

# 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

Gerber, Pia

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

## Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Gerber, Pia ; Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin (Ed.): *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*. Berlin, 2006 (Opuscula 21).. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-308556>

## Nutzungsbedingungen:

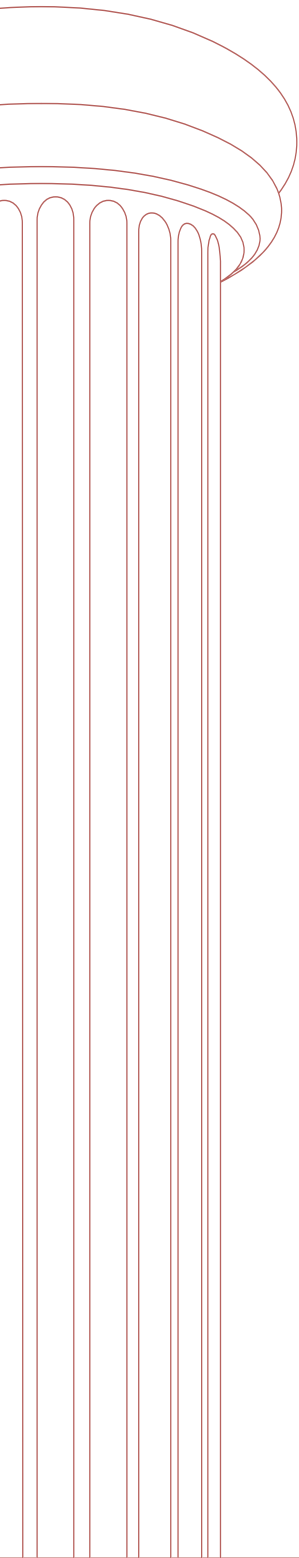
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

## Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Pia Gerber

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

Eine Fallstudie zur Innovationskraft der Freudenberg Stif-  
tung

**The long march of social innovation - How  
charitable foundations can contribute to-  
wards social change in the fields of edu-  
cational and social policy**

A case study on the innovative vigor of the Freudenberg  
Foundation

## Zur Autorin

Pia Gerber hat in ihrem Erstberuf als Sozialpädagogin insbesondere benachteiligte Jugendliche und MigrantInnen aus Osteuropa unterstützt und war in der politischen Bildung tätig. Als Frauenbeauftragte einer Kommunalverwaltung war die Autorin für die Beratung der Kommunalpolitik und engagierter BürgerInnen in Genderfragen verantwortlich. Nach Abschluss des Zweitstudiums der Politik- und Erziehungswissenschaft an der Universität Heidelberg publizierte sie eine empirische Studie zur Frauenerwerbsarbeit im Nationalsozialismus. In der Aus- und Weiterbildung von Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagogen machte Pia Gerber Methoden der Sozialen Arbeit – insbesondere ein sozial- und menschenrechtlich orientiertes Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell – zu ihrem Schwerpunkt. Im Bereich der Lehre Sozialer Arbeit entwickelte sie ein neues Lehrkonzept zur erfahrungsgeleiteten Vermittlung professioneller Handlungskonzepte. Seit 1999 arbeitet Pia Gerber in der Geschäftsführung der Freudenberg Stiftung Weinheim, die im Feld der Migration/Integration, Jugend zwischen Schule und Beruf sowie der Demokratischen Kultur in die Verstetigung übertragbarer Modellprojekte investiert. Zu ihren Verantwortungsbereichen gehören die Mitwirkung bei der strategischen Weiterentwicklung des Stiftungsprogramms, zugleich die Entwicklung, Begleitung und Evaluation einzelner Stiftungsprojekte einschließlich der Durchführung von Trainings und Konferenzen sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Nach Abschluss der berufsbegleitenden Promotion „Der lange Weg der sozialen Innovation – Stiftungen und sozialer Wandel“ Ende 2005 hat Pia Gerber die Aufgabe der stellvertretenden Geschäftsführerin der Weinheimer Stiftung übernommen.

## Brief profile

In her first career as a social educationalist, Pia Gerber concentrated mainly on helping disadvantaged young people and immigrants from Eastern Europe, and worked in the field of political education. As the women's rights officer of a local council, the author was responsible for advising on municipal policies and counseling committed citizens in gender-related questions. After completing a second degree course in political and educational studies at Heidelberg University, she published an empirical examination of women's gainful employment under National Socialism. In formulating her basic and advanced training concepts for social workers and social educationalists, Pia Gerber has prioritized methods rooted in social work - focusing particularly on quality management driven by social justice and human rights modeled on EFQM. In the field of social work studies, she has developed a new teaching methodology for experientially driven communication of professional action concepts. Since 1999, Pia Gerber has been part of the management team at the Freudenberg Foundation in Weinheim, Germany, which in the fields of migration/integration, young people between schools and careers, and democratic culture, invests in ensuring the sustainability of transferable model projects. Her remit includes involvement in ongoing strategic development of the foundation's program, plus developing, supporting and evaluating individual foundation projects, including the organization of training courses and conferences, plus public relations work. After completing her in-service doctoral dissertation entitled "The long march of social innovation – charitable foundations and social change" at the end of 2005, Pia Gerber was appointed Deputy Executive Director of the Freudenberg Foundation.

## Impressum

**Herausgeber:** MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin,  
Albrechtstraße 22, 10117 Berlin,  
Tel: +49-30-28 38 79 09,  
Fax: +49-30-28 38 79 10,  
E-Mail: [mi@maecenata.eu](mailto:mi@maecenata.eu),  
Website: [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)

Reihe Opuscula ist frei erhältlich unter: [www.opuscula.maecenata.eu](http://www.opuscula.maecenata.eu)

**Redaktion** Rupert Graf Strachwitz, Thomas Ebermann, Christian Schreier

**ISSN** (Web) 1868-1840 **URN:** urn:nbn:de:0243-112006op211

Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

**Gastbeiträge** geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

**Haftungsausschluss** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	3
Einleitung.....	4
Gesellschaftspolitischer Kontext der Fragestellung nach dem Innovationsbeitrag von Stiftungen.....	5
Generalisierbare Innovationsvoraussetzungen von Stiftungen im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik .....	10
Ausgewählte Ergebnisse der Fallstudie zur Freudenberg Stiftung .....	14
Bisherige Schubfaktoren der Innovationskraft der Freudenberg Stiftung.....	20
Kritische Faktoren und aktuelle Herausforderungen .....	27
Fazit.....	30
Introduction.....	31
Socio-political contextualization of how charitable foundations can make an innovative contribution .....	32
Generalizable preconditions for innovation by charitable foundations in the fields of educational and social policy-making.....	37
Selected events from the case study for the Freudenberg Foundation.....	41
Driving factors so far behind the Freudenberg Foundation's innovative vigor.....	47
Critical factors and ongoing challenges.....	53
Conclusion.....	55
Anhang / Appendix: .....	56
Bibliographie / Bibliography .....	57

## Einleitung

Innovation ist im politischen Alltag zur verbrauchten Worthölse geworden, hinter der sich häufig nicht allzu viel verbirgt. Zyklisch wiederkehrend werden damit schnell vergängliche Erlöschungshoffnungen 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 Ingangsetzung von Innovationsprozessen und geradezu Mut, unmodern zu wirken, um solange an der Verfestigung 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 voraussetzungs- voll das Verfestigen 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.

## **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.

### **Innovationslücken im staatlichen Sektor**

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 weitgehend 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

eingeschichtete Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) 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 jener 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 Bestandteil des Schullebens stärker in ihrer präventiven und kooperativen Funktion zur ganzheitlichen Förderung von Kindern und Jugendlichen herausgefordert. Damit kommt wiederum auf die Kommunen zweifelsohne die Frage der kommunalen Steuerung einer gemeinsam verantworteten Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung als Gestaltungsaufgabe zu.

