

**CEPS Working Paper Series  
No. 4, Dezember 2014**

## **Stiftungen und soziale Innovationen – Einschätzungen von Experten**

Steffen Bethmann  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Center for Philanthropy Studies (CEPS)  
Universität Basel

### **Zitiervorschlag/Citation:**

Bethmann, S. (2014). Stiftungen und soziale Innovationen – Einschätzungen von Experten. CEPS Working Paper Series, No. 4, Basel: CEPS.

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

### **Angaben zum Paper**

Der folgende Beitrag ist eine Vorstudie zu einem Dissertationsvorhaben am Institut für Soziologie an der Universität Heidelberg.

## 1. Einleitung

Stiftungen wird im Allgemeinen ein grosses Innovationspotenzial zugeschrieben (Anheier & Leat 2006). Die Gründe dafür liegen hauptsächlich in ihrer relativen Unabhängigkeit und Organisationsfreiheit. Aufbauend auf den in der Stiftungsurkunde festgelegten Zweck, können sie ihre Aktivitäten frei wählen. Sie haben keine externen Anspruchsgruppen, die eine Förderung beanspruchen oder einklagen können. Entgegen der Politik sind sie nicht auf Wählerstimmen angewiesen. Sie brauchen auch kein politisches oder gesetzliches Mandat, um tätig zu werden. Auf der Ausgabenseite können Stiftungen ihre finanziellen Mittel einsetzen, ohne einem Marktdruck ausgesetzt zu sein, da sie keine monetären Profite erzielen müssen. In Bezug auf die Ausgestaltung der Organisation hat die Stiftung, ausser relativ einfachen Bestimmungen über die Zusammensetzung des Stiftungsrats und der Pflicht zur Bestimmung einer Revisionsstelle, keine weiteren Vorgaben. Sie kann eine Geschäftsführung einsetzen, ist dazu aber nicht verpflichtet (von Schnurbein & Timmer 2010).

Auf der anderen Seite gibt es auch viele kritische Stimmen (z.B. Nielsen 1972, Roelofs 2003, Thümler 2011). Diese sehen Stiftungen eher als verkrustete Organisationen, die als abgeschottete Eliteinstitutionen weit weg von gesellschaftlichen Problemen agieren. Stiftungen werden auch als Spielball von Millionären gesehen, die steuerbefreit ihre eigene Interessen und Gesellschaftsbilder umsetzen, ohne demokratisch dafür legitimiert zu sein (Mäder et al. 2010).

Die Frage, wann und wie Stiftungen als soziale Innovatoren auftreten bleibt unbeantwortet (Strachwitz 2010). Ziel dieses Dokuments ist, die Meinungen von fünf ausgewiesenen Stiftungsexperten aus der Wissenschaft und Praxis aufzuzeigen und daraus erste Schlüsse über die Innovationsfähigkeit von Stiftungen zu ziehen. Fokus der Auseinandersetzung sind Förderstiftungen, die ihren Zweck primär durch die Vergabe von Fördermitteln erfüllen. Die Ergebnisse der Interviews sind Teil eines Dissertationsvorhabens, bei dem anhand von Fallstudien erforscht werden soll, wie Stiftungen in der Schweiz soziale Innovationen fördern und welchen Herausforderungen sie dabei gegenüber stehen.

## 2. Methodik

Folgendes Dokument folgt der Forschungsfrage, ob und wie Förderstiftungen die Rolle von sozialen Innovatoren in der Gesellschaft einnehmen können. Für die explorative Datengewinnung wurde die Methodik der fokussierten Experteninterviews (Lamnek 2005) gewählt. Dabei gehen deduktive und induktive Datengewinnung Hand in Hand. Einerseits werden vorläufige Hypothesen geprüft, auf der anderen Seite dienen die Interviews aber auch zur Hypothesengenerierung.

## 2.1. Experten

Die Auswahl der Experten wurde in Bezug auf die Fragestellung und des Forschungsfeldes für die Dissertation getroffen und folgt dem Prinzip des theoretical sampling (Strauss 1998). Es wurden einerseits Akademiker befragt, die über langjährige Forschungserfahrung im Bereich des Stiftungswesens verfügen. Auf der anderen Seite wurden auch zwei Praktiker interviewt, die seit mehreren Jahren die Geschäftsführung der beiden Stiftungsdachverbände in der Schweiz ausüben:

- Beate Eckhardt  
Geschäftsführerin SwissFoundations
- Dr. Christoph Degen  
Advokat, Geschäftsführer ProFonds
- Prof. Dr. Georg von Schnurbein  
Direktor des Center for Philanthropy Studies, Universität Basel
- Dr. Volker Then  
Leiter des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen (CSI), Universität Heidelberg
- Ekkehard Thümler  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter, CSI, Universität Heidelberg

Aus Gründen der Anonymität werden im Folgenden die Experten nicht mit Namen genannt und nur in der männlichen Form gesprochen. Die Nummerierung stimmt nicht mit der alphabetisch geordneten Nennung der Experten überein.

## 2.2. Vorgehensweise Interviews

Die Interviews wurden in persönlichen Treffen durchgeführt. Nur in einem Fall fand das Interview telefonisch statt. Ein semi-strukturierter Leitfaden wurde für die Befragung verwendet. Im Sinne des fokussierten Interviews war der Fragebogen teilweise hypothesengeleitet. Dies bedeutet, dass Struktur und einzelne Fragen aus der Literatur zu Stiftungen und sozialen Innovationen abgeleitet worden sind. Auf der anderen Seite hatten relativ offene Fragen den Zweck, bisher noch nicht erkannte Themen herauszuarbeiten und durch die Analyse neue Hypothesen aufstellen zu können.

Der Leitfaden war in verschiedene Abschnitte unterteilt. Die Interviews sind nicht strikt nach der Reihenfolge der Fragen gegliedert gewesen, auch wenn eine gewisse Stringenz eingehalten wurde. Den Gesprächspartnern wurde die Möglichkeit gegeben, Fragen vertiefter zu beantworten, wenn sie einen Punkt als besonders wichtig erachteten. Rück- und Anschlussfragen durch den Interviewer stellten sicher, dass ein guter Gesprächsfluss zustande kam und dass die wichtigsten Themen in allen Interviews behandelt wurden.

Vor jedem Gespräch wurden die Gesprächsteilnehmer über das Thema und die Vorgehensweise der Dissertation informiert. Dabei wurde den Experten folgende Definition sozialer Innovation vorgelegt:

*Soziale Innovationen sind neuartige Lösungsmechanismen für gesellschaftliche Probleme, die sich nachhaltig durchsetzen.*

Die Definition wurde mit den Experten diskutiert, um allfällige Missverständnisse vor der tatsächlichen Befragung weitestgehend auszuschliessen.

Zum Einstieg wurden die Experten im ersten Teil gebeten, kurz über ihre eigenen Erfahrungen und Expertise über das Stiftungswesen zu berichten. Anschliessend wurden sie zu ihrer allgemeinen Einschätzung des Innovationspotenzials von Stiftungen befragt.

Im zweiten Teil sollten konkrete Methoden und Handlungsweisen identifiziert werden, die Stiftungen in verschiedenen Sequenzen eines aus der Literatur herausgearbeiteten Innovationsprozesses anwenden können. (Problemerkennung/-definition → Ideenentwicklung zur Lösung → Konkreter Lösungsvorschlag → Erste Implementierungsversuche → Veränderung / Anpassung der neuen Lösung → Diffusion / Ausbreitung → neue Routine – sozialer Fakt (soziale Innovation). Die Gesprächspartner wurden darauf hingewiesen, dass diese Abfolge keinesfalls als normativ und linear angesehen werden soll. Vielmehr überschneiden sich einzelne Stufen oder werden übersprungen. Stiftungen müssen auch nicht notwendigerweise alle Stufen abdecken.

