

**Der lange Weg der  
sozialen Innovation –  
Wie Stiftungen zum  
sozialen Wandel im  
Feld der Bildungs- und  
Sozialpolitik beitragen  
können**

**Eine Fallstudie zur  
Innovationskraft der  
Freudenberg Stiftung**

**Dr. Pia Gerber**  
Weinheim 2006



## Inhaltsverzeichnis

Seite

Einleitung .....	5
1. Gesellschaftspolitischer Kontext der Fragestellung nach dem Innovationsbeitrag von Stiftungen.....	7
2. Generalisierbare Innovationsvoraussetzungen von Stiftungen im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik.....	11
3. Ausgewählte Ergebnisse der Fallstudie zur Freudenberg Stiftung.....	15
4. Bisherige Schubfaktoren der Innovationskraft der Freudenberg Stiftung .....	21
5. Kritische Faktoren und aktuelle Herausforderungen .....	27
Schluss .....	29
Anhang: Schaubild 1 .....	31
Literatur.....	33
Quellenhinweise auf Zeitungen und nicht wissenschaftliche Zeitschriften.....	36
Archivunterlagen.....	37



## **Einleitung**

Innovation ist im politischen Alltag zur verbrauchten Worthülse geworden, hinter der sich häufig nicht allzu viel verbirgt. Zyklisch wiederkehrend werden damit schnell vergängliche Erlösungshoffnungen transportiert. Ein fader Beigeschmack der sportlichen Jagd nach dem ewig Neuen, vermeintlich stets Besseren, haftet dem suggestiven Begriff an. Dabei meint soziale Innovation, beheimatet im soziologischen Konzept des sozialen Wandels nach Zapf (1989) und Gillwald (2000), sinngemäß die langwierige und folgenreiche Neuordnung gesellschaftlicher Denk- und Handlungsmuster zwecks verbesserter Lösung gesellschaftlicher Schlüsselprobleme. Und verlangt damit tatkräftiges unternehmerisches Handeln zur Inangsetzung von Innovationsprozessen und geradezu Mut, unmodern zu wirken, um solange an der Verstetigung einer Neuerung zu arbeiten, bis sie zur problemlösenden Regelpraxis geworden ist. Angesichts sich derzeit in der Bundesrepublik anhäufender Krisenphänomene haben Stiftungen eine wachsende gesellschaftspolitische Verantwortung, ihre steuerbegünstigten Ressourcen stärker zur wirksamen Problembewältigung einzusetzen. So können Stiftungen – wenn auch in beschränktem Umfang – zur dringend notwendigen sachlichen, räumlichen und sozialen Teilung gesellschaftlicher Probleme beitragen, die dadurch ihr überwältigendes Ausmaß verlieren. Wie schwierig und voraussetzungsvoll das Verstetigen wegweisender Neuerungen in staatsnahen Regelungsfeldern wie z. B. der Bildungs- und Sozialpolitik durch einen Akteur gesellschaftlicher Selbstorganisation mit begrenzten Ressourcen ist, zeigt die Rekonstruktion der Produktion sozialer Innovation durch die hier näher betrachtete Freudenberg Stiftung. Doch zunächst werden trotz hinlänglicher Bekanntheit aktuelle Problemfelder noch einmal beleuchtet, die den derzeitigen gesellschaftlichen Innovationsbedarf vor Augen führen. Dem Blick auf Schub- und Gegenkräfte des Innovationspotenzials der Freudenberg Stiftung vorangestellt ist eine Zusammenschau verallgemeinerbarer Voraussetzungen, die Stiftungen erfüllen müssen, wenn sie ihre Neuordnungsmuster gegen etablierte Interessen, Trägheit und eigene Ungewissheit in lang andauernden Aushandlungsprozessen durchsetzen wollen.



## **1. Gesellschaftspolitischer Kontext der Fragestellung nach dem Innovationsbeitrag von Stiftungen**

Warum stellt sich aktuell die Frage nach dem Innovationsbeitrag von Stiftungen? Warum gewinnen private Stiftungen als Leistungs- und noch vielmehr als Hoffnungsträger gesellschaftlicher Modernisierung an Bedeutung? Eine Antwort hierauf ist: wegen unbewältigter Modernisierungskrisen in allen drei Sektoren, die sich auf das hier fokussierte Feld der Bildungs- und Sozialpolitik auswirken.

Betrachten wir den ersten Sektor, den Staat. Das derzeitige Haushaltsdefizit und der damit verbundene leistungsstaatliche Rückzug verengen den Investitions- und Innovationsspielraum grundlegend. Entfernt scheint die Zeit, als in der Bundesrepublik der Staat treibender Motor sozialer Innovation war. Der gleichzeitige Mangel an konsistenten politischen Konzepten seitens der politischen Parteien führt zu konzeptionellen Innovationsblockaden. Dies schlägt sich in einer resignativen Stimmung der Wahlbevölkerung nieder, die Landtags- und Kommunalwahlen erst gar nicht mehr richtig ernst nimmt und insgeheim nach einem neuen Impulszentrum für Aufbruchstimmung und bindenden Gemeinschaftsgeist sucht, das eine tragfähige Basis für das Anpacken drängender, aber hoffentlich lösbarer Probleme schaffen kann und damit Vertrauen in die Zukunft. Denn Probleme gibt es mehr als genug, allemal im Feld der Bildungspolitik.

Allein die Innovationslücken im öffentlichen Schulsystem wiegen schwer und sind uns allen hinlänglich bekannt: Rückstände bei den kognitiven Schülerleistungen im internationalen Vergleich, Verstärkung sozialer Ungleichheit, Reduktion der Lehrerrolle auf einzelgängerische Stoffvermittlung am Vormittag an einen gedachten, monokulturell aufgewachsenen Durchschnittsschüler, Schwierigkeiten beim Aufbau eines qualifizierten Ganztagschulsystems, Schwächen bei der kontinuierlichen Vermittlung von Deutsch als Zweitsprache, bei der Elterneinbeziehung, der Schulöffnung, der Erziehung zu Eigeninitiative, Unternehmensgeist, Teamfähigkeit und zu globalem Wirtschaften. Erschwerend kommt hinzu, dass Bildungsökonomie und volkswirtschaftliches Denken keineswegs Hochkonjunktur haben. Intelligent Sparen durch frühe Bildungsinvestitionen wird schleichend zur Maxime politischer Rhetorik, nicht eines durchfinanzierten Handlungskonzepts. Nicht zu vergessen, dass die 1970 noch zu Zeiten eines aktiven Bildungsrats eingerichtete Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung nach ihrem Scheitern als Organ einer langfristigen Rahmenplanung für das gesamte Bildungswesen im Jahr 1982 bislang *das* Gremium der Modellversuchsförderung in Zusammenarbeit von Bund und innovationswilligen Ländern war. Im Zuge der Föderalismusreform wird es die BLK 2007 nicht mehr geben.

Nicht weniger gewichtig ist der Handlungsbedarf im Feld der Sozialpolitik. Das Hauptproblem schlechthin ist die Abfederung der Arbeitslosigkeit. Es geht um Menschen, die von ihrem Einkommen ihre Existenz bestreiten müssen, Menschen, deren Fähigkeiten nicht ungenutzt bleiben dürfen, die dazu

gehören wollen und die helfen können, gesellschaftlich notwendige Aufgaben zu erledigen. Gerade um Schulen herum oder in der Altenpflege gibt es eine Menge wertschöpfender Arbeitsbereiche mit Perspektive. Die Jugendhilfe als Teil der Sozialpolitik, die sich auf die Verbesserung der Lebensbedingungen junger Menschen bezieht, sieht sich vor der Neubestimmung ganzer Funktionsbereiche. Die Kindertagesstätten, die in Deutschland bislang nicht zum Bildungsbereich, sondern zum Bereich der Kinder- und Jugendhilfe in mehrheitlicher Gestaltungsverantwortung der Wohlfahrtsverbände gehören, sind durch einen Beschluss der Kultusministerkonferenz im Jahr 2002 verstärkt als schulvorbereitende Lernorte gefragt. Mit der Zunahme der Ganztagschulen ist die Jugendhilfe nicht als Korrektiv, sondern als integraler Bestand des Schullebens stärker in ihrer präventiven und kooperativen Funktion zur ganzheitlichen Förderung herausgefordert. Damit kommt wiederum auf die Kommunen zweifelsohne die Frage der kommunalen Steuerung einer gemeinsam verantworteten Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung als Zukunftsaufgabe zu.

Wie sieht es im zweiten Sektor, der Wirtschaft, aus? Gemessen an der Beschäftigungsentwicklung, der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen und der Inlandssteuerabfuhr lässt sich innerhalb Deutschlands eine abnehmende ökonomische Integrationskraft verzeichnen. Weit zurück liegen Wirtschaftswunder, Stolz auf das Prädikat „made in Germany“ und die manchmal ein Erwerbsleben lange Betriebszugehörigkeit. Somit nimmt die Identifikationskraft einer international verflochtenen Marktwirtschaft ebenfalls ab. Was zunimmt sind Abstiegsängste und Pessimismus – nur 13 % der deutschen im Vergleich zu 90 % der chinesischen Bevölkerung sind laut Umfrage von Gallup International zu Beginn des Jahres 2003 der Meinung, die Welt entwickle sich in die richtige Richtung. Eine wiederkehrende, moralisch aufgeladene und damit hilflos wirkende Kapitalismuskritik in den Medien verfehlt, wirkliche Alternativen einer wie auch immer gestalteten humanen Globalisierung sichtbar zu machen, die die Wirkung der Anlage- oder Kaufentscheidungen von uns allen einschließt. Solidaritätslücken zwischen denen, die drinnen, und denen, die draußen sind, werden zugleich größer. Der Wirtschaft droht darüber hinaus ab 2015 ein Fachkräftemangel von bis zu 3,5 Millionen bei den 30- bis 45-Jährigen. Mit bislang 20 % der 15-jährigen SchülerInnen auf der untersten Stufe der Lesekompetenz bereitet das öffentliche Schulsystem derzeit nicht ausreichend auf diesen Qualifikationsbedarf vor.