#### Innovationsbedarf in der Wirtschaft

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

kehrende, 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 einem Fünftel der 15-jährigen SchülerInnen auf der untersten Stufe der Lesekompetenz bereitet das öffentliche Schulsystem derzeit nicht ausreichend auf diesen Qualifikationsbedarf vor.

### Innovatives Leistungspotenzial des Dritten Sektors

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 Stiftungsausgaben: 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?

#### Stiftungen als potenzielle Innovationsagenturen

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 ein Vertreter einer transnationalen Stiftungsinitiative.

#### Spezifisches Erneuerungspotenzial unternehmensnaher 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.

## **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 frei werdenden 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.

### **Konzeptionelle Ausrichtung und Legitimation als Innovationsagentur**

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

ganisationen erzeugter Nutzen oder auch wissenschaftliche Handlungsgrundlagen bieten ein belastbares ideelles Startkapital.

### Professionelle Innovationsstrategien

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 Verhandelns 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.

#### Innovationstauglichkeit eines neuen Handlungsmusters

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.

## **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 Überblick über das Profil der Stiftung.

### **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, Brömmeling 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, Brömming 2004). Gleichmaßen 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; vgl. a. Adloff/Schwertmann 2005). 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.

#### Innovationsrelevante Handlungsorientierungen

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, um „unabhängig von den Geldgebern, orientiert an klaren sozialen Zielen, unmittelbar wirksam und mit gesellschaftspolischem Anspruch“ zu agieren (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.



## Innovationsstrategisches Handlungsmuster

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.

### Bisherige Innovationsleistung

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)?

### Leistungsgehalt und Reichweite der 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 konzi-

piert, 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 (Radtke 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.

## **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 neben der zunehmenden Profilschärfung auch zur stärkeren Kooperation der Stiftungen untereinander feststellen.

*Strategischer Humanismus:* Das Sozialunternehmen einzelner Familiengesellschafterinnen und -gesellschafter der Firma Freudenberg in Form einer unternehmensverbundenen Stiftung ist seinerseits durchdrungen mit einem protestantisch geprägten „Geist des Kapitalismus“ (Weber 2000): Durch möglichst effekti-

ven 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 diene 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 situationsspezifische 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 Brunson/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 LehrerIn-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. „Venture Capital“ (Letts u.a. 1997) ist Geschäftskapital, das zur Erprobung innovationsverdächtiger Entwicklungen unter Erwartung risikoadäquater Erträge eingesetzt wird und eine langfristige Investition in den zur Innovationserzeugung nötigen Kapazitätsaufbau, eine gemeinsame Prozesssteuerung, die Festlegung erfolgskritischer Meilensteine, eine enge Zusammenarbeit bei der Risikobewältigung und nicht zuletzt eine Ausstiegsvereinbarung mit den beteiligten Partnern einschließt.

*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).

## 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 für den Bildungserfolg Heranwachsender 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

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 Anspruchsichte mancher Handlungsmodelle – wie z. B. Job Central als Bündel vielschichtiger Handlungsformen zur Verbesserung der beruflichen Integrationschancen von Jugendlichen – bedingt Vermittlungs- und 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 von dem wenig Erfolg versprechenden und kraftaufwändigen Versuch ab, Schwächen auszumerzen zu wollen, sondern sich, wie schon erwähnt, auf die Stärken zu konzentrieren.

## **Fazit**

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.

## Introduction

In the vocabulary of quotidian politics, innovation has become a hackneyed cliché, frequently denoting little or nothing, used at cyclically recurrent intervals to convey evanescent hopes of redemption. A suggestive term, connoting an insipid aftertaste of incessantly chasing the new and putatively better. But social innovation, contextualised in the sociological concept of social change as defined by Zapf (1989) and Gillwald (2000), denotes the protracted and consequence-fraught transformation of social thought/action patterns so as to create improved solutions for key social problems. And thus demands vigorous entrepreneurial action for setting innovation processes in motion, and not least the courage to be perceived as old-fashioned, so as to sustainedly work upon an innovation until it has become standard problem-solving practice. In view of the crisis phenomena currently proliferating in the Federal Republic of Germany, charitable foundations bear a growing socio-political responsibility for deploying their tax-privileged resources more purposefully for efficacious problem-mastering. They can, for example, (though to a restricted extent) contribute towards the urgently needed substantive, geographical and social sharing of social problems, which will thus lose their overwhelming dimensions. How difficult and preconditionally dependent it is for a protagonist of social self-organization with limited resources to anchor path-breaking innovations in governmentally dominated fields of a regulatory nature like educational and social policy, is illustrated by the reconstructed production of social innovations by the Freudenberg Foundation under discussion here. But first of all, despite already-adequate awareness levels, present-day problem areas will be spotlighted once more, so as to focus attention on current needs for social innovation. A review of the driving and impedimental forces affecting the Freudenberg Foundation's innovative potential is preceded by an overview of generalizable preconditions that charitable foundations have to meet if they wish to put through their transformational paradigms against established interests, inertia and a degree of inherent uncertainty in protracted negotiating processes.



## **Socio-political contextualization of how charitable foundations can make an innovative contribution**

Why is the question of charitable foundations' innovative contribution so topical? Why are private charitable foundations gaining in perceived importance as key players, and even more as harbingers of hope for social modernization? One answer to this is: because of unresolved modernization crises in all three sectors affecting the field of educational and social policy we are focusing on here.

Take the first of these sectors, the state. The ongoing budget deficit and the concomitant cuts in state benefits, are causing fundamental squeezes in the options available for investment and innovation. It seems a long time ago that in the Federal Republic of Germany the state was the driving force behind social innovation. The simultaneous lack of consistent political concepts from the political parties has led to conceptual innovatory impoverishment, reflected in a mood of resignation among the electorate, who no longer take state and local elections seriously at all, and are secretly looking for a new wellspring for an aspirational mindset and social bonding, one able to create a viable foundation for tackling urgent but hopefully solvable problems, one conducive to engendering confidence in the future. After all, there are more than enough problems to go round, particularly in the field of educational policymaking.

By themselves, the innovatory shortfalls in the state school systems are grave enough, and adequately familiar to all of us: deficits in cognitive pupil performance on an international comparison, increased social inequality, reduction in the teacher's role to solitary didactics-by-rote in the morning for a putative monoculturally brought-up average pupil, difficulties in establishing a soundly functioning whole-day school system, weaknesses in the continuous communication of German as a second language, in the involvement of parents, school opening, education for inculcating individual initiative, entrepreneurial thinking, team spirit and globalized careers. Difficulties that are exacerbated by the fact that educational economics and macro-economic thinking are not exactly fashionable. Intelligent savings from early investment in education is degenerating into a maxim of political rhetoric, decoupled from any soundly financed concept for action. Nor should it be forgotten that the Federal/State Commission for Educational Planning and Research Promotion (BLK), set up in 1970 when an educational council was still active, following its failure as a body entrusted with long-term overall planning for the entire educational system in

1982, has so far been *the* institution for experimental model support in the collaboration between the federal government and innovation-friendly states. The BLK will be abolished in 2007 as part of the federalism reform.

No less important is the need for action in the field of social policy. The quintessential problem here is to cushion the effects of unemployment. We are dealing here with people who have to live from their income, people whose abilities must not be left untapped, people who want to belong and who are able to help in performing socially necessary tasks. In the school or old people's care environment, particularly, there are numerous value-creating work categories with definite prospects. Youth work as part of social policy, aiming to improve the living matrix of young people, is confronted with a need to redefine entire functional areas. The child day care centers, which in Germany have hitherto not been classified under educational facilities, but subsumed under children and youth work, mostly under the substantive management of charitable organizations, are, following a resolution of the Conference of Culture Ministers in 2002, being refocused as places of preparatory learning for the school environment. With the increase in whole-day schools, the new challenge facing youth work is to function not merely as a corrective for, but as an integral constituent of school life, upgrading its preventive and cooperative function in terms of holistic support. For the local councils, in turn, this will indubitably raise the question of municipally controlled joint responsibility for school development and youth work planning as a task for the future.