Der dritte Abschnitt des Leitfadens fokussierte die Gespräche auf die Auswahl und Zusammenarbeit mit den Förderpartnern. Hier galt es vor allem dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Förderstiftungen die eigentliche Projektarbeit nicht selber durchführen und daher auf die Zusammenarbeit mit Partnern angewiesen sind. Die Fragen konzentrierten sich auf die Initiierung, Auswahl und Begleitung von Projekten. Ziel war es herauszuarbeiten, wie eine Stiftung, in Zusammenarbeit mit ihren Förderpartnern, zu neuartigen Lösungen von gesellschaftlichen Problemen beitragen kann.

Im vierten Teil wurde nach weitergehenden Aktivitäten gefragt, die eine Stiftung verfolgen kann oder soll, um als sozialer Innovator aufzutreten. Insbesondere wurde thematisiert, ob Förderstiftungen auch Einfluss auf politische Prozesse, im Sinne von Advocacy, betreiben sollen. Zusätzlich wurde auf Fragen der Legitimität von Stiftungen eingegangen.

Fokus des fünften Abschnittes waren Fragen zur Governance der Stiftung. Es wurde nach der Zusammensetzung und Rolle des Stiftungsrats und der Mitarbeiter gefragt. Ziel war es herauszuarbeiten, ob es so etwas wie eine ideale Zusammensetzung der Gremien gibt und in wie weit Fachwissen und Risikobereitschaft für die Förderung von sozialen Innovationen wichtig sind.

Zum Abschluss des Gesprächs wurden die Interviewpartner aufgefordert, in knappen Worten eine Art Idealtyp einer Stiftung für soziale Innovationen zu entwerfen.

### 2.3. Analyse

Zur Auswertung der Interviews wurde das Programm Maxqda10 verwendet. Die Interviews wurden transkribiert und dann mit Hilfe der Software kodiert. In einem ersten Schritt wurden grössere Textsegmente nach der Methode des strukturellen Codings (Saldaña 2009) mit Schlagwörtern versehen. Die Vorgehensweise diente dazu, anschliessend Aussagen über die Interviews hinweg vergleichen zu können. In einem zweiten Schritt wurden die Codes an sich überprüft, verfeinert und zu thematischen Mustern zusammengefasst (pattern coding). Im Folgenden werden die Erkenntnisse der Experteninterviews aufgeführt. Die Präsentation der Ergebnisse ist nach den übergeordneten Themen strukturiert, die sich bei der Analyse ergeben haben. Insbesondere in Bezug auf die Innovationkette stellte sich heraus, dass die theoretische Sequenz nicht unmittelbar auf die Arbeit der Stiftungen anwendbar ist. Wörtliche Zitate dienen dazu, die Meinung der Experten klar wiederzugeben. Auf Grund der besseren Lesbarkeit, wird bei den Aussagen der Interviewpartner das Präsens verwendet. Zum Schluss wird eine zusammenfassende Analyse präsentiert und im Fazit das Ergebnis der Befragungen in einem Idealtyp einer Stiftung für soziale Innovationen zugespitzt.

## 3. Ergebnisse

### 3.1. Einschätzung der sozialen Innovationsfähigkeit von Stiftungen

Am Anfang werden die Experten über ihre Einschätzung der Innovationsfähigkeit von Stiftungen befragt. Generell bestätigen sie die aus der Literatur bekannten, positiven Faktoren. Gerade die Freiheit von Anspruchsgruppen und die Möglichkeit, ohne irgendein offizielles Mandat tätig werden zu können, sind nach Meinung der Experten innovationsförderlich. Das theoretische Potenzial wird bestätigt, die empirische Wirklichkeit aber als divergent wahrgenommen. Insgesamt sprechen sich die Experten relativ skeptisch darüber aus, dass Stiftungen die Rolle von sozialen Innovatoren einnehmen. Je nach Gesprächspartner werden dafür andere Akzente in der Begründung gesetzt.

E5 stellt am Anfang des Gesprächs klar, dass es Beispiele innovativer Stiftungsarbeit gibt, aber eben auch Studien, die Stiftungen einen konservativen und bewahrenden Charakter zuschreiben. Neben den richtigen Rahmenbedingungen und Strukturen, sind es vor allem die Menschen, die in der Stiftung tätig sind, die Innovation vorantreiben können:

*„Stiftungen sind nicht per se innovativ. Sie sind auch nicht per se das Gegenteil. Die Stiftung ist eine Rechtsform, eine Organisationsform wie z.B. die AG oder GmbH. Aber man muss schon in jedem Fall schauen, welche Organisationsform passend ist, bzw. ideal ist. Auch eine AG ist nicht per se innovativ, effizient oder nicht effizient. Sondern entscheidend sind die Mischung aus den beteiligten Menschen sowie die Abläufe und Strukturen.“*

Der Schweizer Stiftungssektor hat sich in den letzten Jahren gemäss E3 gewandelt. Wurden vor 10 Jahren noch die Mehrzahl der Stiftungen von Altherren-Clubs geführt, kommt jetzt durch jüngere Mitarbeiter mehr Energie in den Sektor. Als Hauptprobleme, die gegen die Innovationsfähigkeit von Stiftungen sprechen, sieht E3 die Gefahr struktureller Trägheit und der Risikoaversität der Stiftungsräte. Er bemerkt zwar, vor allem auf der Ebene der Geschäftsführungen, den Willen in risikoreiche und neuartige Projekte zu investieren, schränkt jedoch ein:

*„Es bringt nichts, wenn die Stiftung im Prinzip risikofähig ist, der Stiftungsrat aber nicht. Und hier muss man sagen, dass Stiftungsräte eben oft auch krass risikoavers sind.“*

Die strukturelle Trägheit vieler Stiftungen sieht E3 im Fehlen von externem Druck begründet. Dadurch, dass Stiftungen nicht in einem direkten Konkurrenzverhältnis mit anderen Akteuren um Marktanteile oder Wählerstimmen stehen, fehlt der Druck, die Arbeit der Stiftung stetig verbessern zu müssen. Innovation in der Wirtschaft wird massgeblich durch Konkurrenz getrieben. Neue Ideen in der Politik sollen Wähler zeigen, dass Politiker aktiv an der Lösung von Problemen arbeiten. Stiftungsräte und Mitarbeiter hingegen sind keinem „need for excellence“ unterworfen. Wenn sie passiv agieren, ist dies keine Bedrohung für die Stiftung.

Die Risikobereitschaft von Stiftungen wird von allen Experten als eher gering eingeschätzt. Risiko heisst, sich auch auf Projekte einzulassen, deren Ausgang ungewiss ist. Die Übertragung oder Ausweitung von schon bestehenden Lösungsansätzen wurde nicht als innovativ angesehen. E1 sieht das Verhalten von Stiftungen als im Grossteil *„wenig risikoreiches Investitionsverhalten.“*

Neben der fehlenden Risikobereitschaft der Stiftungsräte, werden auch die mangelnde Qualifikation der Stiftungsmitarbeiter und die Distanz der Stiftung zu vielen Problemen angesprochen. Nach E2 lässt sich die Situation in Anlehnung an Seibels (1992) Konzept des *„funktionalen Dilettantismus“* beschreiben. Mitarbeiter von Stiftungen sind nicht wirklich mit den komplexen Facetten der Probleme vertraut, die sie angehen. Daher sind sie auch nicht in der Lage, kohärente Lösungsstrategien zu entwickeln, sondern arbeiten sich an oberflächlichen Symptomen ab und scheitern schlussendlich an der Aufgabe. Die Gesellschaft ist aber beruhigt, da sie sieht, dass sich Organisationen um die Probleme kümmern.

E2 argumentiert zudem, dass seiner Meinung nach der Aspekt der Unabhängigkeit überschätzt wird. Zwar existiert ein hoher Grad formaler Unabhängigkeit, jedoch *„folgen Stiftungen auch einem vorgefertigten kulturellen Muster.“* Stiftungen agieren nicht so frei, wie man es sich vorstellt. Sie imitieren eine gesellschaftlichen Erwartung, was Stiftungsarbeit ausmacht und funktionieren nach weitgehend einheitlichen Templates. *„Sie sind eher Legitimitäts- als Wirkungsmaximierer.“* Stiftungen versuchen sich zu sehr in der Anschlussfähigkeit an gesellschaftlichen Themen. Sie scheuen sich in den meisten Fällen, kontroverse und politische Themen aufzunehmen.

