekte zur Gewaltprävention, zur musischen Bildung von Kindern und zur medizinischen Versorgung sozial Benachteiligter sowie den *lifeguide*, den die Bürgerstiftung als Infoportal einer nachhaltigen Lebensweise entwickelt hat und seitdem bundesweit verbreitet. Auch den Aspekt der internationalen Zusammenarbeit greift die Bürgerstiftung durch ein Partnerschaftsprojekt auf. Die Stiftung ist zwar aus dem Agendaprozess heraus entstanden – wie der

Name schon vermuten lässt – sie wurde jedoch ausschließlich mit privatem Kapital gegründet.

Die Stiftung Bürger für Leipzig konnte sich zwar nicht *Bürgerstiftung* nennen, da diese Bezeichnung in Leipzig bereits vergeben war, sie zählt aber zu den anerkannten Bürgerstiftungen. Auf ihrer Homepage sind die Projekte sortiert nach Nachhaltigkeitsziele aufgelistet: Das Spektrum reicht von ökologischen Projekten – wie beispielsweise einem Kanalführer – über soziale Projekte mit Spätaussiedlern oder mit dem Geysirhaus als Partner der musischen Bildung, bis hin zu Benefizauktionen, an denen sich über hundert Leipziger Geschäftsleute beteiligt haben. Die Bürgerstiftung ist zwar aus dem Agendaprozess heraus entstanden, hat aber mittlerweile einen eigenen Bürostandort, der nicht mehr beim Agendabüro angesiedelt ist.

Die Bürgerstiftung Erfurt ist ebenfalls aus dem Agendaprozess heraus entstanden, wodurch es teilweise zur Personalunion kommt. Wie die beiden anderen ist sie unabhängig von der Verwaltung, pflegt aber eine gute Zusammenarbeit. Die Bürgerstiftung ist die jüngste der drei ausgewählten und hat das geringste Kapital, so dass die Auswahl ihrer Projektförderungen noch nicht sehr groß ist – größer ist die Anzahl der operativ durchgeführten Projekte: Dazu gehören Kochprojekte zu gesunder Ernährung, die Vermarktung einer fair gehandelten Stiferschokolade sowie der jährliche *MarktPlatz* als Tauschbörse zwischen Unternehmern und Ehrenamtlichen, wo geldwerte Leistungen getauscht werden. Auch bei den Förderprojekten wird auf die Abdeckung des Nachhaltigkeitsspektrums geachtet, so wurde beispielsweise die Renaturierung einer Brache unterstützt, ebenso wie Umweltpädagogik und die Idee der Leih-Oma beziehungsweise des Leih-Opas für Kinder ohne Großeltern.

Bei diesen drei Bürgerstiftungen konnten demnach die meisten Übereinstimmungen mit den überprüften Zielen nachhaltiger Entwicklung festgestellt werden, daher werden sie im weiteren Verlauf eingehender anhand von Interviews und Städteprofilen untersucht. Die zu befragenden Personen und die erforderlichen Leitfragen für alle Interviewpartner werden im folgenden Kapitel C herausgearbeitet.

Insgesamt wird mit der Auswahl nicht die Qualität einer Bürgerstiftung beurteilt, sondern es wird lediglich versucht, Bürgerstiftungen für die Vor-Ort-Analyse auszuwählen, die vergleichbar sind und Nachhaltigkeit offensichtlich ähnlich definieren.

**Nachfolgend Abb. 20: Übersicht der Homepageauswertung, Stand 2008**

	<b>Bürgerstiftung Lebensraum Aachen</b>	<b>Bürgerstiftung Augsburg</b>	<b>Bürgerstiftung Barnim-Uckermark</b>	<b>Agenda 21-Stiftung in Diepholz</b>	<b>Bürgerstiftung Dresden</b>
<b>Bezug zur nachhaltigen Entwicklung</b>	Aus Agendaprozess des Kreises heraus entstanden	Die Stiftung arbeitet projektbezogen mit dem Agendabüro zusammen.	k.A.	Aus dem Agendaprozess heraus entstanden; Jährlicher Agenda-Preis	k.A.
<b>Anthropogene Sichtweise</b>	Aachener Freiwilligentag – Aktivitätsangebote gemeinnütziger Träger für einen Tag (Kooperation m. Freiwilligenzentrum, Stadt AC etc.)	Jugendpreis für Zivilcourage	Handeln und Helfen – ges. Engagement v. Realschülern (eigenes Projekt); Viele Förderprojekte im Bereich Demokratie / Zivilcourage	k.A.	Ehrenamtsspass / Würdigungskonzept (Kooperation mit der Stadt)
<b>Umweltschutz</b>	Lebensbaum-Widmung für Neugeborene – gemeinsame Pflanzaktion mit Eltern (Kooperationsprojekt)	www.lifeguide-augsburg.de – lokaler Internet-Ratgeber für nachhaltigen Konsum (Kooperation mit Stadt, Freiwilligenagentur, Agenda 21)	Kinder-Großeltern-Umwelttag mit praktischem Naturschutz (Förderprojekt)	Agendapreis zum Thema Wasser	Solkraftwerk (Stiftung wird Eigentümerin)
<b>Soziale Sicherheit / Armutsbekämpfung</b>	START – Stipendien für Migranten (Kooperation)	k.A.	k.A.	k.A.	Hilfe für Flutopfer (eigenes Projekt)
<b>Bildung (Jugend, Senioren, Migranten)</b>	Jugendfotowettbewerb <i>show me your city</i> ; Theaterprojekt mit Kindern und Jugendlichen	individuelle Förderung von Schülerinnen und Schülern (Kooperationsprojekt)	Förderung von Lesekompetenz (eigenes Projekt); Kinder-Uni – Bildung für nachhaltige Entwicklung (Kooperation mit FH)	Förderung Jugendprojekte: z.B. Antiblamiertprogramm zum Thema Höflichkeit; Diepholzer Herbstforum: Alte hat Zukunft (Kooperation)	<i>Domino</i> – Förderung von Projekten auf Initiative von Jugendlichen; Generationendialog (eigenes Projekt)
<b>Gesundheit</b>	<i>Gripsgymnastik</i> für Senioren (eigenes Projekt); Thermalwasser-route durch Aachen (Kooperationsprojekt)	www.lifeguide-augsburg.de – lokaler Internet-Ratgeber für nachhaltigen Konsum (Kooperation mit Stadt, Freiwilligenagentur, Agenda 21)	k.A.	<i>Klasse 2000</i> – Förderung der Gesundheitskompetenz von Grundschulern (Förderprojekt)	k.A.
<b>Internationale Verantwortung (Multi-Kulti)</b>	Keine Angabe (k.A.)	Lesezelt Kinder einer Welt (eigenes Projekt)	Internationales Kinderfest (Förderprojekt)	k.A.	Schüler/innen lernen fremde Menschen u. Lebensumstände kennen (Kooperationsprojekt)
<b>Nachhaltiges Wirtschaften</b>	k.A.	www.lifeguide-augsburg.de – s.o.	k.A.	k.A.	k.A.

	Bürgerstiftung Erfurt	Bürgerstiftung Köln	Stiftung Bürger für Leipzig	Bürgerstiftung Zukunfts-fähiges München	Bürgerstiftung Neukölln
<b>Bezug zur nachhaltigen Entwicklung</b>	Aus der Erfurter Agenda 21 heraus entstanden mit Ziel der Unabhängigkeit	Aus dem Agendaprozess heraus entstanden	Aus der Leipziger Agenda 21 heraus entstanden	Zur Stabilisierung des Münchner Agenda21-Prozesses entstanden	k.A.
<b>Anthropogene Sichtweise</b>	Bürgerfest als jährlicher Markt Erfurter Vereine (eigenes Projekt)	k.A.	Eigene Dachmarke für freiwilliges Engagement (eigenes Projekt); Trägerin der Leipziger Youth Bank (2009)	Nachbarn schaffen Stadtteilplätze mit neuem Grün! (Förderprojekt); Runder Tisch – Studierende ins Ehrenamt (Kooperation)	Neuköllner Bürgerpreis für bürgerschaftliches Engagement (eigenes Projekt)
<b>Umweltschutz</b>	Renaturierung einer Brache (Förderprojekt)	k.A.	www.wasserinleipzig.de – Kanalführer (Kooperation mit Stadt etc.)	Bewässerungsanlage des Kräutergartens der Agenda-21-Gruppe (Förderprojekt)	Fotowettbewerb Grünes Neukölln (Eigenprojekt)
<b>Soziale Sicherheit / Armutsbekämpfung</b>	Leih-Oma/-Opa (Förderprojekt)	k.A.	Aktion Gefüllte Zuckertüte zum Schulanfang (eigenes Projekt 2008)	Gewaltprävention an Schulen (Kooperation); Übergang von Hauptschülern in das Berufsleben (eigenes Projekt)	Mentorenprojekt von der Schule in die Ausbildung (Kooperationsprojekt)
<b>Bildung (Jugend, Senioren, Migranten)</b>	Bienen erleben auf der Fuchsfarm (Förderprojekt); Gesamtschüler gewinnen ältere Anwohner und integrieren Schule damit in Stadtteil (Förderprojekt)	Aktion Eselsohr – öffentlicher Bücherschrank (Kooperationsprojekt)	Bürgerpicknick zur Steigerung der Lesefreude (2007) und für musische Bildung (2008); Musik macht schlau (Kooperationsprojekt)	internationales Schulgartenprojekt zur biologische Vielfalt (Förderprojekt); MUS-E – musische Bildung (Kooperationsprojekt mit der Treuhandstiftung)	Theaterpreis Neuköllner Globus zur Förderung des interkulturellen Verständnisses (eigenes Projekt)
<b>Gesundheit</b>	fit statt fett – gesunde Ernährung an Schulen (eigenes Projekt)	k.A.	Benefizauktion für das Begegnungszentrum der Hörgeschädigten (eigenes Projekt)	open.med – Anlaufstelle für Menschen ohne Krankenversicherung (Förderprojekt)	Mediation – Gesundheit / Recht / Hilfe für Menschen mit akuten Problemen (Kooperationsprojekt)
<b>Internationale Verantwortung (Multi-Kulti)</b>	TransFair Stifterschokolade (eigenes Projekt)	Wettbewerb Integration und Sport (eigenes Projekt 2010); Wettbewerb, um Kölnern Europa näher zu bringen (Kooperationsprojekt)	www.migranten-leipzig.de – Unterstützung jugendlicher Spätaussiedler (Kooperationsprojekt mit Stadt etc.)	Klimaschutzpartnerschaft München-Ashaninka-Indianer (Förderprojekt); interkulturelles Musikprojekt (Förderprojekt)	Ethnische Ökonomien in Neukölln: Interviews mit Geschäftsleuten (Kooperationsprojekt); Lesung zu Neuköllner Kulturen (eigenes Projekt)
<b>Nachhaltiges Wirtschaften</b>	MarktPlatz Erfurt – Vereine und Unternehmen kommen zusammen (Kooperation)	k.A.	Benefizauktion (eigenes Projekt)	www.lifeguide-muenchen.de (eigenes Projekt); nachhaltige Kapitalanlage	k.A.

### B3.3 METHODISCHE EINORDNUNG

Mit den vorangegangenen Untersuchungsschritten wurde die empirische Basis gelegt und auf dieser Grundlage bereits eine Auswahl der Fallbeispiele vorgenommen. Mit Blick auf den Gesamttablauf befinden wir uns jetzt auf der unten eingekreisten Stufe: Durch die Auswertung bestehender Literatur – insbesondere der vier Nachhaltigkeitsprogramme – wurde die empirische Basis geschaffen, die nachfolgend für die Fallbeispiele genutzt werden kann: Die Verschneidung der vier Nachhaltigkeitsprogramme ermöglichte eine inhaltliche Schwerpunktsetzung, die zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage diente und in der weiteren Arbeit Kriterien für eine nachhaltige Stiftungstätigkeit liefert. Diese Kriterien wurden bereits zur Auswahl der Fallbeispiele herangezogen.

Es folgt die intensive Auseinandersetzung mit den Fallbeispielen, um anhand von Interviews und Vor-Ort-Erkundungen die Fragen zu beantworten, welche der zuvor aufgestellten Anforderungen Bürgerstiftungen erfüllen und wie ihre Aktivitäten begründet werden. Der hier angewendete Wechsel der Untersuchungsmethode erlaubt eine Einbeziehung praktischer Erfahrungen aus dem Kreis der Bürgerstiftungen, die laut Literaturrecherche – print und online – die meisten Nachhaltigkeitskriterien erfüllen.

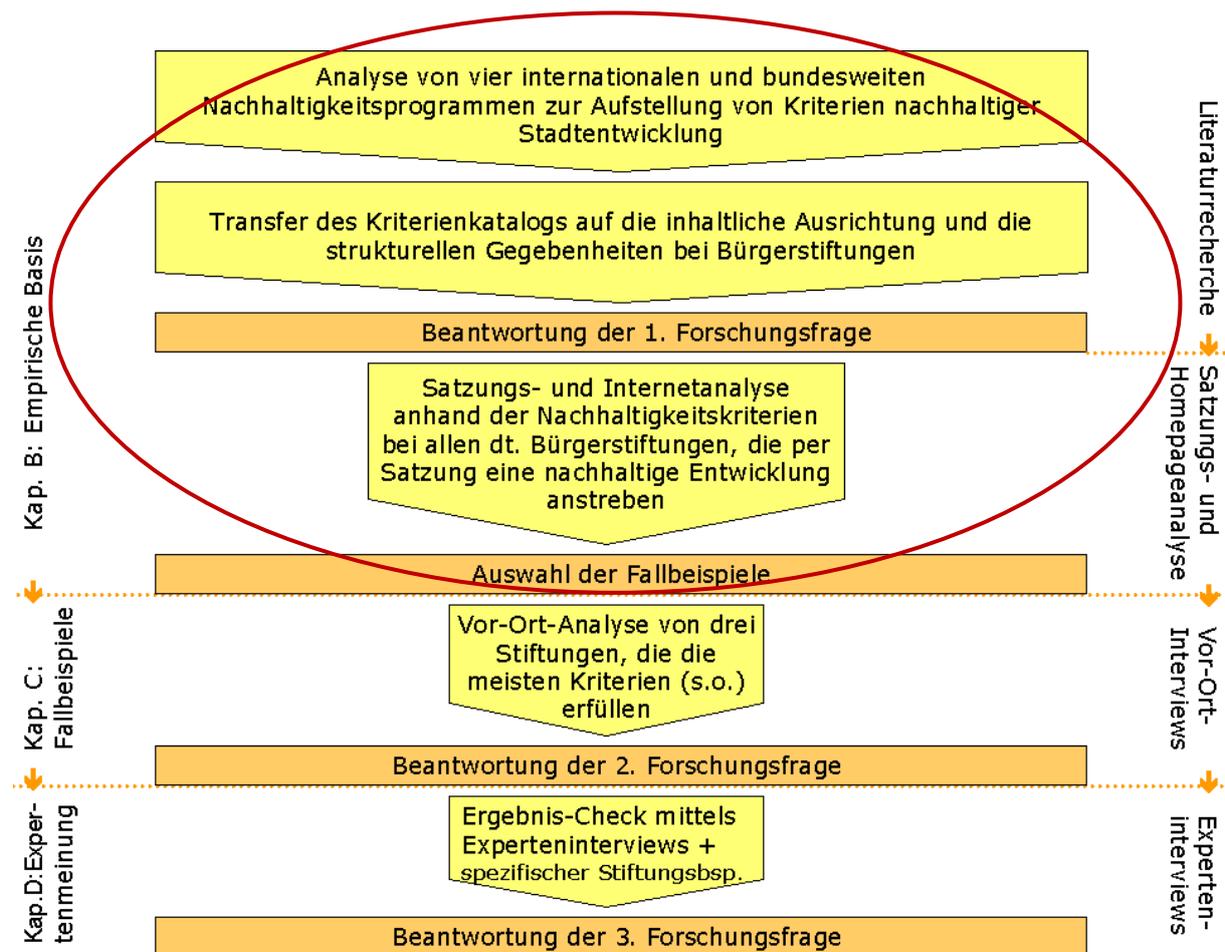


Abb. 21: Untersuchungsschritte, Rückblick Kapitel B (eigene Darstellung)

## C. FALLBEISPIELE

---

Nachdem im vorangegangenen Kapitel festgestellt wurde, welche Anforderungen sich aus der Programmatik anerkannter Nachhaltigkeitsprogramme an Bürgerstiftungen ergeben (erste Forschungsfrage), widmet sich die folgende Untersuchungsphase den Fragen, in welcher Weise Bürgerstiftungen diese Anforderungen umsetzen und welche Gründe für dieses Handeln angeführt werden (zweite Forschungsfrage). Um hier ein möglichst detailliertes Bild zu erhalten, findet die Untersuchung anhand ausführlicher Interviews in ausgewählten Städten und Bürgerstiftungen statt. Der Leitfragenkatalog der Interviews ist so formuliert, dass er bei allen Interviewpartnern in allen Städten gleichermaßen eingesetzt werden kann, um eine gute Vergleichbarkeit der Aussagen zu erhalten.

Bei der Auswahl der zu befragenden Akteure wird in ähnlicher Weise verfahren wie bei der Definition der Ziele nachhaltiger Stadtentwicklung und deren Transfer auf Bürgerstiftungen: Es wird zuerst der Blick auf die Untersuchungen nachhaltiger Entwicklung und Stadtentwicklung gelenkt und von den hier anerkannten Akteuren findet ein Transfer auf den Stiftungskontext statt. In beiden Prozessen – nachhaltige Stadtentwicklung und Stiftungsentwicklung – gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure. Allein die Akteursgruppe des Dritten Sektors lässt sich fast beliebig detailliert unterteilen, hinzu kommen noch Vertreter der anderen beiden Sektoren. Es bedarf folglich einer Konzentration auf die Hauptakteure, von denen erwartet werden kann, dass sie möglichst unterschiedliche Aspekte in die Untersuchung einbringen.

Mittels der Interviews wird die zweite Forschungsfrage so weit beantwortet, wie es hierdurch möglich ist. Darüber hinaus werden zentrale Themen identifiziert, die einer zusätzlichen Konsultation von Experten sowie einer Betrachtung weiterer Bürgerstiftungen bedürfen.

### C1. Leitfragen

Die Interviews werden anhand eines Leitfragenkatalogs geführt, mit dem erfasst wird, in welcher Weise die Bürgerstiftungen der Fallbeispiele die Anforderungen nachhaltiger Stadtentwicklung umsetzen und warum die gewählten Wege gegangen werden. Auch wenn die Fragen von den Nachhaltigkeitsprogrammen abgeleitet sind, wird bei den Fragen die Erwartung an die Antworten ausgeblendet, die im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung wären, um neuen Aspekten der Interviewpartner Raum zu lassen. Zudem soll das Risiko minimiert werden, dass den Interviewpartnern die erwarteten Antworten suggeriert werden. Daher wird im Folgenden bei der Erläuterung der Fragen kein detaillierter Bezug zu den Zielen nachhaltiger Stadtentwicklung genommen, sondern erläutert, wie mit den ausgewählten Fragen ein umfassendes Bild der Stadt, der Stiftung und dem Interviewpartner erstellt werden kann.

## C1.1 INHALTLICHER OUTPUT

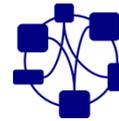


Ergänzend zu der Untersuchung des Stiftungs-Outputs über die jeweiligen Homepages der Bürgerstiftung, werden in den Interviews vertiefende Fragen im Bereich des inhaltlichen Outputs gestellt. Dabei kommt es zum einen darauf an, die Aktivitäten der Stiftung in den Kontext des Nachhaltigkeitsprozesses der jeweiligen Stadt zu setzen, und zum anderen soll über die Interviewpartner eine Prioritätensetzung der Maßnahmen und Aktivitäten stattfinden. Eine solche Bewertung kann nur über Direktkontakte erfolgen, da die Darstellungen auf der Homepage hier möglicherweise anderen Zielsetzungen folgen und ein falsches Bild vermitteln können. Auch besteht auf dem Weg des Direktkontaktes die Chance, nach den Gründen für das Stiftungshandeln zu fragen und damit die Zielausrichtung der Stiftung zu konkretisieren.

Das Interview beginnt mit einem Gespräch über nachhaltige Entwicklung im Allgemeinen und nachhaltige Stadtentwicklung im speziellen. Hier wird kein Wissen über die Stiftung abgefragt – wovon einige Interviewpartner Angst hatten – sondern Meinungen und Erfahrungen. Das vereinfacht den Einstieg und lockert die Atmosphäre auf. Gleichzeitig wird der nachfolgende Vergleich zwischen den Erwartungen an eine nachhaltige Stadtentwicklung und den Erwartungen an die Stiftungsarbeit vorbereitet. Die Interviewpartner erzählen in entspannter Gesprächssituation, was ihnen in puncto Stadtentwicklung in ihrer Stadt gefällt und auch, welche Stiftungsprojekte ihnen am besten in Erinnerung geblieben sind. Und selbst wenn sie sich an kein Projekt mehr erinnern, ist das ein nennenswertes Ergebnis mit Aussagekraft über die offensichtlich unzureichende öffentliche Präsenz der Stiftung.

Außerdem wird abgefragt, wie sich die Interviewpartner ihre nachhaltige Stadt der Zukunft vorstellen und wie die Stiftung sich in diesem Kontext weiter entwickeln soll. Die Frage lädt die Interviewpartner dazu ein, sich eine Zukunft zu erträumen und dabei reale Grenzen zu überschreiten. Dies lässt im Idealfall Potenziale der Bürgerstiftung sichtbar werden, die derzeit aufgrund der knappen Ressourcen oder aufgrund der Langwierigkeit eines nachhaltigen Entwicklungsprozesses nicht angepackt werden können. Nachfolgend werden die Leitfragen noch einmal konkret aufgelistet:

- Nachhaltige Entwicklung in Ihrer Kommune allgemein: Welchen hervorhebendsten inhaltlichen Output gibt es?
- Bezogen auf die Stiftung: Was würden Sie vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Stadtentwicklung in Bezug auf die Stiftung besonders hervorheben und warum?
- Welche zukünftigen Aktivitäten wünschen Sie sich in diesem Sinne?
- Welche Vision haben Sie von einer nachhaltigen Stadtentwicklung?
- Welche Rolle können sie sich zukünftig für die Stiftung vorstellen?



## C1.2 VERNETZUNG / KOOPERATIVE INSTRUMENTE

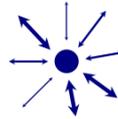
Über die Fragen zu diesem Bereich soll das Kooperationsverhalten der Stiftung untersucht werden. Die Stiftung als lokaler Akteur wird hier im Kontext der anderen Akteure beleuchtet. Dabei stellt sich zum einen die Frage, wie die Stiftung zu den Akteuren steht, ob sie beispielsweise den Kontakt zu politischen Parteien sucht oder auch zu Geldinstituten. Zum anderen ist es wertvoll zu erfahren, wie diese Akteure zur Stiftung stehen. Das Verhältnis der Akteursgruppen zur Stiftung gründet seine Ausrichtung bereits darin, ob eine Stiftung vorrangig als Förderin oder als Projektpartnerin, Auftraggeberin, Moderatorin etc. erlebt wird. An dieser Stelle werden zusätzlich die Erwartungen an die Bürgerstiftung abgefragt, um ein umfassenderes Bild zu bekommen. Da dabei die unterschiedlichen Perspektiven der Interviewpartner zutage treten, ist es wichtig, ein breites Akteursspektrum zu befragen und nicht nur die Gremienvertreter der Bürgerstiftung.

Neben der Untersuchung der Stiftungsnetzwerke sind auch die bestehenden Netzwerke abseits der Bürgerstiftung interessant. Daher wird zudem abgefragt, ob es im Rahmen des Nachhaltigkeitsprozesses bereits feste Kooperationsstrukturen gibt – mit oder ohne Bürgerstiftung. Auf diesem Weg soll der Kontext ermittelt werden, in dem die Bürgerstiftung agiert. Hat sie es beispielsweise mit eingespielten Strukturen zu tun, mit regelmäßigen Austauschforen, Runden Tischen, themenübergreifenden Arbeitskreisen etc. oder finden die gesellschaftlichen und politischen Prozesse eher sektoral getrennt statt. Auch die Ermittlung von Wortführern und deren Verhältnis zur Stiftung soll über die Fragen ermittelt werden.

Der große Vorteil von Befragungen liegt darin, dass neben dem Status-quo auch Hintergründe, Emotionen und Erwartungen entsprechend der jeweiligen Antworten abgefragt werden können. Dies schlägt sich entsprechend im Leitfragenkatalog nieder, über den nicht nur ermittelt werden soll, welche Kooperationen stattfinden, sondern auch wie diese funktionieren und warum die Stiftung Kooperationen schließt beziehungsweise nicht schließt:

- Zusammenarbeit verschiedener lokaler Akteure zur nachhaltigen Stadtentwicklung allgemein: Wen gibt es? In welchen Gremien und Projekten arbeiten sie zusammen?
- Zusammenspiel der Akteure mit der Stiftung: Gemeinsame Aktionen/Kampagnen? Förderung? Sponsoring?
- Warum kooperieren die Akteure?
- Welche aktuellen Rollenerwartungen haben Sie an die Stiftung?

## **C1.3 BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT ALS PARTIZIPATIVES INSTRUMENT**



Wenn man – wie es in der vorliegenden Arbeit der Fall ist – Organisationen untersucht, dürfen auch die internen Strukturen und die Organisationsform selbst nicht außer Acht gelassen werden. Die Bürgerstiftung als Einrichtung von Bürgern für Bürger steht hier in Bezug auf die selbst gesetzten Nachhaltigkeitsziele vor einer besonderen Herausforderung: Während in den Nachhaltigkeitsprogrammen die Bürgerbeteiligung hochgehalten wird, sind Stiftungen von ihrer Organisationsform her hierarchisch aufgebaut. Trotzdem ist das Selbstverständnis vieler Bürgerstiftungen sehr bürgernah, was der vereinsähnliche Aufbau deutlich macht. Diese Besonderheit wird mithilfe des Fragenkomplexes des Leitfragenkatalogs näher beleuchtet. Das beginnt beispielsweise bereits bei der Abfrage der Gremien und ihres Zusammenspiels untereinander. Die meisten Bürgerstiftungen beschränken sich bei ihrer Strukturfestlegung nicht auf den Vorstand der als einziges Gremium verpflichtend einzurichten ist, sondern richten zusätzliche Gremien wie beispielsweise Stifternversammlungen und Stiftungsräte ein, die ebenfalls Mitspracherecht haben und die Geschicke der Stiftung beeinflussen können. Hier ist zu untersuchen, welche Kompetenzen diese zusätzlichen Gremien tatsächlich haben.

Die Bürgerstiftung lebt durch ihre Stifterinnen und Stifter. Daher soll es in den Fragen zudem um die Stifter und ihre Beweggründe gehen, warum sie sich in die Stiftung einbringen. Dabei muss sich die Frage natürlich auf die Beweggründe der Interviewpartner reduzieren. Diese werden umfassend zu ihrer eigenen Person befragt, insbesondere in Bezug auf ihr ehrenamtliches Engagement, sowohl innerhalb der Stiftung als auch in anderen Zusammenhängen. Auf diese Weise wird versucht, eine Typisierung der Stifter und Akteure vorzunehmen, um diese mit den Ergebnissen der Stifterstudie (vgl. Timmer 2005) zu vergleichen, die sich auf Stifter allgemein bezieht.

Folgende Fragen werden gestellt:

- Engagieren Sie sich allgemein ehrenamtlich / finanziell? In welchem Maße?
- Inwiefern sind Sie mit der Stiftung verbunden (finanzielle / tatkräftige Beteiligung)?
- Warum engagieren Sie sich bei der / für die Stiftung – beruflich, privates Interesse, persönliche Weiterentwicklung?
- Warum engagieren sich in Ihren Augen andere Menschen bei der Stiftung?
- Kennen Sie die internen Entscheidungsstrukturen? Welche Vor-/Nachteile sehen Sie darin?
- Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen?

## C1.4 SCHLÜSSELINSTRUMENTE: PLANERISCHE UND FINANZIELLE INSTRUMENTE



Nachdem die Stiftungsstrukturen intern und extern bereits über Leitfragen erfasst wurden, soll nun der Blick auf die planerischen und finanziellen Instrumente gelenkt werden. Beide werden zusammenabgefragt, da sie jeweils die Schlüsselinstrumente der betrachteten Akteure darstellen: Die Stadtverwaltung als Hauptakteurin der Nachhaltigkeitsprogramme, hat die Planung als spezifisches Instrument; die Stiftung hat die Mittelverwendung als spezifisches Instrument.

Wenn die Ziele der Nachhaltigkeitsprogramme in Bezug auf die Bürgerstiftung abgefragt werden, können planerische Instrumente seitens der Stiftung nur in Kooperationen mit der Stadtverwaltung umgesetzt werden. In den Nachhaltigkeitsprogrammen fehlen jedoch die stiftungsspezifischen Instrumente der Verwendung von Kapital und Kapitalerträgen. Daher wird in den Interviews die Wirkung operativer und fördernder Stiftungstätigkeit mit abgefragt.

Einen weiteren Aspekt der finanziellen Unterstützung der Stiftungszwecke stellt die Kapitalanlage dar. Sie kann die Ziele der Stiftung unterstreichen und zur Erfüllung der Stiftungszwecke beitragen, ihnen zuwider laufen oder neutral sein – interessant ist hierbei, ob sie bewusst als Instrument eingesetzt wird oder nicht. In Stiftungskreisen besteht diesbezüglich eine rege Diskussion (vgl. StiftungsWelt 02-2009) – ob dies auch bei Bürgerstiftungen der Fall ist, soll die Untersuchung zeigen.

Abschließend wird im Interview die Frage nach dem persönlichen Stiftungsmotto des Interviewpartners gefragt. Mit dieser Frage soll zum einen ermittelt werden, welche Motivation der Interviewpartner für sein Engagement hat. Zum anderen bildet die Frage einen runden Ausklang des Interviews und bringt das bisher Gesagte im Idealfall noch einmal auf den Punkt.

- Ist die Stiftung fördernd /operativ tätig? Geben Sie bitte Beispiele.
- Wie werden operative Projekte und Förderungen finanziert?
- Inwiefern ist die Stiftung politisch aktiv?
- Für wie wichtig halten Sie die Art der Kapitalanlage in Bezug auf den Stiftungszweck?
- Wie lautet Ihr persönliches Stiftungsmotto?

## C2. Auswahl der zu befragenden Akteure

Da die Befragung in Form von Interviews durchgeführt wird, ist die Zahl der auszuwählenden Interviewpartner eng begrenzt. Sie müssen so ausgewählt werden, dass sie stellvertretend für gesellschaftliche Zielgruppen stehen und einen Überblick über den Standpunkt der von ihnen Vertretenen geben – es müssen *Experten* sein, die nach dem Stellvertreterprinzip ausgewählt werden. Dabei werden *Experten* wie folgt definiert:

„Als Experten werden Personen angesehen, die ...  
... in irgendeiner Weise Verantwortung für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung tragen oder  
... über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügen.“ (Meuser / Nagel 1991: 443)

Es stellt sich also die Frage, wer in Bezug auf die jeweilige Bürgerstiftung vor Ort als Experte angesehen werden kann und wer in Bezug auf den Prozess nachhaltiger Stadtentwicklung als Experte gilt. Optimal wäre es, in jeder der Untersuchungsstädte Interviewpartner vergleichbarer Positionen auszumachen oder sogar Personen zu interviewen, die in Personalunion agieren und Auskunft zur Bürgerstiftung und zum Prozess nachhaltiger Stadtentwicklung geben können.

Um diese Schnittmenge auszumachen und Interviewpartner zu identifizieren, die zu beiden Bereichen Auskunft geben könne, werden im Folgenden zuerst Hauptakteursgruppen aus dem Kontext der Bürgerstiftung vorgestellt und diese danach mit den Hauptakteuren nachhaltiger Stadtentwicklung verglichen. Ziel ist es dabei, ausschlaggebende Gruppen herauszubilden, aus denen für die Interviews dann Experten der jeweiligen Fallbeispiele gesucht werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es in jeder Stadt eine individuelle Situation mit individuellen Experten gibt. Die Auswahl sollte also an die Praxis angepasst werden.

## **C2.1 AKTEURE IM KONTEXT DER BÜRGERSTIFTUNG**

In Bezug auf Bürgerstiftungen sind im Allgemeinen folgende Akteursgruppen zu nennen:

- Entscheidungsträger in den internen Gremien

Einziges Pflichtgremium einer Stiftung ist der Vorstand. Bürgerstiftung haben häufig zusätzliche Gremien wie beispielsweise einen Stiftungsrat, eine Stifternversammlung, ein Kuratorium etc. Entscheidungen der täglichen Arbeit fällt in der Regel der aus Stiftern bestehende Vorstand, der auch für die Finanzen verantwortlich ist. Dem Stiftungsrat hat in der obliegt in der Regel die Kontrolle und Wahl des Vorstands. Die Funktionen werden bei der Satzungsaufstellung frei bestimmt. Die Entscheidungsträger der Gremien sind überwiegend ehrenamtlich sehr aktive Bürgerinnen und Bürger der Stadt.

- Stifter

Laut Stifterstudie (vgl. Timmer 2005) sind Stifter, die zu Lebzeiten stiften, überwiegend Menschen, die sich neben ihrem finanziellen Engagement auch persönlich einbringen. Sie haben zumeist ein Interesse an der konkreten Förderung und der Verwendung ihrer Mittel. Stifter können entweder in das Gesamtkapital der Stiftung einzahlen oder sie gründen einen eigenen Stiftungsfonds unter dem Dach der Stiftung. Abseits des finanziellen Engagements, lebt die Bürgerstiftung von ehrenamtlich engagierten Menschen, die teilweise auch als Zeitstifter – viele Bürgerstiftungen ermöglichen Zustiftungen von Geld oder alternativ von Zeit – in die Gremien aufgenommen werden.

- Zivilgesellschaft

Die Initiative Bürgerstiftungen empfiehlt Bürgerstiftungen, sowohl operativ als auch fördernd tätig zu

werden. Die meisten Bürgerstiftungen richten sich danach, so dass es in der Stadt gemeinnützige Organisationen gibt, die der Stiftung als *Fördernehmer* verbunden sind. Sie werden in der vorliegenden Arbeit von den *Partnerinstitutionen* unterschieden, die keinen finanziellen Vorteil von der Kooperation mit der Stiftung haben und mit ihr beispielsweise in operativen Projekten zusammenarbeiten. Auf diese Weise können die gemeinnützigen Einrichtungen zwischen denen, die finanziell von der Bürgerstiftung abhängig sind und denen, die unabhängig sind, unterschieden werden. Sie können sowohl ehren- als auch hauptamtlich geführt werden.

- Verwaltung

Verwaltung und Politik werden gerne in einem Atemzug genannt, wenn es um Akteure nachhaltiger Stadtentwicklung geht. Das ist einerseits verständlich, da beide Gruppen die staatliche Seite der Kommune vertreten. Andererseits ist ihr Einfluss auf den Nachhaltigkeitsprozess und auch auf die Entwicklung einer Bürgerstiftung sehr unterschiedlich: Einige Stiftungen werden sogar direkt durch die Verwaltung über das Agendabüros oder die Bereitstellung von Infrastruktur, Fördermitteln etc. unterstützt. Andere distanzieren sich ganz klar von der Verwaltung, um ihre Unzufriedenheit mit dem kommunalen Handeln und ihre Unabhängigkeit zu verdeutlichen. In den folgenden Fallbeispielen ist die Verwaltung durchweg ein wichtiger unterstützender Partner; die Bürgerstiftungen sind in ihrer Arbeit jedoch unabhängig.

- Politische Parteien

Der Kontakt der Bürgerstiftung zur Politik ist eher zurückhaltend, um nicht parteipolitisch instrumentalisiert zu werden. Trotzdem gibt es in einigen Städten politische Beschlüsse zur ideologischen und finanziellen Unterstützung der Bürgerstiftung: das kann über einen Ratsbeschluss als Bekenntnis zur Idee der Bürgerstiftung sein wie in Erfurt oder über einen Matching-Fund wie in München. Der Matching-Fund in München entspricht einem Abkommen, bei dem die Stadt die Förderprojekte der Stiftung zu 50 Prozent kofinanziert. Auch wenn die Lokalpolitiker ehrenamtlich tätig sind, werden die politischen Parteien hauptamtlich geführt und daher auch als solche behandelt.

- Spender und Sponsoren

Aufgrund der geringen Liquidität der meisten Bürgerstiftungen, sind operativ tätige Stiftungen stets um Unterstützer bemüht. Sie benötigen diese Kontakte beispielsweise zur Ausstattung des Büros oder für das Catering von Veranstaltungen, den Druck von Flyern, das Gestalten von Websites etc. Es sind vorrangig lokal tätige Geschäftsleute, aber auch Einzelpersonen, die dem räumlichen Bezug der Bürgerstiftung verbunden sind und die Aktivitäten punktuell bezuschussen. Das kann durch Sachleistungen oder auch durch Geldspenden sein, die mittels Spendenbescheinigung abgesetzt werden können. Spender und Sponsoren können sowohl ehren- als auch hauptamtlich Aktive sein.

- Presse

Einerseits beeinflussen die Medien die öffentliche Meinung, andererseits transportieren sie diese auch in Richtung der Entscheidungsträger. Lokalredakteure sind demnach geeignete Interviewpartner, wenn man die Breitenwirksamkeit der Stiftung untersuchen möchte. Die lokale Presse steht dabei stellvertretend für die Öffentlichkeit zur Erörterung des Images der Stiftung. Dabei sind die Redakteure hauptamtlich tätig.

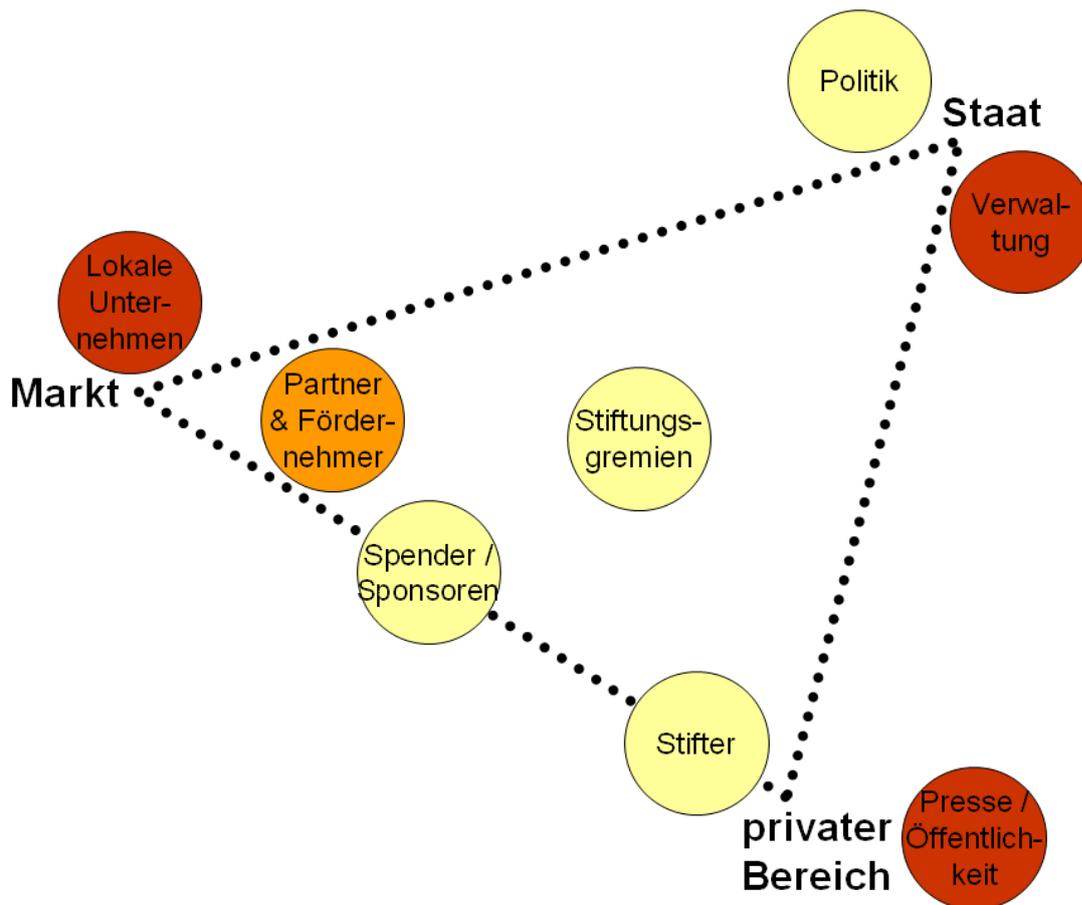


Abb. 22: Akteure der Bürgerstiftung (eigene Darstellung, rot: hauptamtlich, beige: ehrenamtlich, orange: beides möglich)

## C2.2 AKTEURE IM KONTEXT NACHHALTIGER STADTENTWICKLUNG

Lenkt man vergleichend den Blick auf die Akteure nachhaltiger Stadtentwicklung werden gerne die pauschalen Begriffe Politik, Verwaltung, Wirtschaft und gesellschaftliche Gruppen genannt, die in Nachhaltigkeitsprozesse integriert werden sollen. Die wenigen Fälle, in denen Nachhaltigkeitsakteure konkret benannt werden können, sind häufig spezifisch auf eine Stadt, eine Region ausgerichtet und unterscheiden sich demnach stark. Im Folgenden werden die gängigsten Akteure aufgelistet und nachfolgend auf die Untersuchungssituation der vorliegenden Arbeit übertragen:

- **Agendabüro:**

Das Agendabüro der jeweiligen Stadt ist zentrale Anlaufstelle lokaler Agendaprozesse und sollte damit auch zentrale Anlaufstelle nachhaltiger Stadtentwicklung sein. Es ist häufig – aber nicht zwingend – bei der Stadtverwaltung angesiedelt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter koordinieren den Prozess und sind Bindeglied der verschiedenen Akteursgruppen: Von ihrem Engagement ist der Prozess existenziell abhängig.

⇒ Übertragen auf den Stiftungskontext ist die Funktion, die das Agendabüro im Prozess nachhaltiger Stadtentwicklung inne hat, meiner Meinung nach in den leitenden Stiftungsgremien zu finden. Da

alle Bürgerstiftungen der Fallbeispiele über Vorstände mit verantwortlichen Entscheidungsträgern verfügen, erscheint es im Sinne der Vergleichbarkeit am sinnvollsten, die Interviews in diesem Feld auf einen Vorstandsvertreter zu konzentrieren.

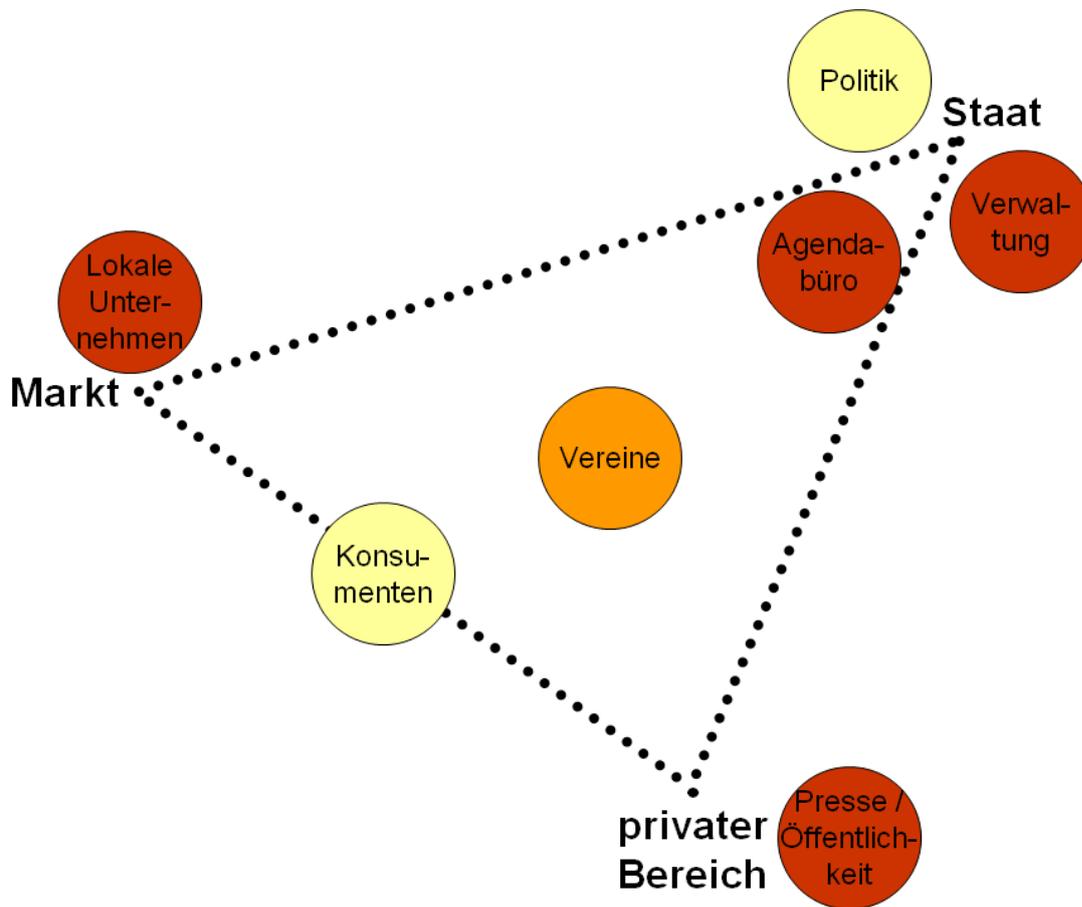


Abb. 23: Akteure der nachhaltigen Stadtentwicklung (eigene Darstellung, rot: hauptamtlich, beige: ehrenamtlich, orange: beides möglich)

- Kommunalverwaltung:

Während die Verwaltung in den Nachhaltigkeitsprogrammen häufig als ein einziger Akteur angesehen wird (vgl. Rogall 2003: 197), kann man bei einer ausschließlichen Betrachtung der lokalen Ebene eine weitere Differenzierung in Ämter, öffentliche Betriebe etc. (Lindloff / Schneider 2001: 125) vornehmen. Der Agendaprozess wird im Idealfall innerhalb der Stadtverwaltung als Querschnittsaufgabe betrachtet und betrifft beispielsweise das Umweltamt, die Stadtplanung, das Jugendamt.

⇒ Übertragen auf den Stiftungskontext wird stellvertretend das Agendabüro als Brücke in die Verwaltung befragt. Alternativ kann auch eine andere zentrale Person innerhalb der Verwaltung befragt werden, die den Nachhaltigkeitsprozess unterstützt.

- Politische Parteien:

Da viele Aufgaben nachhaltiger Stadtentwicklung haushaltsrelevant sind und im Rat beschlossen werden müssen, haben Ratspolitiker einen entscheidenden Einfluss auf die Dynamik des Prozesses. Sie sind jedoch selten die Initiatoren; der Anstoß zum Prozess nachhaltiger Stadtentwicklung wird

zumeist von Verwaltung und Bürgerinitiativen geleistet (Lindloff / Schneider 2001: 219f).

⇒ Übertragen auf den Stiftungskontext spielt die Politik in der Praxis eine untergeordnete Rolle.

Spricht man von der Politik insgesamt, differenzieren sich deren Vertreter bei genauerer Betrachtung in individuell zu betrachtende Parteien und Einzelpersonen, die sich entsprechend ihrer Vielfältigen Zielsetzungen für die Stiftung oder den Nachhaltigkeitsprozess engagieren. Eine Befragung der Politik würde demnach nur zu einem vergleichbaren Ergebnis kommen, wenn Vertreter aller Parteien befragt würden, wovon aufgrund der geringen Bedeutung der politischen Parteien in der Entwicklung der Bürgerstiftung Abstand genommen wird.

- Zivilgesellschaft:

Da nachhaltige Stadtentwicklung großen Wert auf die Beteiligung der Zivilgesellschaft legt und beim Agendaprozess das Ziel eines bottom-up-Prozesses anstatt eines top-down-Ansatzes verfolgt wird, spielen die Organisationen des Dritten Sektors eine bedeutende Rolle. Dazu gehören neben Vereinen auch Interessensverbände (Gewerkschaften etc.), Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie Kirchen. Diese Gruppen lassen sich nicht in ein gemeinsames Muster pressen. Sie sind jedoch wichtige Impulsgeber im Nachhaltigkeitsprozess und unter ihrem Dach treffen häufig engagierte Menschen aufeinander, die sich für die Idee der Nachhaltigkeit stark machen.

⇒ Auch Bürgerstiftungen arbeiten eng mit gemeinnützigen Organisationen zusammen – sowohl im Rahmen ihrer fördernden als auch der operativen Tätigkeit. Diese Netzwerkpartner und teilweise auch Fördernehmer kennen die Stiftung und ihre nach außen getragenen Ziele, können aber im Interview trotzdem den Blick von außen auf die Stiftungsarbeit werfen, wodurch eine zusätzliche Perspektive in die Stiftungsbetrachtung eingebracht wird.

- Unternehmen:

In der Agenda 21 wird der Privatwirtschaft ein eigenes Kapitel gewidmet, um eine verantwortungsbewusste Unternehmerschaft besonders hervorzuheben (vgl. Agenda 21, Kap. 30). Welche Unternehmen es konkret sind, die durch einen Vertreter als Experten einbezogen werden sollten, ist individuell verschieden, in der Regel sind sie lokal verankert.

⇒ Auch übertragen auf die Stiftungsarbeit spielen Akteure aus der Wirtschaft eine wesentliche Rolle – sowohl als starker inhaltlicher Partner als auch als Sponsoren. In beiden Funktionen verhelfen Wirtschaftsvertreter der Stiftung zu mehr Handlungsspielraum und finanzieller Unabhängigkeit. In den Interviews wird es interessant sein herauszufinden, in welchem Verhältnis sich Wirtschaftsvertreter und Bürgerstiftung sehen.

- Presse / Medienvertreter:

Gemäß der Medientheorie üben Massenmedien in einer Demokratie folgende Funktionen aus:

(1) Vermittlung von Information und Zusammenhängen; (2) Mitwirkung an der Meinungsbildung; (3) Kontrolle und Kritik / öffentlicher Druck (vgl. Rogall 2003: 205). In einem lokalen

Nachhaltigkeitsprozess, der auf das Mitwirken der Bevölkerung angewiesen ist, spielt die Presse beziehungsweise spielen die Medienvertreter daher eine wesentliche Rolle. Sie entscheiden, ob ein Thema auf der Tagesordnung steht oder nicht.

⇒ Übertragen auf den Stiftungskontext werden Medienvertreter stellvertretend für die Bürgerinnen und Bürger befragt, um eine Einschätzung der öffentlichen Meinung und Wahrnehmung zu

erhalten. Diese Stellvertreterschaft liegt auch darin begründet, dass es nicht möglich ist, einen Experten zur Repräsentation der gesamten Öffentlichkeit zu finden. Auch wenn hierbei eingewendet werden kann, dass die Presse keinesfalls für die Meinung aller Bürgerinnen und Bürger steht, kann sie doch das Bild transportieren, das die Stiftung in der Öffentlichkeit hat.

- Konsumenten / private Haushalte:

Einzelpersonen, die keiner Organisationen angehören, haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den Nachhaltigkeitsprozess innerhalb der Stadt. Im Rahmen der Agenda-21-Prozesse spricht man die städtische Bevölkerung nicht nur wegen der Liebe zur Demokratie als Akteur an, sondern weil die privaten Haushalte mit ihrem Verhalten (Konsum, Mobilität, Energieverwendung, Geldanlage etc.) wesentlichen Einfluss auf das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen haben (Selle 2006: 35).

⇒ Übertragen auf die Bürgerstiftung sind die Bürgerinnen und Bürger, wie der Name „Bürgerstiftung“ schon sagt, elementar – allerdings nicht als Konsumenten, sondern als aktive Stifter oder Zeitstifter. Um die Beweggründe für ihr Engagement und den Blick eines für die Sache engagierten Bürgers zu erfahren, werden in den Fallbeispielen Stifter befragt, die nicht in den engeren Gremien aktiv sind.

Ziel dieser Auflistung der Akteursgruppen ist es, Überschneidungen zwischen Akteuren nachhaltiger Stadtentwicklung und den Akteuren rund um die Bürgerstiftung auszumachen, um charakteristische Interviewpartner zu finden, die verschiedene Perspektiven wiedergeben. Sehr offensichtlich ist die Gemeinsamkeit, dass sowohl die Bürgerstiftung als auch der Nachhaltigkeitsprozess hauptamtlich und ehrenamtlich Aktive vereint. Beide Gruppen sollen zu Wort kommen. Gerade bei einer engen Zusammenarbeit sind Spannungen wegen der unterschiedlichen Ansprüche aneinander vorprogrammiert. Die Vermutung ist daher, dass die Beurteilung der Stiftungsarbeit und ihrer Schwerpunkte bei diesen beiden Gruppen unterschiedlich ausfallen wird.

Sämtliche Akteursgruppen, die jetzt zur Befragung ausgewählt wurden, bestehen aus mehreren Personen, die als Interviewpartner in Betracht kommen. Welche Auswahl hier konkret getroffen wird, um Personen zu identifizieren, die die obenstehenden Anforderungen erfüllen, muss in jeder Stadt einzeln entschieden werden. Fest steht lediglich, dass in jeder zu untersuchenden Stadt mindestens sechs Personen – jeweils eine aus nachfolgender Gruppe – befragt werden.

Hauptamtlich:

- Agendabüro als Brücke zur Kommunalverwaltung
- Unternehmen als finanzstarker Partner
- Medien- beziehungsweise Pressevertreter

Ehrenamtlich:

- Interne Entscheidungsgremien der Stiftung
- Stifter, punktuell aktiv

Hauptamtlich sowie ehrenamtlich:

- geförderte Einrichtung und/oder Netzwerkpartner

Teilweise wird es bei den Interviewpartnern Überschneidungen geben, wenn beispielsweise ein

Unternehmensvertreter auch Stifter ist oder wenn der Vertreter des Agradabüros in den Stiftungsgremien mitwirkt. Diese Überschneidungen bringen jedoch eher einen Mehrwert an Information, wenn man das Ziel verfolgt, über die Interviews ein möglichst umfassendes Bild der Stiftungen und des Prozesses zu erhalten.

Die zu befragenden Akteure bilden einen Querschnitt aus den Sektoren Staat, Markt und Zivilgesellschaft (siehe nachfolgende Grafik), wobei der Dritte Sektor am stärksten vertreten ist. Dies entspricht auch der Realität von Bürgerstiftungen, die ihr Haupttätigkeitsfeld im Dritten Sektor sehen.

Zudem werden ehrenamtlich und hauptamtlich Tätige befragt, so dass ein möglichst umfassendes Bild an Interviewergebnissen erwartet wird.

### C2.3 INTERVIEWPARTNER KONKRET

Die Bürgerstiftungen der Städte Erfurt, Leipzig und München wurden in die Befragung einbezogen und in jeder Stadt sechs bis sieben knapp einstündige Interviews geführt. Die Interviews fanden im Juni, Juli, September und Oktober 2008 statt, der überwiegende Teil im persönlichen Gespräch bei mehrtägigen Aufenthalten in den Untersuchungsstädten. Ein Teil wurde wegen Terminengpässen telefonisch geführt.

Sämtliche Interviews wurden anhand der Leitfragen von mir selbst durchgeführt, digital aufgezeichnet und die Antworten transkribiert (siehe beigelegte CD).

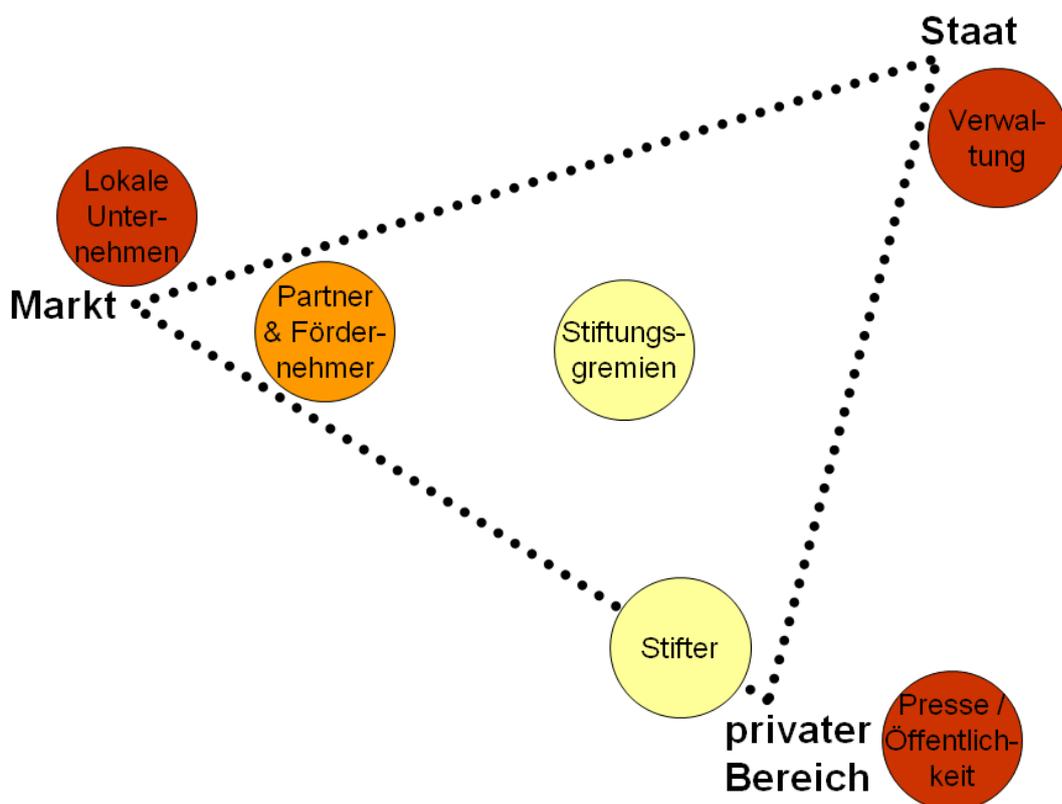


Abb. 24: Interviewpartner aufgeteilt nach Sektoren (eigene Darstellung, rot: hauptamtlich, beige: ehrenamtlich, orange: beides möglich)

### **In den Interviews in Erfurt wurden folgende Personen befragt:**

- Agendabüro

Interview E1: Mitarbeiter des Agendabüros der Stadt Erfurt beim städtischen Amt für Umwelt und Naturschutz. Er hat die Stiftung als Privatperson mit aus der Taufe gehoben und ist seit Beginn Mitglied des Stiftungsrates. Er hat sich bewusst nicht in den Vorstand wählen lassen, um die Stiftungsarbeit und -verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen.

- Partnerinstitutionen

Interview E2: Student und Vorstandsmitglied des Vereins AG Nachhaltigkeit an der Universität Erfurt. Der Verein kooperiert bei einigen Veranstaltungen mit der Stiftung. Weder der Interviewpartner noch die AG Nachhaltigkeit sind Stifter. Außerdem ist der Interviewpartner noch Mitglied in verschiedenen Vorständen, wie beispielsweise im neu gegründeten Erfurter Networking-Verein *Plattform e.V.* aktiv.

- Fördernehmer

Interview E3: Freischaffende Umweltpädagogin und ehrenamtliche Akteurin bei der Fuchsfarm, wo sie zuvor vier Jahre über den zweiten Arbeitsmarkt gearbeitet hat. Ein Umweltbildungsprojekt der Fuchsfarm wurde über den Ideenwettbewerb der Stiftung finanziell gefördert. Weder die Interviewpartnerin noch die Fuchsfarm sind Stifter. Ihr Interesse gilt insbesondere der Förderung durch die Stiftung.

- Stifter (punktuell aktiv)

Interview mit zwei Personen E4: Beide Interviewpartner haben zusammen ein Radlerhotel mitten in Erfurt aufgebaut und betreiben es seit 2008. Sie sind Gründungstifter, aber sonst nicht in der Stiftung aktiv, daher können sie als Vertreter der Personengruppe betrachtet werden, die der Stiftung zwar wohlgesonnen sind, Informationen aber nur über Medien, Rundbriefe etc. im Rahmen der öffentlichen Wahrnehmung erhalten.

Zusätzlich zur Stiftung sind beide Interviewpartner Mitglied im ADFC, VCD und BUND – bei allen dreien aber kaum aktiv, da sie in den letzten Jahren das Radlerhotel aufgebaut haben.

Die Gründe ihrer Zustiftung erklären sie zum einen mit persönlichen Kontakten zu den Initiatoren sowie mit dem Bedürfnis, mittels einer unkonventionellen Organisationsform etwas zusammen zu bewegen, damit Geld durch Zinsen nicht nur vermehrt wird, sondern zudem noch der Allgemeinheit zugutekommt.

- Medien / Presse

Interview E5: Lokalredakteur der Erfurter Tageszeitung TLZ (=Thüringische Landeszeitung). Er ist Gründungstifter und Mitglied im Stiftungsrat. Durch sein Engagement in der Stiftung kann man ihn nur noch zum Teil als Vertreter der Öffentlichkeit betrachten. Trotzdem basiert der Schwerpunkt seines Stiftungsengagements auf seiner beruflichen Tätigkeit.

- Unternehmensvertreter / Sponsoren

Interview E6: Sie hat eine Leitungsfunktion im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei der Kommunalen Wohnungsgenossenschaft (KoWo) inne. Die KoWo ist Kooperationspartner der Stiftung beim Erfurter *MarktPlatz* als Austauschforum von Unternehmen und gesellschaftlichen Gruppen und plant bereits andere gemeinsame Projekte. Weder die Interviewpartnerin noch die KoWo sind Stifter,

sondern wurden im Rahmen der Planungen für den *MarktPlatz* von der Stiftungsvorsitzenden bezüglich einer Kooperation angesprochen.

- Interne Entscheidungsgremien der Stiftung

Interview E7: Vorstandsmitglied der Bürgerstiftung von Beginn an. Sie arbeitet als selbständige Juristin in einem Gemeinschaftsbüro und hat eine kleine Tochter. Sie macht den Vorstand zusammen mit vier anderen Ehrenamtlichen und ist nach außen mit ihrem Büro zentrale Anlaufstelle, wenn sich jemand an die Bürgerstiftung wenden möchte.

### **In den Interviews in Leipzig wurden folgende Personen befragt:**

- Kommunalverwaltung / Agendabüro

Interview L1: Der Interviewpartner ist sehr engagiert im Agendabüro, das in Leipzig zwar mit der Stadt kooperiert, aber nur im Rahmen von Projekten von ihr finanziert wird. Er hat die Stiftung ehrenamtlich mit gegründet. Dabei ging es ihm um eine Ergänzung seiner bisherigen Arbeit im Agendabüro. Die Bürgerstiftung war lange Zeit mit in seinem Büro untergebracht, ist 2008 aus Platzmangel aber schließlich ausgezogen, um bei der Freiwilligenagentur unterzukommen.