What do things look like in the second sector, the business community? Measured in terms of the employment trend, the provision of trainee slots and domestic tax revenues, there is an observable decrease in economic integrative efficacy inside Germany. Economic miracles have long since been consigned to history, as have pride in the "Made in Germany" label and remaining with the same firm throughout an entire career. Thus the identificational potency of an internationally intermeshed free-enterprise economy is suffering a concomitant decline. What is increasing is fear of social exclusion and pessimism – only 13 % of the Germans, compared to 90 % of the Chinese population, according to a survey conducted by Gallup International early in 2003, think that the world is developing in the right direction. Recurrent, morally charged and thus ostensibly insubstantial criticisms of capitalism in the media fail to map out viable alternatives for humane globalization of any kind whatever, subsuming the effects of all our investment or purchasing decisions. Solidarity shortfalls between those inside and those outside are at the same time proliferating. In addition, the

business community will as from 2015 be threatened by a shortage of trained staff, amounting to as many as 3.5 million among the 30-to-45-year-olds. With 20 % of the 15-year-old pupils so far on the bottommost rung of the literacy ladder, the state school system is currently providing inadequate preparation for the qualification profiles in question.

Expectant glances are eyeing the third sector, comprising clubs, organizations, and initiatives, geared to creating solidarity, identification and the preservation of human resources. But it is precisely the charitable organizations that obtain 80 % of their funding from the state which are affected most severely by financing crises and welfare economies. All that remains is the civil society as a continuum of diverse public-sector associations. Social movements as collective protagonists, in contrast to marriages between students', women's, peace and ecological movements, will almost never pave the way for up-to-the-future thought/action patterns. Remaining hopes are pinned to the approximately 13,000 private foundations recorded at the confederation, which can act as "innovative élites" (Eisenstadt 1979) for institutionalizing improved problem-solving paradigms. Are the salutiferous expectations involved perhaps over-optimistic? In macro-economic terms, quite definitely: only 2 % of all non-profit-making organizations are charitable foundations, accounting for a mere 0.6 % of the financing in the Third Sector. The relation between the state's and the foundations' expenditures: 600 billion to 10 billion a year. 20 of the largest foundations own more than 2/3 of total foundation assets; 90 % of the foundations work on a voluntary basis. Are not the gigantic amounts due for inheritance a ray of hope on the foundations' horizon? The foundations newly founded after 1990, though at the same time less lavishly funded, have in most cases been set up by public and private-sector organizations for fund-raising purposes (Confederation of German Foundations 2000, Timmer 2005). Universal disillusionment? The obvious question to ask here is whether a relatively small professional foundation like the Freudenberg Foundation, by means of innovative initiatives on the micro- and meso-level, can in any meaningful way contribute towards remedying the modernization deficits emerging on the macro-level. Is a flea being asked to move an elephant here, and an exceptionally ponderous and crisis-riven one into the bargain?

If charitable foundations nonetheless wish to help eliminate modernization deficits in the field of educational and social policy, they have to at least relate their ostensibly independent operations to systemic innovation deficits, addressing areas where problem-solving transformational paradigms must be rendered

permanent. This is not easy for them to do from their own resources, and they are accordingly dependent (to put things in structural terms) on tapping into endogenous modernization potentials from all three sectors, i.e. people with structure-forming abilities, the will to innovate, and a cooperative mindset, in whose maturation they can invest. In the academic community, this will apply particularly to those who produce problem-solving knowledge. In administrative circles, the ideal type will be executives with a humanizing/communitarian remit. From the field of practical endeavor, the people involved will possess a realistic sense for the possible, will have internalized the perceived needs of their target groups, and accordingly operate under exigent pressure for action. Chief executives characterized by enlightened self-interest and socio-political farsightedness are likewise important partners, as indeed are responsible journalists and cooperative managers at issue-related foundations, who can help to kick-start the dissemination and advancement of potentially innovative thought/action patterns. And: innovation-focused foundations have to gear themselves to the specific action conditions of Germany itself, with its fragmented and at the same time interwoven remits of the European Union, the federal government, the state governments and the local councils. This demands decisions on the right choice of partners for the alliance concerned, whether these include a Lady Mayor, a Secretary of State in the Ministry of Culture, a Federal Commissioner, a Head of Department at the European Commission or an initiative of European charitable foundations.

If, however, foundations focused on social policy act on the basis of highly disparate interconnections with private companies, as is the case, for example, with the large foundations like the Bertelsmann, Robert Bosch, Hertie, Klaus Tschira or Fritz Thyssen Foundation, and the Freudenberg Foundation, perceived as “small but influential” (Picht 1998), the chances are greater for acting as a wellspring of social innovation along the interstices of the social sectors involved. Foundations with close ties to corporations have their social origins in and receive their requisite resources from the business community, do not operate in the profit-driven sectors, and, if they wish to achieve far-reaching changes in the field of educational and social policy, aim to penetrate into the government’s own remit. Thanks to the expanded dimension of socio-paternalistic obligations voluntarily assumed by the affluent, they possess crucial resources of legitimacy and potentially socio-entrepreneurial efficacy reserves solving social problems at a strategic interface. Company-linked foundations are on the one hand particularly affected by developments in all three sectors. This is manifested

inside Germany, for example, in the dynamic balance between increasingly internationalized companies and what are often nationally focused foundation activities, or in the question of corporate citizenship as a potentially auspicious field of collaboration between private-sector companies and charitable foundations. On the other hand, they can produce social innovations with trisectoral coverage, as demonstrated by the French joint foundation called FACE. Staff from FACE's member companies help young adults to kick-start their careers by coaching them in job applications and providing general advice. The mentoring arrangements are brokered and supported by foundation employees, who receive money from the state. "Parrainage" (= sponsorship) is the name of this concept, which benefits everyone involved.

## **Generalizable preconditions for innovation by charitable foundations in the fields of educational and social policy-making**

What must a charitable foundation with limited funding have in the way of wishes, knowledge and capabilities in order to evolve recurrent innovative vigor in specific subsystems? It is not difficult to imagine that lasting anchorage of improved problem-solving concepts in the field of educational and social policy by a protagonist of social self-organization that possesses no governmental power of sanctions, is by no means a simple task. From a different viewpoint, though, charitable foundations enjoy a crucial advantage. In contrast to governmental subsidies, assigned on a statutory basis, the foundation's funds have no strings attached: they can be used as catalytically efficacious venture capital, without any protracted decision-making procedures, on the principle of an extensible ladder: private investments in infrastructures provided or co-financed by the central government or local councils enable innovations to be tried out that ideally, through determined endeavor, lead to the model created being adopted into the standard system, thus freeing up private funding again for further innovations. This is possible only as long as dependable basic financing is assured by the government. It is not least for this reason that innovation-driven foundations in regulatory fields dominated by the government are vulnerable to any withdrawal of public funding.

The paramount precondition for a charitable foundation to produce social innovation is the basic concept involved, i.e. its fundamental comprehension of what social changes it is aiming to achieve as a charitable organization. In contrast to a purely charitable focus, for example, or a commitment to heritage preservation, this means that an innovation-driven foundation has taken a conscious decision to make a vigorous contribution towards upgrading social adaptive and steering forces by focusing its work on overcoming key social problems. In order to obtain the requisite credibility as innovation drivers, foundations need acknowledged sources of legitimacy. They have to be perceived as trustworthy; their actions have to nourish the expectation of ensuing social benefits. Viable conceptual seed capital can be provided by respected founder personalities, such as charismatic entrepreneurs, by benefits created through predecessor organizations, or also by academic understructures for appropriate action.