Der erwartungsvolle Blick richtet sich auf den Dritten Sektor aus Vereinen, Verbänden und Initiativen, die Zusammenhalt, Identifikation und die Bewahrung humaner Ressourcen stiften sollen. Doch gerade die Wohlfahrtsverbände mit zu 80 % staatlich finanzierter Leistungsbereitstellung sind von Finanzierungs- und Sozialstaatsabbau empfindlich getroffen. Bleibt nur noch die Zivilgesellschaft als Raum vielfältiger öffentlicher Vereinigungen. Soziale Bewegungen als kollektive Akteure treten anders als zu Hochzeiten der Studenten-, Frauen-, Friedens- und Ökologiebewegungen kaum als Wegbereiterinnen zukunftsweisender Denk- und Handlungsmuster in Erscheinung. Die restliche



Hoffnung richtet sich auf die etwa 13.000 beim Bundesverband dokumentierten Privatstiftungen, die sich als „innovative Eliten“ (Eisenstadt 1979) für die Institutionalisierung verbesserter Problemlösungsmuster einsetzen können. Handelt es sich hier um überzogene Heilserwartungen? Volkswirtschaftlich gesehen auf alle Fälle: Nur 2 % aller Non-Profit-Organisationen sind Stiftungen, die lediglich einen Finanzierungsanteil von 0,6 % im Dritten Sektor ausmachen. Das Verhältnis von Staats- und Stiftungsaufgaben: 600 Milliarden zu 10 Milliarden jährlich. 20 der größten Stiftungen verfügen über 2/3 des Stiftungsvermögens; 90 % der Stiftungen arbeiten ehrenamtlich. Sind da nicht die riesigen Erbschaftsvermögen ein Silberstreifen am Horizont der Stiftungslandschaft? Die nach 1990 neugegründeten, zugleich vermögensschwächeren Stiftungen wurden weitgehend von öffentlichen und privaten Organisationen zu Fundraisingzwecken ins Leben gerufen, also um Geld zu sammeln (Bundesverband Deutscher Stiftung 2000, Timmer 2005). Ernüchterung allenthalben? Es stellt sich schon die naheliegende Frage, ob eine kleinere professionelle Stiftung wie die Freudenberg Stiftung durch Innovationsimpulse auf Mikro- und Mesoebene überhaupt zur Bewältigung auf der Makroebene sichtbar werdender Modernisierungsrückstände beitragen kann. Soll hier eine Mücke einen Elefanten bewegen, der noch dazu als übermäßig schwerfällig und krisengeschüttelt beschrieben wird?

Wollen Stiftungen nichtsdestotrotz Modernisierungsrückstände im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik beheben helfen, müssen sie ihr als unabhängig geltendes Handeln zumindest auf systematische Innovationslücken beziehen und dort tätig werden, wo problemlösende Neuordnungsmuster auf Dauer gestellt werden müssen. Das können sie schwerlich aus eigener Kraft und sind deshalb auf das Anknüpfen an - strukturell ausgedrückt - endogene Modernisierungspotenziale aus allen drei Sektoren angewiesen, d. h. Menschen mit Strukturbildungskraft, Innovationswillen und Kooperationsvermögen, in deren Stärkung sie investieren können. Im Feld der Wissenschaft sind es insbesondere diejenigen, die problemlösendes Wissen produzieren. In der Verwaltung handelt es sich idealtypisch um Verantwortungsträger mit humanisierender und gemeinschaftsstiftender Gestaltungskompetenz. Aus dem Feld der Praxis sind es Menschen mit Wirklichkeits- und Möglichkeitssinn, die innerlich nah an den Bedürfnissen ihrer Zielgruppen entlang arbeiten und deswegen unter hohem Handlungsdruck stehen. Unternehmensleiter mit aufgeklärtem Eigeninteresse und gesellschaftspolitischem Weitblick sind ebenfalls wichtige Partner, nicht weniger als verantwortungsbewusste Journalistinnen und kooperative Manager themenverwandter Stiftungen, die der Verbreitung und Weiterentwicklung innovationsverdächtiger Denk- und Handlungsmuster auf die Sprünge helfen. Und: Innovationsorientierte Stiftungen müssen sich auf die spezifischen Handlungsbedingungen des politischen Mehrebenensystems der Bundesrepublik mit seinen zersplitterten und zugleich verflochtenen Zuständigkeiten von Europäischer Union, Bund, Ländern und Gemeinden einlassen. Das verlangt nach Entscheidungen für die richtigen BündnispartnerInnen, sei es eine

Oberbürgermeisterin, ein Staatssekretär im Kultusministerium, eine Bundesbeauftragte, ein Abteilungsleiter der Europäischen Kommission oder eine Initiative europäischer Stiftungen.

Handeln gesellschaftspolitisch ausgerichtete Stiftungen auf der Grundlage einer allerdings sehr unterschiedlich gestalteten Verflechtung mit Unternehmen, wie es z. B. für die großen Stiftungen wie Bertelsmann, Robert Bosch, Hertie-, Klaus Tschira oder Fritz Thyssen Stiftung und die als „small but influential“ (Picht 1998) wahrgenommene Freudenberg Stiftung der Fall ist, vermehren sich die Chancen, als Grenzgängerin zwischen den gesellschaftlichen Sektoren Impulszentrum sozialer Innovation zu sein. Unternehmensnahe Stiftungen haben ihren sozialen Ursprung und ihre materielle Handlungsgrundlage im Feld der Wirtschaft, sind im nicht profitorientierten Sektor tätig und zielen, falls sie breitenwirksame Veränderungen im Bereich der Bildungs- und Sozialpolitik erreichen wollen, auf die Durchdringung des staatlichen Handlungsraums. Sie verfügen durch die freiwillig erweiterte Sozialpflichtigkeit des Eigentums über maßgebliche Legitimitätsressourcen und sind potenziell sozialunternehmerische Leistungsreserve gesellschaftlicher Problemlösung an einer strategischen Schnittstelle. Unternehmensnahe Stiftungen sind einerseits besonders betroffen von Entwicklungen in allen drei Sektoren. Dies zeigt sich innerdeutsch beispielsweise im Spannungsfeld zwischen immer internationaler werdenden Unternehmen und häufig eher national ausgerichteter Stiftungstätigkeit oder in der Frage von Corporate Citizenship als chancenreichem Kooperationsfeld von Unternehmen und Stiftungen. Andererseits können sie soziale Innovationen mit trisektoraler Reichweite hervorbringen, wie es die französische Gemeinschaftsstiftung von Unternehmen mit Namen FACE vorgemacht hat. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Mitgliedsbetriebe von FACE helfen jungen Erwachsenen durch Bewerbungstraining und Beratung beim Einstieg ins Berufsleben. Die Vermittlung und Qualifizierung der Patenschaften geschieht durch Stiftungsangestellte, die hierfür staatliche Gelder erhalten. „Parreinage“ (=Patenschaft) nennt sich das Konzept, von dem alle Beteiligten profitieren.

## **2. Generalisierbare Innovationsvoraussetzungen von Stiftungen im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik**

Was muss eine ökonomisch begrenzt leistungsfähige Stiftung wollen, wissen und können, um in spezifischen Teilsystemen wiederkehrend Innovationskraft zu entfalten? Wir können uns leicht vorstellen, dass die dauerhafte Verankerung von verbesserten Problemlösungen im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik durch einen sogenannten Akteur gesellschaftlicher Selbstorganisation, der nicht über staatliche Sanktionsgewalt verfügt, keine einfach zu bewerkstellende Aufgabe ist. Aus einem anderen Blickwinkel heraus wiederum haben Stiftungen einen entscheidenden Vorteil. Im Gegensatz zu staatlichen Zuschüssen, die auf gesetzlicher Grundlage vergeben werden, handelt es sich bei Stiftungsgeldern um wirklich freie Mittel, die als katalysatorisch wirksames Risikokapital ohne langwierige Entscheidungswege nach dem Prinzip einer Ausziehleiter eingesetzt werden können: Private Investitionen in staatlich oder kommunal bereitgestellte bzw. mitfinanzierte Infrastrukturen ermöglichen die Erprobung von Neuerungen, die idealtypisch durch hartnäckiges Bemühen zur Übernahme des erzeugten Modells ins Regelsystem führen und so den Einsatz der erneut freiwerdenden privaten Mittel für weitere Neuerungen ermöglichen. Das geht nur, solange staatlicherseits eine verlässliche Sockelfinanzierung gewährleistet wird. Nicht zuletzt deshalb sind innovationsorientierte Stiftungen in staatsnahen Regelungsfeldern durch leistungsstaatlichen Rückzug verwundbar.

Zu den Voraussetzungen der Produktion sozialer Innovation durch eine Stiftung gehört an erster Stelle die Konzeption, d. h. ihr Selbstverständnis von dem, was sie als gemeinnützige Organisation gesellschaftlich bewirken will. Im Gegensatz zu einer beispielsweise rein karitativen Orientierung oder zur Bindung an Vermächtnispflege bedeutet dies, dass eine innovationsorientierte Stiftung bewusst entschieden hat, tatkräftig zur Steigerung der gesellschaftlichen Anpassungs- und Steuerungskraft beizutragen, in dem sie ihr Handeln auf die Bewältigung von gesellschaftlichen Schlüsselproblemen ausrichtet. Um die nötige Glaubwürdigkeit als Innovationsmotor zu gewinnen, bedürfen Stiftungen anerkannter Legitimationsquellen. Sie müssen vertrauenswürdig erscheinen und ihr Handeln muss die Erwartung nähren, gesellschaftlichen Nutzen zu stiften. Geschätzte Gründerpersönlichkeiten wie z. B. charismatische Unternehmer, bereits durch Vorläuferorganisationen erzeugter Nutzen oder auch wissenschaftliche Handlungsgrundlagen bieten ein belastbares ideelles Startkapital.

Nicht minder entscheidend ist, dass innovationsbemühte Stiftungen über hoch effiziente und in sich konsistente, d. h. zu den handelnden Personen und zu den Handlungsgelegenheiten passende Innovationsstrategien verfügen. Gerade kleinere Stiftungen müssen ihre Kräfte an strategischen Hebelpunkten gezielt einsetzen, damit sie mit wenigen Mitteln einen maximalen Effekt erzeugen können. Sie müssen in der Lage sein, Innovationsprozesse - vom Erkennen eines ungelösten Schlüsselproblems, der Erprobung und Entwicklung übertragbarer Antworten über die Gewinnung politischer Zustimmung -

so zu beeinflussen, bis auf mindestens einer Ebene des politischen Mehrebenensystems eine Neuordnung der Aufgabenerledigung oder zumindest der mentalen Modelle entsteht (vgl. Abb. I im Anhang). „There is nothing more difficult to plan, more doubtful of success, nor more dangerous to manage than the creation of a new order of things“, so eine zeitgenössische Übersetzung dessen, was Macchiavelli als Fachmann für Machtfragen bereits 1513 wusste (zit. in: Rura-Polleys 2001: 7536).