- Partnerinstitutionen

Interview L2: Mitarbeiter im Geysershaus e.V., schwerpunktmäßig für das Projekt *Musik macht schlau*. Er ist in Leipzig in der kulturellen und soziokulturellen Szene verankert und hatte im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit erstmalig mit der Bürgerstiftung zu tun. Er sieht die Stiftung als gute Kontaktstelle und Partner für gemeinsame Fundraisingaktivitäten.

- Stifter (punktuell aktiv)

Interview L3: Vertreter der Generali-Versicherungen. Der Interviewpartner ist Gründungstifter. Ihm liegt insbesondere die Entwicklung gesellschaftlicher Gruppen am Herzen. Da er aufgrund seiner Arbeit häufig beratend bei Vereinen tätig ist, sieht er die Stiftung als vergleichbare Institution. Er ist punktuell bei Ständen und Events aktiv.

- Medien / Presse

Interview L4: Redakteur der Leipziger Volkszeitung, der der Stiftung positiv gegenüber steht, sie aber eher als kleine Akteurin sieht. Der Interviewpartner ist der Stadt Leipzig eng verbunden und möchte insbesondere ihre Lebensqualität in Gestalt von Grünflächen und Wälder bewahren. Die Stiftung bezeichnet er im Interview als „Kulturstiftung“; er kennt zwar viele ihrer Projekte, kann ihr aber kein klares Profil zuordnen.

- Unternehmensvertreter / Sponsoren

Interview L5: Mitarbeiter von perdata Gesellschaft für Informationsverarbeitung mbH. Der Interviewpartner ist der Stiftung seit der Gründung eng verbunden. Er unterstützt sie finanziell, wenn das entsprechende Projekt oder die Aktion mit seiner Firmenphilosophie übereinstimmt. Als Vertreter eines mittelständischen Unternehmens ist er interessiert daran, Leipzigs Attraktivität nach innen und außen zu verbessern, um die Stadt als Unternehmensstandort zu profilieren.

- Interne Entscheidungsgremien der Stiftung

Interview L6: Mitglied des Stiftungsvorstands und Mitgründerin der Stiftung. Sie ist für die Stiftungsabläufe im engeren Sinne zuständig, wie beispielsweise für den Mitarbeiter der Geschäftsstelle. Die Interviewpartnerin ist seit Jahren im Agendaprozess und bei diversen Vereinen tätig, hat ihre ehrenamtliche Energie jetzt aber auf die Stiftung konzentriert, um sich für die Belange der Bürgerinnen und Bürger einzusetzen beziehungsweise diese zu eigenem Engagement zu motivieren.

#### **In den Interviews in München wurden folgende Personen befragt:**

- Kommunalverwaltung / Agendabüro

Interview M1: Mitarbeiter des Agendabüros München. Der Interviewpartner hat die Stiftungsgründung von Verwaltungsseite her unterstützt, da er dadurch eine Möglichkeit sah, den Agendaprozess dauerhaft zu institutionalisieren. Auch wenn die Stiftung diese Aufgabe nicht komplett übernommen hat, betrachtet er die Stiftung und den mit ihr verbundenen Matching-Fund heute als das einzige, das vom Münchner Agendaprozess übrig geblieben ist.

- Fördernehmer

Interview M2: Vertreter des Bund Naturschutz Bayern. Der Interviewpartner sieht die Stiftung ausschließlich als Fördergeberin. Er ist seit Jahren beim Bund Naturschutz Bayern beschäftigt und führt Projekte durch, die im Rahmen der Stiftungszwecke förderfähig sind. Obwohl er die Stiftungsakteure kennt und schätzt, bedauert er die geringe Förderquote von maximal 50 Prozent der Projektkosten, weshalb er selten Fördermittel der Bürgerstiftung in Anspruch nimmt.

- Stifter (punktuell aktiv)

Interview M3: Die Interviewpartnerin ist Kuratoriumsmitglied und eine aktive Stifterin, die der Stiftung nicht nur Geld, sondern auch viel ehrenamtliche Zeit zugutekommen lässt. Sie verfolgt die Ideen, die ihr aufgrund ihrer langen Lebenserfahrung wichtig sind, auch innerhalb der Stiftung und forciert entsprechende Projekte über das Kuratorium. Sie ist auch in anderen Organisationen – wie beispielsweise dem Rotary Club – aktiv.

- Öffentlichkeit (statt eines Medienvertreters)

Interview M4: Die Interviewpartnerin ist eine Schülerin, die den Schülerpreis für ihre Abschlussarbeit zum Thema Nachhaltigkeit erhalten hat. Vorher kannte sie die Stiftung nicht. Als engagierte Bürgerin Münchens repräsentiert sie optimal die interessierte Öffentlichkeit und ersetzt den in den anderen Städten als Interviewpartner einbezogenen Vertreter der Lokalpresse. In München sagten zwei Lokaljournalisten ein Interview ab, da sie die Stiftung nur aus Pressemitteilungen kannten.

- Unternehmensvertreter / Sponsoren

Interview M5: Vertreter der Stadtparkasse München. Der Interviewpartner hat die Stiftung mit aus der Taufe gehoben. Seiner Ansicht nach passen die Sparkasse und Nachhaltigkeit von ihren Grundideen her gut zusammen. Die Sparkasse hat die Bürgerstiftung bereits über die Bewilligung von Förderanträgen unterstützt und der Interviewpartner sieht auch zukünftige Möglichkeiten der Zusammenarbeit, wenn sich Stifter beispielsweise für die Errichtung eines eigenen Fonds

interessieren. Hier kann er sich vorstellen, dass er Kunden bei Interesse an kleineren Treuhandfonds an die Stiftung vermittelt, so wie es die Sparkasse derzeit ohnehin schon anbietet.

- Interne Entscheidungsgremien der Stiftung

Interview M6: Vertreterin des Stiftungsvorstands. Die Interviewpartnerin hat die Stiftung als Herzensangelegenheit mit gegründet. Sie war vorher jahrelang im Agendaprozess aktiv und hat sich dafür eingesetzt, dass die Stiftung das Wort *zukunftsfähig* im Namen trägt. Ihr ist die Bürgerbeteiligung ein besonderes Anliegen und so hat sie sich in diesem Sinne auch schon intensiv in Planungsprozesse eingebracht.

### **C3. Untersuchungsgebiete**

Aufgrund der oben dargestellten Nachhaltigkeitskriterien fiel die Wahl der Untersuchungsstädte auf eine westdeutsche und zwei ostdeutsche Städte. Dies ist umso erstaunlicher, als das Verhältnis westdeutscher zu ostdeutschen Stiftungen 9:1 ist<sup>36</sup>, es also wesentlich mehr Bürgerstiftungen im Westen des Landes gibt. Das hat unter anderem historische Gründe, da Stiftungen zu DDR-Zeiten aufgelöst wurden. Ein anderer Grund liegt auch in der deutlich geringeren Bevölkerungsdichte in Ostdeutschland, da Bürgerstiftungen vorrangig in größeren Städten angesiedelt sind. Diese Beobachtung wird durch die Auswahl der Städte, die in der vorliegenden Arbeit getroffen wurde, bestätigt: Alle Städte sind Haupt- oder Großstädte und können als bedeutende Städte ihrer Region bezeichnet werden. Erfurt und München sind Landeshauptstädte, Leipzig ist zwar nicht die Landeshauptstadt von Sachsen, als Messe- und Wirtschaftsstandort hat sie jedoch mehr Einwohner als die Landeshauptstadt Dresden.

#### **C3.1 DIE BÜRGERSTIFTUNG ERFURT IM KONTEXT NACHHALTIGER STADTENTWICKLUNG**

Erfurt, die Landeshauptstadt Thüringens, ist eine traditionsreiche Stadt, die bereits 742 erstmals in der Literatur erwähnt wurde. Sie blickt demnach auf eine lange Geschichte zurück, was sich auch im historischen Stadtbild widerspiegelt.

---

<sup>36</sup> [http://www.gemeinschaftsstiftungen-ost.de/index.php?strg=1\\_46undbaseID=46](http://www.gemeinschaftsstiftungen-ost.de/index.php?strg=1_46undbaseID=46)



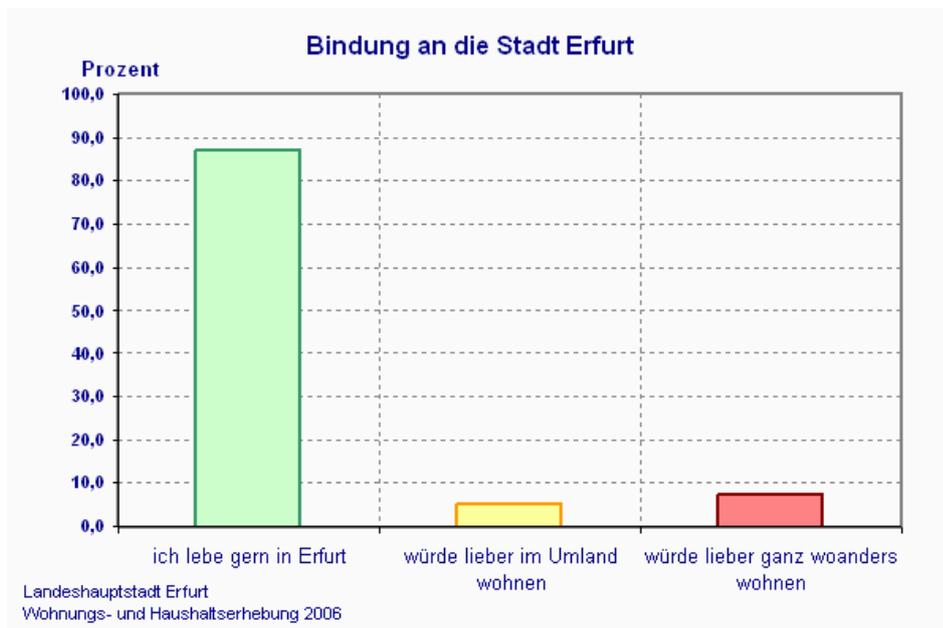
*Foto: Krämerbrücke (Quelle: Erfurt Tourismus GmbH)*



*Foto: Domplatz mit Wochenmarkt (Quelle: Erfurt Tourismus GmbH)*

Die knapp 200.000 Einwohner sind im Schnitt 44 Jahre alt, womit die Bewohner zwei Jahre älter sind als der Bundesdurchschnitt. Wenn man bedenkt, dass Erfurt Uni-Stadt ist, erscheint das Durchschnittsalter auf den ersten Blick ungewöhnlich hoch. Dies relativiert sich jedoch, wenn man berücksichtigt, dass Universität und staatliche Fachhochschule zusammen nur 9.000 Studierende haben. Zudem liegen die Hochschulen außerhalb und prägen das Stadtbild kaum, so dass sie bei der Betrachtung des potenziellen Stifterklientels kaum berücksichtigt werden müssen.

Mit Blick auf die Stiftung ist eine Umfrage der Bevölkerung interessant, in der im Jahr 2006 eine Frage zur Bindung der Bürger an ihre Stadt integriert war: Knapp neun von zehn Befragten (87 Prozent) geben an, gerne in Erfurt zu leben. Fünf Prozent der Befragten würden lieber im Umland wohnen und nur acht Prozent am liebsten ganz woanders. Dies sind sehr hohe Bindungswerte und im Vergleich mit anderen deutschen Großstädten liegt dieser Wert im oberen Drittel. Das lässt für die



Untersuchung des Fallbeispiels vermuten, dass es viele Aktive gibt, die sich für die Lebensqualität in ihrer Stadt und damit für die Ziele der Bürgerstiftung engagieren.

Abb. 25: Bindung an die Stadt Erfurt, Quelle: Stadt Erfurt

## Nachhaltige Stadtentwicklung in Erfurt

Verlässt man die Statistik und schaut sich die nachhaltige Stadtentwicklung in der Praxis etwas genauer an, fällt der Blick auf den Prozess der lokalen Agenda 21: Im April 1998 beschloss der Stadtrat die Erarbeitung eines Konzeptes zur nachhaltigen, zukunftsbeständigen Entwicklung der Landeshauptstadt Erfurt für das 21. Jahrhundert in den Bereichen Stadtplanung, Umwelt und Naturschutz, Jugend, Soziales und Gesundheit, Wirtschaft und Finanzen, Bildung, Kultur und Sport. Noch im selben Jahr wurden erste Arbeitsgruppen und Projekte initiiert und in einer Klausurberatung Ergänzungen des Stadtentwicklungsberichtes durch die Prämissen der Agenda 21 vorgenommen. Das darauffolgende Jahr war der partizipativen Entwicklung von Leitzielen gewidmet, inkl. einer Stärken-Schwächen-Analyse und weit über zwanzig Bürgertischen. Auch zehn Bürgertische mit Kindern und Jugendlichen fanden im weiteren Verlauf statt. Es folgten zahlreiche Projekte von Ausstellungen bis hin zum *Ökoprofit* und zum *Bürgerbeteiligungshaushalt*. Um die Arbeit unabhängig von Politik und Verwaltung zu machen wurde der Verein *BürgerWerkStadt Erfurt* gegründet, der die Leitung einiger Projekte übernommen hat. Dazu gehören als bekannteste die *Grüne Hausnummer* und der *lifeguide*:

(1) Die *grüne Hausnummer* wurde erstmals 2002 in Erfurt vergeben. Die Projektgruppe *Erfurter Grüne Hausnummer* besteht aus bis zu 20 Mitgliedern der Bereiche Architektur, Bauhandwerk, Chemie, Energieberatung, Haustechnik, Ingenieurwesen, Mitarbeitern der Stadtverwaltung sowie aus interessierten Laien. In regelmäßigen Arbeitstreffen wurde und wird die Entwicklung der *Erfurter Grünen Hausnummer* zu einem vielschichtigen Bewertungssystem nachhaltigen Bauens entwickelt. Zum Umwelttag 2002 konnte der erste Teil, der Wohnhausneubauten behandelt und eingeführt werden. Noch im selben Jahr wurden drei Einfamilienhäuser unter regem öffentlichen Interesse ausgezeichnet. Die Arbeit am Teil zwei – für die Beurteilung bestehender Wohnhäuser – wurde im Mai 2004 fertiggestellt. Seitdem können interessierte Bürger für sich und ihre Häuser Anträge stellen und

**lifeguide-erfurt**  
Lebensqualität mit Zukunft

Home Zurück Gesucht & Gefunden Termine Aktuelles @ Mitmachen Glossar Literatortipps

**Ratgeber**

- ▶ Ernährung
- ▶ Gesundheit & Körperpflege
- ▶ Energie
- ▶ Wasser
- ▶ Verwerten & Entsorgen
- ▶ Wohnen & Reinigen usw.
- ▶ Bauen & Sanieren
- ▶ Rundum mobil
- ▶ Freizeit & Erholung
- ▶ Garten & Balkon
- ▶ Schule & Büro
- ▶ Kinder & Familie
- ▶ Bildung
- ▶ Engagement & Beteiligung
- ▶ Eine "Faire" Welt
- ▶ Kleidung

Suchen nach:

Suchen

© info@lifeguide-erfurt.de

**Willkommen bei unseren Themen!**

Hier haben wir für Sie zu **16 Themen** interessante Informationen und konkrete **Tipps** für eine nachhaltige Leben in und um Erfurt zusammengestellt. Egal, ob Sie Tipps für die Freizeit suchen, sich gesünder ernähren möchten oder die richtige Heiztechnik für Ihre vier Wände benötigen, hier sind Sie richtig.

- Mit **Links**, **Hintergrundinformationen** und **Literatortipps** bieten wir Ihnen den Zugang zu weiteren Informationen und Kontakten.
- Und das Wichtigste zum Schluss: Zu jedem Thema finden Sie **Adressen** nach Stichworten und Stadtteilen geordnet, so dass Sie sich sofort Ihren Wunsch erfüllen können - egal ob Sie persönliche Beratung, einen Handwerker, die passende Einkaufsmöglichkeit oder andere Kontakte suchen.
- Dieser lifeguide hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr soll er wachsen - durch Ihre Beteiligung (**@ Mitmachen**) sowie weitere Themenbereiche aus der Feder von Autoren.

**Adressen**

**@ Mitmachen**

- Adresse vorschlagen
- Tipp vorschlagen
- Kritik, Anmerkung,
- Vorschlag
- Gruppenbildung

**Fragebogen**

▲ **Seitenanfang** · Version 2.5n · Letzte Änderung 06.11.2008  
Einführung | Wir über uns | Impressum | Sitemap | Presseinformationen

werden bei Erfüllung der Kriterien mit der *Grünen Hausnummer* ausgezeichnet.

(2) Das *lifeguide*-Projekt wurde von der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München geboren und auf Erfurt übertragen. Engagierte Bürger haben dort gemeinsam mit Vertretern der Landeshauptstadt München neue Lösungen für ein nachhaltiges Leben gesucht. Entstanden ist ein Internet-Ratgeber für einen ökologischen und sozialverträglichen Lebensstil. Hier

erhalten Bürgerinnen und Bürger viele konkrete Tipps und Ideen, wie sie Ihr Leben bewusst und nachhaltig gestalten können, so dass sich Ihre Lebensqualität verbessert, aber dennoch die Lebensgrundlagen für nachfolgende Generationen erhalten bleiben. Das beginnt bei Adressen für Fahrradreparaturen bis hin zu ökologischen Restaurants und Freizeitangeboten. Die bestehenden Informationen werden stetig ergänzt und aktualisiert.

## Die Bürgerstiftung Erfurt

Eine Kerngruppe der *BürgerWerkStadt Erfurt* war auch Initiatorin der Bürgerstiftung Erfurt. Ende 2005 wurde die Gründung offiziell anerkannt mit 58 Stifterinnen und Stifter und einem Gründungskapital von 31.550 Euro. Drei Jahre später ist das Stiftungskapital auf 35.750 Euro angewachsen. Damit ist die Bürgerstiftung Erfurt bezogen auf ihr Kapital die kleinste der untersuchten Stiftungen. Entsprechend klein sind in Erfurt folglich die Möglichkeiten der Förderung durch Kapitalerträge.

Die Stiftung hat einen vierköpfigen Vorstand und einen zwölfköpfigen Stiftungsrat. Auch wenn die Stiftung unabhängig von Politik und Verwaltung agiert, steht sie dem Agendabüro durch die Personalunion des Stiftungsratsvorsitzenden nah. So wurde auf seine Initiative hin auch die Gründung der Stiftung mit einem Ratsbeschluss unterstützt. Die Geschäftsstelle der Stiftung ist bei der Vorsitzenden angesiedelt, die als selbständige Juristin arbeitet. Dadurch wird die Unabhängigkeit der Stiftung unterstrichen.

Thematisch orientiert sich die Stiftung bereits in ihrer Satzung an den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung. So steht in der Präambel der Satzung: „Die Bürgerstiftung Erfurt will eine nachhaltige Entwicklung der Stadt Erfurt unterstützen. Nachhaltige Entwicklung bedeutet dabei, den sozialen, ökologischen und ökonomischen Bedürfnissen der gegenwärtig lebenden Menschen gerecht zu werden ohne die Lebensgrundlagen künftiger Generationen zu beschränken. Die Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung gründet auf der zunehmenden Bereitschaft und Stärke des bürgerschaftlichen Engagements in Erfurt. Die Bürgerstiftung Erfurt möchte deshalb Angebote

entwickeln und Wege aufzeigen, die den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Wirtschaftsunternehmen in der Stadt Erfurt die Übernahme von mehr Verantwortung für die Gestaltung des Gemeinwesens erleichtern. Die Unterstützung einer nachhaltigen regionalen Entwicklung schließt auch die Mitverantwortung für eine globale nachhaltige Entwicklung ein. [...]"

Darüber hinaus ist die Satzung vergleichbar mit anderen Satzungen von Bürgerstiftungen: Sie erlaubt der Stiftung sowohl operative als auch fördernde Tätigkeit, hat ein breites Spektrum an Stiftungszwecken und legt als Gremien einen Vorstand für das operative Geschäft fest, einen Stiftungsrat für langfristige Planungen und Kontrolle sowie ein Stifterforum, das aus allen Stifterinnen und Stiftern besteht. Hier legt die Satzung fest, dass Stifter zehn Jahre lang im Stifterforum vertreten sind (Ausnahme: Stifter, die über 5.000 Euro gestiftet haben; sie gehören dem Forum auf Lebzeiten an). Das Stifterforum steht in dieser Form zwar nicht in allen Bürgerstiftungssatzungen, trotzdem richten die meisten Stiftungen ein vergleichbares Gremium ein, um die Stifter dadurch einzubeziehen und auch zu binden. Kuratorien und Fachausschüsse sind eher selten und auch bei der Bürgerstiftung Erfurt ist in der Satzung lediglich erwähnt, dass das Einberufen von Fachausschüssen bei Bedarf möglich ist.

Die Bürgerstiftung wird ehrenamtlich geleitet – wie die meisten in Deutschland. Nur wenige Bürgerstiftungen können sich eine hauptamtliche Geschäftsführung leisten, einige ermöglichen eine hauptamtliche Stelle über Projektmittel. Das wünscht sich auch der Vorstand in Erfurt.



Startprojekt der Bürgerstiftung Erfurt war im Jahr 2006 der Ideenwettbewerb *Alt für Jung und Jung für Alt*. Es wurden generationenübergreifende Projekte und Konzepte gesucht, die ökologisch nachhaltig, gemeinwohlorientiert und wirtschaftlich tragfähig sind. Insgesamt wurden 40 Beiträge eingereicht. Das Preisgeld in Höhe von zwei Mal 2.000 Euro wurde von der Sparkasse Mittelthüringen gesponsert. Zudem wurde den

Gewinnern seitens der Stiftung Unterstützung bei der Umsetzung und Verbreitung der Gewinnerprojekte zugesagt. Da keines der eingereichten Projekte alle Kriterien erfüllte, wurden fünf gleichwertige Projekte mit jeweils 800,- Euro für den zweiten Platz prämiert. Die Auszeichnung fand auf dem Bürgerfest der Stiftung statt. Ziel des Wettbewerbs war es nicht nur, Ideen zu sammeln, die vollständig in das Nachhaltigkeitsverständnis der Stiftung passten, sondern auch in der Stadt und bei potenziellen Stiftern bekannter zu werden. In diesem Sinne führt die Stiftung auch andere Aktionen durch wie beispielsweise einen Theaterabend, einen Empfang beim Lokalradio oder ein jährliches Bürgerfest. Zudem hat die Stiftung eine eigene Stifterschokolade herausgebracht und arbeitet mit einer Werkstatt zusammen, die Filztaschen herstellt. Bei beiden Produkten fließt ein Teil des

Kaufpreises in das Stiftungskapital. Mehr als bei der Projektförderung oder bei der Durchführung eigener Projekte geht es bei diesen Aktionen darum, neue Stifter und Kontakte zu gewinnen und Spenden einzusammeln.

Fördern kann die Stiftung aufgrund ihrer geringen Kapitalausstattung nur, wenn sie dafür Sponsoren ins Boot bekommt – wie beispielsweise die Sparkasse für den ersten Ideenwettbewerb. Wenn sich Projektträger mit Förderwünschen an sie wenden, legt sie den Schwerpunkt daher derzeit noch auf die Vermittlung von Kontakten und sieht sich in einer Vernetzungsfunktion.

Darüber hinaus führt die Stiftung ehrenamtlich operative Projekte durch, wie beispielsweise den jährlichen *MarktPlatz* oder Projekte zur gesunden Ernährung: Der *MarktPlatz* entspricht als Projekt dem Selbstverständnis der Stiftung als Vermittlerin von Kontakten sehr gut: In Zusammenarbeit mit der Kommunalen Wohnungsbaugesellschaft (KoWo) wird vom Stiftungsvorstand ein zweistündiger *MarktPlatz* als Austauschforum organisiert. Auf einem solchen *MarktPlatz*, wie er mittlerweile von mehreren Bürgerstiftungen und auch Kommunen durchgeführt wird, geht es nicht um den Verkauf von Produkten, sondern es werden gesellschaftliche Anliegen verhandelt: Nachfrage und Angebot von Freiwilligenarbeit bestimmen das Geschehen. Unternehmen und gemeinnützige Organisationen begegnen einander in einer informellen und dynamischen Atmosphäre. Ziel des *MarktPlatzes* ist es, Engagement-Vereinbarungen zu treffen. Beim ersten Erfurter *MarktPlatz* im Jahr 2007 wurden insgesamt 53 Engagement-Vereinbarungen im Wert von insgesamt 40.000 Euro abgeschlossen. Hinzu kommen Kontakte und Gespräche, die nicht sofort am Markttag bereits in Vereinbarungen münden (unten Fotos vom *MarktPlatz*, Quelle: Frank E5, TLZ).



Neben der Vernetzung verfolgt die Stiftung aber auch inhaltliche Schwerpunkte. So unternahm sie 2007/2008 beispielsweise viel im Bereich gesunde Ernährung. Sei es bei einer Spendenaktion, bei der an langer Tafel gekocht und gespeist wurde, oder bei einem Kochkurs für Schulklassen, der zusammen mit den Lehrern initiiert und durchgeführt wurde. Zudem lobte die Stiftung einen Wettbewerb aus, bei dem Grundschulen aufgerufen wurden, Projekte zum Thema *Ernährung in der Schule* einzureichen. Die Gewinner wurden beim jährlichen Bürgerfest prämiert – ebenso wie im Jahr zuvor die Gewinner des Ideenwettbewerbs *Alt für Jung und Jung für Alt*.

Insgesamt sind die Projekte der Stiftung derzeit noch auf sehr kleinem Niveau angesiedelt und werden von der ausdauernden Motivation und Initiative vieler ehrenamtlich Tätigen getragen. Als kleine

Wertschätzung und zusätzliche Hilfestellung bei der Profilierung wurde der Bürgerstiftung Erfurt bereits im Oktober 2006 das Gütesiegel des Bundesverbands Deutscher Stiftungen verliehen. Damit wird der Stiftung bescheinigt, dass sie alle Kriterien einer Bürgerstiftung erfüllt. Auch wenn das Siegel die Glaubwürdigkeit der Stiftung unterstützt, bleibt die Profilierung der Stiftung ein zentrales Thema, um das Vertrauen weiterer Stifter zu gewinnen. Die Stiftung versucht dies durch zahlreiche öffentlichkeitswirksame Aktionen und Projekte.

### **C3.2 DIE STIFTUNG BÜRGER FÜR LEIPZIG IM KONTEXT NACHHALTIGER STADTENTWICKLUNG**

Die Wurzeln der Stadt Leipzig gehen bis in das achte Jahrhundert zurück, die der Universität bis 1409. Als einer der bekanntesten Köpfe hat Johann Wolfgang von Goethe in Leipzig studiert. Der Blick in die Stadtgeschichte offenbart noch andere berühmte Namen: Johann Sebastian Bach, Richard Wagner, Felix Mendelssohn Bartholdy, Robert Schumann: Für sie alle spielte Leipzig eine wichtige Rolle in ihrer Karriere, worauf auch heute noch das berühmte Gewandhaus hinweist. Entwicklungen neuerer Geschichte liegen eher im wirtschaftlichen Bereich. Dazu zählt beispielsweise der Bau eines eigenen Flughafens und der Leipziger Messe. Zudem haben große Unternehmen wie Porsche und BMW ihre Werke in Leipzig eröffnet.

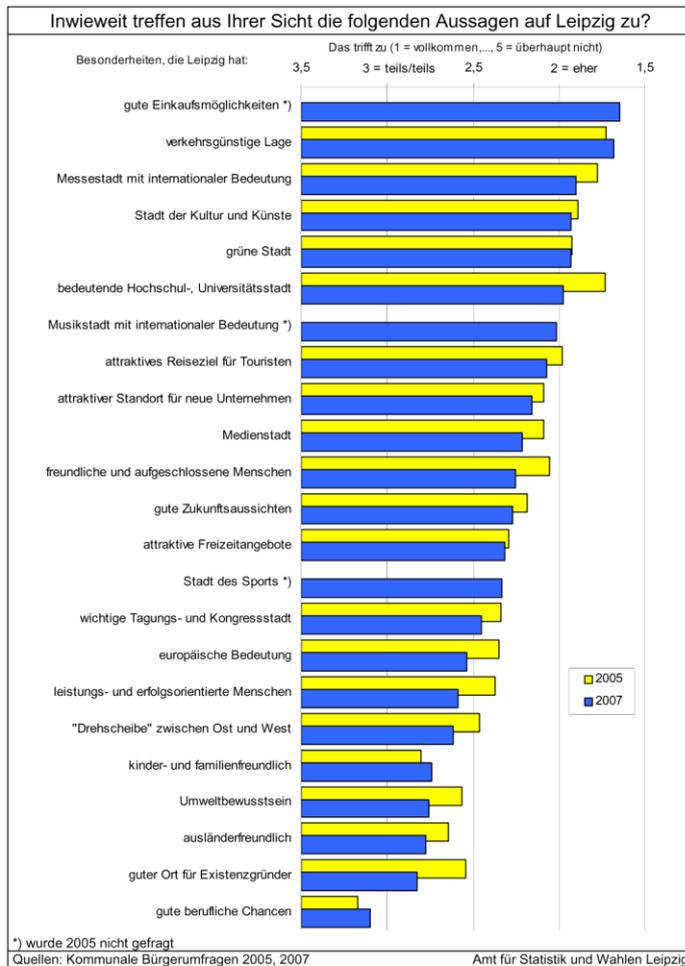


Fotos: [www.leipzig.de](http://www.leipzig.de)

Die Stadt Leipzig gehört mit gut 513.000 Einwohnern zu den noch leicht wachsenden Städten Deutschlands. Wirft man einen Blick auf die Alters-pyramide der Stadt, machen mit über 18 Prozent die

20-30Jährigen einen auffallend großen Anteil aus, während der Anteil der 30-40Jährigen markant unter 14 Prozent sinkt. Daran wird deutlich, dass viele Menschen zum Studieren nach Leipzig kommen, die Stadt nach dem Studium aber wieder verlassen. Die Hochschulen haben demnach eine hohe Bedeutung für die Stadt; knapp 37.000 Studierende waren es im Semester 2007/2008. Am stärksten ist die Leipziger Universität, in weitem Abstand folgt dahinter mit gut 6.000 Studierenden die Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur. Zudem gibt es noch eine kleinere Hochschule für Musik und Theater.

Abb. 26: Image der Stadt Leipzig



Stadt Leipzig, Amt für Statistik und Wahlen, Bürgerumfrage 2007 – Ergebnisbericht

13

hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur. Zudem gibt es noch eine kleinere Hochschule für Musik und Theater.

Da sich Stifter von Bürgerstiftungen dadurch auszeichnen, dass sie für ihre Stadt aktiv werden möchten, ist es für die Bürgerstiftung zur Abschätzung ihrer Potenziale interessant, etwas über die Identifikation der Menschen mit ihrer Stadt zu erfahren. Denn mit der Identifikation hängt eng zusammen, ob sich die Bürgerinnen und Bürger für die Zukunft ihrer Stadt einsetzen würden. Eine kommunale Bürgerbefragung (Stadt Leipzig 2007) im Jahr 2007 hat ergeben, dass die Leipziger an ihrer Stadt vor allem die guten Einkaufsmöglichkeiten und die verkehrsgünstige Lage schätzen. Neun von zehn Einwohnern sind der Meinung, dass diese Attribute

vollkommen oder eher zutreffen. Damit liegen die genannten Merkmale an der Spitze eines Komplexes von 23 vorgegebenen Image-Eigenschaften, die die Befragten mittels einer fünfstufigen Skala beurteilen sollten (vgl. Abbildung links). Der Rangfolge schließen sich die Attribute *Messestadt mit internationaler Bedeutung*, *Stadt der Kultur und Künste*, *grüne Stadt*, *bedeutende Hochschul- und Universitätsstadt* und *Musikstadt mit internationaler Bedeutung* an, die auf der fünfstufigen Skala im Mittel mit Zwei (= trifft eher zu) oder besser bewertet werden. Mit ihrer Wohnsituation und ihrem Stadtteil sind rund 80 Prozent entweder zufrieden oder sehr zufrieden, wobei auch die Lebenszufriedenheit insgesamt bei den Leipziger Bürgerinnen und Bürgern nach einem absoluten Tiefpunkt im Jahr 2005 wieder kontinuierlich zunimmt.

## Nachhaltige Stadtentwicklung in Leipzig

Seit dem Jahr 2000 hat die Stadt Leipzig einen lokalen Agendaprozess, der im Gegensatz zu vielen anderen Kommunen noch immer aktiv ist und bis 2013 verlängert wurde. Der offizielle Startschuss erfolgte durch das Dokument *Visionen und Programm für eine dauerhaft lebenswerte und lebendige Stadt*, das im Jahr 2000 durch die am Leipziger Agendaprozess beteiligten Akteure verabschiedet wurde. Anschließend haben über hundert Institutionen eine Erklärung zur Umsetzung der Agenda unterzeichnet. Darunter waren Behörden, Unternehmen – teilweise mit Benennung eigener Maßnahmen – Schulen, Hochschulen, Institute – ebenfalls mit eigenen Maßnahmen – sowie weitere Organisationen.

Die Leipziger Agenda 21 ist weder eine städtische Einrichtung noch ein Verein, sondern ein offenes Netzwerk. Die Mitwirkung der Netzwerkpartner zeigt sich zum Beispiel in der Unterstützung eines konkreten Projekts, in der längerfristigen Begleitung eines Themenbereiches oder durch die Beteiligung an einem Workshop. Der Agendaprozess wird durch den Koordinierungskreis geleitet. Als Partner engagieren sich Vertreter der Wirtschaft, der Kirchen, von Vereinen, wissenschaftlichen Einrichtungen und des Stadtrates. Unterstützung erfährt der Agendaprozess durch einen Beirat unter Vorsitz des Oberbürgermeisters und weiteren lokalen und überregionalen Persönlichkeiten. Die Arbeit des Agendabüros wird durch finanzielle Unterstützung der VNG – Verbundnetz Gas AG, der Stadtwerke Leipzig und der Sparkasse Leipzig gesichert. Zudem werden Sponsoringmittel akquiriert.

Durch den Koordinierungskreis und den Beirat der Leipziger Agenda 21 wurde für die nächsten Jahre (bis 2013) ein neues Arbeitsprogramm für die Leipziger Agenda 21 festgelegt. Es basiert auf einem Beschluss des Stadtrates, in dem eine Konzentration der Arbeit auf die folgenden Themenschwerpunkte beschlossen wurde:

- Stärkung des Wirtschaftsstandortes,
- Umwelt- und Klimaschutz,
- Stärkung der Bürgergesellschaft,
- Annahme der Herausforderungen des demografischen Wandels.

Herausragende Projekte sind die jährliche Verleihung des Agendapreises oder aktuell Online-Informationen rund ums Radfahren in Leipzig, ein Planspiel zum Bürgerhaushalt sowie ein Besucherdienst für internationale Gäste, die von Ehrenamtlichen in Leipzig betreut werden.

**Perspektiven zeigen und Sinn stiften**

Offenheit und Transparenz können dazu beitragen, dass Sie sich in den projektbezogenen Prozesskontakt der Agenda einschalten. Auf dem können Sie als Stiftungsspenden-Medienadmerkmal nutzen.

**MITBÜRGER INTERGRIEREN**

Von Langzeitarbeitslosigkeit Betroffene sehen ihre Perspektiven schwinden. Besonders schwierig ist es für Jugendliche, die noch keinen Einstieg ins Berufsleben gefunden haben. Wir möchten im Agenda-Prozess Projekte starten, die anderen helfen, ihre Chancen zu finden und zu ergreifen.

Für den einen ist dies vielleicht der **Wiedereinstieg in das Berufsleben**, für den anderen eine **gesellschaftliche Aufgabe** jenseits der Erwerbstätigkeit. Wir sind noch auf der Suche nach Ideen. Ab 26. September 2005 veröffentlichen wir die ersten konkreten Projekte.

**Das Projekt in Kürze**

- Aktivitäten zur Integration von Arbeitslosen in das Berufsleben oder durch die Übernahme eines Engagements

**So können Sie uns unterstützen**

- Bereitstellung von Arbeits- und Ausbildungsstellen
- Sponsoring der Projekte

**„BÜRGER FÜR LEIPZIG“ – STIFTER WILKOMMEN**

Im Jahr 2003 haben 48 Privatpersonen die **Stiftung „Bürger für Leipzig“** gegründet, um eine **nachhaltige Entwicklung der Stadt** zu unterstützen und das ehrenamtliche Engagement zu fördern.

Zu den aktuellen Projekten gehören die Errichtung von Winterspielflächen, der Aufbau eines Beschulungssystems

für die Leipziger Gewässer sowie die Ehrung historischer Leipziger Stifterpersönlichkeiten.

Stifter sind zur Zeit 54 Privatpersonen und zwei Unternehmen. Zusätzlich verwaltet die Stiftung einen **Umweltfonds** und die in Gründung befindliche **Stiftung Kinderlobby Leipzig**.

**Das Projekt in Kürze**

- engagierte Stiftung zur Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung Leipzigs

**So können Sie uns unterstützen**

- Spenden für einzelne Projekte
- Zustiftung in das Stiftungsvermögen (nach Wunsch verbunden mit einem bestimmten Stiftungszweck)

www.le-agenda.de

... solidarisch und verantwortungsvoll

Foto: Agenda-Sponsorenheft, Leipzig, S. 12,13

## Die Stiftung Bürger für Leipzig

Auch die *Stiftung Bürger für Leipzig* ist aus dem Agendaprozess heraus entstanden. Da es in Leipzig bereits eine Stiftung gab, die sich Bürgerstiftung Leipzig nennt, trägt die Stiftung Bürger für Leipzig den leicht abgewandelten Namen.

Dabei hat ihre Gründung erst im zweiten Anlauf geklappt. Nachdem die Gründungsveranstaltung aufgrund zu geringen Kapitals verschoben werden musste, hat der Initiativkreis sein Konzept geändert. Wurden anfangs noch Stifter gesucht, die mit relativ großen Zustiftungen in die Stiftung investieren, wurde später der Schwerpunkt auf Bürgerinnen und Bürger verlagert, die bereits mit geringen Beträgen Stifter werden wollten. Dies erforderte einen deutlich größeren Kreis an Gründungstiftern. Die Stiftung wurde 2003 schließlich durch 48 Bürgerinnen und Bürger gegründet. Bis heute haben 60 Privatpersonen und drei Unternehmen zum Stiftungskapital von derzeit 140.000 Euro beigetragen (vgl. Interview L6). Außerdem hat die Stadt Leipzig aus Anteilsverkäufen an die SITA Ost GmbH und Co. KG. als größte Zustiftung ein Umweltfonds in Höhe von 100.000 Euro eingerichtet, aus dem jährlich der Agendapreis bestritten wird.

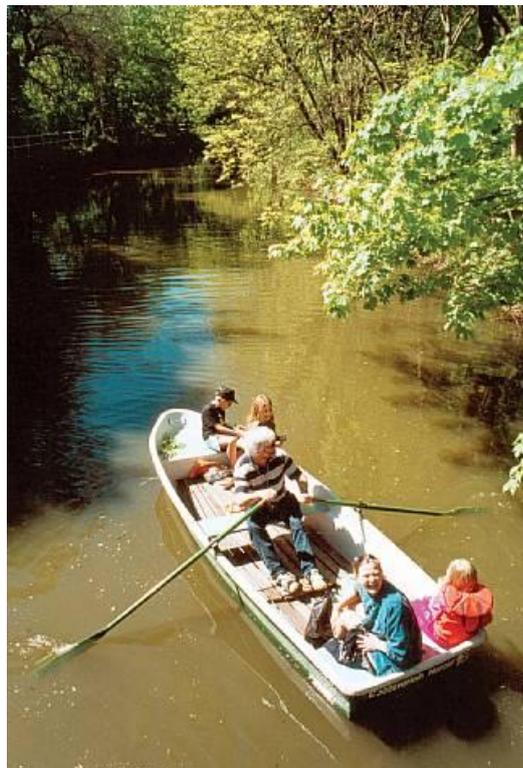
Seit Mitte 2008 ist das Büro der Stiftung bei der Freiwilligenagentur angesiedelt, wodurch zusätzliche Synergien entstehen. Zuvor war es in den Räumlichkeiten des Agendabüros.

Bereits in der Präambel der Stiftungssatzung wird der enge Bezug zu der Idee der Nachhaltigkeit hergestellt, wenn es dort im ersten Absatz heißt „Die Stiftung *Bürger für Leipzig* will eine nachhaltige Entwicklung der Stadt Leipzig und ihres Umlandes unterstützen. Nachhaltige Entwicklung bedeutet dabei, sozialen, ökologischen und ökonomischen Bedürfnissen der gegenwärtig lebenden Menschen gerecht zu werden ohne künftigen Generationen die Grundlage für deren Bedürfnisbefriedigung zu entziehen.“ In den folgenden Absätzen wird darüber hinaus ein deutliches Gewicht auf Bürgernähe und bürgerschaftliches Engagement gelegt. Die Stiftung arbeitet ehrenamtlich sowie mit 1-Euro-Kräften. Das bedeutet, dass mit Ausnahme unvermeidbarer Sachkosten, alle Zinserträge und Spenden in der Regel ungeschmälert in Projekte und Aktivitäten fließen können. Dies bedeutet aber auch, dass die Stiftung auf ehrenamtliche Mitwirkung angewiesen ist. Daher werden die Besucher der Website explizit auf diese Art der Mitwirkung hingewiesen. Andere Unterstützungsmöglichkeiten liegen natürlich in der Zustiftung, wobei der Mindestbetrag hier auf 500 Euro für natürliche Personen festgelegt wurde. Dies ist im Vergleich zu anderen Stiftungen ein eher niedriger Betrag, wodurch erneut deutlich wird, dass es der Stiftung wichtiger ist, die Anzahl der Stifter zu erhöhen als das absolute Kapital. Auch Bürgerinnen und Bürger mit geringen finanziellen Möglichkeiten sollen Stifter werden können. Treuhandstiftungen sind ab 20.000 Euro möglich, dies wurde bisher allerdings noch nicht in Anspruch genommen. Die große Aktivität der Stiftung und damit verbunden auch das Fördervolumen, das trotz des geringen Kapitals jährlich zur Verfügung steht – im Jahr 2006 immerhin 21.300 Euro (Wolf 2009: Fragebogen zur Dissertation) – liegt in einem sehr großen Spendenaufkommen begründet. Bisher wurden Spenden in Höhe von 50.000 Euro eingenommen und in Projekte investiert (Stand 2008).

Dabei liegt der inhaltliche Schwerpunkt derzeit auf Kinder- und Jugendarbeit (Wolf 2009: Fragebogen zur Dissertation). Finanziell weniger zu Buche schlagen zwei weitere Schwerpunkte, die den Stiftungsakteuren jedoch schon deshalb besonders wichtig sind, weil sie charakteristisch für die Stadt

Leipzig sind: Das ist zum einen das dunkle Kapitel der Judenverfolgung in der NS-Zeit, das die Handels- und Buchmetropole Leipzig stark betroffen hat, und zum anderen die *Blaue Reihe* als Vortrags- und Publikationsreihe über Stifterpersönlichkeiten. In der Stadt Leipzig kann an eine weit zurückgehende Stiftertradition angeknüpft werden, was die Stiftung auch tut, indem sie Veranstaltungen im Stil bürgerlicher Salons durchführt, in denen jeweils das Leben einer Stifterpersönlichkeit vorgestellt und bei musikalischer Untermalung diskutiert wird.

Die Stiftung ist operativ und fördernd tätig. Zur Finanzierung beider Tätigkeiten veranstaltet sie seit 2007 jährlich ein Bürgerpicknick, um über den Verkauf der Eintrittskarten, Tombola-Lose und Spenden Mittel für Projekte zu akquirieren. Im ersten Jahr wurde auf diese Weise mit 5.000 Euro der Buchbestand in den Leipziger Bibliotheken aufgestockt. Im zweiten Jahr kamen die Spenden dem Projekt *Musik macht schlau* zugute sowie der Bereitstellung von Zuckertüten für Erstklässler, deren Eltern kein Geld für Zuckertüten aufbringen können. Für das Projekt *Musik macht schlau* wurde die Stiftung 2009 mit dem Preis der Aktiven Bürgerschaft ausgezeichnet, der mit 15.000 Euro dotiert ist. Das Projekt *Musik macht schlau* verfolgt das Ziel, die musische Bildung für Kinder und Jugendliche zu verbessern. Es geht darum, Kinder möglichst früh an das Musizieren heranzuführen. Dafür werden über die Stiftung Stipendien finanziert, durch die die Kinder ein Jahr beim Geysershaus an der Musikschule teilnehmen können.



Fotos: Plakat zum Bürgerpicknick 2008 links und Projektfoto zur „Wasserstadt“ rechts  
([www.buerger-fuer-leipzig.de](http://www.buerger-fuer-leipzig.de))

Ein Mitarbeiter des Geysershauses, beschreibt die Zusammenarbeit wie folgt: „Die Zusammenarbeit betrifft vor allem das Stipendiatenprogramm, mit dessen Hilfe wir Kindern aus sozial schwachen Familien zusätzlichen Musikunterricht für ein Jahr ermöglichen. Der Unterricht findet hier an der Musikschule statt. Zusammen mit der Stiftung laufen verschiedene Aktionen, um Spenden zu sammeln und damit diesen Unterricht zu finanzieren. Beispielsweise ein CD-Verkauf oder die Lotterie, die die Stiftung veranstaltet hat. Die Spendensammlung ging hier Hand in Hand mit der Stiftung, indem wir beispielsweise mit unserem Projektstand auf Festen und Open-Air-Veranstaltungen waren, um dort sowohl für das Projekt zu werben als auch CDs der Stiftung zu verkaufen. Dann haben wir gemeinsame Veranstaltungen durchgeführt, wie beispielsweise das Bürgerpicknick, bei dem auch die Lotteriepreise vergeben wurden. Auch was die Öffentlichkeitsarbeit betrifft, arbeiten wir Hand in Hand und verweisen bei Pressemitteilungen aufeinander“ (vgl. Interview L2).

Über ein operatives Jahresprojekt hinaus, fördert die Stiftung im geringen Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten Projekte anderer gemeinnütziger Einrichtungen.

Neben der Förderung und Durchführung von Projekten strebt die Stiftung im Rahmen ihrer langfristigen Strategie vorrangig eine Aufstockung des Stiftungsvermögens durch direkte Ansprache potenzieller Stifter und die bessere Pflege bereits vorhandener Stifter an. Zudem soll die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit verbessert werden. Ein entsprechendes Strategiepapier wurde im April 2008 verabschiedet.

### **C3.3 DIE BÜRGERSTIFTUNG ZUKUNFTSFÄHIGES MÜNCHEN IM KONTEXT NACHHALTIGER STADTENTWICKLUNG**

Die Geschichte der heutigen Landeshauptstadt München beginnt spät. 1158 wird die Stadt erstmals erwähnt. Von der Mitte des 16. Jahrhunderts an wandelt sich das Bild der Stadt entscheidend und sie wurde zur repräsentativen Hauptstadt. Die großen Umwälzungen des 20. Jahrhunderts haben auch den Weg Münchens zur Hauptstadt des Freistaates Bayern, zum Wirtschaftsstandort sowie zum Kultur- und Sportzentrum mitbestimmt. Olympische Sommerspiele, Messe, Flughafen und Niederlassungen großer Unternehmen wie BMW, MAN, HypoVereinsbank, Siemens etc. prägen heute das Image der Landeshauptstadt. Auch im Bildungsbereich hat München einiges zu bieten: An zwei Münchner Universitäten und acht Fach- und Fachhochschulen sind insgesamt 85.000 Studierende eingeschrieben. Die älteste Hochschule, die Ludwig-Maximilians-Universität, wurde bereits 1472 gegründet.

Die Einwohnerzahl steigt kontinuierlich, so dass Sie 2008 bei gut 1,36 Mio. lag. 35 Prozent der Bevölkerung sind zwischen 26 und 45 Jahre alt. Zu den Altersklassen darüber und darunter gibt es deutliche Stufen. Auch wenn bei den Zahlen die demografische Entwicklung berücksichtigt werden muss, zeigt der Vergleich mit anderen Städten doch, dass die Einwohnerzahlen stark bei den Jahrgängen zunehmen, die ihre Ausbildung beziehungsweise ihr Studium in München absolvieren. Im Gegensatz zu anderen Universitätsstädten, in denen an der Statistik klar zu erkennen ist, dass die Absolventen die Stadt beim Eintritt ins Berufsleben wieder verlassen, bleibt die Altersgruppe der jungen Berufstätigen nicht nur konstant, sondern wächst aufgrund des Arbeitsplatzangebots sogar noch.



Fotos: Frauenkirche, Viktualienmarkt, Residenz und Hofbräuhaus in München

([www.muenchen.de](http://www.muenchen.de))



## Nachhaltige Stadtentwicklung in München

Bereits im Jahr 1995 beschloss der Münchner Stadtrat einstimmig, einen Agenda-21-Prozess zu starten und formulierte damit den breiten gesellschaftlichen Willen, das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung zu verfolgen. Auf Initiative der Münchner Volkshochschule waren schon vorher Workshops und Gesprächskreise zu den Zielen der Agenda 21 angeboten worden. In Zusammenarbeit zwischen Vertretern aus Initiativen und Verwaltung entwickelte das geschaffene Agenda-21-Büro des Referates für Gesundheit und Umwelt eine organisatorische Struktur für den großen *Ratschlag*:

In vier Fachforen wurden Vertreter aus Industrie, Handel, Gewerbe, Verbänden, Initiativen, Verwaltung und Bürgerschaft vereint, um mit ihnen in einem zweijährigen Prozess an der Projektentwicklung mitzuwirken. Auf diese Weise wurden in den Handlungsfeldern

- Wohnen, Siedeln und Mobilität
- Zukunftsfähige Lebensstile
- Ein Welt
- Arbeit und Wirtschaft

über 50 Projekte entwickelt, die eine nachhaltige Entwicklung Münchens fördern sollten. Die Ergebnisse wurden in einem Handlungsprogramm zusammengefasst und als Buch *Zukunftsfähiges München* veröffentlicht. Dieses Handlungsprogramm wurde dem Stadtrat vorgestellt und einige

Projekte daraus übernommen. Organisiert von der Münchner Volkshochschule konnten zudem interessierte Bürgerinnen und Bürger sowie Institutionen über ein Bürgerforum Einfluss nehmen. Ein Beirat aus anerkannten Persönlichkeiten der Stadtgesellschaft begleitete den Konsultationsprozess und verabschiedete eine Münchner Erklärung. Dieses Netzwerk wurde ergänzt durch den Arbeitskreis der Agendabeauftragten der Stadtverwaltung, der den Auftrag hatte, die Agendaprojekte referatsspezifisch zu unterstützen und das Thema in die eigenen Referate zu tragen. Auf dezentraler Ebene sind einige Stadtteilagenden entstanden, die sich sowohl bei Planungsvorhaben in ihrem Viertel eingebracht haben, als auch mit neuen Ideen und Themen an ihre Bewohner und Bewohnerinnen herangetreten sind.



Fotos: [www.solarpark2000.de](http://www.solarpark2000.de)

Ab 1998 war die Arbeit stark von der Aufgabe geprägt, die Projekte des Handlungsprogramms weiter zu entwickeln und umzusetzen. Am erfolgreichsten waren die Projekte, die mit hoher Professionalität (Solarpark 2000), großem finanziellem Nutzen (Ökoprofit) oder politischem Willen (Eine-Welt-Haus) betrieben wurden. Heute ist der Agendaprozess offiziell als beendet erklärt und die Aktivitäten der Stadtverwaltung konzentrieren sich auf die Bereitstellung von Projektmitteln, die über die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München verwaltet werden sowie auf die Publikation einer Zeitschrift, in der über Nachhaltigkeit in München berichtet wird.

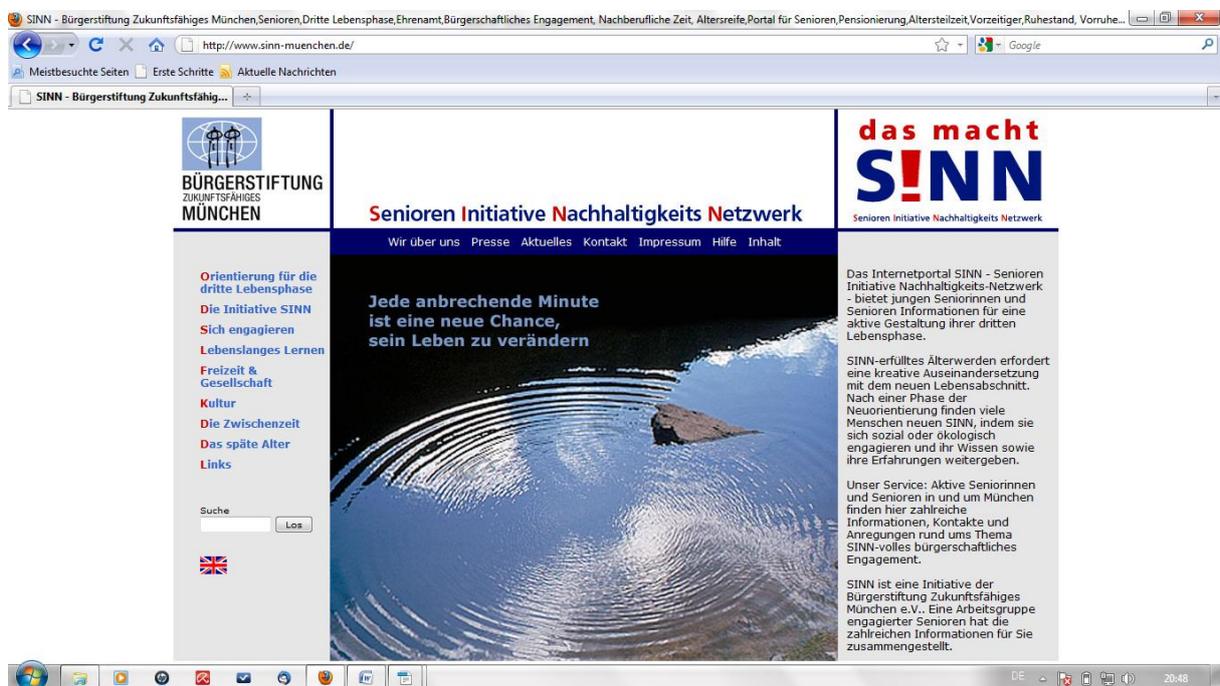
## Die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München

Die Finanzierungsprobleme der *Lokalen Agenda 21* führten 1998 schließlich zur Gründung der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München, die im Rahmen des Agendaforums zu zukunftsfähigen Lebensstilen als Projekt empfohlen worden war. Dabei kann München insgesamt auf eine lange Stiftungstradition zurückblicken: Im Jahre 1208 wurde Münchens älteste kommunale Stiftung, das *Heilig Geist-Spital* gegründet, das vom Herzog gestiftete Spital sollte Lahme, Blinde und an anderen Krankheiten Leidende aufnehmen und versorgen.

„Die konkrete Initiative der Gründung der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München ging von fünf, sechs Personen aus. [...] Da die Stadt damals kein Interesse daran hatte, dauerhaft die leitende Rolle in der Projektumsetzung zu übernehmen, wurde überlegt, welche andere Institution man hierfür nutzen könnte“ (Interview M6). Nach Gesprächen mit den Stiftungsexperten Pfeiffer und Graf Strachwitz wurde die Stiftung schließlich aus privatem Kapital der Initiatoren und einem städtischen

Zuschuss von 100.000 DM gegründet. Die Hoffnung, dass auch die Wirtschaftsvertreter des Agendaforums etwas zum Stiftungskapital beitragen, um die Stiftung zur Projektförderung einsetzen zu können, zerschlug sich zum einen, weil sich der Gründungsprozess über zwei Jahre hinzog und zum anderen, weil die Vertreter des Forums nicht diejenigen waren, die über die Finanzen im Unternehmen entscheiden durften. Auch der städtische Zuschuss von 400.000 DM, der ursprünglich angekündigt war, schrumpfte schließlich auf die oben erwähnten 100.000 DM zusammen, da der Kämmerer wegen der regionalen Fördertätigkeit der Stiftung Bedenken hatte. „Es folgte eine Kooperation mit dem Agendabüro, wonach die Stiftung bis zu einer bestimmten Summe (derzeit sind es 40.000 Euro jährlich) eine fifty-fifty-Regelung hat, nach der von der Stiftung geförderte Projekte bis zu einer Summe von 40.000 Euro pro Jahr von der Stadt ergänzt werden“ (Interview M6). Dieses Prinzip ist unter dem Begriff *Matching-Fund* bekannt. Bisher konnten mit und ohne diesen *Matching-Fund* bereits 45 Projekte im Umfang von insgesamt 250.000 Euro gefördert werden.

Aktuell zählt die Stiftung 22 Stifterinnen und Stifter. Zustiftungen sind in jeder Höhe möglich, aber erst ab 1.500 Euro sind die Stifter stimmberechtigtes Mitglied der Stiferversammlung. Seit 2007 betreut die Bürgerstiftung zudem die Treuhandstiftung *Musik zum Leben* mit einem Kapital von 1 Mio. Euro unter ihrem Dach. Als Gremien hat die Stiftung einen Vorstand, einen Stiftungsrat, ein Kuratorium und eine Stiferversammlung eingerichtet. Die Geschäftsstelle wird hauptamtlich von einer Halbtagskraft betreut, die in den ersten zwei Jahren über den Preis zur Geschäftsstellen-Förderung der Initiative Bürgerstiftungen finanziert wurde. Aktuell trägt die Stiftung zudem das Gütesiegel des Bundesverbands Deutscher Stiftungen.



Projektwebsite der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München

Inhaltlich wird die Nähe zur Nachhaltigkeit beziehungsweise zur Zukunftsfähigkeit bereits im Namen der Stiftung deutlich. Auch in der Präambel der Satzung lautet direkt der erste Satz: „Die

Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München orientiert sich in ihrer Arbeit an der Vision einer nachhaltigen Stadtentwicklung [...].“ Auch wenn Nachhaltigkeit kein anerkannter Stiftungszweck ist, hat die Bürgerstiftung ihn mit aufgenommen: „Zweck der Stiftung ist insbesondere die Förderung von Aktivitäten und Projekten zur nachhaltigen Entwicklung [...] Dazu gehören ökologische, sozial und ökonomisch tragfähige und global verantwortbare Entwicklungen“ (vgl. Satzung §2.2).

Diese inhaltliche Ausrichtung spiegelt sich auch in den Projekten der Stiftung wider. Einleitend hat die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München einen Ideenwettbewerb durchgeführt, um den Bedarf in der Stadt abzufragen und um sich bekannter zu machen.

Zu den operativen Projekten zählt der bereits bei der Beschreibung der Situation in Erfurt erwähnte *lifeguide* als online-Stadtführer mit Tipps und Adressen für ein nachhaltiges Leben in München. Er wurde von der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München entwickelt und seitdem bundesweit bereits an neun Städte weitergegeben. Ein anderes operatives Projekt ist die jährliche Prämierung von Facharbeiten Münchner Oberstufenschüler, die das Themenspektrum der Nachhaltigkeit aufgreifen. Aufgrund der intensiven Betreuung der Treuhandstiftung widmet sich das aktuelle Projekt der Stiftung der musischen Förderung von Kindern: *Mit Trommeln Brücken bauen* lautet der Titel. Dabei wurde aus Anlass der 850Jahr-Feier der Stadt München das Ziel aufgestellt, 850 Patenschaften zu akquirieren, bei denen die Paten jeweils für ein Jahr die musische Früherziehung eines Kindes bezahlen, dessen Familie zu einer solchen Förderung sonst nicht in der Lage wäre. Jeder Pate verpflichtet sich zu einer Kostenübernahme von 850 Euro, womit das Jubiläumsjahr wieder aufgegriffen wird. Als Aktionstag wurde ein Tag mitten im Sommer und als Ort eine Brücke mitten in München gewählt. In Zusammenarbeit mit der Jugendmusikschule beteiligte sich eine unüberschaubar große Anzahl an Kindern an dem Aktionstag, indem sie ein Trommelkonzert aufführten und damit um Aufmerksamkeit und um Paten warben. Der Tag wurde mit großer Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit durchgeführt. Für alle, die nicht dabei sein konnten, wurde von den



Organisatoren ein kleiner Dokumentationsfilm der Trommelaktion samt nachfolgender Kommentare der trommelnden Kinder gedreht, der als Download auf der Stiftungshomepage bereit steht. Das Beispiel soll zeigen, wie aufwendig die Stiftung eigene Projekte *inszeniert* und wie viele Ideen und ehrenamtliche Arbeit dahinter stecken.

Projektfoto: *Trommeln auf der Brücke 2008, Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München*

Auch in den Förderprojekten stehen häufig Kinder und Jugendliche im Mittelpunkt, wie beispielsweise beim Blumenprojektes, bei dem Schülern selbst gezogenen Blumen als bunte Blumensträuße ins nahe gelegene Seniorenheim brachten. Somit wurde aus dem Kinderprojekt eine Projekt für jung und alt. Wenn die Stiftung Projekte fördert, die den Kriterien der Agenda 21 in München entsprechen, kann sie 50 Prozent der Förderung über den Matching-Fund mit der Stadt abdecken. Insgesamt werden aber trotzdem nur 50 Prozent der förderfähigen Projektkosten über die Förderung abgedeckt. Die restlichen 50 Prozent muss der Träger anderweitig aufbringen.

Neben den Förderaktivitäten organisiert die Stiftung zahlreiche Aktivitäten, um Stifter und Ehrenamtliche an sich zu binden sowie um in München bekannter zu werden. Dies ist bei einer Millionenstadt wie München allerdings so anspruchsvoll, dass die Stiftung den meisten Einwohnerinnen und Einwohnern noch unbekannt ist. Das haben beispielsweise die Gespräche mit dem Vertreter der Lokalpresse sowie das Interview der Schülerin gezeigt, deren Facharbeit 2008 von der Stiftung ausgezeichnet wurde. Trotzdem sollen hier einige Aktivitäten aufgezählt werden, um am Beispiel der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München das Spektrum zu zeigen, das Bürgerstiftungen abdecken können:

Die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München hat einen Stammtisch für Interessenten und langjährig Engagierte eingerichtet. Sie nutzt die Gelegenheiten bei Veranstaltungen wie beispielsweise der Freiwilligenmesse über einen Stand auf die Stiftung aufmerksam zu machen. Dem selben Zweck dient auch eine Präsentation am Infopoint der Stadt München. Sie hat schon ein Projekt bei den Rotariern vorgestellt und dort um Mittel geworben. Zur Information gibt sie einen Rundbrief heraus und hat eine gut und regelmäßig gepflegte Homepage.