It is no less crucial that foundations targeting innovation possess innovation strategies that are highly efficient and internally consistent, i.e. appropriately matched to the protagonists and action opportunities involved. Relatively small foundations, in particular, have to deploy their resources purposefully at strategic points of leverage, so as to generate maximum effect for a small outlay. They have to be able to effectively influence innovation processes – from recognizing an unresolved key problem, the trialing and development of transferable answers, all the way through to securing political support – until on at least one level of the multi-layered political system tasked implementation or at least the conceptual models involved have been appropriately transformed (cf. Fig. I in the appendix). “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”, reads a contemporary translation of what Machiavelli, as an expert on issues of power, already knew back in 1513 (quoted in: Rura-Polleys 2001: 7536).

Social innovations generally involve improved answers to difficult key problems that no social protagonist is able to solve by acting alone. Goal-driven concerted campaigns involving several different social subsystems or administrative departments with disparate remits are indispensable. Above and beyond any particular individual case, charitable foundations accordingly need an efficacious source of mobilizing vigor from intermeshing cooperative relationships with power/capability promoters from the political, civil service and academic communities, executory bodies and civil society, with a key role being filled here by collaboration with governmental or municipal bodies. To become recognized as capable partners for governmental and municipal bureaucracies, a foundation's managers simultaneously have to possess the appropriate specialized knowledge. The most organizationally typical influencing instrument in negotiatory networks, however, is classically funding in the form of seed-money. But crucial roles for actual adoption of a foundation's own proposals are also played by networking incentives, recognition and reputation enhancement, learning gains from consultancy and advanced training, or the purposeful involvement of persuasive, strategically skilled persons. Strategic competence subsumes recognition of the applicable rules, opportunity structures and tactical alliance potentials on offer, so as to perceive what games are possible, what constraints are inevitable, and what in-house steering potential can be effectively contributed. Not least, the term subsumes choosing the right juncture and the art of negotiation with the aim of obtaining majority support. This spotlights a key precondition for innovative action by foundations: social policy as a vocation, as a

profession with a specific competence profile for effectively deploying private funding in the public sector.

But even the most ingenious political marketing and the best negotiating skills are of little use if the goods being sold are inadequate. From the innovation researcher Rogers (1962), we know that innovations are easier to implement and disseminate if they are perceived as more advantageous than their predecessors, tie in with existing value systems, appear easily comprehensible and simply explicable, and can be tested without any major risks. It may take several years, or even decades, before an innovation evolves into an accepted and broadly anchored pattern of thought and action. For the speed of dissemination in a social system, it is not only the putatively objectivizable characteristics of the innovation that are of vital importance, but also the mutual feedback between the early users and those who have as yet not utilized the possible innovation or are adopting a critical attitude towards it. A crucial role is played in this context by opinion-formers on specific issues. Rogers proceeded on the assumption that when a critical threshold value for acceptance of the innovation has been exceeded, the forces of interaction are so great that the other members of a social subsystem will follow. For a foundation's work, this means that foundations have to support application-responsive information flow to the right persons at the right time through what are called "change agents". Innovations thus possess biographies, need time and care before they mature. The consequence for innovation-driven foundations is that they have to possess immense power of perseverance and a concomitantly tenacious commitment to overcoming opposition and setbacks.

This is attributable to the difference between an innovation and an invention. The term "innovation" describes the consequence-fraught introduction of an innovation in a social system, and is linked to permanent and beneficial adoption by the users involved. Invention relates to what is in most cases a scientifically based or also an adventitious experimental discovery, which in no way necessarily triggers collectively acting innovation processes (Zapf 1989, Gillwald 2000). The economist and sociologist Schumpeter cited historical examples to indicate the relative lack of consequences entailed by scientific knowledge or inventions: Greek science had not impelled the Ancient Greeks or Romans to build a steam engine, although theoretically all the preconditions may have been in place, and even Leibnitz's recommendation to build the Suez Canal did not take effect for another two centuries. Between the new knowledge available and its practical efficacy, long-term entrepreneurial processes have to be purposefully



put into motion. This applies equally to political or social enterprises (Schumpeter 1947). Being socially innovative thus most definitely does not mean continually discovering something new, it means marketing an insight to the politicians until it has become standard practice. Path-breaking social innovations are accordingly rare, while path-reinforcing social changes are more likely to materialize.

## **Selected events from the case study for the Freudenberg Foundation**

In what way does the Freudenberg Foundation live up to these preconditions? Can the Freudenberg Foundation justifiably describe itself as an innovation agency in terms of its action focuses, action strategies and institutionalization successes so far? The term “innovation agency” is here used in a generalized sense to denote an organization that firstly aims to bring about social innovations, secondly knows how this is to be accomplished, and thirdly has already in its evolving history created something new that can justifiably be defined as a social innovation. But first of all a brief outline of what the Freudenberg Foundation is.

A provisional classification would initially place the Weinheim-based Freudenberg Foundation, set up in 1984, among the Federal Republic of Germany's heterogeneous foundation matrix, highly concentrated in terms of its capital base, and measured in terms of economic clout, self-image and mode of operation, in that tenth whose annual volume of expenditure lay between one million and ten million deutschmarks, and employed its own staff. The average assets of the ten largest foundations, which include the Volkswagen, Bosch and the non-profit-making Hertie Foundation, came in 1991 to 52 times as much as the Freudenberg Foundation's resources. In 2003, the ten largest foundations spent on average 21 times as much as the Freudenberg Foundation expended (Anheier 1998, Brömmeling 2004). In the world of charitable foundations, the Freudenberg Foundation has meanwhile established itself as a relatively small organization of great perceived efficiency “with a high socio-political reflection level” (Maecenata Aktuell 2004). In 2004, the Freudenberg Foundation was part of the statistically determined 4 % of all German foundations owning company shareholdings (Confederation of German Foundations 2005). In line with an internal policy decision taken by the foundation in 1989, to become active abroad as well outside specifically earmarked donations, the Freudenberg Foundation was in the early 1990s among the 4 % and in 2000 among the 10 % of all foundations with an international action radius.

As a proactive foundation, which “itself develops and/or supports projects, and is thus positively identified with them”, but at the same time also reacts to “applications as external review categories for new developments”, it belongs to the sixth of all German foundations with both operative and donational funding activities (foundation archive, Brömmeling 2004). In its original charter, the

foundation has also committed itself to launching active projects for strengthening individual initiative and self-help resourcefulness, leading to “transferable models” in social environments “where economic and social discrimination” can be discerned (guidelines laid down in 1984). The Freudenberg Foundation is, alongside the Volkswagen and the Robert Bosch Foundations, the third German foundation to form part of the professionalization tendencies in the foundation sector, not least under the aegis of the “International Network on Strategic Philanthropy”, launched in 2001 by the Bertelsmann Foundation, the Mott and Ford Foundations, for example. To sum up, the Weinheim-based non-profit-making organization can be comprehended as a professionally operating, relatively small foundation with an international range and a strategic focus, aiming to achieve its socio-political goals by both operational support and donational funding.