E4 weist darauf hin, dass es natürlich schwer ist zu verallgemeinern und von so etwas wie einem Sektorverhalten zu sprechen. Aus seiner Erfahrung scheint jedoch die Mehrzahl von Stiftungen, nach einer Art „*courant normal*“ zu arbeiten. Man macht die Dinge so, wie man sie schon immer gemacht hat. Der Stiftungszweck wird über Projektunterstützung abgearbeitet, gemäss den Geldern und Finanzen, die eben verfügbar sind. Ein Bewusstsein, dass man tatsächlich auch Innovation und neue Entwicklungen anstossen kann, ist noch wenig vorhanden: „*Zwar kommt die Idee langsam in den Köpfen der handelnden Personen an, die Umsetzung ist aber noch weit davon entfernt*“.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die Experten Stiftungen zwar eine Fähigkeit zur Innovation attestieren, sich jedoch vorwiegend skeptisch gegenüber der tatsächlichen Wahrnehmung dieser Rolle aussprechen. Angesprochen auf Ausnahmen, betonen die Experten die Rolle von „unternehmerischen Personen“, die für die Stiftung tätig sind. Der Rolle des Geschäftsführers (teilweise des Gründers) wird ein besonderer Stellenwert zugesprochen. Um die Funktion der gesellschaftlichen Innovatoren ausführen zu können, sollen Stiftungen laut der Experten proaktiv handeln. Die meisten Stiftungen agieren nach Einschätzung der Experten jedoch reaktiv und arbeiten einfach einkommende Gesuche ab, oder es lässt sich keine kohärente Strategie erkennen. Zwar sei ein Wandel erkennbar, allerdings scheinen vor allem Stiftungsräte risikoavers zu agieren.

### **3.2. Innovationssequenz**

Im zweiten Teil des Gesprächs wird mit Hilfe des vorgelegten Innovationszyklus besprochen, wie Stiftungen gesellschaftliche Probleme identifizieren und neue Lösungsstrategien erarbeiten und fördern können. In den Interviews zeigt sich eine von der Theorie abweichende Innovationssequenz bei Stiftungen. Sie lässt sich besser nach folgenden Stufen unterteilen: Problemidentifikation -> Entwicklung einer Lösungsstrategie -> Auswahl der Förderpartner -> Begleitung der Partner -> Nachhaltige Verankerung des Lösungsansatzes -> Verbreitung. Die Experten gehen zudem auf Fragen der Legitimation von Stiftungen ein, die insbesondere in bezüglich der politischen Einflussnahme bei der nachhaltigen Etablierung von Lösungsmechanismen auftreten.

#### **3.2.1. Problemidentifikation**

Entsprechend der oben genannten Skepsis gegenüber dem tatsächlich ausgelebten Innovationspotenzial von Stiftungen, äussert sich ein Teil der Experten relativ vorsichtig, in Bezug auf die Fähigkeit von Stiftungen, soziale Probleme aufzudecken und neu zu definieren. Zwei Interviewpartner bezweifeln, ob dies wirklich die Aufgabe von Stiftungen ist. Für E4 wäre es besser, wenn Stiftungen Organisationen mit spezialisiertem Wissen den Raum dafür geben, sich wirklich mit den Ursachen von Problemen auseinanderzusetzen.

E2 vertritt die Meinung, dass Stiftungen als Eliteakteure schlecht positioniert sind, latente Probleme aufzudecken. Sie sollten sich lieber an denjenigen Problemen abarbeiten, die im Mainstream liegen:

*„Sinnvoll ist es, sich an Problemen abzarbeiten, die in der Gesellschaft eben stückweise etabliert sind und über die nicht unerheblicher Konsens herrscht. Denn ansonsten braucht es auch einfach einen enormen Aufwand - und gerade auch sehr politischen Aufwand - glaube ich, um übersehene Probleme ins Bewusstsein weiterer Gesellschaftsschichten zu heben“.*

Ferner weist E2 darauf hin, dass Stiftungen hauptsächlich an Symptomen von Problemen arbeiten. Die meisten gesellschaftlichen Herausforderungen sind auf Verteilungsprobleme zurückzuführen. Gerade hier ist es nicht sehr wahrscheinlich, dass Stiftungen aktiv werden. Die Gründer von Stiftungen sind die Profiteure der etablierten Verteilungsmechanismen. Es ist kaum zu erwarten, dass sie diese in Frage stellen. Vielmehr lässt sich eine starke Tendenz beobachten, dass Stiftungen die vorherrschenden Problemdefinitionen herausuchen, sich vorherrschenden Werten und Wertekonstellationen anschliessen und auf unintendierte und unreflektierte Weise Dinge bewirken. In ähnlicher Weise äussert sich auch E4, der aus Erfahrung heraus nur sehr wenige Stiftungen kennt, die tatsächlich einem systematischen Prozess folgen, um gesellschaftliche Probleme aufzudecken. Nach seiner Meinung sind Stiftungen ein Stück weit darauf angewiesen, dass Probleme an sie herangetragen werden, entweder durch Förderanträge oder durch Anfragen von anderen Akteuren zur Bildung von Allianzen.

Weniger kritisch äussern sich E1 und E3. Beide sehen die Chance, dass Stiftungen auch bestehende Probleminterpretationen in der Gesellschaft brechen können. E3 spricht Stiftungen sogar ein starkes Problembewusstsein zu und stellt insbesondere die Rolle des Stifters heraus. In den meisten Fällen wählen Stifter einen Problembereich, der ihnen sehr am Herzen liegt und verankern diesen im Stiftungszweck. Die Schwierigkeit ist allerdings dieses Problembewusstsein aufrecht zu erhalten, vor allem für die Zeit, in der der Stifter nicht mehr lebt oder nicht mehr aktiv ist. E1 sieht die Diskussion mit Stakeholdern als elementar an, um die Ursachen und Symptome eines gesellschaftlichen Problems zu verstehen. Stiftungen sollen dabei auf Expertenwissen zurückgreifen, ohne die Deutungshoheit einer Profession einfach zu übernehmen. Eine Problemformulierung *„ohne Berücksichtigung der verfügbaren Evidenz in dem Feld zu praktizieren, wäre naiv“*. Vielmehr soll dem Grundsatz der evidenzbasierten Entscheidungsfindung gefolgt werden. Problemformulierungen müssen auf Grundlage von verfügbarem Wissen getroffen werden.

Weiterhin sieht E1 die Gefahr, dass Stiftungen sich zu ambitionierte Themen aussuchen und somit in ihrer Wirkung nur marginal bleiben können. Er kritisiert, dass Stiftungen relativ häufig ein Weltformelproblem formulieren, wie z.B. den Klimawandel, die Bildungsmisere oder die Integrationsproblematik von Immigranten und mahnt:

*„Für Erfolg wünschenswert ist das Gegenteil. Ein möglichst eng zugeschnittenes, präzise formuliertes Problem und dann eine präzise Rückkopplung an die Mechanismen, mit denen die Stiftung tatsächlich eingreifen kann.“*

In Bezug auf die Fähigkeit von Stiftungen, neue gesellschaftliche Probleme aufdecken oder eine Umdeutung dominanter Interpretation von bestehenden Problemen bewirken zu können, sind die Experten geteilter Meinung. Auf der einen Seite wird kritisiert, dass dies nicht die Rolle der Stiftungen sei und der Aufwand zu hoch ist. Auf der anderen Seite wird hervorgehoben, dass Stiftungen gerade bei der Gründung einen starken Bezug zu einem gesellschaftlichen Problem aufweisen. Das grösste Potenzial von Stiftungen wird ausgeschöpft, wenn sie auf Basis wissenschaftlicher Evidenz, spezifische und eingrenzbar Probleme identifizieren und bearbeiten.