## **C4. Ergebnisse der Fallbeispiel-Untersuchung**

Bei der Auswertung der Interviews werden die Antworten aus Erfurt, Leipzig und München gemeinsam betrachtet. In diesen Städten wurden den Interviewpartnern dieselben Fragen gestellt. Sie beziehen sich sowohl auf die Arbeitsweise – beziehungsweise Instrumente – der Stiftung als auch auf den Output, der hier ergänzend zur Satzungs- und Homepageanalyse aus Sicht der Interviewpartner beurteilt wird. Diese Bewertung erweitert die Erkenntnisse aus der vorangegangenen Homepage- und Satzungsanalyse um neue Aspekte wie beispielsweise die Gründe für die Projektauswahl.

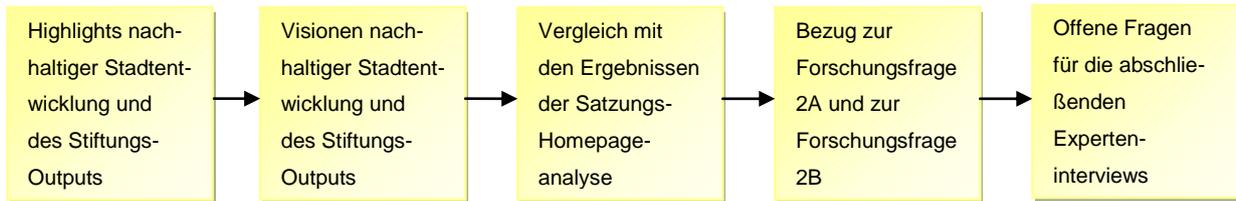
Zur besseren Übersichtlichkeit werden die Untersuchungsergebnisse der Fallbeispiele nicht nur in die bereits bekannten Bereiche – inhaltlicher Output, kooperative Instrumente, partizipative Instrumente und Schlüsselinstrumente – unterteilt, sondern innerhalb dieser Bereiche graphisch gegliedert

Dabei geht es immer um die Fragestellung, inwiefern die Stiftung im Sinne nachhaltiger Stadtentwicklung agiert und damit um die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage. Um diesen Bezug zu verdeutlichen schließt jedes Kapitel mit einer Zwischenbilanz in Bezug auf folgende Forschungsfragen ab:

2A: In welcher Weise setzen Bürgerstiftungen die Anforderungen nachhaltiger Stadtentwicklung um?

2B: Welche Gründe nennen die Stiftungsakteure für ihr Handeln?

## C4.1 INHALTLICHER OUTPUT

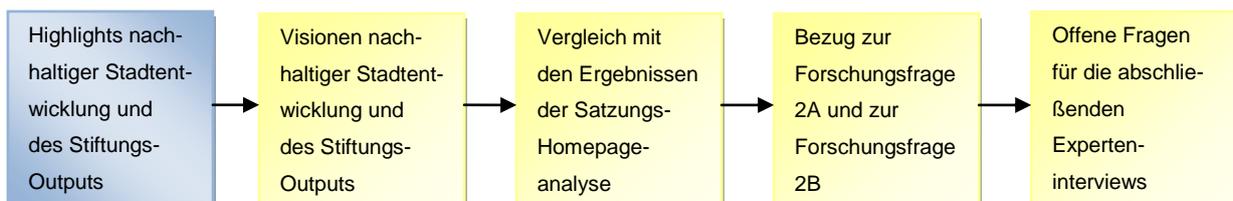


Bereits über die Satzungs- und Homepageanalyse wurde der Status-quo bezogen auf den Stiftungsoutput untersucht. Die Interviews der Fallbeispiele sollen die dabei gewonnenen Erkenntnisse nun in den Kontext des Nachhaltigkeitsprozesses vor Ort stellen und den ermittelten Status-quo mit den erwarteten Entwicklungen aus den verschiedenen Perspektiven der Interviewpartner abgleichen. Im Mittelpunkt der nachfolgenden Betrachtung steht demnach die Frage, welche Themen nachhaltiger Stadtentwicklung derzeit von den Bürgerstiftungen angepackt werden und warum. Dabei geht es nicht nur um konkrete Maßnahmen aus den klassischen Nachhaltigkeitsbereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales, sondern ebenso um die allgemeine Ausrichtung des Outputs, die entsprechend der Nachhaltigkeitsprogramme den Menschen in den Mittelpunkt stellen sollte. Die Natur würde demnach nicht um der Natur Willen geschützt, sondern weil sie einen Nutzen für den Menschen hat. Diese Perspektive hält zunehmend Einzug in die politische und wissenschaftliche Diskussion, indem die Natur als Dienstleisterin betrachtet wird, die „wertvolle Ökosystemleistungen“ (Bishop et al. 2010: 4f) bereitstellt.

Um die Stiftungsarbeit im lokalen Kontext betrachten zu können, werden den Interviewpartnern in den Untersuchungsgebieten nicht nur Fragen zur Bürgerstiftung, sondern auch zum Prozess nachhaltiger Stadtentwicklung allgemein in Ihrer Stadt gestellt. Der Begriff der nachhaltigen Stadtentwicklung wird dabei bewusst nicht definiert, um ein möglichst unbeeinflusstes Bild der Stadt, ihrer Entwicklung und ihrer Akteure zu erhalten. Um die Gründe für das Stiftungshandeln genauer zu beleuchten, werden die Interviewpartner zudem zu ihren Visionen bezogen auf die Stiftung sowie auf die nachhaltige Stadtentwicklung befragt.

Auf diese Weise können die Recherchen, die bereits über Homepage und Satzung der jeweiligen Stiftung zum Stiftungs-Output durchgeführt wurden, mittels der Interviews qualifiziert werden.

### C4.1.1 Highlights nachhaltiger Stadtentwicklung und des Stiftungs-Outputs



Als Einstieg in die Interviews werden die Gesprächspartner gefragt, welches ihre persönlichen Highlights sind – zuerst bezogen auf die nachhaltige Entwicklung ihrer Stadt und nachfolgend bezogen auf die Bürgerstiftung. Sinn und Zweck dieser Frage ist es herauszufinden, ob Stiftung und

Stadtentwicklung miteinander in Verbindung gebracht werden.

### **HIGHLIGHTS NACHHALTIGER STADTENTWICKLUNG**

Sämtliche Städte, in denen Interviews zu den Bürgerstiftungen geführt werden, haben einen Ratsbeschluss zur Umsetzung der lokalen Agenda 21 verabschiedet – sie haben sich also grundsätzlich für eine nachhaltige Stadtentwicklung ausgesprochen. Wie stark diese Ziele in tägliches Verwaltungshandeln oder in politische Entscheidungen einbezogen werden, ist jedoch sehr unterschiedlich. Ein klar kommuniziertes Leitbild besteht in keiner Stadt. Die Wünsche, die mit nachhaltiger Stadtentwicklung verbunden werden, sind entsprechend vielfältig. Für die Untersuchung der Bürgerstiftungen im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung ist es interessant herauszufinden, was die Akteure überhaupt darunter verstehen und welche Visionen sie in Bezug auf die Zukunft ihrer Stadt und die Zukunft ihrer Bürgerstiftung haben. Denn auch wenn die Ziele nachhaltiger Stadtentwicklung auf nationaler und internationaler Ebene über die eingangs untersuchten Nachhaltigkeitsprogramme bereits ausgiebig diskutiert und festgelegt wurden, müssen sie erst noch auf die lokale Ebene und auf die Situation der spezifischen Stadt übertragen werden.

Bei der Frage nach den Highlights wird der Begriff der nachhaltigen Stadtentwicklung von den Interviewpartnern zwar unterschiedlich verstanden, er wird jedoch nie aus Sicht der Stadtplanung interpretiert. Das mag daran liegen, dass keine Planer gefragt wurden und den Bürgern die Inhalte der Stadtplanung nicht geläufig sind; es kann aber auch daran liegen, dass den Interviewpartnern keine planerischen Highlights in Bezug auf nachhaltige Entwicklung eingefallen sind. Diese Annahme wird beispielsweise durch die beiden Interviewpartner des Erfurter Radlerhotels bestätigt, die bei der Frage nach ihren Visionen einer nachhaltigen Stadtentwicklung die Förderung des Radverkehrs nennen und demnach also durchaus planerische Aufgaben im Blick haben, trotzdem fallen ihnen keine planerischen Highlights nachhaltiger Stadtplanung ein. Die Antworten beschränken sich also in der Mehrzahl nicht auf die Stadtplanung, sondern werden auf nachhaltige lokale Entwicklung ausgedehnt. In diesem größeren Zusammenhang werden kaum einzelne Projekte genannt, sondern eher Strukturen und Themen. In Erfurt fasst es eine Projektpartnerin zusammen, indem sie sagt „Es gibt nicht *ein* großes Projekt“ (Interview E6). Stattdessen wird der Blick auf einen größeren Kontext gelenkt, so zum Beispiel, dass nachhaltige Entwicklung per Ratsbeschluss politisch verankert ist und damit offiziell anerkanntes Ziel der Politik. Dieses öffentliche Bekenntnis wird dadurch unterstrichen, dass in München Nachhaltigkeitsindikatoren aufgestellt und verabschiedet wurden. Zudem werden von den Interviewpartnern die Arbeitsstrukturen positiv hervorgehoben: Sowohl die Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungsressorts (vgl. Interview E1, sowie Interview L6) als auch die Gründung neuer Ehrenamtsstrukturen wie zum Beispiel die Freiwilligenagentur in München (vgl. Interview M1) oder insgesamt die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements über Projektfinanzierungen in Leipzig (vgl. Interview L1). Es geht also nicht so sehr um Projekte und große Planungsvorhaben – eine Stiftungsinitiatorin in Leipzig geht sogar soweit, den Einfluss des lokalen Agendaprozesses diesbezüglich als „verschwindend gering“ (Interview L6) zu bezeichnen – sondern eher um eine Gesinnungsänderung auf verschiedenen Ebenen (Politik, Bürgerschaft, Verwaltung), die Auswirkungen auf das Handeln hat.

### **HIGHLIGHT DES STIFTUNGS-OUTPUTS**

Nach diesem Blick auf die nachhaltige Stadtentwicklung soll das Augenmerk auf die Bürgerstiftung gerichtet werden. Die Highlights der Stiftungsarbeit werden zwar von einigen Interviewpartnern auch auf der Metaebene angesiedelt, die meisten – insbesondere *Nicht-Vorstandsmitglieder* – nennen jedoch Projekte verschiedenster Art. Genannt werden beispielsweise der einleitende *Ideenwettbewerb Alt und Jung* in Erfurt, der Erfurter *MarktPlatz* als Austauschforum zwischen Unternehmen und Vereinen, der *lifeguide* als Wegweiser-Website für nachhaltiges Leben in München und Erfurt, die musische Förderung von Kindern, das Bürgerpicknick als Fundraising-Veranstaltung in Leipzig und andere mehr. Dabei ist auffällig, dass die Interviewpartner jeweils unterschiedliche Projekte als ihre persönlichen Highlights nennen. Natürlich werden diejenigen, die gerade aktuell sind, am häufigsten genannt. Aber darüber hinaus ist das Spektrum breit gestreut. Es hängt offensichtlich nicht vom Erfolg des Projektes ab, sondern vielmehr vom jeweiligen Interesse des Interviewpartners, welches Projekt das persönliche Highlight ist. Das zeigt, wie breit die Stiftungen thematisch aufgestellt sind: Ein Fördernehmer kennt nur das Projekt zur gesunden Schulkantine, bei dem er Kooperationspartner war; die Fuchsfarm-Vertreterin fand den Ideenwettbewerb am besten, über den ihr Projekt gefördert wurde; diejenigen, die am *MarktPlatz* teilgenommen haben, empfinden ihn als Highlight; eine Projektmitarbeiterin des MUSE-Projektes sieht dieses als wichtigstes an. Dies bestätigt, ebenso wie beim Agendaprozess insgesamt, die Aussage des Agendavertreters in München, der zusammenfassend auf die Frage nach Highlights der Stiftungsarbeit sagte „Da fällt mir von den Projekten her nicht das eine Leuchtturmprojekt ein – es sind eher viele kleine Projekte im Sinne der Basisarbeit“ (Interview M1). Dies lässt sich bei allen untersuchten Bürgerstiftungen bestätigen: Sie machen oder fördern viele kleine und unterschiedliche Projekte und erreichen damit vielfältige Zielgruppen. Ob das im Sinne einer Profilierung zielführend ist, ist bei der Untersuchung des Outputs erst einmal nebensächlich und wird im Verlauf der weiteren Untersuchung thematisiert. Tatsache ist erst einmal, dass viele Zielgruppen mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten und Interessen angesprochen werden.

Statt einzelner Projekte stellen die Gremienvertreter selbst häufig größere Zusammenhänge in den Vordergrund wie beispielsweise die Verankerung der nachhaltigen Entwicklung in der Präambel oder dem Stiftungsnamen. Auch strategische Aspekte wie die Wiederbelebung der Stiftertradition in Leipzig (vgl. Interview L6) oder die Zusammenkunft „ganz normaler Menschen“ (Interview E1) stehen für diejenigen, die enger mit der Stiftung verknüpft sind, im Vordergrund und werden von ihnen als Highlights der Stiftung und damit ihrer Arbeit genannt. Unter der Überschrift des Stiftungs-Outputs, so wie er über die Nachhaltigkeitsprogramme festgelegt wurde, lassen sich diese Stiftungseffekte jedoch nicht einsortieren, sondern haben eher etwas mit der Rollenerwartung an die Stiftung zu tun, die in Kapitel D2 diskutiert wird.

### **BEZIEHUNG DES STIFTUNGS-OUTPUTS ZUR NACHHALTIGER STADTENTWICKLUNG**

Es erstaunt, dass selbst Interviewpartner, die sich mit tiefergehenden Aspekten der Nachhaltigkeit auseinandersetzen – sei es in einer schulischen Facharbeit oder bei Umweltbildungsveranstaltungen

auf der Fuchsfarm – keinen Bezug der Stiftungsarbeit zur nachhaltigen Gesamtentwicklung ihrer Stadt ziehen. Ebenso lässt aufhorchen, dass einzelne Bereiche nachhaltiger Stadtentwicklung – wie beispielsweise die Soziokultur oder der Umweltschutz – separat neben der Stiftung bestehen. Dies ist sicherlich auch der Vielzahl sektoraler Initiativen geschuldet, die ihre vielfach ehrenamtlich eingebrachte Zeit fokussieren müssen, um konkrete Ziele zu erreichen. Genau hier möchte beispielsweise ein Vorstandsmitglied der Bürgerstiftung Erfurt gerne gegensteuern, wenn sie sich wünscht, dass die Initiative für das Wärterhäuschen keinen eigenen Verein gegründet hätte, sondern bei der Stiftung nachgefragt hätte (vgl. Interview E7). Noch ist es jedoch nicht dazu gekommen; die Bürger hatten den Zusammenhang mit der Stiftung offensichtlich nicht im Blick.

Bürgerstiftungen tun sich also ebenso schwer damit, das Thema Nachhaltigkeit zu transportieren, wie viele Institutionen vor ihnen auch. Aufgrund der bereits erwähnten Sperrigkeit des Nachhaltigkeitsbegriffs, greifen die Bürgerstiftungen einzelne Themen aus dem Kontext auf und transportieren sie separat über öffentlichkeitswirksame Projekte. Die Stiftung Bürger für Leipzig tut dies beispielsweise über ihre jeweiligen operativen Jahresprojekte, die ihre Höhepunkte in einem Bürgerpicknick, Frühstück im Stadtpark oder ähnlichem haben. Die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München hat mit Schülern der Musikschulen ganz Münchens ein Trommelkonzert mitten in der Stadt veranstaltet (vgl. Beschreibung der Orte, Kapitel C3). Dabei werden Themen transportiert wie beispielsweise die Notwendigkeit der musischen Bildung für Kinder im Elementarbereich oder die Förderung der Lesebereitschaft bei Bürgerinnen und Bürgern jeden Alters.

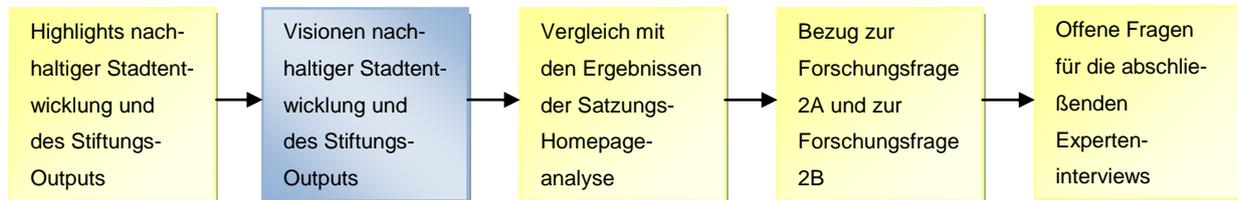
Neben den Projekten wird immer wieder das große zivilgesellschaftliche Engagement hervorgehoben, das durch die Bürgerstiftungen in Gang gesetzt wird. Zum Beispiel hebt ein Stiftungsiniciator in Leipzig im Interview hervor: „Abgesehen von den Projekten, die schon Highlights sind, die viel Engagement motiviert haben, [...] finde ich es hervorhebenswert, dass wir einen großen Anteil ehrenamtlich engagierter Akteure haben.“ Ähnlich äußern sich auch die Vertreter der anderen untersuchten Stiftungen. Außerhalb der Gremien wird zudem auf das außerordentlich große Engagement der Gremienvertreter hingewiesen. Da ist von „Herzblut“ und „Empathie“ die Rede (Interview M1), wenn das persönliche Engagement der Gründungstifter beschrieben wird. Es scheint eine Voraussetzung für den bleibenden Eindruck der Stiftung bei außenstehenden Akteuren zu sein, dass sich die Gremienvertreter sehr stark selbst einbringen, und dieses Engagement wird als positive Besonderheit der Stiftung hervorgehoben, wodurch der Stiftungs-Output verstärkt wird.

Das jeweilige Engagement ist zudem richtungsweisend, wenn es darum geht, welche Themen der zahlreichen in der Satzung verankerten Stiftungszwecke von der Stiftung tatsächlich besetzt werden. So liegt es beispielsweise allein an einem Stiftungsratsmitglied, dass die Erfurter Stifierschokolade fair gehandelt ist. Dieser Aspekte der sozialen Gerechtigkeit und der Entwicklungszusammenarbeit war den anderen Stiftern nicht so wichtig, wurde dann aber gerne aufgegriffen (vgl. Interview E1).

Insgesamt steht das Nachhaltigkeitsziel der Entwicklungszusammenarbeit bei Stiftungen, die als Bürgerstiftungen vorrangig lokal agieren, nicht direkt im Fokus. Entwicklungszusammenarbeit beschränkt sich jedoch nicht nur auf Maßnahmen in Entwicklungsstaaten, sondern bezieht auch die entwicklungspolitische Öffentlichkeitsarbeit im Inland. In einigen Projekten wird Wert auf das

Zusammenwirken von Menschen verschiedener Kulturkreise gelegt und somit durch das Miteinander verschiedener Menschen, die sonst nicht unbedingt zusammenkommen würden, der Blick über den Tellerrand gewagt<sup>37</sup>.

#### C4.1.2 Visionen nachhaltiger Stadtentwicklung und des Stiftungs-Outputs



Nach dem Blick auf die aktuelle Situation, werden die Interviewpartner zu ihren Zukunftsvisionen befragt. Sie antworten erfreulich visionär und losgelöst von realen Einschränkungen. Das mag entweder daran liegen, dass die Frage gut im gesamten Interview positioniert ist; aber naheliegender ist die Annahme, dass es sich bei den Interviewpartnern allesamt um gesellschaftlich aktive Menschen handelt, die sich mit großem persönlichen Einsatz für ihre Ziele engagieren. Sie verfolgen tagtäglich ihre Visionen und müssen daher nicht lange überlegen, um diese im Interview darzulegen. Der eine wünscht sich eine stärkere Profilierung der Stadt nach außen (vgl. Interview L5), der andere sieht das Zusammenwachsen der Stadt nach innen (vgl. Interview E2). In diese Richtung geht auch das Ziel des Umweltamtes München. Daher spricht sich ein Agendavertreter dafür aus, dass „ein Gleichgewicht zwischen Zivilgesellschaft und öffentlicher Hand geschaffen werden“ muss (Interview M1). Insgesamt werden kaum thematisch-inhaltliche Visionen geäußert, sondern vielmehr strategische Zielsetzungen. So hegt ein Mitarbeiter des Leipziger Agendabüros und Mitinitiator der Bürgerstiftung beispielsweise die Hoffnung, dass Nachhaltigkeit Standard wird, „damit man nicht erst die Pflichtaufgaben erledigt und Nachhaltigkeit erst danach kommt“ (Interview L1). Ähnlich äußert sich auch ein Initiator der Bürgerstiftung Erfurt. Seine Vision ist, „dass das, was wir bisher alles schon in punkto Nachhaltigkeit wissen, zum Alltagshandeln“ wird (Interview E1). Das sind insgesamt große Visionen, die die Interviewpartner äußern – teilweise sogar abstrakter als die Programme auf nationaler und internationaler Ebene.

Betrachtet man die geäußerten Visionen in Bezug auf die Entwicklung und die Arbeit der jeweiligen Bürgerstiftung, fällt auf, dass auch hier kaum thematisch-inhaltliche Ziele, sondern vorrangig konzeptionelle Visionen geäußert werden. Hinzu kommt, dass die wenigen inhaltlichen Ziele eher abstrakt formuliert werden. Fast jeder, der sich in der Stiftung engagiert, verfolgt seine eigenen Ziele mit der Stiftung: ein Gründungstifter, knüpft an die Stiftung Bürger für Leipzig beispielsweise die Hoffnung, dass sie „bestimmte Themen und historische Entwicklungen wieder mehr in das Bewusstsein der Menschen bringt, die dadurch auch für die Zukunft eine bestimmte Identität finden“ (Interview L5). Der Stiftungsvorstand hingegen nennt keine inhaltlichen Ziele der Stiftungsarbeit, sondern konzentriert sich auf strukturelle Ziele wie die Zunahme an Kapital oder/und Stiftern. Dies ist

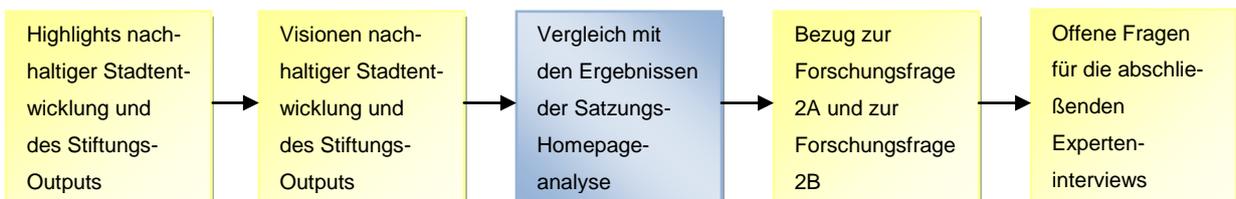
<sup>37</sup> Beispielprojekt von einer der befragten Stiftungen ergänzen.

sicherlich auch der Tatsache geschuldet, dass seitens des Vorstands die aufwendige Mittelakquise Alltag ist und dadurch mehr ins Bewusstsein rückt (vgl. Interview L6 und L1). So wünscht sich beispielsweise ein Vertreter des Agendabüros Erfurt fünf, sechs Referenzprojekte für die Stiftung, „mit denen man das ganze Nachhaltigkeitsspektrum abdeckt“ (Interview E1). Konkreter werden die Visionen auf dieser Ebene nicht. In den anderen Äußerungen geht es eher darum, wie die Stiftung arbeiten und sich entwickeln soll. Diese Rollenerwartung der Stiftung wird differenziert in Kap. D2 dargelegt.

Inhaltlich stand bei allen befragten Stiftungsgründern – also den Aktiven der ersten Stunde – der Aspekt der Nachhaltigkeit ganz oben. Dazu gehört sowohl die thematisch übergreifende Zielvorstellung (sozial, ökologisch, ökonomisch) als auch die räumlich und zeitlich übergreifende Sichtweise und nicht zuletzt der Wunsch einer aktiven und wirkungsvollen Bürgerbeteiligung, die durch die Stiftung aktiv gelebt und gefördert werden sollte (vgl. Kreuzer 2008: 6f)<sup>38</sup>. Auch wenn diese Zielausrichtung auf eine nachhaltige Entwicklung bei neu hinzu gekommenen Stiftern nicht mehr ganz so fest verankert ist, sind sie sich in den grundsätzlichen Zielen doch einig. Ein Kuratoriumsmitglied in München beispielsweise, muss bei den Fragen zur nachhaltigen Entwicklung in München passen. Sie sei keine „Nachhaltigkeitsexpertin“ entschuldigt sie sich: „Diese Ausrichtung kommt ja aus der Anfangszeit der Stiftung und da war ich noch gar nicht dabei. Ich kann Ihnen eher etwas aus der Perspektive der ganz normalen Stifterin erzählen“ (vgl. Interview M3). Trotz der Verankerung im Namen, haben die Stifter die Nachhaltigkeit oder Zukunftsfähigkeit also nicht in ihrem umfassenden Verständnis vor Augen, wenn sie für die Stiftung agieren. Sie alle treffen sich ebenso wie die Stifter der anderen untersuchten Bürgerstiftungen aber bei der Liebe zu ihrer Stadt sowie bei dem Wunsch, das bürgerschaftliche Engagement zu fördern (vgl. zum schwindenden Agendabezug Interview L1).

Während die Befragten also konkrete inhaltliche Anforderungen an eine nachhaltige Stadtentwicklung haben, die federführend von Politik und Verwaltung umgesetzt wird, bestehen diese Anforderungen nicht an die Bürgerstiftung der eigenen Stadt. Ein Stiftungsinitiator in Leipzig geht sogar soweit, dass er es als „vermessen“ bezeichnet, wenn man der Stiftung in Bezug auf den gesamte Prozess nachhaltiger Stadtentwicklung eine „tragende Rolle zusprechen“ würde (Interview L1). In seinen Augen leistet sie heute und in Zukunft einen kleinen Beitrag, in dem sie Projekte fördert.

### C4.1.3 Vergleich mit den Ergebnissen der Satzungs- und Homepageanalyse



Vergleicht man die Interviewergebnisse damit, was bei der Satzungs- und Homepageanalyse in Anlehnung an die Nachhaltigkeitsprogramme als Output herausgearbeitet werden konnte (vgl. Kapitel

<sup>38</sup> Kreuzer, Klaus: Aus Liebe zu München. Gutes Stiften. München, 2008.

B2.1), lassen sich folgende Feststellungen machen:

In Bezug auf die anthropogene Sichtweise bestätigen die Interviewpartner die vorangegangenen Ergebnisse der Satzung- und Homepageanalyse, wonach die Stiftungsakteure sowie die ehrenamtlich Aktiven im Mittelpunkt stehen. So wird beispielsweise die Umwelt nicht der Natur wegen geschützt, sondern um das Stadtbild für die dort lebenden Menschen zu verschönern (vgl. Interview E3). Als Output wird in den Interviews aber zusätzlich das gute Gemeinschaftsgefühl und die Mobilisierung ehrenamtlichen Engagements als Besonderheit der Stiftung hervorgehoben. Dies erscheint vielen wichtiger als einzelne Projekte. Auch in den Visionen der zukünftigen Arbeit soll dieser Output weiter verstärkt werden. Dies kann als Ergänzung der Satzungs- und Homepageanalyse festgehalten werden. Es geht den Stiftungsakteuren ebenso wie den entfernteren Begleitern der Stiftungen also sehr deutlich um die Idee *von Bürgern für Bürger*.

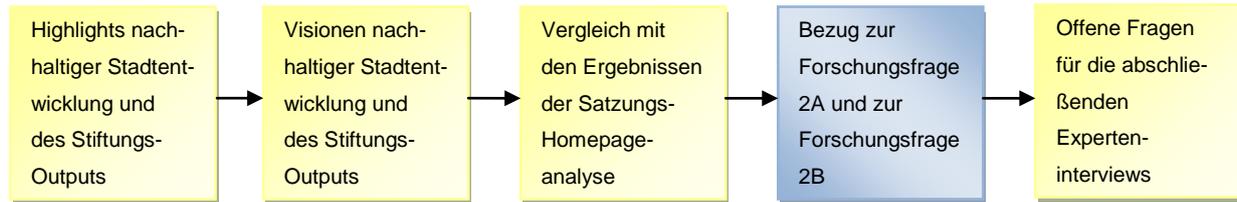
Inhaltlich-thematisch werden in den Interviews keine Projekte genannt, die nicht über die Homepageanalyse bereits erfasst gewesen wären. Besonders häufig werden Projekte genannt, die gerade aktuell sind sowie solche, an denen die Interviewpartner beteiligt sind oder waren. Entsprechend werden unterschiedliche Stiftungsschwerpunkte genannt, die gerade im Mittelpunkt stehen – dies sind vorrangig soziale und Bildungsprojekte mit Kindern und Erwachsenen.

Das breite Spektrum der Stiftungszwecke, das in der Satzung abgebildet ist, wird bei der Umsetzung in Projekte bereits erheblich eingeschränkt. Noch enger wird das Themenspektrum der Projekte schließlich, wenn man nur die Projekte betrachtet, die den Interviewpartnern als besonders gut in Erinnerung geblieben sind. Dabei spiegelt sich beispielsweise deutlich wider, dass die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München derzeit einen Schwerpunkt auf die musische Entwicklung von Kindern legt, ebenso wie auch die Stiftung Bürger für Leipzig. Diese Schwerpunktsetzung führt sogar soweit, dass die Stiftung von einem Pressevertreter, der im Interview die Öffentlichkeit repräsentieren soll, als Kulturstiftung bezeichnet wird (vgl. Interview L4). Bei der Erfurter Bürgerstiftung steht derzeit das Thema Ernährung ganz oben – sei es beim Kochkurs mit Kindern, potenziellen Stifter/innen etc. Parallel dazu werden in allen Stiftungen zwar auch andere Projekte unterstützt, in den genannten Bereichen gibt es jedoch temporäre Schwerpunkte.

Als wichtigen Output sehen die Interviewpartner darüber hinaus nicht nur die Projekte und das Engagement jedes Einzelnen, sondern grundsätzlich die Möglichkeit, privates Kapital beziehungsweise die Kapitalerträge zur Förderung gemeinnütziger Projekte zu nutzen (vgl. Interview L6). Das ist umso erstaunlicher, weil gleichzeitig die geförderten Projekte im Vergleich mit dem hervorhebenswerten Engagement und der Zusammenarbeit eher zweitrangig gesehen werden. Insgesamt spielt zwar offensichtlich die Diskussion um den Einsatz der Kapitalerträge im Sinne der Projektförderung eine Rolle innerhalb der Stiftung, nicht jedoch um die Kapitalanlage. Das zeigt die überwiegende Unkenntnis der Interviewpartner zu dem Thema und das zeigt auch die Satzungs- und Homepageanalyse, die kaum Auskunft über die Kapitalanlage gibt. Bei einigen Bürgerstiftungen erkennt man, dass die Bankverbindung bei dem lokalen Geldinstitut angesiedelt ist, mit dem bereits gemeinsam Aktionen durchgeführt wurden oder von dem ein führender Mitarbeiter unter den Gründungstiftern ist. Ob hier auch das Kapital angelegt ist, erfährt man nicht. Um das Ziel der nachhaltigen Kapitalanlage langfristig nicht aus den Augen zu verlieren, haben einige Stiftungen dies

in die Satzung hineingeschrieben – in der Regel jedoch nur als Absichtserklärung.

#### C4.1.4 Anspruch und Wirklichkeit der Stiftungsarbeit (Forschungsfrage 2A)



Aus der einleitenden Analyse der Nachhaltigkeitsprogramme hatten sich bezogen auf den Output folgende Anforderungen an Bürgerstiftungen ergeben:

- Der Mensch steht als Bürger seiner Stadt im Zentrum.
- Es werden gleichzeitig ökologische, ökonomische und soziale Ziele und Maßnahmen verfolgt.
- Ziele der Entwicklungszusammenarbeit werden einbezogen.

Im Mittelpunkt steht nun die Frage, wie die Bürgerstiftungen diese Anforderungen tatsächlich umsetzen. Wenn man die vorangegangenen Analysen von Satzungen und Homepages sowie die Interviews zusammen betrachtet, entsprechen die Stiftungen den Anforderungen nachhaltiger Stadtentwicklung in folgender Weise:

- Anthropogene Sichtweise:

Bürgerstiftungen, die im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung agieren, stellen den Bürger nicht nur als Stifter, sondern auch als Akteur und Begünstigten in den Mittelpunkt. *Von Bürgern für Bürger* schreiben sich viele Stiftungen auf die Fahnen (vgl. Name der Bürgerstiftung in Leipzig). Dieses Motto drückt sich in Aktionen für Mitbürger beziehungsweise durch die Ehrung von Menschen aus, die sich für Mitbürger engagieren. Das können Ehrenamtspässe sein oder Bürgerpreise, Ehrenamtsmärkte etc.

- Umweltschutz:

Auch das inhaltliche Ziel des Umwelt- und Naturschutzes wird aus anthropogener Perspektive und nicht ausschließlich um der Natur willen betrachtet. Entsprechend sind die Maßnahmen, die die Stiftungen für Natur und Umwelt ergreifen, Projekte wie ein Fotowettbewerb, ein Spiel, ein Wasserstraßenführer oder Bürgerinformation über Einträge im *lifeguide*. Sämtliche Projekte sind so aufgebaut, dass sie sehr stark der Öffentlichkeitsarbeit dienen und eher für Natur- und Umweltschutz werben anstatt ihn selbst zu praktizieren.

- Soziale Sicherheit und Armutsbekämpfung:

Das soziale Miteinander kann als Schwerpunkt der Stiftungen bezeichnet werden. Dabei geht es oft darum, soziale Trennlinien und Barrieren zu beseitigen – weniger, um direkte finanzielle Unterstützung. Die Stifter sind häufig sozial engagierte Menschen, was man schon daran erkennt, dass fast alle Interviewpartner auch anderweitig ehrenamtlich aktiv sind. Sie möchten die Stiftung nutzen, um mit anderen Menschen zusammen Gutes zu bewirken. Gerade dieses soziale Engagement drückt sich auch in sehr personalintensiven Projekten aus: Da werden beispielsweise Projekte angestoßen, wie ein Mentorenprojekt, um Schüler in die Ausbildung zu begleiten oder eine Kunstwerkstatt für Flüchtlingskinder, Gewaltprävention an Schulen, ein/e Leih-Oma/-Opa für Kinder

von Alleinerziehenden oder eine Benefizauktion für Hörgeschädigte.

- Bildung für Jugend, Senioren, Migranten:

Viele Bürgerstiftungen machen anfangs überwiegend Projekte, bei denen Kinder und Jugendliche die Begünstigten sind. Das mag daran liegen, dass sie im Sinne der Zukunftsfähigkeit der Institution Stiftung Symbolträger sind oder dass sie sehr empfänglich für Wettbewerbe und Preisverleihungen sind. Projekte mit Kindern und Jugendlichen werden zudem von den Medien gerne aufgegriffen, so dass zu einem Zeitpunkt, an dem die Stiftung noch nicht viel Geld zu vergeben hat, bereits öffentlichkeitswirksame Projekte durchgeführt werden können. Mit dem Ziel der Nachhaltigkeit vor Augen, berücksichtigt die Stiftung zudem, dass die Projekte für Kinder und Jugendliche inhaltlich ein breites Spektrum von ökologischen bis hin zu kulturellen Zielen abdecken. Im Bereich der Bildung umfasst dies beispielsweise die Unterstützung einer Schule in Togo, ein internationales Schulgartenprojekt oder ein Bürgerpicknick zur Förderung der Lesefreude und der musischen Aktivität.

- Gesundheit:

Es gibt sehr wenige Projekte in der Gesundheitsfürsorge. So hat beispielsweise die Bürgerstiftung *Bürger für Leipzig* gar kein Projekt, das sich der Gesundheitsfürsorge zuschreiben lässt. Die wenigen Projekte, die es gibt, sind im Bereich der Information, beispielsweise durch Einträge im *lifeguide*, angesiedelt. Dies kann daran liegen, dass die Bürgerstiftung in der Regel nicht finanzkräftig genug ist, um größere Gesundheitsprojekte der Forschung oder der Behandlung zu unterstützen. Andere Gründe ergeben sich gegebenenfalls durch die Befragung vor Ort.

- Internationale Verantwortung:

Da Bürgerstiftungen per Definition einen eng begrenzten Aktionsradius haben, kümmern sich die meisten kaum um Projekte außerhalb ihrer Gemeindegrenzen. Im Sinne der Nachhaltigkeit lässt sich der eng begrenzte Aktionsradius und die internationale Verantwortung dadurch vereinbaren, dass internationale Partnerschaften gepflegt, fairer Handel unterstützt oder Projekte für Migranten durchgeführt werden. Dazu gehört ein interkultureller Schüleraustausch, die Klimaschutzpartnerschaft zwischen München und den Ashaninka-Indianern, ein interkulturelles Musikprojekt, die Unterstützung junger Spätaussiedler oder die Website [www.migranten-leipzig.de](http://www.migranten-leipzig.de)

- Nachhaltig Wirtschaften:

Einerseits kann man die Meinung vertreten, dass eine Stiftung, die privates Stifterkapital und Sponsorenmittel dafür einsetzt, gemeinnützige Projekte zu unterstützen, ohnehin bereits nachhaltig wirtschaftet. Zum Output soll jedoch auch das Projektengagement der Bürgerstiftung unter die Lupe genommen werden. So unterstützen einige Bürgerstiftungen alternative oder nachhaltige Wirtschaftsformen durch eigene oder geförderte Projekte wie beispielsweise den Erfurter *MarktPlatz* zur Vernetzung von Vereinen und Unternehmen oder eine Benefizauktion mit zahlreichen beteiligten Unternehmen. In diese Projekte fließt sehr viel Energie der Stiftungsakteure, wie ein Blick auf die Homepages der Stiftungen verrät. Kaum eine Auskunft erhält man über einen anderen Aspekt des nachhaltigen Wirtschaftens: die Kapitalanlage. Hier wird noch einmal deutlich, dass die Gremien ein größeres Interesse an der Projektdurchführung als an der Auseinandersetzung mit Risiken und Chancen verschiedener Kapitalanlagen haben.

Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit der Komplex des nachhaltigen Wirtschaftens getrennt behandelt: Im Zusammenhang mit dem Output wird nur der Umgang mit den Kapitalerträgen betrachtet, während der Umgang mit dem Kapital – sprich die Kapitalanlage – im Zusammenhang mit der Untersuchung der Instrumente thematisiert wird.

- Leistungsumfang:

Der Beitrag, den die untersuchten Bürgerstiftungen leisten können, ist in Bezug auf die finanzielle Leistungsfähigkeit deutlich geringer als das, was die Stadtverwaltung, örtliche Unternehmen oder auch Verbände wie beispielsweise kirchliche Träger zu leisten imstande sind. Die Stiftungen, die anhand von Interviews eingehender untersucht wurden, werben für ihre Projekte zusätzliche Spenden, Fördergelder oder Sponsoringmittel ein. Trotzdem ist die Wirkung der Projekte nur im näheren Umkreis der Betroffenen zu bemerken. Unbeteiligte Bürgerinnen und Bürger nehmen keine Einflussnahme auf die nachhaltige Entwicklung der Stadt wahr, wie die Interviews mit Vertretern der Öffentlichkeit zeigen.

Wendet man den Blick auf die Nachhaltigkeit der Stiftungsaktivitäten, ist jedoch nicht nur der Umfang der Maßnahmen interessant, sondern auch die Bandbreite. Aktuelle Umfragen des Bundesverbands Deutscher Stiftungen haben ergeben, dass nur zwei Prozent der Kapitalerträge von Bürgerstiftungen in ökologische Projekte gehen (vgl. Interview Küstermann). Die Bandbreite nachhaltiger Entwicklung wird derzeit also keinesfalls abgedeckt. Auch wenn die untersuchten Stiftungen alle ihre temporären Schwerpunkte verfolgen, decken sie thematisch-inhaltlich das Dreieck der Nachhaltigkeit aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen ab. Das heißt, sie führen Projekte aus allen drei Bereichen durch oder fördern diese. Im Idealfall sind die Bereiche in den Projekten miteinander verknüpft, wie beispielsweise beim *MarktPlatz* in Erfurt oder beim *lifeguide* in München, bei denen der Informationsaustausch zwischen Akteuren aus dem ökologischen, sozialen sowie wirtschaftlichen Bereich zusammengebracht werden – sei es direkt oder online wie beim *lifeguide*.

### C4.1.5 Gründe für die Stiftungsentwicklung (Forschungsfrage 2B)

Um die Übersichtlichkeit zu verbessern, werden nachfolgend die Antworten auf die ersten Forschungsfragen bezogen auf den Stiftungoutput tabellarisch dargestellt.

Anforderungen (Forschungsfrage 1)	Umsetzung der Anforderungen (2A)	Gründe für Stiftungshandeln (2B)
Der Mensch steht als Bürger seiner Stadt im Zentrum.	Von Bürgern für Bürger	Idee der Bürgerstiftung
Es werden gleichzeitig ökologische, ökonomische und soziale Ziele und Maßnahmen verfolgt.	Themenvielfalt in Satzung In der Praxis: thematische Schwerpunktsetzung	Flexibilität für die Zukunft bewahren Schwerpunktsetzung wegen geringer Mittel, Profilierungsbedarf
Ziele der Entwicklungszusammenarbeit werden einbezogen.	Wenig Entwicklungszusammenarbeit	Lokaler Bezug erschwert Entwicklungszusammenarbeit
	Leistung: Impulse, lokale Identifikation, Engagement	Organisationsform als Gewinn

Abb. 27: Übersicht der Forschungsfrage 1 und 2 bezüglich des Outputs

Die Anforderungen an Bürgerstiftungen (erste Forschungsfrage) sind in der Tabelle als Basis der Fallbeispiele noch einmal aufgeführt. Die zweigeteilte zweite Forschungsfrage wurde bezogen auf die Umsetzung der Anforderungen vorangehend bereits beantwortet; nun soll den Gründen Beachtung geschenkt werden, die die Interviewpartner für das Stiftungshandeln nennen.

Einige Gründe liegen in der Form der Bürgerstiftung selbst und haben nichts damit zu tun, welche Schwerpunkte die Stiftungsakteure setzen. So ist beispielsweise die anthropogene Sichtweise in allen Bürgerstiftungen verankert – nicht nur in denjenigen, die sich einer nachhaltigen Stadtentwicklung verpflichtet fühlen. Dies hat seinen Ursprung in der Idee der Bürgernähe aller Bürgerstiftungen zu agieren und die Lebensqualität für die Bürgerinnen und Bürger in ihrer Stadt zu verbessern. Insofern wird diese in den Nachhaltigkeitsprogrammen formulierte Anforderung an die Perspektive von jeder Bürgerstiftung wie selbstverständlich erfüllt.

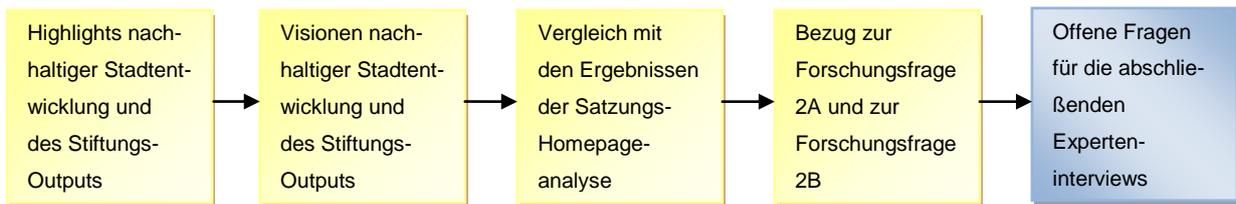
Anders ist es bei der Bandbreite der Themen. Nur wenige Bürgerstiftungen haben beispielsweise ökologische Ziele in ihren Satzungszwecken stehen – im Sinne der Nachhaltigkeit haben die Gründungstifter aus den Fallbeispiele jedoch darauf geachtet, Stiftungszwecke gemäß dem Dreieck aus Ökologie, Ökonomie und Sozialem zu verankern. Insgesamt wird diese Themenvielfalt bei Bürgerstiftungen empfohlen, um vor dem Hintergrund des ewigen Bestandes der Stiftung genügend Flexibilität zu haben, um auch noch in ferner Zukunft flexibel auf lokale Bedürfnisse reagieren zu können. Auch wenn viele Zwecke in der Satzung genannt werden, setzen Bürgerstiftungen Schwerpunkte. Dies liegt zum einen daran, dass die Mittel eng begrenzt sind und daher eine Fokussierung sinnvoll erscheint, um die wenigen Mittel wirkungsvoll einzusetzen. Zum anderen findet mit der Schwerpunktsetzung aber auch eine Profilierung der Stiftung nach außen statt. Als junge Organisation, die auf Kapitalzuwachs angewiesen ist, spielt die Profilierung eine wichtige Rolle, um zukünftigen Stiftern und Akteuren ein klares Bild der Stiftungsziele zu vermitteln (vgl. Interview E3). Diese Konzentration auf einige wenige Schwerpunktthemen erschwert allerdings die Vermittlung der Nachhaltigkeit in ihrer ganzen Komplexität. Die Stiftung Bürger für Leipzig löst dieses Problem beispielsweise, indem sie bei ihren operativen Projekten, mit denen sie in der Öffentlichkeit am meisten wahrgenommen wird, jährlich einen anderen thematischen Schwerpunkt setzt und ergänzend dazu bei ihren Förderprojekten die ganze Palette der Nachhaltigkeitsthemen bedenkt. Ein Nachhaltigkeitsthema, das jedoch selbst bei dieser eleganten Lösung leicht in Vergessenheit gerät, ist die Entwicklungszusammenarbeit. Bürgerstiftungen sind eindeutig lokal orientiert und werden durch ihr Engagement für das Zusammenleben in der eigenen Stadt wahrgenommen. Da scheint die globale Ebene erst einmal weit weg. Eine gute Lösung hat hier die Bürgerstiftung Erfurt mit dem Fundraising über fair gehandelte Produkte gefunden, aber auch hier weist ein Stiftungsratsmitglied darauf hin, dass die Dimension der globalen Gerechtigkeit ausschließlich auf seine Initiative zurückgeht und von den anderen Stiftungsakteuren als zweitrangig angesehen wird (vgl. Interview E1).

Bezüglich der inhaltlichen Ausrichtung der Projekte werden die Anforderungen, die aus den Nachhaltigkeitsprogrammen herausgelesen werden können, von den Stiftungsakteuren also durchaus gesehen und gezielt verfolgt, auch wenn die knappen Mittel und die Notwendigkeit zur Profilierung Einschränkungen erfordern.

Es ist bemerkenswert, dass die Interviewpartner als Output die ehrenamtliche Arbeit und das

Engagement der Stiftungsakteure als mindestens genauso wichtig hervorheben wie die Projekte. Das lässt darauf schließen, dass die Organisationsform einer Bürgerstiftung als solche bereits als Errungenschaft betrachtet wird. Es stellt sich die Frage, warum die Interviewpartner dies so sehen. Hier gibt der Blick auf die in den Interviews genannten Visionen von Stiftung und nachhaltiger Stadtentwicklung eine Vorstellung, warum bereits die Organisationsform als ein Highlight angesehen wird. Als Vision der nachhaltigen Stadtentwicklung sowie auch der Stiftung werden kaum inhaltlich-thematische Ziele genannt, wie sie über Einzelprojekte erreicht werden könnten. Vielmehr sind es langfristige Entwicklungsziele für die Stadt und für die Gesellschaft, die die Akteure antreiben. Die Projekte werden dabei eher als Tropfen auf den heißen Stein angesehen, die erst bei sehr hohen Kapitalerträgen der Stiftung eine merkliche Wirkung bringen würden. Vielmehr steht die Motivation der Menschen im Mittelpunkt, die durch die Förderung und durch die Stiftungsaktivitäten verstärkt werden. Damit wird auch nachvollziehbar, warum einerseits hervorgehoben wird, dass die Stiftung als Fördereinrichtung wertvoll ist und andererseits das ehrenamtliche Engagement wichtiger genommen wird als die geförderten Projekte: die Projekte sind nur Mittel zum Zweck, um eine größere Strategie zu verfolgen, und diese hat einen klaren und intensiven Bezug zur Identifikation mit der eigenen Stadt und dem persönlichen Engagement.

#### C4.1.6 Offene Fragen für die abschließenden Experteninterviews



Die Leistungsfähigkeit der Stiftung und damit verbunden die Erwartung an den Stiftungs-Output wird von den eng begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen beeinflusst. Es stellt sich daher die Frage, welche Wirkung bezogen auf den Output überhaupt von der Bürgerstiftung erwartet werden kann und ob dieser in Bezug auf eine nachhaltige Stadtentwicklung nennenswert ist.

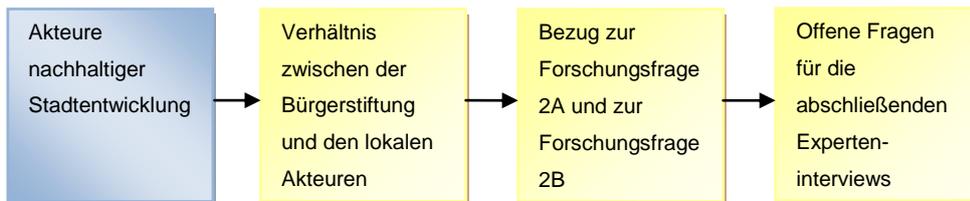
#### C4.2 EXTERNE VERNETZUNG ALS KOOPERATIVES INSTRUMENT



Neben dem Output spielt auch die Arbeitsweise der Bürgerstiftung eine entscheidende Rolle, um sie in den Prozess nachhaltiger Stadtentwicklung einzuordnen. Dabei geht es zum einen darum herauszufinden, ob die Akteure, die im Zusammenhang mit nachhaltiger Stadtentwicklung als wichtig

angesehen werden, auch im Zusammenhang mit der Bürgerstiftung stehen. Zum anderen wurde die spezifische Art der Zusammenarbeit zwischen der Bürgerstiftung und der jeweiligen Akteursgruppe untersucht, um herauszufinden, welche Rolle die Stiftung dabei spielt. In diesem Zusammenhang wird nicht nur die Situation erfasst, sondern es werden auch Begründungen angegeben, die seitens der Interviewpartner für ihr Handeln und für die Entwicklung der Bürgerstiftung geäußert wurden.

### C4.2.1 Akteure Nachhaltiger Stadtentwicklung



Um die lokalen Kooperationsstrukturen nachvollziehen zu können, in denen Bürgerstiftungen ihre Rolle finden müssen, wurden die Interviewpartner gebeten, Aussagen zu herausragenden Akteuren nachhaltiger Stadtentwicklung und zu üblichen Wegen der Zusammenarbeit zu machen. Gefragt nach wegweisenden Akteuren nachhaltiger Stadtentwicklung, nennen die Interviewpartner an erster Stelle Politik und Verwaltung, gefolgt von Vereinen, die sich durch Ihre Arbeit in der Öffentlichkeit einen Namen gemacht haben wie beispielsweise der BUND oder andere lokale Umweltschutzvereine. So freut sich eine Vertreterin der KoWo in Erfurt dass man auf Veranstaltungen zunehmend mehr Vereine sieht, „die sich für die Bürger Erfurts engagieren und damit das Leben in Erfurt in Gang halten, wieder in mehr Bewegung bringen“ (Interview E6). „Weitere Akteure“, so ein Vertreter des Umweltamtes München, „sind auch Unternehmen, die sich ab und zu immer mal wieder reinhängen“ (Interview M1). Hierbei handelt es sich insbesondere um lokal verankerte Unternehmen. In München sind dies zum Beispiel BMW, die Hypo-Vereinsbank, die Sparkasse und die Allianz-Versicherung, die sich in den Bereichen Bildung für Nachhaltige Entwicklung oder nachhaltige Mobilität engagieren – sowohl personell als auch finanziell.

### SCHLÜSSELORGANISATIONEN

Zusätzlich zur Verwaltung, der im Rahmen nachhaltiger Stadtentwicklung stets eine Schlüsselrolle zugesprochen wird – wie die durchweg auf Verwaltungshandeln ausgerichteten Nachhaltigkeitsprogramme zeigen – existiert in jeder Stadt der Fallbeispiele eine bedeutende Organisation, die maßgeblichen Einfluss auf den Prozess nachhaltiger Stadtentwicklung hat: In Erfurt ist das die BürgerWerkStadt, die im Rahmen des Agendaprozesses gegründet wurde, um den Prozess von Kommunalwahlen und von der Verwaltung unabhängig zu machen, in Leipzig ist es das Agendabüro, das nicht von der Stadt sondern von Leipziger Unternehmen getragen wird und in München ist das der Verein Greencity, der viele Münchner Vereine zusammengebracht hat, um eine autofreie Innenstadt zu realisieren und seitdem eine Initiativkraft in der Stadt darstellt.

**Erfurt:** Die BürgerWerkStadt wurde auf Initiative des Agendabüros als Verein gegründet. Heute wird sie ehrenamtlich von demjenigen geleitet, der auch die Bürgerstiftung initiiert hat. Trotz der

Personalunion des Vorsitzenden, der gleichzeitig Agenda-Beauftragter der Stadt ist, ist der Verein unabhängig von der Arbeit der Verwaltung und rein ehrenamtlich aufgestellt. Die BürgerWerkStadt betreut einige fortlaufende Projekte in Erfurt, die seitens der Verwaltung, der Politik und der Bürgerschaft als erfolgreich anerkannt sind und die immer wieder von den Interviewpartnern genannt werden, wenn sie hervorhebenswerte Beispiele nachhaltiger Entwicklung in Erfurt nennen sollen. Dazu gehören die Grüne Hausnummer als Auszeichnung für ökologisches Bauen, das nachhaltige Stadtportal [www.lifeguide-erfurt.de](http://www.lifeguide-erfurt.de) und Ökoprofit als mittlerweile weit verbreitetes Projekt, bei dem sich lokale Unternehmen zur praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen verpflichten. Anregungen aus der BürgerWerkStadt werden auch in politische Entscheidungen überführt wie beispielsweise die Entwicklung einer Solaren Hausnummer in Anlehnung an die Grüne Hausnummer. Wie schon erwähnt, ist aus der BürgerWerkStadt die Bürgerstiftung hervorgegangen und viele Akteure sind identisch.

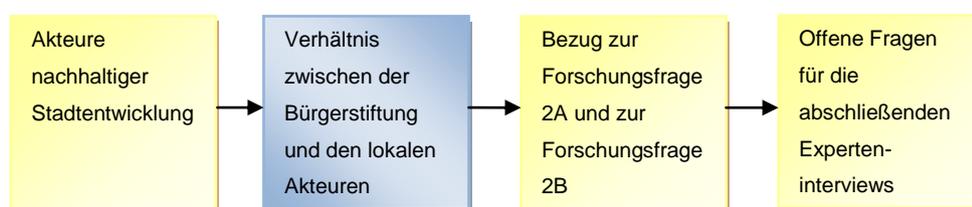
**München:** In der Bayerischen Landeshauptstadt ist es der gemeinnützige Verein Greencity, der in Bezug auf nachhaltige Stadtentwicklung federführend ist. Er wurde 1990 anlässlich der Diskussion um eine autofreie Innenstadt gegründet. Mittlerweile umfasst sein Tätigkeitsspektrum die Themen Klimaschutz, nachhaltiger Mobilität und Stadtgestaltung. Ziel der Aktivitäten ist die ökologische Stadtgestaltung und die Verbesserung der Lebensqualität in München. Ein hauptamtliches Büroteam sowie Ehrenamtliche und Aktive organisieren, koordinieren und unterstützen eine Vielzahl weitreichender Projekte. Dabei steht die Nachhaltigkeit nach eigenen Angaben im Mittelpunkt: „Mit Kreativität, visionärer Weitsicht und dem Blick für's Machbare begehen wir andere Wege, um diese Nachhaltigkeit im täglichen Leben mit Spaß zu erreichen“ ([www.greencity.de](http://www.greencity.de)). Green City unterstützt auch die lokale Agenda 21 mit Schwerpunkt auf den Themen nachhaltiger Mobilität und Klimaschutz; einen regelmäßigen, direkten Austausch mit der Stiftung gibt es aber nicht.

**Leipzig:** Hier kann man dem Agendabüro eine solche Schlüsselposition zuordnen. Im Gegensatz zu den anderen untersuchten Städten ist es nicht in der Stadtverwaltung angesiedelt, sondern trägt sich über Sponsoring und Spenden von Unternehmen (vgl. Interview L1). Allerdings bekommt das Agendabüro von der Stadt jährliche Mittel über Honorarverträge, wie beispielsweise zur Vergabe des Agendapreises. Der Leipziger Agendaprozess wird durch einen Koordinierungskreis geleitet. Sprecher des Koordinierungskreises sind Bürgermeister Heiko Rosenthal und Dr. Sigrun Kabisch vom Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung. Über hundert Institutionen haben im Jahr 2000 das Programm der Agenda 21 unterzeichnet und weiterentwickelt, so dass es 2007 überarbeitet veröffentlicht werden konnte. Wichtige Institutionen, die aus dem Leipziger Agendaprozess hervorgegangen sind, sind die Freiwilligenagentur und die Stiftung *Bürger für Leipzig*. Das Agendabüro ist sehr aktiv und eng mit der Stiftung verknüpft: Der Geschäftsführer des Agendabüros ist im Stiftungsvorstand und hat die Stiftung mit gegründet.

Übergreifende Arbeitskreise und Austauschforen der verschiedenen Akteure zur nachhaltigen Stadtentwicklung, wie sie vielfach einleitend in lokalen Agendaprozessen initiiert wurden, existieren in den befragten Städten kaum. In Leipzig und Erfurt bestehen im Rahmen der Agendaprozesse zwar Koordinierungskreise, die mit Multiplikatoren und Vertretern verschiedener Gruppen besetzt sind; „das

ist aber [zumindest in Leipzig] verglichen mit dem Gesamtprozess ein kleiner Kreis, der auch nicht alle Akteure vertritt“ (Interview L1). Auch in Erfurt handelt es sich bei den regelmäßigen Treffen des Runden Tisches nicht um einen übergreifenden Koordinierungskreis. Vielmehr sind die befragten Akteure in zahlreichen einzelnen, themengebundenen Austauschforen vertreten. Da wird beispielsweise im Interview der *Arbeitskreis der Stadt zur familienfreundlichen Infrastruktur genannt*, in dem die KoWo Mitglied ist oder in Leipzig wird hervorgehoben, dass „es in jedem Stadtteil einen Bürgerverein [gibt], die sich bei Planungen einmischen“ (Interview L6). Ein Mitarbeiter des Geysershauses Leipzig verweist aus seinem Kontext auf die „Arbeitsgruppe Soziokultur, in der alle soziokulturellen Zentren in Leipzig vertreten sind und die einen eigenen soziokulturellen Entwicklungsplan vorgelegt haben“ (Interview L2). Weder die Stiftung noch das Agendabüro sind hier Mitglied. Diese Arbeitskreise stehen untereinander nicht im Austausch; dieser kommt lediglich durch Fälle von Personalunion bei den Mitgliedern zustande.

#### C4.2.2 Verhältnis zwischen der Bürgerstiftung und den lokalen Akteuren



Es stellt sich nun die Frage, wie die Bürgerstiftung in das Bild lokaler Akteure passt: Reiht sie sich in die Gruppe der Akteure gleichberechtigt ein oder hat sie eine herausragende Stellung? Wenn sie im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung agiert, müsste sie entsprechend der oben aufgestellten Kriterien, die Zusammenarbeit der privaten Akteure untereinander sowie die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Bürgern unterstützen.

Für eine genauere Untersuchung der Zusammenarbeit von Stiftung und lokalen Akteuren, geht es im Folgenden darum, als ersten Schritt die Akteursgruppen nachhaltiger Stadtentwicklung sowie des weiteren Stiftungskontextes zu identifizieren. Im zweiten Schritt wird dann die Zusammenarbeit zwischen der Stiftung und der jeweiligen Akteursgruppe analysiert. Vergleicht man die Akteure nachhaltiger Stadtentwicklung mit denjenigen, die im Zusammenhang mit der Stiftung stehen, lassen sich teilweise Überschneidungen nachvollziehen. So werden beispielsweise übereinstimmend die Verwaltung, Politik, Vereine, Unternehmen und Medien genannt. Sie alle stehen in unterschiedlichem Verhältnis zur Stiftung:

#### BÜRGERSTIFTUNG UND VERWALTUNG

Die Verwaltung gilt gemeinhin als Schlüsselakteurin lokaler Nachhaltigkeitsprozesse. Dies wird sowohl in den Interviews deutlich (vgl. z.B. Interview E4) als auch an den eingangs untersuchten Nachhaltigkeitsprogrammen, die überwiegend auf den Handlungsbereich der Verwaltung ausgerichtet sind. Überwiegend besteht in den Fallbeispielen ein gutes Verhältnis zwischen Bürgerstiftungen und den Verwaltungen. Allerdings wird dies seitens der Bürgerstiftung auch als Gefahr gesehen, vereinnahmt zu werden, da die Verwaltung die Stiftung gerne als verlängerten Arm ansehen würde.

Das zeigt sich beispielsweise in Erfurt darin, dass die Stiftungsakteure zunehmend von der Verwaltung angesprochen werden. Da geht es dann darum, dass die Stiftung die Ehrenamtsmittel verwalten könnte oder dass die Freiwilligenagentur bei der Stiftung angesiedelt werden könnte. Ein Stiftungsinitiator sieht darin einen Beleg dafür, dass man „mit bestehenden Strukturen nicht zufrieden“ ist und daher an die Stiftung herantritt (Interview E1). Als Handlanger der Verwaltung will jedoch keiner der Stiftungsvertreter die Bürgerstiftung sehen. Dies nach außen zu kommunizieren ist umso schwieriger, je enger die Arbeit von Verwaltung und Stiftung miteinander verzahnt ist, wie beispielsweise beim Matching-Fund der Stadt München mit der Bürgerstiftung.

Trotz der vielfältigen Kontakte zur Verwaltung und den lokalen Agendabüros, wird die Eigenständigkeit der Stiftung gegenüber den lokalen Agendaprozessen betont. Ein Stiftungsinitiator und Agendavertreter in Leipzig geht sogar soweit, dass sich die Stiftung seiner Meinung nach nicht mit dem Agendaprozess identifiziere. Sie sei zwar daraus entstanden, aber das wüssten viele Stifter und Aktive gar nicht (vgl. Interview L1). Ein umgekehrtes Bild in Bezug auf den Agendaprozess hat der ehemalige Agendabeauftragte der Stadt München. „Das einzige, was [seiner Ansicht nach vom Agendaprozess] geblieben ist, ist der Fördertopf, der eigentlich für kooperativ entwickelte Projekte der Agenda 21 gedacht war, und die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München“ (Interview M1). Inwiefern dies auch von den Stiftungsakteuren so gesehen wird, sei dahingestellt. Viele ziehen auch hier, laut einem Vorstandsmitglied, ähnlich wie in Leipzig, nicht mehr unbedingt die Verbindung zur zukunftsfähigen Entwicklung der Stadt, obwohl die Stiftung das Wort *Zukunftsfähigkeit* im Namen führt (vgl. Interview M6). Dies mag in München aber auch an der besonderen Situation liegen, dass der Agendaprozess offiziell abgeschlossen und durch die UN-Dekade *Bildung für nachhaltige Entwicklung* abgelöst wurde, während in Leipzig und Erfurt die Agendaakteure in Personalunion auch in Stiftungsgremien aktiv sind.