Does the Freudenberg Foundation aim to be innovative, and does it possess the requisite resources? On the normative level, first of all an authentic commitment can be discerned on the part of the organization’s founders to strategic humanism as a paramount source of motivation and legitimacy. It was not the charitable corporate mindset (though this was most certainly also embedded in the socio-political traditions of this family firm, dating back to 1849) that in the mid-1980s led to the Freudenberg Foundation’s being set up. Rather, it was created as a professional organization by individual family partners of the internationally operating conglomerate Freudenberg & Co., as an organization designed to act “independently of its financial backers, focused on clearly defined social goals, directly effective and with socio-political aspirations” (foundation archive). Thematically, the Weinheim-based foundation has from the very beginning focused on remedying systemic innovation deficits in the field of cross-facility education and the integration of children from immigrant backgrounds, and after 1990 on the neglected fostering of democratic culture, initially and in particular in the east of Germany

In strategic terms, the foundation operates on the model of a linking agency, a concept crystallized by the American educational researcher Havelock in the early 1970s as effective action structuring from more than 4000 studies: the task of linking agencies is to foster knowledge and communication bridges between decision-makers from different social subsystems and specialist administrations with disparate remits, until a sustainably improved transformation of the tasked situation has been created by problem-solving application of new knowledge (Havelock 1976). In regard to the limited testing of an innovation’s viability in

terms of its relative advantage, its cultural integrability and its easily comprehensible use for solving a neglected communitarian need, plus knowledge-based, omnidisciplinary communication of the potential benefits in the event of permanent adoption, and a concomitant expansion of decision-making scope for the politico-administrative system involved, the Freudenberg Foundation simultaneously exhibits typical procedures of a “change agent” as defined by Rogers (1962) and Toepler (1996). This can be exemplified by the testing of a pupils’ club, the role-model involvement of foreign company proprietors in the system of vocational training, or more recently the transfer of service learning from the Anglo-Saxon territories. Potentially innovative approaches are either trialed in the field-proven network of practical partners, chief among them the Regional Work Centers (RWCs), or carried out as model-status foundation projects in conjunction with the Model Project Research Group. The field-work and specialist competences thus acquired empower the foundation to provide empirically underpinned political advice. In order to avoid model failures and to ensure prospects of follow-up financing, the organization prioritizes sustainably effective cooperation, particularly with government agencies or local councils.

In structural terms, the Freudenberg Foundation possesses a mixture of “weak ties” (Granovetter 1973) and strong “bonding social capital” (Putnam 2000). “Weak ties” in the sense of loose bonds between disparate groups are suitable for supplying a sizable number of people, over a social distance, with knowledge that with high probability possesses an innovatory value. Thanks to broadly diversified network links to functionaries in the academic, executory, political, administrative, media and foundation communities, the Freudenberg Foundation receives early knowledge of recent developments in social subsystems, and by means of appropriate feedback can map out where path-breaking scope of action is emerging. “Bonding social capital” is required in order to preserve the tenacity and the requisite competence base for reform processes, on the basis of a shared will to drive forward socio-political change, particularly within the framework of the context of the Freudenberg Foundation’s vital team of adjuvants centered around the Model Project Research Group and the foundation’s Board of Trustees.

Finally, can it be claimed that the Freudenberg Foundation has already brought about a social innovation? Social innovation as a product is here comprehended, with reference to Zapf and Gillwald, as a consequence of protagonists’ actions in intermeshed protagonists’ constellations and as the anchoring of an innovation in

terms of a generally accepted perception/action pattern. Social innovation as a process subsumes conflict-laden pushes of creation, dissemination, continuous use and qualitative enhancement. It is legitimate to speak of a social innovation in the field of educational and social policy when a new kind of problem-solving pattern has been permanently anchored on at least one action level of the multi-layered political system as a standard feature. It can be demonstrably claimed as a major accomplishment of the Freudenberg Foundation that it has made a crucial contribution towards permanently establishing in what are meanwhile 43 municipalities in six of Germany's states a new executory model, namely the Regional Work Centers (Gerber 2006). What, then, constitutes the specific innovatory content of the Regional Work Centers (RWCs) developed in the late 1970s?

An innovation's altered performance profile - respectively the "eternal reincarnation of the new", as Walter Benjamin put it - can only be spotlighted in a comparison with previous action patterns. The predecessor model for the RWCs was what are called Regional Pedagogic Centers (RPCs), which were designed to implement educational policy goals by supporting teachers on the basis of specialized pedagogic insights for methodologically enhanced classroom practice. In contrast to these RPCs, set up in Lower Saxony and Rhineland-Palatinate in the mid-1970s, the Regional Work Centers (RWCs) were conceived as cross-facility brokering agencies which, far beyond the confines of general schooling, were designed to exert an activating influence on youth work, local community work, further education, cultural heritage preservation, vocational college and private companies, so as to foster support for foreign children and young people (a keynote previously neglected by the Education Council), and – building on the concepts of "community education" – to overcome the distance between public-sector institutions and the family home. The RWCs thus also established a specific link between the educational reform strategies focused in the early 1970s on wider school autonomy and internal renewal through school-responsive support agencies and the question unaddressed in the educational reform debate of how to integrate children from immigrant families by means of an interculturally driven broadening of the school environment's mindset.

The RWC was thus a path-breaking transformational initiative when promotion of educational success and social integration of foreign children was organized as a shared task for youth workers, schools and families, and was thus placed in the hands of teachers, specialist social workers and semi-professionals all collaborating in a single institution. At the same time, the support tasks were no

longer to be placed in separate remits dictated by the parents' nationality or the mode of arrival (work migration, resettlement, flight), but in the responsibility of a single work office with multicultural teams, whose institutional stance was to be located wherever possible between administrative integration and functional autonomy. Cooperation between multi-professional and multicultural teams is in North Rhine-Westphalia still a valid constituent of statutory state guidelines for setting up municipal RWCs.

Ahead of their time, the RWCs have always incorporated both a reinforced municipal responsibility for education favoring a holistic approach to helping children and young people, of the kind increasingly under discussion nowadays (Radtke 2003). The model of the multicultural school receptive to the concerns of parents and the residential environment was from the very beginning rooted in both concept and practice, and was thus simultaneously the forerunner of altered mental models emphasizing a self-image of Germany as a nation with a high proportion of immigrants and a concomitant necessity to organize education and social work accordingly. The Regional Work Centers, for their part, have contributed towards disseminating the relevant pioneering methodological action concepts, whether in the form of community education, intercultural education and early linguistic support, and – following their extension to the east of Germany – of prevention and intervention strategies for combating right-wing extremism, e.g. in the form of mobile consultancy teams, training of peer leaders for democracy and intercultural competence, or education in elementary democracy. so far there has been no analysis of how the RWCs' interventions have in the long term affected the educational success of the children and young people involved, or of the intended growth in democratic competence (Herwartz-Emden 2003).

The Freudenberg Foundation did not itself invent the concept of the RWCs as an institution, though in other institutional roles the persons active in the Freudenberg Foundation had played a vital part in their development. It can, however, be demonstrated that in particular the permanent establishment and dissemination of the RWCs as standard-practice institutions under state law in what are meanwhile 27 North Rhine-Westphalian municipalities, against opposition from the large charitable organizations, was crucially attributable to support from the Freudenberg Foundation. At the same time, transfer of the function model in the early 1990s to the eastern states of Germany is attributable to the socio-political input of the Freudenberg Foundation. The Weinheim-based

foundation is still investing in supra-regional quality enhancement and networking of the RWCs, and in maintaining their original spirit of reformist zeal.

## **Driving factors so far behind the Freudenberg Foundation's innovative vigor**

A closer examination of the Freudenberg Foundation's proactive history enables innovation-relevant *key factors* to be identified, which may be crucial to innovatory success in the future as well. Of course, the mutual interaction of these factors and their individual magnitude is determinant: too much of a good thing can be harmful. No less delicate is the fact that a single conclusive KO factor can cause the factor product to shrink to zero. Nonetheless, there are empirical indications for the driving force exerted by crucial effectual forces, which will be spotlighted here.

*Tradition:* traditional concerns and experiences from the company's/family's history in the field of youth work, self-generated initiatives for residential building support, and assumption of responsibility in local politics by senior managers of the Freudenberg company firstly ensure the requisite experience and competence, since for social innovation at the very least substantive knowledge and tenacious commitment are essential. At the same time, authentic ties of the foundation's originators to socio-educational concerns constitute the foundations' underpinning of legitimacy.