### 3.2.2. Entwicklung einer Lösungsstrategie

Für die Erarbeitung einer Lösungsstrategie erachtet E1 die Entwicklung einer „*Theory of Change*“ als quasi unabdingbar. Diese sollte den Weg (Methoden und Instrumente) zu einem definierten Ziel vorgeben, ohne jedoch als starres Gerüst alles kompromisslos vorzuzeichnen. Vielmehr muss das Oberziel, bzw. eine angestrebte Endsituation, relativ fix sein, die Methoden und der Weg dahin aber immer wieder angepasst werden. E2 nennt dieses Konzept „*strategischen Experimentalismus*“. Auf Basis der Problemformulierung muss die Stiftung überlegen, welches die besten Handlungsweisen zur Zielerreichung sind. Wenn es sich um ein politisches Problem handelt, müssen Koalitionen gebildet werden. Zeigt die Problemanalyse jedoch, dass noch nicht genügend Wissen über die Ursachen eines Problems vorhanden ist, ist der richtige Weg in die Wissensgenerierung zu investieren. Die Stiftung muss nach E3 überlegen, welche Ressourcen sie zur Verfügung hat und wie sie diese am besten nutzen kann, um ein definiertes Ziel innerhalb eines Problemrahmens erreichen zu können.

E2 warnt in diesem Zusammenhang vor Begriffen wie Venture Philanthropy oder strategischer Philanthropie. Innovation bedeutet, dass man unter Unsicherheit agiert. Wenn man im Voraus eine strikte Lösungsstrategie entwickelt, von der man nicht abweicht, ist dies innovationsfeindlich.

Alle Experten sind sich einig, dass in der Entwicklung von Lösungsstrategien, die betroffenen Stakeholder miteinbezogen werden müssen. Stiftungen können nicht isoliert an Lösungsstrategien arbeiten und sie anschliessend als einzig wirksames Mittel propagieren. E5 spricht sich für eine aktive Vernetzung und Bildung von Allianzen aus. Er ist überzeugt davon, dass viele Probleme nicht von einer Stiftung alleine gelöst werden können und sie daher auf Kooperationen angewiesen sind. Er stellt die Bedeutung aktiver Kommunikation heraus:

*„Aber das heisst natürlich auch, dass sie sich noch mehr präsentieren und noch mehr darüber berichten, was sie eigentlich machen. Damit sie auch erkennbar und erreichbar für die anderen sind.“*

Zur Lösung schlägt E5 eine Datenbank vor, in der Stiftungen aktiv nach Kooperationspartnern suchen können. Zu oft arbeiten Stiftungen mit ähnlichen Zielen isoliert voneinander. E5 sieht den Mangel an Kooperationen im Schweizer Stiftungswesen als grosses Problem in der Entwicklung von nachhaltigen Lösungsstrategien. E3 ist ähnlicher Meinung und fordert,

dass Stiftungen mehr über ihre Themen in der Öffentlichkeit reden sollen. E4 betont die Bedeutung von proaktiver und transparenter Kommunikation über die Ziele der Stiftung als wichtigen Faktor, um in der Gesellschaft wahrgenommen zu werden und externe Akteure zur Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen anzuregen.

Für E2 sind viele erfolgreiche Projekte dem Zufall geschuldet. Dadurch, dass Vertreter von Stiftungen untereinander oder mit externen Personen über Probleme reden, kommen zufällige, aber auch gute Lösungsstrategien heraus. Oftmals sind es weniger geplante Prozesse, die zu einer Strategie führen, sondern pure Zufälle und die Erkennung von Opportunitäten, wenn sie sich gerade ergeben. Viele Lösungsstrategien wandeln sich mit der Zeit, gerade wenn es um neuartige Wege geht ein Problem anzugehen. E2 spricht in diesem Zusammenhang von „*Bricoulage*“ oder „*konstruktivistischen Prozessen*“.

Insgesamt sprechen sich die Experten für die Entwicklung einer Lösungsstrategie bzw. „Theory of Change“ aus, die zusammen mit relevanten Stakeholdern entwickelt wird. Diese sollte flexibel und anpassungsfähig sein und auch zufälligen Begebenheiten Raum lassen. Starre Strategien eignen sich nicht zur Förderung sozialer Innovationen. Proaktive Kommunikation über die Ziele und Vorhaben der Stiftung erleichtert die Bildung von Allianzen.

### 3.2.3. Auswahl der Förderpartner

Förderstiftungen sind darauf angewiesen, operationale Verantwortung abzugeben. Sie brauchen bei der Entwicklung von Lösungsstrategien und deren Implementierung Partner in der Zivilgesellschaft (bzw. auch Wirtschaft und Politik). Daher stellt die Suche, Auswahl und Begleitung von Partnern eine der wichtigsten Aufgaben von Förderstiftungen dar.

Als schlechteste Methode wird von den Experten das reine Warten auf Förderanträge angesehen. Nach dieser Methode kann man zwar auch durch Glück oder „*Serindipity*“ (E2) neuartige Lösungswege aufdecken, jedoch wird durch die Passivität viel Potenzial der Stiftung verschwendet. Zudem sind in diesem Fall Stiftungen untereinander austauschbar. Sie sind dann nicht mehr, als ein Finanzgeber von vorgefertigten Projekten. Aus dieser Funktion lässt sich nur sehr schwer ein Innovationsanspruch ableiten. Auf der anderen Seite betont E4, dass viele Projektträger, die innovative Ideen haben, auch einfach nur Geld brauchen und sich keine Einmischung der Stiftung wünschen.

Als „*Königsweg*“ wird von E3 die Methode der Ausschreibungen bezeichnet. Diese impliziert jedoch ein stark verankertes Fachwissen in der Stiftung, um zielgruppenspezifische Formulierungen zu finden und die wichtigsten Kommunikationskanäle zu potenziellen Antragsstellern abdecken zu können. Durch Ausschreibungen können Stiftungen mit Hilfe von klar kommunizierten Kriterien, eine relativ gute Abstimmung der eingehenden Projekte mit den übergeordneten Zielen der Stiftung sicherstellen. Ausgangsbasis einer Ausschreibung kann auch eine gezielte Analyse der bestehenden Förderangebote von anderen Institutionen sein, um Lücken und Opportunitäten aufzudecken. Auch die gezielte Suche nach Partnern im Feld wird als eine Möglichkeit gesehen, die eigenen Förderziele schon vor der Antragsstellung proaktiv verfolgen zu können. Über Ideenwettbewerbe oder „*Request for Propo-*

sals“ werden Akteure dazu angeregt, sich Gedanken über die Lösung eines Problems zu machen.

Bei den Experten wird die Notwendigkeit gesehen, dass es zu einer gewissen Formalisierung der Antragsbegutachtung und Auswahl kommen muss. E1 bemerkt jedoch auch kritisch, dass es dabei zu einem Widerspruch zwischen Innovation und bürokratischen Prozessen kommen kann:

*„Wichtig ist, dass die Stiftung nicht sozusagen mit innovativem Anspruch antritt, um dann mit bürokratischen Mechanismen zu steuern. Also da gibt es Widersprüche. Ich brauche sozusagen ein Steuerungsmodell, das bounded rationality Gesichtspunkten gerecht wird, sonst finde ich die Lösung nicht.“*

E2 verweist auf Forschungsergebnisse im Social Entrepreneurship Bereich, die zum Schluss zeigen konnten, dass viele erfolgreiche Projekte zunächst ohne konkreten Businessplan gestartet worden sind. Die Bereitstellung solcher Pläne ist aber oftmals eine Grundvoraussetzung bei Förderanträgen. E3 weist in diesem Zusammenhang auf das Problem hin, dass die Treiber von sozialen Innovationen oftmals nicht die besten Personen sind, schön ausformulierte Projektanträge zu stellen.