## **BÜRGERSTIFTUNG UND POLITIK**

Auch wenn die Politik kaum in die Umsetzung lokaler Nachhaltigkeitsprozesse integriert ist (vgl. Interview L1), ist sie doch diejenige, die per Beschluss die Grundlagen schafft. Viele Agendabeschlüsse wurden sogar einstimmig gefasst und symbolisieren damit eine Parteienübergreifende Einigkeit. Diese politische Grundlage ist eine wichtige Voraussetzung für die nachfolgende Legitimation der Umsetzung (vgl. Interview E1). In Politik ist die Stiftung kaum involviert – lediglich einige Politiker sind engagiert und in Erfurt gibt es beispielsweise einen Ratsbeschluss zur Stiftungsgründung. Seitens der Stiftungsgremien wird in der Regel sehr streng darauf geachtet, dass die Stiftung überparteilich ist und auf gar keinen Fall einer bestimmten politischen Richtung zugeordnet werden kann. So freut sich beispielsweise ein Stiftungsinitiator in Erfurt, dass die Stiftung Vertreter aus allen Fraktionen als Stifter gewonnen hat: „Das ist sehr gut, weil ich dann Menschen in der Stiftung habe, die sich persönlich für das ein oder andere einsetzen können“ (vgl. Interview E1). Hier zeichnen sich Ansätze zur Lobbyarbeit ab, die aber offensichtlich nicht intensiviert oder forciert werden.

Diese Reserviertheit gegenüber Politik und Verwaltung macht die Stiftung zwar einerseits unabhängig, sorgt jedoch auch dafür, dass die Rollenerwartung an die Stiftung kaum soweit geht, dass sie

tiefgreifende Veränderungen bewirken kann. Das kommt am deutlichsten bei den zwei befragten Stiftern der Bürgerstiftung Erfurt heraus, die auf die Frage, welche Rolle die Stiftung in Bezug auf nachhaltige Stadtentwicklung spielen könnte, antworten „Die Stiftung macht ja keine Politik und kann auf die Politik auch wenig Einfluss nehmen“ und auch als Lobbyist sehen sie die Stiftung weit hinter den etablierten Umweltverbänden (vgl. Interview E4).

## **BÜRGERSTIFTUNG UND VEREINE**

Ein anderer Akteur, der im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung von allen Interviewpartnern als wichtiger Akteur genannt wird, ist die Gruppe der Vereine. Sie sind bei der Stiftung in mehrfacher Weise aktiv: sowohl als Fördernehmer als auch als Kooperationspartner. Von den Gremienvertretern selbst wird immer wieder betont, wie wichtig ihnen die Vernetzung mit lokalen Vereinen ist (vgl. Interview E7). Aufgrund ihrer knappen Ressourcen sehen sie darin eine Möglichkeit, die Kräfte zu bündeln und damit zu stärken. Dabei geht es vorrangig darum, ehrenamtliches Engagement und auch die Themen zu konzentrieren, indem beispielsweise gemeinsame Veranstaltungen durchgeführt werden. Die Vereine sind diesbezüglich eher zurückhaltend und kommen kaum von sich aus auf die Stiftung zu (vgl. Interview E1). In Erfurt wird diesbezüglich gerade ein Vorstoß gewagt, indem zwei Vereine und die Stiftung zusammen überlegen, eine Veranstaltung durchzuführen; aber nicht nur die Vereine, sondern auch die Stiftung ist beim Einsatz ihrer ehrenamtlichen und finanziellen Ressourcen hier vorsichtig, wie eines Stiftungsvertreters in Erfurt zeigt: „Da müssen wir jetzt prüfen, bei der geringen Größe, die wir haben, wie wir uns in einem solchen Verbund Profil geben können oder ob wir da untergehen.“ Trotz der Zurückhaltung, sieht aber auch er darin ein Model für die Zukunft und überlegt bereits, welche nachfolgenden Kooperationsveranstaltungen die Stiftung machen könnte (vgl. Interview E1).

Die Stiftung wird als neuer kommunaler Akteur jedoch nicht nur freundlich empfangen, wie ein Vorstandsmitglied der Bürgerstiftung München berichtet: „Am Anfang hatten wir schon einige Schwierigkeiten, weil einige Vereine beim Matching-Fund das Gefühl hatten, dass die Stadt uns Mittel zur Verfügung stellt, die dann bei den Vereinen fehlen. Sie haben dann aber irgendwann eingesehen, dass es sich um eine *win-win-Situation* handelt und wir die Mittel der Stadt lediglich für Projekte bekommen, die wir fördern.“ (Interview M6)

Der einfachste Weg der Kooperation mit lokalen Vereinen, der in allen untersuchten Städten bereits aktiv genutzt wird, ist der über Verbindungspersonen. Wenn Schlüsselpersonen beispielsweise in mehreren Vereinen und der Stiftung aktiv sind, ist eine Abstimmung der Aktivitäten einfach. Ein Beispiel hierfür ist in Erfurt der Kontakt zwischen BürgerWerkStadt und Stiftung. Die BürgerWerkStadt nimmt eine Schlüsselposition im Erfurter Agendaprozess ein und war Initiator der Stiftung. Daher sind viele Mitglieder der BürgerWerkStadt auch Stifter geworden, bis dahin, dass der Vereinsvorsitzende auch Vorsitzender im Stiftungsrat ist. Die personelle Verknüpfung ist für viele Stiftungen der am häufigsten praktizierte Weg. Aufgrund ihrer ausgeprägten Netzwerke auf dieser Ebene fungieren Bürgerstiftungen häufig als Mittler – und können auf diese Weise Unterstützung leisten, auch wenn finanzielle Mittel knapp sind (vgl. Interview E7).

Eine andere Form der Kooperation geht die Stiftung ein, wenn sie sich für ihre operativen Projekte

bestimmte Kompetenzen bei anderen Vereinen sucht. Ein klassisches Beispiel dafür ist die Zusammenarbeit der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München mit dem Bund Naturschutz bei der Information von Kantinen bezüglich ökologischer Ernährung oder auch die Zusammenarbeit der Bürgerstiftung mit dem Geyserhaus in Leipzig zur musischen Bildung von Kindern. Hier ist die Kooperation jedoch in der Regel gepaart mit einer finanziellen Förderung durch die Stiftung. Die beteiligten Projektpartner haben über das gemeinsame Projekt hinaus kaum für Interesse für das Wirken der Stiftung, das bestätigen die Interviews mit den erwähnten Einrichtungen. Die Interviewpartner konnten weder Aussagen zu weiteren Projekten der Stiftungen machen, noch hatten sie im Verlauf der Zusammenarbeit bereits an anderen Stiftungsveranstaltungen teilgenommen (vgl. Interview L2). Als Fördernehmer beschränkt sich das Interesse der Vereine an der Stiftung verständlicherweise auf einzelne Projekte und Förderschwerpunkte. Auch wenn der Nutzen solcher Kooperationen für die Stiftung sehr punktuell erscheint, wird seitens der Initiative Bürgerstiftungen empfohlen, sowohl beratend als auch fördernd tätig zu sein (vgl. Interview Schmied). Die Gründe für diese Empfehlung liegen zum einen darin, dass die Stiftung von anderen gemeinnützigen Einrichtungen in der Stadt nicht als Konkurrenz angesehen werden soll. Zum anderen erweitert auch eine Förderung das Kontaktnetzwerk der Stiftungen und erlaubt einen vertrauteren Umgang bei zukünftigen Abstimmungen oder bei der Kontaktvermittlung auf personenbezogener Ebene. Allerdings wird die Bürgerstiftung aufgrund ihrer geringen Förderkapazität kaum als wichtiger Förderer wahrgenommen (vgl. Interview M2).

Dieses geringe Gewicht der Bürgerstiftung in Bezug auf etablierte Vereine steht auch der Vision der Bürgerstiftung entgegen, Sprachrohr der lokalen Vereine zu sein. Dies war eine der ursprünglichen Ideen bei der Gründung, da die Stiftung als inhaltlich übergreifende Einrichtung agieren kann, so ein Agendavertreter bezogen auf die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München. Ein Vorstandsmitglied in Leipzig sieht für ihre Stiftung zumindest im Kleinen Umsetzungsmöglichkeiten, „wenn es ein gemeinsames Feindbild gibt“ und sieht die Funktion Sprachrohr zu sein, durchaus als Ziel, wenn auch als sehr ambitioniertes (vgl. Interview L6).

## **BÜRGERSTIFTUNG UND UNTERNEHMEN**

Bezieht man sich auf ein Akteursgefüge aus Staat, Markt und Zivilgesellschaft, so fehlt in der bisherigen Untersuchung noch der Blick auf lokale Unternehmen als Akteure nachhaltiger Stadtentwicklung. In einigen Agendaprozessen – so auch in Erfurt – besteht beispielsweise eine Einbeziehung über Ökoprofit. Andere Unternehmen beteiligen sich finanziell am lokalen Nachhaltigkeitsprozess wie dies beispielsweise in Leipzig der Fall ist, wo das Agendabüro von lokalen Unternehmen getragen wird (vgl. Interview L1). Die dritte Form der Unternehmensbeteiligung ist inhaltlicher Natur. So wird in München beispielsweise von Unternehmen berichtet, „die sich ab und zu immer mal wieder reinhängen: Beispielsweise hat Siemens das Wuppertal Institut beauftragt, ein Szenario für ein CO<sub>2</sub>-freien Stadtteil zu erstellen, BMW engagiert sich bei nachhaltigem Verkehr, dann noch die Hypo-Vereinsbank und die Allianz, die sich für Bildung für nachhaltige Entwicklung engagieren, mit der Begründung, dass ihre zukünftigen Mitarbeiter alle schon mal was davon gehört haben sollten“ (Interview M1).

Auch Bürgerstiftungen kooperieren mit Unternehmen und Unternehmern. In den Fallbeispielen geschieht dies eher im kleinen Maßstab, wie beispielsweise bei der Zusammenarbeit der Bürgerstiftung Erfurt mit einer Schreinerei, die kostenlos die Ständer für die Stifterschokolade herstellt (vgl. Interview E1) oder in Leipzig mit einer Werbeagentur, die kostenlos Werbung für ein Stiftungsprojekt in der Stadt verteilt (vgl. Interview L2).

Die Zusammenarbeit von Unternehmen mit der Bürgerstiftung ist sehr vielschichtig: Mit Blick auf den zeitlichen Umfang kann man zwischen kontinuierlichem und punktuelltem Engagement unterscheiden. Bezüglich der Art der Beteiligung sind Unterschiede in finanzieller und inhaltlicher Unterstützung oder über Kontaktvermittlung zu erkennen. Letzteres ist für die Stiftung nicht nur in der Zusammenarbeit mit Unternehmen wichtig, sondern stellt aufgrund der in der Regel geringen Größe der Stiftung insgesamt eine wichtige Arbeitsgrundlage dar. Die Stiftung sieht die Kontaktvermittlung sogar ebenso als ihre Aufgabe an wie die Förderung. So erläutert ein Vorstandsmitglied in Erfurt, dass die Stiftung aufgrund der geringen Kapitalerträge derzeit überwiegend operativ tätig ist: „Wenn wir Förderanfragen bekommen, versuchen wir den Projektträgern durch Kontaktvermittlung weiterzuhelfen. [...] Wir wollen auch in Zukunft diese Position ausbauen, so dass wir nicht nur wegen einer Förderung, sondern auch zur Vernetzung angesprochen werden.“ (Interview E7)

Bezogen auf Gremienmitglieder, die Unternehmer sind, geht ein Stiftungsinitiator in Erfurt noch einem Schritt weiter. Diese möchte er nicht nur als Netzwerkmitglied, sondern auch als Multiplikatoren gewinnen. Mit diesem Ziel vor Augen wurden Stiftungsratsmitglieder angeworben, die nicht nur Geld, sondern auch Dienstleistungen anbieten: „Das Radio stellt uns Räume zur Verfügung für Empfänge, das Pressebüro der Stadt hat uns die Website gemacht etc. Im Stiftungsrat sind also lauter Stifter, die sich auch mit einbringen. Das hat dann in Punkto Nachhaltigkeit auch gleich Multiplikationswirkung: Wenn sich der Tischler, der mit zertifiziertem Holz arbeitet, einbringt und das Café, das faire Stifterschokolade herstellt, dann greift dies alles mit dem Ziel der Nachhaltigkeit ineinander.“ (Interview E1)

Teilweise sind einzelne Unternehmer oder Unternehmen als Stifter vertreten und unterstützen damit die Arbeit der Stiftung auf lokaler Ebene insgesamt. Viele Stifter kommen beispielsweise aus den Reihen der Betriebe, die bereits beim Ökoprofit mitgemacht haben (vgl. Interview E1). Andere beteiligen sich punktuell finanziell oder inhaltlich, wenn das derzeitige Projekt „in das Fundraising-Konzept [ihres] Unternehmens passt“ (vgl. Interview L5).

Dabei darf nicht übersehen werden, dass bei punktuellen Förderungen für das Unternehmen immer auch die Marketingwirkung wichtig ist. Ein Beispiel hierfür ist der Ideenwettbewerb der Bürgerstiftung Erfurt, dessen Preisgeld aus Mitteln der Sparkasse Mittelthüringen bestritten wurde. Ein Vorteil für die Bürgerstiftung besteht jedoch darin, dass sie vom Kooperationspartner nicht als eine von vielen gemeinnützigen Organisationen angesehen wird, sondern als in ihrer Stadt einmalige Einrichtung, die einflussreiche Bürger als Stifter sowie einen eigenen Kapitalstock miteinander verbindet. Dadurch wird ein Gespräch auf Augenhöhe möglich. Damit geht jedoch auch einher, dass der finanzielle Anspruch der Partnerunternehmen an die Stiftung so ist, dass Projekte von Unternehmen und Stiftung gemeinsam getragen werden. Die Vertreterin eines Partnerunternehmens der Bürgerstiftung Erfurt fasst diesen Anspruch wie folgt zusammen: „Es geht ja nicht immer nur ums Kontakte knüpfen: Im

Endeffekt geht es ja auch ums Geld – auch wenn keine großen Kosten entstehen. Ich denke, dass wir das Konzept gemeinsam [mit der Stiftung] erstellen und auch die Kosten gemeinsam tragen.“

(Interview E6) Diese Position des gleichberechtigten Teilhabers bedeutet für die Stiftung mit ihrem geringen Kapital und ausschließlich ehrenamtlichen Akteure einerseits eine große Chance, andererseits ist damit jedoch auch ein hoher Anspruch verbunden, der eine Last darstellt. Für die Ehrenamtlichen in den Stiftungsgremien geht damit einher, dass sie bei gemeinsamen Projekten mit Unternehmen zum Teil noch Mittel für den eigenen Aufwand akquirieren müssen.

## **BÜRGERSTIFTUNG UND BÜRGER**

Besonders schwer zu fassen, ist der zahlenmäßig größte Akteur nachhaltiger Stadtentwicklung: die nicht organisatorisch eingebundenen Bürgerinnen und Bürger. Sie unterscheiden sich schon deshalb von der Gruppe der gemeinnützigen Vereine, die häufig der Einfachheit halber stellvertretend wird, weil Bürger als Individuen eine gänzlich andere Ansprache benötigen und eher punktuell eingebunden werden können. Im Rahmen der lokalen Agendaprozesse gibt es vermehrt die Bemühung, Bürgerinnen und Bürger im Rahmen von Arbeitsgruppen zu binden, um sie in den gesamten Kontext nachhaltiger Entwicklung zu stellen. Auch in den untersuchten Städten gab oder gibt es solche Arbeitsgruppen, die zu bestimmten Themen arbeiten, sowie Runde Tische als zentrale Bürgergremien. Über die Arbeitsgruppen hinaus, in denen die Teilnehmenden entsprechend ihrer ohnehin schon bestehenden Interessen zusammenkommen, ist es erklärtes Ziel einer nachhaltigen Stadtentwicklung Bürgerinnen und Bürger zu erreichen, die weder organisiert noch sensibilisiert sind. Dieses Ziel der breiten Verankerung ihrer Nachhaltigkeitsziele in der Gesellschaft verfolgt auch die Bürgerstiftung.

In der vorliegenden Untersuchung wird die Meinung der Bürgerinnen und Bürger einer Stadt erfasst, indem lokale Medienvertreter interviewt werden. Sie sind diejenigen, die professionell entscheiden, was die Menschen in der Stadt für Informationen über ihre Stadt erhalten und was als Schwerpunkt behandelt wird. Die Gespräche bestätigen, dass sich die meisten bisher noch keine Gedanken über nachhaltige Stadtentwicklung gemacht haben und auch die Bürgerstiftung ihrer Stadt nicht kennen. Erschwerend kommt beispielsweise in München hinzu, dass der Lokalteil der Süddeutschen Zeitung (SZ) räumlich und inhaltlich ein sehr breites Spektrum abdeckt. So sagte der Redakteur der SZ das Interview ab, obwohl er gelegentlich über die Stiftung schreibt, da er weder über die Stiftung noch über nachhaltige Entwicklung in München allgemein auf dem Laufenden sei. Auch ein freier Redakteur musste in München aus demselben Grund absagen.

Insbesondere in großen Städten wie München ist die Informationsfülle und die Anzahl aktiver Organisationen so groß, dass eine relativ kleine Bürgerstiftung eher ein Nischendasein führt, aus ihren Kreisen nur schwer heraus kommt und erst recht nicht breitenwirksam agiert. Selbst eine Oberstufenschülerin in München, die von der Bürgerstiftung für Ihre Facharbeit ausgezeichnet wurde, kannte die Stiftung vorher nicht und nahm auch in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung ihrer Stadt „nichts Konkretes wahr“: „Ich habe mich ja auch damit beschäftigt, was nachhaltige Entwicklung ist, um mich auf den Stiftungspreis zu bewerben. Aber da fällt mir jetzt nichts ein, was mir im Alltag in München begegnet“ (Interview M4). Es ist jedoch nicht nur ein Problem von Millionenstädten, auch in

Leipzig musste der Interviewpartner des Geyserhauses passen, als er zur Außenwirkung der Stiftung befragt wurde: „Im Rahmen unserer Zusammenarbeit bekomme ich über Gespräche natürlich mit, was die Stiftung sonst noch macht. Außerhalb dieser Kontakte bin ich allerdings noch nicht auf Informationen über die Stiftung oder deren Projekte gestoßen“. (Interview L2) Dies ist umso erstaunlicher, da er viel Kontakt in den Bereich der Soziokultur hat, bei der eine Verbindung mit der Stiftung zu erwarten gewesen wäre.

Auch wenn Bürgerstiftungen immer wieder versuchen, mit ihren Projekten die breite Öffentlichkeit zu erreichen, bedienen sie in der Regel ein gleichbleibendes Klientel: die interessierte und bereits für nachhaltige Themen sensibilisierte Mittelschicht. Bezogen auf die Ansprache einkommensstarker Kreise füllt sie jedoch eine Lücke, die üblicherweise von Einrichtungen wie dem Rotary-Club besetzt ist: Sie spricht Menschen an, die sich für die Zukunft ihrer Stadt und ihrer Kinder einsetzen möchten – sowohl finanziell als auch durch zeitliches Engagement – aber keine eigene Stiftung gründen möchten. Auf diese Weise wird privates Kapital in Richtung Nachhaltigkeit umgelenkt, das sonst nicht unbedingt in der Weise investiert oder gespendet würde.

### **VERNETZUNG ALLGEMEIN**

Die Stifter verfolgen unterschiedliche Ziele, die sie mithilfe der Bürgerstiftung erreichen wollen. Neben den inhaltlichen Visionen, die das breite Spektrum nachhaltiger Entwicklung betreffen, gibt es insbesondere seitens der Stiftungsinitiatoren auch strategische Ziele: Sie möchten die Stiftung gerne zum Knotenpunkt der Akteure innerhalb der Stadt machen. Abgesehen davon, ob und wie dies realisierbar ist, stimmt diese gewünschte Funktion der Bürgerstiftung genau mit den strukturellen Zielen einer nachhaltigen Stadtentwicklung überein. In den nationalen und internationalen Zielformulierungen wird die gleichberechtigte Verknüpfung lokaler Akteure angestrebt, um eine Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens auf allen Ebenen zu sichern (Agenda 21, Kap. 23.1-24.4).

Das unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten angestrebte Ziel der Vernetzung lokaler Akteure, scheint in Bezug auf die gemeinsame Durchführung operativer Projekte mit Unternehmen eher zu funktionieren als auf dem Weg der einseitigen Förderung: Wenn die Stiftung als Förderin von Vereinen auftritt, wird sie sowohl von den Geförderten als auch von der Öffentlichkeit nicht auf gleicher Augenhöhe wahrgenommen, und auch die inhaltlichen Projektziele werden nicht der Stiftung, sondern dem Fördernehmer zugeschrieben. Die Förderaktivität ist mit Blick auf die Rolle der Stiftung als Vernetzerin und Moderatorin also nicht zielführend. Sie kann deshalb im Sinne nachhaltiger Stadtentwicklung nur aus zwei Gründen verfolgt werden: Zum einen aus strategischen Gründen, um ein positives Image aufzubauen und den anderen gemeinnützigen Einrichtungen zu zeigen, dass man ihnen nicht die Fördergelder streitig macht und zum anderen aus inhaltlichen Gründen, um die vielen Schwerpunkte nachhaltiger Stadtentwicklung abzudecken – auch wenn die eigenen personellen Ressourcen erschöpft sind.

Die Stiftung ist eine Akteurin von vielen innerhalb der Stadt (vgl. Interview L1) und hat zudem mit der Schwierigkeit zu kämpfen, dass sie eine junge Akteurin ist und damit keine traditionelle Schlüsselposition einnimmt. Am ehesten hat das offensichtlich die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges

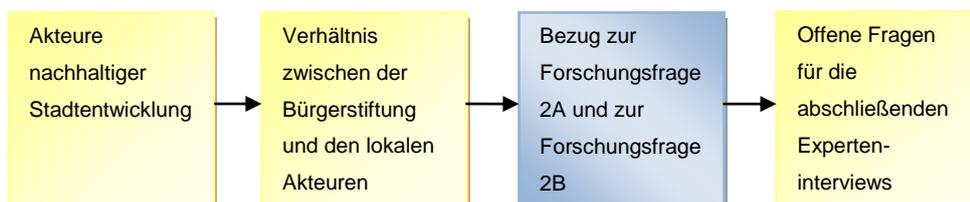
München durchbrochen, da sie in Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung und durch deren finanzielle Unterstützung zumindest unter den Akteuren nachhaltiger Entwicklung anerkannt ist (vgl. Interviews M1 und M2). Aber auch sie wird eher als Fördereinrichtung gesehen, ohne dass ihre eigenen inhaltlichen Schwerpunkte bekannt sind.

Es wird in den Experteninterviews (Kap. D) zu klären sein, ob die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München den jüngeren Bürgerstiftungen hier einen deutlichen Schritt voraus ist oder ob Bürgerstiftungen generell vorrangig als prozessflankierende Fördereinrichtungen geeignet sind.

Die Vernetzungsfunktion wird durchaus nicht von allen Stiftern und übrigen Interviewpartnern als Ziel wahrgenommen. Für einige hat die Stiftung aufgrund ihrer strukturellen Besonderheit des eigenen Kapitalstocks eher die Aufgabe, als Förderin dort einzugreifen, wo der Staat nicht in Richtung Nachhaltigkeit agiert. Damit wäre die Stiftung keine Lückenbüsserin, die einspringt, wenn sich der Staat aus seiner Pflicht zurückzieht, sondern sie würde die nachhaltige Stadtentwicklung im großen Stil mitgestalten – beispielsweise durch kostenlosen ÖPNV (vgl. Interview E4).

Es stellt sich an diesem Punkt also die Frage, ob die Vernetzungsfunktion eine Übergangsfunktion ist, da die Stiftung derzeit aufgrund ihrer knappen Mittel gar nicht anders kann, als sich darauf zu verlegen oder ob die Vernetzungsfunktion das Ziel ist. Derzeit dient sie der Stiftung dazu, mehr Stifter kennen zu lernen und finanziell einzubinden. Um den Erfolg von letzterem zu gewährleisten, ist zu prüfen, ob und in welchem Maße Kooperationspartner tatsächlich Stifter werden. Die Erfahrungen der Interviews haben eher nicht bestätigt, dass eng eingebundene Kooperationspartner zusätzlich Stifter werden (vgl. Interviews E6 und L2). Hingegen wirkt es so, als würden sich Akteure, die nur punktuell eingebunden werden, gerne zusätzlich zu ihrer ehrenamtlichen Arbeit noch finanziell einbringen. Dies wird beispielsweise in Leipzig bei einem befragten Versicherungsvertreter und einem Softwareentwickler deutlich, die sich zusammen mit ihren Unternehmen punktuell sowohl als Stifter als auch als Spender oder ehrenamtliche Akteure einbringen (vgl. Interviews L3 und L5).

#### C4.2.3 Anspruch und Wirklichkeit der Stiftungsarbeit (Forschungsfrage 2A)



Mit Blick auf die Bedeutung externer Kooperationen in den eingangs untersuchten Nachhaltigkeitsprogrammen, würde man bei Bürgerstiftungen zwei Richtungen erwarten:

- Bürgerstiftungen arbeiten mit Verwaltung, ges. Gruppen und Wirtschaftsvertretern zusammen.
- Bürgerstiftungen stärken die Zusammenarbeit gesellschaftlicher Gruppen untereinander.

Betrachtet man die oben genannten Akteure in ihrem Zusammenspiel ohne die Stiftung, kann eine Zusammenarbeit punktuell zu bestimmten Themenschwerpunkten festgestellt werden. Dies zeigen Initiativen wie beispielsweise die Kampagne zur gesunden Kantine in München oder Ökoprofit in

Erfurt. Solche punktuellen Kooperationen werden in der Regel von der Verwaltung initiiert und begleitet. Die Agendabüros sind, soweit vorhanden, Ansprechpartner für Anfragen von außen, vermitteln Fördermittel oder leisten Informationsarbeit. Die lokalen Akteure untereinander arbeiten nur dann zusammen, wenn sie gemeinsame Projekte verfolgen beziehungsweise sich gegenseitig bei Kampagnen unterstützen. Einen Austausch insgesamt gibt es nur durch die themengebundenen Zusammentreffen, die durch die Verwaltung organisiert werden oder durch ungeplante Treffen, wobei es in jeder Stadt Vereine gibt, denen eine zentralere Rolle zugesprochen wird. Die Bürgerstiftung hat in keiner der untersuchten Städte die Schlüsselrolle übernommen. Allerdings versucht sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten, andere Akteure miteinander zu verbinden. Wird sie in Bereichen angefragt, die sie selbst nicht abdeckt, so versuchen die Vertreter aus Vorstand und Stiftungsrat häufig, den Anfragenden mit passenden Akteuren aus ihrem Netzwerk zusammenzubringen.

Von einer Bürgerstiftung, die im Sinne nachhaltiger Entwicklung agiert, würde man in Anlehnung an die ausgewerteten Nachhaltigkeitsprogramme zudem erwarten, dass sie selbst mit Verwaltung, gesellschaftlichen Gruppen und Wirtschaftsvertretern zusammenarbeitet. Hier zeigt die Realität, dass die Erwartungen an die Stiftung nicht zu hoch angesetzt werden dürfen, wenn man die damit verbundenen Ziele mit den beschriebenen individuell begrenzten und im Vergleich der Akteure eher geringen Mitteln erreichen möchte. Keine der untersuchten Stiftungen hat eine führende Rolle unter den Akteuren. Trotzdem hat sie zu den relevanten Akteuren Kontakt, den sie auf unterschiedliche Weise nutzt:

So fördert die Bürgerstiftung gesellschaftliche Gruppen, genauer gesagt gemeinnützige Vereine auf zweierlei Weise: Erstens fördert sie ihre Projekte oder bezieht sie in operative Projekte mit ein. Damit fördert sie direkt den Vereinszweck und stärkt den jeweiligen Verein in seiner Arbeit und Außenwirkung. Zweitens sind Bürgerstiftungen – wie beschrieben – erfolgreich darin, Synergien zu nutzen. Auf diese Weise werden Vereine untereinander sowie mit Unternehmen und anderen lokalen Akteuren vernetzt und im Idealfall kann die ein oder andere Aktivität gemeinsam mit Partnern des Netzwerkes durchgeführt werden. Natürlich stehen die Vereine einer Stadt, die ähnliche Ziele verfolgen, auch ohne Hilfe der Stiftung miteinander in Kontakt. Da die Stiftung jedoch in der Regel eine breitere Ausrichtung hat als Vereine, begegnen sich in dem Netzwerk der Stiftung erwartungsgemäß vorher unbekannte Gesichter.

Deutlich zurückhaltender ist die Stiftung beim Kontakt mit Politik und Verwaltung. Politiker werden zwar eingeladen, sich als Stifter zu beteiligen; dabei wird jedoch streng darauf geachtet, keine einzelne Partei zu bevorzugen. So tritt die Stiftung insgesamt politisch neutral auf. Als Folge dieser Zurückhaltung verzichtet sie zudem darauf, Lobbyarbeit zu machen oder sich konkret in Stellungnahmen politisch zu äußern. Vorsichtig, aber trotzdem offener ist der Kontakt zur Verwaltung; er konzentriert auf die Kontakte, die es zur Umsetzung der Stiftungsprojekte braucht. Zu den Agendabüros besteht in der Regel eine engere Beziehung, bis hin zur Personalunion.

Ein weiterer Partner, den die Stiftung mit einzubeziehen bemüht ist, sind lokale Unternehmen. Auch wenn der Weg der Unternehmenskooperation mühsam ist, zeigt sich in den untersuchten Städte an Projekten wie dem *MarktPlatz* in Erfurt und der Auktion in Leipzig doch, dass die Bürgerstiftung auf

diesem Gebiet Erfolge zu verzeichnen hat. Häufig bestehen zudem gute Kontakte zu lokalen Geldinstituten – insbesondere Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken – die beispielsweise Preisgelder für Wettbewerbe der Stiftung zur Verfügung stellen oder sogar ins Stiftungskapital investieren.

Abschließend soll die Kooperation der Stiftung mit der größten Akteursgruppe in Bezug auf die Kriterien nachhaltiger Stadtentwicklung betrachtet werden: den Bürgerinnen und Bürger. Dieser Akteur wird in den Interviews erstaunlicherweise nur implizit genannt. An dieser Stelle soll sich die Untersuchung auf die öffentliche Wirkung der Stiftungsarbeit konzentrieren. Nachhaltige Stadtentwicklung kann nur gelingen, wenn die Bürgerinnen und Bürger wissen, was nachhaltige Entwicklung ist und wenn ein Interesse für die entsprechende Entwicklung der eigenen Stadt besteht. Die Bürgerstiftung ist in der komfortablen Situation, dass sie mit Projekten für Nachhaltigkeit werben kann. Diese Konkretisierung vereinfacht einerseits die Vermittlung der komplexen Thematik, andererseits reduziert sie sie aber auch derart stark, dass den meisten Bürgerinnen und Bürgern der Bezug der Projekte zur nachhaltigen Stadtentwicklung als Ganzes nicht mehr bewusst ist. Eine zweite Werbemöglichkeit, die die Bürgerstiftung neben ihren Projekten exklusiv hat, ist die Verbundenheit zur eigenen Stadt. Dies wird insbesondere in Erfurt und Leipzig deutlich, wo unterstützt von den dortigen Bürgerstiftungen eine Identifikation mit der eigenen Geschichte stattfindet, die zu DDR-Zeiten nicht in vollem Umfang gelebt werden konnte. Trotz der ihr eigenen Ansätze, die die Bürgerstiftung zur Einbeziehung und Motivation jedes einzelnen hat, bleibt die Öffentlichkeitsarbeit dauerhaft ein Thema.

#### C4.2.4 Gründe für die Stiftungsentwicklung (Forschungsfrage 2B)

Auch in Bezug auf die Rolle der Bürgerstiftung in externen Netzwerken, soll die nachfolgende Tabelle eine Übersicht gewähren. Die letzte Spalte wird nachfolgend erläutert, während die beiden anderen Spalten eine Zusammenfassung der Beantwortung der Forschungsfragen 1 und 2A darstellen.

Anforderungen (1)	Umsetzung der Anforderungen (2A)	Gründe für Stiftungshandeln (2B)
Stiftungen arbeiten mit Verwaltung, ges. Gruppen und Wirtschaftsvertretern zusammen.	vorsichtige Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung keine Lobbyarbeit die Stiftung bringt Akteure zusammen Gemeinsame Projekte mit Wirtschaftsvertretern wenig Öffentlichkeitsarbeit	Sorge, von Parteien oder Verwaltung instrumentalisiert zu werden. Kontakte anstatt Geld vermitteln Kontakt zur Wirtschaft auf Augenhöhe Hoffnung auf Zustiftungen Öffentlichkeitsarbeit wird vergessen / Zeitmangel
Stiftungen stärken die Zusammenarbeit ges. Gruppen.	gesellschaftliche Gruppen arbeiten punktuell zusammen	die junge Stiftung wird nicht als Moderatorin akzeptiert.

Abb 28: Übersicht der Forschungsfragen 1 und 2 bezüglich der Vernetzung

Auch wenn die Bürgerstiftung den Schwerpunkt ihrer Arbeitsweise in der Vernetzung sieht (vgl. Interview E1), erreicht sie nicht alle Ziele, die damit in den Nachhaltigkeitsprogrammen verbunden

werden. Am schwersten ist sicherlich das Ziel zu erreichen, dass die gesellschaftlichen Akteure untereinander besser zusammenarbeiten und sich nicht als Konkurrenz ansehen. Die Stiftung versucht in diesem Feld bedarfsorientiert aktiv zu werden und Vertreter gleicher Interessen zusammenzubringen. Aufgrund der unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtung der lokalen Akteure sowie dem begrenzten Zeitbudgets aller Akteure, findet sich dieses auf temporäre Zusammenarbeit ausgerichtete Nebeneinander der verschiedenen Akteure in vielen deutschen Städten wieder. Im Rahmen vieler Agendaprozesse wurde anfangs versucht, eine übergreifende Koordination herzustellen, die jedoch nach einigen Jahren mit Kürzung der dafür vorgesehenen Verwaltungsmittel wieder eingestellt wurde. Keine der untersuchten Bürgerstiftungen strebt an, regelmäßig einen übergreifenden Austausch zu organisieren. Es kann darüber spekuliert werden, ob dies grundsätzlich Aufgabe der Stiftung sein soll oder kann. In den Nachhaltigkeitsprogrammen ist dieses Ziel zwar verankert, jedoch sehen diese als Akteurin hierfür in der Regel die Verwaltung vor, die deutlich mehr personelle Kapazitäten und auch einen höheren Bekanntheitsgrad hat als die Stiftung.

Die zweite Zielrichtung neben der Stärkung externer Netzwerke ist die Kooperation mit lokalen Akteuren:

Die Bürgerstiftung sucht in der Regel zwar Kooperationspartner, konzentriert sich hierbei jedoch vorrangig auf Partner, zu denen ein einfacher Zugang besteht sowie auf solche, die aufgrund ihrer Kompetenzen in einem operativen Projekt benötigt werden. So ging die Stiftung Bürger für Leipzig beispielsweise auf das Geysierhaus im Rahmen des Projektes zur musischen Früherziehung zu. Auch durch die Förderung gesellschaftlicher Gruppen entstehen mitunter Kontakte, die der Stiftung helfen, mit ihren knappen Mitteln umfangreichere Projekte zu verwirklichen.

Akteure nachhaltiger Stadtentwicklung sind zudem Bürgerinnen und Bürger, die nicht in Vereinen oder Verbänden organisiert sind. Sie sind in der Regel nur über öffentlich zugängliche Veranstaltungen, Kampagnen oder die Presse zu erreichen. Insbesondere in der kontinuierlichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit haben alle untersuchten Bürgerstiftungen Defizite, die schlicht im Zeitmangel begründet sind. Die überwiegend ehrenamtlich organisierte Arbeit muss sich auf das Wesentliche konzentrieren und dazu wird die kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit in der Regel nicht gezählt. Die Ausnahme bilden Fundraising-Kampagnen, in die gezielt Kapazität zur Mittelakquise investiert wird. Diese eher kurzzeitigen Aktivitäten können gut von Ehrenamtlichen geleistet werden.

Zur Politik wird hingegen eine bewusste Distanz gehalten, um nicht in eine politische Ecke gedrängt zu werden. Auch gegenüber der Verwaltung ist die Kooperationsbereitschaft zurückhaltend. Sowohl bei einer Zusammenarbeit mit der Politik als auch mit der Verwaltung besteht seitens der Stiftung die Sorge, dass sie im Vergleich zu diesen beiden großen Akteuren nicht als gleichberechtigter Partner angesehen wird. Auch wenn daher die Zurückhaltung der Bürgerstiftungen nachvollziehbar ist, sprechen wissenschaftliche Untersuchungen zur Effektivität bürgerlichen Engagements doch dafür, die Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung zu suchen. So hat Erhard Treutner beispielsweise herausgefunden, dass Bürgerinitiativen wesentlich erfolgreicher sind, wenn sie die Verwaltung im Rücken haben (Treutner 1998). Dass die eingangs untersuchten Nachhaltigkeitsprogramme eine solche Zusammenarbeit ebenfalls empfehlen, ist also offensichtlich nicht nur der Zusammensetzung des Gremiums geschuldet, das die Nachhaltigkeitsprogramme entwickelt hat. Vielmehr liegt in der

Kooperation tatsächlich die Chance begründet, dass die Partner beim Einsatz für die gemeinsame Sache gestärkt werden.

Da für die Bürgerstiftung der Kapitalaufbau eine wesentliche Rolle spielt, um die Wirkung ihrer Aktivitäten und ihre Position in der Stadt zu stärken, werden Unternehmen als wesentliche Partner oder Stifter angesehen. Es wird zwar immer wieder betont, dass auch kleine Beträge besonders hoch geschätzt werden, da sie der Ursprungsidee von Bürgern für Bürger entsprechen, trotzdem erleichtern finanzstarke Partner die Arbeit, die in der Regel ehrenamtlich vonstattengeht. Die Ansprache von Unternehmen fällt den Stiftungsvertretern in der Regel leichter als Vereinsvorständen.

Ausschlaggebend ist hier sicherlich auch die Ausgangsposition der Stiftung, die aufgrund ihrer – wenn auch eingeschränkten – monetären Möglichkeiten und ihre Eigenkapitals eher als gleichberechtigter Partner angesehen wird. Damit wird das Ziel der Zusammenarbeit „auf einer Augenhöhe“ (Interview Schmied) in Ansätzen verwirklicht. Ein Vorstandsmitglied in München bringt dies wie folgt auf den Punkt: „Im Vergleich zu Vereinen haben wir andere Gestaltungsmöglichkeiten, schon weil ein Kapital vorhanden ist. Es fällt uns auch leichter, weitere Geldgeber zu finden, weil eine Stiftung halt etwas Honoriges ist“ (Interview M6).

Der Blick auf die drei untersuchten Städte zeigt, dass die Akteure der Bürgerstiftung und des Nachhaltigkeitsprozesses zwar häufig eng miteinander verwoben arbeiten; da die Bürgerstiftungen jedoch erst entstanden sind, als die Beschäftigung mit *Nachhaltigkeit* in den untersuchten Städten bereits eingeführt war und die entsprechenden Prozesse bereits institutionalisiert waren, haben sich die Bürgerstiftungen in das bereits bestehende Feld der Akteure eingeordnet und verfügen nicht über eine Schlüsselposition. Die Vermutung, dass sich dies mit der Höhe des Kapitals und dem Alter der Bürgerstiftung von selbst ändert, konnte mittels der Antworten der Interviewpartner nicht bestätigt werden. Vielmehr hat die Untersuchung gezeigt, dass die Stiftung als neue, relativ kleine Organisation diese Position nicht so einfach besetzen kann und die Vorstände dies vielfach auch gar nicht anstreben.

## **GRÜNDE DER PARTNER FÜR IHR HANDELN**

Die Partner haben eine ähnliche Gesinnung wie die Stiftungsakteure und engagieren sich vielfach aus Überzeugung – jedoch nicht aus Überzeugung von den Stiftungszielen, sondern von den inhaltlichen Zielen ihres Unternehmens beziehungsweise Vereins. Diese möchten sie gerne in Kooperation mit der Stiftung verwirklichen. Auch hier sind die Ziele wieder sehr unterschiedlich und trotzdem finden sich alle bei der Bürgerstiftung wieder. In Erfurt ist hier beispielsweise die KoWo zu nennen, die zusammen mit der Bürgerstiftung den jährlichen *MarktPlatz* organisiert und auch darüber hinaus überlegt, ob eine Zusammenarbeit beispielsweise im Rahmen eines neuen Kochprojektes möglich wäre. Dabei erklärt eine Mitarbeiterin der KoWo, direkt zu Anfang des Interviews: „Wir engagieren uns nicht nur aus sozialer Verantwortung heraus, sondern auch aus wirtschaftlichem Interesse. Wenn das Zusammenleben in einem Wohngebiet gut funktioniert, binden wir unsere Kunden und haben Neukunden dadurch, die diese Arbeit schätzen. Und wir heben uns von anderen Wohnungsbaugesellschaften ab“ (Interview E6). Ein weiterer Kooperationspartner der Bürgerstiftung Erfurt ist die AG Nachhaltigkeit der Universität. Der befragte Vertreter der AG hat „ein starkes Interesse daran, etwas im Bildungssystem zu ändern“ und engagiert sich daher für die Idee der Bildung für nachhaltige Entwicklung (Interview E2). Die Stiftung schätzt er in diesem Bereich vorrangig als Multiplikatorin. Zudem werden über den Stiftungsratsvorsitzenden Räumlichkeiten für die

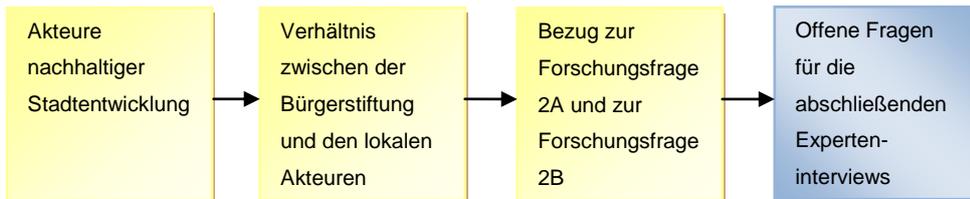
Veranstaltungen der AG Nachhaltigkeit zur Verfügung gestellt.

Auch in Leipzig hat es die Stiftung mit einer Vielfalt an Zielen zu tun, die die Partner in die Stiftung einbringen. Der befragte Mitarbeiter des Geysershauses beispielsweise für den Bildungsauftrag und die soziokulturellen Ziele seines Arbeitgebers. Das Geysershaus und die Stiftung haben zusammen das Projekt *Musik macht schlau entwickelt*. Solche operativen Projekte initiiert die Stiftung normalerweise als Jahresprojekte und variiert damit ihre Schwerpunkte von Jahr zu Jahr. Der Mitarbeiter des Geysershauses erwartet trotzdem eine Fortsetzung des Projektes, im Idealfall dauerhaft. Mit dieser Erwartung an die Stiftung verlangt er von den Stiftungsakteuren im Grunde, dass sie sich fortgesetzt ehrenamtlich für die Projektziele einsetzen und andere Themen für mögliche Jahresprojekte verschieben. Ein hoher Anspruch, der ihm vermutlich nicht so bewusst ist. Auch ein zweiter Partner der Leipziger Stiftung Bürger für Bürger verbindet seine Unterstützung und sein Sponsoring für Stiftungsaktivitäten eng mit den eigenen Unternehmenszielen: Ein interviewter Unternehmensvertreter ist mit seinem Büro fast von Beginn an unterstützender Akteur und erwarte von der Stiftung, dass sie „die Identitätsfindung einer Stadt begleiten kann und die Identität fördern kann. [...] Da kann eine Stiftung sicherlich ein verbindendes Glied sein, die bestimmte Themen und historische Entwicklungen wieder mehr in das Bewusstsein der Menschen bringt und dadurch auch für die Zukunft eine bestimmte Identität finden“ (Interview L5). Er verbindet damit auch die Hoffnung auf Standortvorteile für sein Unternehmen, das von einem aktiv und unabhängig vorangetriebenen Prozess der positiven Identifizierung mit der Stadt in vieler Hinsicht profitieren dürfte, beispielsweise durch besseren Zugang zu Fachpersonal. Daher begleitet er „die Stiftung themenbezogen, soweit es in das Fundraising-Konzept unseres Unternehmens passt“ (Interview L5). Damit stellt auch er, ähnlich wie in Leipzig geäußert (vgl. Interview L2), hohe Ansprüche an die Wirksamkeit der Stiftungsarbeit und sieht sie als übergeordnete Institution, wenn punktuelle Aktivitäten von Unternehmen zu kurz greifen.

Auch die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München hat engagierte Menschen in ihrem Umfeld, die die Stiftung für ihre Interessen instrumentalisieren möchten. Das ist durchaus positiv gemeint: Sie sehen in der Stiftung eine Organisation, die ihre eigenen Ziele verwirklichen kann. So hatte der Vertreter des Agendabüros München beispielsweise bereits bei der Gründung der Stiftung aus dem Agendaprozess heraus die Hoffnung, dass die Stiftung eine Organisationsform darstellt, die anstelle der Verwaltung den Agendaprozess moderiert und damit auf Dauer sichert. „Die Idee war eine Art Tandem, in dem die Stiftung den Prozess koordiniert und die Stadt die notwendigen Fördermittel vergibt“ (Interview M1). An diesem Ziel hält er immer noch fest und verbindet damit, dass die Stiftung eigentlich nicht fördernd oder operativ, sondern nur noch moderierend tätig ist. Das würde voraussetzen, dass sie sich selbst im Hintergrund hält, trotzdem aber stadtweit genug Einfluss hat, um von allen Akteuren als Moderatorin akzeptiert zu werden. Ein Projektnnehmer erwartet von der Stiftung genau das Gegenteil: Die Stiftung soll Projekte fördern und zwar zu einer deutlich höheren Förderquote als bisher. Eigene Projekte und Aktivitäten der Stiftung sind für ihn nicht relevant und behindern die Fördertätigkeit eher (vgl. Interview M2). Die Stiftung arbeitet mit beiden Partnern zusammen, auch wenn die Ansprüche an die Bürgerstiftung gegensätzlicher nicht sein könnten: Der eine wünscht sich, dass die Stiftung die koordinierende Rolle der Verwaltung einnimmt und damit seinen ehemaligen Bereich als Leiter des Agendabüros weiterführt, der andere wünscht sich eine Förderung für Projekte, um seinen Satzungszweck zu erfüllen.

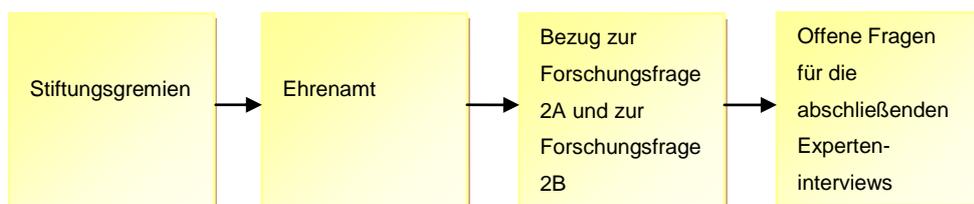
Auch in Erfurt lassen sich vergleichbare Beispiele finden, die immer wieder darauf hinauslaufen, dass viele unterschiedliche und hohe Ansprüche an die Bürgerstiftung gestellt werden, die sie nicht alle erfüllen kann. Auch wenn die Gremienvertreter in den Interviews durchweg sagen, sie würden sich nicht durch Anforderungen von außen beeinflussen lassen (vgl. Interview L6, E1, M6), ist davon auszugehen, dass wichtige Partner durchaus beeinflussend auf die Schwerpunktthemen einwirken.

#### C4.2.5 Offene Frage für die abschließenden Experteninterviews



Als junge Akteurin muss die Bürgerstiftung ihre Stellung innerhalb der sie umgebenden lokalen Akteure erst finden. So verhält sie sich den Akteursgruppen gegenüber unterschiedlich und jede Akteursgruppe erwartet etwas anderes von ihr. Bleibt die Frage, wo die Bürgerstiftung schließlich ihre Nische findet und welcher Art von Kooperation auf Dauer erfolversprechend ist. Daher soll mithilfe von Experteninterviews herausgearbeitet werden, wo die Bürgerstiftung zwischen Staat, Markt und privatem Bereich steht und welche Aufgabe sie im Rahmen einer nachhaltigen Stadtentwicklung haben kann.

#### C4.3 BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT ALS PARTIZIPATIVES INSTRUMENT



Wenn man die Stiftung als Akteurin betrachtet, ist nicht nur Ihre Rolle innerhalb der lokalen Akteure insgesamt aufschlussreich, sondern ebenfalls die Besonderheiten der internen Organisationsstrukturen. Die Stiftung an und für sich ist hierarchisch strukturiert. Bei der Bürgerstiftung ist es im Grundsatz zwar genauso, viele deutsche Bürgerstiftungen etablieren jedoch zusätzliche Gremien, die den Stiftern mehr Mitsprachemöglichkeit geben. Diese bezieht sich vorrangig auf die Gremienbesetzung. In einigen Stiftungen haben die Stifter auch inhaltliches Mitspracherecht. In den hier näher untersuchten Stiftungen ist dieses Recht bei der Stiftung *Bürger für Leipzig* am stärksten ausgeprägt (vgl. Interview L6). Nachfolgend soll daher die interne Arbeitsweise der Bürgerstiftung genauer beleuchtet werden. Dazu gehört die Zuständigkeit der Gremien, ebenso wie die Arbeitsverteilung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen und eine Charakterisierung der Stifter insgesamt. Im Sinne einer

nachhaltigen Stadtentwicklung müssten hier Schlagworte wie Partizipation und Mitbestimmung eine große Rolle spielen, auch wenn die Stiftung als Organisationsform dies nicht verlangt.

### C4.3.1 Stiftungsgremien



Auch wenn die Gremien frei festgelegt werden können und auch ihre Bezeichnung frei wählbar ist, haben sich einige Bezeichnungen als gängige Praxis herausgestellt. Anhand dieser am häufigsten verankerten Gremien wird im Folgenden die interne Organisation der Bürgerstiftung genauer beleuchtet, um nachfolgend die Maßstäbe der Nachhaltigkeitsprogramme anzulegen.

- Vorstand

Abgesehen vom Vorstand ist kein Gremium zwingend einzurichten. Bei einer unselbständigen Stiftung kann selbst der Vorstand durch den Treuhänder ersetzt werden. Die untersuchten Bürgerstiftungen sind alle selbständig und haben – wie auch die übrigen deutschen Bürgerstiftungen – zusätzliche Gremien. So haben alle untersuchten Stiftungen einen Vorstand mit zwei bis fünf natürlichen Mitgliedern für das operative Geschäft. „Der Vorstand vertritt die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich. [...] Der Vorstand führt die Geschäfte der Stiftung. Er sorgt für die Ausführung der Beschlüsse des Stiftungsrates, für eine ordnungsgemäße Verwaltung des Stiftungsvermögens und die Erfüllung des Stiftungszwecks“ (Satzung Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München, § 11, Abs. 3f). Diese Bestimmungen finden sich in den anderen Satzungen teilweise im selben Wortlaut wieder. Bei der Stiftung Bürger für Leipzig und der Bürgerstiftung Erfurt findet sich zudem die Ergänzung, dass die Stiftung für Wirtschaftsplan und Jahresabschlussbericht verantwortlich ist (vgl. Satzung Stiftung Bürger für Leipzig, § 9, Abs. 4 beziehungsweise Bürgerstiftung Erfurt, § 8, Abs. 4).

Der Vorstand ist demnach für die Geschäftsführung zuständig beziehungsweise verantwortlich, selbst wenn es hauptamtliche Mitarbeiter für die Geschäftsführung gibt, wie dies beispielsweise in Leipzig und München der Fall ist. In beiden Städten sind es Vertreterinnen des Stiftungsvorstands, die sich um die Mitarbeiterin beziehungsweise den Mitarbeiter der Geschäftsstelle kümmern. Diese Zuständigkeit im Vorstand liegt zum einen daran, dass der Vorstand für die Geschicke der Stiftung verantwortlich ist und auch persönlich haftet, zum anderen liegt es auch daran, dass die hauptamtliche Geschäftsführung nur eingeschränkte Befugnisse hat, in Leipzig sogar nur Assistenzfunktion hat. „Der Vorstand trifft die Entscheidungen“ – so bringt es ein Stiftungsratsmitglied in Erfurt, auf den Punkt (Interview E1). Dies trifft zumindest auf Alltagsentscheidungen und kleinere Förderungen zu (vgl. Interview L6).

- Stiftungsrat

Bei strategischen Entscheidungen und größeren Förderanfragen wird der Stiftungsrat hinzugezogen. Kaum eine Stiftung verzichtet auf dieses freiwillige Kontrollgremium, mit dem zum einen der Kreis derjenigen vergrößert werden soll, die sich ehrenamtlich für die Stiftung einsetzen. Zum anderen wird der Stiftungsrat häufig auch als Ort genutzt, in den prominente und einflussreiche Stifter gewählt werden, um über sie nach außen hin Vertrauen zu schaffen und Kontakt zu liquiden Stiftern herzustellen. Die angestrebte Anzahl der Mitglieder variiert von Stiftung zu Stiftung: In Erfurt sind es sieben bis 15 natürliche Personen, in Leipzig zehn bis zwölf und in München fünf bis neun. Auch die Amtszeit variiert zwischen drei, vier und fünf Jahren. Laut Satzung wacht der Stiftungsrat „über die Einhaltung der Ziele der Stiftung, kümmert sich darum, dass der Stiftung ausreichend Mittel zur Verfügung stehen, entscheidet in allen Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung und beaufsichtigt den Vorstand“ (vgl. Satzung Bürgerstiftung Erfurt, § 9, Abs. 3). Damit sind explizit folgende Aufgaben verbunden:

- „die Wahl und Entlastung des Vorstandes, sowie Besetzung der Funktion Vorsitz und Stellvertretung
- die Genehmigung des Haushaltplans
- die Feststellung des Jahresabschlusses
- die Entlastung und Abberufung des Vorstandes
- die Bestellung einer Geschäftsführung im Einvernehmen mit dem Vorstand
- die Annahme von Zustiftungen
- Richtlinien für die Förderung und Initiierung von Projekten
- Einzelausgaben, wenn diese eine Höhe von 10.000 Euro übersteigen“

(vgl. Satzung Stiftung Bürger für Leipzig, § 8, Abs. 4). Die Erfurter und Leipziger Satzung sind hier sehr ähnlich und haben sich offensichtlich derselben Vorlage bedient, auch wenn die Leipziger Stiftung in der Praxis die Grenze der Förderungen, die vom Vorstand eigenständig gemacht werden können, auf 1.000 Euro herabgesetzt hat. Die Satzung der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München ist älter und hat daher eigene Formulierungen, die jedoch ähnliches besagen.

Neben der formalen Aufgabe der Vorstandswahl und -kontrolle, sind die Stiftungsräte aber auch in die inhaltliche Arbeit der Stiftung involviert. Dies bezieht sich nicht nur auf die langfristige Planung, wie dies in den Satzungen festgeschrieben ist. In der Praxis ist es eher so, dass der Stiftungsrat schon deshalb stark eingebunden ist, da der ehrenamtliche Vorstand Verstärkung benötigt, um die vielfältigen Aufgaben zu erledigen. „Die Ideen für die kooperativen Projekte kommen von allen: Ideenfindungsprozesse bei Klausurtagungen, Stiftungsrat, Vorstand“ (Interview M5), so beschreibt ein Münchner Stiftungsratsmitglied die tägliche Praxis. Hier wird die streng hierarchische Form, wie sie in den Satzungen noch festgeschrieben ist, zugunsten von mehr interner Beteiligung beziehungsweise Partizipation aufgeweicht. Ein Stifter berichtet beispielsweise, dass er als Stiftungsratsmitglied der Bürgerstiftung Erfurt als nicht stimmberechtigtes Mitglied an den Vorstandssitzungen teilnimmt (vgl. Interview E1). Auch ein Mitglied des Stiftungsvorstands in Leipzig berichtet von der Stiftung *Bürger für Leipzig*, dass es eine enge Verschränkung gibt. So hatte bezüglich des mittlerweile preisgekrönten

Projekt *Musik macht schlau*<sup>39</sup> beispielsweise ein Stiftungsratsmitglied „die Idee mit der musikalischen Bildung von Kindern und hatte auch Kontakt zum Geysirhaus“ (Interview L6). Insgesamt wird der Stiftungsrat als Gremium gesehen, in dem Multiplikatoren und Akteure vertreten sind, die eng in die Stiftungsarbeit einbezogen werden sollten, obwohl sie nicht direkt am Alltag von Vorstand und Geschäftsführung beteiligt sind. Ein Gremienmitglied in München beschreibt die Zusammenarbeit der Stiftungsratsmitglieder wie folgt: „Auch da ist immer wieder Geduld angesagt. Das war auch immer wieder Thema mit dem ehemaligen Stiftungsratsvorsitzenden [...]. Manchmal konnte es ihm einfach nicht schnell genug gehen und dann mussten wir schließlich doch wieder eine Schleife drehen, um alle wieder mitzunehmen. Das finde ich aber auch nicht schlimm und ist auch gut gelaufen“ (Interview M5). Hier wird sehr gut eine Besonderheit von Bürgerstiftungen deutlich, die mit Ehrenamtlichen unterschiedlichen Alters und Hintergrund zusammenarbeitet: Die Entscheidungsprozesse sollen breit getragen werden und erfordern daher eine gute Vorbereitung und mehr Zeit als bei einem rein hierarchischem Aufbau.

- Stiferversammlung

Ein Gremium, über das noch mehr Stifter einbezogen werden, ist die Zusammenkunft der Stifter. Kaum eine deutsche Bürgerstiftung heutzutage verzichtet auf ein solches Gremium, in dem die Stifter vertreten sind und dessen Aufgabe es ist, den Stiftungsrat zu wählen und insgesamt beratend tätig zu sein. In Erfurt ist es das Stifterforum, dem natürliche Stifter ab einer Zustiftung in Höhe von 500 Euro und juristische Personen ab 5.000 Euro für zehn Jahre angehören (vgl. Satzung Bürgerstiftung Erfurt, § 10). In Leipzig heißt dieses Gremium Stiferversammlung und ist ebenfalls für Stifter ab 500 Euro offen – im Gegensatz zur Bürgerstiftung Erfurt aber nicht zeitlich begrenzt (vgl. Satzung Stiftung Bürger für Leipzig, § 7). Bei der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München heißt das Stiftergremium Stiftungsversammlung und hat deutlich strengere Zutrittschürden. So muss ein Stifter im Laufe eines Jahres mindestens 1.500 Euro an Zustiftung geleistet haben und ist auch dann nur für drei Jahre Mitglied der Stiferversammlung. Gleichzeitig darf die Stiferversammlung nicht weniger als zehn Mitglieder haben (vgl. Satzung Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München, § 7). Diese Konstruktion ist interessant, weil die zeitliche Befristung die Stiftung zum einen davor schützt, die Übersicht über die Mitglieder zu verlieren. Zum anderen verpflichtet sich die Stiftung aber selbst dazu, regelmäßig für neue Zustifter zu sorgen und damit lebendig zu bleiben, damit die Mindestmitgliederzahl der Stiftungsversammlung nicht unterschritten wird.

Auch wenn die Zugangsvoraussetzungen variieren, hat das Stiftergremium stets ähnliche Aufgaben und erinnert an die Mitgliederversammlung eines Verein oder einer Gesellschaft. Die Einrichtung eines solchen Gremiums greift demokratische Elemente auf, die in der Organisationsform der Stiftung eigentlich nicht verankert sind. Die deutschen Bürgerstiftungen legen jedoch in der Regel viel Wert auf Beteiligungselemente und aktive Stifter, die sich selbst in die Stiftungsarbeit einbringen und erkennen teilweise selbst Zeitstifter als reguläre Stifter an.

---

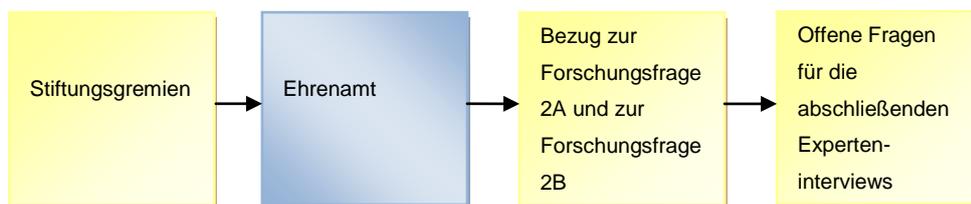
<sup>39</sup> Preis der aktiven Bürgerschaft 2009

Die Versammlung der Stifter wird von den Bürgerstiftungen unterschiedlich genutzt: Während die Bürgerstiftung Erfurt in Sinne der Vernetzung und des Austauschs untereinander kontinuierlich den Kontakt zu den Stiftern aufrecht erhält – beispielsweise durch Exkursionen, Vorträge und andere Veranstaltungen (vgl. Interviews E4 und E1) – wird die Stifternversammlung in Leipzig dazu genutzt, die operativen Jahresprojekte zu diskutieren und auszuwählen (vgl. Interview L6). In München wird die Stiftungsversammlung nicht in die Diskussion operativer Projekte einbezogen, sondern hat eher Kontrollfunktion. Das mag auch daran liegen, dass es in München ein sehr aktives Kuratorium (siehe unten) gibt, das sich an der Entwicklung der Projekte mit Arbeitsgruppen beteiligt (vgl. Interview M3). „Wenn da ein Klinikleiter und jemand von der Bundeswehrhochschule und Marketingleute zusammensitzen, dann kommt auch eine gute Mischung heraus, um Ideen zu generieren und aus verschiedenen Richtungen zu beleuchten. Da werden dann auch Dinge getestet und vielleicht wieder verworfen oder erst mal in den Ideenspeicher gestellt, weil sie zum jetzigen Zeitpunkt nicht weiter verfolgt werden können“ (Interview M5).

