

Bethmann, Steffen

Working Paper

## Stiftungen und soziale Innovationen

CEPS Working Paper Series, No. 1

**Provided in Cooperation with:**

University of Basel, Center for Philanthropy Studies (CEPS)

*Suggested Citation:* Bethmann, Steffen (2014) : Stiftungen und soziale Innovationen, CEPS Working Paper Series, No. 1, University of Basel, Center for Philanthropy Studies (CEPS), Basel

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/214108>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**CEPS Working Paper Series**  
**No. 1, März 2014**

## **Stiftungen und soziale Innovationen**

Steffen Bethmann  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Center for Philanthropy Studies  
Universität Basel

### **Zitiervorschlag:**

Bethmann, S. (2014). Stiftungen und soziale Innovationen. CEPS Working Paper Series, 1, Basel: CEPS.

**ISSN: 2296-7516 (Print)**  
**2296-7524 (Online)**

### **Angaben zum Paper**

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um erste Überlegungen, die im Rahmen eines Promotionsvorhabens zum Thema Stiftungen und soziale Innovationen angestellt worden sind. Sie spiegeln den Stand der bisherigen Literaturrecherche wieder und sollen zur Reflektion und Diskussion anregen.

## **Zusammenfassung**

Der folgende Beitrag geht der Frage nach, wie Stiftungen soziale Innovationen fördern können. Der erste Teil beschäftigt sich mit dem Organisationstyp der Stiftung, dem regulatorischen Umfeld und dominanten Strategien, die zur Zweckverwirklichung eingesetzt werden. Stiftungen wird das Potenzial zugeschrieben als Impulsgeber und soziale Innovatoren auftreten zu können. Dies konnte bisher aber insbesondere wegen der unscharfen und inflationären Verwendung des Innovationsbegriffs kaum überprüft werden. Der zweite Teil widmet sich daher dem Ursprung und den neuesten Erkenntnissen der sozialwissenschaftlichen Forschung über soziale Innovationen. Eine Definition wird vorgestellt und der Prozess sozialer Innovation beschrieben. Im dritten Teil werden die Erkenntnisse aus der Innovationsliteratur auf die Arbeit von Stiftungen bezogen. Zum Schluss wird ein Idealtyp einer Stiftung für soziale Innovationen vorgestellt.

## **Abstract**

The following article explores the question of how foundations can promote social innovations. The first part deals with the foundation as organizational type, its regulatory environment and dominant foundations strategies. Foundations are often described as catalyst and initiators of social innovation. However, if foundations really can fulfill this role has been difficult to assess. The term social innovation was used rather as a buzz word and without sufficient analytical reflection. Therefore, the second part of the paper discusses social innovation from a social science research perspective. A definition is provided and the process of social innovation is explained. In the third part the concept of social innovation is applied to foundations. Different tools foundations can use to initiate and promote social innovations are discussed. Finally, an ideal type of a foundation for social innovation is presented.

## 1. Einleitung

Seit einigen Jahren lässt sich ein kontinuierliches Wachstum von Stiftungen in der Schweiz und in Deutschland beobachten. So hat sich in der Schweiz die Anzahl der gemeinnützigen Stiftungen in den letzten 20 Jahren mehr als verdoppelt und liegt bei ca. 12'950 Stiftungen (Eckhardt et al. 2013). In Deutschland existieren heute fast 19'000 Stiftungen des bürgerlichen Rechts (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2013).

Nicht nur durch dieses Wachstum, sondern auch auf Grund der anhaltenden Krisen der Finanzhaushalte der Wohlfahrtsstaaten, stellt sich die Frage nach der Rolle der Stiftungen in der Gesellschaft. Viele Stiftungen lehnen die Rolle der Lückenbüsser ab. Sie sehen Ihre Aufgabe nicht in der Substitution von staatlichen Aufgaben, sondern positionieren sich als gesellschaftliche Impulsgeber. Stiftungen wird insbesondere wegen ihrer Unabhängigkeit ein besonderes Potenzial zugeschrieben, soziale Innovationen zu initiieren und zu fördern (Anheier & Daly 2007). Auf der anderen Seite werden Stiftungen jedoch auch kritisiert. Nielsen (1972) stellt die Behauptung auf, dass Stiftungen unfähig sind, die grösseren Probleme der Gesellschaft zu lösen. Er sieht sie als abgeschottete Institutionen, die weitgehend von externen Stimulationen ausgenommen sind und von elitären Mitgliedern der Gesellschaft geführt werden, die keinen Zugang zu den wirklichen Problemen von benachteiligten Menschen haben. Thümler (2011) spricht im Zusammenhang mit den Beiträgen von Stiftungen zum Bildungswesen von der „*Theory of Philanthropic Failure*“ (ebd: 1101). Strachwitz (2010) sieht die Gefahr, dass Innovation bei Stiftungen mit Kurzfristigkeit von Programmen verwechselt wird und argumentiert: „Der Anspruch, Stiftungen seien innovativ tätig, wird durch Mängel in der Konkretisierung und Überprüfbarkeit stark beeinträchtigt“ (ebd: 205).

Der Mangel an Konkretisierung und Überprüfbarkeit ist unter anderem darin begründet, dass der Innovationsbegriff höchst unscharf und fast inflationär verwendet wird. Vieles wird als sozial innovativ bezeichnet, was sich beim genaueren Hinschauen als wenig neu oder überhaupt wirksam herausstellt. So kommen Pol und Ville (2009) zu dem Schluss, dass zwar jeder den Begriff der sozialen Innovation mag, aber niemand wirklich weiss, was er bedeutet. Die Entwicklung einer fundierten Theorie über soziale Innovationen, die empirisch überprüft werden kann, steht bis heute noch aus (Mulgan 2012).

In der sozialwissenschaftlichen Literatur lässt sich jedoch in den letzten Jahren eine verstärkte Anstrengung erkennen, soziale Innovationen als eigenständigen Forschungsbereich zu etablieren (Howaldt & Schwarz 2010). Verschiedene Disziplinen haben sich dem Begriff angenommen und erste Konzepte entwickelt. Auf Basis der geleisteten Erkenntnisse ist es möglich, soziale Innovationen und ihre Entwicklungsphasen zu beschreiben.

Der folgende Beitrag versucht, durch die Zusammenführung der Literatur über die Rolle und Tätigkeiten von Stiftungen mit den neuen Erkenntnissen der sozialen Innovationsforschung,

einen Idealtyp einer Stiftung zu entwerfen, der sich voll und ganz auf die Förderung von sozialen Innovationen konzentriert.

Im ersten Teil dieses Beitrags wird die Institution der Stiftung von mehreren Seiten betrachtet. Zuerst werden regulatorischen und wohlfahrtsstaatlichen Rahmenbedingungen beschrieben, die den Handlungsraum von Stiftungen abbilden. Anschliessend wird auf verschiedene Rollen, Strategien und Instrumente von Stiftungen eingegangen.

Der zweite Teil nimmt sich dem Begriff der sozialen Innovation an. Es werden verschiedene Konzepte diskutiert und der Prozess sozialer Innovation beschrieben. In einer Zusammenfassung wird schliesslich eine Definition sozialer Innovationen vorgestellt.

Anschliessend werden die Erkenntnisse aus der Literatur zu sozialen Innovation auf die Arbeit von Stiftungen bezogen. Es werden Grundzüge einer Stiftungsstrategie vorgestellt, die die Förderung von neuartigen Lösungen für gesellschaftliche Probleme zum Ziel hat. Zum Abschluss wird in einem bewusst überzeichneten Bild, ein Idealtyp einer „Stiftung für soziale Innovationen“ vorgestellt.

Der Beitrag soll zur aufgeklärten Diskussion über die Innovationsfähigkeit von Stiftungen beitragen und Praktikern eine Orientierung bieten, die mit ihrer Stiftung tatsächlich soziale Innovationen fördern möchten.

## 2. Die Stiftung als Organisationsform

Aus historischer Sichtweise ist die Stiftung eine der ältesten Organisationsformen, um gemeinnützige Zwecke zu erfüllen. Heute existieren noch Stiftungen, die vor über 500 Jahren gegründet worden sind. Jedoch hat sich seit ihrer frühen Entstehungsgeschichte das Verständnis und der Anwendungsbereich von Stiftungen stetig verändert und gewandelt (von Schnurbein 2010). Unter der Dominanz des kirchlichen Rechts wurden Stiftungen in ihrer Anfangszeit vor allem für die Aufrechterhaltung von Klöstern und karitativen Einrichtung der Kirche etabliert. Im Spätmittelalter erlangt das römische Recht verstärkt Bedeutung. Dadurch entwickelt sich langsam ein von Zugriffen der Kirche autonomes Stiftungswesen, wodurch eine eigenständige Institution zur Erfüllung gemeinnütziger Aufgaben errichtet wurde (Sigmund 2000).

Heute existieren in der Schweiz ca. 12'950 (Eckhardt et al. 2013) und ca. 19.500 gemeinnützige Stiftungen in Deutschland (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2012). In beiden Ländern wurde über die Hälfte der heute bestehenden Stiftungen in den letzten 20 Jahren gegründet. Um die 50% verfügen über ein Vermögen von kleiner als 1 Mio. CHF. Nicht alle Stiftungen werden professionell geführt oder haben das Potenzial eine eigene systematische und strategische Philanthropie zu entwickeln. Nur wenige grosse Stiftungen verfügen über eine eigene Geschäftsstelle (Adloff 2004). Schätzungen in der Schweiz taxieren das gesamte Vermögen von Stiftungen auf ca. 70 Mrd. CHF (Eckhardt et al. 2013). In Deutschland geben die grössten 15 Stiftungen ca. 6,8 Mrd. EUR pro Jahr aus (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2012). Obwohl diese Summen hoch erscheinen, sind sie jedoch gegenüber den staatlichen Ausgaben in den typischen Handlungsfeldern von Stiftungen, wie z.B. Bildung oder Gesundheit, nur marginal.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen, denen Stiftungen in Deutschland und der Schweiz unterliegen, sind relativ ähnlich (von Hippel 2010; Sprecher 2010). Ein grosser Unterschied besteht jedoch in der Verwendung des Begriffs Stiftung. Während in Deutschland sich auch Vereine (wie z.B. Böll Stiftung) oder GmbHs (Bosch Stiftung) Stiftung nennen können, dürfen in der Schweiz nur die in dem Handelsregister auch so eingetragenen Organisationen die Bezeichnung Stiftung übernehmen.

In beiden Ländern gilt die Stifterfreiheit. Dies bedeutet, dass das Gesetz keine strikten Einschränkungen in der Wahl und Formulierung des Stiftungszwecks vorsieht. Er darf nur nicht widerrechtlich oder unsittlich sowie nicht zu allgemein formuliert sein, dass die Auslegung willkürlich wird (Sprecher & von Salis-Lütolf 1999). Die Stiftungszwecke reichen von lokalem Naturschutz, Unterstützungen für Künstler und Museen, Forschung & Bildung bis zur internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Mann kann ihre Tätigkeitsbereiche grob nach der International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO) einteilen.

Stiftungen können von öffentlichen Körperschaften gegründet werden (z.B. Schweizer National Fonds), von juristischen Personen (z.B. UBS Optimus Foundation) oder von privaten Personen (z.B. Jacobs Foundation). Die absolute Mehrzahl von Stiftungen wird jedoch von Privatpersonen

gegründet. Bei der Errichtung wird der subjektive Wille des Gründers in einem Akt der Stiftungsgründung objektiviert (Adloff 2010: 67).

Eine klassische Stiftung unterliegt dem Privatrecht und verfolgt einen gemeinnützigen Zweck. Die Steuerbehörden müssen jeweils anerkennen, dass die Arbeit der Stiftung im Interesse der Allgemeinheit liegt und diese auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos fördert. Zudem müssen die Handlungen der Stiftung dauerhaft an die gemeinnützige Tätigkeit gebunden sein (Bergmann & Strachwitz 2011). Sigmund (2004:103) beschreibt diesen Typ von Stiftung im Weber'schen Sinne als Anstalten, bzw. gesellschaftliche Ordnungstypen, die nicht dem wechselnden Willen von Mitgliedern unterliegen, sondern deren innere Organisation bestimmt ist von im Prinzip nicht veränderbaren Vorgaben, die vom Stifter festgelegt worden sind. In der Realität werden jedoch immer wieder, soweit im rechtlichen Rahmen möglich, kleinere Änderungen vorgenommen. Klassische Stiftungen unterliegen der staatlichen Aufsicht, die überprüft, ob die Mittel im Sinne des Zwecks ausgegeben werden und ob alle rechtlichen Normen eingehalten werden.

Obwohl klassische Stiftungen hauptsächlich in demokratischen Gesellschaften existieren, werden sie nicht durch demokratische Prozess gegründet (Anheier & Daly 2007: 4) Die ursprünglichen Mitglieder des Stiftungsrates werden vom Gründer bestimmt. Danach liegt es an dem Stiftungsrat durch Kooptation weitere Mitglieder einzusetzen. Es gibt keine Anspruchsgruppen, die ein Recht auf Einsitz im Stiftungsrat haben, sofern nichts anderes in der Stiftungsurkunde festgelegt worden ist. Das ehrenamtliche Gremium legt die Leitlinien der Stiftungen fest. Der Stiftungsrat kann die Geschäfte der Stiftung an eine eigens angestellte Geschäftsführung oder im Mandat vergeben, ist aber weiterhin für die rechtskonforme Führung der Stiftung verantwortlich (Baumann Lorant 2009). Die Geschäftsführung wird vom Stiftungsrat eingesetzt und ist gegenüber dem Stiftungsrat rechenschaftspflichtig. Neben den gesetzlichen Aufgaben, wie der Genehmigung des Budgets, der Verabschiedung des Jahres- bzw. Tätigkeitsberichts, Wahl der Revisionsstelle und der Ausgestaltung des Rechnungswesen ist es die wesentliche Aufgabe des Stiftungsrats, die strategische Führung der Stiftung vorzunehmen und Zielvorgaben für die Erreichung des Zwecks zu formulieren (Sprecher et al. 2009).

Generell kann zwischen operativen und mittelvergebenden Stiftungen unterschieden werden (von Schnurbein 2010). Operative Stiftungen versuchen ihren Zweck durch eine eigene Trägerschaft, der Erbringung von Dienstleistungen oder anhand der Durchführung von Projekten und Programmen zu erfüllen. Von mittelvergebenden Stiftungen, bzw. Förderstiftungen, spricht man, wenn diese durch die Vergabe von finanziellen Mitteln an andere Organisationen oder Personen ihr Ziel erreichen wollen. Sie nehmen Projektgesuche entgegen und entscheiden in internen Auswahlprozessen, welche sie fördern möchten. In der Realität kommt es häufig zu Mischformen zwischen operativen und fördernden Stiftungen. Adloff und Velez (2001: 3) betonen, dass es sich bei der Formulierung von Förderstrategien und -kriterien sowie der Auswahl von Projekten im Prinzip auch um operative Aufgaben handelt, so dass eine trennscharfe Unterscheidung nicht gerechtfertigt ist.

Nach der Praxis der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht hat das Anfangskapital mindestens 50'000.- CHF zu betragen. Ähnliche Summen werden auch von Aufsichtsbehörden in Deutschland verlangt. Das Vermögen der Stiftung sollte so hoch sein, dass aus seinen Erträgen der Stiftungszweck nachhaltig verwirklicht werden kann. Ist die Gründung mit einem zu kleinen Kapital erfolgt, hat der Stifter Beweismittel beizubringen, aus denen hervorgeht, dass nach der Gründung mit weiteren, hinreichenden Zuwendungen ernsthaft gerechnet werden darf. Oftmals ist Stiftungen vorgeschrieben, das Stiftungsvermögen nominal zu erhalten, was in Zeiten von wirtschaftlichen Krisen zu Problemen führen kann. Verbrauchsstiftungen hingegen können ihr Vermögen vollkommen aufzehren. Auf der anderen Seite gibt es viele Stiftungen, die Einnahmen durch Fundraising, Dienstleistungen oder öffentliche Subventionen generieren (von Schnurbein 2010).

Im folgenden Beitrag steht die Innovationsfähigkeit der klassischen Förderstiftung im Vordergrund, die ihren Zweck primär durch die Unterstützung von Projekten und Organisationen erfüllt und ihre Aktivitäten aus eigener Kraft finanzieren kann. Dieser Typ der Stiftung ist frei, im Rahmen ihres Zwecks, eigene Entscheidungen in Bezug auf ihre Tätigkeiten und geförderten Projekte zu treffen. Es gibt keinen legalen Anspruch auf Förderung. Anheier & Leat (2006: 10) bezeichnen diesen Typ von Organisation als eine der unabhängigsten Institutionen, die in modernen Gesellschaften existieren

## 2.1. Die Rolle der Stiftungen in der Gesellschaft

Um das Innovationspotenzial von Stiftungen verstehen zu können, ist es notwendig sich mit dem Umfeld auseinanderzusetzen, in dem Stiftungen tätig sind. Stiftungen sind jeweils in einem gesellschaftlichen Kontext eingebettet. Dieser wird zu einem grossen Teil durch die Beziehung der Stiftung zum Staat und zur Zivilgesellschaft bestimmt. Während in manchen Ländern Stiftungen ein grosser Spielraum eingeräumt wird, gesellschaftliche Prozesse zu beeinflussen, so wird ihr Handlungsspielraum in anderen Ländern durch gesetzliche Regulationen, politische Ideologien und Erwartungshaltungen deutlich eingeschränkt. Stiftungen sind immer in einem politischen Raum aktiv (Anheier & Daly 2007).