Bei sozialen Innovationen handelt es sich in der Regel um verbesserte Antworten auf schwierige Schlüsselprobleme, die kein gesellschaftlicher Akteur im Alleingang lösen kann. Zielführende Gemeinschaftsaktionen über gesellschaftliche Teilsysteme oder zuständigkeitsgetrennte Verwaltungsabteilungen hinweg sind unverzichtbar. Über den Einzelfall hinaus bedürfen Stiftungen deshalb einer wirkungsvollen Mobilisierungskraft durch verflochtene Kooperationsbeziehungen zu Macht- und Fähigkeitspromotoren aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Praxis und Zivilgesellschaft, wobei der Zusammenarbeit mit staatlichen oder kommunalen Stellen eine Schlüsselrolle zukommt. Um als kompetente Partnerin staatlicher und kommunaler Bürokratien gelten zu können, müssen Stiftungsmanager zugleich über entsprechendes Fachwissen verfügen. Das organisationstypischste Einflussinstrument in Verhandlungsnetzwerken ist allerdings klassischer Weise Geld im Sinne von „Seed-money“. Aber auch Vernetzungsanreize, Anerkennungs- und Reputationszuwachs, Lerngewinn durch Beratung und Fortbildung oder das gezielte Engagement überzeugungsfähiger, strategisch geschickter Personen spielen eine entscheidende Rolle für den Durchsetzungserfolg stiftungseigener Vorschläge. Zur strategischen Kompetenz gehört das Erkennen geltender Regeln, sich bietender Gelegenheitsstrukturen und taktischer Bündnischancen, um wahrzunehmen, welche Spiele möglich, welche Zwänge unumgänglich sind und welches eigene Steuerungspotenzial wirksam eingebracht werden kann. Nicht zuletzt gehört hierher die Wahl des richtigen Zeitpunkts und die Kunst des Verhandeln mit dem Ziel, Mehrheitsfähigkeit zu erlangen. Damit wird eine Kernvoraussetzung innovativen Stiftungshandelns sichtbar: Es handelt sich um Gesellschaftspolitik als Beruf, um eine Profession mit einem spezifischen Kompetenzprofil zum wirkungsvollen Einsatz privater Gelder im öffentlichen Raum.

Doch ein noch so findiges politisches Marketing und die beste Verhandlungskunst nützen wenig, wenn die Ware, die verkauft werden soll, nichts taugt. Vom Innovationsforscher Rogers (1962) wissen wir, dass Neuerungen leichter umzusetzen und zu verbreiten sind, wenn sie vorteilhafter als ihre Vorläufer wahrgenommen werden, an bestehende Wertvorstellungen anknüpfen, einfach verständlich und leicht erklärbar erscheinen sowie ohne großes Risiko zu testen sind. Bis aus einer Neuerung ein akzeptiertes und breit verankertes Denk- oder Handlungsmuster geworden ist, können mehrere Jahre und manchmal Jahrzehnte ins Land gehen. Für die Ausbreitungsgeschwindigkeit in einem sozialen System verantwortlich ist - neben den vermeintlich objektivierbaren Eigenschaften der Neuerung - der Austausch zwischen den frühen Anwenderinnen und denjenigen, die von der möglichen Innovation noch keinen

Gebrauch machen bzw. ihr kritisch gegenüberstehen, von zentraler Bedeutung. Themenspezifischen Meinungsführern kommt eine zentrale Rolle zu. Rogers ging davon aus, dass, wenn ein kritischer Schwellenwert für die Akzeptanz der Neuerung überwunden ist, die Kräfte der Interaktion so groß sind, dass die anderen Mitglieder eines gesellschaftlichen Teilsystems folgen werden. Das bedeutet für Stiftungshandeln, dass Stiftungen den anwendungsorientierten Informationsfluss an die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt durch „Change Agents“ unterstützen müssen. Innovationen haben also Biographien, brauchen Zeit und Pflege, bis sie erwachsen sind. Das hat für innovationsorientierte Stiftungen zur Folge, dass sie einen sehr langen Atem und die Bereitschaft zum hartnäckigen Engagement über Widerstände und Rückschläge hinweg haben müssen.

Verantwortlich hierfür ist der Unterschied zwischen einer Innovation und einer Erfindung. Innovation beschreibt die folgenreiche Einführung einer Neuerung in einem sozialen System und ist an die dauerhafte und gewinnbringende Übernahme durch die Nutzerinnen und Nutzer gebunden. Invention bezieht sich auf die meist wissenschaftsbasierte oder auch zufällige experimentelle Entdeckung, die keineswegs zwangsläufig kollektiv wirksame Innovationsprozesse auslöst (Zapf 1989, Gillwald 2000). Der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Schumpeter wies anhand geschichtlicher Beispiele auf die relative Folgenlosigkeit wissenschaftlicher Wissensbestände oder Erfindungen hin: Weder hatten die griechischen Naturwissenschaften Griechen oder Römer zum Bau der Dampfmaschine bewegt, obwohl möglicherweise theoretisch bereits alle Voraussetzungen vorlagen, noch hatte Leibnitz' Empfehlung zum Bau des Suezkanals unmittelbare, sondern zwei Jahrhunderte lang verzögerte Wirkung. Zwischen dem vorhandenen neuen Wissen und seiner praktischen Wirksamkeit müssen gezielt und langfristig unternehmerische Prozesse in Gang gesetzt werden. Dies gilt gleichermaßen für politische oder soziale Unternehmungen (Schumpeter 1947). Sozial innovativ sein bedeutet somit gerade nicht, ständig Neues zu entdecken, sondern einmal Erkanntes solange politisch zu vermarkten, bis daraus eine Regelpraxis geworden ist. Bahnbrechende soziale Innovationen sind deshalb eine Seltenheit, während pfadverstärkende soziale Veränderungen mit größerer Wahrscheinlichkeit entstehen.



### 3. Ausgewählte Ergebnisse der Fallstudie zur Freudenberg Stiftung

In welcher Weise erfüllt die Freudenberg Stiftung diese Voraussetzungen? Lässt sich die Freudenberg Stiftung begründet als Innovationsagentur bezeichnen, was ihre Handlungsorientierungen, Handlungsstrategien und bisherigen Institutionalisierungserfolge betrifft? Von einer Innovationsagentur wird hier verallgemeinert dann gesprochen, wenn eine Organisation erstens soziale Innovationen hervorbringen will, zweitens weiß, wie das geht und drittens schon einmal in ihrer Entwicklungsgeschichte eine Neuerung hervorgebracht hat, die sich zurecht als soziale Innovation qualifizieren lässt. Doch zunächst ein kurzer Steckbrief der Freudenberg Stiftung.

Einer vorläufigen Einordnung der 1984 gegründeten Freudenberg Stiftung in die heterogene, auf die Kapitalbasis bezogen stark konzentrierte Stiftungslandschaft der Bundesrepublik nach, gemessen an ökonomischem Leistungsvermögen, Selbstverständnis und Arbeitsweise, lässt sich die Weinheimer Stiftung anfangs zunächst jenem Zehntel zurechnen, dessen jährliches Ausgabevolumen zwischen einer Million und zehn Millionen DM lag und das eigenes Personal beschäftigte. Das Durchschnittsvermögen der zehn größten Stiftungen, darunter die Volkswagen, Bosch und die Gemeinnützige Hertie-Stiftung, betrug im Jahr 1991 das 52-fache dessen, worüber die Freudenberg Stiftung verfügte. Die zehn größten Stiftungen gaben im Jahr 2003 durchschnittlich das 21-Fache dessen aus, was die Freudenberg Stiftung aufgewendet hat (Anheier 1998, Brömmling 2004). In der Stiftungswelt hat sich die Freudenberg Stiftung inzwischen als kleinere, aber als sehr effizient geltende Organisation „mit hohem gesellschaftspolitischem Reflexionsniveau“ etabliert (Maecenata Aktuell 2004). 2004 war die Freudenberg Stiftung Teil der statistisch erfassten 4 % aller deutschen Stiftungen, die über Unternehmensbeteiligungen verfügen (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2005). Durch die stiftungsinterne Entscheidung im Jahr 1989, grundsätzlich auch außerhalb zweckbestimmter Spenden im Ausland aktiv zu werden, wurde die Freudenberg Stiftung Teil der Anfang des 1990er Jahre unter 4 % und im Jahr 2000 unter 10 % liegenden Anteils aller Stiftungen mit internationalem Aktionsradius.

Als gestaltende Stiftung, die „Projekte selbst entwickelt und/oder begleitet und dadurch mit ihnen positiv identifiziert wird“, zugleich auch auf „Anträge als externe Prüfkategorien für Neuentwicklungen“ reagiert, gehört sie zu dem Sechstel aller bundesdeutschen Stiftungen, die zugleich operativ und fördernd tätig sind (Stiftungsarchiv, Brömmling 2004). Gleichermäßen im Gründungsakt festgelegt hat die Stiftung den Auftrag, aktiv Projekte zur Stärkung von Eigeninitiative und Selbsthilfekraft zu entfalten, die zu „übertragbaren Modellen“ in gesellschaftlichen Bereichen führen, „wo wirtschaftliche und soziale Benachteiligung“ festzustellen ist (Richtlinien von 1984). Die Freudenberg Stiftung ist neben der Volkswagen und der Robert Bosch Stiftung als dritte deutsche Stiftung Teil der Professionalisierungstendenzen des Stiftungssektors u. a. im Rahmen des „International Network on Strategic Philanthropy“, das u.a. von der Bertelsmann Stiftung, Mott- und Ford Foundation

2001 initiiert wurde. Zusammenfassend kann die Weinheimer Non-Profit-Organisation als professionell agierende, kleinere Stiftung mit internationaler Reichweite und strategischer Ausrichtung verstanden werden, die ihre gesellschaftspolitischen Ziele operativ und fördernd verwirklichen will.