- Kuratorium

Ein Kuratorium wird von den Bürgerstiftungen in der Regel dann eingerichtet, wenn sie prominente Multiplikatoren einbinden möchten. Außer der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München, hat dies keine der übrigen beiden untersuchten Stiftungen bisher getan, bei beiden ist es jedoch laut Satzung möglich. In der Bürgerstiftung Erfurt wird sogar die Möglichkeit zu noch mehr Gremien eingeräumt: „Daneben kann der Stiftungsrat zu seiner Unterstützung weitere Gremien einrichten, wie Arbeitsgruppen, Fachausschüsse oder ein Kuratorium, einen *Kreis Freunde der Bürgerstiftung* Erfurt bilden sowie Stiftungsschirmherren und Stiftungsbotschafter ernennen“ (Satzung Bürgerstiftung Erfurt, § 7, Abs. 1).

### C4.3.2 Ehrenamt



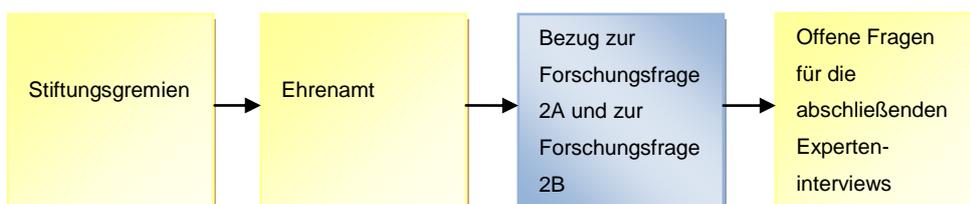
In deutschen Bürgerstiftungen – wie auch in den Fallbeispielen – wird die meiste Arbeit ehrenamtlich geleistet. Wie bereits beschrieben, gibt es teilweise Teilzeitstellen, die über Arbeitsfördermaßnahmen, Projekte oder Dienstleistungen finanziert werden. Die komplette Finanzierung einer Stiftungsgeschäftsstelle aus Kapitalerträgen der Stiftung bewältigt derzeit keine deutsche Bürgerstiftung. Sämtliche Tätigkeit steht also unter dem Vorzeichen, dass sie mit minimalen finanziellen Ressourcen durchgeführt werden muss. Das beginnt damit, dass fachliche Leistungen wie Website-Aufbau, Grafik und Layout, Steuerberatung und Buchhaltung kostenlos von Stiftern oder Unterstützern übernommen werden: In Erfurt wurden beispielsweise die Holzständer für den Verkauf der Stifterschokolade vom Schreiner angefertigt, der zwar kein Stifter ist; aber die Stiftung gerne

unterstützen möchte. In München hat ein Steuerberater jahrelang ehrenamtlich die Buchhaltung überprüft, der ebenfalls nicht selbst Stifter war, sondern konkret für diese Dienstleistung angesprochen wurde (vgl. Interview M6). In Leipzig hat ein Stifter die Möglichkeit geschaffen, dass Werbepostkarten für ein Stiftungsprojekt kostenlos über den stadtweiten *City-Card*-Verteiler laufen und dort Lücken füllen (vgl. Interview L2). In diesem Rahmen weckt die Stiftung sowohl bei Stiftern als auch bei einem weiteren Kreis von Unterstützern ehrenamtliche Energie und bringt Menschen in Bewegung.

Einige Unterstützer engagieren sich ausschließlich ehrenamtlich für die Bürgerstiftung ohne Stifter zu sein, so dass Bürgerstiftungen dazu übergehen, diese als Zeitstifter anzuerkennen. Hier besteht sicherlich ein grundlegender Unterschied zu anderen Stiftungsformen: Bürger- und Gemeinschaftsstiftungen motivieren eher zu bürgerschaftlichem Engagement, und auch vom finanziellen Blickpunkt her sind es durchaus nicht nur reiche Menschen, die sich mit dem Gedanken der Stiftungsgründung beschäftigen, wie die Fallbeispiele zeigen.

Der Wunsch, Menschen zu zivilgesellschaftlichem Engagement zu bewegen, spiegelt sich auch in den Satzungen der untersuchten Bürgerstiftungen wider. Die Stiftungen widmen die Präambeln ihrer Satzungen in ausgeprägter Weise dem bürgerschaftlichem Engagement. Die Stiftung Bürger für Leipzig begründet dies damit, dass „für die Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung [...] die stärkere Ausprägung bürgerschaftlichen Engagements eine zentrale Rolle [spielt]“ (vgl. Präambel der Stiftungssatzung Leipzig). Auch die Bürgerstiftung Erfurt schließt hier an und konkretisiert die Aufgabe der Stiftung: „In diesem Sinne führt die Bürgerstiftung Erfurt Menschen zusammen, die sich sowohl aktiv als Stifter/innen und Spender/innen aber auch gleichermaßen als ehrenamtlich engagierte Bürger/innen für eine nachhaltige und offene Gesellschaft einsetzen“ (vgl. Präambel der Stiftungssatzung Erfurt). Bei der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München wird der Aspekt der Kompetenzvermittlung hervorgehoben, wenn in der Satzung steht: „Die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München trägt dazu bei, dass das Verantwortungsbewusstsein und die Erfahrung und Kompetenz vieler Bürgerinnen und Bürger für die Gestaltung eines Zusammenlebens im Stadtgebiet aktiviert werden“ (vgl. Präambel der Stiftungssatzung München). Dieser Aspekt, dass bürgerschaftliches Know-how genutzt werden soll, findet sich ebenfalls in den Zielen nachhaltiger Stadtentwicklung wieder, wie sie einleitend aus den vier Nachhaltigkeitsprogrammen herausgearbeitet wurden. Damit geht die Zielausrichtung über die Mobilisierung ehrenamtlichen Engagements hinaus und verlagert sich in Richtung Partizipation.

### C4.3.3 Anspruch und Wirklichkeit der Stiftungsarbeit (Forschungsfrage 2A)



Setzt man bei der internen Arbeitsweise und Struktur der Stiftung in Beziehung zu den anfangs

entwickelten Kriterien nachhaltiger Entwicklung an, so spielen die

- Motivation zivilgesellschaftlichen Engagements
- und die partizipative Zusammenarbeit innerhalb der Bürgerstiftung entscheidende Rollen.

Hierbei wird davon ausgegangen, dass nicht nur untersucht wird, was die Stiftung in ihrer Stadt bewirkt und wie sie sich im lokalen Umfeld verhält, sondern auch, ob die Bürgerstiftung selbst eine Organisationsform ist, die nachhaltig strukturiert sein kann.

Übertragen auf die Bürgerstiftung müssten in der Organisationsstruktur der Stiftung alle Stufen der Partizipation von der reinen Information bis hin zur Mitentscheidung und Umsetzung Berücksichtigung finden. Dies ist in der Organisationsform der Stiftung eigentlich nicht vorgesehen. Trotz der ursprünglich hierarchischen Strukturen, zeigt die Untersuchung der Fallbeispiele, dass der Vorstand häufig bereits per Satzung Entscheidungsgewalt auf den Stiftungsrat überträgt, wie beispielsweise die Abstimmung über größere Förderbeträge. Damit sind laut Stiftungssatzung zumindest zwei Gremien festgelegt, die Entscheidungsbefugnis haben, auch wenn der Stiftungsrat zusätzlich die Kontrollfunktion gegenüber dem Vorstand innehat. Das dritte Gremium, die Stifternversammlung, hat laut Satzung nur Kontrollfunktion und wählt zudem den Stiftungsrat. Die in der Stifternversammlung vertretenen Stifter haben demnach nur ein indirektes Mitbestimmungsrecht. Allerdings erweitern viele Bürgerstiftungen das Mitspracherecht der Stifterinnen und Stifter in der Praxis und beziehen sie in die tägliche Stiftungsarbeit mit ein. Auch Stiftungsrat und Vorstand rücken häufig enger zusammen, um den ehrenamtlichen Aufwand stemmen zu können.

Bleibt die Frage nach der sozialen Vielschichtigkeit der Stifter: Auch wenn sich viele Stiftungen beispielsweise über die Anerkennung von Zeitstiftern einer breiten sozialen Basis öffnen möchten, stammen die Stifter doch häufig aus vergleichbaren sozialen Kreisen. Das haben nicht nur die Interviews der vorliegenden Arbeit gezeigt, sondern wurde auch von anderen Untersuchungen bestätigt. So verweisen Hinterhuber und Hoelscher darauf, dass die Gremienbesetzung in Bürgerstiftungen häufig aus einer „homogenen Gruppe“ besteht, die „akademisch gebildet ist, über ein gesichertes Einkommen verfügt und zahlreiche Werte und Ansichten teilt“ (Hinterhuber/Hoelscher 2005: 7). Die Tatsache, dass es Bürgerstiftungen kaum gelingt, „breite Kreise der Bevölkerung in die Arbeit der Stiftungen einzubinden“, sehen Hinterhuber und Hoelscher auch als Grund dafür, dass Bürgerstiftungen bisher keine Schlüsselrolle im Gemeinwesen eingenommen haben (Hinterhuber/Hoelscher 2005: 8). Dies gilt es, in der abschließenden Betrachtung noch einmal genauer zu beleuchten. An dieser Stelle sei erst einmal festgehalten, dass innerhalb der Stiftung trotz Bemühungen seitens der Stifter um Zeitstifter etc. kaum eine Verbindung verschiedener sozialer Milieus stattfindet, wie sie im Rahmen einer nachhaltigen Stadtentwicklung jedoch wünschenswert wäre.

Zunächst einmal ist im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung aber festzuhalten, dass durch die Stiftung das gesellschaftliche Engagement angeregt und innerhalb der Stiftungsstrukturen auch weiter belebt wird, so dass diesbezüglich auch intern die Kriterien nachhaltiger Entwicklung erfüllt werden.

### C4.3.4 Gründe für die Stiftungsentwicklung (Forschungsfrage 2B)

Die folgende Übersicht zeigt die Möglichkeiten und Grenzen von Bürgerstiftungen in Bezug auf ihre internen Strukturen auf:

Anforderungen (1)	Umsetzung der Anforderungen (2A)	Gründe für Stiftungshandeln (2B)
Stiftungsintern erlauben die Strukturen partizipative Prozesse von der Entscheidungsfindung bis zur Umsetzung	Gremien haben Entscheidungsbefugnisse	Vereinswesen als Ausgangspunkt Stifter wollen etwas bewegen
Einbeziehung bürgerlichen Sachverstands verschiedener Schichten in die Stiftungsarbeit	Motivation zu ehrenamtlichem Engagement	
	Soziale Durchmischung der Akteure wird kaum erreicht	Stiftungen gelten als honorig Stifter suchen Mitstreiter im eigenen Umfeld

Abb. 29: Übersicht der Forschungsfragen 1 und 2 bezüglich des bürgerschaftlichen Engagements

Da den Initiatoren von Bürgerstiftungen der partizipative Gedanke sehr wichtig ist, haben sie damit ein wesentliches Kriterium nachhaltiger Stadtentwicklung verinnerlicht. Viele kommen aus dem Vereinswesen und gründen die Stiftung zur Weiterentwicklung dauerhafter Institutionalisierung ihrer ehrenamtlichen Arbeit. Sie möchten mit anderen zusammen etwas für ihre Stadt tun. Von der Gesinnung her liegt ihnen demnach eine stark beteiligungsorientierte Struktur am Herzen. Das wird darin deutlich, dass die deutschen Bürgerstiftungen als nationale Besonderheit zusätzliche Gremien neben dem Vorstand einberufen, denen der Vorstand Entscheidungsbefugnisse abtritt. Auch die Diskussion um Zeitstifter als vollwertige Stifter passt hierzu: Die Stiftungsgründer wollen auch Menschen einbeziehen, die kein Geld haben und schätzen ehrenamtliches Engagement für die Stiftung genauso hoch wie finanzielles.

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit befragten Stifter haben zwar unterschiedliche Visionen von einer nachhaltigen Stadtentwicklung und einer darin platzierten Bürgerstiftung (vgl. Kap. C1.4), ein Blick auf den Stifertyp und die Gründe für das persönliche Engagement zeigt jedoch deutliche Parallelen: Alle interviewten Stifter sind über persönliche Kontakte zur Stiftung gekommen und möchten sich gerne für ihre Stadt und die Stadt ihrer Kinder engagieren. Ganz konkret äußert das ein Vorstandsmitglied der Bürgerstiftung Erfurt. Als freiberuflich tätige Juristin arbeitet und lebt sie erst seit einigen Jahren in Erfurt: „Seitdem ich mich bei der Bürgerstiftung engagiere, kann ich sagen, dass ich in Erfurt richtig angekommen bin“, sagt sie im Interview. Und weiter „Ein Hauptbeweggrund war bei mir auch, dass ich diese Stadt für meine Kinder auch in Zukunft attraktiv machen möchte“. Über die Stiftungsarbeit hinaus ist sie nicht ehrenamtlich aktiv und bezeichnet sich selbst daher als „Quereinsteiger bezüglich Gemeinnützigkeit“ (Interview E7). Dies ist eher selten. Die übrigen befragten Stifter und Akteure haben jeweils mehrere ehrenamtliche *Hüte* auf, wobei das ehrenamtliche Spektrum weit gesteckt ist: vom Allgemeinen Deutschen Fahrradclub (vgl. Interview

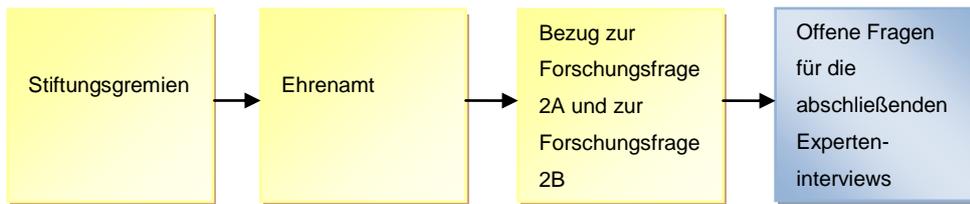
E4) über den Rotary-Club (vgl. Interview M2) bis hin zur Deutschen Lebensrettungsgesellschaft (vgl. Interview E2).

So unterschiedlich die Interessen und das soziale Umfeld offensichtlich auch sind, die Gründe für ihre Beteiligung ergeben bei den meisten Stiftern doch ein ähnliches Bild: Sie wollen mit der Stiftung etwas anstoßen, „das eine Stadtverwaltung, ein Stadtrat oder ein Verein nicht im Fokus hat“ (Interview E4). Zudem schätzen sie die Langfristigkeit der Stiftung, weniger bezogen auf die Dauer des persönlichen Engagements als auf die Bindung des Kapitals, das unbefristet – sprich: auf ewig – dort verbleibt. Das unbefristete Bestehen der Stiftung bedeutet also, dass das Stiftungskapital und das Engagement langfristig wirken. Neben der Möglichkeit, Ehrenamt und finanzielles Engagement zu verbinden, formuliert eine Stifterin in München den Hauptgrund ihres Engagements, der bei allen Befragten zum Ausdruck kam: „Ich mache das, weil das Mitmachen Freude macht“ (Interview M3).

Es handelt sich bei den Stiftern also nicht um eine Gruppe von Bürgerinnen und Bürgern, die ausschließlich ihr Geld für den gemeinnützigen Zweck arbeiten lassen möchten, sondern um persönlich engagierte Menschen mit starkem lokalen Bezug. Zudem sehen sie sich als durchschnittliche Bürgerinnen und Bürger, die sich für das Gemeinwohl ihrer Stadt einsetzen. Ein Vorstandsmitglied der Bürgerstiftung Erfurt betont sogar, dass es für sie besonders wichtig ist, „dass es keine Stiftung ist, die von Unternehmen oder finanzkräftigen Bürgern dominiert wird, sondern von ganz normalen Bürgern“ (Interview E7). Und auch ein Mitglied des Leipziger Stiftungsvorstands betont, dass die Stiftungsvertreter „lieber die Idee in die Breite tragen und von vielen Bürgern wenig Geld einsammeln als von wenigen Reichen große Summen“ (Interview L6).

Der Kreis der Bürgerinnen und Bürger, die in der Stiftung mitwirken beziehungsweise durch die Arbeit der Stiftung angesprochen werden, ist zumindest in den Fallbeispielen relativ homogen: Es handelt sich überwiegend um Menschen, die der Bildung aufgeschlossen gegenüber stehen, der Mittelschicht oder gehobenen Mittelschicht angehören und eine positive Bindung an ihre Stadt haben. Andere fühlen sich offensichtlich zwar von einzelnen Projekten der Stiftung angesprochen, scheuen in der Regel jedoch die kontinuierliche Mitarbeit. Das Ziel der sozialen Durchmischung, wie sie im Rahmen nachhaltiger Stadtentwicklung angestrebt wird, ist also noch nicht erreicht, wie die Untersuchung zeigt. Das liegt vorrangig daran, dass die Stiftungsakteure erst einmal Ihresgleichen als neue Stifter ansprechen. Auch wenn der finanzielle Einsatz nicht so hoch aufgehängt wird, engagieren sich vorrangig Menschen in der Stiftung, die sich ehrenamtliches Engagement leisten können und Zeit dafür finden, gemeinnützig tätig zu sein. Durch passende Projekte gelingt es jedoch zumindest, die Altersstruktur der Akteure und Stifter aufzulockern, so dass von Studierenden bis Rentnern beziehungsweise Pensionären alle Altersgruppen vertreten sind. Hieran trägt sicherlich die Themenvielfalt der Projekte einen großen Anteil, die verschiedene Zielgruppen anspricht. Trotz der Themenvielfalt gelingt es jedoch nicht, Stifter aus allen Bevölkerungsschichten anzusprechen. Da in den Fallbeispielen deutlich wird, dass die Stifter schon in ihren eigenen Kreisen Schwierigkeiten haben, neue Stifter anzusprechen, darf man die Erwartungen hier sicherlich nicht zu hoch hängen. Die Interviews lassen daran zweifeln, ob die Bürgerstiftung eine Organisationsform für alle Bürger/innen ist. Die Fallbeispiele geben hier keine sichere Auskunft, so dass diese Frage abschließend mit Experten zu diskutieren sein wird.

### C4.3.5 Offene Fragen für die abschließenden Experteninterviews

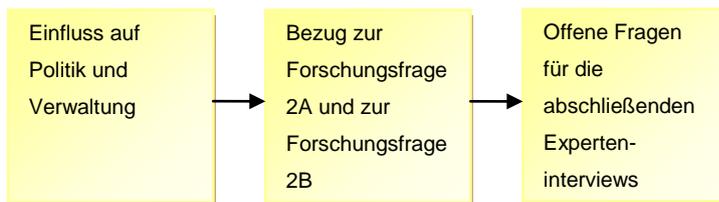


Die Bürgerstiftung betont ihren Wunsch nach zivilgesellschaftlichem Engagement und trifft damit einen Grundsatz nachhaltiger Stadtentwicklung. Da es für die Stiftung jedoch kaum möglich sein wird, alle Bürgerinnen und Bürger einer Stadt einzubeziehen, stellt sich die Frage, wen sie tatsächlich erreicht und ob neues Engagement geweckt oder bereits bestehendes umgelenkt wird.

Zudem wird die Frage zu diskutieren sein, ob Partizipation in den internen Stiftungsstrukturen für die Entwicklung der Bürgerstiftung förderlich ist.



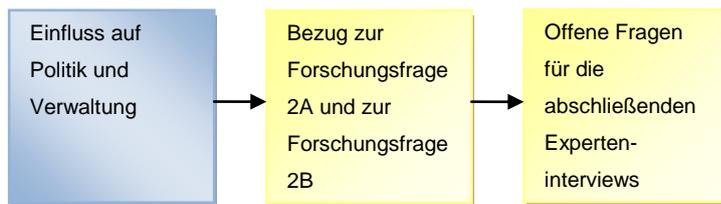
### C4.4 SCHLÜSSELINSTRUMENTE (1): PLANERISCHE INSTRUMENTE



Wie bereits erwähnt, müssen die Schlüsselinstrumente, die in den Nachhaltigkeitsprogrammen vorgeschlagen werden, an die Möglichkeiten der Bürgerstiftung angepasst werden. Zudem werden zu den Planungsinstrumenten, die in den Nachhaltigkeitsprogrammen in Hinblick auf die Handlungsoptionen der Verwaltung stehen, die stiftungstypischen finanziellen Instrumente ergänzt. Um den typischen Stiftungsinstrumenten gerecht zu werden, werden in der vorliegenden Arbeit als erstes die planerischen Instrumente behandelt, wie sie in den Nachhaltigkeitsprogrammen eingefordert werden, und danach wird der Fokus auf die finanziellen Stiftungsinstrumente gelenkt.

Da die Bürgerstiftung demnach nicht selbst in der Lage ist, planerische Instrumente einzusetzen, liegt es nahe, genauer zu untersuchen, ob und wie die Bürgerstiftung Einfluss auf Politik und Verwaltung nimmt. Zudem muss den klassischen Stiftungsinstrumenten das Augenmerk gelten. Sie gehören zwar nicht zu den Instrumenten der Nachhaltigkeitsprogramme, dienen aber der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele.

### C4.4.1 Einfluss auf Politik und Verwaltung

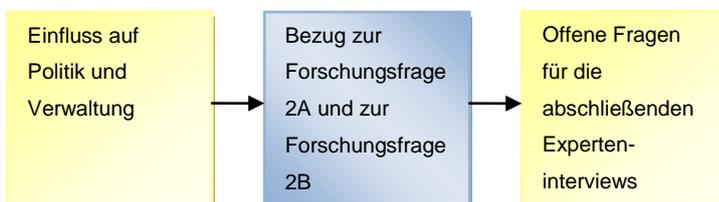


Auf die Frage, ob die Stiftung politisch aktiv sei, ergaben sich bei Interviewpartnern ein und derselben Stiftung gegensätzliche Antworten. Selbst nach der Klarstellung, dass hiermit keine Parteipolitik gemeint ist, waren viele Interviewpartner kaum in der Lage, die Frage, ob die Stiftung politisch aktiv sein sollte, zu beantworten. Dies lag offensichtlich daran, dass sich die meisten noch keine Gedanken darüber gemacht hatten, ob die Stiftung politisch sein sollte oder es bereits ist. So wurde in Erfurt beispielsweise seitens der Gremienvertreter vehement bestritten, dass die Stiftung politisch in Erscheinung tritt, während sie wenig vorher einen Stand bei einer Demonstration gegen Rechts hatte (vgl. Interview E1). Das empfundene politische Engagement und die politische Einflussnahme sind demnach von der individuellen Definition des Befragten abhängig. Hierbei wurde klar, dass offensichtlich keine der Stiftungen eine Grundsatzentscheidung zu politischer Aktivität gefällt hat, daher antworteten Interviewpartner sehr unterschiedlich und teilweise widersprüchlich: Während insbesondere in Bezug auf politische Lobbyarbeit und Positionierung zu lokalpolitischen Themen Zurückhaltung seitens der Stifter herrscht, bezeichnet beispielsweise ein Projektpartner aus dem Geyserhaus Leipzig, das „was die Stiftung tut, [als] eminent politisch. Die Arbeit der Stiftung hat starke Auswirkungen auf die Gesellschaft und ist damit auch politisch“, so seine Meinung, auch wenn die Stiftung das nicht so klar als Ziel artikuliert (Interview L2). Diese eher indirekte Beeinflussung politischer Entscheidungen konnte in den untersuchten Städten nicht überprüft werden – auch weil dafür ein längeres Wirken der Stiftung notwendige Basisvoraussetzung gewesen wäre. Zudem stellt sich die Frage, ob die Überprüfung der gesellschaftlichen Auswirkungen und ihrer politischen Wirkung überhaupt differenziert von den ähnlich gelagerten Aktivitäten anderer Einrichtungen betrachtet werden kann. Direkter Lobbyarbeit stehen die Befragten nur in Leipzig offen gegenüber und auch dort rangiert die politische Arbeit nur als Beiwerk oder Zukunftsoption (vgl. Interview L6). Eine direkte Einflussnahme ist demnach nicht vorgesehen.

Neben der Frage nach politischer Einflussnahme stellt sich die Frage, inwiefern die Stiftung Einfluss auf die Verwaltung nimmt, um ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Auch wenn die Nähe zur Verwaltung bei den meisten der untersuchten Bürgerstiftungen deutlich größer ist als zur Politik, kann auch hier keine direkte Einflussnahme auf Stadtentwicklungsprozesse festgestellt werden. Das mag auch daran liegen, dass die Stiftung häufig den besten Kontakt zur Arbeitsebene im Umweltamt, Jugendamt oder Agendabüro hat. Das sind in der Verwaltung jedoch in der Regel nicht die Fachbereiche mit dem größten Einfluss auf Stadtentwicklungsprozesse. In kleineren Städten und Gemeinden mag dies anders sein, da dort die Verwaltung kleiner ist und eine bereichsübergreifende Abstimmung dadurch einfacher ist. Mehr als die Bürgerstiftung hat diesbezüglich in einigen Städten der Agendaprozess gebracht. In Erfurt beispielsweise betont der Vertreter der lokalen Agenda 21 das

Gewicht des offiziellen Stadtratsbeschlusses zur Agenda 21, weil „eine Reihe von Kollegen aus den Bereichen Soziales, Gesundheit, Hochschulbeauftragte, Bauen / Verkehr / Wohnen dadurch Nachhaltigkeit dienstlich machen und Bürgerbeteiligung professionell durchführen“ (Interview E1). Auch eine Agenda-Akteurin in Leipzig weiß zu berichten, dass ressortsübergreifende Planung mit dem Agendaprozess neu gedacht wurde: „Wir haben beispielsweise Situationen gehabt, wo sich die Mitarbeiter von Ämtern, die eigentlich hätten zusammenarbeiten müssen, bei unseren Treffen das erste Mal gesehen haben. das darf doch nicht sein“ (Interview L6). Auch wenn die untersuchten Stiftungen den lokalen Agendaprozess als Grundlage ihrer Arbeit verstehen, verfolgen die Stiftungsakteure eher die indirekte Einflussnahme auf lokale Planungen und sehen ihre Hauptaufgabe in der Projektförderung. Teilweise bestand seitens der Stadt bei der Gründung der Bürgerstiftung auch die Hoffnung auf Entlastung im Agendaprozess, wie beispielsweise in München, wo „die Stadt damals kein Interesse daran hatte, dauerhaft die leitende Rolle in der Projektumsetzung zu übernehmen“ (Interview M6). Die Zusammenarbeit der befragten Stiftungsvertreter mit der Verwaltung ist sehr unterschiedlich. Während einige sehr eng – sogar in Personalunion – zusammenarbeiten, wie dies in Erfurt der Fall ist, arbeiten andere vollkommen unabhängig von der Verwaltung. In Leipzig beispielsweise ist der komplette Nachhaltigkeitsprozess verwaltungsunabhängig und wird von regionalen Unternehmen finanziert.

#### C4.4.2 Anspruch und Realität der Stiftungsarbeit (Forschungsfrage 2A)



Bevor man sich der Einflussnahme der Stiftung auf Politik und Verwaltung zuwenden kann, muss einleitend definiert werden, was in Bezug auf eine nachhaltige Stadtentwicklung damit gemeint ist. Wenn damit gemeint ist, dass die Stiftung auch in Bezug auf politische Grundsatzthemen ihre Meinung äußert, wird dies von den meisten Bürgerstiftungen früher oder später getan. Wenn es aber um eine politische Strategie geht, so verfolgt keine der befragten Stiftungen eine solche. Die Bürgerstiftungen sind weder parteipolitisch aktiv, noch betreiben sie lokale Lobbyarbeit, um ihre Themen voranzubringen. Es bestehen zwar persönliche Kontakte zu Politikern und Verwaltungsmitarbeitern, diese werden jedoch nicht strategisch zur Unterstützung eigener Ziele genutzt. Während die Politik teilweise sogar gemieden wird, bestehen auf der Arbeitsebene enge Kontakte zur Verwaltung – insbesondere zum Agendabüro und Umweltamt – die hauptsächlich in der Personalunion einiger Gremienmitglieder der Stiftung begründet liegen.

Zusammenfassend kann man wohl kaum von einer Einflussnahme im klassischen Sinne sprechen, auch wenn die Bürgerstiftung zu Politik und Verwaltung ihre Kontakte pflegt. Die Stiftung beeinflusst demnach nicht die Stadtplanung, wohl aber die Stadtentwicklung, wenn man den Fokus auf die

weichen Faktoren sowie das soziale Miteinander legt. Darüber hinaus pflegen die meisten Stiftungen zwar die Kontakte zu Politikern möglichst aller Parteien und auch zum Bürgermeisterbüro, eine engere Zusammenarbeit lehnen sie aber rigoros ab.

### C4.4.3 Gründe für die Stiftungsentwicklung (Forschungsfrage 2B)

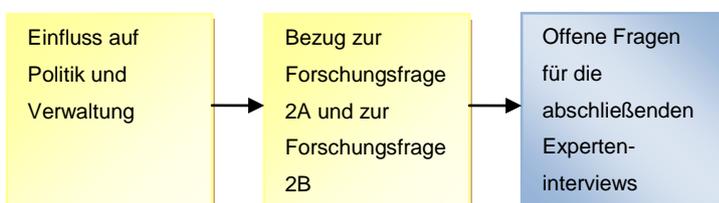
Die folgende Übersicht konzentriert sich auf eine einzige Anforderung, da die Stiftung kaum Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Stadtplanung hat.

Anforderungen (1)	Umsetzung der Anforderungen(2A)	Gründe für Stiftungshandeln (2B)
Die Bürgerstiftung nutzt ihren Einfluss auf Politik und Verwaltung, um nachhaltige Stadtentwicklung zu positionieren.	Im Fokus der Stiftung ist die Stadtentwicklung, nicht die Stadtplanung.	Die Gremienvertreter sehen ressorts- und parteiübergreifende Zusammenarbeit als Aufgabe an.

Abb. 30: Übersicht der Forschungsfragen 1 und 2 bezüglich der Schlüsselinstrumente

Die Einflussnahme auf Politik und Verwaltung sind Vorgaben aus den Nachhaltigkeitsprogrammen, die sich keine der untersuchten Stiftungen als Ziele zu Eigen gemacht hat. Dementsprechend erfüllen sie diese Ziele nicht. Sie wollen bewusst für Interessen jeder politischen Couleur im gemäßigten Spektrum offen sein und sich nicht parteipolitisch vereinnahmen lassen (vgl. Interview E1). Die variierenden Antworten zeigen jedoch, dass die Möglichkeiten politischer Einflussnahme in den untersuchten Stiftungen noch nicht angesprochen und geklärt worden sind. Grundsätzlich wäre die Stiftung aufgrund ihrer neutralen Haltung gegenüber allen demokratischen Parteien durchaus in der Lage, hier ihre Positionen zu vertreten. Mehr als eine politische Einflussnahme wird zurzeit aber eine Verbesserung des gesellschaftlichen Miteinander und die ressortübergreifende Zusammenarbeit, auch der Verwaltung, verfolgt (vgl. Interview L6).

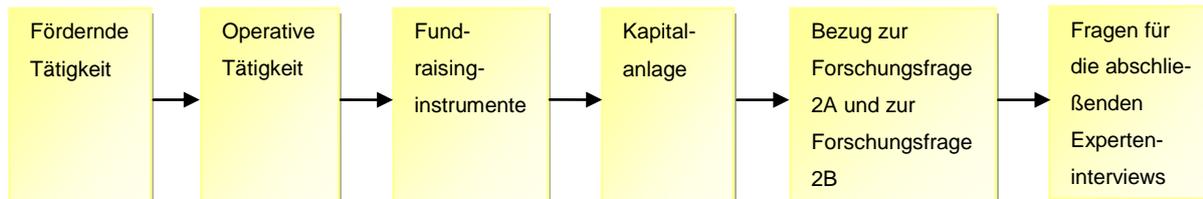
### C4.4.4 Offene Fragen für die abschließenden Experteninterviews



Die zentralen Themen der Stadtentwicklung liegen in den Händen von Politik und Verwaltung. Gesellschaftliche Akteure nehmen in der Regel mittels Lobbyarbeit Einfluss. Wenn die Bürgerstiftung keinen neuen Weg der Einflussnahme erfinden möchte, müssen ihre Aktivitäten in Richtung Lobbyarbeit gehen und verlangen nach politischen Stellungnahmen. Das wird seitens der Bürgerstiftungen jedoch abgelehnt und höchstens punktuell unterstützt, wenn es beispielsweise um ein offenes Bekenntnis gegen Rechts geht.

Es stellt sich daher die Frage, inwiefern die Bürgerstiftung als relativ kleine und neue Akteurin überhaupt in der Lage ist, Politik und Verwaltung bezüglich einer nachhaltigen Stadtplanung zu beeinflussen.

## C4.5 SCHLÜSSELINSTRUMENTE (2): FINANZIELLE INSTRUMENTE



Wie bereits in der Einleitung in Bezug auf die planerischen Instrumente ausgeführt, werden die finanziellen Instrumente als charakteristische Schlüsselinstrumente der Stiftungen separat behandelt, was auch darin begründet liegt, dass die Ziele der Nachhaltigkeitsprogramme hier nicht deckungsgleich transferiert werden können – teilweise können sie durch die Handlungsmöglichkeiten der Stiftung sogar ergänzt werden:

Für einen sinnvollen Einsatz finanzieller Instrumente spielt die Entwicklung einer übergreifenden Handlungsstrategie eine wesentliche Rolle. Bei Stiftungen bedeutet das erst einmal eine grobe Unterscheidung zwischen schwerpunktmäßig operativer oder fördernder Tätigkeit. Unter fördernder Tätigkeit werden hier sowohl Förderungen auf Anlass einer Antragstellung bei der Stiftung verstanden als auch Wettbewerbsausschreibungen oder die Vergabe öffentlicher Fördermittel durch die Stiftung. Die Entscheidung Wettbewerbe zu den fördernden Tätigkeiten zu zählen, liegt darin begründet, dass die Stiftung keinen inhaltlichen Einfluss auf die Ausgestaltung der prämierten Projekte hat. Zur operativen Tätigkeit der Stiftung zählen eigene Projekte sowie Aufträge an Externe.

Ausgehend von der Satzung her haben fast alle Stiftungen die Möglichkeit, sowohl fördernd als auch operativ tätig zu sein. Doch beim Blick auf die Praxis erstaunt das Ergebnis, da alle untersuchten Stiftungen sich aktuell und zukünftig vorwiegend als Förderstiftungen sehen – selbst wenn die Mittel derzeit noch gering sind und zudem die Praxis gezeigt hat, dass Förderprojekte kaum zur dringend notwendigen Profilierung der Stiftung in der Öffentlichkeit beitragen (vgl. Interview M6). Ein Gründungsstifter in München fasst seine Erfahrungen wie folgt zusammen: „Operative Projekte halte ich deshalb für wichtig, um einfach selber auch ein Profil zu bekommen und in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden. Das wird man bei Förderprojekten nicht so sehr.“ (Interview M5) Trotzdem konzentrieren sich die untersuchten Bürgerstiftungen nur solange auf die operative Projektumsetzung, bis das notwendige Kapital für eine fördernde Tätigkeit zusammengekommen oder bis über operative Projekte ein eigenes Image geprägt worden ist (vgl. Interview E1).

Dieses Ergebnis der Interviews wird durch die Befragung von 155 deutschen Bürgerstiftungen bestätigt, die André Wolf im Rahmen seiner Promotion im Jahr 2007 durchgeführt hat (Wolf 2008: 150). Die Angaben beziehen sich dabei auf das Jahr 2006: Demnach waren 31 Prozent der Bürgerstiftungen ausschließlich fördernd tätig, 63 Prozent gaben an, sowohl fördernd als auch operativ tätig gewesen zu sein und nur 6 Prozent waren ausschließlich operativ tätig. Über die ergänzende Frage nach dem Ausgabeverhältnis der zur Verfügung stehenden Mittel, wird deutlich, dass „insgesamt zwei Drittel der Bürgerstiftungen (65,5 Prozent) überwiegend bis ausschließlich fördernd und ein Drittel (34,5 Prozent) überwiegend bis ausschließlich operativ tätig ist“ (Wolf 2008: 150).

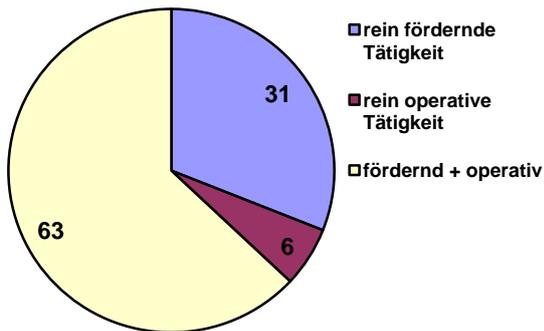


Abb. 31: Art der Tätigkeit der befragten Bürgerstiftungen (Angabe in Prozent, n=155 eigene Darstellung)

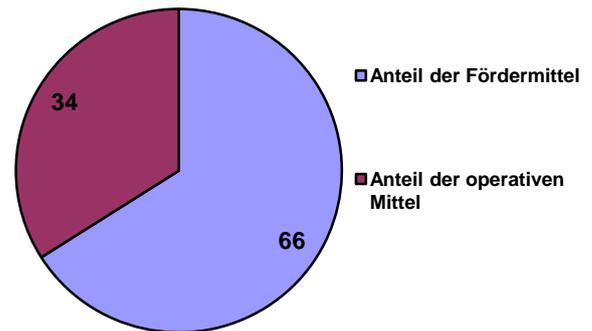
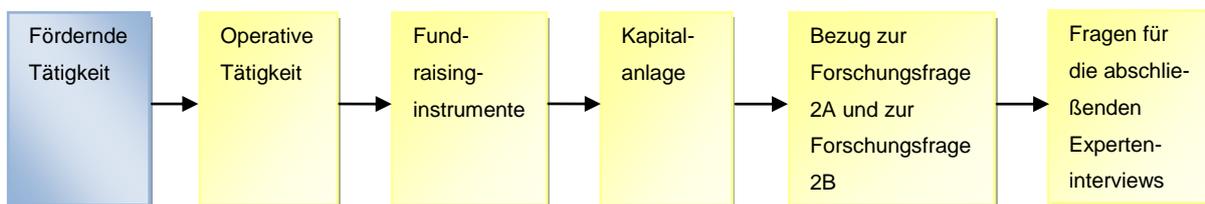


Abb. 32: Höhe der verwendeten Mittel der befragten Bürgerstiftungen (Angabe in Prozent, n=155 eigene Darstellung)

Dieses Ergebnis bestätigt demnach die Angaben, die im Rahmen der Interviews in Erfurt, Leipzig und München gemacht wurden: Zwar liegt bei den jüngeren Stiftungen der Schwerpunkt noch auf der operativen Tätigkeit, langfristig peilen Sie jedoch eine überwiegend fördernde Tätigkeit an, die dann aus den zukünftig erwarteten Kapitalerträgen finanziert werden sollen.

#### C4.5.1 Fördernde Tätigkeit



Wenn Bürgerstiftungen fördern, unterstützen sie in der Regel gemeinnützige Einrichtungen. Hiermit nutzt die Stiftung das typische Instrument einer Fördereinrichtung. Laut Satzung hat jede Stiftung die Aufgabe, ihren Satzungszweck zu erfüllen, wofür sie ihre Kapitalerträge nutzen und andere gemeinnützige Träger fördern darf. „Die Zwecke können sowohl durch operative als auch fördernde Projektarbeit verwirklicht werden“ (Satzung der Bürgerstiftung Erfurt, § 2, Abs. 3). Alle Bürgerstiftungen, die sowohl fördernd als auch operativ tätig sein können – und das sind die meisten – haben dies in ähnlicher Form in der Satzung verankert.

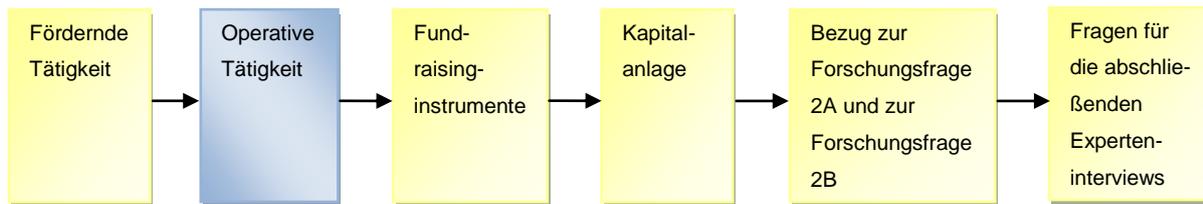
Die Mittel stammen entweder aus den Kapitalerträgen oder von Förderpartnern. So fördert die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München beispielsweise zusammen mit dem Agendabüro der Stadt im Rahmen eines Matching-Funds, bei dem die Stadt die Fördersumme um den Förderbetrag der Stiftung verdoppelt. Die Förderung erfolgt in der Regel auf Basis von Projektanträgen, die gemeinnützige Träger stellen. Aufgrund der geringen Förderkapazität, erfolgt die Antragstellung in der Regel formlos.

Insgesamt wird bei den Förderprojekten stärker als bei den operativen Projekten darauf geachtet, dass das breite Spektrum nachhaltiger Entwicklung abgedeckt wird. Die Stiftung Bürger für Leipzig hat auf ihrer Website sogar separate Menüpunkte zu Projekten mit ökologischem, integrativem, sozialem und kulturellem Schwerpunkt sowie zu Bildung, Kinder und Jugend und Engagementförderung. Auch die Ausschreibung des Ideenwettbewerbs der Bürgerstiftung Erfurt – dem einzigen Förderprojekt bisher – machte klar deutlich, dass Projekte prämiert werden sollten, die nicht nur eine Dimension der Nachhaltigkeit abdecken. Daher blieb im Endeffekt auch der erste Platz unbelegt, da keins der Projekte alle Dimensionen vereinte. In München schließlich ist die Förderung, wie bereits genannt, über eine 50:50-Regelung an den Agenda-Fördertopf der Stadt geknüpft, so dass auch hier inhaltliche Nachhaltigkeitsziele obligatorisch sind.

Die Förderung von Projekten öffnet die Tür zu einer Vielzahl von Inhalten und ermöglicht in der Regel einen Wissenstransfer zwischen den Stiftungsakteuren, den Fördernehmern und weiteren Netzwerkpartnern der Stiftung. Teilweise gehen Förderung und operative Projekte Hand in Hand, so dass Fördernehmer und -geber gemeinsam an dem Projekt wachsen (vgl. Interview L1). Da Bürgerstiftungen in der Regel keine hohen Fördermittel vergeben können, entscheiden sich viele für die Ausschreibung von Wettbewerben. Auf diese Weise können Ideen anderer gemeinnütziger Einrichtungen in der Stadt aufgegriffen und unterstützt werden. Zudem erfahren die Stiftungsakteure, welche verschiedenen Kompetenzen, Interessensschwerpunkte und aktuellen Themen in der Stadt bestehen. Darüber hinaus sind auch freie Förderanträge möglich. Dadurch wurde beispielsweise die Bürgerstiftung Leipzig darauf aufmerksam, dass das Thema Judenverfolgung in der Stadt einen großen Stellenwert hat und aufgegriffen werden sollte. Dies wird in nächster Zeit daher auch geschehen (vgl. Interview L6).

Um das Know-how der geförderten Einrichtungen weiter zu tragen, werden die Fördernehmer auch über ihr Projekt hinaus in die Stiftungsarbeit einbezogen. Das passiert in Erfurt beispielsweise dadurch, dass die geförderten Einrichtungen sich am Sommerfest mit Ständen und Präsentationen beteiligen oder dass Exkursionen zu den Projekten organisiert werden. Auf diese Weise sollen nicht nur die Stifter die Projekte kennen lernen, die aus den Kapitalerträgen ihrer Zustiftungen finanziert wurden, sondern dies ist auch als Instrument für die Öffentlichkeitsarbeit wertvoll. So hat die Bürgerstiftung Erfurt ihre Stifter und Interessierte beispielsweise zur Exkursion auf die Fuchsfarm eingeladen, um Ihnen das geförderte Projekt zu zeigen, den Austausch untereinander anzuregen und ihnen einen Teil ihrer Stadt Erfurt zu zeigen, den viele gar nicht unbedingt im Blick haben – selbst wenn sie die Fuchsfarm aus der Zeitung kennen (vgl. Interviews E3 und E4). Auch letzteres ist Ziel einer Bürgerstiftung, die die lokale Identität fördern möchte.

## C4.5.2 Operative Tätigkeit



Da Stifter von Bürgerstiftungen in der Regel zivilgesellschaftlich engagierte Menschen sind, liegt es nahe, dass sie ihre gesellschaftlichen Ziele auch in der Stiftungsarbeit umsetzen möchten. Dies geschieht in der Regel über operative Projekte, die entweder ehrenamtlich oder mit Unterstützung externer Mittel und Mitsreiter umgesetzt werden.

Die Wege, wie operative Projekte ins Konzept eingebettet werden, sind vielfältig: In Leipzig hat die Stiftung „neben kleineren Förderungen immer ein größeres Jahresprojekt“ (Interview L2). „Dazu gehören beispielsweise das Picknick und das Lesefrühstück, deren Erlöse in das jeweilige operative Partnerprojekt geflossen sind“ (Interview L6). Zukünftige Jahresprojekte werden in der Stiferversammlung zur Diskussion gestellt und abgestimmt. Bei den anderen beiden Stiftungen ergeben sich die Projektideen aus Anregungen der Gremienmitglieder oder werden durch Arbeitsgruppen zur Projektentwicklung vorbereitet, sobald ein Thema als wichtig identifiziert wird (vgl. Interview M3).

Operative Projekte bieten zudem die Möglichkeit, über Kooperationen mit anderen Organisationen lokalen Sachverstand einzubeziehen: Der Erfurter *MarktPlatz*, den die Stiftung jährlich zusammen mit der KoWo organisiert, ist ein hierbei ein typisches Instrument, um den Austausch zu verbessern und die Kapazitäten auf allen Seiten optimal zu nutzen. Die Stiftung fungiert hierbei nur in der Rolle der Moderatorin, einen finanziellen Gewinn hat sie nicht – ganz im Gegenteil: In der Regel, ist die Organisation mit baren und valuierten Mitteln für die Stiftung verbunden. Die Stiftung arbeitet hier also mit Unternehmen und Vereinen zusammen, indem sie – in Kooperation mit der KoWo – diese Zielgruppen zu einem gemeinsamen Austausch einlädt. Ziel dabei ist es, dass Organisationen, die ansonsten nur schwer in Kontakt kommen, dazu zu bringen, dass sie ihre jeweils vorhandenen Fähigkeiten gegenseitig nutzen, ohne dass Geld fließt.

Kooperationen der Stiftung mit Vereinen entstehen auch, wenn beispielsweise die Stiftung ein operatives Projekt plant, für das ihr Know-how fehlt. Ein Beispiel dafür ist das aktuelle Projekt der Stiftung Bürger für Leipzig, bei dem die Stiftung eng mit dem Geysershaus zusammenarbeitet. Ausgangspunkt war, dass eine Musikschule gesucht wurde, um ein operatives Projekt zur musischen Förderung von Kindern durchzuführen. Dafür wurden zwar auch Gespräche mit der städtischen Musikschule geführt; aber im Endeffekt passten die Vorstellungen am besten beim Geysershaus mit denen der Stiftung zusammen. Dabei handelt es sich nicht um ein pures *Einkaufen* von Know-how, sondern tatsächlich um eine echte Kooperation, wie beide Seiten bestätigen (vgl. Interviews L6 und L2).

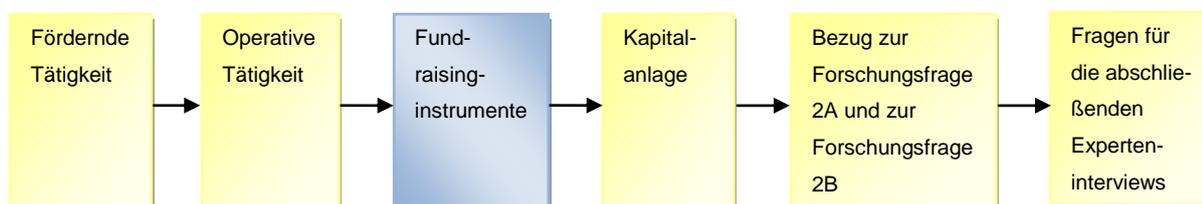
Ein bisschen anders erscheint es bei der Bürgerstiftung Erfurt. Hier ergeben sich Partnerschaften häufig über persönliche Kontakte und dann wird überlegt, wie die Partner ihre Kompetenzen für die

Stiftung einbringen können – beispielsweise hat eine Künstlerin Umhängetaschen für die Stiftung entworfen, deren Verkauf teilweise dem Stiftungsvermögen zugutekommt (vgl. Interview E1). Aber auch bei den Erfurtern sind es überwiegend die Kontakte über gemeinsame Projekte, die zur Zusammenarbeit führen. Es ist nicht die Zusammenarbeit bei politischer Lobbyarbeit oder Diskussionsforen zur Entwicklung von Zukunftsszenarien etc.

Daneben bekommt die operative Arbeit der Stiftung inhaltlich auch neue Impulse und Richtungsgeber von außen – so beispielsweise durch bedeutende Zustiftungen mit der Zweckbindung für musische Bildung in München und Leipzig (vgl. Interview M1).

Meistens werden die Finanzierungsquellen kombiniert und aufgrund der geringen eigenen Kapitaldecke muss stets ein erheblicher Finanzierungsanteil über Spenden, Fördermittel, Sponsoring und ehrenamtliche Leistung erbracht werden. Ein Erfurter Stiftungsratsmitglied zählt für die Erfurter Stiftung folgende Finanzierungsquellen auf, die derzeit genutzt werden: „Wir arbeiten mit Mitteln der KoWo, der Sparkasse, Fördergeldern aus der Nachhaltigkeitsrichtlinie der Stadt, Stifertaschen und Stifterschokolade als Fundraisingprodukte, [...] Sponsoringmitteln, Spenden der Stifter für Druckkosten, [...] Unterstützung der Stadt durch Moderationskoffer, Räume etc.“ (Interview E1). Diese Vielfalt zeigt, dass sich die Arbeit der Bürgerstiftung durchaus nicht aus ihren Kapitalerträgen allein decken lässt, zumindest nicht bei den ehrgeizigen Zielen der Aktiven.

### C4.5.3 Fundraisinginstrumente



Nachdem die Basis der Stiftungsarbeit – die fördernde und operative Tätigkeit – genauer analysiert worden ist, gilt es im Folgenden, die direkten Umsetzungsinstrumente der Stiftung zu betrachten: In den Projekten selbst wird eine Vielzahl von Instrumenten eingesetzt, wie sie auch jeder andere Träger nutzen kann. Das kann das Instrument der Information sein – wie bei dem oben genannten Beispiel zur Aufarbeitung der Judenverfolgung zu erwarten ist. Das kann auch die Umweltbildung oder musische Bildung sein. All diese Instrumente sollen hier außer Acht gelassen werden, um den Blick auf die charakteristischen Stiftungsinstrumente zu werfen, die die Bürgerstiftung von anderen unterscheidet. Dazu gehören Fundraisinginstrumente, die zwar auch von anderen gemeinnützigen Einrichtungen eingesetzt werden könnten, was aber nur punktuell geschieht:

- Stifterkaffee, Stifertaschen sind beispielsweise Produkte, die in der Stadt Erfurt verkauft werden. Sie sind nach ökologischen Richtlinien und sozial verträglich hergestellt und von dem Kaufpreis fließt ein Teil ins Stiftungskapital.
- Bürgerpicknick und Lesefrühstück waren zwei Bürgerfeste der Stiftung Bürger für Leipzig, bei denen über die Eintrittskarten, Tombola und Standverkäufe für ein Projekt gesammelt und gleichzeitig für die Stiftung geworben wurde.

- Um ein Gehörlosenzentrum fördern zu können, veranstaltete die Stiftung Bürger für Leipzig eine stadtweite Tombola, zu der sogar Lose über das Internet verkauft wurden.
- Viele Bürgerstiftungen veranstalten Bälle oder eine Benefizgala, deren Erlös der Stiftung zugutekommt. Dies wurde dem sogenannten Charity-Bereich abgeschaut und auf die Ebene der weniger vermögenden Bürger übertragen.<sup>40</sup>
- Im Gegensatz zu Spendern, wollen Stifter häufig in Erscheinung treten. Zu diesem Zweck werden sie über Urkunden oder Tafeln geehrt.
- Stifterbriefe, die als Newsletter verschickt werden, informieren über neue Stifter und Projekte der Stiftung. Zumindest in unregelmäßigen Abständen haben dies die meisten aktiven Bürgerstiftungen mittlerweile etabliert, ebenso wie eine Homepage.
- Erbschaftsmarketing ist ein Bereich, den erst wenige Bürgerstiftungen ins Auge gefasst haben, auch wenn sie dafür besser als andere gemeinnützige Einrichtungen geeignet wären, da sie das persönliche Andenken lokal verankern und zeitlich unbegrenzt weitertragen.

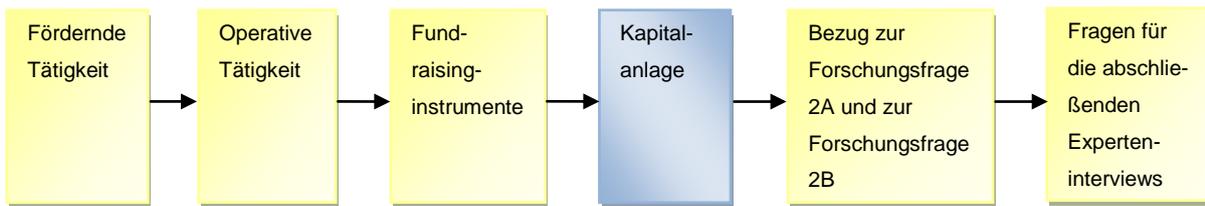
Zu den verschiedenen *Fundraisingprodukten* kommen die unterschiedlichsten Formen der Vernetzung hinzu, wie sie in dem Umfang kaum ehrenamtlich, wie von der Stiftung, sondern vorrangig von Agendabüros und anderen öffentlichen Einrichtungen geleistet werden. Die Rede ist beispielsweise vom *lifeguide*, der von der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München entwickelt und seitdem an viele Städte weiterverkauft wurde, oder vom *MarktPlatz*, den die Bürgerstiftung Erfurt von der Bürgerstiftung Jena übernommen hat. Auch regelmäßige Stifterversammlungen und Ideenbörsen können hier hinzugezählt werden, da sie für die Bürgerstiftung typisch sind und von vielen durchgeführt werden, um Menschen und Ideen für ihre Stadt zusammenzubringen.

Jede Bürgerstiftung muss die für sie richtigen Instrumente finden. Die Auswahl hängt sowohl von dem lokalen Umfeld als auch von den Interessen der Stiftungsakteure ab, da die meisten Arbeiten ehrenamtlich bewältigt werden müssen. In der Regel entwickeln sich die Instrumente und der dazu passende Mix durch praktische Anwendung, einen strategischen Aufbau gibt es nur selten. Vielmehr ist die Bürgerstiftung zum Zeitpunkt ihrer Gründung in der Regel nach allen Seiten offen und greift die lokalen Bedarfe und Gelegenheiten flexibel auf.

---

<sup>40</sup> In den Fallbeispielen wurde eine solche Veranstaltung bisher noch nicht umgesetzt, aber in vielen anderen Bürgerstiftungen wie beispielsweise in Düren.

### C4.5.4 Kapitalanlage



Ein weiteres stiftungstypisches Instrument ist die Art der Kapitalanlage. Das Kapital sollte bei einer Stiftung generell so angelegt sein, dass der Kapitalerhalt insgesamt garantiert ist, ansonsten haftet der Vorstand für den Kapitalverlust. Gleichzeitig möchten die meisten Stiftungsakteure möglichst hohe Kapitalerträge erzielen, um daraus die Umsetzung ihrer Stiftungszwecke zu finanzieren. Neben diesen zwei Anlagekriterien – Sicherheit und Rendite – ergänzt um die für die Förderung notwendige Liquidität beziehungsweise Verfügbarkeit der Mittel, ist als viertes die Nachhaltigkeit in der Diskussion. Dieses vierte Anlagekriterium bezieht sich darauf, wo das angelegte Geld investiert wird. Da sich die Bürgerstiftungen der Fallbeispiele alle für eine nachhaltige Entwicklung aussprechen, wäre zu erwarten, dass auch die Kapitalanlage den Kriterien einer nachhaltigen Entwicklung entspricht. Die Art der Kapitalanlage kann somit sowohl den Instrumenten als auch dem Output zugeordnet werden, da über die Art der Kapitalanlage indirekt ein Output bewirkt wird. Sie wird in der vorliegenden Arbeit den Instrumenten zugerechnet, da in diesem Kapitel explizit auf die stiftungstypischen, finanziellen Instrumente eingegangen werden soll.

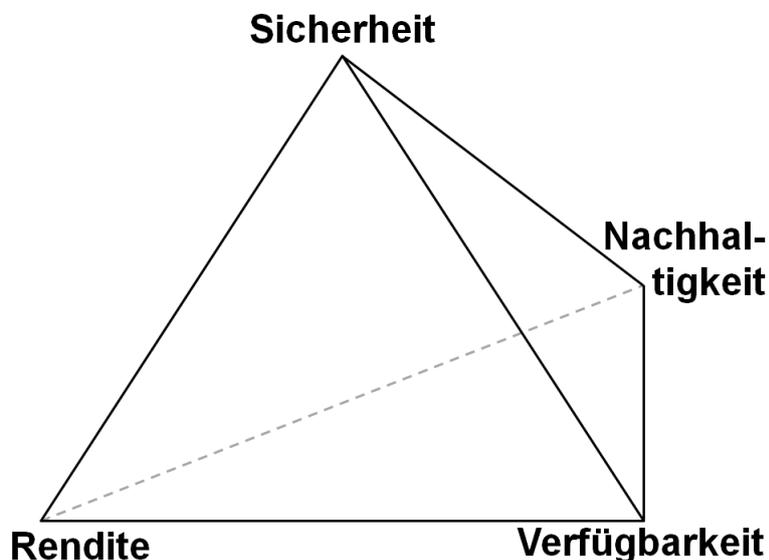


Abb. 33: Magisches Dreieck der Kapitalanlage wird zum Viereck (eigene Darstellung)

Die Frage der Interviewpartner nach dem Stellenwert und nach der Realisierung einer ethisch-ökologischen Kapitalanlage wird insgesamt sehr uneinheitlich beantwortet. Während sie bei einigen Stiftungen in der Satzung genannt wird, spielt sie in den Gremien in der Regel eine untergeordnete Rolle. Die Vorstände sind sich zumindest der Wichtigkeit des Themas bewusst und erkennen auch die paradoxe Situation, Kapitalerträge für gemeinnützige, nachhaltige Zwecke zu nutzen, während die

Kapitalanlage selbst gegebenenfalls sogar der nachhaltigen Entwicklung schadet.

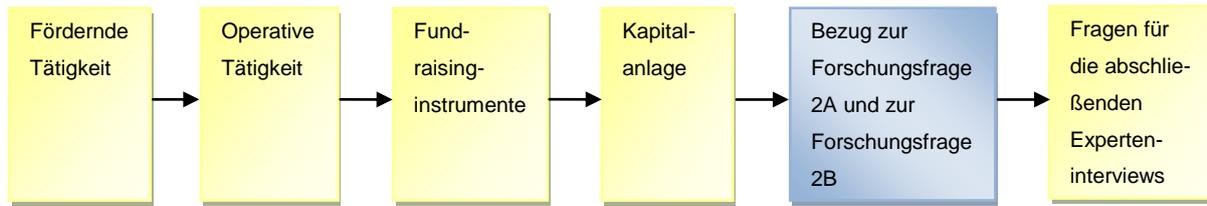
Gründe, die gegen eine nachhaltige Kapitalanlage angeführt werden sind beispielsweise, dass man sich nicht genug als Fachmann oder Fachfrau fühle oder dass das Vermögen noch zu gering sei. In Erfurt bestätigen beispielsweise Vorsitzende des Vorstands und Vorsitzender des Stiftungsrats, dass ethisches Investment ein wichtiges Thema für sie sei: „Das sind attraktive Angebote für Stiftungen – gar keine Frage – aber da braucht man 500.000 Euro bis man da ein Angebot bekommt. Wenn ich mich recht entsinne, war es bei der Gründung so, dass wir uns kundig gemacht haben, aber im Endeffekt daran gescheitert sind, dass wir für einen Ökofonds zu wenig Geld haben“ (Interview E7).

Auch mit dem Argument der zu geringen Renditen werden die Verfechter nachhaltigen Investments in der Stiftung immer wieder konfrontiert. So führt beispielsweise ein Erfurter Stifter im Interview an, dass ein Stiftungsratsmitglied stets darauf achtet, dass sie „nach dem höchsten sinnvollen Zins gucken sollen“ (Interview E1). Eine konkrete Festlegung, was damit gemeint ist, hat offensichtlich noch nicht stattgefunden, obwohl in der Satzung der Bürgerstiftung Erfurt steht, dass das Vermögen „unter Einbeziehung ökologischer und ethischer Anlagekriterien anzulegen“ ist (vgl. Satzung §5.2). Das Vorurteil, dass nachhaltige Kapitalanlage eine Reduzierung der Rendite mit sich bringt, ist offensichtlich auch unter den Stiftungsmittreibern immer noch verbreitet (vgl. Interview L3). Eine Ausnahme bildet die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München. Hier ist das Image, auf Nachhaltigkeit beziehungsweise Zukunftsfähigkeit ausgerichtet zu sein, offensichtlich so fest verankert, dass die Interviewpartner wie selbstverständlich davon ausgehen, dass das Kapital ethisch-ökologisch angelegt ist. „Man muss ja glaubwürdig bleiben.“ (Interview M2)

Die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema geht dann im Alltagsgeschäft häufig unter. Kriterien für die Kapitalanlage hat selbst die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München erst nach vielen Jahren aufgestellt, so dass sie jetzt – zehn Jahre nach der Gründung – erst zur Anwendung kommen. Hinzu kommt, dass viele Bürgerstiftungen sich von lokalen Geldinstituten eine Unterstützung versprechen oder bereits eine Unterstützung erhalten haben und daher erst einmal dort verharren, da diese in ihren Augen unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit noch vertretbar sind (vgl. Interview L6).

Das Thema wird also offensichtlich ungern angegangen. Es wird jedoch früher oder später auf die Tagesordnung kommen müssen, da einige Interviewpartner (insbesondere Stifter) deutlich gemacht haben, dass sie von einer ethischen Kapitalanlage ausgehen. Andere schieben das Thema jedoch noch weit von sich. Die meisten, die nicht unmittelbar in die Vorstandsarbeit eingebunden sind, haben keine Meinung zu dem Thema und scheinen sich damit in Bezug auf die Stiftung auch noch nicht auseinandergesetzt zu haben, so dass hier keine tendenzielle Entwicklung abgelesen werden kann.