E1 erklärt, dass er es als innovationsfeindlich erachtet, wenn Antrags- und Entscheidungsprozesse kein exploratives Vorgehen der Förderpartner zulassen. Wenn Methoden und Zielerreichung von Anfang an klar sind, handelt es sich nicht um ein riskantes, auf Innovation abzielendes Verhalten seitens der Stiftung. Man soll also nicht nur auf vermeidlich sichere Projekte setzen, wenn man Innovation fördern will. Dies schliesst ein, dass sich die Stiftung Gedanken um Exit-Strategien machen muss. Wenn etwas nicht funktioniert, was bei neuartigen Lösungsansätzen oftmals der Fall sein wird, ist es auch legitim ein Projekt abzubrechen. Auf der anderen Seite ist es nicht sehr effizient, einfach interessante und neuartig erscheinende Lösungsideen zu fördern, ohne bisherige Lösungsansätze im Feld zu kennen. E1 weist auf die Abhängigkeit des in der Stiftung vorhandenen Fachwissens hin. Bei komplexen, zum Teil wissenschaftlichen Programmen, ist eine Stiftung, die mit einem „*ehrenamtlichen Dilettantengremium von Räten*“ arbeitet, vielleicht gar nicht in der Lage, das Innovations- und Realisierungspotenzial eines Lösungsansatzes beurteilen zu können. In diesem Fall müssen externe Experten in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Alle Experten betonen, dass das Verhältnis zu den Antragsstellern auf Augenhöhe und wertschätzend ablaufen soll. Der Stiftung kommt es nach E3 und E4 zu, die Position des „*Enablers*“ oder „*Facilitators*“ einzunehmen, wohl wissend, dass sie auf ihre Projektpartner angewiesen ist, um ihre eigenen Ziele zu erreichen. Das heisst auch, ein Stück weit die Deutungshoheit über Probleme und Zielerreichungsstrategien abzugeben. Dies muss aber nicht ausschliessen, dass die Stiftungen im Vorfeld und im Dialog mit den potenziellen Förderpartnern, eigene Vorstellungen über die Projektarbeit einbringen können. Als aussenstehende Akteure haben sie oftmals einen Blick auf Schwächen in der geplanten Durchführung von Projekten. E4 stellt die Erfahrungen von Stiftungen über Erfolgsfaktoren von Projekten heraus, die sie in ihrer langjährigen Arbeit sammeln konnten und in Projekte einbringen kön-

nen. E2 argumentiert hingegen, dass vor allem bei neuartigen Projekten ein Vorgehen nach festgelegten Templates nicht möglich ist. Die Experten heben die Bedeutung des Dialogs und Austausches zwischen der Stiftung und ihren Partnern hervor. Teilweise wird die Wichtigkeit der hinter dem Förderprojekt stehenden Personen hervorgehoben. Anstatt sich nur auf die im Antrag formulierten Konzepte zu versteifen, soll vielmehr überprüft werden, inwiefern die am Projekt beteiligten Personen die Fähigkeiten und den Enthusiasmus haben, auch bei Schwierigkeiten beständig an der Zielerreichung weiterzuarbeiten.

Insgesamt wurde von den Experten die proaktive Suche nach Partnern als bester Weg gesehen, um innovative Lösungsideen zu finden und umzusetzen. Durch klar kommunizierte Förderkriterien, die den Partnern jedoch den nötigen Raum zu Umsetzung lassen, können Stiftungen sicherstellen, dass Förderprojekte in eine grössere Lösungsstrategie integriert werden.

### 3.2.4. Begleitung der Partner

Das Einmischen in die eigentliche Projektarbeit der Partner während der Förderlaufzeit wird von Experten kritisch gesehen. Die Stiftungen sollen vielmehr Hilfestellungen bei Problemen geben. Dies kann zum Beispiel in Form von Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten sein, die von der Stiftung organisiert und/oder finanziert werden, wenn evident wird, dass dem Projektteam bestimmte Fähigkeiten in Feldern wie Medienarbeit, Fundraising oder Buchhaltung fehlen.

E4 ist der Meinung, dass Stiftungen vermehrt in das Capacity Building von Partnern investieren sollen. Er sieht den „*added value*“ von Stiftungen darin, Projektpartner dabei zu unterstützen, in die richtigen Netzwerke zu kommen, ggf. bei der Behördenabstimmung zu helfen und über finanzielle Mittel hinaus Unterstützung anzubieten. E1 vertritt die Meinung, dass Stiftungen den Partnern zusätzliche Ressourcen anbieten sollten, die über das finanzielle hinausgehen. Umso eher wird eine Stiftung als Akteur wahrgenommen, der die Partner dabei stärkt, ihr Ziel zu erreichen. Dadurch wird eine „*Rückkopplung auf die Ziele der Stiftung*“ bewirkt. Dies erhöht wiederum die Glaubwürdigkeit der Stiftung in der Gesellschaft.

Die enge Zusammenarbeit mit den Partnern ist aber auch von der Anzahl der geförderten Projekten und den Ressourcen der Mitarbeiter abhängig. E1 sprach sich für weniger, aber dafür stärker begleitete Förderprojekte aus. E5 war der Meinung, dass vor allem Kreativität den Förderpartnern hilft:

*„Es ist ganz wichtig, dass man sich gegenseitig unterstützt, eben nicht nur finanziell, sondern auch mit Know-how, mit Erfahrungen und mit Kreativität. Das ist eben ganz wichtig, dass man gemeinsam über gesellschaftliche Fragestellungen nachdenkt und mit vereinten fachlichen Kompetenzen und vereinter Kreativität das angeht.“*

In Bezug auf das Controlling des Projektverlaufs, zeigen die Experten eine ambivalente Sicht auf die Bedeutung von Meilensteinen. Einerseits hilft die periodische Zielüberprüfung Probleme aufzudecken, Hilfestellung anzubieten und über die eigenen Fördermethoden zu reflektieren, auf der anderen Seite wird von E1 und E2 auch die „*Innovationsfeindlichkeit*“ von

starren Meilensteinen betont. Ihrer Meinung nach sollte eine Stiftung lernoffen sein und auch ihre eigenen Grundannahmen hinterfragen, ohne jedoch ihre eigenen Ziele aus den Augen zu verlieren. Je nach der Entwicklung oder Zielsetzung des Projekts, muss die Stiftung in der Lage sein, situationsbezogen handeln zu können und Anpassungen im Projektverlauf zulassen. Gerade bei innovativen Projekten wird bei der Implementierung nicht alles nach Plan ablaufen.

Zusammenfassend sprechen sich die Experten für eine zurückhaltende Begleitung der Projektpartner aus. Hilfestellung bei Problemen sollte gegeben werden, aber eine aktive Einmischung wird eher skeptisch gesehen.

### 3.2.5. Nachhaltige Verankerung des Lösungsansatzes

Wenn sich eine neuartige Lösung für ein gesellschaftliches Problem als wirkungsvoll erwiesen hat, stellt sich die Herausforderung der nachhaltigen Etablierung und ggf. der Verbreitung des Lösungsansatzes auf andere Regionen. Streng genommen kann man erst von einer Innovation sprechen, wenn sich der neue Lösungsansatz institutionalisiert hat und nicht mit einem Projekt zu Ende geht.

E1 warnt davor, dass viele Stiftungen nur Invention anstatt Innovation betreiben:

*„Bei analytischer Betrachtung stellt sich heraus, das, was mit innovativem Anspruch formuliert wird, in Wirklichkeit nur Invention ist und dem Nachhaltigkeitskriterium nicht standhält. Projekte sterben oft nach Phase 2 oder 3 den Projekttod und werden nicht weiterverfolgt.“*

Um dies zu vermeiden betont E1, dass der Lösungsansatz in der Zivilgesellschaft Unterstützung finden muss. Nach seiner Meinung ist jede soziale Innovation auf den Test in der Zivilgesellschaft oder die Transformation durch die Zivilgesellschaft angewiesen.