Wie im oberen Teil festgehalten, sind die regulatorischen Bestimmungen in Bezug auf Stiftungen in Deutschland und der Schweiz als relativ liberal anzusehen. Von staatlicher Seite werden Stiftungen kaum Restriktionen auferlegt. Auch von politischer Seite scheinen Stiftungen als anerkannte Partner in der Beantwortung gesellschaftlicher Fragen angesehen zu werden. So treten auf den Stiftungstagen von SwissFoundations, profonds oder des Bundesverbands Deutscher Stiftungen oft Politiker auf der Höhe von Minister- und Bundespräsidenten oder Bundesratsmitgliedern auf. Viele Politiker sind teilweise selbst Mitglieder in Stiftungsräten. In beiden Ländern haben Reformen oder Reformvorhaben des Stiftungsrechts jeweils auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für Stiftungen abgezielt (Schönenberg & von Schnurbein 2011).



Zur Beschreibung der Rollen und Visionen von Stiftungen in einem nationalstaatlichen Kontext, bietet es sich an, die Ausprägung des gemeinnützigen Sektors in Bezug auf das wohlfahrtsstaatliche Model eines Landes zu betrachten (Anheier & Daly 2007). Basierend auf der vergleichend angelegten Forschung von Esping-Andersen (1990) lässt sich zwischen drei verschiedenen Wohlfahrtsregimen unterscheiden. In dem liberalen Modell sind die staatlichen Leistungen relativ karg ausgebaut. Die Verantwortung für soziale Leistungen wird hauptsächlich dem Markt überlassen. Der Staat hält sich weitgehend zurück. Im sozialdemokratischen Modell hingegen stellt der Staat umfassende Sozialleistungen bereit. Marktbasierende Leistungen spielen eher eine untergeordnete Rolle. Der Staat übernimmt die Verantwortung für das umfassende Wohlergehen der Bevölkerung. Im korporatistisch/konservativen Wohlfahrtregime ist der Staat der dominante Wohlfahrtsproduzent. Er arbeitet jedoch auf vielen Ebenen mit nicht-staatlichen Organisationen in der Erbringung von Leistungen zusammen (Lessenich 2000).

Salamon und Anheier (1998) haben mit der Social Origins Theorie den Ansatz von Esping-Andersen erweitert. Sie argumentieren, dass die Ausprägung des Nonprofit Sektors unter anderem massgeblich von historischen Entwicklungen des Wohlfahrtsstaats abhängt. In den Ausführungen von Esping-Andersen wurde die Aufgabenteilung zwischen Markt und Staat als eines der Hauptkriterien für die Zuordnung zum jeweiligen Regimetyp vorgenommen. Salamon und Anheier vergleichen zusätzlich die Grösse und Ausprägung des Nonprofit Sektors und setzten ihn in Verhältnis mit den Staatsausgaben. Sie unterscheiden zwischen vier grundsätzlichen Regimetypen.

Tabelle 2: Regimetypen des NPO-Sektors (Salamon & Anheier 1998: 228)

<i>Sozialleistungen des öffentlichen Sektors</i>	<i>Grösse des Nonprofit Sektors</i>	
	<i>Klein</i>	<i>Gross</i>
<i>Niedrig</i>	Dirigistisch	Liberal
<i>Hoch</i>	Sozial Demokratisch	Korporatistisch

Das Modell eignet sich grundsätzliche Aussagen über die Rolle der Stiftungen im Wohlfahrtsstaat zu treffen. Zwar ist dieser Ansatz nicht unumstritten,<sup>1</sup> jedoch ermöglicht diese Unterteilung die Entwicklungsmöglichkeiten für Stiftungen zu veranschaulichen.

Im sozialdemokratischen Modell sind Stiftungen in einem weit ausgebauten Wohlfahrtsstaat eingebettet. Stiftungen ergänzen oder verstärken die Leistungen, die vom Staat angeboten werden. Es herrscht eine enge Beziehung zwischen den hauptsächlich operativen Stiftungen und dem Staat. Im dirigistischen Regime stehen die Stiftungen unter strenger staatlicher Aufsicht. Sie

<sup>1</sup> In dem Journal *Voluntas* (1998, Volume 9, Nr. 3) finden sich mehre Diskussionbeiträge (u.a. von Richard Steinberg und Dennis Young) zur Social Origins Theorie.

haben wenig Spielraum ihre eigenen Aktivitäten zu planen und durchzuführen. Strikte Kontrollen und restriktive Gesetze schränken Stiftungen in ihrem Handlungsspielraum ein. In dem korporatistischen Modell stehen Stiftungen in einer subsidiären Beziehung zum Staat. Operative Stiftungen sind ein massgeblicher Teil des Wohlfahrtssystems und sind über Leistungsaufträge mit der Ausführung staatlicher Aufgaben betraut. Im liberalen Modell agieren Stiftungen parallel zum wohlfahrtsstaatlichen System. Sie sind frei, eigene Projekte und Programme zu fördern und sind mit relativ wenigen staatlichen Auflagen konfrontiert (Salamon & Anheier 1998). Diese Aussagen sind jedoch als Tendenzen aufzufassen. Die verschiedenen Regimetypen sind heuristische Werkzeuge, um grobe Entwicklungszüge und Zusammenhänge ersichtlich zu machen.

Die Schweiz wird, gemäss der Studie `Vision and Roles of Foundations in Europe` (Purtschert et al. 2003), eher dem korporatistischen NPO-Regime zugeordnet. Dies liegt unter anderem daran, dass viele soziale Einrichtungen, die massgeblich vom Staat durch Leistungsaufträge finanziert werden, als Trägerschaftsstiftungen organisiert sind. Sie führen ihre Tätigkeiten komplementär zum Staat aus und sind ein fester Bestandteil des Wohlfahrtssystems. Insbesondere in der Alten- und Krankenpflege, wie auch in der Versorgung von körperlichen und geistig behinderten Menschen, sind Stiftungen als Organisationsform weit verbreitet. Auf der anderen Seite haben Förderstiftungen in der Schweiz jedoch einen grossen Spielraum, eigene Aktivitäten parallel zum Staat durchzuführen. Sie passen eher in das liberale Modell. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind sehr offen und lassen viele Tätigkeiten zu. Das Stiftungsrecht der Schweiz ist eines der liberalsten in der Welt und ist mit ein Grund für die hohe Stiftungsdichte (Eckhardt et al. 2013). Eine einheitliche Zuordnung zu einem Modell ist in der Schweiz somit nicht möglich. Es gibt (vor allem operative) Stiftungen, die eng in das staatliche System eingebunden sind und andere, die ihre unabhängige Stellung in der Gesellschaft betonen. Die Stiftungen in der Schweiz lassen sich fallweise einem bestimmten Modell zuordnen (Purtschert et al. 2003). Eine ähnliche Situation lässt sich in Deutschland vorfinden, wo sich idealtypisch eine Zweiteilung des deutschen Stiftungssektors in einen liberalen und einen korporatistischen Subsektor beobachten lässt (Adloff 2004).

Neben der grundsätzlichen Beziehung zwischen dem Staat und den Stiftungen lassen sich unterschiedliche Rollen bestimmen, die Stiftungen wahrnehmen können. Die verschiedenen Ausprägungen, Strategien und Handlungsweisen von Stiftungen bedeuten, dass sie multiple Funktionen ausfüllen. In der Literatur werden meistens sieben verschiedene Funktionen aufgeführt, die sich teilweise mit dem obigen Ansatz überschneiden (vgl. Anheier 2001, Anheier & Daly 2007, Prewitt 1999 u. 2006, Toepler 1999).

### *Ergänzung*

Stiftungen können eine ergänzende Funktion zu staatlichen Leistungen einnehmen. Sie ersetzen sie nicht, sondern bauen diese aus. Beispiele sind Trägerschaftsstiftungen von Behinderteneinrichtungen, die über Leistungsverträge finanziert werden oder flankierende Massnahmen in der Entwicklungszusammenarbeit.

### *Substitution*

In dieser Funktion nehmen Stiftungen Aktivitäten auf, die eigentlich als Aufgabe des Staats angesehen werden können. Sie ersetzen staatliche Leistungen. Ein Beispiel wäre die Weiterführung eines Integrationsprojekts, aus dessen Finanzierung sich der Staat zurückgezogen hat.

### *Umverteilung*

Stiftungen werden durch die Widmung eines Vermögens gegründet. Wenn sich die Stiftung der Unterstützung von sozial schwachen gesellschaftlichen Gruppen verpflichtet fühlt, kommt es theoretisch zu einer Umverteilung vom wohlhabenden Stifter zu den Bedürftigen.<sup>2</sup>

### *Bewahrung von Tradition und Kultur*

Viele Stiftungen fördern kulturelle Projekte oder helfen kulturelle Güter durch die Trägerschaft von Museen der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. In der hier gemeinten Funktion helfen Stiftungen kulturelle Artefakte und Traditionen zu bewahren.

### *Förderung des Pluralismus*

Diese Funktion steht im Gegensatz zur vorherigen. Durch die Stifterfreiheit können Stiftungen verschiedene Wertsysteme, Kulturen und Ideen fördern. Sie tragen dabei zum Pluralismus und der gesellschaftlichen Vielfalt bei.

### *Sozialer und politischer Wandel*

Stiftungen können den sozialen und politischen Wandel fördern. Sie haben die Möglichkeit, Akzente zu setzen und ihre gesellschaftliche Vision öffentlich zu vertreten. Durch langfristige Unterstützung von sozialen Bewegungen können sie in deren Stabilisierung und Verbreitung behilflich sein.

### *Innovation*

Auf Grund ihrer finanziellen und politischen Unabhängigkeit können Stiftungen erhöhte Risiken eingehen. Sie sind daher in einer privilegierten Lage, Innovationen zu fördern. Wenn die Innovationen scheitern, hat dies in den meisten Fällen keine oder geringe Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit der Stiftung.

Diese Aufzählung der Funktionen ist nicht als abschliessend zu betrachten. Strachwitz (2010: 203 – 206) übernimmt diese Punkte und erweitert sie noch um Nachhaltigkeit, Effizienz, Effektivität, Überwindung struktureller Grenzen und Betreuung von nicht mehrheitsfähigen Ansätzen, Projekten und Themen. Er kritisiert dabei, dass diese eher positivistische Aufzählung ergänzungsbedürftig ist und für die Formulierung einer Stiftungstheorie zu kurz greift. Festzuhalten bleibt jedoch, dass Stiftungen in der Tat geeignet zu sein scheinen, Innovationen in

---

<sup>2</sup> Diese Funktion wird jedoch kritisch betrachtet. Würde das Geld direkt gespendet werden, wäre die Umverteilung nach einer Berechnung von Porter & Kramer (1999) effektiver. Ein grosser Teil der Fördergelder von Stiftungen fliesst ausserdem in die Bereiche Kultur und Forschung, die eher dem Bildungsbürgertum zugutekommen.

der Gesellschaft zu fördern, zum sozialen und politischen Wandel beizutragen und durch die Förderung des Pluralismus, gesellschaftliche Vielfalt zu fördern.

Sowohl in Deutschland, wie auch in der Schweiz gibt es Stiftungen, die dem liberalen Subsektor zuzuschreiben sind und sich nicht der Übernahme staatlicher Leistungen widmen wollen. Die Rolle der Innovatoren findet sich in vielen Selbstbeschreibungen von Stiftungen (Sigmund 2001). Die Stiftungen im Sample der `Vision & Roles`-Studie schätzen sich selbst als innovativ ein, den gesamten Stiftungssektor jedoch als vergleichsweise konservativ. Anheier & Daly (2007: 38) weisen jedoch auch darauf hin, dass der Begriff der Innovation unterschiedlich verstanden worden ist, und Unstimmigkeiten in der Interpretation von innovativem Handeln zwischen den Ländern bestanden haben. Innovation wird gerne als Wort in die Selbstbeschreibungen von Stiftungen aufgenommen, ohne das jedoch eine reflektierte Auseinandersetzung mit dem Begriff stattgefunden hat.

## 2.2. Strategien zur Zweckerfüllung

Eine weitere Dimension, um sich der Innovationsfähigkeit von Stiftungen zu nähern, ist die Betrachtung der dominanten Handlungsstrategien von Stiftungen. Wie bemerkt, stehen in diesem Beitrag Stiftungen im Vordergrund, die über genügend Finanzmittel verfügen, um unabhängig von externen Finanzierungsquellen agieren zu können. Sie setzen ihren Zweck vornehmlich durch die Förderung von Projekten oder eigenen Programmen durch. Zur Umsetzung ihres Stiftungszwecks verfolgen Stiftungen unterschiedliche Strategien, die sich nach Prewitt (2006: 366-371) in sechs grobe Richtungen einteilen lassen.

Eine klassische Arbeit von Stiftungen ist die Förderung von Wissensgenerierung (*creating new knowledge*). Stiftungen können als Think Tanks eigene Forschung betreiben oder als Förderinstitutionen Mittel an Universitäten, Forschungseinrichtungen oder Privatinstitute vergeben. In der Schweiz fördert z.B. die Fondation Leenards aus Lausanne biomedizinische und gesundheitsbezogene Forschung, insbesondere mit dem Ziel, die Lebensqualität von Senioren zu erhöhen. Durch die Forschungsergebnisse soll ein vertieftes Verständnis von gesundheitlichen Problemen erlangt werden, um dadurch Mittel für die Ursachenbekämpfung entwickeln zu können.

Dementsprechend ist für Prewitt (2006) die zweite strategische Richtung die Anwendung von Wissen (*applying knowledge*). Dieser Schritt ist oftmals die Folge von Wissensgenerierung. Wenn Stiftungen eine Lösung zu einem Problem gefunden haben, möchten sie auch, dass diese in der Praxis umgesetzt wird. Die Mercator Stiftung Schweiz fördert z.B. unter dem Motto „Wissensaustausch, Innovation und Nachhaltigkeit“ Projekte, deren Wirksamkeit sich durch Forschung bestätigt hat. Ein weiteres Beispiel wäre die Verbreitung einer neuen Lernmethode für Jugendliche, die bessere Resultate erzielt als konventionelle Methoden und in weiteren Schulen eingeführt werden soll.

Ein weiteres Strategiefeld der Stiftung ist die *policy analysis*, die am passendsten als Politik- oder Gesellschaftsanalyse übersetzt werden kann. In den USA war die Förderung der Sozialwissenschaften eng mit dem Ziel verbunden, Grundlagen für bessere Gesetzgebungen zu schaffen (Prewitt 2006: 370). In Deutschland ist die Bertelsmann Stiftung ein Beispiel für eine Stiftung, die Studien und Analysen zu verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen durchführt. Eines ihrer selbst erklärten Ziele ist, neue Konzepte der sozialen Marktwirtschaft zu schaffen ([www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)). Im Grunde zielt die von Stiftungen geförderte Politikanalyse darauf ab, die Hebelwirkung der Stiftung zu erhöhen. Da ihnen das Mandat und auch oft die finanziellen Mittel fehlen, grössere politische und gesellschaftliche Änderungen umzusetzen, können sie durch die Politikanalyse Handlungsempfehlungen aussprechen. Wenn diese von der Politik aufgenommen werden, hat die Stiftung einen wirkungsvollen Beitrag geleistet. Die Stiftung Avenir Suisse ist ein Beispiel für ein Think Tank in der Schweiz, der durch eigene Studien „frühzeitig relevante Themen definieren und Handlungsbedarf sowie Lösungsvorschläge und Denkanstösse aufzeigen“ will ([www.avenir-suisse.ch](http://www.avenir-suisse.ch)). Die Stiftung vertritt dabei marktwirtschaftliche und liberale Positionen und sieht sich als unabhängig aber nicht neutral.

Einen weiteren Hebel sieht Prewitt in der politischen Einflussnahme oder *policy advocacy*. In diesem Fall setzen sich Stiftungen aktiv für die Änderung von Gesetzen und Regulationen ein. In den USA ist zwar die Einmischung von Stiftungen in politische Angelegenheiten untersagt, jedoch gibt es vielfältige Möglichkeiten, dieses Verbot z.B. durch die Förderung von Lobbyvereinigungen, zu umgehen. In der Schweiz haben Stiftungen theoretisch die Möglichkeit, über die direkten demokratischen Mittel politischen Einfluss auszuüben. Viele der Stiftungen vermeiden aber politische Stellungnahmen, basierend auf dem Grundsatz, dass sie als parteipolitisch unabhängig gesehen werden wollen. Eine der wenigen Stiftungen in der Schweiz, die aktive *policy advocacy* betreiben, sind die Stiftung Edith Maryon und die Stiftung Habitat. Zusammen mit dem Dachverband der Wohngenossenschaften in der Nordwestschweiz haben sie die Initiative „Boden behalten, Basel gestalten“ lanciert. Diese möchte erreichen, dass der Kanton Basel-Stadt in Zukunft nur noch das Baurecht für öffentliche Böden vergibt, anstatt Grundstücke zu privatisieren. Die Böden sollen primär für den gemeinnützigen, familien- und umweltfreundlichen Wohnungsbau genutzt werden.