*Triangular expertise:* thanks to the preceding establishment of the Ettlingen Circle, involvement in the Education Council, and initiation of the Ettlingen Debates Foundation by senior managers of the Freudenberg company, the Freudenberg Foundation has been able to draw upon vital experience of how social transformational patterns can be driven forward by a concerted approach involving a business community proactively committed to the civil society, application-responsive academics and a cooperative state. The Ettlingen Circle, for instance, active between 1957 and 1977, and featuring senior managers meaningfully involved in educational policy-making, working together with academic experts, continued towards ensuring that the 9<sup>th</sup> school year was introduced in the Federal Republic of Germany. In 1974, the Education Council, which included Hermann Freudenberg, recommended the nationwide establishment of regional school support agencies modeled on the Regional Pedagogic Centers, while donations for the Weinheim-based firm were used in 1979 to trial the prototype for the Regional Work Centers (RWCs) on the spot.

*Professional construction:* in line with a recommendation from the Director of the Dutch Bernard van Leer Foundation (a friend of the family), the Freudenberg



Foundation was set up in 1984 as a professional foundation with full-time staff. "Do you want to create a decent, proper foundation or do you and your brother just want to indulge a hobby?" Willem Welling had asked Hermann Freudenberg shortly before the foundation was set up. Spending money effectively, he pointed out, is a profession, and you need a professional management to be competitive with government agencies. The aim was to hire far-sighted experts with a socio-political commitment, so as to ensure that no special interests were pursued. And good public relations work is necessary, which is why the principle of "do good and don't talk about it" has to be abandoned. The simultaneously affirmed clear separation of company and foundation was designed to prevent the possibility of profile/efficacy losses were the foundation to be used as an instrument for furthering the company's interests (foundation archive). This recommendation became the guiding principle behind the foundation's construction.

*Anti-cyclical, long-term foundation policies:* from the very beginning, the Freudenberg Foundation aimed to pursue its issues with long-term tenacity, and with the aid of transferable models help to smooth the path towards dependable transformation in the project being tasked. For more than 20 years now, the foundation has been working on its core issues, the proactive support of children and young people with an immigrant background and securing a permanent role for key projects involving interculturally driven broadening of the school environment's mindset.

*Cooperative focus:* in accordance with its guidelines, the Freudenberg Foundation was back in 1984 already focused on cooperation with other foundations and in particular with governmental/municipal partners, so as to increase the chances for changing standard practice. Back then, this was an atypical phenomenon in the Federal Republic of Germany's foundation scene. Nowadays, there is a discernible trend towards professionalization and thus towards closer cooperation between the foundations involved.

*Strategic humanism:* the charitable enterprise of individual family partners from the Freudenberg company in the form of a foundation linked to the group was back then imbued with a "spirit of capitalism" (Weber 2000) rooted in the Protestant ethic: by maximally efficacious use of the firm's own investments, the aim was to optimize integrative gains and educational enhancement for children, young people and families. For this reason, high importance is attached to systematized/methodical procedures and strategic partnerships.

*Plausible practice:* it is crucial for the disseminability of innovative action paradigms that by reason of their plausible feasibility they contain generalizable

answers to exigent practical problems, while at the same time they can be meaningfully linked to academic insights and fitted into the existing options for institutional action. This can, for example, be adduced for the Regional Work Centers themselves, the pupils' clubs, the involvement of foreign self-employed protagonists in the systems of vocational training or also for service learning as an interculturally driven broadening of the school environment's mindset, adopted as an integral part of the curriculum.

*Flexible action models:* in contrast to technical innovations, social innovations are not prototypes, with a blueprint qualifying them for mass production. Rather, what's needed is to develop flexibly applicable basic methodological concepts for locally disparate starting situations. The basic models actually sponsored as a policy decision by the Freudenberg Foundation are therefore constructed as flexible tools of action, enabling interactive solutional processes to be initiated in response to disparate local requirement profiles: the Regional Work Centers, for instance, as highly versatile functional synergies for jointly addressed problem categories involving youth work and schools, pupils' clubs with a school-specific profile ranging from self-organized leisure activities to conducting projects in the local neighborhood, and community coaching as a process-concurrent approach for combating right-wing-extremist hegemony in responsive dependence on the local problem/situation involved.

*International experience:* the incorporation of empirical feedback from international practice, already stipulated in the 1984 guidelines, has always constituted a source of innovation-relevant input for the Freudenberg Foundation. This has mostly taken the form of practical visits or observer missions by the foundation's executives themselves, and by those who appraise the structural models in terms of their transferability and are tasked with supporting their trialing in a new context. The concepts in whose transfer the Freudenberg Foundation was crucially involved include community education, education for enterprise, service learning or also constituents of the Danish vocational training system, like the logbook for career recording, which became the model for the "Qualipass".

*Model trials with the BLK:* the foundation's partnership with the Federal/State Commission for Educational Planning and Research Promotion (BLK) has repeatedly offered opportunities for firstly trialing path-breaking models like pupils' clubs or pupils' firms, progressing capacity creation for this purpose, and at the same time increasing the chances for institutional underpinning through progressive programs at state level.

*Network:* in terms of board memberships, formalized collaboration and informal contacts, the Freudenberg Foundation can draw upon an extensive relational network involving key functionaries from academia, the church, the civil service, charitable foundations, NGOs, cultural organizations and the media.

*Practical relevance:* measured by the interaction density with practical partners and the foundation staff's own involvement in developing, supporting and evaluating practical projects, the foundation exhibits a high level of practical relevance, particularly to the RWCs, which constitute the core of the foundation's reality-interfaced structural network.

*Links to academia:* at the same time, there are discernibly close links with the academic community. Cooperation with academics has repeatedly served to pinpoint systemic demand deficits, to evaluate pilot projects and to legitimize innovations targeted by the foundation's policies. The closest ties with academia at present are with the group of researchers headed by Wilhelm Heitmeyer, relating to the long-term study on group-referenced misanthropy, whose results are being rendered usable for intervention strategies through public relations work and a dialog between academics and executory bodies.

*Project family:* as a central constituent of the foundation's social capital, a core group of persons can be identified who thanks to shared reformist-pedagogic ideals and long years of shared commitment have close mutual ties, in some cases quasi-familial, and are willing and able to help translate innovations into reality. This include particularly the Model Projects Research Group, which acts as a sponsor for cooperative projects of the Freudenberg Foundation, but also the Board of Trustees themselves, who have to approve the program.

*Investment in key persons:* investment in key persons with structure-forming potential and appropriate powers of persuasion, mostly for the field of the civil society, is viewed as vital by the Weinheim-based foundation for enabling innovations to be implemented and disseminated. The awkward aspect here is that relatively small foundations are particularly vulnerable to failures by individuals.

*Alliances of problem-solvers:* the Freudenberg Foundation functions recurrently as a liaison agency between functionaries from different social subsystems. The persons involved are, for instance, responsible protagonists from the civil service, practical agencies, the academic community and foundations, brought together, for example, under the aegis of the conferences in Weinheim, and ideally combine to identify those innovations that promise the most efficacious solution to the problem concerned, and act to promote its dissemination. Pragmatically

speaking, use is made in the negotiatory networks created of “bargaining” in addition to problem-solving as a mode of resolution (Scharpf 1994).

*Steering influence:* despite providing what is in most cases limited funding of its own, the foundation secures for itself in all strategically significant initiatives a high level of steering influence, mostly through its own co-sponsorship, involvement in steering committees for the projects being sponsored, or by contractual agreements with the practical partners involved.