Will die Freudenberg Stiftung somit innovativ sein und verfügt sie über Mittel und Wege? Auf der normativen Ebene lässt sich zunächst eine authentische Bindung der Stiftungsgründer an einen strategischen Humanismus als zentrale Motivations- und Legitimationsquelle ausmachen. Nicht die karitative Orientierung, die durchaus im sozialpolitischen Traditionsbestand des 1849 gegründeten Familienunternehmens gleichermaßen vorhanden war, führte Mitte der 1980er Jahre zur Gründung der Freudenberg Stiftung. Vielmehr war diese als professionelle Organisation von einzelnen Familiengeschaftern und -geschafterinnen des international agierenden Mischkonzerns Freudenberg & Co. ins Leben gerufen worden, die „unabhängig von den Geldgebern, orientiert an klaren sozialen Zielen, unmittelbar wirksam und mit gesellschaftspolischem Anspruch“ agieren sollte (Stiftungsarchiv). Thematisch richtete sich die Weinheimer Stiftung von Beginn an auf die Behebung systematischer Innovationslücken im Feld der lernortübergreifenden Bildung und Integration von Kindern mit Migrationshintergrund aus und nach 1990 auf die vernachlässigte Förderung demokratischer Kultur, anfangs insbesondere in Ostdeutschland.

Strategisch agiert die Stiftung nach dem Modell einer Verbindungsagentur, wie sie der amerikanische Bildungsforscher Havelock Anfang der 1970er Jahre als wirksame Handlungsstrukturierung aus über 4000 Innovationsstudien herausdestilliert hatte: Verbindungsagenturen haben die Aufgabe, Wissens- und Kommunikationsbrücken zwischen EntscheidungsträgerInnen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen und zuständigkeitsgetrennten Fachverwaltungen zu begünstigen, bis eine dauerhaft verbesserte Neuordnung der Aufgabenerledigung durch problemlösende Anwendung neuen Wissens entsteht (Havelock 1976). Hinsichtlich der begrenzten Testung der Leistungsfähigkeit einer Neuerung auf ihren relativen Vorteil, ihre kulturelle Anschlussfähigkeit und leicht verständliche Anwendung zur Lösung eines vernachlässigten Gemeinschaftsbedürfnisses hin sowie der wissenschaftsgestützten, fachöffentlichen Kommunikation des potenziellen Nutzen im Falle der Verstetigung und einer damit verbundenen Erweiterung des Entscheidungsspielraums des politisch-administrativen System im jeweiligen Feld zeigt die Freudenberg Stiftung zugleich typische Vorgehensweisen eines „Change Agent“ nach Rogers (1962) und Toepler (1996). Nachweisen lässt sich dies am Beispiel der Testung von Schülerclubs, der modellhaften Einbeziehung ausländischer Betriebsinhaber ins System der beruflichen Bildung oder neueren Datums des Transfers von Service Learning aus dem angelsächsischen Raum. Entweder werden innovationsverdächtige Ansätze im bewährten Netzwerk von Praxispartnern, allen voran den Regionalen Arbeitsstellen (RAA), erprobt oder als modellhafte Eigenprojekte in Kooperation mit der Forschungsgruppe Modellprojekte durchgeführt. Die dadurch gewonnene Feld- und Fachkompetenz befähigt die Stiftung zur praxisgestützten



Politikberatung. Um Modellruinen zu vermeiden und damit Perspektiven der Anschlussfinanzierung entstehen, setzt die Organisation auf nachhaltig wirksame Kooperation, insbesondere mit der staatlichen oder kommunalen Verwaltung.

Strukturell verfügt die Freudenberg Stiftung über eine Mischung aus „weak ties“ (Granovetter 1973) und strong „bonding social capital“ (Putnam 2000). „Weak ties“ im Sinne von losen Beziehungen zwischen disparaten Gruppen sind geeignet, eine größere Anzahl von Menschen über eine soziale Distanz hinweg mit Wissen zu versorgen, das mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Neuigkeitswert hat. Durch weit gestreute Netzwerke zu Funktionsträgern in Wissenschaft, Praxis, Politik, Verwaltung, Medien und Stiftungswelt erhält die Freudenberg Stiftung frühzeitig Kenntnis von neueren Entwicklungen in gesellschaftlichen Subsystemen und kann durch Rückkopplung ausloten, wo wegweisende Handlungsspielräume entstehen. „Bonding social capital“ bedarf es, um auf der Basis eines gemeinsamen gesellschaftspolitischen Gestaltungswillens, insbesondere im Rahmen des für die Freudenberg Stiftung zentralen Personengeflechts um die Forschungsgruppe Modellprojekte und das Stiftungskuratorium herum, den langen Atem und die nötige Kompetenzbasis für Reformprozesse zu bewahren.

Lässt sich schließlich behaupten, dass die Freudenberg Stiftung schon einmal eine soziale Innovation hervorgebracht hat? Soziale Innovation als Produkt wird hier unter Bezugnahme auf Zapf und Gillwald verstanden als Folge von Akteurshandelns in verflochtenen Akteurskonstellationen und als Verankerung einer Neuerung im Sinn eines routinierten, anerkannten Wahrnehmungs- und Handlungsmusters. Soziale Innovation als Prozess schließt konflikthaft verlaufende Phasen der Erzeugung, Verbreitung, kontinuierlichen Nutzung und qualitativen Weiterentwicklung ein. Von einer sozialen Innovation im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik kann gesprochen werden, wenn ein neuartiges Problemlösungsmuster auf mindestens einer Handlungsebene des politischen Mehrebenensystems als Regelleistung auf Dauer verankert ist. Als zentrales Verdienst der Freudenberg Stiftung kann nachweislich gelten, dass sie federführend dazu beigetragen hat, ein neues Modell der Aufgabenerledigung, namentlich die Regionalen Arbeitsstellen, in inzwischen 43 Kommunen in sechs Bundesländern auf Dauer zu stellen (Gerber 2006). Worin liegt nun der spezifische Innovationsgehalt der Ende der 1970er Jahre entwickelten Regionalen Arbeitsstellen (RAA)?

Das veränderte Leistungsprofil einer Neuerung – respektive die von Walter Benjamin formulierte „ewige Wiederkehr des Neuen“ – lässt sich erst im Vergleich mit vorausgegangenen Handlungsmustern aufzeigen. Vorläufermodell der RAA waren die so genannten Regionalen Pädagogischen Zentren (RPZ), die zur Verwirklichung bildungspolitischer Ziele Lehrkräfte auf der Basis fach- und unterrichtswissenschaftlicher Erkenntnisse bei der methodischen Gestaltung der Unterrichtspraxis unterstützen sollten. Im Gegensatz zu diesen Mitte der 1970er Jahre in Niedersachsen und Rheinland-Pfalz entstandenen RPZ waren die Regionalen Arbeitsstellen (RAA) als

lernortübergreifende Vermittlungsstellen konzipiert, die weit über die allgemeinbildende Schule hinaus aktivierenden Einfluss auf Jugendhilfe, Stadtteilarbeit, Weiterbildung, Kulturpflege, Berufsschule und Betrieb zugunsten der vormals thematisch auch vom Bildungsrat vernachlässigten Förderung ausländischer Kinder und Jugendlicher nehmen und – in Anlehnung an Konzepte der „Community Education“ – die Distanz zwischen öffentlichen Institutionen und Elternhaus überwinden wollten. Damit stellten die RAA auch eine spezifische Verknüpfung zwischen den Anfang der 1970er Jahre auf verstärkte Schulautonomie und innere Umgestaltung ausgerichtete Bildungsreformstrategien durch schulnahe Unterstützungsagenturen und der in der Bildungsreformdebatte unbearbeiteten Frage der Integration von Kindern aus Zuwandererfamilien mittels interkulturell ausgerichteter Schulöffnung dar.

Die RAA war insofern ein bahnbrechendes Neuordnungsmuster als die Förderung des Bildungserfolgs und der sozialen Integration von ausländischen Kindern als Gemeinschaftsaufgabe von Jugendhilfe, Schule und Familie organisiert wurde und damit in die Hände von in einer Einrichtung zusammenarbeitenden LehrerInnen, Fachkräften der Sozialen Arbeit und Semiprofessionellen gelegt wurde. Zugleich sollten die Unterstützungsaufgaben nicht länger nach Nationalität oder nach Art der Einreise der Eltern (Arbeitsmigration, Aussiedlung, Flucht) in getrennten Zuständigkeiten liegen, sondern in Verantwortlichkeit einer Arbeitsstelle mit multikulturellen Teams, deren institutioneller Ort möglichst zwischen Verwaltungsintegration und funktionaler Autonomie angesiedelt sein sollte. Die Kooperation multiprofessioneller und multikultureller Teams ist in Nordrhein-Westfalen bis heute gültiger Bestandteil gesetzlich festgeschriebener Landesrichtlinien zur Einrichtung kommunaler RAA.

Ihrer Zeit voraus enthielten und enthalten die RAA zugleich eine Stärkung der kommunalen Bildungsverantwortung zugunsten einer ganzheitlichen Förderung von Kindern und Jugendlichen, von der heute zunehmend die Rede ist (Radtko 2003). Das Leitbild der multikulturellen, für Eltern und Wohnumfeld geöffneten Schule steckte von Anfang an in Konzept und Praxis und war damit zugleich Wegbereiter veränderter mentaler Modelle zugunsten eines Selbstverständnisses von Deutschland als Einwanderungsland mit entsprechend zu organisierenden Bildungs- und Sozialaufgaben. Die Regionalen Arbeitsstellen haben ihrerseits zur Verbreitung hierzu wegweisender methodischer Handlungskonzepte beigetragen, sei es in Form von Community Education, interkultureller Bildung und sprachlicher Frühförderung und – nach ihrer Ausweitung auf Ostdeutschland – von Präventions- und Interventionsstrategien gegen Rechtsextremismus, z. B. in Gestalt der Mobilen Beratungsteams, des Trainings von Peer Leaders für Demokratie und interkulturelle Kompetenz oder der Demokratieerziehung im Elementarbereich. Bislang nicht evaluiert ist die langfristige Wirkung der RAA-Interventionen auf den Bildungserfolg der erreichten Kinder und Jugendlichen bzw. des beabsichtigten Zuwachses an Demokratiekompetenz (Herwartz-Emden 2003).