Eine weitere strategische Richtung ist die Unterstützung von sozialen Bewegungen (*social movements*) und das *social empowerment*. Beim letzteren handelt es sich um die Förderung von Stärken und Handlungsalternativen von benachteiligten Bevölkerungsgruppen im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe. Diesem Prinzip unterliegt die Grundeinstellung, dass Menschen sich selbst am besten zu helfen wissen, wenn ihnen der Zugang zu Leistungen und Bildung ermöglicht wird. Zum anderen kann man darunter aber auch die Potenzialförderung im Sinne von Stipendien, Nachwuchspreisen und Führungsprogrammen verstehen. In der Gründungsphase erhalten soziale Bewegungen oft wenig Mittel und Unterstützung von Stiftungen, die meistens erst nach einem gewissen Reifegrad der Bewegung aufspringen und Mittel zur Stabilisierung und Verbreitung zur Verfügung stellen. Für das Prinzip des *social empowerment* ist ein Beispiel aus der Schweiz die Stiftung Avina, die zum Ziel hat, im In- und Ausland „für möglichst viele Menschen

Chancen zu schaffen, ihre Lebensbedingungen durch eigene Anstrengungen zu verbessern“ (www.avinastiftung.ch). In Deutschland existiert die Bewegungstiftung, deren ausdrückliches Ziel es ist, soziale Bewegungen als „Motoren gesellschaftlichen Wandels“ zu unterstützen (www.bewegungstiftung.de).

Als letzte Strategie zur Umsetzung des Stiftungszwecks nennt Prewitt das Angebot von sozialen Dienstleistungen (*social service delivery*). Dieses Handlungsfeld kommt dem klassischen Prinzip der Wohltätigkeit am nächsten. In Bereichen wie z.B. Gesundheit, Armenfürsorge, Integration oder Bildung bieten Stiftungen Leistungen an, die vom Markt oder Staat nicht ausreichend zur Verfügung gestellt werden.

Die genannten Ansätze erlauben, die groben strategischen Richtungen von Stiftungen zu verstehen. Zusätzliche liesse sich noch eine Reihe von konkreten Aktivitäten, Methoden und Werkzeugen beschreiben, die Stiftungen anwenden. Darunter sind z.B. die Vergabe von Preisen, die Durchführung von Wettbewerben, *Matching Grants* oder *Request for Proposals* (Frumkin 2000). Diese sind flexibel und in allen Strategien einsetzbar, wobei es auf die jeweilig kontextadäquate Handhabung ankommt.

Eine weitere Unterteilung von Stiftungsstrategien liefern Anheir & Leat (2006). Sie unterteilen die Arbeitsweise von Stiftungen in drei grosse Richtungen: Die Zurverfügungstellung von sozialen Dienstleistungen (*charity/service approach*), die wissenschaftliche Philanthropie (*scientific philanthropy*) und die neue wissenschaftliche Philanthropie (*new scientific philanthropy*).

Soziale Dienstleistungen, die Stiftungen zur Verfügung stellen, sind ohne Frage ein wichtiger Baustein der sozialen Sicherung in der Schweiz und Deutschland. Viele Behindertenheime, Suppenküchen oder Integrationsprogramme würden ohne Stiftungen nicht existieren. Sie nehmen eine komplementäre und teilweise auch substitutive Funktion im Wohlfahrtsstaat ein. Anheier & Leat (2006: 20) sehen diese Strategie in Bezug auf ihre Innovationskraft mit kritischen Augen. Zu oft haben Stiftungen neue Dienstleistungen angestossen, die anschliessend nicht dauerhaft finanzierbar waren und eingestellt werden mussten.

Dem gegenüber stellen sie die wissenschaftliche Philanthropie (*scientific philanthropy*), die sie vor allem in der ersten Hälfte des 20. Jhd. in England und den USA als die dominante Stiftungsstrategie verorten. Der Grundgedanke dieser Ausrichtung ist, dass durch Wissensgenerierung und der Förderung von Forschung, die ursprünglichen Gründe von Problemen aufgedeckt und somit auch bekämpft werden können. Diesem Grundgedanken stimmen Anheier & Leat (2006: 20) zwar grundsätzlich zu – sie beurteilen diese eher positivistische Herangehensweise jedoch als zu naturwissenschaftlich und werfen ihr vor, die Komplexität von sozialen Wandlungsprozessen und kulturellen Besonderheiten zu vernachlässigen.

Unter *new scientific philanthropy* subsumieren die Autoren die Ansätze, die in den letzten Jahren als Wege zur erhöhten Wirkungsfähigkeit von Stiftungen postuliert worden sind. Unter

den Schlagwörtern, wie *Strategic Philanthropy*, *Venture Philanthropy*, *Catalytic Philanthropy*, *Effective Philanthropy* usw., lässt sich eine Reihe von Strategien zusammenfassen, die viele ihrer Grundsätze aus den Erfahrungen und Erfolgen der jungen Dotcom-Generationen ziehen. Wissenschaftliches Wissen spielt weiterhin eine Rolle, jedoch wird der Fokus auf Managementinstrumente gelegt. Stiftungen sollen nach Prinzipien geführt werden, die auch in der Wirtschaft Erfolge gebracht haben. Dazu zählt unter anderem Förderprojekte als Investitionen zu betrachten, die einen gesellschaftlichen Gewinn, bzw. *Social Return on Investment* generieren, *Key Performance Indikatoren* machen die Wirkung messbar. Anheier & Leat (2006) kritisieren die Fokussierung auf Managementansätze anstatt auf Inhalte, auch wenn sie in manchen Strategien durchaus Potenzial sehen. Dadurch, dass die Vertreter der *new scientific philanthropy* oft aus der Wirtschaft kommen, fehlt Ihnen jedoch vielerorts das nötige Wissen und die Erfahrung im Nonprofit-Bereich. Die Einführung von marktfokussierten Managementpraktiken in Nonprofit Organisationen wird auch von Mike Edwards (2010), dem ehemaligen Direktor der Ford Foundation, in seiner Auseinandersetzung mit dem Konzept des *Philanthrocapitalism* (Bishop & Green 2008) stark kritisiert.

Anheier & Leat (2006) sehen in keinem der Ansätze das Potenzial von Stiftungen als voll ausgeschöpft an. Sie verweisen auf die besondere Fähigkeit von Stiftungen als Agenten des sozialen Wandels aufzutreten und fordern einen neuen Ansatz der Stiftungsarbeit, den sie *Creative Philanthropy* nennen. Einzelne Aspekte, dieser auf kreativer Problemlösung basierenden Stiftungsstrategie, werden später wieder aufgenommen.

Die vorgestellten Strategien, denen Stiftungen zur Zweckerfüllung folgen, schliessen sich nicht gegenseitig aus. Vielmehr können Stiftungen mehreren strategischen Alternativen gleichzeitig verfolgen. Die hier dargelegten Arbeitsweisen sind auch nicht als abschliessend zu betrachten. Vielmehr ist diese rudimentäre Kategorisierung Ausdruck der dünnen Theorieentwicklung über die Aktivitäten von Stiftungen (Prewitt 2006). Für die weitere Beantwortung der Frage nach der Innovationsfähigkeit von Stiftungen geben sie jedoch erste Aufschlüsse.

### 2.3. Die Innovationsfähigkeit von Stiftungen

Die verschiedenen Rollen, die Stiftungen ausfüllen, sind Ausdruck ihrer Pluralität. Allerdings existieren nahezu keine empirische Studien in Deutschland und der Schweiz, die repräsentative Aussagen zu den von den Stiftungen wahrgenommenen Rollen machen können. Auch die schon erwähnte Studie *‘Vision & Roles of Foundations in Europe’* (Purtschert et al. 2003) basiert auf einigen wenigen Fallstudien. Quantitative Studien, die eine Reihe von Variablen auf Zusammenhänge in Bezug auf die Rollen von Stiftungen überprüfen, gibt es nicht.

Auf der anderen Seite sehen mehrere Autoren der Stiftungsliteratur, Stiftungen als besonders geeignet an, Innovation zu fördern und als Agenten des sozialen Wandels aufzutreten (z.B. Prewitt 1999, Frumkin 2006, Anheier & Leat 2006). Zudem bezeichnen sich Stiftungen selbst gerne als innovative und gesellschaftspolitische Akteure (Sigmund 2001).

Die Stiftungsliteratur begründet das Innovationspotenzial von Stiftungen durch die relative Freiheit von externen Einflüssen. Adloff (2004) sieht zudem durch die Förderung des Pluralismus die Problemlösungsfähigkeit der Gesellschaft gestärkt. Auf der anderen Seite wird diese Rolle der Innovatoren jedoch auch mit Skepsis betrachtet. Strachwitz (2010) sieht „den Anspruch, Stiftungen seien innovativ tätig, durch Mängel in der Konkretisierung und Überprüfbarkeit stark beeinträchtigt“ (ebd: 205).

Die mangelnde Konkretisierung liegt zu einem grossen Teil in der unscharfen Verwendung des Innovationsbegriffs. Die wenigsten Stiftungspublikationen setzen sich mit der Bedeutung des Begriffs auseinander. In den meisten Fällen werden einzelne Beispiele erfolgreicher Stiftungsarbeit als innovativ bezeichnet, ohne sie mit theoretischen Überlegungen aus der Innovationsliteratur in Verbindung zu bringen. Wie der folgende Abschnitt zeigen wird, liegt dies unter anderem an der langen Fokussierung der Innovationsforschung auf technische Neuentdeckungen. Erst seit wenigen Jahren hat sich ein eigenes Forschungsfeld zu sozialen Innovationen entwickelt, dass sich mit dem Wesen und Prozess sozialer Innovationen beschäftigt.

Möchte man sich mit der Innovationsfähigkeit von Stiftungen auseinandersetzen, bieten die neu gewonnen Erkenntnisse zu sozialen Innovationen einen vielversprechenden Ausgangspunkt. Durch die Verbindung der Stiftungsliteratur mit diesem relativ neuen und dynamischen Forschungsfeld lässt sich dem Mangel an Konkretisierung und Überprüfbarkeit begegnen. Ein aufgeklärtes Innovationsverständnis bietet zudem für Stiftungen die Möglichkeit, ihre eigene Arbeitsweise so auszurichten, dass sie ihrem eigenen Anspruch gerecht werden, innovative und gesellschaftspolitische Akteure zu sein.

### 3. Soziale Innovationen in der wissenschaftlichen Literatur

In dem folgendem Abschnitt wird die Entwicklung des Innovationsbegriffs in der sozialwissenschaftlichen Literatur nachgezogen. Zuerst wird der Ursprung und frühe Konzepte vorgestellt, bevor auf die neusten Erkenntnisse eingegangen wird. Anschliessend wird eine eigene Definition für soziale Innovationen vorgestellt sowie die wichtigsten Attribute zusammengefasst. Auf Basis dieser Überlegungen wird im Anschluss aufgezeigt, wie Stiftungen die Rolle der Innovatoren in der Gesellschaft einnehmen können.

#### 3.1. Historische Entwicklung des Konzepts

Soziale Innovationen sind an sich nichts Neues. Sie haben immer in der Geschichte der Menschheit existiert und sind sogar ein wichtiger Bestandteil der gesellschaftlichen Evolution (John 2005). In seinen begrifflichen Anfängen waren soziale Innovationen jedoch noch Ausdruck für Fehlentwicklungen. Vor 200 Jahren wurde Innovation als „*deviant behaviour, forbidden and punished*“ (Godin 2012: 8) angesehen. Innovation stand im Zusammenhang mit



der Infragestellung der göttlichen Ordnung. Das Konzept war eng mit Sozialismus und Revolution verbunden.

Die positive Betrachtung sozialer Innovationen begann erst Mitte des 19. Jahrhunderts. Neue Sozialreformen, die den Ärmsten der Gesellschaft zu Gute kamen sowie die Stärkung von Arbeiterrechten und der Aufbau von Gesundheitssystemen wurden als soziale Innovationen bezeichnet. Für eine kurze Zeit hatte der Begriff eine ähnliche Konjunktur wie heute. Jeder Reformler und Politiker sowie jede progressive Organisation wurde als sozialer Innovator bezeichnet. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff fand jedoch nicht statt (Godin 2012).

Heute wird Joseph Schumpeter als Begründer der Innovationsforschung angesehen (Blättel-Mink 2006). Seine Ausführungen hatten einen grossen Einfluss auf die weitere Entwicklung des Feldes. Schumpeter (1964 [1912]) versucht zunächst die wirtschaftlichen Entwicklungsphasen anhand von Zyklen zu erklären. Er konnte nachweisen, dass am Anfang eines grösseren Konjunkturzyklus meist eine radikale oder Basis-Innovation gestanden hat. Darunter versteht er die Neukombination von Produktionsmitteln und deren Durchsetzung am Markt, die so tief greifend war, dass sie in einem Akt der schöpferischen Zerstörung das Alte verdrängte. Unternehmen, die die neue Produktionsfunktion nicht übernehmen konnten, würden über die Zeit hinweg vom Markt verschwinden. Basis-Innovationen haben die Entwicklung mehrerer inkrementeller Innovationen zur Folge, die weitere Verbesserung an der ursprünglichen Innovation vornehmen. Beispiel einer Basis-Innovation ist die Dampfmaschine, die eine lange Welle (Kondratieff-Zyklus) des wirtschaftlichen Aufschwungs mit sich brachte. Vermehrt treten solche Innovationen in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation und Krisen und dann in Scharen auf (Mensch 1975). In der Rolle der Innovatoren sieht Schumpeter (1964: 133-139) die reinen Unternehmer. Diese Individuen verfügen über aussergewöhnliche Fähigkeiten und haben einen inneren Drang neues zu kreieren. Sie sind geprägt von einem Siegerwillen und kämpfen für ihren Erfolg. Schwierigkeiten schrecken sie nicht ab, sondern ziehen sie eher an.

Der Innovationsprozess wird bei Schumpeter (1964) in drei Phasen unterteilt: Invention, Innovation und Diffusion. Unter Invention wird die reine Erfindung verstanden. Sie alleine trägt aber noch nicht zur wirtschaftlichen Entwicklung bei. Sie muss erst in eine tatsächliche Neukombination der Produktionsmittel in dem oben dargestellten Sinn übergehen (Innovation) und sich dann erfolgreich auf dem Markt behaupten (Diffusion). Schumpeter befasst sich nur mit erfolgreichen Innovationen (Blättel-Mink 2006). Er setzt sich nicht weiter mit Verbreitungsmechanismen auseinander. In der Soziologie ist es vor allem Rogers (2003), der die Diffusionsprozesse von Innovationen erforscht hat.

Schumpeter (1964) bezieht sich auf technische Innovationen und ihren Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung, auch wenn er kurz auf die Bedeutung für Innovationen in der Gesellschaft hinweist. Sein grosser Einfluss hat zur Folge, dass sich selbst die Soziologie in der Innovationsforschung für viele Jahre auf die Voraussetzung und Folgen technischer Innovation beschränkt (Braun-Thürmann 2005). Jedoch gab es auch Ausnahmen. In der deutschsprachigen

Literatur gelten als frühe Vertreter eines eigenen Forschungsbereichs Zapf (1989) und Gillwald (2000). Ihre Ausführungen basieren zum Teil auf den Überlegungen des amerikanischen Soziologen William Ogburn und seiner Theorie des sozialen Wandels.

Ogburn (1969) differenziert zwischen der materiellen und nicht-materiellen Kultur und dementsprechend zwischen technischen und sozialen Erfindungen. Unter letzterem versteht er die „Kombination oder Modifikation von vorhandenen und bekannten und/oder immateriellen Kulturelementen zur Herstellung eines neuen Elements“ (ebd: 56). Diese sozialen Inventionen können zur Verbesserung gesellschaftlicher Lebensbedingungen beitragen und sozialen Wandel vorantreiben, wenn sie von der Politik aufgenommen werden (Braun-Thürmann & John 2010). Ogburn (1922) bezeichnet als die nicht-materielle Kultur all die Regeln und Praktiken, die für die Lebensweise und dem Umgang mit Technologie charakteristisch sind. Seine These des *cultural lag* erklärt sozialen Wandel durch die verspätete Anpassung des Verhältnisses von zwei stark voneinander abhängigen Kulturelementen. Wenn sich z.B. technologische Fortschritte schneller entwickeln als die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die den Umgang mit der Technologie regeln, kommt es zu einem unausgeglichene Zustand. Dadurch, dass der technologische Fortschritt viel schneller voran schreitet, sind die bestehenden Verhaltensmuster (nicht-materielle Kultur) nicht mehr adäquat und es entsteht ein *cultural lag*. Soziale Inventionen sind nötig, um den *cultural lag* zwischen der materiellen und nicht-materiellen Kultur auszugleichen und den sozialen Wandel voranzutreiben. Ogburn (1922) erklärt diese Entwicklung z.B. anhand der Entstehung von Naturschutzgesetzen als Konsequenz einer übermäßigen maschinellen Abholzung der Wälder in den USA. Durch die Erfindung neuer Maschinen wurden Wälder so schnell gerodet, dass sie durch neue Gesetze geschützt werden mussten.