Neuartige Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen etablieren sich in den wenigsten Fällen sehr schnell. In vielen Fällen werden Institutionen oftmals in der Form von gemeinnützigen Organisationen geschaffen, die sich für die nachhaltige Etablierung eines Lösungswegs einsetzen. In diesen Fällen stellt sich die Frage der langfristigen Finanzierung. E4 gibt zu bedenken, dass die normale Förderzeit von Stiftungen im Schnitt 3 - 5 Jahre beträgt. In dieser Zeit muss eine Anschlusslösung gefunden werden. E3 sieht die Schwierigkeit, dass zu oft angenommen wird, dass der Staat automatisch erfolgreiche Projekte übernimmt und weiterführt.

Die nachhaltige Etablierung von neuartigen Lösungsmechanismen ist in vielen Fällen von Änderungen in öffentlichen Regelungen und Gesetzen abhängig. Dies bedeutet, dass Stiftungen entweder selber Advocacy betreiben oder ihre Partner unterstützen müssen, staatliche Akteure von der Sinnhaftigkeit eines neuen Lösungsansatzes zu überzeugen. Wenn die Analyse zeigt, dass z.B. eine sozialpolitische Veränderung von Rechtsnormen nötig ist, dann ist, nach Aussage von E1, der richtige Implementierungsweg zur Erreichung von Nachhaltigkeit, den Weg der Themenanwaltschaft zu gehen. Es muss eine Koalition von Mitstreitern

aufgebaut werden, welche die gleichen Werte und Stossrichtung teilt. Wenn dazu auch Akteure in der parlamentarischen Landschaft nötig sind, ist dies jedoch ein sehr langfristiger Prozess. E4 weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass insbesondere im Schweizer Stiftungswesen kaum Advocacy betrieben wird, im Gegensatz zu Deutschland, „wo grössere Schlachtschiffe diese Funktion durchaus wahrnehmen“.

In Bezug auf die Legitimität von Stiftungen, sich in politische Prozesse einzumischen, sind die Experten geteilter Meinung. Am kritischsten äussert sich E2. Nach seiner Auffassung haben Stiftungen als Nicht-Mitglieder Organisationen in einer demokratischen Gesellschaft eine ganz schwache Position, was ihre gesellschaftliche Legitimation anbelangt.

Die anderen Experten sprechen sich hingegen für die Teilnahme von Stiftungen an politischen Prozessen aus. Grundvoraussetzung dafür muss sein, dass sie transparent und ehrlich über ihre Ziele kommunizieren. Stiftungen kann man gemäss E3 kaum unterstellen, hauptsächlich im Eigeninteresse zu handeln (mit Ausnahme von direkt dem Stiftungswesen betreffenden Regulationen). Sie können daher als ehrliche und an der Sache interessierten Makler auftreten. Eine Stiftung, die sich aktiv in politische Diskurse einmischen möchte, muss transparent aufgestellt sein, um als glaubwürdiger Vertreter einer konsistenten Linie in der öffentlichen Debatte wahrgenommen zu werden. E4 betont, dass sie offenlegen muss, wie sie finanziert ist, welche Ziele sie verfolgt und welche Personen und Institutionen zu diesem Zweck Geld bekommen. E1 argumentiert, dass sich Stiftungen gerade dann in politische Prozesse einmischen sollen, wenn sie über Jahre Praxiserfahrung in einem Bereich aufgebaut haben und somit substanziell zum Diskurs beitragen können. Wenn sie selber eher im Hintergrund bleiben möchten, können sie gemäss E3 Think Tanks, soziale Bewegungen oder politische NPO fördern. Um die Nachhaltigkeit von neuartigen Lösungen sicherzustellen, sollten sich Stiftungen langfristig in Themenbereichen engagieren.

Insgesamt betonen die Experten die Notwendigkeit von mittel- bis langfristiger Bearbeitung von spezifischen Problemen, damit eine nachhaltige Wirkung möglich ist. Ein innovatives Projekt reicht nicht. Die Etablierung des neuen Lösungsansatzes muss das Ziel sein. In den meisten Fällen sind dafür Änderungen in Gesetzen oder Regulationen notwendig. Transparente Kommunikation über die Ziele der Stiftung, hilft Kritik an der Legitimation von Stiftungen zu vermeiden.

### 3.2.6. Verbreitung

Die Einflussnahme auf politische Prozesse auf verschiedenen Ebenen, wurde von E1 als eine Möglichkeit genannt, Lösungsmechanismen in die Breite zu tragen. Auf der anderen Seite betont E3, dass Stiftungen auch lernen müssen sich zurückzuziehen.

*„Skalieren heisst oftmals eben nicht nur mehr Mittel reingeben, sondern eben auch loszulassen. Erst dann kann man etwas skalieren, wenn man bereit ist etwas loszulassen, um nicht zu sagen, das ist unseres, sondern das ist eben eine eigene Geschichte und ob wir das nun angestossen haben oder nicht, ist eigentlich nicht das Wesentliche an der Geschichte“*

Die Art sich selbst in den Vordergrund zu stellen, kann zudem künftigen Koalitionen entgegenwirken, wenn die Partner den Eindruck haben, dass ihre Rolle in der Vergangenheit nicht richtig gewürdigt worden ist. Weiterhin ist E3 der Meinung, dass es wichtig ist, eine potentielle Skalierung von Anfang an mitzudenken. Eine Möglichkeit kann sein, dass man breite Förderkoalitionen eingeht, die nicht nur von einem Financier abhängig sind. Man muss andere Stiftungen und Akteure finden, die das Projekt mittragen und mit denen man auch bereit ist, den Erfolg zu teilen. E4 schlägt in ähnlicher Weise vor, dass Stiftungen zusammen Thementöpfe bilden sollten, da ihre eigenen Budgets im Vergleich zum Staat oder der Grösse der Probleme verschwindend gering sind. E5 sieht als wichtige Werkzeuge zur Ausbreitung die mediale Aufarbeitung von Projekten und eine angemessene Kommunikation über die neuen Lösungsmechanismen. Stiftungen haben oft nicht die Kapazitäten, aus eigener Kraft einer Lösung zur weiteren Verbreitung zu helfen. Wenn sie jedoch klar und verständlich darstellen können, wie sich eine Lösung vor Ort etabliert hat, haben andere Akteure die Möglichkeit, den Prozess unter Anpassung der lokalen Rahmenbedingungen zu kopieren. E3 und E5 betonen, neben der Bedeutung der Kommunikation, auch die Bildung von starken Koalitionen als Möglichkeit, die Ausbreitung von neuartigen Lösungen zu unterstützen.

Für die Verbreitung einer sozialen Innovation sehen die Experten vor allem eine breit gefächerte Kommunikation über die neuartige Lösung als Erfolgsfaktor. Dabei sollten Stiftungen jedoch ihre eigene Rolle eher in den Hintergrund stellen und hauptsächlich über die Lösungsstrategie, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren berichten. Allianzen und Kooperationen fördern die Diffusion sozialer Innovationen.

### 3.3. Governance

Im letzten Teil des Interviews werden die Experten nach der idealen Zusammensetzung des Stiftungsrats und der Mitarbeiter gefragt, um soziale Innovationen fördern zu können. Neben dem „*unternehmerischen Charakter*“ (E3, E5) der Menschen, die für Stiftungen tätig sind, werden Diversität und Pluralität als wichtige Variablen von den Experten identifiziert.