Zwar hat die Freudenberg Stiftung das Konzept der RAA als Institution nicht selbst erfunden, wiewohl die in der Freudenberg Stiftung handelnden Personen in anderen institutionellen Rollen an

deren Entwicklung maßgeblich beteiligt waren. Es lässt sich aber nachweisen, dass insbesondere die Verstetigung und Verbreitung der RAA als landesrechtlich gestützte Regeleinrichtung in inzwischen 27 nordrhein-westfälischen Kommunen gegen den Widerstand der großen Wohlfahrtsverbände maßgeblich auf der Unterstützung der Freudenberg Stiftung beruhten. Zugleich ist die Übertragung des Funktionsmodells Anfang der 1990er Jahre nach Ostdeutschland auf das gesellschaftspolitische Wirken der Freudenberg Stiftung zurückzuführen. Bis heute investiert die Weinheimer Stiftung in die überregionale Qualitätsentwicklung und Vernetzung der RAA sowie in die Aufrechterhaltung ihres reformpolitischen Gründergeists.



#### **4. Bisherige Schubfaktoren der Innovationskraft der Freudenberg Stiftung**

Bei einer näheren Betrachtung der Wirkungsgeschichte der Freudenberg Stiftung können innovationsrelevante *Schlüsselfaktoren* herausgefiltert werden, die auch künftig entscheidend für den Innovationserfolg sein können. Selbstredend ist die Wechselwirkung der Faktoren untereinander und ihr jeweiliges Ausmaß entscheidend: Zuviel des Guten kann schaden. Nicht weniger heikel ist die Tatsache, dass ein einziger durchschlagender KO-Faktor das Faktorenprodukt auf Null zusammenschrumpfen lassen kann. Dennoch gibt es empirische Hinweise auf die Schubkraft maßgeblicher Wirkungskräfte, die hier näher beleuchtet werden.

*Tradition:* Traditionelle Anliegen und Erfahrungen aus der Firmen- und Familiengeschichte im Feld der Förderung der Jugend, der Eigeninitiative im Bereich der Wohnbauhilfe und der lokalpolitischen Verantwortungsübernahme von Unternehmensleitern der Firma Freudenberg bedingen einerseits die nötige Erfahrung und Kompetenz, da zur sozialen Innovation mindestens thematisches Wissen und lang anhaltendes Engagement nötig sind. Zugleich begründen authentische Bindungen der Stiftungsgründer an sozial- und bildungspolitische Anliegen die legitimatorische Basis der Stiftung.

*Dreiecks-Expertise:* Durch die vorausgegangene Gründung des Ettlinger Kreises, die Mitwirkung beim Bildungsrat und die Initiierung der Stiftung Ettlinger Gespräche durch Unternehmensleiter der Firma Freudenberg wurde in die Freudenberg Stiftung die zentrale Erfahrung eingebracht, wie gesellschaftliche Neuordnungsmuster durch das an einem Strang Ziehen von zivilgesellschaftlich aktiver Wirtschaft, anwendungsorientierter Wissenschaft und kooperationsbereitem Staat vorangetrieben werden kann. So hatte der zwischen 1957 und 1977 aktive Ettlinger Kreis bildungspolitische aktiver Unternehmensleiter in Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Sachverständigen dazu beigetragen, dass in der Bundesrepublik das 9. Schuljahr eingeführt wurde. Der Bildungsrat hatte 1974 unter Beteiligung von Hermann Freudenberg die bundesweite Verbreitung von regionalen Schulunterstützungsagenturen nach dem Modell der Regionalen Pädagogischen Zentren empfohlen, während mit Spenden der Weinheimer Firma 1979 der Prototyp für die Regionalen Arbeitsstellen (RAA) vor Ort erprobt worden war.

*Professionelle Konstruktion:* Einer Empfehlung des befreundeten Leiters der niederländischen Bernard van Leer Foundation folgend wurde die Freudenberg Stiftung 1984 als professionelle Stiftung mit hauptamtlichem Personal ins Leben gerufen. "Wollen Sie eine anständige, richtige Stiftung machen oder wollen Sie und Ihr Bruder Ihr Hobby-Horse reiten?" hatte Willem Welling Hermann Freudenberg im Vorfeld der Stiftungsgründung gefragt. Wirkungsvoll Geld ausgeben sei eine Profession und man bräuchte eine professionelle Geschäftsführung, um mit der Verwaltung konkurrenzfähig zu sein. Die Gremien sollten mit gesellschaftspolitisch engagierten, weitsichtigen Fachleuten besetzt werden, damit keine Spezialinteressen verfolgt werden. Und eine gute Öffentlichkeitsarbeit sei nötig, weshalb von dem

Prinzip, Gutes zu tun und nicht darüber zu reden, Abstand genommen werden müsse. Die in einem Atemzug genannte deutliche Trennung von Firma und Stiftung sollte verhindern, dass es zu einem Profil- und Wirksamkeitsverlust bei dem Gebrauch der Stiftung als Instrument der Firmeninteressen kommen könnte (Stiftungsarchiv). Diese Empfehlung wurde zur Richtschnur der Stiftungskonstruktion.

*Antizyklische, langfristige Stiftungspolitik:* Von Anfang an wollte die Freudenberg Stiftung ihre Themen mit langem Atem verfolgen und mit Hilfe übertragbarer Modelle den Weg zur verlässlichen Neuordnung der Aufgabenerledigung ebnen helfen. Seit mehr als 20 Jahren arbeitet die Stiftung an ihrem Kernanliegen, der aktivierenden Förderung von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund und an der Verstetigung von Schlüsselprojekten zur interkulturellen Schulöffnung.

*Kooperationsorientierung:* Gemäß ihrer Richtlinien war die Freudenberg Stiftung bereits 1984 auf Kooperation mit anderen Stiftungen und insbesondere mit staatlichen respektive kommunalen Partnern ausgerichtet, um die Chance auf Veränderung der Regelpraxis zu erhöhen. Das war damals in der Bundesrepublik ein atypisches Phänomen in der Stiftungslandschaft. Heute lässt sich ein Trend zur Professionalisierung und damit zur stärkeren Kooperation der Stiftungen untereinander feststellen.

*Strategischer Humanismus:* Das Sozialunternehmen einzelner Familiengeschafterinnen und -geschafter der Firma Freudenberg in Form einer unternehmensverbundenen Stiftung ist seinerseits durchdrungen mit einem protestantisch geprägten „Geist des Kapitalismus“ (Weber 2000): Durch möglichst effektiven Einsatz eigener Investitionen wird ein möglichst hoher Integrationsgewinn und Bildungszuwachs für Kinder, Jugendliche und Familien angestrebt. Deshalb haben systematisch-methodisches Vorgehen und strategische Partnerschaften einen hohen Stellenwert.

*Plausible Praxis:* Zentral für die Verbreitungsfähigkeit neuartiger Handlungsmuster ist, dass sie aufgrund der einleuchtenden Machbarkeit generalisierbare Antworten auf drängende Praxisprobleme enthalten, zugleich anschlussfähig an wissenschaftliche Erkenntnisse sind und in die vorhandenen institutionellen Handlungsspielräume passen. Dies lässt sich beispielsweise für die Regionalen Arbeitsstellen selbst, die Schülerclubs, die Einbeziehung ausländischer Selbständiger ins System der beruflichen Bildung oder auch für Service Learning als curricular eingebundenes Schulöffnungsprojekt aufzeigen.

*Flexible Handlungsmodelle:* Bei sozialen Innovationen handelt es sich im Unterschied zu technischen Innovationen nicht um Prototypen, die anhand einer Blaupause in Serie gehen können. Vielmehr bedarf es der Entwicklung flexibel anwendbarer methodischer Grundkonzepte für unterschiedliche örtliche Ausgangssituationen. Die tatsächlich von der Freudenberg Stiftung stiftungspolitisch begünstigten Basismodelle sind deshalb als flexible Handlungsinstrumente konstruiert, damit sie auf unterschiedliche lokale Bedarfslagen hin interaktive Lösungsprozesse in Gang setzen können: so z. B. die Regionalen Arbeitsstellen als vielfältig einsetzbares Funktionsbündel für gemeinsam bearbeitbare Problemfelder von Jugendhilfe und Schule, Schülerclubs mit schulspezifischem Profil von

selbst organisierter Freizeitgestaltung bis zur Durchführung von Projekten im Gemeinwesen, Community Coaching als von örtlichen Problemlagen abhängige Prozessbegleitung zur Bekämpfung rechtsextremer Hegemonie.

*Internationale Erfahrungen:* Die Einbeziehung internationaler Erfahrungen, bereits in den Leitlinien von 1984 gefordert, war und ist für das Handeln der Freudenberg Stiftung immer wieder eine Quelle innovationsrelevanter Impulse. Meist geschah dies durch Praxisbesuche oder Hospitationen der Stiftungsverantwortlichen selbst sowie derjenigen, die die Strukturmodelle auf ihre Transferfähigkeit hin begutachten und ihre Erprobung in einem neuen Kontext begleiten sollten. Zu den Konzepten, an deren Transfer die Freudenberg Stiftung maßgeblich beteiligt war, gehören Community Education, Education for Enterprise, Service Learning oder auch Bestandteile des dänischen Berufsbildungssystems wie das Logbuch zur Berufswegbegleitung, das zur Vorlage für den Qualipass wurde.

*Modellversuche mit der BLK:* Wiederholt bot die Stiftungspartnerschaft mit der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung die Möglichkeit, einerseits wegweisende Modelle wie Schülerclubs oder Schülerfirmen zu erproben, den Kapazitätsaufbau hierfür voranzutreiben und zugleich die Chancen zur institutionellen Absicherung durch weiterführende Landesprogramme zu erhöhen.

*Netzwerk:* Die Freudenberg Stiftung verfügt – gemessen an Gremienmitgliedschaften, formalisierter Zusammenarbeit sowie informellen Kontakten – über ein weitläufiges Beziehungsnetzwerk zu funktionstragenden Schlüsselpersonen im Bereich von Wissenschaft, Kirche, Verwaltung, Stiftungen, NGO, Kultur und Medien.

*Praxisnähe:* Gemessen an der Interaktionsdichte mit PraxispartnerInnen und an eigener Beteiligung des Stiftungspersonals an der Entwicklung, Begleitung und Auswertung von Praxisprojekten weist die Stiftung eine große Praxisnähe insbesondere zu den RAA auf, die den Kern des praxisbezogenen Infrastrukturnetzes der Stiftung bilden.