Die Differenzierung zwischen technologischen und sozialen Innovationen ist auch ein Themenbereich mit dem sich Zapf (1989) in seinem Aufsatz `Über soziale Innovationen` auseinandersetzt. Er weicht diese Distinktion auf und sieht soziale Innovationen als eine Teilmenge von Prozessen des sozialen Wandels. Generell identifiziert Zapf sieben Gruppen von Ansätzen über soziale Innovationen, die sich in der Literatur herausgebildet haben. Darunter sind Organisationsveränderungen innerhalb von Unternehmen, neue Dienstleistungen, Sozialtechnologien (die er als Kombination von Ausrüstung und Dienstleistungen zur Lösung sozialer Probleme sieht), politische Innovationen (abgegrenzt von politischen Reformen), neue Muster der Bedürfnisbefriedigung und neue Lebensstile. Zapf weist in Anlehnung an William Whyte (1982) darauf hin, dass soziale Innovationen eine grössere Erfolgswahrscheinlichkeit haben, wenn die Beteiligten ihre eigenen Erfahrungen in den Innovationsprozess mit einbringen können. Demnach entstehen soziale Innovationen vor allem innerhalb von Gruppen oder Organisationen, die von dem Problem betroffen sind. Interventionen, die von ausserhalb an sie heran getragen werden, basieren oft auf falschen Annahmen und führen zur Verschlechterung der Situation.

Auch Zapf (1989) sieht soziale Innovationen als ein geeignetes Mittel an, gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. In seiner Definition von sozialen Innovationen wird dies

deutlich: „Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“ (ebd.: 177). Als Beispiele für soziale Innovationen nennt Zapf (1989) in Bezug auf das Problem des Massenverkehrs in den USA „neue Einsatzformen bestehender Ausrüstungen mit Hilfe informationsintensiver Organisationsform, neue Massnahmen der Deregulierung und Regulierung sowie neue Formen der Systemorganisation, die neue Ausrüstung und neue Organisation kombinieren“ und in Bezug auf das Problem der persönlichen Gesundheitsdienste in Schweden, „die Etablierung neuer Organisationsformen (ambulante Pflege) und neuer Institutionen (kommunale Pflegezentren und allgemeine Sozialdienstpflicht)“ (ebd.: 173). Zapf (1989) wendet sich dadurch von Ogburn ab, der soziale Innovationen nur als Folge von technologischem Fortschritt gesehen hat, jedoch hält er die Dichotomie zwischen technischen und sozialen Innovationen weitestgehend aufrecht. Er folgt der Einteilung von Brooks (1982), der Innovationen als rein technisch (z.B. Materialien), soziotechnisch (z.B. Infrastruktur für die private Motorisierung) und sozial (Markt-, Management und institutionelle Innovation) klassifiziert. Gesellschaftliche Innovationen können sich nach Zapf (1989: 177) auf den verschiedenen Ebenen sozialer Ordnungsbildung ereignen: Im Mikrobereich, im Grunde Verhaltensänderungen von einzelnen Individuen und Gruppen, im Meso-Bereich, also auf der Ebene der Institutionen und Organisationen und im Makro Bereich des Sozialen. Dies sind Änderungen, die den nationalen, bzw. supranationalen Bereich betreffen.

Obwohl Zapf (1989) sich für die stärkere Erforschung von sozialen Innovationen einsetzte, konnte sich der Begriff als eigenes Forschungsfeld im deutschsprachigen Raum nicht etablieren. Dies lag vor allem an der Dominanz wirtschaftswissenschaftlicher Auseinandersetzungen mit technischen Innovationen, die nach wie vor als Treiber wirtschaftlicher Entwicklung angesehen wurden. Der Fokus lag eindeutig auf der Forschung zur Entstehung und Durchsetzung von technischen Innovationen auf dem Markt (Braun-Thürmann 2005). In der Soziologie wurde der Begriff der Innovation nicht als unabhängiges Phänomen von technischen Neuerungen untersucht (Howaldt & Schwarz 2010: 94).

Gillwald (2000) versucht 10 Jahre später in ihrem Aufsatz `Konzepte sozialer Innovationen` einen Beitrag dazu zu leisten, eine handgreifliche Vorstellung von sozialen Innovationen zu gewinnen. Sie liefert eine Auseinandersetzung mit sozialen Innovationen nach begrifflichen Zugängen. Dabei setzt sie sich unter anderem mit dem Grad der Neuigkeit auseinander, damit von einer Innovation gesprochen werden kann, der Entstehung von sozialen Innovationen, ihren gesellschaftlichen Stellenwert und dem Phasenverlauf sozialer Innovationen. Ihr Beitrag ist einer der ersten, der systematisch die verschiedenen Dimensionen von sozialen Innovationen diskutiert.

Sie definiert soziale Innovationen als „gesellschaftlich folgenreiche, vom vorhergewohnten Schema abweichende Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen. Sie sind überall in gesellschaftlichen Systemen möglich, im Ergebnis Verhaltensänderungen und verwandt aber nicht gleich mit technischen Innovationen“ (ebd.: 1). Die Verhaltensänderungen müssen jedoch

weitergehende Auswirkungen haben und sind von einfachen individuellen Änderungen von Gewohnheiten zu unterscheiden. Im weiteren differenziert sie soziale Innovationen nach dem gesellschaftlichen Bereich, in dem sie auftreten (Bürgergesellschaft, Wirtschaft, Staat), ihrer Ausrichtung (intern, extern, beides), ihrem Ordnungsmuster, bzw. ihrer Art (organisatorisch, strukturelle/institutionelle und prozedural) und ihren Nutzendimensionen (ökologisch, kulturell, ökonomisch, sozial, politisch). Dabei arbeitet sie mit Beispielen von ausgewählten, exemplarischen sozialen Innovationen, die sie jeweils einem der gesellschaftlichen Bereiche zuordnet.

Gillwald (2000) plädiert dafür, die Neuartigkeit einer Innovation nicht als absolut anzusehen. Sie bevorzugt eine Lesart von „anders als bisher“ oder „neue Kombination von bestehendem“ (ebd.: 10-11) und zeigt die Vorläufer von ihr gewählten sozialen Innovationen auf, die nötig waren, damit sich diese entwickeln konnten. Sie argumentiert, dass alles Neue auf etwas bereits Dagewesenem beruht. Erst durch die neue Kombinationen und der bewussten Wahrnehmung des Neuen als etwas qualitativ anderes, kann man von einer Innovation sprechen. Wichtig dabei ist, den Kontext zu beachten. So können z.B. Lösungsmechanismen und Verhaltensschemata in einer Gruppe oder Institution schon die Norm darstellen, die für andere Akteure jedoch etwas gänzlich Neues bedeuten (ebd.: 10). Rogers (2003: 12) postuliert in seiner Diffusionsforschung, dass es egal ist, wie neu etwas in Bezug auf den Faktor Zeit ist. Solange es neu für ein Individuum erscheint, ist es eine Innovation. Gillwald (2000) kritisiert die Beliebigkeit solcher Ansätze, bleibt aber selbst relativ vage mit ihren Aussagen über einen qualifizierbaren Neugigkeitsgrad als Kriterium. Auch Wiederentdeckungen und Nacherfindungen können Innovationen sein.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach der Messbarkeit und Wertigkeit sozialer Innovationen. Zapf (1989) geht davon aus, dass soziale Innovationen bessere Lösungsmechanismen darstellen als frühere Ansätze. Wie kann man jedoch messen, um wie viel besser Verhaltensänderungen zur Erreichung eines Ziels beitragen? Insbesondere ist dabei zu beachten, dass jede Neuregulierung oder veränderte Ressourcenallokation auch bedeutet, dass es Verlierer und Gewinner gibt. Wenn alte Muster aufgebrochen werden, ändert sich das bestehende gesellschaftliche Gleichgewicht. Das Beispiel gleichgeschlechtlicher Ehen macht dies deutlich. Während homosexuelle Partner von der Gleichstellung profitieren, gibt es Gruppen und Institutionen, die darin einen Werteverfall und einen Angriff auf die Institution Ehe sehen. Soziale Innovationen werden anfänglich oft als abwegig abgetan. Es braucht manchmal Jahre bis sie sich durchsetzen und langsam als normal angesehen zu werden.

Soziale Innovationen haben vielfältige Auswirkungen, die nicht nur auf die Besserstellung einer bestimmten Personengruppe reduziert werden können. Vielmehr bedarf es einer genaueren Analyse, die an verschiedene Nutzendimensionen anschliesst. Soziale Innovationen sind ideologisch nicht neutral. Ihre Bewertung hängt von der persönlichen Haltung eines jeden Individuums ab, ob er oder sie eine soziale Innovation als etwas gesellschaftlich Erstrebenswertes erachtet. Mouleart (2005) bezeichnet dies in diesem Zusammenhang als die „ethische Position gegenüber sozialer Gerechtigkeit“ (ebd.: 1978).

Insgesamt ist der Beitrag von Gillwald (2000), trotz seiner partiellen Inkonsistenz und mangelnder Trennschärfe der Konzepte, als eines der Fundamente der deutschsprachigen Forschung über soziale Innovationen anzusehen. Sie selbst weist auf die bisher ungelösten Probleme in der genauen Abgrenzung sozialer Innovation hin. Viele der von ihr angesprochenen Herausforderungen in der Einordnung und Konzeptionalisierung sind bis heute nicht zufriedenstellend gelöst. Man kann eher von verschiedenen disziplinären Herangehensweise sprechen, die sich herausgebildet haben.

### 3.1. Kontemporäre Ansätze zu Soziale Innovationen

Der Begriff der sozialen Innovation hat in den letzten Jahren einen starken Aufschwung erlebt. Die Anzahl der Publikationen zu dem Thema ist sprunghaft angestiegen und mehrere Forschungsinstitute tragen den Begriff in ihrem Namen (z.B. Center for Social Innovation in Stanford oder das Lien Centre for Social Innovation in Singapur).

Howaldt und Schwarz (2010: 8) sehen ein post-industrielles Innovationsparadigma in Entwicklung, das sich von der technikbezogenen Anschauungsweise auf Innovationen emanzipiert und das Soziale in den Vordergrund stellt. Soziale Innovationen lassen sich am ehesten untersuchen, wenn man sie einem bestimmten gesellschaftlichen Kontext zuordnet. So findet das Konzept sozialer Innovationen auch in verschiedenen Forschungsfeldern Anwendung. Genannt werden unter anderem die Management- und Organisationsforschung, die Forschung um die Verbindung zwischen Unternehmenserfolg und gesellschaftlicher Verantwortung, die Kreativitätsforschung und die lokale und regionale Entwicklungsforschung (Mouleart et al. 2005: 1974). Die Liste lässt sich noch um zusätzliche Bereiche erweitern. Auch die Dienstleistungs-, Politik und Dritte-Sektor-Forschung haben den Begriff als zentrales Forschungsfeld entdeckt (Howaldt & Jacobsen 2010).

Diese Vielfalt hat dazu geführt, dass mittlerweile eine kaum zu überschaubare Fülle von Definitionen existiert (Rüede & Lurtz 2012). Ein fundiertes und für die empirische Forschung taugliches Konzept steht jedoch bisher noch aus (Howaldt & Schwarz 2010: 10). Im Grunde kann man jedoch grob zwischen zwei Herangehensweisen unterscheiden. Zum einen werden soziale Innovationen vor allem in der Soziologie, im Zusammenhang mit sozialem Wandel, Modernisierungstheorien und der Neukonfiguration sozialer Praktiken untersucht. Diese Sichtweise folgt dem Ziel, eine integrative Theorie von Innovationen zu entwickeln und sollen hier einfacherweise unter dem Schlagwort „systemische Ansätze“<sup>3</sup> zusammengefasst werden. Auf der anderen Seite stehen „pragmatische Ansätze“, die soziale Innovationen als relativ planbare Prozesse ansehen und grundsätzlich als effizientere und effektivere Lösungsansätze von gesellschaftlichen Problemen definieren.

---

<sup>3</sup> Damit ist nicht zwangsweise gedacht, dass diese Ansätze ausschliesslich systemtheoretischen Ansätzen folgen. Vielmehr zeichnen sie sich durch einen stark theoriegeleiteten Zugang zum Feld aus, bei dem mehrere Ansätze miteinander verbunden werden.

Als Vertreter eines systemischen Verständnisses sind im deutschsprachigen Raum unter anderem die schon zitierten Howaldt und Schwarz (2010) zu nennen. In ihrem Buch `Soziale Innovationen im Fokus` arbeiten sie die zentralen Dimensionen eines sozialwissenschaftlichen Konzepts sozialer Innovationen heraus. Eines ihrer Anliegen ist es, soziale Innovationen von technischen Innovationen abzugrenzen. So vollziehen sich sozialen Innovationen bei Howaldt und Schwarz auf der Ebene der sozialen Praktiken: „Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukombination bzw. Neukonfiguration von sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern, bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierte Praktiken möglich ist“ (ebd: 54). Obwohl in dieser Definition auch von besseren Lösungen oder Bedürfnisbefriedigungen die Rede ist, lehnen die beiden Autoren eine normative Betrachtung sozialer Innovationen als sozial erwünscht ab und weisen auf die Ambivalenz sozialer Innovationen hin, die je nach der Rationalität der Akteure unerwünschte Folgen mit sich ziehen kann. Soziale Innovationen werden weiterhin von sozialem Wandel abgegrenzt. Während sozialer Wandel als die „Gesamtheit der prozessualen Veränderungen der Sozialstruktur einer Gesellschaft in ihren grundlegenden Institutionen, Kulturmustern, zugehörigen Handlungen und Bewusstseinsinhalten“ (Zapf 2003: 427) zu verstehen ist handelt es sich bei sozialen Innovationen um zielgerichtete, intentionale Verhaltensänderungen. Sie können somit als die Gestaltung von Teilprozessen und Elementen des sozialen Wandels interpretiert werden.

In dem Augen von Howaldt und Schwarz (2010) ist sowohl bei technischen wie auch sozialen Innovationen, die soziale Akzeptanz das entscheidende Kriterium, welche den Übergang einer Invention (Erfindung) zu einer Innovation bewirkt. Soziale Innovationen werden erst durch ihre Institutionalisierung in der Gesellschaft Realität. Die Autoren nehmen hier Bezug auf Durkheim und sehen als Kriterium für soziale Innovationen die Implementierung und Verbreitung eines neuen Faktums oder sozialen Tatbestands. Anstatt des Markts verbreiten gesellschaftliche Gruppen oder Akteure die soziale Innovation, die kontextabhängig angepasst wird und sich schliesslich als neue Routine etabliert (ebd: 66 – 76).

Die Ausführungen von Howaldt und Schwarz sind ein weiterer wichtiger Schritt, soziale Innovationen als sozialwissenschaftliches Konzept fruchtbar zu machen. Ihre Überlegungen leiden jedoch etwas unter den beständigen Anstrengungen, sozialen Innovationen von technischen abzugrenzen. Gerade heute werden gesellschaftliche Probleme und/oder Bedürfnisse oftmals mit Hilfe neuer Technologien gelöst. Soziale Innovationen müssen nicht, aber können technologische Lösungen mit einschliessen. Das Wechselspiel mit technischen Innovationen sollte in der Erforschung von sozialen Innovationen nicht ausgeschlossen, sondern integriert werden.

Als weitere Vertreter eines systemischen Ansatzes sind unter anderem Mouleart (2005), Hochgerner (2011) und Kesselring & Leitner (2008) zu nennen. Mouleart (2005), der hauptsächlich regionale und lokale Entwicklungsforschung betreibt, geht von einer normativen Definition von sozialen Innovationen aus und sieht soziale Innovation als grundlegende

Veränderungen in der Sozialstruktur an, die neue Chancen für unterprivilegierte Gruppen schaffen und die gesellschaftliche Kohäsion fördern. Hochgerner (2011) setzt seine Forschung in den Kontext der Ausführungen von Schumpeter und versucht Anchlüsse an die grossen soziologischen Klassiker, wie Bourdieu, Parsons oder Weber aufzuzeigen. Er plädiert dafür, Innovationen in Bezug zu den funktionalen Systemen Wirtschaft, Politik, Recht und Kultur zu untersuchen. Kesselring & Leitner (2008) setzen soziale Innovationen in den Kontext der Systemtheorie von Luhmann.

Gemeinsam ist den Ansätzen, dass sie auf die verschiedenen Rationalitäten gesellschaftlicher Funktionssysteme hinweisen. So stehen z.B. in der Wirtschaft andere Nutzendimensionen und Eigenlogiken im Vordergrund als in der Kultur. Soziale Innovationen sind dann am erfolgreichsten, wenn sie verschiedene Sektorlogiken miteinander verbinden können. Vor allem Verhaltensänderungen auf der Makroebene sind auf die Unterstützung mehrerer Funktionssysteme angewiesen. Weiterhin gemeinsam ist den Ansätzen, dass sie gesellschaftliche Probleme als Ausgang sozialer Innovationen sehen. Die systemischen Ansätze versuchen soziale Innovationen ganzheitlich zu erklären und schrittweise eine Theorie sozialer Innovationen zu entwickeln.

Die eher pragmatischen Betrachtungen sozialer Innovationen lassen sich zum grössten Teil in der sozialen Ökonomieforschung und in der Management- und Organisationsforschung verorten. Sie sind von einer anglo-amerikanischen Sichtweise geprägt. Gemeinsam ist ihnen, dass sie soziale Innovationen als relativ planbare Prozesse ansehen, die Nutzen und Wert für die Gesellschaft generieren. Entgegen den systemischen Betrachtungen versuchen sie nicht, soziale Innovationen von technischen abzugrenzen, sondern ziehen diese in ihre Anschauungen mit ein. Exemplarisch für diese Ansichtweise stehen die *Young Foundation* in London und das *Centre for Social Innovation* der Stanford Graduate School of Business. Ihre Erkenntnisse basieren primär auf empirischen Beobachtungen und Analysen.