*Dissemination agency German Children and Young People Foundation (DKJS):* the Freudenberg Foundation played a crucial role in setting up and supporting the DKJS as a permanent institution, originally created in 1994 as an project of the International Youth Foundation, set up as a concerted initiative by private companies, charitable foundations and east German state premiers. Its original function is to disseminate successful projects for children and young people. As an organization accepted as above party politics, the DKJS was the Freudenberg Foundation’s principal partner for the dissemination of pupils’ clubs and pupils’ firms, whose original model had been developed by the RWC in Berlin in conjunction with the Freudenberg Foundation.

*Strategic competence:* strategic competence, says Scharpf (2000), can be generally measured in terms of the ability possessed by specifically acting persons to perceive structurally neglected needs, to initiate problem-solving concepts and to disseminate intended prototypes, factoring in the connectibility of the protagonist’s own action to currently applicable rules, to existing opportunity structures, and to situation-specific constellations of protagonists. The Freudenberg Foundation has repeatedly succeeded in asserting its own policy-based reformist intentions in ‘windows of opportunity’, demonstrably in the case of the “Training by the foreign self-employed” project and the pupils’ clubs.

*Creative optimism:* the Freudenberg Foundation’s activities are illumined by a not insignificant climatic content of innovatory focus: the generation of hope by means of unbroken creative optimism and communicating one’s own projects as a feasible and persuasive contribution towards a holistically inclusive solution, engendering the bonding spirit of an integrative paradigm concept. Problems can be solved jointly, and a hortatory approach to problems will mobilize the inherent strengths of those involved, is the underlying message.

*Overselling:* closely related to creative optimism is the hope production process designated as “overselling” by Brunsson/Olsen (1992), utilizing a suasion-focused overemphasis on the practical improvements achievable. Micro-projects are frequently depicted as levers of fundamental change. Pupils’ clubs or service

learning, for instance, are communicated as an opportunity to bring about changes in the relationship between teachers and pupils, or in the organization of the curriculum. The district-referenced “Youth Empowerment Partnership Programme” (YEPP) was initially rejected as an option for contributing towards a “social European city”.

*Storytelling:* as a specific method of internal and external public relations work, the foundation adopts a procedure known as “storytelling”. Path-breaking empirical feedback is compressed into key stories in the sense of semantically dense descriptions, and utilized as part of the hortatory process of persuasion. Examples here include the case histories in the foundation’s 20-year report.

*Embracement of prudent risk:* the Freudenberg Foundation repeatedly utilizes venture capital for trialing potentially innovative action models in its network.

*Focus on results:* ‘Meetings have to have consequences’ and ‘The results are what matters’ are principles visibly manifested in the effectual history of the Freudenberg Foundation. These guidelines constitute the basis of professional innovation management, with high levels of expectation for forward-focused action on the part of everyone involved.

For the future-driven organizational development of the Freudenberg Foundation, however, factorial analysis could not be rendered dependably useful until application of a scenario methodology, of the kind evolved by Ute von Reibnitz (1991), for example. This enables the interaction of the various factors involved to be mutually weighted from the viewpoint of all an organization’s members. A procedure of this kind also hones sensitivity levels for critical threshold values: excessive risk-embracing put an organization at risk, just as excessive creativity can morph into chaos. At the same time, the scenario methodology makes it possible to identify the driving forces with the greatest anticipated leverage effect. This in turn helps to define an organization that gears its operational strategy to its greatest strengths. The management researcher and teacher Fredmund Malik (2004) recommends focusing on your own strengths and matching the innovation task involved to these strengths.

## Critical factors and ongoing challenges

At the same time, an analysis of the innovative vigor reveals *critical factors*, which may seriously impair the Freudenberg Foundation's innovatory success.

*Intervene at an early stage of the biography:* it was only late that the Freudenberg Foundation drew the appropriate conclusions from its own experience, that the most promising approach is to begin assisting children at an early stage in their biographies, and involve their parents as well. Despite path-breaking actual projects of its own back during the mid-1980s in Gelsenkirchen for linguistic assistance and fostering integration of mothers and children with immigrant backgrounds even before they enter school, the foundation did not succeed in developing a successful strategy for duplicating early linguistic assistance. Nor did the Freudenberg Foundation initially tap into the experience gained by the Robert Bosch Foundation, which in the early 1980s was one of the first foundations in Germany to prioritize kindergartens as motors of integration. It is only since 2001/2002 that the Freudenberg Foundation, together with the Linden Foundation, has been systematically investing in preschool education as part of linguistically referenced integration promotion and education in democracy, precisely in order to address the results of small-child and brain research currently receiving much coverage in the media. In places, a procyclical engagement with topical educational-policy issues is discernible.

*Multiplicity of launched initiatives with a systemic change mission:* in view of its limited resources and the time required to bring about lasting changes, the foundation at first glance is attempting too much at once. The current innovatory developments include service learning, peer leadership training, language assistance and parent activation by means of Rucksack , local integration strategies or the strengthening of regional training policies. There is a danger that the foundation will overreach itself by attempting to organize the totality of substeps required for the innovation. Moreover, innovations once launched must be continually fostered, to ensure that they do not vanish into oblivion again and that they preserve their reformatory spirit and their efficacy content (e.g. RWCs, pupils' clubs). Upon a second glance, the ambivalence of this approach is apparent. It can be demonstrated that the foundation is always keeping several different balls in the air, has several potentially innovative projects on the boil, so to speak, enabling it to flexibly exploit any opportunities on offer so as to prioritize the one project paradigm or the other. This manifestly vital diversity renders it

more difficult to concentrate on prioritized concerns and to focus on knowledge management, consultancy competence and network organization.

*Complexity:* the complexity and aspirational density of some action models – such as Job Central as a matrix of multi-layered action forms designed to improve the chances of vocational integration for young people – inevitably entail impediments to communication and dissemination. In order to achieve wider efficacy or lasting institutional anchorage, innovations have to be easy to explain and comprehend. Their benefits must be amenable to effective communication to the public in order to find acceptance.

*PR strategies:* in most cases, the Freudenberg Foundation publicizes its work only for a restricted specialist public, and makes lesser use of the mass media's capabilities for communicating the action models envisaged. At the same time, this puts the scope of PR work in a realistic proportion to the financial and human resources available. After all, the Freudenberg Foundation's products seldom involve simply adoptable action paradigms: they are concepts that require training, consultancy, mutual feedback and organizational development in order to attain broad-spectrum efficacy.

*Disappointment production:* one risk involved in "overselling" is that disappointment will ensue if the anticipated or pre-announced benefits from the foundation's projected innovation do not swiftly materialize.

How can a weak-point analysis of this kind be utilized for organizational development aimed at preserving innovative vigor? First of all, a scenario can be developed to determine whether one of the critical factors identified is a critical KO factor that would endanger the success of the innovation as a whole. The task then is to take joint action for ensuring that this does not happen. An open organizational culture is critical to a successful process of improvement: it needs, of course, the celebrated culture of error-friendliness, which ensures that people can learn from their mistakes, since individual errors are not infrequently indicators of structural problems, and contain useful information on systemic opportunities for improvement. Nonetheless, Malik's recommendation remains pertinent here too: he advises not attempting to eradicate weaknesses with protracted and often less-than-effective efforts, but rather, as mentioned above, concentrating on the strengths available.