*Wissenschaftsanbindung:* Zugleich ist ein starker Wissenschaftsbezug festzustellen. Die Zusammenarbeit mit WissenschaftlerInnen diente wiederkehrend der Erhebung systematischer Bedarfslücken, der Evaluation von Pilotprojekten sowie zur Legitimation stiftungspolitisch gewollter Neuerungen. Aktuell stärkste Wissenschaftsanbindung besteht zur Forschergruppe um Wilhelm Heitmeyer bezogen auf die Langzeitstudie zur Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit, deren Ergebnisse durch Öffentlichkeitsarbeit und einen Wissenschaft-Praxis-Dialog für Interventionsstrategien nutzbar gemacht werden.

*Projektfamilie:* Als zentraler Bestandteil des Sozialkapitals der Stiftung lässt sich eine Kerngruppe von Personen ausmachen, die durch gemeinsame reformpädagogische Leitvorstellungen und ein langjähriges gemeinsames Engagement teilweise familienähnlich stark miteinander verbunden sowie gewillt und in der Lage sind, Neuerungen auf die Sprünge zu helfen. Dazu gehört insbesondere die

Forschungsgruppe Modellprojekte, die als Träger für Kooperationsprojekte der Freudenberg Stiftung fungiert, aber auch das programmbeschließende Kuratorium selbst.

*Investition in Schlüsselpersonen:* Die Investition in Schlüsselpersonen mit Strukturbildungspotenzial und Überzeugungskraft, meist aus dem Feld der Zivilgesellschaft, ist für die Weinheimer Stiftung zentral, um Neuerungen umsetzen und verbreiten zu können. Heikler Punkt dabei ist, dass gerade kleinere Stiftungen wie die Freudenberg Stiftung durch Misserfolge von Einzelpersonen empfindlich getroffen werden können.

*Allianzen der Problemlöser:* Die Freudenberg Stiftung fungiert wiederkehrend als Verbindungsagentur zwischen Funktionsträgern aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen. Dabei handeln die miteinander z. B. im Rahmen der Weinheimer Gespräche in Verbindung gebrachten Verantwortungsträgerinnen aus Verwaltung, Praxis, Wissenschaft und Stiftungen idealtypisch diejenigen Neuerungen aus, die die effektivste Problemlösung versprechen und setzen sich für deren Verbreitung ein. Pragmatisch wird in den geschaffenen Verhandlungsnetzwerken neben Problemlösen als Aushandlungsmodus teilweise auch von „Bargaining“ Gebrauch gemacht (Scharpf 1994).

*Steuerungseinfluss:* Trotz meist begrenzt eingebrachter Eigenmittel sichert sich die Stiftung in allen strategisch bedeutsamen Initiativen einen hohen Steuerungseinfluss meist durch eigene Mitträgerschaft, die Mitwirkung an Steuerungsgremien der geförderten Projekte oder durch vertragliche Vereinbarungen mit den Praxispartnerinnen.

*Disseminationsagentur Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS):* Die Freudenberg Stiftung hat sich maßgeblich an der Gründung und dauerhaften institutionellen Förderung der DKJS beteiligt, die 1994 auf Initiative der International Youth Foundation als Gemeinschaftsaktion von Unternehmen, Stiftungen und ostdeutschen Ministerpräsidenten ins Leben gerufen wurde. Ihr originäre Funktion ist die Verbreitung erfolgreicher Projekte für Kinder und Jugendliche. Als überparteilich akzeptierte Organisation war die DKJS die zentrale Partnerin der Freudenberg Stiftung zur Dissemination von Schülerclubs und Schülerfirmen, deren Ursprungsmodell die RAA Berlin in Partnerschaft mit der Freudenberg Stiftung entwickelt hatte.

*Strategische Kompetenz:* Strategische Kompetenz lässt sich nach Scharpf (2000) generell messen an der Fähigkeit konkret handelnder Personen zur Wahrnehmung strukturell vernachlässigter Bedürfnisse, zur Initiierung problemlösender Konzepte und zur Verbreitung gewollter Prototypen unter Einrechnung der Anschlussfähigkeit des eigenen Handelns an geltende Regeln, an vorhandene Gelegenheitsstrukturen und situationspezifische Akteurskonstellationen. Wiederkehrend ist es der Freudenberg Stiftung gelungen, in ‚windows of opportunity‘ eigene stiftungspolitische Reformabsichten zur Geltung zu bringen, nachweislich im Fall des Projekts „Ausländische Selbständige bilden aus“ und der Schülerclubs.



*Gestaltungsoptimismus*: Hinter dem Handeln der Freudenberg Stiftung scheint ein nicht unwesentlicher klimatischer Gehalt der Innovationsorientierung auf: das Erzeugen von Hoffnung durch einen ungebrochenen Gestaltungsoptimismus und die Kommunikation der eigenen Projekte als machbaren und überzeugenden Beitrag zu einer großen Gesamtlösung, die den bindenden Geist eines integrierenden Leitkonzepts ermöglicht. Probleme sind gemeinsam lösbar und ein aktivierender Umgang mit Problemen mobilisiert die Eigenkräfte der Beteiligten, so die Botschaft dahinter.

„*Overselling*“: Mit dem Gestaltungsoptimismus eng verbunden ist die von Brunsson/Olsen (1992) als „*Overselling*“ bezeichnete Hoffnungsproduktion durch eine mobilisierungsnotwendige Überbetonung der zu erreichenden Praxisverbesserungen. Mikroprojekte werden dabei häufig als Hebel grundlegender Veränderung dargestellt. So werden z. B. Schülerclubs oder Service learning als Möglichkeit vermittelt, Veränderungen im Lehrer-Schüler-Verhältnis oder der Organisation des Unterrichts hervorzubringen. Das auf Stadtteile bezogene „Youth Empowerment Partnership Programme“ (YEPP) wurde anfangs als Möglichkeit entworfen, zu einer „sozialen europäischen Stadt“ beizutragen.

„*Storytelling*“: Als spezifische Methode interner und externer Öffentlichkeitsarbeit bedient sich die Stiftung der Verfahrensweise des „*Storytelling*“. Wegweisende Praxiserfahrungen werden zu Schlüsselgeschichten im Sinne dichter Beschreibungen komprimiert und als Teil der mobilisierenden Überzeugungsarbeit eingesetzt. Beispiele hierfür sind die Einzelfallgeschichten im 20-Jahres-Bericht der Stiftung.

*Risikobereitschaft*: Wiederkehrend setzt die Freudenberg Stiftung „*venture capital*“ - Risikokapital - ein, um innovationsverdächtige Handlungsmodelle in ihrem Netzwerk zu erproben.

*Ergebnisorientierung*: ‚Gespräche müssen Folgen haben‘ und ‚Auf die Resultate kommt es an‘ sind Leitsätze, die in der Wirkungsgeschichte der Freudenberg Stiftung sichtbar zum Tragen kommen. Diese Leitlinien sind Basis eines professionellen Innovationsmanagements mit einer hohen Erwartungshaltung an das nach vorne gerichtete Handeln aller Beteiligten.

Für die zukunftsorientierte Organisationsentwicklung der Freudenberg Stiftung verlässlich nutzbar gemacht werden könnte die Faktorenanalyse jedoch erst durch die Anwendung einer Szenariotechnik, wie sie beispielsweise von Ute von Reibnitz (1991) entfaltet wurde. Dadurch können Wechselwirkungen der Faktoren untereinander aus Sicht aller Organisationsmitglieder gewichtet werden. Ein derartiges Verfahren sensibilisiert auch für kritische Schwellenwerte: Ein Zuviel an Risikobereitschaft kann eine Organisation ebenso gefährden wie ein Zuviel an Kreativität in Chaos umschlagen kann. Zugleich ermöglicht die Szenariotechnik das Herausfiltern derjenigen Schubkräfte mit der zu erwartenden größten innovatorischen Hebelwirkung. Das ermöglicht einer Organisation, ihr Handeln strategisch auf ihre maximalen Stärken auszurichten. Die eigenen Stärken in den Vordergrund

zu stellen und die anstehenden Innovationsaufgaben mit den Stärken in Deckung zu bringen, empfiehlt der Managementforscher und -lehrer Fredmund Malik (2004).

## 5. Kritische Faktoren und aktuelle Herausforderungen

Gleichermaßen stößt man bei der Analyse der Innovationskraft auf *kritische Faktoren*, die den Innovationserfolg der Freudenberg Stiftung schwerwiegend beeinträchtigen können.

*Biografisch früh ansetzen:* Erst spät hat die Freudenberg Stiftung den eigenen Erfahrungen Rechnung getragen, dass eine biographisch frühzeitig ansetzende Förderung bei Kindern unter Einbeziehung der Eltern am Erfolg versprechendsten ist. Trotz wegweisender eigener Projektpraxis bereits Mitte der 1980er Jahre in Gelsenkirchen zur Sprach- und Integrationsförderung von Müttern und Kindern mit Migrationshintergrund noch vor dem Schuleintritt ist es der Stiftung nicht gelungen, eine erfolgreiche Strategie zur Vervielfältigung der sprachlichen Frühförderung zu entwickeln. Auch an die Erfahrungen der Robert Bosch Stiftung, die Anfang der 1980er Jahre als eine der ersten Stiftungen in der Bundesrepublik Kindergärten als Integrationsmotoren in den Vordergrund rückte, hat die Freudenberg Stiftung zunächst nicht angeknüpft. Erst seit 2001/2002 investiert die Freudenberg Stiftung zusammen mit der Lindienstiftung für vorschulische Erziehung im Feld der sprachbezogenen Integrationsförderung und der Demokratieerziehung systematisch in den Elementarbereich, gerade um den derzeit medienöffentlich diskutierten Ergebnissen der Kleinkind- und Hirnforschung Rechnung zu tragen. Hier wird punktuell ein prozyklisches Mitgehen mit bildungspolitischen Themenkonjunkturen sichtbar.