Phills et al. (2008) definieren in dem Artikel `Rediscovering Social Innovation` eine soziale Innovation als „*novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals*“ (ebd: 34). Nach ihrer Auffassung können soziale Innovationen in der Form von einem Produkt, einem Produktionsprozess, einer Technologie, einer Idee, eines Gesetzes, einer Intervention, einer soziale Bewegung oder einer beliebigen Kombination dieser Elemente auftreten. Das Soziale an der Innovation sehen sie in der Allokation, der durch die Innovation erschaffenen Werte. Nicht Unternehmen oder private Investoren dürfen die Gewinne abschöpfen, sondern diese müssen primär der Gesellschaft zugutekommen. Zur Erklärung ziehen die Autoren das Beispiel der Verteilung von Medikamenten durch die NPO *OneWorldHealth* heran, die zum Ziel hat, den Zugang zu lebenswichtigen Medikamenten für arme Menschen sicherzustellen. Anstatt Gewinne an Investoren auszuschütten, werden jegliche Überschüsse in die Zielerreichung reinvestiert (ebd.: 39). Soziale Innovationen erschaffen Werte, die Leistungen oder Kostenreduktionen für die Gesellschaft hervorbringen, in dem sie einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme

leisten. Sie treten meistens dort auf, wo der Markt versagt hat. Die neuen Lösungsmechanismen müssen jedoch auch ökologisch und organisatorisch nachhaltig sein, um als Innovation bezeichnet zu werden. Sie müssen dauerhafte Lösungen bringen, die nicht durch Ressourcenknappheit begrenzt sind.

Nach Auffassung der Autoren ist der historische Kontext, in dem die sozialen Innovationen stattfinden, von besonderer Bedeutung. In den USA haben sich z.B. soziale Innovationen besonders dann durchgesetzt, wenn der Staat sich aus der Finanzierung sozialer Leistungen zurückgezogen hat (Phills et al. 2008). Hier gibt es Parallelen zu der Ansicht, dass soziale Innovationen immer dann vermehrt auftauchen, wenn sich die Gesellschaft in Krisensituationen befindet (Murray et al. 2008). Die kritischen Mechanismen zur Durchsetzung sozialer Innovationen sehen Phills et al. (2008: 40) in der relativen Auflösung der Sektorgrenzen zwischen Staat, Markt und dem Dritten Sektor. Wenn ein Austausch von Ideen und Konzepten zwischen den Sektoren stattfindet, scheinen soziale Innovationen die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit zu haben. Der soziale Wandel kann z.B. von gemeinnützigen Organisationen angestoßen werden, aber erst wenn staatliche Akteure das Ziel unterstützen und Private zur Finanzierung beitragen, können soziale Innovationen ihr ganzes Potenzial entfalten. Phills et al. (2008) sehen nicht nur neue Non-Profit Organisationen als Initiator von sozialen Innovationen. Auch der Staat, private Unternehmen oder grössere und etablierte NPO können sozial innovativ sein. Social Entrepreneurs oder auch Social Enterprises können Träger sozialer Innovationen sein. Sie sind jedoch nur eine Gruppe von vielen möglichen Akteuren (ebd.: 43).

Ein wichtiger Vertreter eines pragmatischen Ansatzes von sozialen Innovationen ist der ehemalige Direktor der Young Foundation Geoff Mulgan. In seinen frühen Ausführungen geht Mulgan (2007) noch von einer Minimaldefinition sozialer Innovationen aus. Er bezeichnet sie einfach als „*new ideas that work*“ (ebd.: 8). In seinen späteren Publikationen spezifiziert er soziale Innovation als „*innovations that are social both in their ends and their means*“ (ebd. 2010: 346) und beschreibt sie anschliessend als neue Ideen in der Form von Produkten, Dienstleistungen und Modellen, die gleichzeitig erkannte soziale Bedürfnisse und Probleme effektiver als andere Alternativen befriedigen und neue soziale Beziehungen oder Kollaborationen hervorbringen, die die gesellschaftliche Fähigkeit zum Handeln stärken.

Weitere pragmatische Anschauungsweisen über soziale Innovationen lassen sich unter anderem bei Dees et al. (2002), Christensen (2006), Dawson & Daniel (2010), Lettice & Parekh (2010) oder Müller et al. (2013) finden. Sie basieren auf empirischen Forschungen und versuchen Gemeinsamkeiten in der Entwicklung von sozialen Innovationen herauszuarbeiten. So haben z.B. Müller et al. (2013) 27 Organisationen anhand von Fallstudien untersucht, um die Entstehung, Entwicklung und Verbreitung von sozialen Innovationen zu analysieren. Im Ergebnis betonen sie, dass die von den Organisationen initiierten sozialen Innovationen dann eine grosse Erfolgswahrscheinlichkeit aufweisen, wenn die Organisationen nah an der Zielgruppe sind, das Problem ganzheitlich betrachten und sie eine Gemeinschaft von Unterstützern aus verschiedenen Sektoren aufbauen können.



Sowohl die pragmatischen wie auch die systemischen Ansätze tragen zu einem aufgeklärten und reflektierten Verständnis über soziale Innovationen bei. Bevor die beiden Ansätze in einer Synthese zusammengeführt werden, um anschliessend auf die Frage der Innovationskraft von Stiftungen zurückzukommen, wird im Folgenden auf die Entstehung und Verbreitung von sozialen Innovationen eingegangen.

### 3.2 Phasenkonzept sozialer Innovation

Teil der Innovationsforschung war seit jeher das Bestreben, die Entstehung und die Prozesse zu verstehen, die zu Innovation führen. Ogburn hat in seinen Schriften verschiedene Sequenzen vorgeschlagen, die sich jeweils leicht voneinander unterscheiden, wobei sein Fokus auf der Entwicklung technischer Innovationen gelegen hat. Demnach stand am Anfang eine Idee, die in einem Pilotprojekt oder Versuchsobjekt umgesetzt worden ist. Anschliessend kam es zur Demonstration und Anpassung, schliesslich zur regulären Anwendung und danach zur vollständigen Übernahme der Innovationen in den Alltag. ( Ogburn & Nimkoff 1940)

Eine ähnliche Innovationssequenz wurde von dem Diffusionsforscher Everett Rogers (2003) entwickelt. Er zeigt, dass die Verbreitung von Innovationen normalerweise einer S-Kurve folgt, bei der eine kleine Zahl von frühen Adoptoren und Innovatoren eine technische Erfindung aufnehmen. Nach einem gewissen Zeitraum kommt es dann zu einem rasanten Anstieg der Menschen, die eine Innovation übernehmen und in der letzten Phase kommen schliesslich nur noch die *laggards* oder Nachzügler hinzu. Gerade die frühen Adoptoren und ihre gesellschaftliche Stellung sind wichtig, damit sich eine Innovation durchsetzt. Für eine erfolgreiche Diffusion sieht Rogers (2003: 222) folgende Attribute als entscheidend an: Die Innovation muss einen relativen Vorteil bringen, sie muss kompatibel mit einem bestehenden Wertesystem sein oder die Kraft haben dieses zu verändern. Sie darf nicht zu komplex sein, dass die potenziellen Anwender sie nicht verstehen. Diese müssen die Möglichkeit haben, die Invention zu testen und die positiven Effekte der Verhaltensänderung müssen sichtbar sein. Rogers (2003) weist in diesem Zusammenhang auch auf die Bedeutung von Meinungsführern, Kommunikationskanälen und Netzwerken hin, die die Diffusion von Innovationen befördern.

Rogers (2003: 136-157) sieht eine ähnliche Innovationssequenz wie Ogburn & Nimkoff (1940), Sie folgt dem Schema Problemerkennung -> angewandte- und Grundlagenforschung -> Entwicklung -> Kommerzialisierung – Diffusion/Ausbreitung und Anpassung -> Reaktion auf die Konsequenzen. Die Sequenz beschreibt die Annahme und Verbreitung von Innovationen, die sich kommerziell vermarkten lassen. Soziale Innovationen hingegen nehmen in den seltensten Fällen die Form eines kaufbaren Produkts an. Daher ist anzunehmen, dass der Entwicklungs- und Ausbreitungsprozess einem etwas anderen Schema folgt.

Eines der wenigen auf Empirie basierenden Konzepte über den Prozess sozialer Innovationen stammt von Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010). Sie unterbreiten ein 6-Phasen Schema sozialer Innovationen, das mit der Identifikation eines Problems beginnt und sein Ende in systemischen Wandel findet. Im Folgenden werden die Grundzüge des Modells vorgestellt und mit Erkenntnissen aus der Problemsoziologie angereichert.

Als ersten Schritt in der Entwicklung sozialer Innovationen sehen die Autoren, einen spezifischen Anlass im Sinne einer Problemerkennung und die entsprechende Analyse des Problems. Sie nennen diese Phase *prompts, inspirations and diagnoses* (ebd.: 11). Dabei ist zu beachten, dass gesellschaftliche Probleme nicht immer offensichtlich sind, sondern von anderen Tatsachen überdeckt werden (Merton 1968). Soziale Probleme sind hauptsächlich Resultat eines Prozesses kollektiver Definitionen. Die gesellschaftliche Definition und nicht der objektive Charakter einer gegebenen sozialen Bedingung bestimmt, ob diese Bedingung als soziales Problem existiert oder nicht - diskursive Prozesse bestimmen was als Problem zählt. Die Definition, was eine gesellschaftliche Problem darstellt und worin dessen Ursachen liegen, ist Gegenstand sozialer Aushandlungsprozesse (Blumer 1975). Die Problemdefinition ist für die Implementierung und Durchsetzung neuer Lösungen von herausragender Bedeutung. Eine soziale Innovation sucht die Antwort für den ursprünglichen Grund eines Sachverhalts anstatt nur die Symptome anzugehen. Dies bedingt oftmals, den Blickwinkel zu ändern und bisherige Paradigmen in Frage zu stellen. Interessengeleitete Wahrnehmungsunterschiede, Autoritäts- und Machtpositionen haben grossen Einfluss auf die Problembetrachtung (Peters 2002). Die „ethische Einstellung gegenüber sozialer Gerechtigkeit“ (Mouleart et al. 2005) wird durch die Definition des Problems ersichtlich.

In der nächsten Phase *proposals and ideas* kommt es zur Formulierung von Lösungsstrategien. Da Innovation grundsätzlich Neuartigkeit bedeutet, kommt es hier darauf an, in einem kreativen Prozess zu Lösungsalternativen zu kommen, die bisher in dem spezifischen Kontext noch nicht angewandt worden sind. Murray et al. (2010: 141-208) schlagen dazu verschiedene Methoden vor, die unter anderem Crowd Sourcing, Wettbewerbe, Ideenmarktplätze aber auch klassische Forschung einschliessen. Als besonders wichtig erachten die Autoren, dass diese Phase als partizipativer Prozess organisiert ist. Sie berufen sich auf Henry Chesbrough (2003), der das Konzept der *open innovation* als Erfolgsfaktor kommerzieller Innovationen etabliert hat. Chesbrough (2003) hat gezeigt, dass der Austausch von Ideen über Abteilungsgrenzen oder Sektoren ein wichtiger Treiber von erfolgreichen Innovationen darstellen kann. Lösungsstrategien profitieren von der Verbindung unterschiedlicher Logiken und Erfahrungen. Einige der effektivsten Methoden zur Ideengenerierung gehen davon aus, dass Menschen die Fähigkeit haben, ihre eigene Situation richtig einzuschätzen und dass sie Lösungen zu Problemen selbst formulieren können (Whyte 1982). Daher ist es wichtig, die Zielgruppen der sozialen Innovation in den Lösungsprozess aktiv einzubinden. Von Hippel (1988) spricht in diesem Zusammenhang von *user-centric, democratized innovation* (ebd.: 1). Die Vorschläge zur Lösung des Problems werden aktiv diskutiert. Dabei kann es sich um stark politisierte Prozesse handeln, bei denen wiederum unterschiedliche Ideologien und Auffassungen aufeinander treffen. Damit die Ideen zur Lösung Unterstützung finden, bedarf es der Mobilisierung von Unterstützern, offenen Diskussion, der Bewertung und der Verteidigung von verschiedenen Ansätzen. Ziel ist eine Art Handlungsplan zu entwickeln, der Unterstützung in der Gesellschaft findet (Blumer 1975).

Wenn potenzielle neue Lösungen für ein Problem entwickelt worden sind, werden diese in der nächsten Phase *prototypes and piloting* (Murray et al. 2010: 50-58) getestet. Die Idee wird in die Praxis umgesetzt. Meist geschieht dies erst einmal in einem kleinen Rahmen. Es geht darum zu sehen, ob sich die Lösung wirklich durchsetzen kann und tatsächlich besser als frühere Alternativen funktioniert. In dieser Phase kommt es oft zu massgeblichen Anpassungen. Die Definition des ursprünglichen Problems kann sich auf Grund der Diskussion ändern (Blumer 1975). Betroffene können mit dem Lösungsweg nicht mehr einverstanden sein (Kitsuses & Spector 1973). Die wenigsten (sozialen) Innovationen behalten ihre ursprüngliche Form. Soziale Innovationen sind stark kontextabhängig und werden daher an die bestehenden Rahmenbedingungen und Bedürfnisse angepasst. Mulgan (2006: 152) sieht die Gründung von *embryonic organizations* als eine Methode an, schnell in die Phase der Implementierung überzugehen. Die Organisationen, oftmals mit gemeinnützigem Status, geben der Idee ein institutionelles Gerüst. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Organisationen scheitern, ist wie im kommerziellen Sektor sehr hoch. Die erfolgreiche Implementierung einer sozialen Innovation kann schnell gehen, aber auch mehrere Jahre brauchen. Eine Schwierigkeit besteht in der Phase der Anpassung und des Lernens, die nötigen finanziellen Ressourcen zu mobilisieren.

Hat sich eine soziale Innovation als erfolgreich erwiesen, geht es in einem nächsten Schritt darum sie zu erhalten bzw. nachhaltig zu etablieren. Murray et al. (2010: 82-107) nennen diese Phase *sustaining*. Sie beziehen ihre Ausführungen hauptsächlich auf die organisationale Ebene (*social venture*). Daher sehen sie vor allem Finanzierungs- und Governance-Mechanismen als Erfolgsfaktoren für den Erhalt sozialer Innovationen. Demnach sollten die Organisationen, die sich für die Implementierung der sozialen Innovation einsetzen, ein Geschäftsmodell aufbauen und klare Zuständigkeiten innerhalb der Organisationen etablieren. Verschiedene Rechtsformen müssen geprüft und ein Konzept zur nachhaltigen Finanzierung entwickelt werden. Murray et al. (201) betonen insbesondere auch die Rolle der Vorstände und Aufsichtsräte der Organisation als Mobilisierer von sozialem und finanziellem Kapital. In manchen Fällen ist es nötig, die eigentlichen Ideengeber bzw. Innovatoren aus der exekutiven Verantwortung herauszunehmen, da in dieser Phase eher praktische Managementqualitäten gefragt sind. In vielen Fällen empfiehlt es sich, ein partizipatives Governance-System aufzubauen, damit die Zielgruppe der sozialen Innovation an der weiteren Gestaltung teilnimmt und sich also für den Erhalt der Organisation und ihrem Ziel verantwortlich fühlt (ebd: 59).

Die nächste Phase sehen Murray et al. (2010: 82-106) in der Skalierung und Ausbreitung bzw. *scaling and diffusion*. War die vorherige Phase noch stark an den gleichen Mechanismen orientiert, die auch bei start-up Unternehmen im kommerziellen Bereich verbreitet sind, unterscheiden sich die Prozesse der Diffusion von sozialen Innovationen vor allem auf der Ebene der Eigentümerrechte. Für die schnelle Diffusion sozialer Innovationen bieten sich *open source*-Ansätze oder kollaborative Netzwerke zur Verbreitung an. Soziale Innovationen können sich dann besonders rasch verbreiten, wenn effektives Angebot und effektive Nachfrage aufeinandertreffen. Als effektives Angebot bezeichnen die Autoren die steigende Evidenz, dass die soziale Innovationen tatsächlich Lösungen für das Problem bieten. Effektive Nachfrage

bedeutet einfach gesagt, dass eine Bereitschaft zur Zahlung besteht. Im sozialen Bereich kommt es oft vor, dass Leistungen von Dritten bezahlt werden. Stiftungen oder andere Institutionen subventionieren oder begleichen z.B. Kosten für benachteiligte Bevölkerungsgruppen, die nicht in der Lage wäre für neue Dienstleistungen selber aufzukommen. Es muss Institutionen oder Anwender geben, die bereit sind Ressourcen zu investieren (ebd.: 83). Vor allem um die Akzeptanz des Staates muss geworben werden, da dieser die meisten Ressourcen und die grösste Macht, im Sinne von neuen Gesetzen und Regulationen, zur langfristigen Durchsetzung von neuen Lösungsmechanismen besitzt (Schetsche 2008).

Durch die Kontextabhängigkeit sozialer Innovationen scheinen Skaleneffekte eher begrenzt zu sein. Stattdessen kommt es im Verbreitungsprozess zu einer Pluralisierung sozialer Innovation, im Sinne einer Anpassung an lokale Gegebenheiten. Evert Rogers (2003) zeigt anhand von Beispielen auf, wie wichtig kulturelle Kontexte für die erfolgreiche Diffusion von Innovationen sind. Oftmals setzten sich soziale Inventionen in der Gesellschaft nicht durch, obwohl sie Bedürfnisse besser befriedigen oder das Potenzial haben, offensichtliche Probleme besser zu lösen. Kulturelle Systeme können auf Grund von Trägheit oder dominanten Normen die Diffusion von Innovationen negativ beeinflussen. Ein Grund für das Scheitern der Diffusion kann auch in der Nichteinbeziehung der Zielgruppe bei der Entwicklung der Innovation sein (ebd. 228).