### C4.5.5 Anspruch und Wirklichkeit an die Stiftungsarbeit (Forschungsfrage 2A)



Die Darstellung der Stiftungsaktivitäten macht deutlich, dass auch die finanziellen Instrumente der Nachhaltigkeitsprogramme für Bürgerstiftung lediglich als Anregung genutzt werden können, da man sonst den stiftungseigenen Instrumenten nicht gerecht würde. Denn gerade die stiftungseigenen Instrumente sind es, die bei der Frage zur Debatte stehen, ob Bürgerstiftungen eine Schlüsselrolle im Prozess nachhaltiger Stadtentwicklung einnehmen.

Folgende Ziele der Nachhaltigkeitsprogramme wurden anhand der Fallbeispiele untersucht:

- Bereitstellung privater Mittel für gemeinnützige Zwecke
- Projekte gesellschaftlicher Gruppen werden unterstützt.
- Kapitalanlage und Einsatz der Kapitalerträge verfolgen eine einheitliche Strategie.

Charakteristische Arbeitsweisen der Stiftung kommen insbesondere in ihrer Projektarbeit zum Ausdruck: in ihrer fördernden und operativen Tätigkeit, mit der der Stiftungszweck umgesetzt werden soll. Neben dem Ziel, mit der Projektarbeit die Satzungszwecke zu erfüllen, nutzen Bürgerstiftungen insbesondere ihre operativen Projekte zusätzlich zum Fundraising. So müssen für viele operativen Projekte erst noch Mittel von Spendern und Sponsoren eingeworben werden, wie dies beispielsweise bei den Jahresprojekten der *Stiftung Bürger für Leipzig* besonders deutlich wird.

In der Projektarbeit der Stiftung finden sich auch Ziele wieder, die in den eingangs dargestellten Nachhaltigkeitsprogrammen benannt werden. So werden in den untersuchten Stiftungen beispielsweise bei der Auswahl der Förderprojekte Nachhaltigkeitskriterien zugrunde gelegt. Zudem wird das lokale Netzwerk dazu genutzt, um Initiativen zu bündeln und Projekte trotz geringer Kapitalerträge unterstützen zu können. Die Bürgerstiftung bezieht insbesondere über ihre operativen Projekte lokalen Sachverstand ein. Das geschieht beispielsweise über die Ausschreibung von Ideenwettbewerben, wie in Erfurt geschehen, oder indem die Bürgerstiftung direkt auf Partner zugeht, deren Kompetenzen sie für die Verwirklichung einer Projektidee benötigt, so wie die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München auf die Musikschulen zugegangen ist. Auch über die Projektförderung wird lokaler Sachverstand einbezogen – allerdings steht hier die Projektidee der antragstellenden Gruppe im Vordergrund und nicht die gezielte Suche nach bestimmten Kompetenzen. Ziel der Förderung ist es demnach, gute Projekte und Ideen gesellschaftlicher Gruppen zu unterstützen.

Der letzte Punkt, der oben bei der Definition nachhaltiger Stadtentwicklung aufgeführt ist, ist das Verfolgen einer schlüssigen Umsetzungsstrategie. Dies ist gegeben, wenn der Stiftungszweck sowohl über die Kapitalerträge als auch über das Kapital selbst verfolgt wird. Hier bekennen sich zwar alle entscheidungsbefugten Stiftungsakteure dazu, dass dies ein wichtiges Thema ist können sich dabei sogar teilweise auf ihre Satzung berufen, in der das Ziel verankert ist, dass die Kapitalanlage „unter

Einbeziehung ökologischer und ethischer Anlagekriterien“ erfolgen soll (vgl. Satzung der Bürgerstiftung Erfurt, §5.2). In der Realität setzen es jedoch nur Wenige und auch nur ansatzweise in die Tat um. Die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München als älteste der untersuchten Stiftungen, hat dieses Thema auch lange vernachlässigt und erst nach einigen Jahren konsequent aufgegriffen. Dies lässt erwarten, dass auch die anderen Bürgerstiftungen, die sich dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung verpflichtet haben, dieses Thema nach einer mehrjährigen Anlaufphase anpacken. Wie in München und seit kurzem auch in Leipzig bedarf es dafür jedoch vermutlich einer treibenden Kraft. Klarer ist die Nachhaltigkeitsstrategie hingegen bei der Verwendung der Kapitalerträge verankert. Hier werden konkrete Nachhaltigkeitskriterien angelegt, so dass diese *Geldanlage* bereits jetzt im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung ist.

#### C4.5.6 Gründe für die Stiftungsentwicklung (Forschungsfrage 2B)

Folgende Übersicht listet auf, wie die Bürgerstiftung die anvisierten Instrumente einsetzt und welche Gründe für ihr Handeln angegeben werden.

Anforderungen (1)	Umsetzung der Anforderungen(2A)	Gründe für Stiftungshandeln (2)
Nachhaltige Stadtentwicklung wird über den Einfluss auf Politik/Verwaltung geprägt	kaum politische Lobbyarbeit und Zusammenarbeit mit den Planern der Stadtverwaltung	Angst vor Instrumentalisierung durch den größeren Partner
Bereitstellung privater Mittel für gemeinnützige Zwecke	operative Projekte	Stiftungszwecke erfüllen, Fundraising, Öffentlichkeitswirkung
Projekte gesellschaftlicher Gruppen werden unterstützt.	Projektförderung	Konkurrenzen vorbeugen, Stiftungszwecke erfüllen
Kapitalanlage und Einsatz der Kapitalerträge verfolgen eine einheitliche Strategie.	nachhaltiges Investment tut sich schwer	kaum Expertise, nur Projektinteresse

Abb. 34: Überblick der Forschungsfragen 1 und 2 bezogen auf die finanziellen Instrumente

Wie die Untersuchung zeigt, sind die meisten Bürgerstiftungen trotz geringer Mittel gleichzeitig fördernd sowie operativ tätig. Ein Argument für eine fördernde Tätigkeit ist, die Konkurrenzsituation der Stiftung zu anderen gemeinnützigen Einrichtungen zu entschärfen. Die Stiftung wird von den Vereinen vor Ort dann als Fördereinrichtung geschätzt (vgl. Interview M2) und nicht so schnell als Konkurrentin um Spender und öffentliche Fördermittel angesehen.

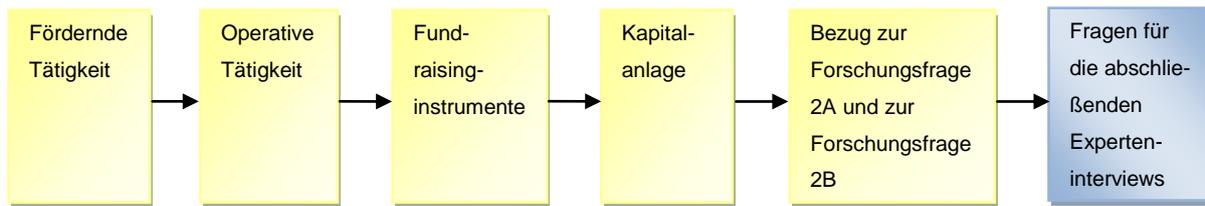
Zudem werden Bürgerstiftungen häufig als Finanzierungsinstrument gegründet, um die vielen Initiativen und guten Projektideen innerhalb der Stadt finanziell besser auszustatten (vgl. Interview E5). Auch wenn die entsprechenden Kapitalerträge nur eingeschränkt zur Verfügung stehen, halten die Stifter an diesem Ziel fest; dies bestätigen die Interviewpartner aller untersuchten Städte. Neben der Chance, die vielfältigen Initiativen und Ideen innerhalb der Stadt zu unterstützen, sieht die Stiftung

in der Förderung unter anderem eine Möglichkeit der Vernetzung. Auch bei operativen Projekten ist dies zwar möglich, beschränkt sich aber in der Regel auf den Kreis, der eng mit dem Projektthema verbunden ist. Alternativ zur Förderung wird die Vernetzung als Möglichkeit gesehen, Antragstellern zu helfen. In Erfurt hat die Stiftung beispielsweise aufgrund des geringen Kapitals keine Fördermittel zur Verfügung. „Daher bedient sich die Stiftung derzeit überwiegend der Vernetzungsarbeit und versucht ein Netz nachhaltig agierender Institutionen zu beleben“ (Interview E7). Die Vernetzung wird ebenso wie die Förderung als Weg gesehen, das breite Spektrum der Nachhaltigkeit abzudecken: „Es gibt ja eine Handvoll Themen, die uns in der Stadtgestaltung wichtig sind – das geht von Kinder, Demographie, Migration bis Umwelt - und in den Bereichen wollen wir vernetzen, Initiativen bündeln und fördern.“ (Interview M6)

Operative Aktivitäten sind vielfältig und dienen häufig als Fundraisinginstrumente, wie beispielsweise das Leipziger Bürgerpicknick, mit dem Mittel für ein Projekt gesammelt wurden, oder die Herstellung einer Stifterschokolade in Erfurt, bei deren Kauf 50 Cent in das Stiftungskapital fließen. Auch in der Vielfalt der operativen (Projekt-)Aktivitäten lässt sich die verfolgte Strategie erkennen: Die Stiftung soll als aktive, lebendige Einrichtung wahrgenommen werden. Hierzu dienen insbesondere die operativen Projekte. Ein Vorstandsmitglied bringt dies für die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München auf den Punkt, indem sie als ein wichtiges Kriterium für operative Projekte betont, „Öffentlichkeit und Presse zu bekommen“ (Interview M6). Die Stiftung soll durch ihre operativen Projekte in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden und ein eigenes Profil entwickeln. Die öffentliche Wahrnehmung soll zudem dazu dienen, möglichst viele Bürgerinnen und Bürger für die Ziele der Stiftung sowie gegebenenfalls sogar als Stifter zu gewinnen. Eine Stiftungsiniciatorin in Leipzig möchte den Stiftungsgedanken bei „normalen Bürgerinnen und Bürgern“ wecken und dadurch die „Stiftungstradition der Stadt wiederbeleben“ (Interview L6). Die Stiftung als traditionsreiche Organisationsform soll dabei helfen, dass Leipzigs Tradition in den Bürgerinnen und Bürgern weiterlebt und von ihnen wertgeschätzt wird. Sie sollen motiviert werden, sich für ihre Stadt zu engagieren und sich mit Leipzig zu identifizieren.

In Bezug auf das Nachhaltigkeitsziel, dass die Kapitalanlage und der Einsatz der Kapitalerträge eine einheitliche Strategie verfolgen sollen, ist die Bürgerstiftung eher zurückhaltend. Gemeint ist die Kapitalanlage und -investition. Insbesondere im Bezug auf die Kapitalanlage steckt die Verwirklichung der Stiftungszwecke noch in den Kinderschuhen. Dies liegt vorrangig daran, dass Unsicherheiten bezüglich der Geldanlage bestehen und häufig der einfachste Weg gegangen wird, der zu den örtlichen Geldinstituten führt. Ein weiterer Grund ist darin zu suchen, dass die Stiftungsakteure Menschen sind, die sich begeistert für die inhaltlichen Stiftungsziele engagieren – mit der Kapitalanlage beschäftigen sie sich hingegen nicht gerne und sehen es nicht als ihr Feld an. Im Gegensatz zu anderen Stiftungen hat die Bürgerstiftung nicht genug Geld, um jemanden hauptamtlich für die Betreuung des Kapitals zu beschäftigen, daher führt das Thema eher ein vernachlässigtes Dasein.

### C4.5.7 Offene Fragen für die abschließenden Experteninterviews



Kapitalanlage und Förderung sind typische Stiftungsinstrumente, mit denen sich die Handlungsoptionen der Stiftung klar von denen anderer lokaler Akteure unterscheiden. Während *normale* Stiftungen in der Regel ein großes Gewicht auf die Anlage ihres Kapitals legen, tun sich Bürgerstiftungen deutlich schwerer damit. In den Experteninterviews werden Erklärungen hierfür gesucht und der Frage nachgegangen, inwiefern die Nachhaltigkeitsstrategie in die Kapitalanlage einschließen kann und sollte.

## C4.6 METHODISCHE EINORDNUNG

Anhand von drei Fallbeispielen und mithilfe von mindestens sechs Interviews pro Fallbeispiel wurde genauer beleuchtet, welche der zuvor aufgestellten Nachhaltigkeitsziele die Bürgerstiftung in der Regel erreicht. Zusätzlich konnte über die Interviewpartner die Situation innerhalb der Stiftungen und innerhalb der jeweiligen Städte als Kontext der Stiftungsaktivitäten hinzugezogen werden. Dadurch mussten die Anforderungen aus den Nachhaltigkeitsprogrammen teilweise relativiert und an die Realitäten angepasst werden.

Nachfolgend soll diese Anpassung an die realen Gegebenheiten auf eine breitere Basis gestellt werden, indem die Ergebnisse der Fallbeispiele durch Expertenmeinungen verallgemeinert werden. Der Blick von den Fallbeispielen auf die Expertenmeinungen und ihre Erfahrungen mit der Gesamtheit der Bürgerstiftungen erlaubt ein Hinterfragen der Kernziele nachhaltiger Stadtentwicklung und ermöglicht eine Bereinigung von ortsspezifischen Besonderheiten.

Auf diesem Weg findet vor dem Hintergrund der einleitend aufgestellten Anforderungen an Bürgerstiftungen in einigen Punkten eine Einschränkung, in anderen eine Erweiterung des Beitrags zur nachhaltigen Stadtentwicklung statt.

Eine Übersicht der methodischen Einordnung bietet die nachfolgende Grafik. Der rote Kreis zeigt die Verortung des mit Kapitel C abgeschlossenen Abschnitts.

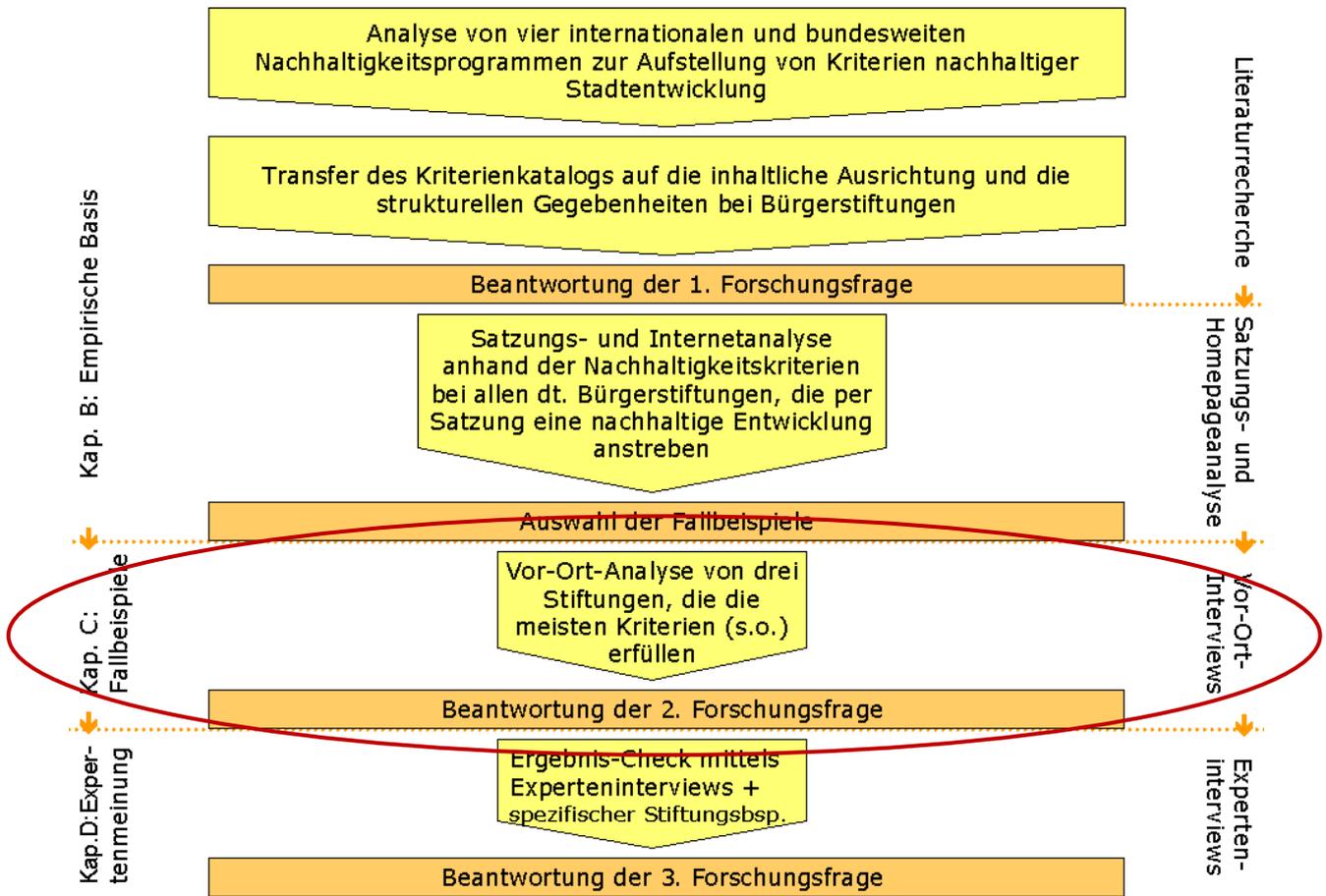


Abb. 35: Untersuchungsschritte, Rückblick Kapitel C (eigene Darstellung)

## D. EXPERTENMEINUNGEN UND ERFAHRUNGEN WEITERER BÜRGERSTIFTUNGEN

---

Bürgerstiftungen sind lebendige Organisationen, die verschiedene Entwicklungsstufen durchlaufen. Junge Bürgerstiftungen beschäftigen sich beispielsweise vorrangig mit dem Aufbau von Strukturen und Kapital, während sich etablierte Bürgerstiftungen mehr der inhaltlichen Arbeit widmen können. Die Beschreibung dessen, was Bürgerstiftungen derzeit tun und wie sie ihre Ziele umsetzen, ist nur eine Momentaufnahme und wird in zwanzig Jahren vermutlich ganz anders aussehen. Daher sollen neben dem Status-quo der Stiftungen auch ihre Entwicklungsoptionen erfasst werden, um Aussagen über die Grenzen und eigenen Wege von Bürgerstiftungen zur Mitgestaltung einer nachhaltigen Stadtentwicklung machen zu können (vgl. 3. Forschungsfrage). Dies wird teilweise in den geäußerten Zielen und Visionen der Interviewpartner deutlich oder auch bei dem Vergleich der untersuchten Stiftungen untereinander. Um die Möglichkeiten der Bürgerstiftung insgesamt noch verlässlicher herauszubilden, wurden ergänzend Interviews mit einer Expertin und vier Experten geführt, die einen langjährigen Überblick über die Bürgerstiftungslandschaft haben.

Insgesamt wurden vier Themen identifiziert, die einer ergänzenden Betrachtung mittels Experteninterviews und des Vergleichs mit anderen Bürgerstiftungen bedürfen. Sie wurden entweder ausgewählt, weil die Interviewpartner der Fallbeispiele nachhaltige Stadtentwicklung in einigen Punkten anders definieren als die ausgewählten Nachhaltigkeitsprogramme dies tun, oder weil die überwiegende Zahl der Antworten der Fachliteratur widersprach. Die dafür genannten Begründungen werden mit Hilfe der Experten hinterfragt, um zu verallgemeinerbaren Aussagen darüber zu kommen, inwiefern die aufgestellten Kriterien generell erfüllt werden können, welche Ziele für Bürgerstiftungen unerreichbar sind und welche Nachhaltigkeitsziele für Bürgerstiftungen wichtig sind, obwohl sie in den untersuchten Nachhaltigkeitsprogrammen nicht vorkommen. Zudem wurden ergänzende Interviewpartner hinzugezogen, wenn die Interviews mit den Stiftungsvertretern beziehungsweise mit den lokalen Vertretern nicht einheitlich waren. Mit dem Ziel, die dritte Forschungsfrage zu beantworten – *Grenzen und eigene Wege von Bürgerstiftungen zur Mitgestaltung einer nachhaltigen Stadtentwicklung* – wurden folgende Themen auf diesem Weg auf eine breitere Basis gestellt:

- Wirkung von Stiftungsaktivitäten bezogen auf den Output

Unter Bezug auf die Anforderungen an eine nachhaltige Stadtentwicklung müsste von der Stiftung eigentlich eine ganze Bandbreite an inhaltlichen Schwerpunkten verfolgt werden. Die untersuchten Stiftungen haben diese Bandbreite in ihrer Satzung verankert, waren auch in allen Bereichen schon aktiv, fokussieren sich aber in der Regel sehr bald in Anlehnung an den derzeitigen Willen der Stifter. Aufgrund der relativ geringen Kapitalerträge von Bürgerstiftungen und der meist ehrenamtlichen Trägerschaft stellt sich die Frage, ob es im Hinblick darauf, dass ein nennenswerter Output für eine nachhaltige Stadtentwicklung herauskommen soll, für Bürgerstiftungen überhaupt möglich ist, alle Schwerpunkte nachhaltiger Stadtentwicklung zu verfolgen. Dies lässt sich auf die beiden Fragen

reduzieren, welchen *Beitrag* Bürgerstiftungen überhaupt zu leisten imstande sind und inwiefern dieser messbar ist.

Eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema findet sich in der Dissertation von Dr. André Wolf, dessen Arbeit eine Befragung von 155 Stiftungen zugrunde liegt. Seine langjährige Erfahrung in der Beobachtung von Bürgerstiftungen inkl. seiner Gremienmitwirkung bei der Bonner Bürgerstiftung, wird per Interview herangezogen, um der Frage nach der Wirkung von Stiftungsaktivitäten bezogen auf den Output nachzugehen.

Dabei werden folgende Fragen als Leitfragen zugrunde gelegt:

- Definition: Was würden Sie alles zum Output einer Bürgerstiftung zählen?
  - Welche Möglichkeiten zur Bewertung der Wirksamkeit von Stiftungsaktivitäten sehen Sie?
  - Braucht es eine inhaltliche Fokussierung, um messbare Leistungen zu bringen?
  - Welchen Stellenwert messen Sie den Stiftungsaktivitäten innerhalb der Stadt bei?
  - Welche Steigerungspotenziale des Stiftungsbeitrags sehen Sie entsprechend Ihrer Definition?
  - Wo sehen Sie Grenzen?
- Kooperationen mit gesellschaftlichen Gruppen / Unternehmen / Verwaltung / Politik

Vertikale und horizontale Kooperationen sind nach Vorstellung der Nachhaltigkeitsprogramme essenziell. Viele der befragten Stiftungsakteure sehen jedoch keine Möglichkeit, wie eine Kooperation auf Augenhöhe mit Politik und Verwaltung aussehen kann, bei der die Gefahr der Vereinnahmung der Stiftung ausgeschlossen ist. Auch die Kooperationen mit Vereinen, Geldinstituten und anderen Unternehmen wirft noch einmal die Frage auf, wo die Bürgerstiftung zwischen Staat, Markt und privatem Bereich steht und welche Rolle sie innerhalb einer nachhaltigen Stadtentwicklung erfüllen kann.

Als ergänzende Interviewpartnerin wird Dr. Alexandra Schmied hinzugezogen. Sie ist Juristin und hat als Mitarbeiterin der Bertelsmann Stiftung jahrelang die Initiative Bürgerstiftungen geleitet und Bürgerstiftungen beraten. Seitdem sich die Bertelsmann Stiftung aus der Initiative Bürgerstiftungen zurückgezogen hat, betreut Schmied das internationale Netzwerk der Bürgerstiftungen und ist privat unter anderem im Stiftungsbeirat der Bürgerstiftung Borkum tätig.

Im Interview werden folgende Fragen als Leitfragen zugrunde gelegt:

- Definition: Wo stehen Bürgerstiftungen Ihrer Meinung nach im Dreieck aus Staat, Markt und privatem Bereich?
- Welche horizontalen und vertikalen Kooperationen können von der Stiftung angeregt oder unterstützt werden?
- Welche Kooperationspartner sehen Sie als Gewinn für die Stiftungsarbeit und inwiefern?
- Für welche Kooperationspartner ist die Stiftung ein Gewinn und inwiefern?

- Welchen Stellenwert messen Sie Kooperationen bei?
- Wo sehen Sie Grenzen?

- Motivation bürgerschaftlichen Engagements

In allen Nachhaltigkeitsprogrammen tauchen partizipative Elemente auf, wird die Partizipation sogar als institutionelle Dimension neben der Ökologie, der Ökonomie und dem Sozialen hinzugenommen. Auch Bürgerstiftungen legen großen Wert auf Beteiligung und bürgerschaftliches Engagement. So ist beispielsweise die vereinsähnliche Struktur mit der Stifternversammlung charakteristisch für deutsche Bürgerstiftungen. Trotzdem stellt sich die Frage, wer zu bürgerschaftlichem Engagement motiviert wird und inwiefern partizipative Strukturen gelebt werden. Im Interview mit Dr. Rupert Graf Strachwitz, Leiter des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, wird daher der Frage nachgegangen, welche sozialen Schichten über die Bürgerstiftung erreicht werden können und wie neues Engagement geweckt werden kann ohne die bereits Aktiven aus anderen Bereichen abzuwerben.

Dabei werden folgende Fragen als Leitfragen zugrunde gelegt:

- Wer sind die Stifter?
- Welche Akteure können mobilisiert werden (Alter, Ehrenamtler, soziale Schicht)?
- Wie sollte sich die Stiftung in Bezug auf die Einbeziehung von Ehrenamtlern positionieren?
- Welche Ziele können in Bezug auf die Motivation gesellschaftlichen Engagements realisiert werden?
- Welche Stufen der Partizipation halten Sie für die Bürgerstiftung für realisierbar und wünschenswert?
- Wie sehen Sie in dem Zusammenhang das Potenzial, nicht nur Stifter mit Kapital, sondern auch mit Zeitressourcen anzusprechen?
- Wo sehen Sie Grenzen?

- Nachhaltige Kapitalanlage

Bei Betrachtung der Stiftungsinstrumente in Bezug auf die ausgewählten Nachhaltigkeitskriterien wurde bereits deutlich, dass die Nachhaltigkeitsprogramme auf die Handlungsmöglichkeiten von Politik und Verwaltung ausgerichtet sind, so dass die Instrumente nachhaltiger Stadtentwicklung für Bürgerstiftungen neu definiert werden müssen. Typische Instrumente für Stiftungen sind ihre fördernde und operative Tätigkeit, ihr Fundraising und die Kapitalanlage. Bei allen vier wird entsprechend einer nachhaltigen Entwicklung erwartet, dass damit Inhalte und Arbeitsweisen transportiert werden, die als nachhaltig bezeichnet werden können. Im Bereich der fördernden und operativen Tätigkeit herrschen große Übereinstimmungen bei den Interviewpartnern, so dass keine zusätzlichen Experten hinzugezogen werden müssen. Auch die Fundraisingschwerpunkte gehen

relativ klar aus den Fallbeispielen hervor. Ganz anders sieht es hingegen im Bereich der ethisch-ökologischen Kapitalanlage aus. Dieser Bereich wurde bei den Fallbeispielen gänzlich unterschiedlich beantwortet, so dass Dr. Hermann Falk und Dr. Burkhard Küstermann als Experten interviewt wurden, um ihren Blick auf die Stiftungslandschaft einbeziehen zu können. Beide sind beim Bundesverband Deutscher Stiftungen tätig und kümmern sich dort unter anderem um Bürgerstiftungen.

Folgende Fragen werden als Leitfragen zugrunde gelegt:

- Gründe für ethisch-ökologisches Investment – aus Sicht der Stiftung und der Experten
- Vorbehalte gegenüber ethisch-ökologischem Investment
- Anlässe, sich um ethisch-ökologisches Investment zu kümmern
- Abhängigkeit der Kapitalanlage von der Kapitalhöhe
- Unterschiede zwischen Bürgerstiftungen und normalen Stiftungen
- Entwicklung der letzten Jahre

Die Ergebnisse der Interviews und ergänzenden Recherchen fließen in die nachfolgende Zusammenfassung der Stiftungspotenziale ein und erweitern somit die Perspektive zur Beantwortung der dritten und abschließenden Forschungsfrage. Dabei wird auch der Blick über die eigenen Forschungsergebnisse hinaus geworfen und die Erfahrungen aus anderen Bürgerstiftungen mit einbezogen.

## **D1. Wirkung von Stiftungsaktivitäten bezogen auf den Output**

Welchen inhaltlichen Output kann eine Bürgerstiftung leisten und wie kann man ihren Beitrag zur nachhaltigen Stadtentwicklung messen? – das sind die Fragen, die an dieser Stelle im Mittelpunkt stehen. Zur Beantwortung werden die Interviews in den untersuchten Städten herangezogen sowie Erfahrungen anderer Bürgerstiftungen, ergänzt durch ein Experteninterview mit André Wolf, der sich in seiner Dissertation intensiv mit der Art und dem Umfang des *Beitrags* der Bürgerstiftung zur Stadtentwicklung beschäftigt hat.

### **D1.1 GÜTER UND DIENSTEISTUNGEN DER BÜRGERSTIFTUNG**

Während der Output in der vorliegenden Arbeit auf die inhaltlichen Ergebnisse der Stiftungsarbeit fokussiert wird und sämtliche Elemente der Vernetzung und des bürgerschaftlichen Engagements den Instrumenten zugerechnet werden, definiert Wolf im Interview den Output weitgehend losgelöst von Inhalten und wirft dadurch einen interessanten ergänzenden Blick auf die vorliegenden Ergebnisse. Er unterscheidet drei Arten von Gütern:

- öffentliche Güter im Sinne von Kulturangeboten, sozialen Dienstleistungen oder ähnlichem,

- meritorische Güter, indem eine Plattform für Bürgerinnen und Bürger geschaffen wird, um neue Themen zu diskutieren und ein Bewusstsein für das Gemeinwesen zu entwickeln,
- Mehrwert, den die Stadt durch das bürgerschaftliche Engagement und die daraus resultierenden Aktivitäten im Sinne eines sozialen Wandels hat.

(vgl. Interview Wolf)

Wenn man die Ausprägung dieser Güter an praktischen Beispielen nachvollziehen möchte, hilft ein Blick auf konkrete Stiftungsaktivitäten in einer Stadt: So ist die Bürgerstiftung Dresden beispielsweise durch zwei Aktivitäten berühmt geworden. Als erstes Projekt hat sie den Aufbau des Erich Kästner-Museums ermöglicht, das ganz klar den öffentlichen Gütern zugerechnet werden kann und als zweites hat sie während des Jahrhunderthochwassers der Oder sowohl ehrenamtliche Helfer als auch Spenden aktiviert. Die Bürgerinnen und Bürger sahen sich in der Verantwortung für ihre Stadt, wodurch ein Mehrwert für die Stadt entstanden ist, der über das Hochwasser hinaus wirkt. Schwieriger wird es, Beispiele für meritorische Güter zu finden, da sie nicht so eine deutliche Strahlkraft über die Stadtgrenzen hinaus haben und daher nicht so bekannt sind. Im Kontext der Bürgerstiftung zählen Vortragsveranstaltungen und Tagungen dazu, die vorrangig dem Austausch dienen.

Diese eher an Gütern orientierte Deutung des Stiftungs-Outputs ist schon deshalb interessant, weil sie die Auswertung der Interviews der Fallbeispiele unterstützt. Hier ist aufgefallen, dass die Errungenschaften der Stiftung sehr abstrakt beschrieben werden. Insbesondere die engeren Stiftungsakteure heben anstatt der inhaltlichen Erfolge eher das besonders hohe ehrenamtliche Engagement im Umfeld der Stiftung hervor (vgl. Interview L1). Doch auch, wenn die Arbeitsweise der Bürgerstiftung an sich bereits als Gewinn angesehen wird, reichen die gute Vernetzung und das ehrenamtliche Engagement als Output nicht aus, sondern in allen Fallbeispielen wollen die Akteure insbesondere durch ihre fördernde Tätigkeit inhaltliche Ziele erreichen und Stiftungszwecke erfüllen. Dieses Ziel, verbunden mit der relativ geringen Liquidität der Stiftung, geben Anlass zu der Frage, ob es eine inhaltliche Fokussierung der Stiftung benötigt, damit eine merkliche Wirkung der Aktivitäten spürbar wird.

## **D1.2 INHALTLICHE FOKUSSIERUNG**

Wirft man einen Blick auf die Bürgerstiftungen in Deutschland, fokussieren sich die meisten zumindest temporär auf ein bis zwei Themenfelder. Das kann mehrere Gründe haben – entweder, weil die Schwerpunkte den inhaltlichen Interessen der Stifter entsprechen oder weil die begrenzte Zahl der Akteure einen sparsamen Umgang mit Zeitressourcen erfordert (vgl. Interview M6).

Der These, dass Bürgerstiftungen sich thematisch-inhaltlich fokussieren müssen, widerspricht Wolf, „weil es auch der Idee der Bürgerstiftung nicht entspricht. [...] Es entspricht der Idee der Bürgerstiftung, in der Breite tätig zu sein.“ (Interview Wolf) Allerdings hält er es für legitim, wenn sich die Akteure innerhalb einer Bürgerstiftung die Fokussierung auf ein Thema zunutze machen, um beispielsweise ein bestimmtes Klientel an Stiftern zu erreichen. Gleichzeitig warnt Wolf davor, dass eine deutliche Fokussierung auch Zielgruppen ausschließt. Als Beispiel nennt er die Stadtstiftung Gütersloh, die noch nachträglich den Zweck des Umweltschutzes in die Satzung aufgenommen hat,

um ihre Zielgruppe zu erweitern und für die Gesamtentwicklung der Stadt ansprechbar zu sein (vgl. Interview Wolf).

Auch andere Experten widersprechen der Notwendigkeit einer Fokussierung. Alexandra Schmied empfiehlt Bürgerstiftungen ihre Satzungszwecke möglichst breit zu bedienen und bei operativer Fokussierung die anderen Zwecke über die fördernde Tätigkeit abzudecken (vgl. Interview Schmied sowie Wissenschaftsladen Bonn 2004: 7). Die Aktive Bürgerschaft geht sogar soweit, dass sie in ihrem BürgerStiftungsCheck dreißig Indikatoren und Ziele vorschlägt, an der sich die Bürgerstiftung orientieren sollte. Dazu gehören so vielseitige Ziele wie beispielsweise „Wir wollen eine engagierte Bürgerstiftung sein, die sich für eine vitale, von Politik, Verwaltung und Wirtschaft unabhängige, lokale Bürgergesellschaft einsetzt“ oder auch „Wir wollen eine Bürgerstiftung sein, die gemeinnützige Projekte fördert und/oder durchführt, durch die Bürgerinnen und Bürger zur Selbsthilfe befähigt werden.“ (Aktive Bürgerschaft 2008: 39 ff).

### **D1.3 MESSBARKEIT DER LEISTUNG**

Wenn der Output der Stiftung demnach derart breit angelegt ist, verschärft sich die Frage, wie denn gemessen werden kann, ob die Stiftung in der Stadt etwas bewirkt oder nicht. Dabei geht es erst einmal ganz allgemein und die Wirksamkeit der Stiftung und nicht um die Wirksamkeit in Bezug auf eine nachhaltige Stadtentwicklung.

Hier nähern wir uns einem Feld, das in der Literatur immer wieder als sehr schwierig bezeichnet wird und auch Wolf verweist bei der Frage nach der Messbarkeit auf Lang und Schnieper (vgl. Lang/Schnieper 2006), die auf „das Messbarkeitsdefizit bei Stiftungen hingewiesen [haben]. Es ist sehr schwer, Stiftungsaktivitäten zu messen, da man keine Feed-back-Funktion durch die Gesellschaft, Kunden oder Aktionäre hat.“ (Interview Wolf) Wolf verweist daher auf seine Dissertation, in der er sich dem Thema über die verschiedenen *Funktionen* einer Stiftung genähert hat. Dazu zählt beispielsweise die Pluralismusfunktion, der nach Bürgerstiftungen zur Vielfalt sozialer Organisationen beitragen. Außerdem gehören dazu die Umverteilungsfunktion, die Ergänzungsfunktion und die Innovationsfunktion, die Wolf als Wesentlich für die Bürgerstiftung ansieht (vgl. Wolf 2008). Hingegen warnt er vor der reinen Betrachtung der finanziellen Leistung. Damit würde man der Bürgerstiftung nicht gerecht, da die Tatsache, dass die Bürgerstiftung an der Entwicklung einer Partizipationskultur innerhalb der Stadt mitwirken, damit nicht zu messen ist, obwohl darin ein bedeutendes Steigerungspotenzial liegt. „Das ist natürlich schlecht zu messen, könnte ich mir aber als Steigerungspotenzial vorstellen.“ (Interview Wolf)

### **D1.4 BEZUG ZUR DRITTEN FORSCHUNGSFRAGE**

Mit Blick auf die Leistungsfähigkeit von Bürgerstiftungen liegt die hauptsächliche Frage darin, welche Grenzen der Bürgerstiftungen in Bezug auf ihren Beitrag zur nachhaltigen Stadtentwicklung gesetzt sind.

Wolf sieht neben den vielfältigen Möglichkeiten der Bürgerstiftung auch einige klare Grenzen. Eine

liegt beispielsweise in der thematischen Ausdehnung. Auch wenn eine Bürgerstiftung sicherlich nicht alle Themen einer nachhaltigen Stadtentwicklung abdecken kann, hält Wolf es für „elementar wichtig, auch Visionen zu entwickeln, die jenseits der Grenzen des Machbaren liegen“. Die Bürgerstiftung kann in seinen Augen Innovationsfunktion haben, auch wenn sie nicht alles selbst umsetzt. Sie muss aber auch akzeptieren, wenn bestimmte Themen bereits von anderen lokalen Akteuren besetzt sind. Dann ist die Bürgerstiftung eher diejenige, die vermittelt, um die nachhaltige Stadtentwicklung voranzubringen. (vgl. Interview Wolf)

## **D2. Kooperationen mit gesellschaftlichen Gruppen / Unternehmen / Verwaltung / Politik**

Die ältesten Bürgerstiftungen in Deutschland sind gerade einmal zwölf Jahre alt. Bei einer solch jungen Organisationsform kann man nur darüber spekulieren, wie sich ihre derzeitige Rolle im Zusammenspiel mit anderen lokalen Akteuren entwickeln wird. Wenn man den Blick auf die Möglichkeiten und Grenzen der Bürgerstiftung richten möchte, ist ein Weg, bei den Rollenerwartung der Akteure anzusetzen. Denn nur, was sich die Akteure vorstellen können, wird von ihnen auch vorangetrieben. Daher findet im Folgenden eine Typisierung der Rollenerwartungen statt, die im Rahmen der Fallbeispiele geäußert wurden. Anhand von drei typischen Rollenerwartungen wird herausgearbeitet, welche Rolle einer nachhaltigen Stadtentwicklung am dienlichsten scheint und welche von der Bürgerstiftung überhaupt leistbar ist. Unterstützt wird die Analyse von Einschätzungen aus einem Experteninterview und von begleitenden Erfahrungen aus anderen Bürgerstiftungen.

### **D2.1 DER INTERMEDIÄRE SEKTOR**

Um die Potenziale von Bürgerstiftungen auszuloten, soll ihre Position im Dreieck von Staat, Markt und privatem Bereich ausgelotet werden. Auch wenn in Frage gestellt werden kann, ob die genaue Positionierung in der Praxis der Bürgerstiftung eine Rolle spielt, soll sie hier vor dem Hintergrund beleuchtet werden, dass die Nachhaltigkeitsprogramme die Differenzierung der Sektoren thematisieren und ihnen klare Aufgaben zuweisen (vgl. Agenda 21, Teil III). Daher wird es nachfolgend um die Beziehungen der Akteure zueinander gehen, um eine konkretere Vorstellung von der Position der Stiftung zu erhalten. Strachwitz definiert die Zivilgesellschaft beziehungsweise den Dritten Sektor wie folgt: „Zivilgesellschaft beschreibt [...] das dritte gesellschaftliche Aktionsfeld neben Markt und Staat und die Summe der darin aktiven, formellen und informellen Initiativen.“ Er nimmt Bezug auf Frank Adloff und seine knappe Definition von Zivilgesellschaft als *Interaktion von Bürgern*. „Es gibt also eine Doppelwirkung: auf der einen Seite steht die Interaktion und auf der anderen geht es um den Bürger als *citoyen*<sup>41</sup> in seiner ganz bewussten Bedeutung. Zivilgesellschaft ist ein unorganisierter und

---

<sup>41</sup> In diesem Sinne hat sich z.B. die Bürgerstiftung Frankfurt *Stiftung Citoyen aktiv für Bürgersinn* genannt.

wenn man so will, auch ein unorganisierbarer Prozess. Akteure der Zivilgesellschaft [...] entwickeln sich und lösen sich wieder auf.“ (Strachwitz, 2008, S. 5)

Theo Bühler hebt die Integrations-, Vermittlungs- und Steuerungsleistungen des Dritten Sektors für die gesamte Gesellschaft hervor. Als gemeinnützige Einrichtungen sieht er den originären Platz von Bürgerstiftungen zwar im Dritten Sektor, die aber durch ihre Stifter und Aufgaben deutlich durch den Staat und die Unternehmen und den Staat geprägt sind (vgl. Bühler 2001: 9f).

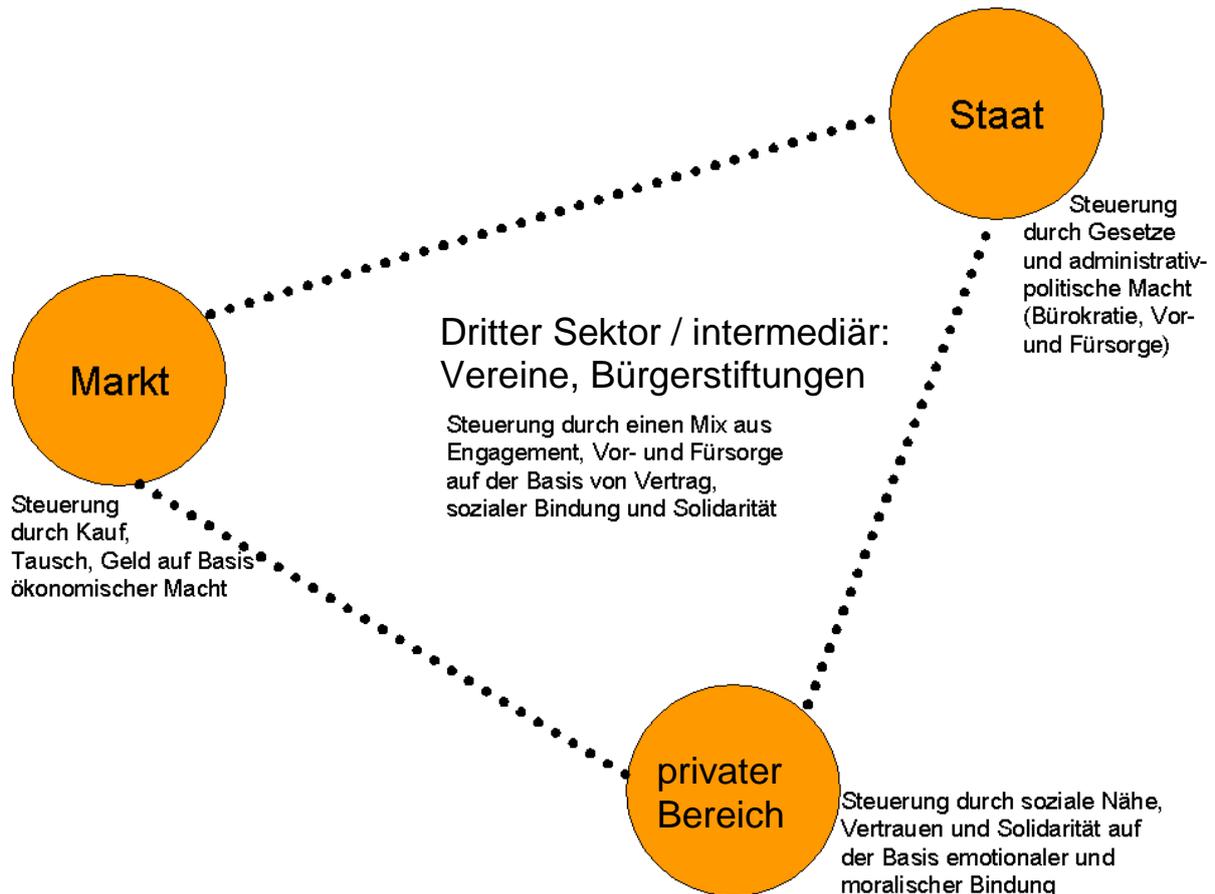


Abb. 36: Stiftungen im gesellschaftlichen Umfeld (eigene Darstellung, angelehnt an Bühler 2001: 10)

Diese rein wissenschaftliche Diskussion über die Position der Bürgerstiftung spielt bei den Akteuren vor Ort keine klar ausgesprochene Rolle. Keiner der befragten Stiftungsakteure sieht die Bürgerstiftung jedoch im Sektor des Marktes und keiner im Sektor des Staates. Wenn sie sich überhaupt einem Sektor zuordnen, dann am ehesten dem Dritten Sektor, da viele sich dort bereits heimisch und sicher fühlen. Das wird schon durch die starke Anlehnung an Vereinsstrukturen deutlich. Mit Blick auf die Nachhaltigkeitsprogramme wirft diese Zuordnung die Frage auf, welche Instrumente die Bürgerstiftung von den für Verwaltungen verfassten Nachhaltigkeitsprogrammen übernehmen kann und welche eigenen Wege sie entwickeln muss, um zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung beizutragen.

## **D2.2 ROLLENERWARTUNGEN DER AKTEURE**

Fragt man die lokalen Akteure, wo sie die Bürgerstiftung sehen beziehungsweise welche Erwartungen sie an Stiftung haben, treten verschiedene Rollenerwartungen zutage.

Die Betrachtung der Akteursgruppen nachhaltiger Stadtentwicklung und ihrer Beziehung zur Bürgerstiftung hat bereits deutlich gemacht, welche unterschiedlichen Rollen die Stiftung in der Stadt spielt. Nun soll der Blick in die Zukunft gelenkt werden, verbunden mit der Frage, welche Erwartungen die unterschiedlichen Akteursgruppen an die Stiftung stellen. Die ursprüngliche Erwartung, dass diejenigen Interviewpartner, die ein und derselben Akteursgruppe zuzuordnen sind (z.B. Stifter oder Wirtschaftsvertreter), in allen Städten die selben Erwartungen an die Entwicklung der Stiftung stellen, hat sich erstaunlicherweise nicht bestätigt. Auch die nächste Überlegung, dass sich die ein oder andere Bürgerstiftung in ihrer Stadt schon so gut profiliert hat, dass die Interviewpartner einer Stadt ähnliche inhaltliche oder organisatorische Ziele mit der Bürgerstiftung verfolgen, wurde enttäuscht, was die anzustrebende Position der Stiftung noch diffuser erscheinen lässt. Relativ große Übereinstimmung gibt es nur bei der Gruppe der engen Stiftungsakteure, die die Bürgerstiftung als Initiatoren aus der Taufe gehoben haben. Hier sind die Positionierung und die Vision der Bürgerstiftung der Zukunft sehr konkret.

Im Folgenden sind die in den Interviews der Fallbeispiele geäußerten Rollenerwartungen zu drei Typen zusammengefasst worden, die dann jeweils von Alexandra Schmied als zusätzlich hinzugezogener Expertin kommentiert werden. Ihre Charakterisierung unterstützt das Vorhaben, das Bild der Bürgerstiftung als lokalem Akteur zu schärfen und kritisch zu analysieren, ob und wie sie in dieser Rolle eine nachhaltige Stadtentwicklung unterstützen kann.

### **D2.2.1 Rollenerwartung: Moderatorin**

Einige Stiftungsinitiatoren sehen die zukünftige Rolle der Stiftung als eine Art Knotenpunkt der lokalen Vernetzung – insbesondere zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft – und verfolgen strategische Ziele, um diese Rolle zunehmend auszufüllen. Fragt man aktive Vertreter der Stiftung, in welcher Rolle sie die Stiftung bisher sehen und welche Rolle sie sich für die Stiftung wünschen, so sind die Wahrnehmungen und Ziele gänzlich andere als die Vorstellungen der Interviewpartner, die der Stiftung nicht ganz so nahe stehen. Verständlicherweise sehen die Aktiven die Stiftung bereits jetzt als wichtige – wenn auch noch kleine – Ansprechpartnerin in der Stadt, die sich zunehmend etabliert und sich ihrem Ziel der Breitenwirkung Schritt für Schritt nähert.

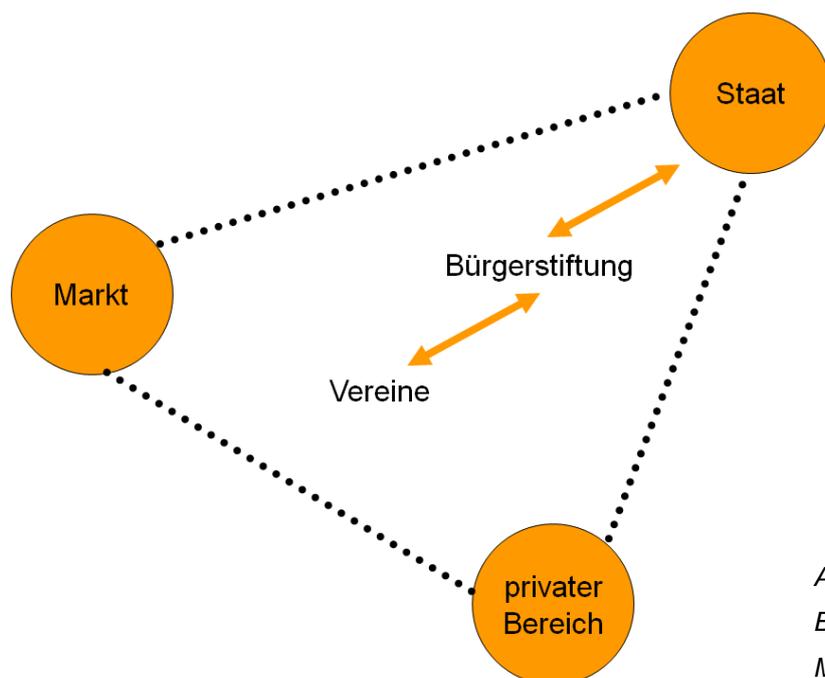


Abb. 37:  
Bürgerstiftungen in der Rolle der Moderatorin (eigene Darstellung)

### ANERKENNUNG DURCH DIE STADTVERWALTUNG

Die meisten Bürgerstiftungen kooperieren mit der Stadtverwaltung. Ein Stiftungsratsmitglied der Bürgerstiftung Erfurt hebt beispielsweise hervor, dass die Kommunalverwaltung versucht, die Stiftung für Aufgaben im gemeinnützigen Bereich zu gewinnen, wie beispielsweise die Vergaben der Ehrenamtsmittel. Er resümiert dazu „Man ist mit bestehenden Strukturen nicht zufrieden und tritt dann an die Stiftung heran“ (Interview E1). Auch wenn er die Stiftung nicht in der Aufgabe sieht, die Unzufriedenheit der Verwaltung aufzufangen, ist es für ihn ein Beispiel dafür, dass „die Aufmerksamkeit, die die Stiftung bekommt, gemessen an ihrer sehr dünnen Kapitaldecke doch sehr gut ist“ (Interview E1). Dabei ist es sicherlich eine Gratwanderung, die Stiftung vor einer Instrumentalisierung durch die Verwaltung zu schützen, gleichzeitig aber die Schlüsselposition, die die Verwaltung im Bereich der Prozesskoordination hat, ein Stück weit zu übernehmen. Daher pflegen die befragten Stiftungen zwar alle ein gutes Verhältnis zur Stadtverwaltung – ein Vorstandsmitglied in München bezeichnet es sogar als „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ (Interview M6) – sie legen jedoch Wert darauf, dass sie auch zu Vereinen und Wirtschaftsvertretern ihre Verbindungen pflegen und ihr Netzwerk und ihre Multiplikatorenfunktion ausbauen.

In dieser Vielfalt der Kooperationen sieht auch Alexandra Schmied aus ihrer Erfahrung mit zahlreichen Bürgerstiftungen heraus ein großes Potenzial, da die Stiftung als neutraler Partner und „als Schnittstelle fungieren [kann] – zum Beispiel als Moderator und teilweise auch als Mediator – um verhärtete Fronten zwischen Verwaltung und gesellschaftlichen Gruppen aufzulösen“ (Interview Schmied). Schmied empfiehlt den Bürgerstiftungen dringend, mit der Verwaltung zusammenzuarbeiten. Es müsse allerdings geklärt sein, dass „keine Pflichtaufgaben von der Bürgerstiftung übernommen werden dürfen, die eigentlich Aufgabe der Verwaltung wäre. [...] Es geht [...] immer darum *zusammen* zu arbeiten, indem man sich beispielsweise zusammensetzt und gemeinsam ein Bild der Zukunft zeichnet und dann muss eben jeder dazu beitragen, was er leisten

kann – wie gesagt: auf Augenhöhe“ (Interview Schmied). Als Beispiel guter kommunaler Zusammenarbeit mit der Bürgerstiftung nennt Schmied die Stadtstiftung Gütersloh. Als eine der ersten Bürgerstiftungen wurde sie 1996 von Reinhard Mohn gegründet und verfolgt seitdem Projekte zur Verbesserung der Lebensqualität in Gütersloh.

Größere Skepsis besteht gegenüber einer Zusammenarbeit mit der Politik: Nicht einmal vier Prozent der von André Wolf befragten Bürgerstiftungen geben an, mit politischen Parteien und Vereinigungen zu kooperieren (vgl. Wolf 2008: 166). Auch die Interviewpartner der Fallbeispiele haben sich bis auf eine Ausnahme vehement gegen politische Stellungnahmen der Stiftung oder gar Lobbyarbeit ausgesprochen. Damit entscheidet sich die Stiftung klar gegen eine direkte politische Einflussnahme auf lokaler Ebene und vergibt so einerseits eine Chance auf umfassende Veränderung, zum anderen umgeht sie dadurch, mit einer einzelnen Partei verbunden zu werden. Die Befragten aus Erfurt, Leipzig und München sehen auch in Zukunft keinen Raum für kommunalpolitisches Engagement. Lediglich für ortsübergreifende Ziele wie beispielsweise Engagement gegen Rechtsextremismus, für soziale Gerechtigkeit und ähnliches soll sich die Stiftung stark machen dürfen. Sie werden in dieser Einstellung von Alexandra Schmied unterstützt, die in einer Kooperation der Bürgerstiftung mit der Politik eine zu große Gefahr der Vereinnahmung sieht (vgl. Interview Schmied).

## **LEADERSHIP UNTER DEN GESELLSCHAFTLICHEN GRUPPEN**

Im Sinne der Moderatorinnenrolle hält es Schmied für die Bürgerstiftung zudem für „wünschenswert und absolut notwendig“, bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt Kontakt mit den örtlichen Vereinen, aufzunehmen, um die Strömungen in der lokalen Bürgerschaft aufzugreifen. „Hintergrund ist, dass die Bürgerstiftung auf keinen Fall alles neu erfinden soll. Sie soll vielmehr den Sektor kennen, wo sie agiert und dort eine gewisse Expertise erlangen. Das Ziel ist *Leadership*: Wenn sich die Stiftung vornimmt, dass sie etwa in zehn Jahren als der *Leader* im Bereich des ehrenamtlichen Engagements angesehen wird. Das heißt, wenn jemand von außen kommt und möchte sich engagieren, muss ihm als erstes in den Sinn kommen, dass er sich an die Bürgerstiftung wenden kann und dort erfährt, wo er sich engagieren kann und demnach über die Stiftung den Eingang in die Vereine und ins ehrenamtliche Engagement bekommt“ (Interview Schmied). Dies stellt insbesondere für kleinere Vereine einen Nutzen dar und wird auch von ihnen am ehesten angenommen. Kooperationen werden von Schmied also nicht als Übergang zur tragfähigen Stiftung gesehen, die der Bürgerstiftung über die finanziell klamme Zeit hinweg helfen, sondern als Grundlage für die dauerhafte Arbeit.

In diese Richtung äußert sich auch eine Stiftungsinitiatorin in Leipzig, bezüglich ihrer Visionen, indem sie sich langfristig für die Stiftung wünscht, „eine Art Kommunikationsplattform für das Thema Ehrenamt zu sein“, auch wenn sie die Stiftung derzeit noch als einen Akteur von vielen sieht (vgl. Interview L6). In München wünscht sich beispielsweise der Vertreter des Umweltamts, dass „die Bürgerstiftung die ursprünglich anvisierte Koordinationsrolle übernehmen kann“, die der Münchner Agendaprozess braucht. Derzeit wird eine Studie an der Stuttgarter Universität erstellt, die herausfinden soll, ob dies möglich ist. Die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München wurde dazu befragt; er würde diese Fragestellung gerne direkt in München praktisch erproben. Eine befragte Vorstandsvertreterin sieht die Münchner Stiftung zwar nicht in der ausschließlich neutralen

Koordinatorenrolle, hängt aber ebenfalls den Gedanken des gesellschaftlichen Engagements als Kern der Agendabewegung sehr hoch auf. Eine ähnliche Vision verfolgt auch der Vertreter des Agendabüros Erfurt, wenn er sich ein Stifterhaus wünscht, „das nach ökologischen Kriterien gebaut oder saniert wurde, vielleicht mit einem Bürgerkraftwerk obendrauf und in sich mehrere Organisationen austauschen können – gegebenenfalls auch mit Unterstiftungen unter dem Dach der Bürgerstiftung. Ein solcher Austausch könnte auch gemeinsame Aktivitäten anstoßen.“ (Interview E1)

### **INHALTLICHE VERSUS STRATEGISCHE SCHWERPUNKTSETZUNG**

Mit der Funktion als Moderatorin vermeidet die Stiftung eine inhaltliche Festlegung. Dies war auch das ursprüngliche Ziel des befragten Vertreter des Umweltamtes in München, bei der Stiftungsgründung. Zehn Jahre nach der Gründung beklagt er jedoch, dass die Stiftung im Rahmen ihrer Förderaktivitäten begonnen hat, „sich thematisch zu fokussieren“, anstatt – wie ursprünglich geplant – den Prozess zu moderieren (Interview M1). In der Entscheidung für oder gegen eine inhaltliche Schwerpunktsetzung liegt sicherlich eine wesentliche Weichenstellung: Normalerweise ist eine Einrichtung in Netzwerken aktiv, mit denen sie thematisch-inhaltliche Gemeinsamkeiten hat. Eine *Leader*-Funktion erlangt sie, indem sie sich inhaltlich profiliert. Wenn eine Bürgerstiftung sich jedoch das ganze Spektrum nachhaltiger Entwicklung auf die Fahnen geschrieben hat, müsste sie in mehreren thematischen Netzwerken aktiv sein, was ehrenamtlich kaum zu leisten ist. Eine Lösung dieses offensichtlichen Konfliktes wäre nur denkbar, wenn die Stiftung zwar moderierende aber keine leitende Funktion hätte. Sie wäre dann eher Dienstleisterin. Dies würde auch zu der in Erfurt geäußerten Hoffnung eines Vorstandsmitglieds passen, dass „engagierte Bürger an die Stiftung herantreten und nicht den x-ten Verein [...] gründen, der dann einen sehr eng gefassten Zweck hat. Es wäre schön, wenn die Bürgerstiftung mit solchen Anliegen in Verbindung gebracht würde, um die sehr kleinteiligen Initiativen unter einem Dach zu vereinen“ (Interview E7).

Wie eingangs bereits erwähnt, verfolgen die Stiftungsakteure, die die Stiftung in naher oder ferner Zukunft gerne als Moderatorin innerhalb der Stadt sehen würden, langfristige strategische Ziele. Diese lassen sich auch an einer Profilierung nach außen erkennen: Das geschieht beispielsweise durch operative Projekte, die entsprechend der Stiftungsziele entwickelt wurden. Bei einer Förderung kann zwar ebenfalls auf das Einhalten der Stiftungsziele und derzeitigen Schwerpunkte geachtet werden, trotzdem wird mit dem geförderten Projekt in erster Linie der Projektträger in Verbindung gebracht und nicht die Stiftung. Sowohl bei operativen als auch bei Förderprojekten versuchen die Stiftungsvorstände der Fallbeispiele zudem, inhaltliche Schwerpunkte zu setzen und die Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Stadt hoch zu halten. Insbesondere eine Gründungsstifterin und Vorstandsmitglied der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München sieht es als Aufgabe der ersten Generation an, der Nachfolgeneration innerhalb der Stiftungsakteure weiterzugeben, welche Ziele mit der Stiftungsgründung verfolgt wurden. Die Stiftung sollte demnach zwar weiterhin die lokalen Anliegen der Bürger/innen im Auge haben; darüber aber den Blick auf das große Ganze nicht verlieren, so wie es beispielsweise der *lifeguide* als *Flaggschiff-Projekt* der Bürgerstiftung München geschafft hat, mit dem die „Zusammenhänge von ökologisch, ökonomisch, sozial und kulturell“ deutlich gemacht werden sollten (Interview M6).

Alexandra Schmied sieht ebenfalls den Zwiespalt deutscher Bürgerstiftungen, die sich einerseits profilieren müssen, andererseits aber auch für Vielfalt stehen. Insbesondere für Bürgerstiftungen, die gesamtstädtisch agieren und auf Millionenstädte zugeschnitten sind wie in München oder Berlin, sieht Schmied die Schwierigkeiten beim Aufbau eines *Leaderships*. Einfacher ist es ihres Erachtens für Bürgerstiftungen in kleinen Städten wie Neukölln, Ahrensburg oder Schwalenberg in der Nähe von Paderborn. Bei diesen Bürgerstiftungen sieht sie gute Chancen für eine erfolgreiche Profilierung (vgl. Interview Schmied).

### D2.2.2 Rollenerwartung: Promotorin inhaltlicher Schwerpunkte

Eine gänzliche andere Perspektive haben verständlicherweise Fördernehmer und Partner. Das können Unternehmen oder auch Vereine sein. Sie sehen die Stiftung als Promotorin inhaltlicher Schwerpunkte, wobei sich die Wunschthemen an den eigenen Schwerpunktthemen orientieren und nicht unbedingt an der Stiftung. Zudem besteht seitens der Fördernehmer verständlicherweise die Einstellung, dass Hauptaufgabe der Stiftung die Förderung sein soll. Diese Ansicht wird erstaunlicherweise auch von vielen engeren Stiftungsakteuren geteilt, obwohl sie ebenso einhellig zugestehen, dass Förderprojekte kaum zur Profilierung beitragen (vgl. Interviews E1, M6, L1).