*Vielfalt angestoßener Initiativen mit systemischem Veränderungsauftrag:* Die Stiftung betreibt angesichts begrenzter Ressourcen und der zur dauerhaften Veränderung notwendigen Zeit auf den ersten Blick zuviel auf einmal. Zu den aktuellen innovationsträchtigen Entwicklungen gehören u.a. Service Learning, Peer Leadership Training, Sprachförderung und Elternaktivierung mittels Rucksack, lokale Integrationsstrategien oder die Stärkung regionaler Ausbildungspolitik. Die Gefahr besteht, dass sich die Stiftung mit der durchgängigen Organisation aller zur Innovation nötigen Teilschritte übernimmt. Außerdem müssen bereits auf den Weg gebrachte Neuerungen fortlaufend gepflegt werden, damit sie nicht wieder verschwinden bzw. damit sie ihren reformpolitischen Geist und ihren Wirksamkeitsgehalt bewahren (z. B. RAA, Schülerclubs). Auf den zweiten Blick zeigt sich die Ambivalenz dieser Vorgehensweise. Es lässt sich nachweisen, dass die Stiftung immer mehrere Bälle in der Luft hält, sozusagen mehrere innovationsträchtige Projekte köcheln lässt, um unter Nutzung von sich bietenden Gelegenheiten flexibel das eine oder andere Projektmuster in den Vordergrund spielen zu können. Diese offensichtlich notwendige Vielfalt erschwert eine Konzentration auf mit Vorrang verfolgte Anliegen und eine Fokussierung von Wissensmanagement, Beratungskompetenz und Netzwerkorganisation.

*Komplexität:* Die Komplexität und Anspruchsdichte mancher Handlungsmodelle – wie z. B. Job Central als Bündel vielschichtiger Handlungsformen zur Verbesserung der beruflichen Integrationschancen von Jugendlichen – bedingt Vermittlungs- bzw. Verbreitungshindernisse. Um Breitenwirksamkeit oder dauerhafte institutionelle Verankerung zu erreichen, müssen Neuerungen leicht

erklärbar und verstehbar sein. Ihr Nutzen muss in der Öffentlichkeit gut kommuniziert werden können, um Zustimmung zu finden.

*PR-Strategien:* Meist publiziert die Freudenberg Stiftung nur für ein eng begrenztes Fachpublikum und nutzt weniger die Wirkungskraft der Massenmedien zur Kommunikation gewollter Handlungsmodelle. Zugleich steht der Publizitätsumfang damit in einem realistischen Verhältnis zu den vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen. Denn selten handelt es sich bei Produkten der Freudenberg Stiftung um einfach zu übernehmende Handlungsmuster, sondern um Konzepte, zu deren breitenwirksamen Anwendung Training, Beratung, Austausch und Organisationsentwicklung nötig sind.

*Enttäuschungsproduktion:* Eine Gefahr des „Overselling“ ist, dass Enttäuschung entsteht, wenn der erwartete oder angekündigte Nutzen durch die stiftungspolitisch gewollte Neuerung nicht rasch eintritt.

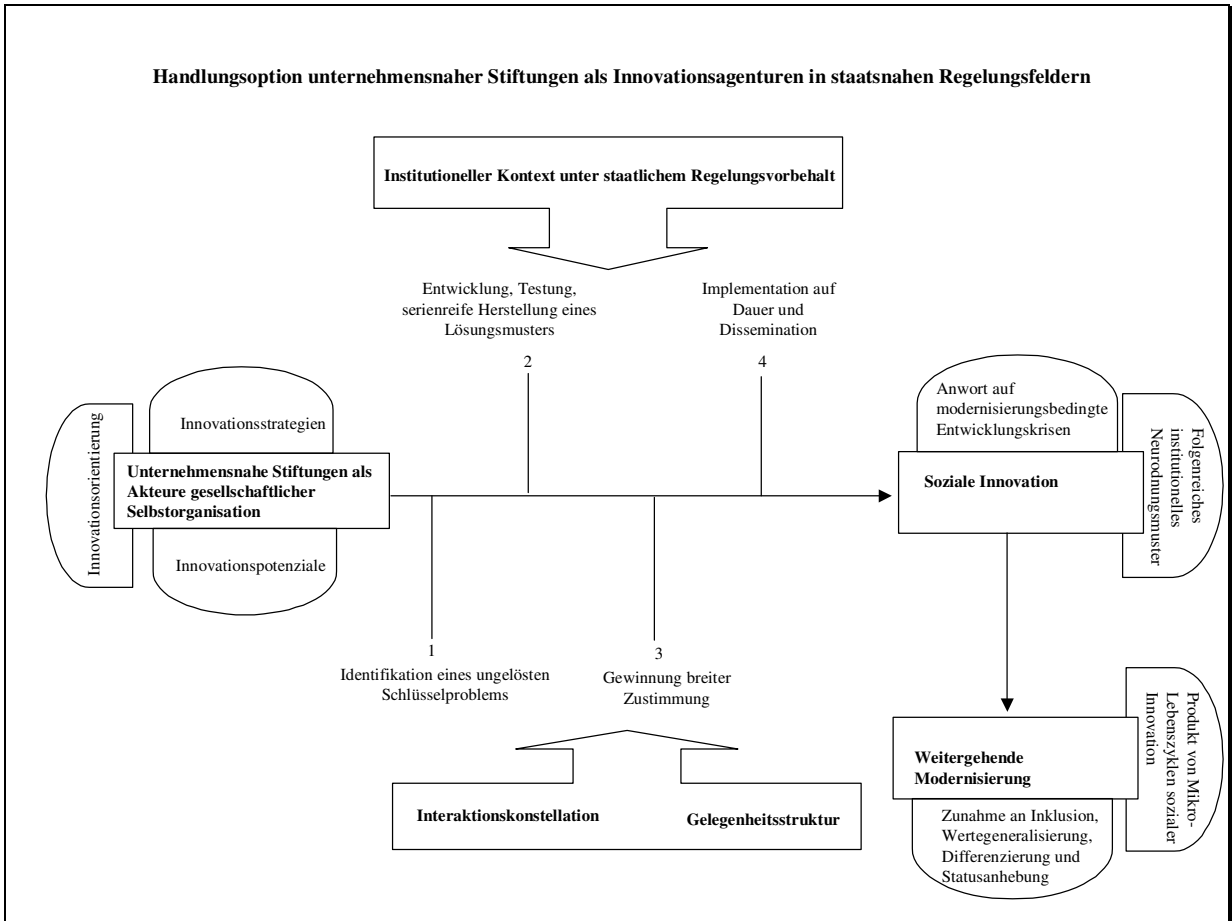
Wie lässt sich eine derartige Schwachstellenanalyse für eine Organisationsentwicklung nutzen, deren Ziel der Erhalt der Innovationskraft ist? Zunächst kann gleichermaßen mit Hilfe eines Szenarios herausgearbeitet werden, ob es sich bei einem der herausgefilterten kritischen Faktoren um einen durchschlagenden KO-Faktor handelt, der den Innovationserfolg als Ganzes gefährdet. Dann gilt es durch gemeinsame Anstrengungen sicherzustellen, dass dies nicht geschieht. Entscheidend für einen gelingenden Verbesserungsprozess ist eine offene Organisationskultur: Es braucht eben die berühmte Kultur der Fehlerfreundlichkeit, die gewährleistet, dass aus Fehlern gelernt werden darf, da individuelle Fehler häufig auf strukturelle Probleme hinweisen und nützliche Informationen über systematische Verbesserungschancen enthalten. Dennoch bleibt Maliks Empfehlung auch hier im Blick: Er rät, nicht zu versuchen, Schwächen langwierig und mit häufig wenig effektivem Kraftaufwand auszumerzen, sondern sich, wie schon erwähnt, auf die Stärken zu konzentrieren.

## **Schluss**

Die Fallstudie zur Freudenberg Stiftung macht zunächst deutlich, wie lang und reich an Stolpersteinen der Weg der sozialen Innovation tatsächlich ist und dass es sich für Stiftungen dennoch lohnt, ihn zu gehen, wenn sie einen dauerhaft wirksamen Beitrag zur Humanisierung und Modernisierung des Bildungs- und Sozialsystems leisten wollen. Ganz nebenbei wird die Frage aufgeworfen, wo und wie derzeitiges und künftiges Stiftungspersonal auf wirklich innovative und verantwortungsbewusste Gesellschaftspolitik als Beruf vorbereitet wird, auf eine Profession, die Kompetenzen zum langfristig wirksamen Einsatz privater Gelder im öffentlichen Raum verlangt.



Anhang: Schaubild 1







## Literatur

- Adloff, Frank & Velez, Andrea (2001b): Stiftungen in Körperschaftsform. Eine empirische Studie als Beitrag zur Klärung des Stiftungsbegriff Berlin: Maecenata Institut für Dritter-Sektor-Forschung
- Adloff, Frank (2002): Förderstiftungen. Eine Untersuchung zu ihren Destinatären und Entscheidungsprozessen. Opusculum Nr. 9. Berlin: Maecenata Institut für Dritter-Sektor-Forschung
- Anheier, Helmut K. (1999a): Das Stiftungswesen in Zahlen: Eine sozial-ökonomische Strukturbeschreibung deutscher Stiftungen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (1999): Handbuch Stiftungen. Ziele-Projekte-Management-Rechtliche Gestaltung. Wiesbaden: Gabler, S. 47-82
- Anheier, Helmut K./ Romo, Frank P. (1999b): Foundations in Germany and the United State A Comparative Analysis In: Private Funds, Public Purpose. Philanthropic Foundations in International Perspective. New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow: Kluwer Academic / Plenum Publishers, S. 79-118
- Anheier, Helmut K. (2001): Foundations in Europe: a Comparative Perspective. In: Schlüter, Andreas/ Then, Volker & Walkenhorst, Peter (2001b): Foundations in Europe. Society, Management and Law. London: The Directory of Social Change, S. 35-81
- Anheier, Helmut K. (2003): Das Stiftungswesen in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme in Zahlen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftung. Wiesbaden: Gabler, S. 43 - 85
- Becker, Hellmut (1977): Zwanzig Jahre Ettliger Kreis – Bildungspolitischer Rückblick und Perspektive. Referat beim 41. Ettliger Gespräch am 7. Oktober 1977
- Berg, Detlef/ Petry, Christian & Raschert, Jürgen (1979): Ergebnisse des Modellversuchs: Regionales Pädagogisches Zentrum in Aurich. In: Raschert, Jürgen (Hrsg.) (1979): Sozialisation, Qualifikation und Statusverteilung zu Veränderungen der gesellschaftlichen Funktionen des Bildungssystem Stuttgart: Klett-Cotta, S.169-202
- Berndt, Hans (1995): Stiftung und Unternehmen. Rechtsvorschriften - Besteuerung - Zweckmäßigkeit. 5. Auflage. Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe
- Bernholz, Lucy (2000): Foundations for the Future. Emerging Trends in Foundation Philanthropy. Los Angeles: Center on Philanthropy & Public Policy / School of Policy, Planning, and Development, University of Southern California
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003), 2. vollständig überarbeit. Auflage: Handbuch Stiftungen. Ziele - Projekte - Management - Rechtliche Gestaltung. Wiesbaden: Gabler
- Brunsson, Nils/Olsen, Johan P. (1993): Reforming Organization. London, New York: Routledge
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2000): Verzeichnis Deutscher Stiftungen. Berlin: Hoppenstedt
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2005): Verzeichnis Deutscher Stiftungen. Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag

- Eisenstadt, Shmuel N. (1979): Sozialer Wandel, Differenzierung und Evolution. In: Zapf, Wolfgang (Hrsg.), 4. Aufl.: Theorien des sozialen Wandel Königstein: Athenäum, S. 75-91
- Gerber, Pia (2004a): Gespräche müssen Folgen haben. Der Ettlinger Kreis als Motor der Bildungsreform. In: Petry, Christian/Pistor, Hans-Henning (2004): Der lange Weg der Bildungsreform. Gisela und Hermann Freudenber zum 80. Geburtstag. Weinheim: Beltz, S. 20-33
- Gerber, Pia (2004b): Stiftungen als Heimat für Pionierinnen mit Handwerkskoffer. Stiftungshandeln und Innovation am Beispiel des Service Learning. In: Sliwka, Anne/ Petry, Christian/ Kalb, Peter E. (2004): Durch Verantwortung lernen. Service Learning: Etwas tun für andere. 6. Weinheimer Gespräch. Weinheim: Beltz
- Gerber, Pia (2006): Der lange Weg der sozialen Innovation. Stiftungen und sozialer Wandel. Unternehmensnahe Stiftungen als Innovationsagenturen im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik am Beispiel der Freudenberg Stiftung. Frankfurt am Main: Peter Lang
- Gillwald, Katrin (2000): Konzepte sozialer Innovation. P00-519. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
- Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Tie In: American Journal of Sociology. Volume 78. Issue 6. The University of Chicago Pres 1360-1380
- Havelock, Ronald G. (1975): Research on the Utilization of Knowledge. In: Kochen, Manfred (Ed.): Information for Action. From Knowledge to Wisdom. New York, San Francisco, London: Academic Press, . 87-107
- Havelock, Ronald G. (1976a): Planning for innovation through dissemination and utilization of knowledge. 6. print.. Ann Arbor, Michigan: Institute for social research
- Herwartz-Emden, Leonie (2003): Einwandererkinder im deutschen Bildungswesen. In: Cortina, Kai / Baumert, Jürgen/ Leschinsky, Achim/ Mayer, Karl Ulrich/ Trommer, Luitgart (Hg.): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Strukturen und Entwicklungen im Überblick. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 661-709
- Hundertfünfzig Jahre Freudenberg (1999). Die Entwicklung eines Familienunternehmens von der Gerberei zur internationalen Firmengruppe. Weinheim
- Malik, Fredmund (2004): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. München: Deutsche Verlagsanstalt
- Picht, Robert (1998): Education Funding in Europe. Volume 2. A Pilot Study on Innovating Education and Learning - The Role of Foundations and Corporate Funders. Brussels
- Putnam, Robert D. (2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York, London, Toronto, Sidney, Singapoore: Simon & Schuster
- Radtke, Frank-Olaf (2003): Lokales Bildungs- und Integrationsmanagement. In: Migrantenkinder sind ein Schatz, den es zu heben gilt. Dokumentation der Anhörung zu Schulkarrieren von Migrantenkindern am 17. Mai 2003 im Plenarsaal des Frankfurter Römer, hrsg. vom Magistrat der Stadt Frankfurt am Main, Geschäftsstelle der Kommunalen Ausländervertretung
- Rogers, Everett M. (1962): Diffusion of Innovation New York: The Free Press of Glencoe

- Rogers, Everett M./Kim, Joung-Im (1985): Diffusion of Innovations in Public Organization In: Merritt, Richard L. & Merritt, Anna J. (Ed.) (1985): Innovation in the Public Sector. Beverly Hills, London, New Dehli: Sage Publications, S. 85-108
- Rogers, Everett M. (2001): Innovation, Theory of. In: Baltes, Paul B./Smelser, Neil J.: International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science Volume 11. Amsterdam-Paris-New York-Oxford-Shannon-Singapore-Tokyo: Elsevier, 7540-7543
- Rura-Polleys, T. (2001): Organizational Innovation. In: International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science Volume 11. Amsterdam-Paris-New York-Oxford-Shannon-Singapore-Tokyo: Elsevier, S. 7536-7540
- Scharpf, Fritz W. (1994): Optionen des Föderalismus in Deutschland und Europa. Frankfurt/New York: Campus
- Scharpf, Fritz W. (2000): Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen: Leske und Budrich
- Schumpeter, Joseph A. (1947): The Creative Response in Economic History. In: The Journal of Economic History. Vol. VII, November 1947. No. 2. New York: Economic History Association, S. 149-159
- Schumpeter, Joseph A. (1950): Kapitalismus und Demokratie. München: Leo Lehnen Verlag
- Sprengel, Rainer (2001): Statistiken zum Deutschen Stiftungswesen 2001. Ein Forschungsbericht. Arbeitshefte des Maecenata Instituts für Dritter-Sektor-Forschung. Berlin: Maecenata Verlag
- Toepler, Stefan (1996): Das gemeinnützige Stiftungswesen in der modernen demokratischen Gesellschaft. Ansätze zu einer ökonomischen Betrachtungsweise. München: Maecenata
- Von Reibnitz, Ute (1991): Szenario-Technik. Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung. Wiesbaden: Gabler
- Weber, Max (2000): Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. Textausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1905/05 mit einem Verzeichnis der wichtigsten Zusätze und Veränderungen aus der zweiten Fassung von 1920. Herausgegeben und eingeleitet von Klaus Lichtblau und Johannes Weiß. 3. Auflage. Weinheim: Beltz
- Wehler, Hans-Ulrich (1975): Modernisierungstheorie und Geschichte. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht
- Wehler, Hans-Ulrich (2000): Kontinuität und Umbruch. Essays zum 20. Jahrhundert. München: C.H. Beck
- Zapf, Wolfgang (1979) (Hrsg.), 4. Aufl.: Theorien des sozialen Wandel Königstein: Athenäum
- Zapf, Wolfgang (1983): Entwicklungsdilemmas und Innovationspotentiale in modernen Gesellschaften. In: Matthes, Joachim: Krise der Arbeitsgesellschaft. Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentags in Bamberg 1982. Frankfurt/New York: Campus, 293-308
- Zapf, Wolfgang (1989): Über soziale Innovationen. In: Soziale Welt, Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Heft 1/2. Über Soziologie. Göttingen: Otto Schwartz & Co, S. 170-183

Zapf, Wolfgang (2003): Wandel, sozialer. In: Schäfers, Bernhard (Hrsg.): Grundbegriffe der Soziologie. Opladen: Leske und Budrich, S. 427 – 433

## **Quellenhinweise auf Zeitungen und nicht wissenschaftliche Zeitschriften**

Brömmling, Ulrich (2004a): Den typischen Stifter gibt es nicht. Die Tradition des Stiftungswesens reicht bis in die Antike zurück – Formen und Motive sind vielfältig/ Serie, Teil I. In: Frankfurter Rundschau vom 18. August 2004, S. 32

Brömmling, Ulrich (2004b): Frei von Sünden und Steuern. Ohne Stiftungen würde das soziale Netz reißen – Sie sind Träger von Spitälern, Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen / Serie, Teil II. In: Frankfurter Rundschau vom 25. August 2004, S. 32

Brömmling, Ulrich (2004c): Mäzene von links. Stiftungen packen verstärkt unbequeme Themen an und die Geldgeber stammen längst nicht mehr nur aus konservativen Kreisen / Serie, Teil III. In: Frankfurter Rundschau vom 1. September 2004, S. 26

Brömmling, Ulrich (2004d): Es lebe die Streitkultur. Operative Stiftungen entwickeln eigene Projekte, während Förderstiftungen als Geldgeber auftreten / Teil IV der Serie. In: Frankfurter Rundschau vom 8. September 2004, S. 26

Brömmling, Ulrich (2004e): Konzerne schmücken sich gerne mit einer Stiftung. Unternehmen und Unternehmer bilden die größte Gruppe unter den Gründern. Grenze zwischen Engagement und Eigennutz ist oft fließend/Teil V der Serie. In: Frankfurter Rundschau vom 15. September 2004, S. 26

Brömmling, Ulrich (2004f): „Sie machen's möglich“. In Deutschland schließen sich inzwischen viele Stiftungen zu Netzwerken zusammen/ Teil IX der Serie. In: Frankfurter Rundschau vom 20. Oktober 2004

Gerber, Pia (2000): Stiftungen und Stiftungsarbeit zwischen Verbänden und Verwaltung - Wege aus der Ausbildungskrise. In: Hertener Bürgerstiftung: Bürgerschaftliches Engagement. Tagungsdokumentation des III. Symposiums am 25.11.2000. Herten, S. 10-18

Kahl, Reinhard (1998): Schritte ins Leere wagen. Wo immer Erneuerung nötig ist, war 1998 ein wohlfeiles Wort zur Stelle: Innovation. Es verhindert, dass tatsächlich Neues zur Welt kommt. In: die tageszeitung vom 31. Dezember 1998

MAECENATA AKTUELL. Das Informationsmedium des Maecenata Instituts für Philanthropy und Zivilgesellschaft. Berlin, August 2004

Nassehi, Armin (2000): Gesellschaftliche Selbstorganisation - Paradoxien der lokalen Formulierung von Bürgerschaftlichkeit. In: Hertener Bürgerstiftung (2000): Bürgerschaftliches Engagement. Tagungsdokumentation des III. Symposiums am 25.11.2000. Herten, S. 31-41

Stanford Social Innovation Review 3/2003: Susan V. Berresford, President of the Ford Foundation. [www.ssireview.com](http://www.ssireview.com)

## **Archivunterlagen**

Archiv der Freudenberg Stiftung (StA)

Firmen- und Familienarchiv Freudenberg (FFA)

Nachlass von Hellmut Becker, Hauptabteilung VI des Geheimen Staatsarchivs Preußischer Kulturbesitz  
in Berlin



**FREUDENBERG STIFTUNG GMBH**

Freudenbergstraße 2

D-69469 Weinheim

Tel. +49-6201-17498

Fax +49-6201-13262

info@freudenbergstiftung.de

<http://www.freudenbergstiftung.de>