Als letzte mögliche Phase sozialer Innovationen sehen Murray et al. (2010: 107-123) den Systemwechsel bzw. *system change*. Ohne direkt auf die oben besprochenen soziologischen Überlegungen einzugehen, platzieren sie soziale Innovationen als Teilmenge des sozialen Wandels. Sie bemerken jedoch auch, dass die wenigsten sozialen Innovationen systemischen Wandel herbeiführen können. Implizit vergleichen die Autoren systemische Innovationen mit radikalen, bzw. Basisinnovationen im Sinne von Schumpeter. Oftmals sind es Kombinationen vieler kleiner sozialer Innovationen, die erst die Rahmenbedingungen für den Wandel ermöglichen. Nach Murray et al. (2010: 108) bedarf es dem langsamen Wechsels von Paradigmen in den vier Sektoren Staat, Wirtschaft, Dritter Sektor und in den privaten Haushalten damit soziale Innovationen die höchste Wirkung erzielen können Da es zum Zusammenspiel vieler Akteure kommen muss, damit systemischer Wandel stattfindet, lassen sich keine einfachen Methoden wie in den vorherigen Phasen formulieren. Murray et al. (2010: 108-109) sehen jedoch ein Set von Strategien, die systemische Innovationen fördern. Dies sind unter anderem weit gefasste Koalitionen, neue Gesetze und Rechte, die Generierung wissenschaftlicher Evidenz, die Formation neuer Fähigkeiten und die Ausbildung neuer Berufe oder die Abkehr von veralteten Technologien.

Der beschriebene Prozessablauf sozialer Innovationen ist nicht als strikt linear anzusehen. Vielmehr kann es zu Sprüngen zwischen den einzelnen Phasen oder zu Wiederholungen kommen. Teilweise finden einzelne Phasen auch nicht statt. Die Schematisierung beruht auf einer pragmatischen Betrachtung sozialer Innovation und beruht unter anderem auf der Beobachtung vieler Förderpartner der Young Foundation. Die Autoren selber schlagen vor, dieses Stufenmodell nicht als dogmatisch anzusehen (ebd.: 12). Vielmehr sind die Stufen in der

Realität nicht so trennscharf zu unterscheiden. Die wenigsten sozialen Innovationen folgen einer mechanistischen Sequenz. Soziale Innovationen lassen sich auch nicht so einfach auf die Gründung neuer Organisationen reduzieren. Das Modell erlaubt jedoch die komplexen Prozesse von sozialen Innovationen in relativ überschaubare Phasen einzuteilen und somit auch adäquate Förderinstrumente zu entwickeln.

### 3.3. Zusammenfassung der grundlegenden Charakteristika von sozialen Innovationen

Wie die Diskussion über die Entwicklung der wissenschaftlichen Forschung über soziale Innovationen gezeigt hat, existiert noch keine abschliessende Theorie, die auch empirisch überprüft werden kann. Auf der anderen Seite haben die Anstrengungen der verschiedenen Disziplinen dazu geführt, dass wir einem aufgeklärten Verständnis über das Wesen und den Prozess sozialer Innovationen viel näher gekommen sind. Aus den theoretischen Überlegungen lassen sich Charakteristika sozialer Innovationen zusammenfassen, die für die Arbeit der Stiftungen relevant sind. Sie lassen sich wie folgt definieren

**Soziale Innovationen sind neue Lösungen für gesellschaftliche Probleme, die sich nachhaltig durchsetzen.**

Es handelt sich dabei um intentionale Verhaltensänderungen auf der Mikro-, Meso- oder Makro-Ebene. Ihr Ziel ist die effektivere und effizientere Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse oder die Lösung von gesellschaftlichen und ökologischen Problemen. Damit von einer sozialen Innovation gesprochen werden kann, muss die Lösung für das System, in das sie eingeführt wird, neu sein und von der bestehenden Routine abweichen. Ihre grösste Wirkung haben soziale Innovationen, wenn sie systemübergreifende Lösungen darstellen und in partizipativen Prozessen erarbeitet worden sind.

Soziale Innovationen generieren Werte und Nutzen für die Gesellschaft, deren Beurteilung jedoch vom ethischen Standpunkt gegenüber sozialer Gerechtigkeit abhängt. In ihren frühen Entwicklungsphasen werden sie oftmals abgelehnt. Erst nach Adaptierung einer kleinen Gruppe von aufgeschlossenen Personen erlangt die Innovationsentwicklung an Momentum. Der Prozess sozialer Innovation ist kontextabhängig und folgt keinem linearen Muster. Als heuristisches Werkzeug lässt sich aus den Erkenntnissen der pragmatische Ansätze in Verbindung mit der Problemsoziologie jedoch ein Schema ableiten, das wie folgt beschrieben werden kann: Problemerkennung -> Entwicklung von neuen Lösungsstrategien -> Einführung und Anpassungen der Lösungsstrategie -> nachhaltige Etablierung -> Diffusion.

Die soziale Innovationskette zeigt, dass die neuartigen Lösungen in verschiedenen Entwicklungsstadien zu finden sind. Theoretisch kann von einer sozialen Innovation erst gesprochen werden, wenn sich der neue Lösungsansatz nachhaltig verbreitet hat. Erst durch ihre Diffusion werden aus sozialen Inventionen soziale Innovationen. Vorher handelt es sich, in Anlehnung an Gillwald (2000: 32), um innovationsverdächtige Lösungsansätze. Legt man diesen strengen Massstab an, liessen sich soziale Innovationen nur ex-post beurteilen. Die Phasen

zeigen jedoch Möglichkeiten auf, soziale Innovationen in verschiedenen Entwicklungsstufen zur Weiterentwicklung verhelfen zu können. Soziale Innovationen setzen sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen. Dabei kann es sich unter anderem um neue Werte, Handlungsmuster, Prozesse, Organisationen, Verfahrensweisen, Gesetze, Regulationen oder Strukturen handeln – meistens jedoch um eine Kombination dieser. Technische Innovationen können Teil sozialer Innovationen sein. Bei sozialen Innovationen spielen sie jedoch eine untergeordnete Rolle als Mittel zum Zweck. Soziale Innovationen sind neuartige Lösungen für gesellschaftliche Probleme, die sich primär auf der Handlungsebene sozialer Praktiken manifestieren.

Mit Hilfe dieses Verständnisses von sozialen Innovationen, lässt sich die Frage nach der Innovationsfähigkeit von Stiftungen diskutieren.

## 4. Die Stiftung für soziale Innovationen

Ausgehend von den bisherigen Betrachtungen, wird in diesem letzten Teil auf das Potenzial von Stiftungen eingegangen, soziale Innovationen zu initiieren und zu fördern. Ziel ist jedoch nicht ein neues Philanthropiemodell vorzustellen, sondern auf einer Metaebene Grundzüge einer Stiftungsarbeit aufzuzeigen, die auf die Entwicklung und Verbreitung sozialer Innovationen ausgerichtet ist. Im Folgenden werden Strukturen und Voraussetzungen vorgestellt, die im idealtypischen Sinne Stiftungen dazu befähigen, die Funktion als soziale Innovatoren einzunehmen. Als Ausgangslage dient dabei die Innovationskette, wie sie in der Zusammenfassung über die soziale Innovationsliteratur aufgezeigt worden ist. In einer gedachten Matrix können die Instrumente und Methoden von Stiftungen auf die Innovationskette bezogen werden. Die folgenden Ausführungen erheben jedoch weder Anspruch auf Vollständigkeit, noch dürfen sie als deterministisch angesehen werden.

### 4.1. Grundzüge einer Stiftung für soziale Innovationen

Wie im ersten Teil beschrieben, haben das regulatorische Umfeld und die Akzeptanz von Stiftungen in der Zivilgesellschaft einen Einfluss auf die Fähigkeit von Stiftungen, sozialen Wandel anzustossen und soziale Innovationen zu fördern. Im Schweizer und deutschen Wohlfahrtssystem dominieren zwar Stiftungen, die komplementäre oder ergänzende Leistungen zum Staat ausführen, das regulatorische Umfeld ist jedoch als sehr liberal anzusehen. Stiftungen sind kaum in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt. Die relativ einfachen Bestimmungen ermöglichen es den Stiftungen, sich in die Gesellschaft einzumischen. Es gibt wenige Restriktionen, die Stiftungen daran hindern würden, kontroverse, risikoreiche und unsichere Projekte zu fördern. Die Aufsichtsbehörden überprüfen lediglich, ob das Stiftungsvermögen zur Zweckerreichung eingesetzt wird und ob die Stiftung organisatorisch handlungsfähig ist. In diesem Sinne haben Stiftungen die Freiheit, als soziale Innovatoren zu agieren.

## Problemerkennung

Soziale Innovationen sind neue Lösungen für gesellschaftliche Probleme. Aus der Definition folgt, dass am Anfang einer sozialen Innovationen ein gesellschaftliches Problem steht, welches es zu erkennen gilt. Die Stiftung sollte sich daher den Bedürfnissen und Problemen bewusst sein, die in ihren Tätigkeitsbereichen existieren. Der Stiftungszweck gibt vor, in welchen Problemfeldern die Stiftung gesellschaftlichen Herausforderungen aktiv entgegenzutreten kann. Dieser sollte nicht zu eng formuliert sein, damit sich die Stiftung in der Zweckumsetzung genügend Handlungsspielraum bewahren kann.

Folgt man der Logik der Problemsoziologie, ergeben sich für die Innovationsfähigkeit von Stiftungen wichtige Ausgangsbedingungen. Die Stiftung genug thematisches Wissen in ihren Handlungsbereichen besitzen, um die spezifischen Problemlagen zu erkennen und um sie in einen gesamtgesellschaftlichen Kontext setzen zu können. Auf Grund ihrer Unabhängigkeit können sich Stiftungen zudem dem Finden und Aufdecken von latenten Problemen widmen, die nicht im Fokus der Gesellschaft stehen (Anheier & Leat 2006). Paradigmen und dominante Erklärungsansätze sozialer Probleme sollten kritisch in Frage gestellt werden. Gerade in den Gedanken und der Formulierung der beobachteten Gründe eines Problems liegt eine besondere Bedeutung. Eine falsche bzw. inadäquate Einschätzung der Problemursachen kann zu negativen Pfadabhängigkeiten führen (Ackermann 2001). In komplexen Handlungsfeldern darf nicht auf (externes) Expertenwissen verzichtet werden. Um die strukturellen Gründe eines Problems zu identifizieren, können Stiftungen z.B. in die Generierung von wissenschaftlichen Wissen (*creating knowledge*) investieren oder die Folgen politischer Prozesse analysieren (*policy analysis*) (Prewitt 2006).

Bei der Aufdeckung und Bewertung von Problemen ist es jedoch wichtig, verschiedenen Stimmen Gehör zu verschaffen. Stiftungen, die oftmals von den Eliten der Gesellschaft gegründet werden und mehrheitlich mit Stiftungsräten aus dem gehobenen- bürgerlichen Milieu besetzt sind (Adloff 2010: 70), können Gefahr laufen, die strukturellen Gründe eines sozialen Problems zu verdrängen. Aus einer kritischen Perspektive kann man fragen, warum gerade diejenigen Personen, die von Status quo der Gesellschaft profitiert haben, anschliessend die gesellschaftlichen Bedingungen hinterfragen sollten, die es ihnen ermöglicht haben, in privilegierte Positionen aufzusteigen (Anheier & Leat 2006: 22-23). Im Zuge einer fortschrittlichen Governance sollten Stiftungen daher bei der Problemdefinition darauf achten, kritischen Stimmen Gehör zu verschaffen und Diversität von Meinungen und persönlichen Hintergründen in ihren Gremien sicherzustellen. Bereits die Definition und Beurteilung eines sozialen Problems sollte partizipativ organisiert sein. In der Formulierung des Problems und einem angestrebten Zielzustand wird der ethische Standpunkt der Stiftung gegenüber sozialer Gerechtigkeit deutlich.

## Entwicklung von neuen Lösungsstrategien

Die Problemdefinition ist die Ausgangslage zur Entwicklung von Lösungsstrategien. Durch die Beschreibung des Problems wird auch ein gewünschter Zielzustand festgelegt. Die Stiftung muss nun überlegen, wie sie zur Lösung des gesellschaftlichen Problems beitragen kann.

Im Prinzip handelt es sich dabei um einen 2-stufigen Prozess. Die Stiftung legt in ihrer eigenen Strategie ein bestimmtes Oberziel fest und sucht dann nach Organisationen und Partnern, die ihr helfen, auf neuartige Weise das gesellschaftliche Problem anzugehen. Die Schwierigkeit liegt darin, die Förderstrategie der Stiftung mit den Kapazitäten, Fähigkeiten und Bedürfnissen potenzieller Partner abzugleichen. Es muss eine effektive Nachfrage (Mulgan 2012) oder ein Bedarf an neuen Lösungen und Unterstützungsleistungen bestehen (von Schnurbein & Timmer 2010).

Ein Hilfsmittel für die Strategieentwicklung ist die Formulierung einer flexiblen und anpassungsfähigen *Theory of Change*. Diese Theorie des gezielten Wandels zeigt anhand von Kausalketten, mit welchen Mitteln dem gesellschaftlichen Problem begegnet werden soll und wie ein angestrebter Zielzustand aussehen könnte. Die *Theory of Change* legt das weitere Vorgehen der Stiftung fest, ohne jedoch als dogmatisches Instrument sich verändernde Umstände und Anpassungen auszuschliessen (Anheier & Leat 2006: 240). Sie sollte eine Balance zwischen den Problemen, die eine Stiftung angehen möchte und ihrer eigenen Kompetenz sowie den zur Verfügung stehenden Ressourcen aufweisen. Sie legt sozusagen die Förderpraxis bzw. Kriterien fest und zeigt zugleich, wo die Stiftung selbst operativ tätig wird.

Hat die Stiftung ihre Förderschwerpunkte spezifiziert, kann sie verschiedenen Ansätzen folgen, um die richtigen Partner zu finden. Eine wirkungsvolle Methode ist, gezielte Ausschreibungen vorzunehmen. Darin wird festgelegt, welche Ziele die Stiftung verfolgt und welche Kriterien ihr wichtig sind. Durch Ausschreibungen und Wettbewerbe können gesellschaftliche Impulse gesetzt und externe Gruppen zur Lösungsfindung angeregt werden (von Schnurbein & Stühlinger 2011). Stiftungen können so Wissen und Ideen mobilisieren, welche innerhalb ihrer eigenen Organisation nicht vorhanden sind (*open innovation*). Wichtig ist dabei, verschiedene Kommunikationskanäle zu verwenden, die jeweils in der Lage sind, die richtigen Zielgruppen anzusprechen. Die Stiftung muss sich öffentlich exponieren und auf ihre Programme aufmerksam machen.

Von Seiten der Stiftungen können gezielte Fragen an die Antragssteller nach der Neuartigkeit und der Vergleichbarkeit mit bestehenden Lösungsansätzen, Gesuchsteller dazu anregen, ihre Vorhaben zu reflektieren und zu verbessern. Weitere Instrumente bei der Findung neuer Lösungen sind unter anderen die Suche nach positiven Ausreißern, Expertengremien, Ideenmarktplätze, Konferenzen oder Bürgerversammlungen (Murray et al. 2010: 30-49). Auch *practice wisdom*, also Erfahrungen von Praktikern, die schon lange einem Problembereich durch ihre tägliche Arbeit nahe stehen, bringen wichtige Erkenntnisse, die zur Lösungsfindung beitragen (Jamrozik & Nocella 1998). In dieser frühen Phase dürfen auch unkonventionelle Ideen nicht ausgeschlossen werden.



Für viele gesellschaftliche Probleme gibt es bereits Lösungsansätze, die erprobt worden sind. Um die Neuartigkeit und potenzielle Wirksamkeit von Lösungsvorschlägen beurteilen zu können, sollte die Stiftung über ein gut ausgebautes Informationsnetz verfügen und ein Wissensmanagement aufbauen (Anheier & Leat 2006).

Die Lösungsstrategien dürfen sich jedoch nicht nur auf die Vergabe von Geldmitteln beschränken. Auch wenn die finanzielle Unterstützung innovativer NPO, Sozialunternehmern oder sozialer Bewegungen sehr wichtig für deren Überlebensfähigkeit und Wachstum ist, so ist dies nur ein Baustein, soziale Innovationen zu fördern. Antadze & Westley (2010: 343) treffen in diesem Zusammenhang die passende Aussage: „*Money alone does not produce system change*“. Förderstiftungen dürfen ihre Aktivitäten nicht auf die reine Geldvergabe reduzieren, wenn sie als soziale Innovatoren auftreten möchten. Vielmehr sollten sie aktiv in der Umsetzung der neuartigen Lösung beteiligt sein. Viele soziale Probleme sind struktureller Natur, also durch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen bedingt. Für ihre dauerhafte Lösung sind Veränderungen auf politischer Ebene, in Gesetzen und Regulierungen notwendig. Wollen Stiftungen hier eine Hebelwirkung erzielen, sollten sie die politische Einflussnahme (*policy advocacy*) als ein Teil der Lösungsstrategie ernsthaft prüfen. Damit der postulierte Vorteil der Unabhängigkeit jedoch nicht gefährdet wird, sollte dieser Prozess transparent und dem Sachziel verpflichtet angegangen werden.