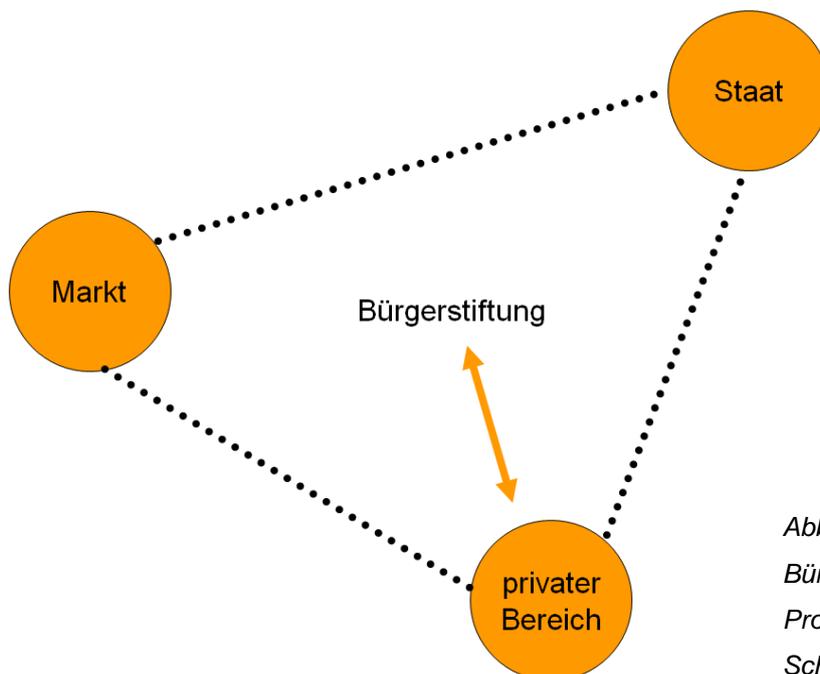


Abb. 38:  
Bürgerstiftungen in der Rolle der Promotorin inhaltlicher Schwerpunkte (eigene Darstellung)

### INHALTLICHE ZIELE DURCH FÖRDERUNG VERWIRKLICHEN

Naheliegender ist, dass derjenige, der ein Projekt über die Stiftung gefördert bekommen hat, sie auch in Zukunft vorrangig als Geldquelle zur Verwirklichung externer Projekte sieht. Ein Fördernehmer in München geht sogar soweit, dass es aus seiner Sicht „ideal“ wäre, „wenn die Stiftung keine eigenen Projekte machen, sondern unsere Projekte bezuschussen würde. Im ökologischen Bereich macht die Stiftung eher wenig, da könnte es mehr sein“ (Interview M2). Auch in Erfurt und Leipzig fallen die jeweiligen Wünsche, die an die Stiftung adressiert werden ähnlich aus: Während sich die

Umweltpädagogin der Fuchsfarm in Erfurt eine Ausrichtung in umweltpädagogische Richtung wünscht, erhofft sich der Musikpädagoge des Geysershauses in Leipzig eine Fortsetzung der musischen Förderung. Dabei geht es nicht nur darum, dass Projekte aus den Kapitalerträgen der Stiftung gefördert werden, sondern die Stiftung wird auch als Fundraiserin für gute Ideen angesehen. Ein Projektpartner bezeichnet diese Funktion der Stiftung als „zentrale Sammelinstitution“ (Interview L2) und auch ein Leipziger Vorstandsmitglied erklärt, dass sie zur Finanzierung ihrer Projekte die „Spendenmaschinerie in Gang setzen“ muss und interpretiert es damit als – wenn auch von ihr beklagte – Selbstverständlichkeit, dass die Stiftung die Funktion der Projektfinanzierung übernimmt (vgl. Interview L6).

Alexandra Schmied sieht die Förderung externer Projektträger zwar nicht als Hauptaufgabe der Bürgerstiftung, erkennt darin jedoch die Möglichkeit, dass die Bürgerstiftung das Know-how großer Vereine nutzt, um Satzungszwecke abzudecken, die sie aus eigener Kraft heraus nicht abdecken kann (vgl. Interview Schmied).

### **INHALTLICHE ZIELE DURCH EIGENPROJEKTE VERWIRKLICHEN**

Die gezielte Umsetzung der Satzungszwecke kann am besten durch Eigenprojekte der Bürgerstiftung erfolgen. Diese werden entweder dadurch ins Leben gerufen, dass die Stiftung einen Bedarf erkennt und sich auf die Suche nach kompetenten Partnern macht – wie beim Bürgerpicknick der Stiftung Bürger für Leipzig geschehen – oder indem ein Partner auf die Stiftung zugeht werden (vgl. Interview E6). Kooperationspartner sehen vorrangig das gemeinsame Projekt oder Ziel, sie wollen in der Regel nicht die Stiftung als solches profilieren. Hier besteht teilweise eine Fehleinschätzung durch die Stiftungsakteure, die insbesondere in Kooperationsprojekte mit Unternehmen die doppelte Hoffnung stecken, dass die Stiftungsarbeit sowohl inhaltlich als auch finanziell profitiert. Hier liegt die Rollenerwartung der Unternehmenspartner aber eher in der inhaltlichen Expertise. Selbst wenn bei einigen eine eigene Zustiftung zur Debatte steht, kann es – wie im Fall der Kooperation zwischen Bürgerstiftung Erfurt und der KoWo – gut passieren, dass dieses Vorhaben wieder verworfen wird, weil der ehrenamtlich geleistete Einsatz der Unternehmensvertreter für das Projekt als so hoch eingestuft wird, dass er als ausreichender Beitrag zur Zweckerfüllung der Stiftung angesehen und eine Zustiftung nicht mehr für nötig gehalten wird: „Ich habe auch überlegt, ob wir als Unternehmen stiften; aber ich bin eigentlich kein Freund davon, immer gleich das Portemonnaie zu öffnen. Ich bevorzuge da andere Leistungen, beispielsweise im Know-how-Transfer“ (Interview E6).

Die Stiftung wird vom Unternehmen also insgesamt nicht als Gruppe engagierter Menschen angesehen, die ein gemeinsames Kapital verwalten, um damit etwas für ihre Stadt zu tun, sondern sie wird als professionelle Institution eingestuft, die inhaltliche Ziele als Selbstzweck verfolgt. Damit wird von außen ein sehr hoher Anspruch an die jeweilige Gruppe ehrenamtlicher Stiftungsakteure formuliert: Sie sollen als ebenbürtiger Partner mit Hauptamtlichen bei den Kooperationspartnern zusammenarbeiten oder sogar darüber hinaus als übergeordnete Förderinstitution agieren.

Für Alexandra Schmied stehen diejenigen Bürgerstiftungen am besten da, die sowohl fördernd als auch operativ tätig sind. Die inhaltliche Profilierung erscheint ihr durchaus notwendig, um den Stiftern

konkrete Arbeitsergebnisse vorweisen zu können und sie für die Stiftung zu gewinnen. Die Gleichzeitigkeit von inhaltlicher Fokussierung und Gewährleistung der Stiftungsbreite ist ihrer Erfahrung nach am Anfang sicherlich sehr schwierig, weil die Stiftung wenige Akteure und wenig Geld zur Verfügung hat. Daher empfiehlt sie, „erst mal Kernbereiche festzulegen, wo man in den nächsten Jahren besonders aktiv sein möchte. Dabei darf man aber nie vergessen, dass man auch die anderen Satzungszwecke bedienen muss. [...] Die Bürgerstiftung Hamburg ist beispielsweise im Jugendbereich absolut führend; die müssen aber an den anderen Themenfeldern noch arbeiten“ (Interview Schmied).

### **D2.2.3 Rollenerwartung: Kapitalstarke Impulsgeberin nachhaltiger Stadtentwicklung**

Den meisten Externen ist die Stiftung unbekannt oder nur ganz vage über Leuchtturmprojekte aufgefallen. Daher verweisen die außenstehenden Interviewpartner der Fallbeispiele, ebenso wie auch viele Gründungsstifter, die eher den Blick von außen auf die Stiftung haben, einhellig darauf, dass die Stiftung erst einmal wachsen müsse, bevor sie eine ernst zu nehmende Rolle in der Stadt spielen könne. Die Stiftung wird seitens einiger Stifter mit einem neu gegründeten Verein verglichen, der sich anders als die etablierten Vereine erst einmal einen Namen machen muss, bevor er sich politisch Gehör verschaffen kann (vgl. Interview E4). Die Stiftung ist aus der Sicht des Öffentlichkeitsvertreters „noch weit davon entfernt, eine wirkliche Rolle im Rahmen nachhaltiger Stadtentwicklung zu spielen“ (Interview E5). Wenn man die Interviewpartner nach den potenziellen Protagonisten einer nachhaltigen Stadtentwicklung fragt, wird die Entscheidungsgewalt eher Politik und Verwaltung zugeschrieben. Zwei Stifter in Erfurt, fassen diese Ansicht wie folgt zusammen: „Die Stiftung macht ja keine Politik und kann auf die Politik auch wenig Einfluss nehmen. Und was sie selber kann, gebunden an die wenigen Mittel die zur Verfügung stehen, das ist eine ganz schwierige Aufgabe, finde ich. Da kann die Stiftung wahrscheinlich sehr wenig zu beitragen, schätze ich mal. Das kann der Stadtrat, die Verwaltung, das können Vereine: BUND, VCD, ADFC – aber die Stiftung, das ist schwierig“ (Interview E4). Trotz dieser Skepsis sieht der befragte Stifter die Bürgerstiftung als Initiatorin für neue Ideen in der Stadt – auch wenn ihr derzeit noch der Einfluss und die Mittel fehlen, um diese Ideen eigenständig umzusetzen.

Insgesamt erwarten die eher außenstehenden Interviewpartner von einer Stiftung, die eine herausragende Stellung unter den lokalen Akteuren haben möchte, dass sie professionell aufgestellt ist – insbesondere was die Stifter- und Mittelakquise betrifft. Die Netzwerkfunktion der Stiftung, so wie sie zum jetzigen Zeitpunkt ausgeübt wird, zwar als wertvoll bezeichnet, sie sei aber nur ein Schritt auf dem Weg zur namhaften Stiftung. Das ist schon deshalb eine interessante Sichtweise, weil viele Stiftungsgremien ihre Kernaufgabe in der Vernetzung sehen und die Rolle der Moderatorin und Vernetzerin durchaus nicht als Übergangsfunktion wahrnehmen. Ein Stifter und gleichzeitig Lokalredakteur bringt die Einschätzung der Vernetzungsfunktion als Übergangsphase wie folgt auf den Punkt: „Bisher ist es eher eine Netzwerkfunktion, die die Stiftung hat. [...] Netzwerke knüpfen ist natürlich ein toller Erfolg. Der *MarktPlatz* ist toll; [...] aber als Bürgerstiftung – mit Betonung auf *Stiftung* – würde ich mir schon wünschen, dass mehr Bürger Stifter würden und man auch einfach

eine finanzielle Masse hat, um etwas anzuregen oder so etwas wie meine Vision des kostenlosen ÖPNV finanziell mit zu tragen oder Werbung dafür zu machen“ (Interview E5).

Die Bürgerstiftung soll also eine kapitalstarke Akteurin werden, um Maßnahmen der Stadtentwicklung anzuregen oder mitzutragen. Damit bewegt sie sich zwar in die Gefahr, originäre Aufgaben der Kommune zu übernehmen, – was keine Bürgerstiftung möchte – doch sie kann auf diese Weise auch Schwerpunkte der Stadtentwicklung hin zu mehr Nachhaltigkeit setzen.

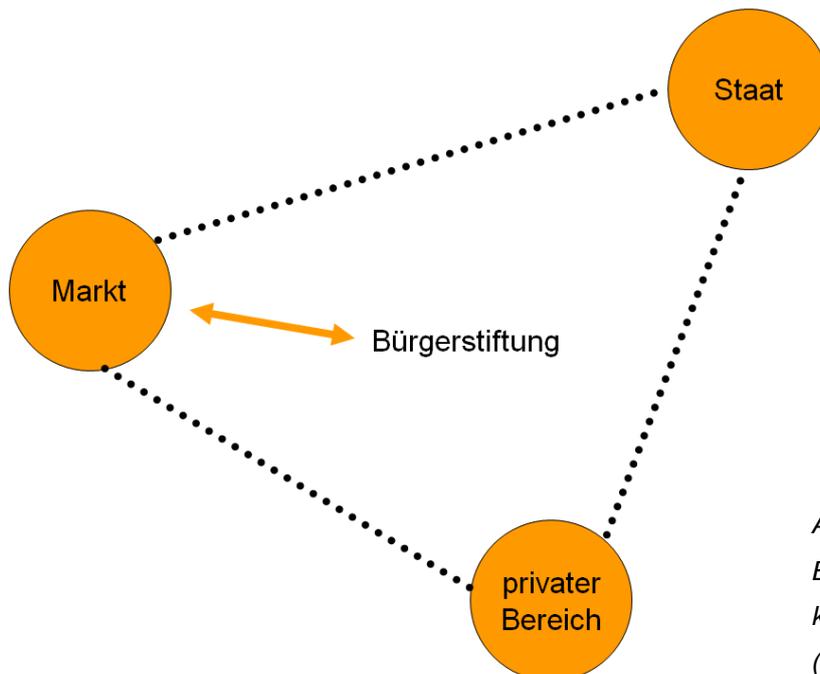


Abb. 39:  
Bürgerstiftungen in der Rolle der kapitalstarken Impulsgeberin (eigene Darstellung)

### ANZAHL DER STIFTER STEIGERN

Die finanzielle Basis sowie die Anzahl der Stifter zu erhöhen sind zwei eigenständige Ziele, die sich nicht zwingend bedingen: Eine deutliche Kapitalaufstockung kann beispielsweise auch durch Unterstiftungen oder einzelne Großstifter zustande kommen. Wohingegen die Anzahl der Stifter erhöht werden kann, ohne dass ein merklicher Beitrag zur Kapitalaufstockung geleistet wird. Von den untersuchten Stiftungen positioniert sich die Stiftung Bürger für Leipzig diesbezüglich am deutlichsten, wenn ein Vorstandsmitglied betont, dass sich bei der Stiftung die Einstellung durchgesetzt hat, dass die Akteure lieber „die Idee in die Breite tragen und von vielen Bürgern wenig Geld einsammeln als von wenigen Reichen große Summen. Das schlägt sich auch in den Fundraising-Instrumenten nieder, indem [...] beispielsweise lieber ein Bürgerpicknick veranstaltet (wird) als eine Gala, bei der die Eintrittskarte bereits 250 Euro kostet“ (Interview L6). Das anfängliche Ziel, die Stiftung über eine Handvoll reiche Prominente zu finanzieren ist der Erkenntnis gewichen, „dass [...] Zielgruppe [der Stiftung] die normalen Bürgerinnen und Bürger sind“ (Interview L6).

Hier wird bereits bei der Festlegung der Mindestzustiftung eine Richtung festgelegt. Auch wenn der Übergang hierbei fließend ist, drückt sich in einer finanziellen Einschränkung auch eine Grundeinstellung der Gründungstifter gegenüber ihrer Stiftung aus. Diejenigen, die keinen Mindestbetrag festlegen, führen häufig auch Diskussionen darüber, ob reine *Zeitstifter* anerkannt

werden. Die Stiftung bekommt dann zunehmend die Form eines Vereins, in dem sich die Mitglieder zusammenfinden, da sie sich persönlich für den Satzungszweck einbringen möchten. Liegt jedoch die Mindesteinlage bei 5.000 oder 10.000 Euro wird ein reicheres Klientel angesprochen sowie Bürgerinnen und Bürger, die ihr Geld für eine gute Sache einsetzen möchten ohne unbedingt die zeitlichen Ressourcen zur Beteiligung zu haben.

Während einige Bürgerstiftungen deutlich nach außen demonstrieren, dass sie auf eine große Stifterzahl mehr Wert legen als auf einen hohen Kapitalstock und daher keine Mindesthöhe für eine Zustiftung festlegen, fixieren die meisten Stiftungen einen Wert zwischen 1.000 und 2.000 Euro als Mindestbetrag, den ein Zustifter einbringen muss. Damit wird eine Höhe der Zustiftung gewählt, die seitens der überwiegend aus der Mittelschicht stammenden Stifter als leistbar eingestuft wird und zudem die Kosten deckt, die für die Stifterbetreuung aufgebracht werden.

### **FINANZIELLE BASIS ERHÖHEN**

Wenn von der Stiftung eine komfortable Finanzausstattung erwartet wird, um lokale Probleme angehen zu können, beschränkt sich diese Erwartung nicht alleine auf das Kapital. Auch regelmäßige Einnahmen gehören mit zu dem Ziel der solideren Finanzierung; das könnten beispielsweise Einnahmen durch Schülerfirmen oder Bürgerkraftwerke sein, wie es in Erfurt Thema ist (vgl. Interview E1). Auch die Bürgerstiftung Bürger für Leipzig schafft es, eine ABM-Kraft für die Geschäftsführung zu finanzieren, was den Gremienvertretern mehr Raum für die inhaltliche Arbeit gibt (vgl. Interview L6) und nach außen eine bessere Erreichbarkeit und Präsenz ermöglicht.

Weitere Möglichkeiten der Kapitalaufstockung liegen in der Betreuung von Stiftungsfonds, deren Erträge zwar für den Zweck des Fonds verwendet werden. Trotzdem machen sie die Stiftung stärker und liquider. Schmied empfiehlt Bürgerstiftungen daher, aktiv auf kleinere Vereine zuzugehen und ihnen beispielsweise einen Fonds unter dem Dach der Stiftung anzubieten. „Auf diese Weise können Vereine zusammen mit Bürgerstiftungen einfach neue, auf die Zukunft gerichtete Finanzierungsinstrumente entwickeln“ (Interview Schmied).

Alle engeren Stiftungsvertreter sehen die Stiftung zudem in der Pflicht, privates Kapital für gemeinnützige Zwecke zu mobilisieren (vgl. Interview M6). Das kann als Zustiftung oder Spende sein. Insbesondere zu Unternehmen wird von der Stiftung diesbezüglich ein enger Kontakt erwartet. Und tatsächlich schätzen Unternehmensvertreter Bürgerstiftungen eher als ebenbürtigen Partner ein als dies beispielsweise bei Vereinen der Fall ist. In dieser professionellen Einschätzung der Stiftung durch Unternehmen sieht Alexandra Schmied jedoch nicht nur eine Belastung der Stiftungsakteure, sondern auch eine Chance. So ist es international bereits üblich, dass Unternehmen Fonds bei Stiftungen einrichten und ihr gesamtes gesellschaftliches Engagement in die Hände der Stiftung legen, „in Deutschland ist es noch in den Anfängen“; Beispiele gibt es bereits in Hannover und Braunschweig (vgl. Interview Schmied).

## D2.3 BEZUG ZUR DRITTEN FORSCHUNGSFRAGE

Mit Blick auf die oben dargestellten Rollenerwartungen, die von den verschiedenen Akteuren an die Bürgerstiftung gestellt werden, lassen sich in allen drei Rollen Ansätze zur Unterstützung einer nachhaltigen Stadtentwicklung finden:

- In der Rolle der Moderatorin fördert die Bürgerstiftung aus Perspektive der Nachhaltigkeit die horizontale und vertikale Zusammenarbeit. Die Praxis hat gezeigt, dass die Moderation zwischen den Sektoren – beispielsweise zwischen Verwaltung auf der einen und gesellschaftlichen Gruppen auf der anderen Seite – gut leistbar ist. Innerhalb eines Sektors stößt die Bürgerstiftung aufgrund der Tatsache, dass sie eine sehr junge Akteurin ist, allerdings auf Akzeptanzprobleme.
- In der Rolle der Promotorin inhaltlicher Schwerpunkte deckt die Bürgerstiftung die Themenvielfalt nachhaltiger Stadtentwicklung ab. Dies entspricht der Vielfalt der Stiftungszwecke. Entsprechend der Empfehlung von Alexandra Schmied sollte die Stiftung eigene Schwerpunkte festlegen, die sie zumindest temporär über operative Projekte verfolgt und sich dadurch profiliert. Zudem sollte sie – wenn auch nur mittels geringer Kapitalerträge – Förderprojekte bewusst so aussuchen, dass damit auch die anderen Stiftungszwecke abgedeckt werden. Dies wäre auch im Sinne der Nachhaltigkeitsprogramme, die ein inhaltlich breites Spektrum abdecken.
- In der Rolle der kapitalstarken Impulsgeberin versucht die Bürgerstiftung einerseits Vermögen aufzubauen und zum anderen die Zahl der Stifter zu erhöhen, was ebenfalls als Kapital bezeichnet werden kann. Alexandra Schmied bezeichnet den Vermögensaufbau als eine der zentralen Aufgaben einer jungen Bürgerstiftung. Und vor dem Hintergrund, dass im Sinne der Nachhaltigkeit inhaltliche Ziele erreicht werden sollen, ist der Kapitalaufbau ebenfalls unumgänglich. Trotzdem wird die deutsche Bürgerstiftung in den seltensten Fällen so kapitalstark werden, dass sie beispielsweise die ÖPNV-Kosten für alle Bürgerinnen und Bürger übernehmen kann und sich zur ebenbürtigen Kraft neben der Verwaltung entwickelt. Sie kann aber durch gute Kontakte zur Verwaltung, und eingeschränkt auch zur Politik, einen Anstoß in diese Richtung geben.

Auch wenn sich die Rollen nicht gegenseitig ausschließen, wird es für eine junge Bürgerstiftung kaum möglich sein, alle Rollenprofile parallel auszubauen. Es macht daher Sinn, einen Blick auf die besondere Organisationsform der Bürgerstiftung zu werfen und herauszufiltern, welche Funktion die Stiftung ausfüllen kann, die den anderen Akteuren verschlossen bleibt:

Die Bürgerstiftung arbeitet lokal mit allen Sektoren zusammen – Sie hat durchschnittlich ein Kapital von 480.000 Euro zur Verfügung. (vgl. Aktive Bürgerschaft 2008) – Zudem kann die Stiftung aufgrund ihrer hierarchischen Strukturen schnell auf Anfragen reagieren, die in den Zuständigkeitsbereich des Vorstands fallen – Die Stiftung wird von Bürgern getragen, die etwas für ihre Stadt tun möchten – und schließlich ist die Stiftung für die Ewigkeit angelegt. Wenn man nur diese markantesten Punkte herausgreift, hat die Stiftung also gegenüber Politik und Verwaltung den Vorteil der schnellen Reaktionsfähigkeit und der Bürgernähe, die es ihr ermöglicht, Stimmungen und Bedarfe der Bevölkerung aufzugreifen. Allerdings hat sie den Nachteil der relativ geringen Liquidität. Auch gegenüber lokalen Unternehmen hat sie den Vorteil der Nähe zu zivilgesellschaftlichen Gruppen,

gepaart mit dem Nachteil der relativ geringen Liquidität. Gegenüber zivilgesellschaftlichen Gruppen besteht seitens der Bürgerstiftung der Vorteil der Nähe zu Unternehmen und zur Verwaltung, die vermittelnd eingesetzt werden können. Zudem besitzt die Stiftung in der Regel immerhin eine größere Liquidität als die Vereine und Initiativen vor Ort, so dass die Bürgerstiftung als Förderin oder Projektpartnerin attraktiv ist, um bestimmte Themen voranzubringen.

Wenn man all diese spezifischen Eigenschaften der Bürgerstiftung gegenüber den anderen lokalen Akteuren abwägt, liegt der große Vorteil der Stiftung darin, dass sie in der Zusammenarbeit mit allen Akteuren Lücken füllt. Hier ist der Bedarf sicherlich in jeder Stadt ein anderer, so dass es verständlich ist, dass es keine allgemeingültige Empfehlung geben kann, welchen Weg die Bürgerstiftung gehen sollte, um ihr optimales Profil zu entwickeln. Entsprechend der Nachhaltigkeitsprogramme bilden Kooperationen die entscheidende Basis für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Es wird aber offensichtlich, dass die Zusammenarbeit der Stiftung mit jeder lokalen Akteursgruppe andere Schwerpunkte haben muss, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Diese Beobachtung erklärt, warum Alexandra Schmied den Bürgerstiftungen empfiehlt, am Anfang den Kapitalaufbau ganz oben auf die Agenda zu setzen und sich inhaltlich temporäre Schwerpunkte zu setzen, um als kleine Akteurin, die die Bürgerstiftung zumindest in den ersten Jahren noch ist, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

### **D3. Mobilisierung bürgerschaftlichen Engagements**

An dieser Stelle soll der Fokus auf die stiftungsinterne Entscheidungsstrukturen sowie auf die Stifter selbst gelenkt werden: Wer ist in der Bürgerstiftung tätig und auf welche Weise?

In Kapitel A2.2 wurden bereits die Strukturen samt der häufig implementierten Gremien einer Bürgerstiftung vorgestellt. Im Folgenden soll abgeleitet werden, was diese Strukturen in Bezug auf die partizipativen Ansprüche an eine nachhaltige Stadtentwicklung zu leisten imstande sind. Der weitere Blick richtet sich dann auf die Stifter selbst, um aus der Art der Akteure Schlussfolgerungen auf die primäre Zielgruppe zu ziehen.

Ergänzend wurde Rupert Graf Strachwitz hinzugezogen, der sich als Direktor des Meacenata Instituts bereits seit Jahren mit dem Thema Partizipation und der Dritte-Sektor-Forschung auseinandersetzt.

#### **D3.1 STIFTUNGSSTRUKTUREN IM VERGLEICH MIT POLITISCHER PARTIZIPATION**

Nachhaltige Stadtentwicklung legt großen Wert auf Partizipation und politische Teilhabe. Diese kann seitens der Bürgerstiftung sowohl im Rahmen städtischer Prozesse forciert als auch nach innen gelebt werden. Bürgerstiftungen als Akteure nachhaltiger Stadtentwicklung demonstrieren Bürgernähe. Hier sind einer Organisationsform, die traditionell hierarchisch aufgebaut ist, sicherlich Grenzen gesetzt. Trotzdem halten gerade die Bürgerstiftungen in Deutschland vielfach das Ziel der breiten Beteiligung hoch, verfolgen die Mobilisierung des bürgerschaftlichen Engagements teilweise sogar als Hauptziel

wie beispielsweise die Bürgerstiftung *Zivita*<sup>42</sup>. Nun sind zivilgesellschaftliches Engagement und Partizipation ja keinesfalls identisch, auch wenn sie demselben Kontext angehören. Während Bürgerstiftungen sich häufig dafür einsetzen, ehrenamtliche Leistung zu fördern – beispielsweise durch die Vergabe von Ehrenamtspreisen, wie ihn die Stiftung *Bürger für Leipzig*, die Bürgerstiftung Dresden und andere vergeben – besteht im Nachhaltigkeitskontext eher das Ziel einer politischen Partizipation. Dem kommt die allgemeine Entwicklung im Dritten Sektor entgegen, wo zurzeit laut Strachwitz ein Paradigmenwechsel weg von der reinen Leistungsbetrachtung hin zum gesellschaftlichen Nutzen stattfindet (vgl. Strachwitz, 2008, S. 6). Dabei geht es um die Bereiche Integration, Partizipation, Identifikation und Demokratie. Auch Bürgerstiftungen gehen in diese Richtung. Ein Beispiel dafür ist die Bürger.Stiftung.Halle, die sich gemäß ihrer Präambel für eine „demokratische Kultur“<sup>43</sup> einsetzt und den Blick damit auch auf die politische Verantwortung jedes einzelnen für die Gesellschaft richtet.

Um fundierte Aussagen bezüglich der Potenziale bürgerschaftlichen Engagements im Rahmen der Stiftungsarbeit machen zu können, bedarf es einleitend der Festlegung, was darunter verstanden werden kann. Im Zusammenhang mit nachhaltiger Stadtentwicklung wird bürgerschaftliches Engagement häufig mit politischer Partizipation verbunden. Auch wenn es mittlerweile viele verschiedene Modelle gibt, um die Stufen der Partizipation zu beschreiben, scheint der etablierte Modell von Buse / Nelles / Oppermann (vgl. Buse et al. 1977: 22) am passendsten. Hier unterscheidet man vier Partizipationsstufen, die nachfolgend auf Bürgerstiftungen übertragen werden:

1. *Information* als unterste Stufe, auf der die Bürgerinnen und Bürger lediglich über einen Sachverhalt informiert werden, ohne selbst eingreifen zu können. Diese Partizipationsstufe kann als Einstieg angesehen werden. Ist sie die einzige Stufe, erfüllt sie zumindest das Ziel, dass die *Zuhörer* die Entscheidungen nachvollziehen und dadurch besser verstehen können.

Bei der Bürgerstiftung ist es in der Regel so, dass die Stifter mehr oder weniger regelmäßig über die Stiftungsaktivitäten informiert werden. Ein Stimmrecht haben sie jedoch nur dann, wenn sie sich mit einer zuvor festgesetzten Mindestzustiftung beteiligt haben. Einige Stiftungen haben darüber hinaus Freundeskreise, die informiert und zu Veranstaltungen eingeladen werden.

2. *Mitwirkung* als zweite Partizipationsstufe, auf der die Beteiligten an der Umsetzung mitwirken. Diese Gruppe ist für die Bürgerstiftung ganz elementar, da sie aufgrund ihres geringen Kapitals überwiegend ehrenamtlich agiert und auf die Mitwirkung der Stifter und sonstigen Akteure angewiesen ist. Dabei geht es nicht nur um die Mitwirkung bei der Umsetzung von Maßnahmen, sondern auch um die Mitwirkung bei Entscheidungen durch beratende Tätigkeit, wie dies in einigen Stifterversammlungen und Kuratorien der Fall ist. Die meisten Stiftungen orientieren sich hier an dem Vorbild gemeinnütziger Vereine, deren Stärke unter anderem darin liegt, ihre Mitglieder und Sympathisanten mobilisieren zu

---

<sup>42</sup>vgl. Präambel: „Mit ihrem Engagement will die Stiftung erreichen, dass die Menschen wieder Mut für mehr Verantwortung gewinnen und sich für die Bürgergesellschaft stark machen. Den schon jetzt Aktiven sollen Möglichkeiten des Austausches und der Fortbildung geboten werden. Ihre Leistungen sollen durch ansprechende Formen der Anerkennung und Unterstützung gewürdigt werden.“

<sup>43</sup>vgl. Präambel: „Sie setzt sich für eine lebendige demokratische Kultur unter Mitwirkung vieler Bürgerinnen und Bürger unabhängig von ihrer geografischen, sozialen oder kulturellen Herkunft ein.“

können. Die Nähe zum Vereinswesen wird auch in der Implementierung der Stifternversammlung deutlich, die vom Ursprung her nicht zum klassischen Aufbau einer Bürgerstiftung gehört.

3. *Mitentscheidung* als dritte Partizipationsstufe, auf der die Beteiligten bereits im Vorfeld informiert wurden und nun selbst über die Maßnahmen entscheiden, an den sie gegebenenfalls nachfolgend mitwirken. Die meisten deutschen Bürgerstiftungen haben zahlreiche Gremien festgelegt, die jeweils eingeschränkte Entscheidungsbefugnisse haben. Da ist die Stifternversammlung zu nennen, in der die Stifter den Stiftungsrat wählen und teilweise auch über die Festlegung operative Projekte abstimmen. Der Stiftungsrat hat bereits weiter reichende Befugnisse, indem er den Vorstand wählt und kontrolliert. Die eigentliche Verantwortung bleibt jedoch beim Vorstand, der für die Geschäftsführung verantwortlich ist.

4. *Selbstverwaltung* als höchste Partizipationsstufe, auf der alle Beteiligten gleichberechtigt an Entscheidungen beteiligt sind, findet bei Bürgerstiftungen formal nicht statt. Bei einigen Stiftungen – wie beispielsweise in Erfurt (vgl. Interview E1) – besteht jedoch eine informelle Zusammenarbeit zwischen den Gremien und im Zusammenschluss mit engagierten Bürger/innen, die in die Vorstandsentscheidungen eingebunden werden.

#### Determinanten politischer Partizipation

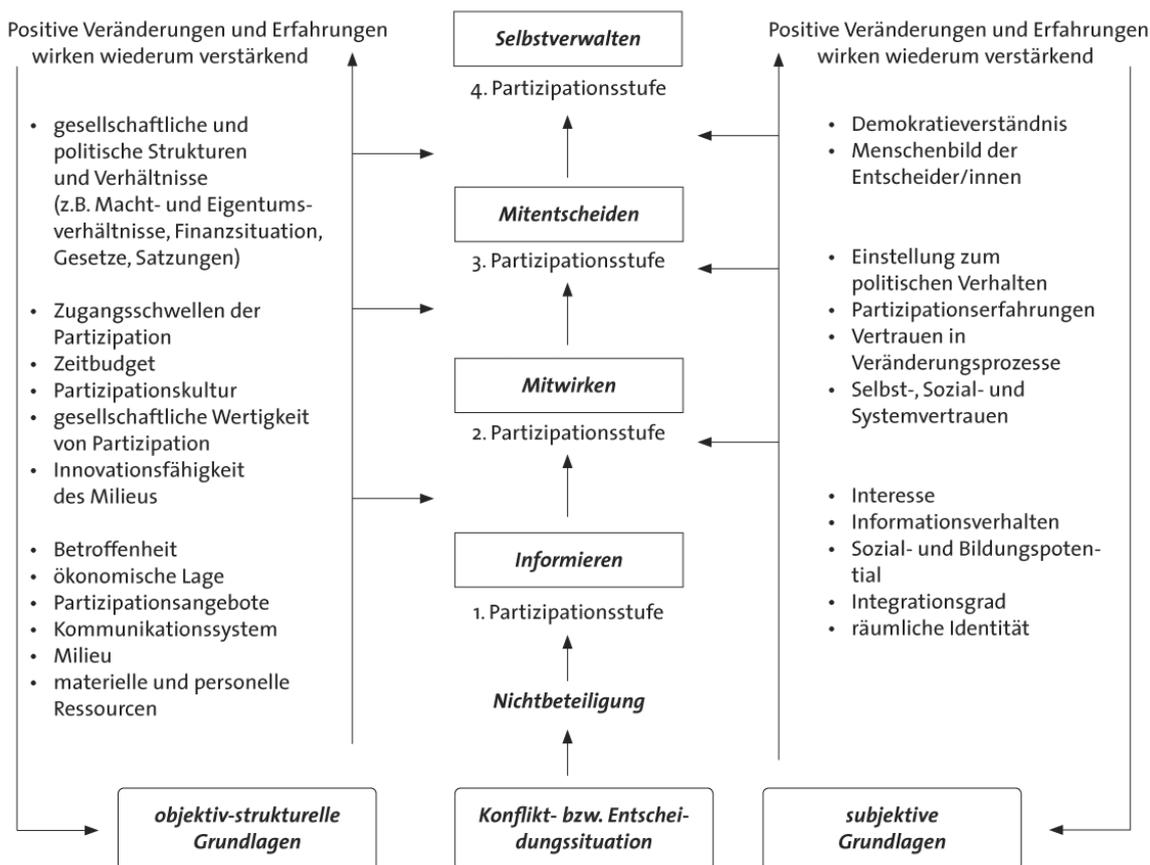


Abb. 40: Determinanten politischer Partizipation, in Anlehnung an Buse et al. 1977: 22

Auch wenn die Erfahrung zeigt, dass zumindest die ersten drei Partizipationsstufen von der Bürgerstiftung umgesetzt werden könnten, zieht Strachwitz im Experteninterview in Zweifel, dass dies für die Bürgerstiftung förderlich ist. Er bezeichnet Bürgerstiftungen als Hybride, die einerseits einem gruppenspezifischen Prozess unterliegen, wie dies auch Vereine tun, und andererseits bereits von Beginn an ihre festgelegte Struktur als Stiftung vorgegeben haben (vgl. Interview Strachwitz). Er erwartet, dass daraus Konflikte entstehen: „Es wird wahrscheinlich dazu kommen, dass Bürgerstiftungen sich irgendwann einmal entscheiden müssen, ob sie sich weiter gruppenspezifisch entwickeln wollen oder ob sie das beherzigen wollen, was die Stifter am Anfang gesagt haben. Meine Vermutung wäre, dass man das irgendwann strukturell trennen muss, [...] in die Stiftung auf der einen Seite, die das Vermögen verwaltet, und auf der anderen Seite eine Struktur, wo sich die Partizipation tatsächlich auch entfalten kann“ (Interview Strachwitz). Auch wenn es derzeit noch keinen Fall einer solchen Trennung gibt, führt er als Grundlage seiner Prognose die Bürgerstiftung Berlin an, die erst einen Verein eingerichtet hat, um darauf aufzubauen die Bürgerstiftung zu gründen. zur Gründung der Bürgerstiftung gegründet. „Das hat sie Jahre in ihrer Entwicklung gekostet, da sie über den Verein eine Vereinsdenke in die Stiftung transportiert hatten, die sie so leicht nicht wieder raus bekommen haben. Da gab es massive Konflikte“ (Interview Strachwitz).

### **D3.2 STIFERTYPEN**

Um Stiftungsstrukturen zu verstehen, ist es sinnvoll, die Stifter besser kennenzulernen – immerhin sind sie diejenigen, die die Strukturen in ihrer Stiftungssatzung festgelegt haben beziehungsweise die der Satzung durch ihre Zustiftung zugestimmt haben.

Von der Bertelsmann Stiftung liegen Erhebungen zur Charakterisierung von Stiftern und ihren Beweggründen vor, allerdings handelt es sich hierbei überwiegend um Einzelstifter, die über 50.000 Euro gestiftet haben, und keine Stifter in Bürgerstiftungen (vgl. Bertelsmann 1998). Trotzdem kann eine Betrachtung der Bevölkerungsgruppe, die dem Gedanken der Stiftungsgründung zu Lebzeiten offen gegenüber steht, hilfreich sein: Die meisten der in der Stifterstudie der Bertelsmann Stiftung (vgl. Timmer 2005) befragten Stifterinnen und Stifter haben ein einzelnes Thema, das ihnen am Herzen liegt und für das sie tätig werden möchten. Sie setzen daher nicht nur Geld, sondern auch persönliches Engagement ein. Mit der Stiftungsgründung verbinden sie den Beginn oder die Fortsetzung einer sinnvollen Tätigkeit. Von ihrer Lebenssituation her sind Stifterinnen und Stifter in der Regel fest in Beruf und Privatleben verankert. Sie weisen ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, Verantwortungsbewusstsein und Realitätssinn auf. Hinsichtlich ihrer Sozialstruktur lassen sich eindeutige Parallelen zwischen Stifter/innen und ehrenamtlich engagierten Menschen feststellen.

Insbesondere bei Stiftern von Bürgerstiftungen – das bestätigen auch die Untersuchungen von Fritz Pieper, die er 2005 im Rahmen seiner Diplomarbeit durchgeführt hat – sind die Motive für das Engagement vergleichbar mit dem ehrenamtlichen Engagement in einem Verein (vgl. Pieper 2005: 21ff). Da der Stiftungsalltag bei kleineren Stiftungen ehrenamtlich gestemmt werden muss, stellt die Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement eine wichtige Säule dar. Ein großer Teil der Stifter zahlt sein Geld also nicht einfach ein und wartet ab, sondern die Verantwortung für den Erfolg der Stiftung

reicht bis zur konkreten Mitarbeit. Motive ehrenamtlicher Aktivität können sein, dass man gemeinsam mit anderen etwas schaffen möchte, was alleine nicht möglich ist. Man möchte nicht nur über Dinge sprechen, sondern handeln. Ebenso kann es für einige von Interesse sein, sich im Wettbewerb mit anderen zu beweisen. Damit ist keinesfalls der Wettbewerb innerhalb der Stiftung gemeint, sondern der Wettbewerb zu anderen einflussreichen Organisationen. Es geht jedoch nicht nur um die Erreichung des Ziels, sondern schon *der Weg ist das Ziel* und so wird in der Stifterstudie auch der *Lustgewinn* als entscheidender Motivator für ehrenamtliches Engagement genannt: Freude an der Gemeinschaft mit Gleichgesinnten ähnlicher Zielsetzung, geringerer Leistungsdruck als im Beruf, Anerkennung der eigenen Leistung. Hinzu kommt die Erweiterung des eigenen Horizonts und der eigenen Fähigkeiten. Stifter von Bürgerstiftungen stammen in der Regel aus der Mittelschicht, ältere Stifter auch aus der gehobenen Mittelschicht. Mehr als ihr finanzieller, zählt für sie selbst der persönliche Einsatz (vgl. Timmer 2005: 61ff). Auch die Interviews in den Fallbeispielen legen den Schluss nahe, dass die Stifter und Stiftungsakteure überwiegend dem sogenannten *Bildungsbürgertum* zuzurechnen sind. Es sind Menschen, die sich für das Gemeinwohl engagieren, ihre Stadt lebens- und liebenswerter machen möchten und langfristig denken. Zudem wurde von den Interviewpartnern immer wieder betont, dass sie selbst aktiv werden möchten und keine Lust haben, auf städtische Maßnahmen zu warten.

Insgesamt fällt auf, dass Stifter sehr traditionsgebunden sind und die Traditionen ihrer Stadt bewahren möchten. Dies scheint bei Stiftungen im Osten Deutschlands ausgeprägter zu sein als bei denen aus dem Westen des Landes. Das zeigen bekannte Projekte, die mit der jeweiligen Bürgerstiftung in Verbindung gebracht werden – sei es das Kästner-Museum in Dresden, die Droste-Hülshoff-Bank in Halle/Saale, Gedenktafeln in Leipzig oder das Wärterhäuschen in Erfurt (letzteres sähen die Erfurter Bürgerstiftungsakteure gerne unter ihrem Dach). Selbst wenn sich die Stiftungen der nachhaltigen Entwicklung verpflichtet fühlen, liegt ihr Fokus doch nicht nur auf der zukünftigen Entwicklung der Stadt, sondern auch auf der Bewahrung der Traditionen. Im Osten Deutschlands kommt dazu, dass ein Teil der Stiftungshistorie zu DDR-Zeiten weitgehend totgeschwiegen wurde und erst nach der Wende wieder ins Licht gerückt wurde und den Städten damit auch eine Identität gab. Diese Identitätssuche wird insbesondere bei der Bürgerstiftung Bürger für Leipzig deutlich, die sich für die Bewahrung von Traditionen, insbesondere der Stiftertradition der Stadt einsetzt. Hier sehen insbesondere zwei befragte Stifter aus Leipzig einen Bedarf (vgl. Interviews L6 und L5).

Trotz dieser Hinweise auf eine verallgemeinerbare Stifterpersönlichkeit warnt Strachwitz davor, „die Stifter von Bürgerstiftungen einem festen Typus zuzuordnen“ (Interview Strachwitz). Zwar kennt auch er eine ganze Reihe von Bürgerstiftungen, bei denen eine gewisse Typisierung – „Mittelstand, bürgerlich, eher etwas älter“ – möglich ist; trotzdem verweist er insbesondere auf viele ostdeutsche Stiftungen wie die Bürgerstiftungen in Barnim-Uckermark, Parchim oder Jena, wo wir es mit ganz anderen Stifterprofilen zu tun haben. „Die sind stärker aus einem bürgerbewegten Milieu heraus entstanden, oft sehr heterogen zusammengesetzt ohne sozial große Spezifik, die die Stifter untereinander verbinden würde. Teilweise aber auch umgekehrt: Dass eine Leitfigur zusammen mit Freunden eine Bürgerstiftung gegründet hat. Da haben wir ganz andere Bilder.“ (Interview Strachwitz)

Ihn allen sei jedoch gemein, dass Stifter in Bürgerstiftungen engagierte Menschen sind, die aktiv Projekte für ihre Stadt oder Region umsetzen möchten.

### D3.3 HAUPT- UND EHRENAMT

Wirft man einen genaueren Blick auf die Stifter und nimmt ihr zivilgesellschaftliches Engagement in den Fokus, so fällt auf, dass die meisten Bürgerstiftungen fast ausschließlich ehrenamtlich funktionieren. Das zeigen beispielsweise Befragungen von Bürgerstiftungen aus den Jahren 2003 und 2007, in denen die befragten Stiftungen die Zahl ihrer Hauptamtlichen durchschnittlich mit weniger als einer einzigen Person angaben:

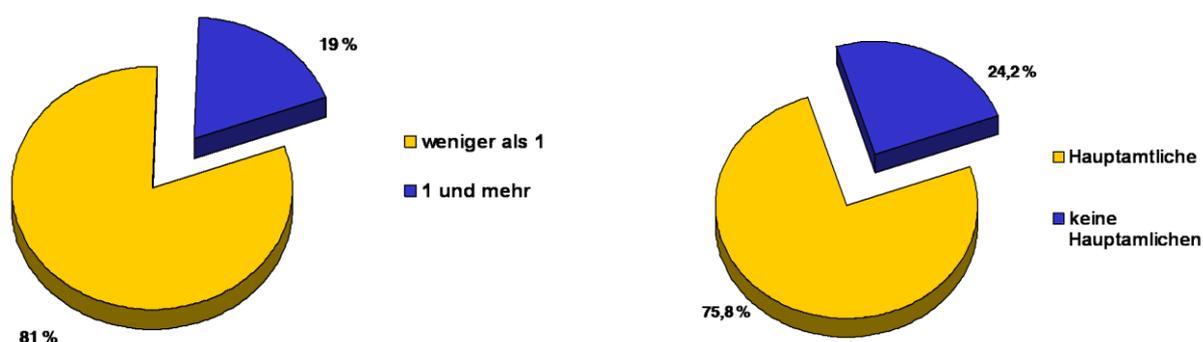


Abb. 41: Umfragen des Wissenschaftsladen Bonn 2004 (links) und von Andre Wolf 2007 (rechts) zur Art der Beschäftigten bei der Bürgerstiftung (eigene Darstellung)

Strachwitz erwartet auch für die Zukunft, dass „zumindest die größeren Bürgerstiftungen gar nicht um einen kleinen hauptamtlichen Stock herum kommen, [...] [wodurch] Haupt- und Ehrenamt weiter parallel bestehen“ (Interview Strachwitz). Da sieht er bei der Bürgerstiftung einen vergleichbaren Bedarf wie bei jeder anderen zivilgesellschaftlichen Organisation, die eigene Projekte umsetzt und dadurch irgendwann einen Bedarf an hauptamtlichen Strukturen entwickelt: „Da kommt man irgendwann mal an seine Grenzen,“ was man rein ehrenamtlich noch machen kann (Interview Strachwitz).

Wenn man bei den Stiftern und Akteuren nachfragt, so sind die meisten überaus engagiert – achtzig Prozent davon auch über ihre Stiftungsaktivitäten hinaus, wie André Wolf ermittelte (vgl. Wolf, 2008). Wolf gibt jedoch zu bedenken, dass Bürgerstiftungen laut dem Merkmalkatalog des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen für sich beanspruchen, „allen Bürgern ihrer Region die Möglichkeit zu geben, sich an den Projekten zu beteiligen“. Daher müssten die hohen Zahlen ehrenamtlich Aktiver relativiert werden: So kann sowohl in einer Untersuchung Wolfs (2000) als auch in einer Untersuchung von Schomacher (2001) nachgewiesen werden, „dass sich in Bürgerstiftungen überwiegend solche Personen engagieren, die bereits in anderen Vereinen oder Initiativen ehrenamtlich tätig sind. Insofern darf die Mobilisierung und Förderung von *neuem* Bürgerengagement durch Bürgerstiftungen nicht überschätzt werden“ (Wolf 2008: 136).

Auch wenn es sicherlich am einfachsten ist, ohnehin engagierte Bürgerinnen und Bürger in die

Stiftungsarbeit einzubeziehen, birgt sie doch auch Potenziale für Neulinge auf dem Gebiet. So treten einige Bürgerstiftungen beispielsweise konkret an diejenigen heran, die sie aufgrund ihrer Kompetenzen gerne einbinden würden: Dazu gehören beispielsweise Steuerberater, Buchhalter, Grafiker, Journalisten. Sie alle sind notwendig für eine gute Stiftungsarbeit, auch wenn den meisten Bürgerstiftungen die Mittel fehlen, um sie zu bezahlen.

Grundsätzlich sieht der im Experteninterview befragte Strachwitz zwar durchaus die Chance, dass auch *neue* Ehrenamtliche durch die Bürgerstiftung gewonnen werden können, aber man dürfe den Effekt nicht überschätzen. Zur Veranschaulichung vergleicht er das Potenzial der gut 200 Bürgerstiftungen mit den fast einer Million Vereinen: „In Bürgerstiftungen sind einige tausend Menschen aktiv – insgesamt sind es [jedoch] weit über 20 Millionen, die aktiv sind. Bürgerstiftungen sind eine Möglichkeit unter ganz vielen.“ (Interview Strachwitz)

Ein besonderes, ganz eigenes Potenzial in der Gewinnung von Ehrenamtlichen schreibt er Bürgerstiftungen nicht zu. In manchen Städten könne die Bürgerstiftung zwar insbesondere für das Engagement der städtischen Eliten ein Kristallisationspunkt sein, von dem aus Gleichgesinnte für den Vermögensaufbau und einen kontinuierlichen Zeiteinsatz gewonnen werden können, jedoch könnten lange nicht alle Bürgerstiftungen dieses Potenzial ausschöpfen. Zudem sieht er eine ganze Palette an neuen Ansätzen, die ebenfalls gesellschaftliches Engagement wecken wie beispielsweise die *betterplace gAG* oder auch Sozialunternehmen. Da gebe es zahlreiche, die zum Teil auch ein Stück moderner als die Bürgerstiftung seien, insbesondere in Bezug auf Nutzung Neuer Medien und Nutzung sozialer Netze (Interview Strachwitz).

### **D3.4 SONDERFALL AGENDA-STIFTUNG**

Da in der vorliegenden Arbeit Bürgerstiftungen im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung betrachtet werden, weist Strachwitz darauf hin, dass insbesondere die Bürgerstiftungen, die aus der lokalen Agendabewegung heraus entstanden sind, eine Ausnahmestellung bezüglich ihre Klientel haben: „Ich sage jetzt mal zum Beispiel die Bürgerstiftung München, die ja aus dem Agendaprozess heraus entstanden ist, wie auch schon der Name Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München sagt, das waren lauter Agendaleute – also eher aus dem Umweltbereich – die haben gar keinen Bezug und gar kein Netzwerk zu der Sorte Menschen gehabt, die beispielsweise von der Bürgerstiftung Hamburg ganz stark angesprochen werden.“ (Interview Strachwitz) In Hamburg sieht er eher die klassische Stiftungsklientel – auch weil die Bürgerstiftung dort „von vorne herein als Fundraising-Initiative aufgebaut wurde. Da gibt es schon große Unterschiede.“

Die andere Zusammensetzung der Stifter wirkt sich durchaus auch auf die innere Struktur und Arbeitsweise aus. So führt Strachwitz neben der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München auch die Leipziger Stiftung Bürger für Bürger als Sonderfall auf. Hier sieht er eine andere Zielgruppenansprache als in dem auf Fundraising ausgerichteten Großteil der Bürgerstiftungen. Die Leipziger Akteure sieht er eher als „Graswurzelorganisation“ (Interview Strachwitz).

Damit bestätigt er die Auswahl der Fallbeispiele der vorliegenden Arbeit – ohne dies vorher gewusst zu haben. Ziel der Auswahl war es, diejenigen Bürgerstiftungen genauer unter die Lupe zu nehmen,

die den Anforderungen der Nachhaltigkeitsprogramme am nächsten kommen. Strachwitz bestätigt im Interview, dass die ausgewählten Stiftungen zu einer eigenen Untergruppe in der Bürgerstiftungslandschaft gehören, die die Möglichkeiten der Stiftung als Organisationsform für ihre Ziele einer nachhaltigen lokalen Entwicklung nutzen.

### **D3.5 BEZUG ZUR DRITTEN FORSCHUNGSFRAGE**

Vergleicht man die Strukturen der Bürgerstiftung und die damit verbundene Mobilisierung zivilgesellschaftlichen Engagements mit den Zielen nachhaltiger Stadtentwicklung, so können drei Feldern aufgezeigt werden, in denen die Bürgerstiftung eigene Wege beschreitet und teilweise an ihre Grenzen stößt:

1. Einbeziehung verschiedener Bevölkerungsgruppen,
2. Einbeziehung neuer ehrenamtlich Aktiver,
3. Mitwirkung der Stifterinnen und Stifter innerhalb der Stiftungsabläufe.

(1) Entsprechend der Nachhaltigkeitsprogramme wären sämtliche Bevölkerungsgruppen einzubeziehen beziehungsweise allen soll der Zugang ermöglicht werden. Das wird die Bürgerstiftung jedoch kaum schaffen. Allerdings muss relativiert werden, dass es keine Organisationsform schafft, alle Bürgerinnen und Bürger einer Stadt zu gemeinnützigen Aktivitäten zu mobilisieren. Die Bürgerstiftung steht allen offen, die sich engagieren wollen. In der Regel nehmen jedoch nur Vertreter des sogenannten *Bildungsbürgertums* dieses Angebot an. Das liegt zum einen daran, dass eine Zustiftung in Form von Geld oder Zeit eingefordert wird. Zum anderen liegt es aber auch daran, dass die Stiftung relativ *verkopft* arbeitet, dass die Organisationsform immer noch für eine elitäre Klientel steht und dass die bisherigen Akteure ihres Gleichen ansprechen. Mit diesem Problem stehen Bürgerstiftungen nicht alleine da. Für alle Organisationen ist es schwer, die gewohnte Zielgruppe zu erweitern. Die Bürgerstiftung hat jedoch zumindest die Möglichkeit, über Förderprojekte oder neue Partner bei operativen Projekten andere Zielgruppen zu gewinnen.

(2) Neben dem Wunsch, neue Zielgruppen anzusprechen, wird auch eine Vergrößerung der Anzahl gemeinnützig aktiver Bürgerinnen und Bürger insgesamt angestrebt. Demnach wurde überprüft, ob die Bürgerstiftung das Potenzial hat, Menschen zu gewinnen, die bisher noch nicht ehrenamtlich aktiv sind. Die vorangegangenen Ausführungen legen die Vermutung nahe, dass dies nur in eingeschränktem Maße möglich ist. Die Bürgerstiftung hat zwar sicherlich ihre Potenziale, neue Akteure anzusprechen. Da es sich bei der Mobilisierung von ehrenamtlich Aktiven aber jedes Mal um einzelne Individuen handelt, gibt es kein Patentrezept. Vielmehr ist es so, dass eine Organisationsvielfalt notwendig ist, um möglichst viel gesellschaftliches Engagement zu mobilisieren.

(3) Werfen wir nun einen Blick auf die internen Stiftungsstrukturen: Zwar hat die Stiftung das Potenzial, drei von vier Partizipationsstufen anzubieten, in der Praxis muss sich dann jedoch zeigen, wie diese Partizipation gelebt wird. Es gibt Bürgerstiftungen, in denen entscheidet vorrangig der Hauptstifter, der auch die Geschäftsführung beaufsichtigt (z.B. Bürgerstiftung Göttingen). Die Stifterversammlung kann in diesem Fall zwar auch Entscheidungsbefugnis haben, diese beschränkt

sich aber beispielsweise auf die Auswahl der Jahresprojekte, die Wahl des Stiftungsrates etc. Wenn ein Modell für die Bürgerstiftung aufgebaut wird, das sich am Vereinswesen orientiert und ergänzend Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen hat, ist eine Maximierung der Beteiligung möglich. Durch die unterschiedliche Intensität, mit der ein Akteur und Stifter einsteigen kann, hat jeder die Freiheit, sich nach eigenem Belieben einzubringen. Eine größere Partizipation innerhalb der Strukturen würde die Flexibilität und Schnelligkeit der Entscheidungsfindung vermutlich zu sehr einschränken, als dass das System noch erfolgreicher wäre. Trotzdem gewinnt gerade der partizipative Anspruch bei den derzeitigen Gründungen von Bürgerstiftungen in Deutschland zunehmend an Bedeutung. Teilweise ist der Wunsch nach mehr Mitbestimmungsrecht der Bürgerinnen und Bürger sogar Motivation zur Stiftungsgründung (vgl. Präambeln der Bürger.Stiftung.Halle und zivita).

Auch wenn Bürgerstiftungen Partizipation und ehrenamtliches Engagement in ihrer Stadt fördern, sind die internen Entscheidungsstrukturen einer Stiftung ursprünglich hierarchisch aufgebaut. Und so stellt sich die Frage, ob die Stiftung vor der Motivation, eine partizipative Institution zu schaffen, die geeignete Organisationsform ist. Partizipieren kann in der Regel nur derjenige, der bereit ist, einen bestimmten Betrag zu stiften. Damit wird zumindest seitens der Gremienbesetzung von vorne herein eine Einschränkung vorgenommen, auch wenn einige Bürgerstiftungen auch Zeitstifter akzeptieren, um keinen auszugrenzen. Die teilweise vereinsähnlichen Stiftungsstrukturen zeigen, dass die Bürgerstiftung durchaus Potenziale hat, ihre partizipativen Ideen dauerhaft zu etablieren, auch wenn es im Verlauf der Generationen sein kann, dass sich die Bürgerstiftung in einen partizipativen und einen kapitalverwaltenden Bereich teilen wird, wie Strachwitz prognostiziert.

## **D4. Instrument der Kapitalanlage**

Die Kapitalanlage wird in der vorliegenden Arbeit den Schlüsselinstrumenten der Bürgerstiftung zugeordnet. Die finanziellen Schlüsselinstrumente (operative und fördernde Tätigkeit, Fundraising, Kapitalanlage) zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie typisch für die untersuchte Organisationsform sind und in Bezug auf die Nachhaltigkeitsprogramme einen eigenen Weg der Bürgerstiftung aufzeigen, der in den Programmen so klar nicht beschrieben wird. Um so notwendiger erscheint es daher, zusätzliche Experten zurate zu ziehen und Erfahrungen abzufragen, die jenseits der hier behandelten Fallbeispiele liegen.

### **D4.1 HINTERGRUND**

In den Fallbeispielen wurde deutlich, dass die Art der Kapitalanlage für die Interviewpartner kein Thema ist – teilweise, weil seitens einiger Stifter eine nachhaltige Kapitalanlage vorausgesetzt wird: „Ethische Kapitalanlage ist natürlich ein typisches Thema, würde ich sagen. Da geht es ja um Kapitalanlage, sonst gäbe es ja die Stiftung nicht. Das ist ein notwendiges Werkzeug, das man bedienen muss. [...] Dass die Kapitalanlage nach ökologischen Kriterien funktioniert, würde ich schon erwarten. Wobei ich aber nicht weiß, wie das Geld angelegt ist. Ich würde aber einfach voraussetzen,

dass man sein Geld nicht gerade in Atomkraftwerke steckt (lacht).“ (Interview E4) Teilweise ist die Kapitalanlage aber auch deshalb kein Thema, weil überhaupt nicht bekannt ist, dass eine Stiftung einen Kapitalstock hat: „Meines Erachtens sind wir noch so klein, dass wir die Spenden und das Kapital direkt für die Projekte einsetzen sollten. Das erwarten die Bürger auch von uns. Eine kleine Rücklage ist ja O.K., aber so groß, dass wir das Geld irgendwo anlegen sollten, sind wir meines Erachtens noch nicht.“ (Interview L3) Fragt man den Stiftungsexperten zu seinen Erfahrungen mit anderen Stiftungen, ordnet er das Anlageverhalten von Stiftungsvertretern insgesamt dem klassischen Dreieck von Sicherheit, Rendite und Liquidität zu. Manche fügen laut Hermann Falk „die vierte Dimension der Nachhaltigkeit dazu“, teilweise auch als Erhöhung der Sicherheit (Interview Falk). Was sich darunter konkret verbirgt, ist schwer zu sagen. Eine einheitliche Definition für nachhaltiges Investment gibt es nicht. Allerdings kann man drei unterschiedliche Ansätze unterscheiden: Der eine integriert in seine Geldanlage ausschließlich unbedenkliche Branchen, der zweite basiert nicht auf einer Positiv-, sondern auf einer Negativliste der ausgeschlossenen Branchen (z.B. Rüstungsindustrie) und der dritte, der *best-in-class-Ansatz* integriert diejenigen Unternehmen, die die nachhaltigsten ihrer Branche sind. Laut Falk verbinden die meisten Stiftungsvertreter den *best-in-class-Ansatz* mit bestimmten Ausschlusskriterien. Darüber hinaus gibt es auch individuelle Anlagemöglichkeiten. So berichtet Küstermann im Experteninterview von einem Gespräch mit einem Stiftungsvertreter, der „ganz neue Formen der Kapitalanlage“ forderte (Interview Küstermann). Ein Beispiel für diese *neuen Formen* sei die Investition in eine Photovoltaikanlage, deren Erträge aus der Stromeinspeisung resultieren. Im Trend ist aber auch die Mikrofinanzierung, die von vielen als erfolgversprechend betrachtet wird (vgl. Interview Falk). Das habe dann den Aspekt von *mission-related-investment* als Ausprägung von nachhaltigem Investment, was für Stiftungen insgesamt – auch für Bürgerstiftungen – gut passe. Da muss dann der jeweilige Berater das passende Modell entwickeln.

## D4.2 PRO UND CONTRA

In den Interviews der Fallbeispiele wurde bereits die ganz grundsätzliche Frage, ob ethisch-ökologisches Investment ein Thema für die Bürgerstiftung sein sollte, widersprüchlich beantwortet. Bevor die genauen Gründe dafür genauer unter die Lupe genommen werden, sollen nachfolgend die Kernaussagen der bundesweiten – durchaus konträren – Stiftungsdiskussion zur ethisch-ökologischen Anlage des Stiftungskapitals skizziert werden:

Der bewusste Einsatz der Kapitalanlage als inhaltliches Instrument wird von einigen Stiftungsvertretern kritisch gesehen. Es herrscht Uneinigkeit darüber, ob eine Stiftung ihre Stiftungsanlage für Zwecke instrumentalisieren darf, die so vielleicht gar nicht in der Satzung stehen. Wenn sich eine Stiftung laut Satzung beispielsweise für Jugendhilfe einsetzt, ist es umstritten, ob ihr Kapital vorzugsweise in ökologische Anlagemöglichkeiten investiert werden darf und dadurch ein neuer Stiftungszweck eingeführt wird. Holger Benke, zuständig für das Vermögensmanagement der Hertie-Stiftung, bezeichnet dies als Stiftungsziele, die „durch die Hintertür“ erfüllt werden und verweist auf den Stifterwillen, demnach das Vermögen mit maximaler Sicherheit und Rendite angelegt werden müsse, um den größten Ertrag zur Erfüllung des Stiftungszwecks zu leisten (vgl. Benke 2009: 19). Es

gibt aber auch gegensätzliche Positionen, der nach die Stiftung quasi in der Pflicht ist, nachhaltig zu investieren, da sie nicht genehmigt wurde, „um etwas zu zerstören oder Lebensgrundlagen zu bedrohen“, sondern um positive Entwicklung zu fördern. Nachhaltige Vermögensanlage sei „Ausdruck konsequenten Handelns“ und entspreche der „gesellschaftlichen Verantwortung“, die gemeinnützige Stiftungen tragen, so Klaus Mielke, Vorsitzender und Gründungstifter der Stiftung Zukunftsfähigkeit (Mielke 2009: 18). Andere gehen zwar nicht so weit, dass sie die Stiftungen in der Pflicht sehen, nachhaltig mit ihrem Kapital zu wirtschaften, sie sehen darin jedoch eine Chance, neben den direkten Kapitalerträgen auch indirekte Kapitalerträge zu erwirtschaften. Dieser Ansatz ist insbesondere vor dem Hintergrund der hier zu beantwortenden Forschungsfrage interessant, welche Potenziale Bürgerstiftungen aufweisen. Unter dem Schlagwort *Social Venture Capital* bringt Jed Emerson das Thema in den USA nach vorne. Die Idee dabei ist es, den Stiftungszweck nicht nur mit den Kapitalerträgen zu befördern, sondern ebenfalls mit der Kapitalanlage. Das kann soweit gehen, dass die Zweckerfüllung schwerpunktmäßig über die Kapitalanlage und nicht über die Rendite erfolgt, es kann aber auch eine normale Rendite erzielt werden. Stephan Gutzeit, Vorstand der Stiftung Charité, spricht in einem solchen Fall von „doppelter Rendite“, da Kapital und Kapitalerträge dem Stiftungszweck dienen. Eine Möglichkeit, die seines Erachtens noch viel zu wenig Beachtung im Dritten Sektor findet (Gutzeit 2009: 26).