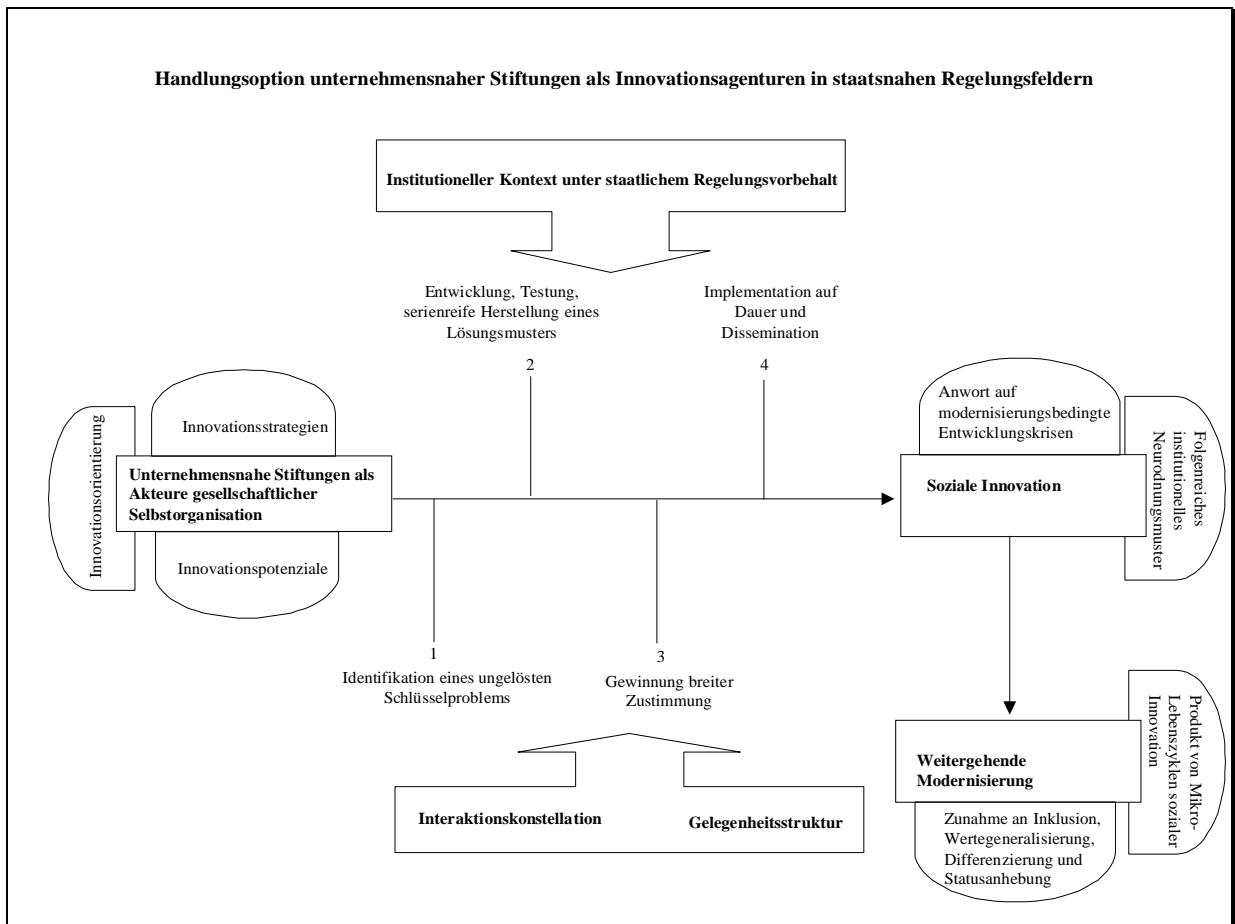
## **Conclusion**

The case study on the Freudenberg Foundation first of all makes it clear how long and rich in stumbling blocks the path of social innovation actually is, and that it is nonetheless worthwhile for foundations to take it if they wish to make a lasting contribution towards humanizing and modernizing the educational and social systems. It additionally addresses the question of where and how current and future foundation staff are prepared for truly innovative and responsible social policy-shaping as a vocation, for a profession that demands competences for ensuring sustainedly efficacious deployment of private funding in the public sector.



## Anhang / Appendix:

Schaubild / Diagram 1



## **Bibliographie / Bibliography**

- 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 Ettlinger Kreis – Bildungspolitischer Rückblick und Perspektive. Referat beim 41. Ettlinger 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 Freudenber 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, Singapore: 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 / Source attributions to newspapers and non-academic periodicals**

Brömmeling, 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, P. 32

Brömmeling, 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, P. 32

Brömmeling, Ulrich (2004c): Mäzene von link 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, P. 26

Brömmeling, 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, P. 26

Brömmeling, Ulrich (2004e): Konzerne schmücken sich gerne mit einer Stiftung. Unternehmen und Unternehmer bilden den 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

Brömmeling, 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 ACTUELL. 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 / Archive documents**

Archiv der Freudenberg Stiftung (StA)

Firmen- und Familienarchiv Freudenberg (FFA)

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

## *Reihe Opuscula*

Kostenfreier Download unter [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)

2001	Nr. 7	<b>Stiftungen in Körperschaftsform</b> Eine empirische Studie als Beitrag zur Klärung des Stiftungsbegriffs. Frank Adloff, Andrea Velez
	Nr. 8	<b>Operative Stiftungen</b> Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung zu ihrer Praxis und zu ihrem Selbstverständnis. Frank Adloff, Andrea Velez
2002	Nr. 9	<b>Förderstiftungen</b> Eine Untersuchung zu den Destinatären. Frank Adloff
	Nr.10	<b>Gesetz zur Modernisierung des Stiftungsrechts</b> Eingearbeitet in die durch das Gesetz geänderten Gesetze und Verordnungen. Gesine Bock (Bearb.)
2003	Nr. 11	<b>Die Verwaltungskosten von Nonprofit-Organisationen</b> Ein Problemaufriß anhand einer Analyse von Förderstiftungen Rainer Sprengel, Rupert Graf Strachwitz, Susanne Rindt unter Mitarbeit von Sabine Walker und Carolin Ahrendt
	Nr. 12	<b>Die Kultur der Zivilgesellschaft stärken - ohne Kosten für den Staat</b> Gutachten für den Deutschen Kulturrat Rupert Graf Strachwitz
	Nr. 13	<b>Staatliche Förderungsmöglichkeiten für das Fundraising von Umwelt- und Naturschutzverbänden</b> Gutachten für das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Rainer Sprengel, Eva Maria Hinterhuber, Philipp Schwertmann, Bernhard Matzak
2004	Nr. 14	<b>Sind NGOs transparenter als zwischenstaatliche Organisationen und internationale Unternehmen?</b> Eine Analyse des Global Accountability Reports 2003 Annegret Reisner
	Nr. 15	<b>Die gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG)</b> Renaissance einer Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement? Rainer Sprengel
2005	Nr. 16	<b>Spendensendungen und Spendenabwicklungspraxis der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland</b> Christoph Müllerleile
	Nr. 17	<b>Die größten deutschen Stiftungen.</b> Ergebnisse einer Stiftungsrecherche Thomas Ebermann, Rainer Sprengel
	Nr.18	<b>Strategische Philanthropie</b> Die Umsetzung des Stiftungszwecks durch eine Großstiftung am Beispiel der Fondazione Cariplo Philipp Hoelscher
	Nr. 19	<b>Organisationen der Zivilgesellschaft und ihre Besteuerung</b> Vorschlag für eine grundlegende Reform des Gemeinnützigkeits- und Spendenrechts
2006	Nr.20	<b>Die Stiftung als Schulträgerin</b> Eine Untersuchung zur Möglichkeit der Trägerschaft kirchlicher Schulen durch Stiftungen am Beispiel Nordrhein-Westfalen Stefan Sieprath
	Nr.21	<b>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</b>  <b>The long march of social innovation – How charitable foundations can contribute towards social change in the fields of educational and social policy - A case study on the innovative vigor of the Freudenberg Foundation</b>  Pia Gerber



MAECENATA INSTITUT  
FÜR PHILANTHROPIE UND ZIVILGESELLSCHAFT  
AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
ALBRECHTSTRASSE 22, D-10117 BERLIN-MITTE,  
TEL: +49-30-28387909, FAX: +49-30-28387910  
e-mail: [mi@maecenata.eu](mailto:mi@maecenata.eu)  
INFO. [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)