Wie in der Stiftungsliteratur beschrieben, ist ein grosser Vorteil von Stiftungen, dass sie als unabhängige Brückenbauer zwischen verschiedenen Interessengruppen fungieren können (von Schnurbein 2014). Auf Grund ihrer Reputation und (partei-) politischen Unabhängigkeit haben sie die Möglichkeit, Akteure zusammenzubringen, die sonst nicht im Kontakt miteinander stehen. Stiftungen können eine neutrale Plattform zum Austausch von Ideen bieten. Sie können verschiedene Stakeholder an einen Tisch bringen, die sich auf die Lösung des Problems konzentrieren. Der neutrale Raum erlaubt überparteiliche und sektorübergreifende Allianzen zu schmieden. Für die Akzeptanz und die spätere Einführung einer Lösung ist es zudem wichtig, in der frühen Phase der Lösungsfindungen all die Stakeholder zusammenzubringen, die entweder von dem Problem betroffen sind oder in relevanten Entscheidungspositionen sitzen (*user-centric democratized innovation*). Die Forschung hat gezeigt, dass Innovationen dann eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, akzeptiert zu werden, wenn die relevanten Zielgruppen in der Entwicklung der Ideen einbezogen werden (Rogers 2003).

Um die Innovationsfähigkeit der Organisation zu steigern, betont Jaskyte (2004) zudem die Bedeutung einer visionären Führungskraft. Ihr obliegt es, eine Organisationskultur aufzubauen, in der Innovation gefördert und belohnt wird. Diese beinhaltet die Wertschätzung kreativer Ideen, das Experimentieren mit neuen Konzepten und die Möglichkeit gegenteilige Meinungen zu äussern.

## Einführung und Anpassung

Dem Stiftungsrat obliegt es als oberstem Gremium, strategische Entscheidungen zu treffen. Idealerweise ist dieser schon seit der frühen Phase der Problemerkennung und Strategieentwicklung involviert. In vielen Fällen bereitet die Geschäftsführung die Entscheidungen vor und sieht sich in der Verantwortung, den Stiftungsrat aktiv in die Einführung und Begleitung von Förderprogrammen einzubinden (Bethmann et al. 2014).

Förderstiftungen müssen die passenden Organisationen auswählen, die ihr Verständnis zu Lösung des gesellschaftlichen Problems umsetzen können (von Schnurbein & Timmer 2010). Eines der Grundcharakteristika von sozialen Innovationen ist, dass sie mit Unsicherheit behaftet sind (Murray et al. 2010). Förderentscheidungen dürfen also nicht nur zu Gunsten von Projekten und Ideen getroffen werden, die bereits eine Art „*proof of concept*“ hinter sich haben und bei deren Ausführung wenig Risiko zu befürchten ist. Innovation lebt von der Möglichkeit des Scheiterns. Für die Stiftung bedeutet dies, dass der Stiftungsrat und die Geschäftsleitung nicht risikoavers handeln dürfen und auch in unsichere und kontroverse Projekte investieren sollten (Anheier & Leat 2006).

Für die Einführung einer neuen Lösungsstrategie können Pilotprojekte wichtige Erkenntnisse liefern. Murray et al. (2010: 50) vertreten die Meinung, dass anstatt zu lange an der Entwicklung und Planung von neuen Ideen zu arbeiten, die schnelle Inkubation und der Versuch im Feld bessere Erkenntnisse bringen. Gerber (2005: 77) sieht den Wert solcher Projekte, indem dem Staat die Investitionskosten für die Testung einer Innovation abgenommen werden, um so seine Entscheidungsmöglichkeiten auf Basis geprüften Wissens zu steigern. Pilotprojekte dürfen aber nicht mit Kurzfristigkeit verwechselt werden (Strachwitz 2010). Für die nachhaltige Akzeptanz und Verbreitung einer sozialen Innovation ist fast immer ein längerfristiges Engagement nötig. Pilotprojekte dienen primär dazu eine Lösungsstrategie anpassen zu können, um danach in die weitere Verbreitung investieren zu können.

Die aktive Projektbegleitung ist Voraussetzung dafür, dass die Stiftung überhaupt die Rolle des sozialen Innovators einnehmen kann. In Zusammenarbeit mit ihren Projektpartnern muss sich die Stiftung aktiv für die Einführung und Anpassung der Lösungsstrategie einsetzen. In vielen Fällen schliessen Stiftungen Verträge mit ihren Partnern ab. Diese sollen sicherstellen, dass die Lösungsstrategien wie vereinbart umgesetzt werden. Die Festlegung von Meilensteinen und Zwischenevaluationen dienen zur kontinuierlichen Zielüberprüfung. Diese Instrumente helfen, weitere Anpassungen an der Lösungsstrategie vorzunehmen, wenn sie flexibel und zu Lernzwecken eingesetzt werden. Mit Ansätzen, wie der *Developmental Evaluation* (Patton 2011) können Aktivitäten laufend angepasst und Ziele neu vereinbart werden, um die erfolgreiche Einführung der soziale Innovation zu unterstützen. Der Einsitz in Lenkungs- und Steuerungsausschüssen erlaubt Stiftungen zudem am Puls der Entwicklung zu bleiben und somit der Situation entsprechend reagieren zu können. Die Verbindungen und sozialen Netzwerke der Stiftungsräte können bei der Einführung einer sozialen Innovation einen entscheidenden Beitrag

leisten. Gerade bei komplexeren Innovationen, die Änderungen in Verfahrensweisen oder Regulationen bedingen, sind Kontakte und Allianzen mit Entscheidungsträgern wichtig.

Gleichzeit dient die programmbegleitende Evaluierung dazu, die eigene Förderstrategie der Stiftung zu überprüfen. Durch Erfolge und Misserfolge bekommt die Stiftung Rückmeldung darüber, ob ihre Unterstützungsleistungen zur neuartigen Lösungsfindung beitragen. So findet organisationales Lernen statt. Die Stiftung erlangt vertieftes Wissen in ihren Förderbereichen. Durch eigene Erfahrungen lernt sie zu beurteilen, in welchen Problemfeldern Opportunitäten für neue Ansätze bestehen und welche Hebel zur Problemlösung die grösste Wirksamkeit versprechen (Anheier & Leat 2006: 243-245).

### **Nachhaltige Etablierung**

Falls eine Lösung den erwarteten Nutzen gezeigt hat, bedarf es der nachhaltigen Verankerung. Viele Projekte zeigen zwar eine positive Wirkung, aber sie schaffen es nicht, eine nachhaltige Veränderung herbeizuführen. Viele innovative Lösungsansätze werden nach der ersten Einführung durch ein Pilotprojekt nicht weitergeführt (Strachwitz 2010). Stiftungen wenden teilweise erhebliche Ressourcen auf, um zu beweisen, dass ihr Lösungsansatz funktioniert. Das die gleichen Ressourcen und überproportionales Engagement nach dem einmaligen Beweis nicht mehr gegeben sind, wird oft nicht beachtet. Nur zu zeigen, dass etwas wirkt, reicht nicht für die nachhaltige Etablierung. Stiftungen müssen sich Gedanken über Anschlusslösungen machen und sich für die dauerhafte Trägerschaft der Innovation einsetzen. Damit die Innovation nicht den „Projektod“ stirbt, bedarf sie der Einbettung und Verankerung in der Zivilgesellschaft. Hierfür können Stiftungen weiterhin ein Art Themenanwaltschaft übernehmen und sich aktiv in der Öffentlichkeit für die neue Lösung einsetzen. Dabei können sie die Vorteile der Innovation propagieren und positive Effekte verdeutlichen. Die frühzeitige Partizipation der relevanten Stakeholder in der Entwicklung der Innovation steigert die Wahrscheinlichkeit, dass diese später auch angenommen wird (Rogers 2003).

Abhängig von der Innovation, kann ein erfolgreicher Hebel der nachhaltigen Etablierung die Übernahme der sozialen Innovation durch den Staat sein. Zum einen auf der Ebene der Änderung von Gesetzen, Regulationen, Subventionen. Zum anderen der anderen Ebene auch in der kontinuierlichen Weiterfinanzierung von Organisationen oder Projekten. Allerdings können Stiftungen nicht von einem Automatismus ausgehen, dass jede soziale Innovation beim ersten Anzeichen des Erfolgs auf politischer Ebene und/oder administrative Ebene aufgegriffen und zur neuen Routine wird. Falls der Staat in der Etablierung der Innovation eine entscheidende Rolle spielt, sollte er wiederum so früh wie möglich einbezogen werden.

Falls die Innovation von einer Organisation oder einem Netzwerk getragen werden soll, ist die Investition in den Kapazitätsaufbau nötig. Stiftungen können unter anderem in die Mitarbeiter und den organisationalen Aufbau im Sinne eines *capacity buildings* oder *social empowerment* investieren. Für die nachhaltige Etablierung ist wichtig, dass die Finanzierung der Organisation

langfristig gesichert ist. Nachhaltige Etablierung bedeutet zudem auch eine Abkehr von einem reinen Projektdenken. Vielmehr steht die anvisierte Zielvorstellung in Bezug auf das gesellschaftliche Problem im Vordergrund (Anheier & Leat 2006). Streng genommen, kann man erst von einer sozialen Innovation sprechen, wenn sich der neue Lösungsansatz nachhaltig durchgesetzt hat.

### **Diffusion**

Der letzte Schritt in der sozialen Innovationskette ist die Diffusion oder die Skalierung. Hat sich ein Lösungsansatz als erfolgreich herausgestellt, stellt sich die Frage, wie sich dieser auf andere Regionen oder sogar Länder ausweiten lässt. Meistens ist eine einfache Replizierung in anderen Kontexten nicht möglich. Vielmehr müssen unterschiedliche Rahmenbedingungen, zur Verfügung stehende Ressourcen und Akteurskonstellationen in Betracht gezogen werden. Nicht jede soziale Innovation eignet sich zur Diffusion (Dees et al. 2002)

Die Methoden und Strategien, die Stiftungen anwenden können, um sozialen Innovationen zur Diffusion zu verhelfen, sind stark von der Art der Innovation abhängig. Geht es um die Verbreitung eines Programms oder einer Methode, die unabhängig von einem spezifischen organisationalen Träger ist, bietet sich die Wissensdissemination als Strategie an (Weber 2013).

Ähnlich wie bei der Etablierung, ist die aktive Propagierung der Lösungsstrategie und deren positiven Effekte ein Mittel, um zur Übernahme der Innovation in andere Regionen anzustiften. Stiftungen sollten dabei aber nicht nur ihre Projekterfolge in Jahresberichten publizieren, sondern Kommunikationswege suchen, die relevante Akteure wahrnehmen. Im Sinn von *open source*-Ansätzen können Stiftungen die ganze Innovationskette beschreiben, auf die Herausforderungen in jedem Schritt aufmerksam machen und die Methodik bzw. *Theory of Change* offenlegen. Eine weitere Möglichkeit ist, Interessierte einzuladen und Gespräche mit allen wichtigen Stakeholdern in der Innovationskette zu gewähren. Durch den Austausch von Wissen zwischen Stiftungen, der Vorstellung von Ergebnissen auf Konferenzen und Fachtagungen sowie der Publikation von Artikeln in Zeitungen und Fachjournalen, wird die neuartige Lösung der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Im Zusammenhang mit der Forschung von Rogers (2003) ist es dabei hilfreich, die Innovation so einfach wie möglich zu beschreiben. Auch wenn die Lösung an sich komplex sein mag, schreckt übermäßige wahrgenommene Komplexität von der Übernahme ab. Die Vorstellung von wissenschaftlichen Evaluationsergebnissen, die die positiven Effekte der Innovation aufzeigen, unterstützt den Entscheidungsprozess zur Übernahme der Innovation.

Ein weiterer Aspekt auf den Rogers (2003) hingewiesen hat, ist die Bedeutung von Meinungsführern im Innovationsprozess. Diese müsse zuerst überzeugt werden und zu Advokaten der Innovation werden. Stiftungen, die einer Innovation zu Diffusion verhelfen möchten, müssen daher die Akteure identifizieren, die in den regionalen (bzw. nationalen) Kontexten in Schlüsselpositionen sitzen und diese von der Innovation überzeugen. Auch hier sind politische Einflussnahme, bzw. Lobbying und die Bildung von Allianzen wichtige Hebel.

Wenn der sozialen Innovation ein operatives Modell zu Grunde liegt, ergeben sich weitere Diffusionsmöglichkeiten. Neben der Wissensdissemination, die zur Replikation anregt, können Stiftungen bei der Ausweitung des Organisationsmodells behilflich sein. Sie können dies durch einfache Finanzierung unterstützen oder von sich heraus weitere Organisationsniederlassungen gründen, was jedoch einen erheblichen Ressourcenaufwand bedeutet. Neuere Modelle, wie das Social Franchising sollen Lizenznehmern erlauben, die Innovation unter Beachtung von Qualitätsstandards in weitere Regionen zu übertragen. Eine Schwierigkeit, die sich draus ergibt ist, somit auch, dass die Anpassungsfähigkeit an lokale Bedingungen erschwert wird. Die Stiftung sollte prüfen, ob nicht der Verzicht an „Besitzansprüchen“, die Verbreitung der Innovation erleichtert (Murray et. al 2010).

Schlussendlich darf sich eine Stiftung nicht davor scheuen, langfristige Beziehungen einzugehen. Die Diffusion und nachhaltige Verankerung einer sozialen Innovation in der Gesellschaft braucht Zeit. Eine Stiftung muss sich allerdings nicht für die Ewigkeit an Projekte binden, sondern muss auch den Mut haben, aus Projekten auszusteigen, die zu nichts führen. Auf der anderen Seite sollte eine Stiftung sich aber bewusst sein, dass nur durch die nachhaltige Etablierung einer neuen Lösung für ein gesellschaftliches Problem, die nötigen Erfolge erzielt werden können.

#### 4.2. Idealtyp einer Stiftung für soziale Innovationen

Die vorgestellten Strategien und Methoden können Stiftungen dabei helfen, ihrem Anspruch als soziale Innovatoren gerecht zu werden. Wie bemerkt, sind die hier gemachten Ausführungen jedoch nicht als vollständig oder deterministisch zu betrachten. Zudem muss eine Stiftung nicht alle Schritte durchlaufen, sondern kann Projektpartnern situative Unterstützung leisten, die ihnen dazu verhilft, im Innovationsprozess Fortschritte zu machen. Die Innovationskette kann zudem als Orientierung dienen, adäquate Handlungsoptionen zu identifizieren.

Fasst man die hier angeschnittenen Grundzüge einer Stiftung für soziale Innovationen zusammen, lässt sich ein Idealtyp einer Stiftung für soziale Innovationen formulieren. Dieser stellt eine bewusste Überzeichnung dar und wird so in der Realität nicht auftauchen. Vielmehr handelt es sich um eine theoretische Konstruktion unter illustrativer Benutzung des Empirischen (Weber 1988: 205). Der hier skizzierte Idealtyp hat zwei Funktionen. Zum einen soll er als Orientierung für Stiftungen dienen, die soziale Innovationen fördern möchten. Zum anderen lässt sich der Idealtyp auch für weitere Forschungsvorhaben verwenden. In folgenden Studien liesse sich feststellen, warum Stiftungen in manchen Dimensionen von dem Idealtyp abweichen und welche Konsequenzen dies für ihre Innovationsfähigkeit hat.

**Die Stiftung für soziale Innovationen** zeichnet sich dadurch aus, dass sie ausgehend von ihrem Zweck gesellschaftlichen Problemen mit neuartigen Lösungen begegnet. Sie setzt sich für die nachhaltige Etablierung der neuen Lösungen ein und mobilisiert dafür alle ihr zur Verfügung stehende (sozialen, kulturellen, ökonomischen, symbolischen) Ressourcen. Dabei hinterfragt sie bestehende Paradigmen und nimmt aktiv am öffentlichen Problemdeutungsprozess teil. Geführt wird sie von einem engagierten Stiftungsrat, der durch Pluralismus seiner Mitglieder in Bezug

auf gesellschaftliche Stellung, vertretene Professionen und Geschlechterverteilung gekennzeichnet ist. Die Mitglieder des Stiftungsrats setzen sich in der Öffentlichkeit und durch ihre sozialen Netzwerke für die Lösung des Problems ein. Die Stiftung verfügt über eine Organisationskultur, in der neue Initiativen und unkonventionelle Entscheidungen gefördert werden. Ihre Governance ist auf Machtausgleich, Transparenz und Wirksamkeit ausgerichtet. Risiken werden eingegangen. Scheitern ist erlaubt und aus Fehlern wird anhand eines etablierten Wissensmanagement gelernt. Mitarbeiter werden gefördert und verfügen über funktionales und thematisches Wissen. Sie sind in der Lage, die Neuartigkeit von Lösungen einzuschätzen. Die Geschäftsführung ist durch eine visionäre Persönlichkeit besetzt, die eine auf Innovation ausgerichtete Organisationskultur sicherstellt.