Die dominante Praxis weicht nach E2 jedoch davon ab. Strukturen von Stiftungen und die Besetzung des Stiftungsrats folgen einer anderen Logik:

*„Es ist in weiten Teilen eher Myth und Ceremony. Diese Strukturen haben viel mehr mit externen Erwartungshaltungen zu tun als mit der Frage, wie Innovationen generiert werden können“.*

Seiner Einschätzung nach werden Stiftungsräte nach einem kulturellen Muster besetzt und verdiente Personen aus Politik, Wirtschaft und Recht eingesetzt. Oft sind es auch Familienmitglieder und Freunde des Gründers, die im Stiftungsrat sitzen. Die ideale Besetzung sollte sich jedoch nach der Problembearbeitungsstrategie der Stiftung ausrichten. Neben dem professionellen Hintergrund ist die Fähigkeit von Stiftungsratsmitgliedern gefragt, sich schnell auf eine Problemlage einlassen und flexibel reagieren zu können. So kann es für Stiftungen, die sich auf politischer Ebene für etwas einsetzen durchaus sinnvoll sein, den Ex-Aussenminister im Stiftungsrat zu haben. Eine Stiftung, die sich für die Integration von gewalttätigen Jugendlichen einsetzt, braucht andere Mitglieder. E2 meint, dass starre Hie-

rarchien innerhalb von Stiftungen der Innovationsfähigkeit entgegenstehen. Autoritäre Führungsfiguren wirken sich eher innovationshemmend aus. Dies sei jedoch kontextuell abhängig und kann nicht als kausal betrachtet werden. Die Governance der Stiftung muss in Referenz an die gesellschaftlichen Probleme ausgerichtet sein, die die Stiftung bearbeitet.

In ähnlicher Weise argumentiert E1. Er sieht es als wichtig an, dass im Stiftungsrat Menschen sitzen, die ein ausgebildetes Fachwissen über die Problembereiche haben, in der die Stiftung tätig ist. Allerdings darf ein Stiftungsrat nicht nur mit Fachleuten besetzt sein, da sonst das Risiko entstehen kann, dass die Deutungshoheit der jeweiligen Profession übernommen wird und somit ungewünschte Pfadabhängigkeiten entstehen. Wenn der Stiftungsrat nur noch der dominierenden wissenschaftlichen Meinung über ein Problembereich folgt, ist wenig Innovation zu erwarten. Vielmehr soll der Stiftungsrat von Pluralität und Diversität geprägt sein. Die Vertreter können aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Systemen kommen, um ein systemübergreifendes Verständnis von Problemen zu ermöglichen. Die Vielfalt innerhalb des Stiftungsrats ist innovationsförderlich, da die unterschiedlichen Perspektiven ein differenziertes Bild über die Hintergründe des Problems und potentielle Handlungsmöglichkeiten ergeben. E3 wies aber auch darauf hin, dass die Heterogenität innerhalb des Entscheidungsgremiums nicht so gross sein darf, dass kein Konsens mehr möglich ist, oder die Stiftung nicht mit einheitlicher Stimme auftritt.

E3 gibt zu bedenken, dass der Stiftungsrat in den wenigsten Fällen die treibende Kraft von Erneuerungs- und Innovationsprozessen ist. Vielmehr sieht er den Stiftungsrat oftmals als konservative, bewahrende Kraft. Aus Gesprächen mit Geschäftsführenden von Stiftungen hat er immer wieder rausgehört, dass diese neuartige Ideen gebremst haben. E4 spricht von ähnlichen Erfahrungen. Er erzählt von einer Mechanik in Stiftungsräten, wo plötzlich eine Stimmung gegen ein Projekt entsteht, obwohl in der ersten Stiftungsratssitzung *„alles noch ganz toll und alles super war. Dann hat der Stiftungsrat irgendetwas gelesen oder gehört, woraus Diskussion entstehen, die zum Ende eines Projekts führen, ohne dass die Entscheidung auf Fakten beruht.“* Auch andere Experten bestätigen, dass in vielen Stiftungen die Entscheidungen oft nach Gefühlslage getroffen werden. Fakten werden vielmals weniger Bedeutung als Emotionen eingeräumt.

Auf der anderen Seite wird von E4 auch von Beispielen gesprochen, bei denen die Stiftungsräte aktiv in die Arbeit eingebunden sind und einen wirklichen Mehrwert bringen. In diesen Stiftungen wird von den Stiftungsräten aktiv eingefordert, dass die Projekte neuartig sind und auf gesellschaftliche Fragestellungen antworten müssen. Auf Basis der Anträge diskutieren die Stiftungsräte Förderbedingungen, welche darauf abzielen, die Projekte zu stärken und zu einer *„aktiven Kommunikation und Einbindung von Stakeholdern zu zwingen“*.

Auf die Frage hin, ob sich Stiftungsräte nicht umfassender für den Erfolg der Projekte einsetzen sollen, sind die Experten geteilter Meinung. E3 findet es eher kontraproduktiv, wenn Stiftungsräte ihren Projektpartner *„dauernd rein reden“*. E4 kann sich hingegen so ein Modell durchaus vorstellen. Wenn der Stiftungsrat mit stark vernetzten Persönlichkeiten besetzt ist, dann können über Empfehlungen und Telefonanrufe Türen für die Förderpartner

geöffnet werden. Gerade neuartige Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen brauchen Überzeugungsarbeit und Zugang zu Entscheidungsträgern. Hier kann der Stiftungsrat eine aktive Rolle einnehmen. Zudem können die Mitglieder des Gremiums bei öffentlichen Veranstaltungen für die Projekte bzw. Problemlösungsstrategien werben und somit zu einer erhöhten Aufmerksamkeit in der Gesellschaft beitragen.

E3 betont die Gefahr der strukturellen Trägheit von Stiftungen. Dadurch, dass Stiftungsräte sehr oft über lange Zeitperioden im Amt sind, fehlen häufig neue Impulse. Er findet die Idee interessant, dass es öfter zu einem radikalen Umbau des Stiftungsrats kommen sollte. Neue Mitglieder haben dann die Möglichkeit, Verfahren neu zu gestalten und dem „*das haben wir schon immer so gemacht Syndrom*“ (E4) entgegenzuwirken. Eine Rotation der Mitglieder im Stiftungsrat empfindet auch E3 als wichtig, um die Innovationsfähigkeit der Stiftung zu erhöhen. E4 spricht von Erfahrungen, wo sich Stiftungsräte gegen professionelle Strukturen, Strategieprozesse oder grosse Analysen aussprechen. Er hat das Gefühl, dass viele Stiftungsratsmitglieder, die im Beruf mit viel Stress und Regulationen konfrontiert sind, im ehrenamtlichen Gremium lieber frei entscheiden wollen, anstatt komplexen Prozessen folgen zu müssen.

Der Person des Geschäftsführenden wird von den Experten eine wichtige Rolle zugesprochen. Nach Meinung der Experten soll das Verhältnis mit dem Stiftungsrat auf Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung basieren. Der Geschäftsführende darf nicht „*an der kurzen Leine geführt werden*“ (E3). Durch die alltägliche Arbeit mit den Förderpartnern und der Auseinandersetzung mit Herausforderungen, haben die Mitarbeiter der Geschäftsstelle einen besseren Überblick über die laufenden Aktivitäten. Daher müssen sie über genügend Entscheidungsgewalt verfügen, um situativ und zeitnah eingreifen zu dürfen oder Unterstützung zu leisten.

Mehrere Experten sprechen von „*unternehmerischen Persönlichkeiten*“, die für die Stiftung arbeiten sollen. Damit ist gemeint, dass diese sich stark proaktiv verhalten, einen Überblick über Entwicklungen und Trends in verschiedenen Problembereichen haben und nicht risikoavers handeln. Mitarbeiter sollen zudem über starke Fachkompetenzen in ihrem Bereich verfügen. Für die Person des Geschäftsführenden wurden zudem Adjektive wie visionär, durchsetzungsfähig, vernetzt, risikobereit und integer genannt.

Auch wenn E2 sich kritisch gegenüber der Besetzung der Geschäftsstelle mit jungen Universitätsabsolventen, mit geistes- und sozialwissenschaftlichem Hintergrund ausspricht, ist er doch der Meinung, dass Wissenschaftler als Mitarbeiter einer Stiftung gut geeignet sind. Diese können am besten mit Ambiguitäten umgehen und sehen im potentiellen Scheitern von Vorhaben auch eine Chance Neues zu lernen. Sie sind eher offen dafür, dass es Anpassungen in neuartigen Lösungsprozessen geben muss. E3 weist auf die Gefahr hin, dass Mitarbeiter ihre Projekte immer als erfolgreich verkaufen müssen. Dies verhindert wichtige Reflektionsprozesse und die Chance von organisationalem Lernen.