Auch wenn man sich in diese Diskussion nicht einklinken möchte, zeigt sie doch sehr deutlich, dass in der bewussten Entscheidung für eine Anlage, die im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ist, eine Möglichkeit der Einflussnahme steckt. Eine Bürgerstiftung, die sehr stark in diese Richtung agiert, ist die Bürgerstiftung Freiburg. Sie wirbt nicht nur innerhalb Freiburgs mit ihrem Ziel einer nachhaltigen Stadtentwicklung von den Projekten bis hin zur Anlageform, sondern versucht darüber hinaus auch andere Stiftungsvertreter für ein bewusstes und nachhaltiges Anlageverhalten zu gewinnen. Dabei kommt es in den meisten Fällen vermutlich gar nicht darauf an, in Fachdiskussionen einzusteigen, sondern den Stiftungsvertretern Mut zu machen, sich mit der Art der Kapitalanlage zu beschäftigen, obwohl sie beruflich aus einer anderen Branche kommen. Oder es geht darum das *Ammenmärchen* des Rendite-Nachteils durch ethisch-ökologisches Investment auszuräumen, der laut Falk mittlerweile durch zahlreiche Studien und Gutachten widerlegt ist (vgl. Interview Falk). Auch in punkto Sicherheit einer Geldanlage gibt es noch erhebliche Vorurteile auszuräumen. Falk verweist hier auf die Fragestellung, in welchem Zeitraum man das Risiko betrachtet: „Da habe ich ja bei nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen die längerfristige Perspektive des Handelns und die Gewähr, dass die Risiken für das Geschäftsmodell oder die Produkte, den Vertrieb, aber auch die Arbeitnehmerschaft, das Know-how im Unternehmen besser abgesichert ist als bei einem kurzfristig denkenden und handelnden Unternehmen, das eben nur auf Quartalsziele und Gewinnmaximierung durch Ressourcen- und Mitarbeiterausbeutung ausgerichtet ist. Das Risiko-Argument kehrt sich also durchaus um zugunsten der nachhaltigen Anlage.“ (Interview Falk)

### **D4.3 ANLÄSSE DER BESCHÄFTIGUNG MIT ETHISCH-ÖKOLOGISCHEM INVESTMENT**

Die Fallbeispiele haben gezeigt, dass die Beschäftigung mit einer ethisch-ökologischen Kapitalanlage zumindest bei den Gremienvertretern nicht am Willen scheitert, sondern beispielsweise an der lokalen Bindung an ein Geldinstitut, an der eigenen Unsicherheit oder einfach nur an der knappen ehrenamtlichen Zeit, die man zur Verfügung hat und die dann lieber für die Projektarbeit genutzt wird. Insofern stellt die Diskussion um Pro und Contra der nachhaltigen Kapitalanlage zwar eine wertvolle Basis dar; sie kann aber nur zum Tragen kommen, wenn sich die entsprechenden Gremienvertreter auch die Zeit nehmen, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

Küstermann sieht hier gerade in der neueren Generation der Bürgerstiftungen eine positive Entwicklung und Offenheit. Dies drückt sich sowohl in einer wachsenden Kooperationsbereitschaft – auch der Stiftungen untereinander – aus und zudem in einem neuen Personenkreis, der Bürgerstiftungen gründet: „Es gibt eine Reihe von Bürgerstiftungen, die aus den Agendaprozess heraus entstanden sind. Bei denen ist sicherlich das Bewusstsein für Nachhaltigkeit ein anderes und die Art der Geldanlage ist wichtiger. Daher würde ich [...] sagen, dass es an den Personen hängt, die mit einer bestimmten Einstellung in die Stiftungsgründung hineingegangen sind.“ (Interview Küstermann)

Verallgemeinerbare Anlässe, sich mit nachhaltiger Kapitalanlage zu beschäftigen, sieht er nicht. Das können Konferenzen oder einzelne Zustifter sein, die das Thema auf die Tagesordnung bringen. Auch in der Wirtschaftskrise sieht er einen Anlass, der einige noch einmal dazu bewegen könnte, über die Art ihres Investments nachzudenken. Deutliche Reaktionen in diese Richtung lassen sich aber nicht verzeichnen, so dass nicht die *eine* Initialzündung ausgemacht werden kann.

Falk sieht das wachsende Interesse der Stiftungen am ethisch-ökologischen Investment eher als Nebenwirkung der *Großwetterlage*. Das gesamtgesellschaftliche Bewusstsein bezüglich Globalisierung, nachhaltige Entwicklung und Klimawandel habe sich in den letzten Jahren dahingehend entwickelt, dass eine gemeinsame Verantwortung deutlich werde und „wenn man nur für fünf Pfennig Verstand hat, dann denkt man ja auch als Stiftung daran, wie man sein Vermögen investiert“ (Interview Falk).

### **D4.4 ENTWICKLUNG DER LETZTEN JAHRE**

Ob das Interesse an ethisch-ökologischer Kapitalanlage bei Stiftungen in den letzten Jahren gewachsen ist, lässt sich nicht empirisch nachvollziehen. Fakt ist jedoch, dass die Informationsangebote diesbezüglich zunehmen und diese von den Stiftungsvertretern – nicht nur Bürgerstiftungen – offensichtlich sehr gut angenommen werden. So bietet beispielsweise jeder größere Kongress Informations- und Diskussionsveranstaltungen zu nachhaltiger Kapitalanlage an. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen hat sich das Thema zudem auf die Fahnen geschrieben und lädt zu verschiedenartigen Veranstaltungen ein, in denen das Thema eine Rolle spielt. Zudem

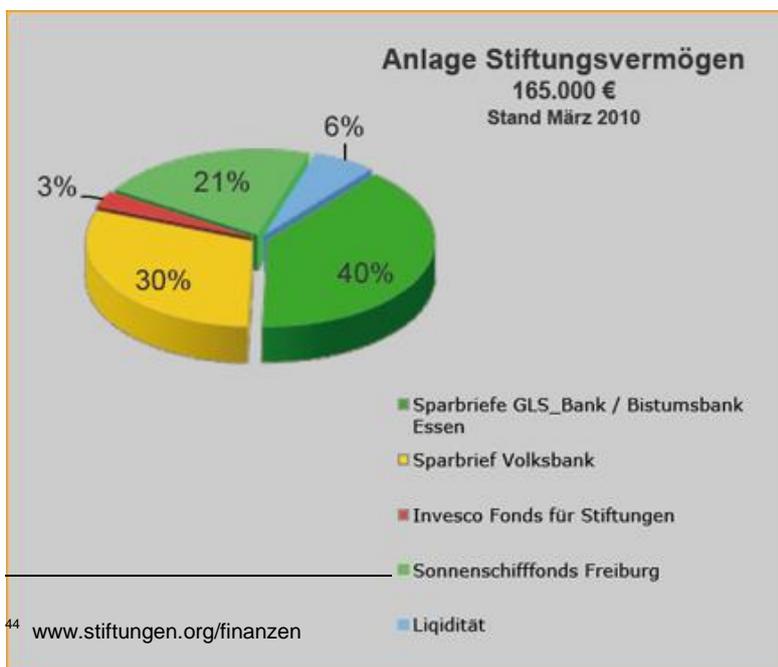
bietet er ständig aktuelle Informationen auf seiner Website<sup>44</sup> an und spiegelt auf diese Weise das Interesse der Internetnutzer wider.

#### 4.5 BEZUG ZUR DRITTEN FORSCHUNGSFRAGE

Da sich in den Nachhaltigkeitsprogrammen keine konkreten Handlungspläne für den Einstieg in die nachhaltige Kapitalanlage finden lassen – weder für Bürgerstiftungen noch für andere Akteure – muss die Bürgerstiftung hier ihren eigenen Weg finden. So widersprüchlich die Diskussion um die Verpflichtung zu nachhaltigem Investment auf der einen und dem Verbot einer inhaltlichen Zielausrichtung der Kapitalanlage auf der anderen Seite auch sein mögen, so macht sie doch klar, dass die Art der Kapitalanlage entscheidend zur Stiftungsstrategie und zu den Schlüsselinstrumenten der Stiftung gehört. Eine Bürgerstiftung, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, muss sich sicherlich nicht vorwerfen lassen, sie führe neue Stiftungszwecke *durch die Hintertür* ein, wenn das Kapital nachhaltig angelegt ist – im Gegenteil müsste sie sich den Vorwurf gefallen lassen, wenn das Kapital dem Stiftungszweck entgegenwirkt.

Aus Sicht der Bürgerstiftung, die ja lokal verankert ist, ist es für Küstermann als Einstieg in ein bewusstes Investment wichtig, „die Vielfalt der Geldinstitute vor Ort zu nutzen, so dass man nicht nur ein Konto bei Volksbank, sondern beispielsweise auch noch bei der Sparkasse oder einer anderen Bank hat, weil das vor Ort sehr wichtig zur Durchdringung der Gesellschaft und Bürgergesellschaft ist“ (Interview Küstermann).

Grundsätzlich werden in den Möglichkeiten von Stiftung und Bürgerstiftung aber keine Unterschiede gesehen (vgl. Interview Falk). Und die Stiftung ist mehr oder weniger ein normaler Kunde eines Finanzberaters, der auf Sicherheit, Rendite und Liquidität achten muss. Dies gilt sowohl für einen Anlagehöhe von 25.000 als auch für eine Million Euro. Von Sammelfonds, wo kleinere Stiftungen gemeinsam ihr Kapital nach nachhaltigen Kriterien anlegen, hat der Bundesverband Deutscher Stiftungen nach einer ersten Prüfung wieder Abstand genommen, da es nicht möglich war, die



Grundsätze der Stiftungen zusammenzubringen. Dies ist aber auch gar nicht nötig wie das Beispiel der Bürgerstiftung Freiburg zeigt:

Abb. 42: Bürgerstiftung Freiburg zur Anlage ihres Stiftungsvermögens

<sup>44</sup> www.stiftungen.org/finanzen

So hat der Stiftungsrat bereits direkt zu Beginn seiner Tätigkeit fünf Leitlinien zur Anlage des Stiftungsvermögens sowie Ausschlusskriterien für die Anlagepolitik festgelegt. Darin werden nicht nur die Grundsätze der Kapitalanlage festgelegt, sondern auch die Anlagestrategie der nächsten Jahre, der maximale Aktienanteil und der Umgang mit dem Inflationsausgleich. Die Grafik zeigt, dass auch ein geringes Stiftungsvermögen entsprechend der eigenen Anlagestrategie aufgeteilt werden kann und dass die Anlageformen kein Expertenwissen verlangen.

Insgesamt ist eine nachhaltige Kapitalanlage gerade für eine Bürgerstiftung, deren Kapital in der Regel vergleichsweise gering ist, eine optimale Möglichkeit, die Rendite zu verdoppeln und den Stiftungszweck sowohl durch die Ausrichtung der Kapitalanlage als auch durch die Rendite zu erfüllen.

## EMPFEHLUNGEN UND FORSCHUNGSBEDARF

---

Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung war die Frage, ob die Bürgerstiftung als boomende neue Organisationsform ein wesentlicher Akteur nachhaltiger Stadtentwicklung sein kann. Auch wenn die Bürgerstiftung aufgrund ihrer geringen Größe und der geringen Zeitspanne ihres Bestehens bisher wohl kaum eine Schlüsselposition einnehmen kann, ist es ihr doch möglich, einen wertvollen Beitrag zu leisten – das hat insbesondere die Untersuchung der stiftungstypischen Instrumente gezeigt: Die Bürgerstiftung hat an dieser Stelle die Möglichkeit, die ihr eigenen Instrumente zu nutzen, die sie von anderen lokalen Akteuren unterscheidet. Als Resümee der Untersuchung werden daher im Folgenden die wesentlichen Ergebnisse festgehalten und Empfehlungen abgeleitet. Die Überprüfung dessen, was aus den Empfehlungen wird und wie sich eine Umsetzung auf die Bürgerstiftung und die Stadtentwicklung auswirkt, kann zwar im Rahmen dieser Arbeit nicht mehr vorgenommen werden, bildet aber einen Aspekt des abschließenden Kapitels zum *weiteren Forschungsbedarf*.

### Resümee und Empfehlungen

Da viele Bürgerstiftungen mehr oder weniger zufällig ihren Weg gehen, steht zur Diskussion, wie die Stiftungsakteure ihre Arbeit lenken sollten, wenn sie die Bürgerstiftung zu einer wichtigen Akteurin nachhaltiger Stadtentwicklung machen möchten. Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln vor dem Hintergrund der ausgewerteten Nachhaltigkeitsprogramme sowohl 19 lokale Akteure der Fallbeispiele als auch fünf Experten ihre Erfahrungen eingebracht haben und ergänzende Standpunkte aus der Literatur einbezogen wurden, lassen sich meines Erachtens folgende Feststellungen und Empfehlungen ableiten:

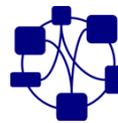


#### INHALTLICHER OUTPUT

Nachhaltigkeit ist gekennzeichnet durch eine themenübergreifende Sichtweise mit einem breiten Spektrum an inhaltlichen Zielen. Meine anfängliche Frage, ob sich die Bürgerstiftung nicht übernimmt, wenn sie ebenso breit aufgestellt ist, wurde sowohl seitens der Experten als auch seitens der Interviewpartner der Fallbeispiele verneint. Vielmehr wurde es als wichtig hervorgehoben, dass sich die Bürgerstiftung nicht thematisch eingrenzt – zum einen, damit sie Projekte prägt, die diese ganzheitliche Sichtweise zur Selbstverständlichkeit werden lassen und zum anderen, damit die Stiftung ihren lokalen Bezug in den Mittelpunkt stellen und bei der Auswahl der Förderschwerpunkte flexibel auf den aktuellen lokalen Bedarf reagieren kann. Die Bürgerstiftung ist dadurch jedoch für Externe thematisch-inhaltlich schwieriger einzusortieren, wodurch die Gefahr besteht, dass von ihr in der Öffentlichkeit nur ein diffuses Bild besteht. Hier sollte die Stiftung durch die Entwicklung einer leitenden Position auf anderen Gebieten – wie beispielsweise das Protegieren des bürgerschaftlichen Engagements – gegenhalten. Dies geht allerdings nur, wenn innerhalb der Stiftungsakteure eine gemeinsame Richtung vereinbart wird.

Insgesamt lassen sich folgende Feststellungen und Empfehlungen zusammenfassen:

1. Die für Bürgerstiftungen übliche Vielfalt der Satzungszwecke ist empfehlenswert im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung. Sie eröffnet der Bürgerstiftung die Chance, flexibel auf den lokalen Bedarf zu reagieren und zumindest in operativen Projekten temporär Schwerpunkte zu setzen.
2. Die Bürgerstiftung kann die Breite der in den Nachhaltigkeitsprogrammen angestrebten Inhalte abdecken und sollte dies auch tun – entweder über operative Projekte oder indem sie über Förderungen andere gemeinnützige Einrichtungen für bestimmte Themen einbezieht.
3. Trotz des lokalen Bezugs ist auch eine Berücksichtigung der Entwicklungszusammenarbeit möglich, wie Stiftungsprojekte zum fairen Handel zeigen.



### **VERNETZUNG ALS KOOPERATIVES INSTRUMENT**

Horizontale und vertikale Kooperationen zwischen Akteuren aus Wirtschaft, Verwaltung, Politik, Kirchen, gesellschaftlichen Gruppen haben in den Nachhaltigkeitsprogrammen einen hohen Stellenwert. Gerade auf Ebene der Stadtentwicklung, wo die Maßnahmen die lokalen Akteure direkt betreffen, ist es notwendig, die Idee der Nachhaltigkeit und deren Umsetzung auf mehrere lokale Akteursgruppen zu verteilen. Das erhöht sowohl die Wirkung als auch die Akzeptanz der Maßnahmen.

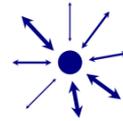
Dieser Ansatz kommt der Bürgerstiftung sehr entgegen, da sie aufgrund ihrer geringen Kapitalstärke auf die Vernetzung der lokalen Akteure angewiesen ist, um ihre inhaltlichen Ziele zu verwirklichen. Zudem ist es Teil ihres Selbstverständnisses, vernetzend tätig zu sein. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Bürgerstiftung als neu gegründete Organisation ihren Platz in einem bereits eingespielten Gefüge lokaler Organisationen erst finden muss. Hier kann es für die Akzeptanz der Bürgerstiftung wichtig sein, auch fördernd tätig zu sein, um Konkurrenzgefühle auszuräumen. Die anderen Akteure haben nicht auf die Stiftung gewartet, daher ist es für die Bürgerstiftung wichtig, auf andere Akteure zuzugehen und politisch neutral zu bleiben, um nach und nach eine Art Knotenpunkt oder zumindest wichtiger Partner lokaler Netzwerke werden zu können.

Insgesamt lassen sich folgende Feststellungen und Empfehlungen zusammenfassen:

4. Die Erfahrung zeigt, dass Stiftungen – nicht nur Bürgerstiftungen – im Rahmen der Stadtentwicklung zunehmend die Funktion von Moderatorinnen einnehmen. Hier hat die Bürgerstiftung ein gut geeignetes Arbeitsfeld.
5. Um die Rolle der Moderatorin akzeptiert zu werden, sollten in der Anfangsphase der Stiftungsarbeit der Kapitalaufbau und die Profilierung im Vordergrund stehen.
6. Im Rahmen der notwendigen Profilierung empfiehlt es sich, weniger die inhaltliche Profilierung voranzutreiben als vielmehr darauf hin zu arbeiten, eine zentrale Position in den lokalen Netzwerken zu erlangen, um diese im Sinne der Nachhaltigkeit miteinander zu verknüpfen.
7. Durch gezielte Zusammenarbeit mit der Verwaltung hat die Bürgerstiftung die Möglichkeit, auch in

solchen Bereichen Einfluss auf eine nachhaltige Stadtentwicklung zu nehmen, in denen gesellschaftliche Gruppen sonst keine Handhabe haben.

## **BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT ALS PARTIZIPATIVES INSTRUMENT**



Neben der horizontalen und vertikalen Kooperation verschiedener Akteursgruppen, verfolgen die Nachhaltigkeitsprogramme auch das Ziel, unorganisierte Bürgerinnen und Bürger stärken in die nachhaltige Entwicklung ihrer Stadt einzubeziehen. Ein Ziel, das schon aufgrund fehlender Organisationsstrukturen schwer zu verwirklichen ist.

Auf den ersten Blick lässt der Name *Bürgerstiftung* erwarten, dass die Bürgerstiftung besser als andere Einrichtungen in der Lage ist, die Bürgerinnen und Bürger zu erreichen. Bei genauerer Betrachtung der bestehenden Bürgerstiftung fällt jedoch auf, dass die meisten von eher Wohlhabenden getragen werden, die das kulturelle Erbe ihrer Stadt aufrecht erhalten möchten. Auch wenn die Bürgerstiftungen der Fallbeispiele die Besonderheit aufweisen, dass sie eine breitere Gruppe der Bevölkerung als Stifter gewinnen, vermag die Bürgerstiftung trotzdem nicht, sämtliche Bevölkerungsgruppen als Akteure einzubeziehen. Dies liegt unter anderem an den Bezeichnungen *Stiftung* und *Stifter*, mit denen die meisten Menschen einen gewissen Wohlstand verbinden und die sie nicht auf sich beziehen, auch wenn die Stiftung nicht nur um Geld- sondern auch um Zeitstifter wirbt. Zudem sind es auch in Bürgerinitiativen, Vereinen oder Bürgergruppen vorrangig die gleichen Bevölkerungsgruppen, die die Möglichkeiten des gesellschaftlichen Engagements nutzen, so dass die Bürgerstiftung hier keine Ausnahme bildet. Im Gegensatz zu anderen Organisationen hat die Bürgerstiftung aber die Chance, Bürgerinnen und Bürger verschiedener Gruppen über ihre Projekte punktuell einzubinden.

Insgesamt lassen sich folgende Feststellungen und Empfehlungen zusammenfassen:

8. In der Aufbauphase ist es für die Stifter empfehlenswert erst einmal im direkten Umfeld nach Mitstreiterinnen und Mitstreitern zu suchen, wobei die Verbreiterung der Basis engagierter Stifter nicht die Aufgabe des Vorstands alleine sein sollte. Die Gelegenheiten der Ansprache neuer Stifter sollte immer wieder Thema unter den aktiven Stiftern sein.
9. Über das Gewinnen von Stiftern hinaus, sollte die Stiftung die Chance nutzen, über Projekte punktuelle Unterstützer einzubinden. Bei entsprechender Themenwahl der Projekte lassen sich dadurch verschiedene Bevölkerungsgruppen ansprechen.
10. Da die Stiftungsarbeit auf der Mitwirkung Ehrenamtlicher basiert, sollte es feste Ansprechpartner geben, die sich um die ehrenamtlich Aktiven kümmern.



## SCHLÜSSELINSTRUMENTE

Während sich viele der vorhergehenden Empfehlungen einerseits auf die Bürgerstiftung beziehen, sich aber auch auf andere lokale Organisationen übertragen lassen, besteht das Alleinstellungsmerkmal der Stiftung in ihrem Kapital. Auch wenn dieses zumindest anfangs nur in geringem Umfang vorhanden und in noch geringerem Umfang nutzbar ist. Es sorgt dafür, dass die Bürgerstiftung eine herausgehobene Stellung im Dritten Sektor einnimmt und im Gegensatz zu vielen anderen intermediären Einrichtungen von Unternehmen eher als Partnerin auf Augenhöhe akzeptiert wird.

Zudem eröffnet sich die Stiftung mit zunehmendem Kapital, dass sie im Gegensatz zu anderen gemeinnützigen Einrichtungen nicht zeitnah ausgeben muss, immer größere Handlungsspielräume, ihre Stiftungszwecke zu erfüllen. Dies ist sogar in doppelter Hinsicht realisierbar, da sowohl die Kapitalanlage als auch die Kapitalerträge den Zweck erfüllen können. Die Verantwortung der Stiftung für das Kapital ist beachtlich, da hierin die Chance liegt, privates Kapital der Stifter einer nachhaltigen Stadtentwicklung und damit gemeinnützigen Zwecken zuzuführen.

Insgesamt lassen sich folgende Feststellungen und Empfehlungen zusammenfassen:

11. Ein wesentliches Instrument der Bürgerstiftung ist Kapitalanlage. Hier sollte bereits von Anfang an darauf geachtet werden, dass diese den Stiftungszweck erfüllt, um sozusagen eine doppelte Dividende zu erzielen.
12. Um nennenswerte Kapitalerträge zu erzielen, sollte der Kapitalaufbau eine wesentliche Rolle bei der Stiftungsarbeit spielen.
13. Um in der Breite agieren zu können und damit einer nachhaltigen Stadtentwicklung gerecht zu werden, sollte die Bürgerstiftung sowohl fördernd als auch operativ tätig sein: Auf diese Weise können einerseits in operativen Projekten Schwerpunkte gesetzt werden, während andererseits gezielt lokale Akteure gefördert werden, um die notwendige Vielfalt abzudecken.

## ÜBERGREIFENDE EMPFEHLUNG

Bei der Betrachtung der Bürgerstiftungsentwicklung wird deutlich, dass sich die Stifter aus einem großen inhaltlichen Interesse heraus engagieren. Das ist auf der einen Seite eine optimale Ausgangssituation, um ehrenamtlich etwas zu bewegen, es schlummert jedoch auf der anderen Seite auch die Gefahr darin, dass der strukturelle Stiftungsaufbau zu kurz kommt. Der Weg, den die Stiftung nimmt, ist dann eher durch zufällige Synergien, Anfragen und Zustiftungen geprägt. Dies kann im optimalen Fall erfolgreich sein und der Stiftung die Freiheit lassen, die sie braucht, um auf lokale Veränderungen einzugehen – in den meisten Fällen hat es aber zur Folge, dass ein kleiner Kreis von Aktiven sehr viel ehrenamtliche Zeit und Engagement investiert, ohne nennenswerte Erfolge zu erzielen und insbesondere, ohne sich auf Dauer strukturelle Entlastung zu ermöglichen.

Um die finanziellen und zeitlichen Ressourcen effektiv einzusetzen, ist es daher sinnvoll, wenn sich die Stiftungsakteure über ihre Ziele bezüglich der zu verfolgenden Inhalte, der Kooperationen, der

Arbeitsstrukturen und der Instrumente inklusive der Kapitalanlage frühzeitig Gedanken machen. Diese Gedanken können niemals abschließend behandelt werden, sollten jedoch regelmäßig hinterfragt werden, um der Gefahr zu entgehen, die Entwicklung der Stiftung dem Zufall zu überlassen. Ob die Stifterinnen und Stifter dann den Weg einschlagen, die Bürgerstiftung zur Akteurin nachhaltiger Stadtentwicklung zu machen oder ob sie sich eher im Bereich der Kultur, der Bildung etc. sehen, muss dann im Kreis der Aktiven entschieden werden.

## Weiterer Forschungsbedarf

Der Gründungsboom der Bürgerstiftungen scheint mittlerweile seinen Scheitel erreicht zu haben, so dass insgesamt der Zeitpunkt der Konsolidierung gekommen ist – genau der richtige Zeitpunkt, sich über den eingeschlagenen Weg der Bürgerstiftungsbewegung Gedanken zu machen und eine erste Abschätzung vorzunehmen. Dazu möchte die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten.

Im Rahmen der vorgenommenen Untersuchung haben sich zudem einige Fragestellungen ergeben, die weiteren Forschungsbedarf aufzeigen. Im Folgenden sollen vier Bereiche vorgestellt werden, in denen aus meiner Sicht wertvolle Ansatzpunkte für die weitere Untersuchung von Bürgerstiftungen im Kontext nachhaltiger Stadtentwicklung liegen:

- Überprüfung der Empfehlungen

Ein erster Untersuchungsansatz ergibt sich direkt aus der vorliegenden Arbeit und bezieht sich auf die hier entwickelten Empfehlungen. Hierzu sollten in verschiedenen Bürgerstiftungen Prozesse angeregt werden, in denen die Empfehlungen diskutiert und auf die lokalen Gegebenheiten übertragen werden. Im Idealfall sind bei den Workshops solcher Prozesse nicht nur die engeren Stiftungsgremien vertreten, sondern auch entferntere Sympathisanten der Stiftung. Dabei ist es nicht unbedingt erforderlich, sich auf die bereits befragten Städte und Akteure zu konzentrieren – es wäre sogar im weiterführenden Interesse, durch die Einbeziehung anderer Akteure die Übertragbarkeit der Empfehlungen auf weitere Bürgerstiftungen zu überprüfen. Die auf diesem Weg angestoßenen Prozesse sollten wissenschaftlich begleitet werden, wobei ein Baustein der Begleitung sich auf die Überprüfung der Wirksamkeit der Empfehlungen konzentrieren sollte.

- Begriff der Nachhaltigkeit

Im Rahmen der Untersuchung der Stiftungssatzungen fiel auf, dass einige der Bürgerstiftungen, die bis zum Jahr 2006 gegründet worden sind, Begriffe wie Nachhaltig- oder Zukunftsfähigkeit in ihrer Präambel verankern. Bei den Bürgerstiftungen, die seitdem gegründet wurden, tauchen diese Begrifflichkeiten entweder gar nicht mehr auf, oder sie werden im Sinne von *wirkungsvoll* verwendet, was der ursprünglichen Definition nicht gerecht wird. Es wäre also zu untersuchen, ob lediglich die Begriffe an Aktualität eingebüßt haben oder ob sich die Ausrichtung der Bürgerstiftungen verändert hat. Dabei geht

es in erster Priorität um die inhaltliche Ausrichtung, die im Sinne der Nachhaltigkeit gleichermaßen ökologische, ökonomische und soziale Ziele aufweisen sollte. Möglicherweise hat hier als Reaktion auf den aktuellen Bedarf eine zunehmende Schwerpunktsetzung auf soziale Belange stattgefunden, der bereits in der Satzung zum Ausdruck kommt. In diesem Fall müssten die Empfehlungen und Rollenerwartungen entsprechend angepasst werden.

- Unterschiede in Bezug auf Größe oder Alter der Stiftung

Bei den drei gewählten Fallbeispielen fiel als bemerkenswert auf, dass weder Größe noch Alter der Bürgerstiftung einen Einfluss auf die Erfüllung der aufgestellten Nachhaltigkeitskriterien hatten. Diese Feststellung sollte an anderen Fallbeispielen belegt oder widerlegt werden. Sollte sich die Feststellung bestätigen, würde dies bedeuten, dass die Bürgerstiftung bereits bei ihren ersten Schritten nach der Gründung festlegt, wie sie sich entwickelt. Folglich würden die Gründungsphase und die Art der Gründungstifter ein großes Gewicht bekommen, da es danach nur noch geringfügige Möglichkeiten der Weichenstellung gäbe.

Um diesbezüglich Klarheit zu erlangen, ist es empfehlenswert, mehrere Bürgerstiftungen über einige Jahre zu begleiten und ihre Entwicklung zu verfolgen. Dabei sollte der Fokus auf die Einflussfaktoren gelegt werden, die den Weg einer Bürgerstiftung bestimmen.

- Typisierung von Bürgerstiftungen

In den Experteninterviews wird die Agendastiftung als Besonderheit hervorgehoben, da sie von einer anderen Klientel getragen wird als beispielsweise die ersten deutschen Bürgerstiftungen in Hamburg und Gütersloh. Auch in den Interviews der Fallbeispiele werden die Bürgerstiftungen teilweise typisiert – z.B. als Kulturstiftung. Es drängt sich demnach die Frage auf, ob man den Bürgerstiftungen überhaupt gerecht wird, wenn man sie alle gemeinsam betrachtet oder ob man nicht vielmehr eine Typisierung vornehmen müsste, um dann die einzelnen Typen zu untersuchen. Eine solche Typisierung lässt sich anhand verschiedener Kriterien vornehmen: Das kann als ein Kriterium einfach nur die Organisationsform sein (selbständig, unselbständig, Art der Vorstandsmitglieder, Nähe zu Geldinstituten etc.) oder als ein anderes Kriterium die inhaltliche Ausrichtung. Und nicht zuletzt spielen auch die Stifter und ihre gesellschaftliche Zuordnung eine wesentliche Rolle dabei, wie sich die Bürgerstiftung entwickelt. Ziel einer solchen Typisierung könnte es sein, Empfehlungen für die verschiedenen Typen zu erarbeiten und ihre mögliche Rolle im Rahmen einer nachhaltigen Stadtentwicklung zu definieren.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Bürgerstiftungen findet derzeit eher punktuell statt. Die vorliegende Untersuchung hat ebenso wie zahlreiche Diskussionen mit Stiftungsvertretern und Vertretern der Wissenschaft gezeigt, dass noch zahlreiche Forschungsfragen offen sind und auf ihre Beantwortung warten – auch um in der Praxis zu einer Weiterentwicklung zu führen und den Stiftungsvertretern alternative Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Es bleibt zu hoffen, dass nachfolgende Forschungen diese Ansätze aufgreifen und im Sinne einer ganzheitlichen Untersuchung weiterverfolgen.

## LITERATUR

---

- Aktive Bürgerschaft (Hrsg.): Länderspiegel Bürgerstiftungen. Fakten und Trends. Berlin, 2008.
- Aktive Bürgerschaft (Hrsg.): Länderspiegel Bürgerstiftungen. Fakten und Trends. Berlin, 2009.
- Andres, Jennifer / Krieg, Vanessa / Studzinski, Ronny: Stiftungen und ihr Beitrag zu gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. Drei Beispiele. MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Opusculum Nr. 29 September 2008.
- Arbeitskreis Bürgerstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen: 10 Merkmale einer Bürgerstiftung. Berlin, Mai 2000.
- Astleithner, Florentina: Das Leitbild „Nachhaltige Stadt“. Social Ecology Working Paper 59. Wien, 1999.
- Bachmann, Günther: Nachhaltige Entwicklung aus deutscher Sicht. In: Ritter, Ernst-Hasso / Zimmermann, Horst (Hrsg.): Nachhaltige Raumentwicklung – mehr als eine Worthülse. Wissenschaftliche Plenarsitzung 2002. Forschungs- und Sitzungsberichte der Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Hannover, 2003.
- Becker, Elke: Bürgerbeteiligung in der integrierten Stadtentwicklung. In: Bürgerengagement und Stadtentwicklung. Strukturen und Bedarfe. Maecenata Institut (Hrsg.). Opusculum Nr. 31, Dezember 2008, S. 13-17.
- Becker, Elke / Gualini, Enrico / Runkel, Carolin / Strachwitz, Rupert Graf (Hrsg.): Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement. Maecenata Schriften Bd. 6. Stuttgart, 2010.
- Becker, Elke/Wolf, André Christian: Stiften findet Stadt. Eine Arbeitshilfe zum Aufbau von Bürgerstiftungen. Bonn, 1999.
- Benke, Holger: Nachhaltige Vermögensanlage – Keine neuen Stiftungsziele durch die Hintertür. In: StiftungsWelt. Berlin, 02-2009, S. 19.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Bürgerstiftungen. Ziele Gründung Aufbau Projekte. Gütersloh, 2004<sup>2</sup>.
- Bishop et al.: TEEB – The Economics of Ecosystems and Biodiversity Report for Business. Executive Summary 2010. Malta, 2010. (deutsche Übersetzung)
- Böckel, Martin: Unabhängige Bürgerstiftungen. Halle 2005.
- Böltgen, Ferdinand: Auswahlverfahren. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler. Stuttgart: Teubner, 1976.
- Bokelmann, Wolfgang (1987). Theoretischer Bezugsrahmen und empirische Untersuchungen zu Entscheidungsabläufen in der gärtnerischen Produktion. Forschungsberichte zur Ökonomie im

- Gartenbau 63, Hannover und Weihenstephan.
- Breyer, Klaus: Lokale Agenda 21. Zukunftsfähige Gemeinde. Eine Arbeitshilfe zur Agenda-Arbeit für Kirchenkreise, Kirchengemeinden, Gruppen und Initiativen. Recklinghausen, Düsseldorf, 1998.
- Bühler, Theo: Projektförderung durch Stiftungen. Umweltschutz und lokale Agenda 21. Bonn, 2001.
- Bühler, Theo / Valentin, Anke (Hrsg.): Stiftungen – Projektagenturen für Nachhaltigkeit. Bonn, 2002.
- Bulszczyk, Oliver / Rüttgers, Martin / Stark, Wolfgang: Engagement in Nordrhein-Westfalen: Infrastruktur und Perspektiven. Studie der Universität Duisburg-Essen. Essen, Juli 2008.
- Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung / Fuhrich, Manfred: ExWoSt-Informationen zum Forschungsfeld „Städte der Zukunft“ Nr. 22.1, Oktober 1997.
- Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung / Fuhrich, Manfred: ExWoSt-Informationen zum Forschungsfeld „Städte der Zukunft“ Nr. 22.2, Dezember 1997.
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Nachhaltige Stadtentwicklung. Informationen zur Raumentwicklung. Bonn Juni 1998.
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung / Fuhrich, Manfred: Kompass für den Weg zur Stadt der Zukunft. Indikatoren-gestützte Erfolgskontrolle nachhaltiger Stadtentwicklung. Eine Orientierungshilfe für die kommunale Praxis. Bonn, 2004.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.): Umweltpolitik. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro. Dokumente. Agenda 21. Bonn o. Datum. (kurz: Agenda 21)
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.): Erprobung der CSD-Nachhaltigkeitsindikatoren in Deutschland. Bericht der Bundesregierung. Bonn, 2000.
- Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung: Habitat II: Die Umsetzung der Ziele und Prinzipien der Habitat Agenda in die nationale Gesetzgebung. Endbericht. Berlin, November 2008.
- Bundesregierung: Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Berlin, 2002.
- Bundesregierung: Fortschrittsbericht 2008 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Für ein nachhaltiges Deutschland. Berlin, 2008.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungsreport 2007. Schwerpunkt: Bürgerstiftungen. Berlin, 2007.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungsreport 2008/09. Wie Vielfalt zusammenhält – Projekte, Initiativen und Menschen. Berlin, 2008.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Auswertung der Märzumfrage 2008. Berlin, 2008.

- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Märzumfrage 2009. Faktenblatt. Berlin, 2009.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Menschen verbinden Zukunft gestalten. Initiative Bürger- und Gemeinschaftsstiftungen Ost. Berlin, o.D.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungsreport 2010/11. Stadt trifft Stiftung: Gemeinsam gestalten vor Ort. Berlin, 2010.
- Buse, Michael / Nelles, Wilfried / Oppermann, Reinhard: Determinanten politischer Partizipation: Studien zum politischen System der Bundesrepublik Deutschland. Meisenheim, 1977.
- Deutscher Bundestag (Hg.): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. In: Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages. Zur Sache. Ausgabe 4 / 1998.
- Diekmann, Andreas (Hrsg.): Methoden der Sozialforschung. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 44. Köln, 2004.
- deCourcy Hero, Peter / Walkenhorst, Peter (Hrsg.): Auf dem Weg in die globale Zivilgesellschaft. Bürgerstiftungen im 21. Jahrhundert. Gütersloh, 2009.
- European Environment Agency (Hrsg.): Towards Guidelines for Response Indicators. Final Discussion Paper. London, 1997.
- Janna Lena Förschner: Effizienzuntersuchung gemeinnütziger Stiftungen Ein internationaler Vergleich aus Managementperspektive. MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Opusculum Nr. 32 Februar 2009.
- Freiburger Bürgerstiftung (Hrsg.): Leitlinien zur Anlage des Stiftungsvermögens. Freiburg, 2006.
- Fürst, Dietrich / Scholles, Scholles / Sinning, Heidi: Gesellschaftswissenschaftliche Grundlagen. Planungsmethoden. Kapitel 8: Partizipative Planung. Hannover, 2001.
- Fürst, Dietrich / Löb, Stephan / Rudolph, Ansgar / Zimmermann, Karsten (Hrsg.): Steuerung durch Regionalplanung. Schriften zur Rechtspolitik Bd. 15. Baden-Baden, 2003.
- Fürst, Dietrich / Rudolph, Ansgar / Zimmermann, Karsten: Koordinaten in der Regionalplanung. Städte und Regionen in Europa Bd. 13. Opladen, 2003.
- Fuhrich, Manfred: Parole Nachhaltigkeit – vom Kopf auf die Füße stellen. In: Planung neu denken, Bd. 2. Dortmund, 2008, S. 366ff.
- Gensicke, Thomas: Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland. In: Bundeszentrale für politische Bildung: Bürgerschaftliches Engagement. Aus Politik und Zeitgeschichte. Bonn, Ausgabe 12/2006, S. 9-16.
- Hellmann, Bernadette: Bürgerstiftungen in Deutschland. Fakten und Trends. In: Aktive Bürgerschaft (Hg.): Länderspiegel Bürgerstiftungen. Fakten und Trends 2006. Berlin, 2006.
- Hoelscher, Philipp: Modische Worthülse oder innovative Förderpolitik? „Venture Philanthropy“ bietet

- neue Anregungen für Stiftungen. In: Die Stiftung, Zeitschrift für das Stiftungswesen und Private Wealth, Herbst 2007, S. 47f.
- International Council for Local Environmental Initiatives (Hrsg.): Charta der Europäischen Städte und Gemeinden auf dem Weg zur Zukunftsbeständigkeit - Charter of European Cities and Towns Towards Sustainability. Aalborg 1994.
- Kocka, Jürgen: Die Rolle der Stiftungen in der Bürgergesellschaft der Zukunft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 14/2004, S. 3-7.
- Köszegi, Melinda: Vermögensverwaltung für Stiftungen mit nachhaltigen Kapitalanlagen. Chancen und Herausforderungen für Stiftungen im 21. Jahrhundert. MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Opusculum Nr. 35, Oktober 2009.
- Kreienbrock, Lothar: Einführung in die Stichprobenverfahren. Lehr- und Übungsbuch der angewandten Statistik. München, Wien, 1993<sup>2</sup>. S. 126ff.
- Kreuzer, Klaus: Aus Liebe zu München. Gutes Stiften. München, 2008.
- Koitka, Heike / Kreft, Holger / Szerenyi, Timea (Hrsg.): Nordrhein-Westfalen im Dickicht der Nachhaltigkeitsindikatoren. Tagungsdokumentation. Köln, 2001.
- Lahmann, Elke: Von der Stiftung Göttinger Tafel zur Bürgerstiftung Göttingen. In: Bühler, Theo / Valentin, Anke (Hrsg.): Stiftungen – Projektagenturen für Nachhaltigkeit. Bonn, 2002, S. 143-146.
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Weinheim, 1993.
- Lang, Niklas / Schnieper, Peppi: Professionelles Management von Stiftungen. Bamberg, 2006.
- Lange, Niels / Ueschner, Janina / Vilain, Michael (Hrsg.): Regionale Stiftungs Kooperationen. Netzwerke und Stiftungsverbände in Theorie und Praxis. Schriftenreihe der Stiftung Westfalen-Initiative Bd. 13. Münster, 2008.
- Langen, Claudia / Albrecht, Werner (Hrsg.): Zielgruppe: Gesellschaft. Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen. Gütersloh, 2001.
- Lindloff, Karsten / Schneider, Lothar: Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung – Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur, 2001.
- Linn, Astrid: Nachhaltige Stadtentwicklung: Praxisbeispiele. Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen. Dortmund, 1999.
- MAECENATA Institut (Hrsg.): Bürgerengagement und Stadtentwicklung. Strukturen und Bedarfe. MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Opusculum Nr. 31 Dezember 2008.
- MAECENATA Institut (Hrsg.): Bürgerkommune und Zivilgesellschaft. MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Opusculum Nr. 21

- Meadows, Donella H. et al.: The Limits to Growth. New York, 1972.
- Meuser Michael / Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Detlev Garz und Klaus Kraimer (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen, 1991, S. 441-471.
- Mielke, Klaus: Nachhaltige Vermögensanlage – Positive Akzente für die Gesellschaft setzen. In: StiftungsWelt. Berlin, 02-2009, S. 18.
- Nährlich, Stefan: Zukunft Bürgerstiftungen! Warum Bürgerstiftungen genau die richtigen Organisationen zur richtigen Zeit sind. In: Maecenata Aktuell, Nr. 34, Berlin, 2002, S. 21ff.
- Nährlich, Stefan / Strachwitz, Rupert Graf / Hinterhuber, Eva-Maria / Müller, Karin (Hrsg.): Bürgerstiftungen in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Bürgergesellschaft und Demokratie Bd. 23. Wiesbaden, 2005.
- Pieper, Fritz: Marketingkonzeption für die Bürgerstiftung Köln. Diplomarbeit an der Fachhochschule Köln, 2005.
- Polterauer, Judith: Bürgerstiftungen in Deutschland 2008: Fakten und Trends. In: Aktive Bürgerschaft (Hg.): Länderspiegel Bürgerstiftungen. Fakten und Trends 2008. Berlin, 2008.
- Reinert, Adrian: Bürgergesellschaft fördern und entwickeln. Handreichung zum „Wegweiser Bürgergesellschaft“. Bonn, 2001.
- Ritter, Ernst-Hasso: Strategieentwicklung heute. In: Planung neu denken, Bd. 1, S. 134ff. Dortmund, 2006.
- Rogall, Holger: Akteure der nachhaltigen Entwicklung. Der ökologische Reformstau und seine Gründe. München, 2003<sup>2</sup>.
- Rüttgers, Martin / Schwarz, Michael: Bürgerstiftungen in Deutschland – Vorbilder für Köln? Eine empirische Studie zur Gründungsstrategie einer Kölner Bürgerstiftung. Berichte des ISO 71. Köln, 2004.
- Schäffler, H.: Lokale Agenda 21 und der Beitrag des Bundes und der Länder. Eine Übersicht über Ansprechpartner, Institutionen, Fördermaßnahmen und Aktivitäten auf Bundes- und Landesebene. Heidelberg, 1998<sup>2</sup>.
- Schomacher, Gereon (2001): Mehr Demokratie durch Bürgerengagement – stärken Bürgerstiftungen die lokale Zivilgesellschaft? Diplomarbeit. Konstanz, 2001.
- Schwertmann, Philipp: Stiftungen als Förderer der Zivilgesellschaft. Stiftungsreihe zum Stiftungswesen Bd. 36. Baden-Baden, 2006.
- Selle, Klaus (Hrsg.): Planung neu denken, Bd. 1. Zur räumlichen Entwicklung beitragen. Konzepte. Theorien. Impulse. Dortmund, 2006a.
- Selle, Klaus (Hrsg.): Planung neu denken, Bd. 2. Praxis der Stadt- und Regionalentwicklung.

- Analysen. Erfahrungen. Folgerungen. Dortmund, 2006b.
- Selle, Klaus: Neu denken – was, warum und wie? In: Selle, Klaus (Hrsg.): Planung neu denken. Bd. 1, Dortmund, 2006a, S. 35.
- Spangenberg, Joachim Hans: Umwelt und Entwicklung. Argumente für eine globale Entwicklungsstrategie. Marburg, 1991.
- Spangenberg, Joachim Hans: Nachhaltige Entwicklung – Konzepte, Kommunikation, Indikatoren. Vortrag auf dem Workshop der Senatsverwaltung für Wirtschaft und Betriebe. Berlin, 8. September 1998.
- Spangenberg, Joachim Hans et al.: Indicators for Institutional Sustainability: Lessons from an Analysis of Agenda 21. Arbeitspapier zum Ende 1999 abgeschlossenen Projekt des Wuppertal Instituts.
- Staatskanzlei des Landes Berlin, MAECENATA Institut (Hrsg.): Bürgerkommune und Zivilgesellschaft. MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Opusculum Nr. 25, Mai 2008.
- Stadt Leipzig, Amt für Statistik und Wahlen, Bürgerumfrage 2007 – Ergebnisbericht
- Strachwitz, Rupert Graf: Die Stiftung und ihre Idee. In: Strachwitz / Mercker (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Berlin, 2005, S. 123-134.
- Strachwitz, Rupert Graf: Bürgerengagement als Integrationsaufgabe. In: Bürgerengagement und Stadtentwicklung. Strukturen und Bedarfe. Maecenata Institut (Hrsg.), Opusculum Nr. 31, Dezember 2008, S. 5-12.
- Timmer, K.: Stiften in Deutschland – Die Ergebnisse der Stifterstudie. Gütersloh 2005.
- United Nations (Hrsg.): Resolution adopted by the General Assembly on the report of the Second Committee (A/56/565). Strengthening the mandate and status of the Commission on Human Settlements and the status, role and functions of the United Nations Centre for Human Settlements (56/206). New York, Februar 2002.
- United Nations Programme for Human Settlements (UN-Habitat) (Hrsg.): The HABITAT Agenda Goals and Principles, Commitments and the Global Plan of Action. Nairobi, 2003.
- Treutner, Erhard: Kooperativer Rechtsstaat. Das Beispiel Sozialverwaltung. Baden-Baden, 1998.
- Valentin, Anke: Bürgerstiftungen – Projektagenturen für Nachhaltigkeit. Eine Umfrage des Wissenschaftsladen Bonn. In: Wissenschaftsladen Bonn (Hrsg.): Netzwerk Bürgerstiftungen für Nachhaltigkeit. Bonn, 2004.
- Walcha, Henning / Dreesbach, Peter-Paul (Hrsg.): Nachhaltige Stadtentwicklung: Impulse, Projekte, Perspektiven. Aufgaben der Kommunalpolitik Bd. 14. Stuttgart, Berlin, Köln, 1998.
- Walcha, Henning: Nachhaltige Stadtentwicklung. In: Konrad Adenauer Stiftung. Materialien für die Arbeit vor Ort. Nr. 11. Bonn o.D.

- Walkenhorst, Peter (Hrsg.): Building Philanthropic an Social Capital: The Work of Community Foundations. Gütersloh, 2001.
- Walkenhorst, Peter: Erfolge und Herausforderungen. Zehn Jahre Bürgerstiftungen in Deutschland – Zwischenbilanz und Perspektiven. In: Stiftung und Sponsoring, Heft 1/2007, S. 22-23.
- Wissenschaftsladen Bonn (Hrsg.): Netzwerk Bürgerstiftungen für Nachhaltigkeit. Bonn, 2004.
- Wissenschaftsladen Bonn (Hrsg.): Leitfaden Bürgerstiftungen. Vom Satzungsentwurf bis zur Anerkennung. Bonn, 2006a.
- Wissenschaftsladen Bonn (Hrsg.): Leitfaden Bürgerstiftungen. Ideen praktisch umsetzen – Stiftungsalltag und Startprojekte. Bonn, 2006b.
- Wolf, André: Bürgerstiftungen als Akteure der Stadtentwicklung. Erkundung der Beiträge von Bürgerstiftungen zur Entwicklung von Stadt und Region. Von der Fakultät für Architektur der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Ingenieurwissenschaften genehmigte Dissertation. Aachen, 2009.
- World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford, New York, 1987.

## Websites

Charta von Aalborg: [www.aalborgplus10.dk](http://www.aalborgplus10.dk)

The Habitat Agenda Goals and Principles, Commitments and the Global Plan of Action:  
[www.unhabitat.org/declarations/habitat\\_agenda.htm](http://www.unhabitat.org/declarations/habitat_agenda.htm)

Homepage der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München  
[www.bszm.de](http://www.bszm.de)

[www.buergerstiftung-erfurt.de](http://www.buergerstiftung-erfurt.de)

[www.buerger-fuer-buerger.de](http://www.buerger-fuer-buerger.de)

[www.buergerstiftung-aachen.de](http://www.buergerstiftung-aachen.de)

[www.buergerstiftung-augsburg.de](http://www.buergerstiftung-augsburg.de)

[www.barnim-uckermark-stiftung.de](http://www.barnim-uckermark-stiftung.de)

[www.agenda21-diepholz.de](http://www.agenda21-diepholz.de)

[www.buergerstiftung-dresden.de](http://www.buergerstiftung-dresden.de)

[www.buergerstiftung-koeln.de](http://www.buergerstiftung-koeln.de)

[www.neukoelln-plus.de](http://www.neukoelln-plus.de)

## Satzungen von Bürgerstiftungen

(kursiv gedruckte Stiftungen = Nachrecherche nach 2006)

- Bürgerstiftung Lebensraum Aachen
- Bürgerstiftung für die Region Aachen
- *Bürgerstiftung Achern*
- Bürgerstiftung Achim
- BürgerStiftung Region Ahrensburg
- Bürgerstiftung Aichacher Jahrtausendweg
- BürgerStiftung Alfeld
- *Bürgerstiftung Altenburger Land*
- *Bürgerstiftung Asslar*
- *Bürgerstiftung Aulendorf*
- Bürgerstiftung Augsburg
- Gemeinschaftsstiftung Mein Augsburg
- Bürgerstiftung Bad Aibling und Mangfalltal
- Bürgerstiftung Bad Essen
- Bürgerstiftung Bad Honnef
- Stadt Stiftung Bad Lippspringe
- Bürgerstiftung „Ein Herz für Bad Nauheim“
- *Bürgerstiftung Bad Tölz*
- Bad-Westernkotten-Stiftung
- Bürgerstiftung Baden-Baden
- Barnim-Uckermark-Stiftung
- *Bürgerstiftung Becknang*
- *Bensberger Bürgerstiftung*
- Bürgerstiftung Berchtesgadener Land
- *Bürgerstiftung Bergen*
- Bürgerstiftung für Bergisch-Gladbach
- Bürgerstiftung Berlin
- Bürgerstiftung Neukölln (Berlin)
- Bürgerstiftung Bernkastel-Kues
- Bürgerstiftung Biberach
- Bielefelder Bürgerstiftung
- *Bürgerstiftung Bispinghof-Nordwalde*
- Bürgerstiftung Blankenhain
- Bürgerstiftung Böblingen
- Bürgerstiftung Förderturm Bönen
- Bürgerstiftung Bonn
- Bürgerstiftung Borken, Stadtlohn und Umgebung
- *Borkum-Stiftung*
- Bornheimer Bürgerstiftung
- *Bürgerstiftung Bottrop*
- Bürgerstiftung Bovenden
- Bürgerstiftung Brackenheim
- Bürgerstiftung Braunschweig
- Bürgerstiftung Bremen
- Bürgerstiftung Bremerhaven
- Bürgerstiftung Breuberg
- *Briloner Bürgerstiftung*
- Bürgerstiftung Bruchsal
- Bürgerstiftung Büren
- *Bürgerstiftung Burgfrieden*
- *Bürgerstiftung Celle*
- *Bürgerstiftung Chemnitz*
- Bürgerstiftung Coesfeld
- Delmenhorster Bürgerstiftung
- Bürgerstiftung Detmold
- Agenda 21-Stiftung in Diepholz
- *Bürgerstiftung Dinkelsbühl*
- *Bürgerstiftung Ditzingen*
- *Bürgerstiftung Donau-Eschingen*
- Dortmund-Stiftung
- Bürgerstiftung Dresden
- Bürgerstiftung Dülmen
- Bürgerstiftung Düren
- BürgerStiftung Düsseldorf
- Bürgerstiftung Eberbach
- Emmendinger Bürgerstiftung
- Bürgerstiftung EmscherLippe-Land
- *Emsländische Bürgerstiftung*
- Bürgerstiftung Eppstein
- BürgerStiftung Erfurt
- Bürgerstiftung Erlangen
- Bürgerstiftung Espelkamp
- Esslinger Sozialwerk
- Bürgerstiftung Ettlingen
- Bürgerstiftung Fellbach
- Bürgerstiftung Filderstadt
- Bürgerstiftung Frankenthal
- Bürgerstiftung Citoyen (Frankfurt am Main)
- *Freiburger Bürgerstiftung*
- *Bürgerstiftung Fürth*
- Bürgerstiftung für den Landkreis Fürstentfeldbruck
- Mehrwert – die Bürgerstiftung im Landkreis Garmisch-Partenkirchen
- *Bürgerstiftung Geislingen an der Steige*
- Bürgerstiftung Gempt
- Bürgerstiftung Göppingen
- Bürgerstiftung Goslar und Umgebung
- Bürgerstiftung Göttingen
- Stadt Stiftung Gütersloh – Die Bürgerstiftung
- Bürger.Stiftung.Halle (Saale)
- *Bürgerstiftung „Halerner für Halerner“*
- BürgerStiftung Hamburg
- Bürgerstiftung Hannover
- *Bürgerstiftung Havixbeck*
- Heilbronner Bürgerstiftung
- Bürgerstiftung Hellweg Region
- *Bürgerstiftung Hemmingen*
- *Bürgerstiftung Henstedt-Ulzburg*
- *Bürgerstiftung Herdecke*
- *Bürgerstiftung Hersfeld-Rotenburg*
- Hertener Bürgerstiftung
- BürgerStiftung Hildesheim
- *Bürgerstiftung Hirschberg*
- *Bürgerstiftung Hof*
- Bürgerstiftung Holzgerlingen

- *Bürgerstiftung Hüfingen*
- *Bürgerstiftung Isernhagen*
- *Jade Wirtschaftsraum Regionalstiftung*
- *Bürgerstiftung ZwischenRAUM - Stiftung für die Region Jena-Saale-Holzland*
- *Juist-Stiftung*
- *Bürgerstiftung für Stadt und Landkreis Kassel*
- *Bürgerstiftung Kiel*
- *Koblenzer Bürgerstiftung*
- *Bürgerstiftung Köln*
- *Stiftung KalkGestalten (Köln-Kalk)*
- *Stuiftung Leben Mühleim (Köln)*
- *Bürgerstiftung Königswinter*
- *Konzer-Doktor-Bürgerstiftung*
- *Bürgerstiftung Krefeld*
- *Bürgerstiftung „Historisches Kronach“*
- *Bürgerstiftung Laichinger Alb*
- *Bürgerstiftung Region Lahr*
- *Bürgerstiftung Lampertheim*
- *Bürgerstiftung Landshut*
- *Bürgerstiftung Leinfelden-Echterdingen*
- *Stiftung Bürger für Leipzig*
- *Bürgerstiftung Leutenbach*
- *Bürgerstiftung Leverkusen*
- *Bürgerstiftung Lichtenberg*
- *Bürgerstiftung Lilienthal*
- *Lingener Bürgerstiftung*
- *Bürgerstiftung Lohmar*
- *Bürgerstiftung Lohne*
- *Bürgerstiftung Lörrach*
- *Bürgerstiftung Lüchow*
- *Bürgerstiftung Ludwigsburg*
- *Bürgerstiftung Ludwigshafen am Rhein*
- *Bürgerstiftung Mainz*
- *Bürgerstiftung Mannheim*
- *Marienheider Bürgerstiftung*
- *Bürgerstiftung Meerbusch*
- *Bürgerstiftung Mittelhessen*
- *Bürgerstiftung für die Region Mosbach*
- *Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München*
- *Bürgerstiftung Mudau*
- *Bürgerstiftung Mülheim a.d.Ruhr*
- *Stiftung Bürger für Münster*
- *Bürgerstiftung Murrhardt*
- *Bürgerstiftung Mutterstadt*
- *Bürgerstiftung Neuenkirchen-Vörden*
- *Bürgerstiftung Region Neumarkt*
- *Bürgerstiftung Neuss*
- *Bürgerstiftung Niederkassel*
- *Bürgerstiftung im Landreis Nienburg*
- *Bürgerstiftung Norden*
- *Bürgerstiftung Nürnberg*
- *Bürgerstiftung Nürtingen und Umgebung*
- *Bürgerstiftung Oberhausen*
- *Bürgerstiftung Oberndorf*
- *Oldenburgische Bürgerstiftung*
- *Bürgerstiftung Osnabrück*
- *Bürgerstiftung Ostfalen*
- *Bürgerstiftung Ostfildern*
- *Bürgerstiftung Ostholstein*
- *Bürgerstiftung Overath*
- *Bürgerstiftung Paderborn*
- *Parchimer Bürgerstiftung*
- *Bürgerstiftung Pfalz*
- *Bürgerstiftung Pforzheim-Enz*
- *Bürgerstiftung Pfullendorf*
- *Bürgerstiftung Pfungstadt*
- *Bürgerstiftung Quakenbrück*
- *Bürgerstiftung Radebeul*
- *Bürgerstiftung Rastatt*
- *Bürgerstiftung Ratzeburg*
- *Bürgerstiftung Kreis Ravensburg*
- *Bürgerstiftung Remagen*
- *Bürgerstiftung Remseck*
- *Bürgerstiftung Remscheid*
- *Bürgerstiftung Remseck*
- *Bürgerstiftung Region Rendsburg*
- *Bürgerstiftung Reutlingen*
- *Bürgerstiftung Rheda-Wiedenbrück*
- *Bürgerstiftung Rheinbach*
- *Bürgerstiftung Rheine*
- *Bürgerstiftung Rheinfelden*
- *Bürgerstiftung Rhein-Lippe*
- *Bürgerstiftung Rietberg*
- *Bürgerstiftung Rosenheimer Land*
- *Bürgerstiftung Rösrath*
- *Bürgerstiftung Rössing*
- *Hanseatische Bürgerstiftung Rostock*
- *Bürgerstiftung Rottweil*
- *Bürgerstiftung Saar*
- *Stadtteilstiftung Sahlkamp-Vahrenheide*
- *Bürgerstiftung Salzgitter*
- *Bürgerstiftung Salzkotten*
- *Bürgerstiftung Sauerlach*
- *Bürgerstiftung Schaumburg*
- *Bürgerstiftung Schorndorf*
- *Bürgerstiftung „Unser Schwabach“*
- *Bürgerstiftung Schwäbisch-Gmünd*
- *Schwäbisch-Haller Bürgerstiftung*
- *Bürgerstiftung Schwabenberg*
- *Bürgerstiftung Rohrmeisterei Schwerte*
- *Seeshaupter Bürgerstiftung*
- *Bürgerstiftung Siegen*
- *Bürgerstiftung Starnberg*
- *Bürgerstiftung Steingaden*
- *Bürgerstiftung Stormarn*
- *Bürgerstiftung Straubehardt*
- *Bürgerstiftung Stuttgart*
- *Bürgerstiftung Sundern*
- *Bürgerstiftung Südlohn-Oeding*
- *Bürgerstiftung Syke*
- *Bürgerstiftung Taunusstein*
- *Bürgerstiftung Tecklenburger Land*
- *Bürgerstiftung Traunsteiner Land*
- *Bürgerstiftung Tübingen*

- *Tuttlinger Bürgerstiftung*
- *Bürgerstiftung Unna*
- *Bürgerstiftung Unstrut-Hainich*
- *Bürgerstiftung Vechta*
- *Bürgerstiftung Viernheim*
- *Bürgerstiftung Vreden*
- *Bürgerstiftung Waldenbuch*
- *Bürgerstiftung Wallenhorst*
- *Bürgerstiftung Warburg*
- *Bürgerstiftung Warmbronn*
- *Bürgerstiftung Wasserburg*
- *Bürgerstiftung Weil am Rhein*
- *Bürgerstiftung Weimar*
- *Bürgerstiftung Weinheim*
- *Bürgerstiftung Weinstadt*
- *Bürgerstiftung Werra-Meissner*
- *Bürgerstiftung Wesermarsch*
- *Bürgerstiftung Westmünsterland*
- *Bürgerstiftung Wetzlar*
- *Die Wiesbaden Stiftung*
- *Bürgerstiftung Wilhelmshafen*
- *Bürgerstiftung Wiesloch*
- *Bürgerstiftung Winnenden*
- *Bürgerstiftung „Wir Wipperfürther“*
- *Bürgerstiftung der Hansestadt Wismar*
- *Bürgerstiftung Würzburg und Umgebung*
- *Bürgerstiftung Zivita (Zittau)*

## Interviews

Die Mitschriften der Interviews befinden sich auf der beigefügten CD.