Die Stiftung fungiert als Brückenbilder zwischen gesellschaftlichen Gruppen, die sich sonst nicht begegnen würden. Sie geht Kooperationen und Koalitionen ein und organisiert partizipative und kollektive Prozesse bei der Lösungsfindung. Sie hat eine klare Vorstellung über die Umsetzung der neuartigen Lösung, ist aber auch flexibel und selbstreflektiert. Sie ist in der Lage, sich auf ändernde Umstände anzupassen und kontextadäquat zu handeln. Die Stiftung verfügt über eine interne und nach aussen eng verknüpfte Dialogkultur, scheut nicht, im Licht der demokratischen Öffentlichkeit aufzutreten und weiss, dass sie auf Partnerschaften angewiesen ist.

Die Stiftung unterstützt ihre Partner im Aufbau ihrer Handlungskapazitäten und beschränkt sich nicht auf die Bezahlung reiner Projektmittel. Sie ist sich dessen bewusst, dass man von einer Innovation erst dann sprechen kann, wenn sich eine neuartige Lösung durchgesetzt hat. Sie unterstützt daher auch die nachhaltige Etablierung der Lösung und beschränkt sich nicht nur auf die Entwicklung von Pilotprojekten. Innovation wird nicht mit Kurzfristigkeit von Programmen verwechselt. Sie setzt sich für die nachhaltige Etablierung der neuen Lösung ein, damit diese zur neuen Routine werden, bevor sie von einer neuen Innovation abgelöst werden.

## 5. Fazit

Im Zuge dieses Beitrags wurde zuerst auf die Institution der Stiftung eingegangen. Im Fokus der Ausführungen stand die klassische Stiftung, die einem gemeinnützigen Zweck folgt und über genügend Kapital verfügt, ihre Arbeit aus eigenen Kräften finanzieren zu können. Sie verfolgt ihren Zweck primär durch die Vergabe von Fördermitteln, kann aber auch eigene operative Programme durchführen.

Stiftungen können in der Gesellschaft verschiedene Funktionen einnehmen. Auf Grund ihrer Unabhängigkeit wird ihnen jedoch ein besonderes Potenzial zugeschrieben, soziale Innovationen zu fördern und durch die Förderung des Pluralismus sozialen Wandel zu begünstigen sowie zur Problemlösungskapazität der Gesellschaft beizutragen.

Viele Stiftungen nehmen für sich in Anspruch, Innovationen zu fördern. Andererseits gibt es viele Kritiker, die eine grosse Abweichung in dem sehen, wie sich Stiftungen präsentieren und welche Wirkung sie tatsächlich erreichen. Dies liegt unter anderem in der unreflektierten

Verwendung des Innovationsbegriffs. In den letzten Jahren hat die Forschung über soziale Innovationen jedoch bedeutende Fortschritte gemacht, auf dessen Basis sich die Innovationsfähigkeit von Stiftungen kritisch reflektieren lässt.

Im zweiten Teil wurden primär soziologische Erkenntnisse über die Entstehung, die Bedeutung und den Prozess von sozialen Innovationen dargelegt. Es wurde zwischen einer systematischen und einer pragmatischen Anschauungsweise von sozialen Innovationen unterschieden und Phasenkonzepte sozialer Innovation präsentiert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass soziale Innovationen neue Lösungen für gesellschaftliche Probleme sind, die sich nachhaltig durchsetzen. Sie existieren in verschiedenen Reifegraden. Die Beurteilung ihrer Wertigkeit hängt von der ethischen Position über soziale Gerechtigkeit des Betrachters ab.

Stiftungen können Treiber von sozialen Innovationen sein, müssen es aber nicht. Im dritten Teil wurden die Leitlinien einer Stiftungsarbeit vorgestellt, die sich für die Förderung von sozialen Innovationen einsetzt. Zum Abschluss wurde ein Idealtyp einer Stiftung für soziale Innovation skizziert.

In der Schweiz und Deutschland haben Stiftungen grosse Freiheiten. Sie haben die Möglichkeit als soziale Innovatoren aufzutreten. Der Idealtyp kann als Orientierung dafür dienen, eine Institution aufzubauen, die neuartige Lösungen für gesellschaftliche Probleme fördert. Die Entscheidung dafür liegt in der Hand des Stiftungsrats. Ein aufgeklärtes Innovationsverständnis ist Voraussetzung dafür, den Worten auch Taten folgen zu lassen. In diesem Sinne soll der Artikel einen Beitrag dazu leisten, dass Stiftungen die Rolle der Impulsgeber und Innovatoren authentisch ausüben können.

## Schlussbemerkung

Zur Zeit der Verfassung des Papers wurden bereits Interviews mit 6 Experten und 2 Geschäftsführern von renommierten Stiftungen durchgeführt. Teilweise wurden Erkenntnisse aus den Gesprächen schon in den Artikel eingearbeitet. Den bisherigen Gesprächspartnern wird an dieser Stelle ausdrücklich gedankt.

## Literaturverzeichnis

- Ackermann, R. (2001). *Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform*. Tübingen: Mohr Siebeck
- Adloff, F. (2010). *Philanthropisches Handeln. Eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA*. Frankfurt/New York: Campus.
- Adloff, F. (2004). Wozu sind Stiftungen gut? *Leviathan*, 32(2), 269-285.
- Adloff, F., Velez, A. (2001). Operative Stiftungen. Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung zu ihrer Praxis und ihrem Selbstverständnis, *Opusculum*, 8, Berlin: Maecenata Institut.
- Anheier, H. K. (2006). Stiftungen in Europa - Resultate eines Ländervergleichs. In P. Egger, B. Helmig & R. Purtschert (Hrsg.), *Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandorts Schweiz*. Basel: Helbing & Lichtenhahn, 57-90.
- Anheier, H. K., & Daly, S. (Hrsg.). (2007). *The Politics of Foundations - A Comparative Analysis*. New York: Routledge
- Anheier, H. K., & Leat, D. (2006). *Creative Philanthropy*. New York: Routledge.
- Antadze, N., & Westley, F. (2010). Funding Social Innovation: How Do We Know What to Grow. *The Philanthropist*, 23(3), 343-356.
- Baumann Lorant, R. (2009). *Der Stiftungsrat. Das oberste Organ gewöhnlicher Stiftungen*. Genf: Schulthess.
- Bergmann, K., & Strachwitz, R. (2011). Wem nützt die Gemeinnützigkeit. *Universitas*, 66 (4), 98-106.
- Blättel-Mink, B. (2006). *Kompendium der Innovationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Blumer, Herbert (1975): Soziale Probleme als kollektives Verhalten. In Karl Otto Hondrich (Hrsg.): *Menschliche Bedürfnisse und soziale Steuerung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 102-113.
- Bornstein, D. (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford: Oxford University Press.
- Braun-Thürmann, H. (2005). *Innovation*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Braun-Thürmann, H., & John, R. (2010). Innovation: Realisierung und Indikator des sozialen Wandels. In J. Howaldt & H. Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 53-69.



- Brest, P. (2012). A Decade of Outcome-Oriented Philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*, 10(2), 42-47.
- Brooks, Harvey (1982): Social and technological innovation. In Sven B. Lundstedt, E. William Colglazier (Hrsg.): *Managing innovation. The social dimensions of creativity, invention, and technology*. New York: Pergamon Press, 9–10.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2013). *Stiftungsreport 2013/2014*. Berlin.
- Bureau of European Policy Advisers (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Brüssel.
- Chesbrough, H., W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review*, 84(12), 94-101.
- Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding Social Innovation: A Provisional Framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9-21.
- Dees, G. J., Battle Anderson, B., & Wei-Skillern, J. (2002). *Pathways to Social Impact: Strategies for Scaling Out Successful Social Innovations*. CASE Working Paper Series No. 3.
- DiMaggio, P.J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. In: Zucker, L.G. (Hrsg.) *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Cambridge: Ballinger, 3-21.
- Eckhardt, B., Jakob, D., & von Schnurbein, G. (2013). *Der Schweizer Stiftungsreport 2013*. CEPS Forschung und Praxis, Bd. 8, Basel: CEPS
- Edwards, M. (2008). *Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism*. New York: Demos.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge: Polity Press.
- Foundation Center (2013). *Key Facts on US Foundations*. 2013 Edition. Washington: Foundation Center.
- Gillwald, K. (2000). *Konzepte sozialer Innovation*. Berlin: WZB.
- Godin, B. (2012): *Social Innovation. Utopias of Innovation from c.1830 to the Present*. Project in the Intellectual History of Innovation. Working Paper No. 11.
- Godin, B. (2010): Innovation Without the Word. William F. Ogburn's Contribution to the Study of Technological Innovation. *Minerva*, 48 (3), 277–307.

- Hochgerner, J. (2011). Die Analyse sozialer Innovationen als gesellschaftliche Praxis. In Zentrum für soziale Innovationen (Hrsg.), *Pendeln zwischen Wissenschaft und Praxis. ZSI-Beiträge zu sozialen Innovationen* Wien und Berlin: LIT., 173-189.
- Howaldt, J., & Jacobsen, H. (Hrsg.) (2010). *Soziale Innovationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). *Soziale Innovation im Fokus*. Bielefeld: transcript.
- Jamrozik, A. & Nocella, L. (1998). *The sociology of social problems. Theoretical perspectives and methods of intervention*. Cambridge, U.K, New York: Cambridge University Press.
- John, R. (2005): Innovation als irritierende Neuheit. Evolutionstheoretische Perspektiven. In J. Aderhold, R. John (Hrsg.): *Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven*. Konstanz: UVK, 49–64.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kesselring, A., & Leitner, M. (2008). *Soziale Innovationen in Unternehmen*. Wien: Zentrum für Soziale Innovationen.
- Kitsuse, J. I., Spector, M. (1973): Toward a Sociology of Social Problems. Social Conditions, Value-Judgments, and Social Problems. In *Social Problems*, 20 (4), 407–419.
- Lessenich, S. (2000). Soziologische Erklärungsansätze zu Entstehung und Funktion des Sozialstaats. In J. Allmendinger, W. Ludwig-Mayerhofer (Hrsg.): *Soziologie des Sozialstaats*. Weinheim/München: Juventa.
- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The Social Innovation Process: Themes, Challenges and Implications for Practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139-158.
- Luhmann, N. (1998). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Band 2. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Mensch, G. (1975). *Das technologische Patt. Innovationen überwinden die Depression*. Frankfurt a. M.: Umschau.
- Merton, R. (1968): *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & González, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies*, 42(11), 1969-1990.
- Mulgan, G. (2012): The Theoretical Foundations of Social Innovation. In A. Nicholls, A. Murdock (Hrsg.): *Social innovation. Blurring boundaries to reconfigure markets*. New York: Palgrave Macmillan, 33–65.
- Mulgan, G. (2010). Social Innovation. Stepping on the Accelerator of Social Change. In W. Cheng (Hrsg.), *The World that Changes the World: How Philanthropy, Innovation, and*

- Entrepreneurship are Transforming the Social Ecosystem*. Singapore: John Wiley & Sons, 341-358.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, Oxford University.
- Murray, R., Caulier-Grice, & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London: NESTA
- Nielsen, W. A. (1972): *The Big Foundations*. New York und London: Columbia University Press.
- Ogburn, W.F. (1983). *Ogburn Report: Recent Trends in the United States*, New York: Mc Graw.
- Ogburn, W. F. (1969). Erneute Betrachtung des Problems der sozialen Evolution. In H. Maus & F. F. (Hrsg.), *Soziologische Texte, Band 56: William F. Ogburn. Kultur und Sozialer Wandel. Ausgewählte Schriften*. Berlin: Luchterhand. 50-67.
- Ogburn, W. F. (1957). Cultural Lag as Theory. *Sociology and Social Research*, 41(3), 167-174.
- Ogburn, W. F. (1922). *Social Change with Respect to Culture and Original Nature*. New York: BW Huebsch
- Ogburn, W. F., & Nimkoff, M.F. (1940). *Sociology*. Cambridge (Mass.): Riverside Press
- Parpan-Blaser, A. (2011). *Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts*. Wiesbaden: VS Research.
- Peters, H. (2002): *Soziale Probleme und soziale Kontrolle*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Phills Jr., J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation *Stanford Social Innovation Review*, 3, 34-43.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or Enduring Term? *The Journal of Socio-Economics*, 38, 878–885.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's New Agenda: Creating Value. *Harvard Business Review*, Nov.-Dez. , 121-130.
- Prewitt, K. (2006). Foundations. In W. W. Powell & R. Steinberg (Hrsg.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, (2 ed). New Haven & London: Yale University Press, 335-377.

- Prewitt, K. (1999). The Importance of Foundations in an Open Society. In Bertelsmann Foundation (Hrsg.), *The Future of Foundations in an Open Society*. Guetersloh: Bertelsmann Foundation.
- Purtschert, R., Von Schnurbein, G., & Beccarelli, C. (2003). *Vision and Roles of Foundations in Europe. Länderstudie Schweiz*. Biel: VMI.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Social Innovation* (5. Aufl.). New York: new press.
- Rüede, D., & Lurtz, K. (2012): *Mapping the various meanings of social innovation. Towards a differentiated understanding of an emerging concept*. EBS Business School Research Paper Series 12-03.
- Ryan, B., & Gross, N. (1943). Acceptance and Diffusion of Hybrid Corn in Two Iowa Communities. *Rural Sociology*, 8, 15-24.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas*, 9(3), 213-248.
- Schetsche, Michael (2008): *Empirische Analyse sozialer Probleme. Das wissenssoziologische Programm*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schönenberg, D., & von Schnurbein, G. (2011). Was macht die Attraktivität eines Stiftungsstandortes aus?, *Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen*, 3, 87 – 94.
- Schumpeter, J. A. (1964/1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*, 7 (2), 149-159.
- Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB)
- Sigmund, S. (2004). Solidarität durch intermediäre Institutionen. Stiftungen. In J. Beckert, J. Eckert, M. Kohli, W. Streek (Hrsg.). *Transnationale Solidarität. Chancen und Grenzen*. Frankfurt am Main: Campus, 95–108.
- Sigmund, S. (2001). Zwischen Altruismus und symbolischer Anerkennung. In R. Becker, A. Franzmann, A. Jansen, S. Liebermann (Hrsg.): *Eigeninteresse und Gemeinwohlbindung. Kulturspezifische Ausformungen in den USA und Deutschland*. Konstanz: UVK, 213–231.
- Sigmund, S. (2000). Grenzgänge: Stiften zwischen zivilgesellschaftlichem Engagement und symbolischer Anerkennung. *Berliner Journal für Soziologie*, 10(3), 333-348.

- Sprecher, T. (2010). Foundation governance in Switzerland. In K. J. Hopt & T. von Hippel (Hrsg.), *Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 815-828.
- Sprecher, T., Egger, P., & Janssen, M. (2009). *Swiss Foundation Code 2009*. Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Sprecher, T., & von Salis-Lütolf U. (1999). *Die schweizerische Stiftung*. Zürich: Schulthess-Verlag.
- Strachwitz, R. (2010). *Die Stiftung - ein Paradox? Zur Legitimität von Stiftungen in einer politischen Ordnung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Thümler, E. (2011). Foundations, Schools and the State. *Public Management Review*, 13 (8), 1095–1116.
- Toepler, S. (1996). *Das gemeinnützige Stiftungswesen in der modernen demokratischen Gesellschaft*. München: Maecenata-Verlag.
- von Hippel, E. (1988): *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press
- von Hippel, T. (2010). Nonprofit Organizations in Germany. In K. J. Hopt & T. von Hippel (Hrsg.), *Comparative Corporate Governance on Non-Profit Organizations* Cambridge: Cambridge University Press, 200-227.
- von Schnurbein, G. (2014). Foundations as Honest Brokers between Market, State, and Nonprofits, in: *European Management Journal*, 28 (6), 413-420.
- von Schnurbein, G. (2010). *Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick - Daten, Tätigkeiten und Recht 2009*. Basel: Centre for Philanthropy Studies.
- von Schnurbein, G., & Stühlinger, S. (2010): *Ausgezeichnet! Preise, Awards und Auszeichnungen von Schweizer Stiftungen*, CEPS Forschung und Praxis Bd. 2, Basel: CEPS
- von Schnurbein, G., & Timmer, K. (2010). *Die Förderstiftung*. Basel: Helbing Lichtenhahn.
- Weber, C. (2013): *Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen*. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- Weber, M. (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J.C.B. Mohr
- Whyte, W. F. (1982). Social Inventions for Solving Human Problems. *American Sociological Review*, 47(1), 1-13.
- Zapf, W. (2003). Sozialer Wandel. In B. Schäfers (Hrsg.), *Grundbegriffe der Soziologie*. Opladen: Leske & Budrich, 427-433.

Zapf, W. (1989). Über soziale Innovationen. *Soziale Welt*, 40(1), 170-183.

Webseiten:

Avenir Suisse

<http://avenir-suisse.ch/uber-uns-2/> (Zugriff 27.12.2013)

Avina Stiftung

<http://avinastiftung.ch/de/projekte-1> (Zugriff 27.12.2013)

Bertelsmann Stiftung

<http://bertelsmann-stiftung.de> (Zugriff 28.12.2013)

Bewegungsstiftung

<http://www.bewegungsstiftung.de/idee.html> (Zugriff 27.12.2013)

Bodeninitiative Basel

<http://bodeninitiative-basel.ch/bodeninitiative-basel/Initiative.html> (Zugriff 27.3.2013)

Mercator Stiftung Schweiz

<http://www.stiftung-mercator.ch/stiftung.html> (Zugriff 27.12.2013)