E1 betont die Bedeutung einer erreichten Balance, zwischen den Problemen, die eine Stiftung angehen möchte und den ihr zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen

Ressourcen. Beide Variablen müssen aufeinander abgestimmt sein, um wirksame Änderungen in der Gesellschaft anstossen zu können.

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf die Governance sagen, dass die Experten zwar nicht von einem einzigen, für Innovationen geeignetem Modell sprechen, jedoch skizzenhaft wichtige Bestandteile eines solchen beschreiben. Demnach sollte sich die Zusammensetzung des Stiftungsrats in einem sinnhaften Zusammenhang mit dem Problemen stehen, die die Stiftung bearbeitet. Zudem sollte der Stiftungsrat durch Diversität der Mitglieder geprägt sein, über Fachwissen verfügen und aktiv in die Arbeit der Stiftung eingebunden sein. Der Geschäftsführung wird besondere Bedeutung zugeschrieben. Die Stelle sollte mit einer visionären Persönlichkeit besetzt sein, die proaktiv handelt und gut vernetzt ist. Die Mitarbeiter sollten dazu fähig sein, mit Ambiguitäten umgehen zu können.

### 3.4. Idealtyp

Zum Abschluss der Interviews werden die Befragten aufgefordert, zusammenfassend eine Stiftung zu beschreiben, die im idealtypischen Sinne als sozialer Innovator auftritt.

Ein relativ klares und einfaches Bild wird von E5 vorgegeben. Grundvoraussetzung für eine auf Innovation ausgerichtete Stiftung ist primär die richtige Mischung an Menschen. Ideale Stiftungsratsmitglieder und Mitarbeitende sind kreative und unternehmenslustige Personen, die nicht auf ausgetretenen Pfaden gehen, sondern etwas Neues machen wollen. Zudem darf die formale Ausgestaltung der Stiftung nicht hinderlich sein, Neuartiges anzustossen.

*„Der Zweck der Stiftung muss so formuliert sein, dass man freie Bahn hat, und auch die Organisationsstrukturen müssen flexibel und offen sein, so dass man auch von dorthin sich nicht selber im Weg steht“.*

So ist es nach E5 möglich, private Initiativen zu lancieren, ohne lange bürokratische Finanzierungswege abzuwarten. Die Stiftung sucht nach verheissungsvollen Ideen oder wirkt durchaus aktiv auf sie hin. *„Man begleitet und evaluiert. Eventuell muss man schon vor dem Ablauf des Projekts etwas justieren.“* Die Lernerfahrungen fliessen in die Organisation ein.

E1 spricht sich für eine Stiftung aus, die proaktiv, aber doch auch bescheiden ist:

*„Das ist eine Stiftung, die in einem gewissen Sinn unternehmerisch ist. Sie sollte die Kette der Frage von Problemen lesen. Daraufhin ist sie in der Lage eine entsprechende Theory of Change und die konkrete Herangehensweise zu diskutieren und präzise zu formulieren. Die Stiftung darf sich nicht scheuen, im Licht der demokratischen Öffentlichkeit aufzutreten. Sie weiss, dass sie auf Partner angewiesen ist, weil sie entweder begrenzten Sachverstand, begrenzte Erfahrungen im Feld oder auch einfach begrenzte Ressourcen hat. Daher sollte sie auch mit einem gewissen Grad von Bescheidenheit auftreten, mit dem Wissen, dass der Erfolg andere braucht.“*

Weiterhin sieht E1 den richtigen Problemzuschnitt, in Bezug auf die Grösse und Handlungsfähigkeit der Stiftung, als elementar an. Er betont auch die Notwendigkeit einer internen und nach aussen eng verknüpften Dialogkultur.

Stiftungen, die Innovation fördern möchten, müssen gemäss E4 dazu bereit sein, vermehrt mit neuen Partnern zusammenzuarbeiten und „*neue Mitakteure und Mittäter*“ zu suchen. Sie sollten über thematische Förderthemen hinausdenken und sich Gedanken über neue Förderformen machen. Es wäre gut, wenn sie ihre Tätigkeit aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und reflektiert handeln: „*Trotzdem muss eine Stiftung auch den Mut dazu haben, sich auf Themen zu fokussieren*“.

Für eine Fokussierung spricht sich auch E3 aus. Die Stiftung soll sich über ihre Ziele im Klaren sein und nur im Sinne des Zwecks denken. Sie darf sich auch nicht auf Nebenschauplätzen ablenken lassen, sondern im positiven Sinne eine Art Radikalität entwickeln und sich nicht von der Zielerreichung ablenken lassen. Ihr Governance System sollte dabei auf Machtausgleich und Wirksamkeit ausgerichtet sein. Zudem sollte die Stiftung dem Prinzip einer offenen Vernetzung folgen. In sich geschlossene Mechanismen sind nicht zu Innovation fähig. Internationale Vernetzung erweitert die Perspektiven auf die gesellschaftlichen Herausforderungen und kann neue Lösungsperspektiven aufzeigen. E3 stellt zudem die Bedeutung von aktiver Kommunikation für die Förderung von Innovation in den Vordergrund.

*„Also ich glaube vieles geht dann halt dann nur übers Reden. Und dann muss natürlich auf allen Kanälen spielen und auf alle bedenklichen Art und Weisen darüber reden oder es in die Gesellschaft bringen, damit sich das dann auch festsetzt.“*

E2 ist pessimistisch gegenüber einem Idealtyp eingestellt. Seiner Meinung nach müsste es etwas anderes sein als eine Stiftung, wenn man von einer für soziale Innovationen idealen Organisation sprechen will. Stiftungen sind zu sehr durch kulturelle Erwartungshaltungen und den daraus folgenden strukturellen und personellen Konsequenzen in ihrer Innovationsfähigkeit eingeschränkt.

*„Die kulturellen Templates wie Stiftungen auszusehen haben und wie Stiftungen zu funktionieren haben, stimmen nicht so richtig gut mit dem Bild überein, wie Innovation gefördert wird“*

Wenn überhaupt würde er das Bild eines pragmatischen Problemlösers aufstellen wollen, der viel Raum für Zufälle lässt.

*„Eine Stiftung, die das Fenster ganz weit aufmacht für Zufälle, für Serendipity, für unwahrscheinliche Begebenheiten, mit einer Fähigkeit, Gelegenheiten zu erkennen und zu nutzen, wenn sie da sind.“*

Das grösste Potenzial für Stiftungen sieht E2 in der Bearbeitung von Nischenphänomenen, die für die Stiftung lösbar sind. Wenn es dann nicht zur Diffusion kommt, ist es aber auch kein Problem. Wenn es wirklich um Innovation geht, müsste vielleicht etwas herauskommen:

*„Etwas, dass man dann vielleicht nicht mehr Stiftung nennen würde. Was das Gesicht der Stiftung, wie wir es eben heute kennen, nicht unerheblich ändern müsste.“*

## 4. Fazit

Im Sinne der eingehenden Forschungsfrage, ob und wie Stiftungen die Rolle von sozialen Innovatoren in der Gesellschaft einnehmen können, ist aus den Gesprächen mit den Experten klar geworden, dass Förderstiftungen zwar über dieses Potenzial verfügen, jedoch in der Empirie nur einige wenige dieses auch wirklich ausschöpfen. Dies liegt vor allem an der mangelnden Risikobereitschaft der Führungspersonen, der fehlenden Fokussierung auf klar eingrenzbar Probleme, der unzureichenden Kommunikation und der wenig ausgeprägten Kooperationsbereitschaft. Stiftungen sind selten die Initiatoren von sozialen Innovationen.

Auf der anderen Seite wurden von den Experten auch vielversprechende Ausnahmen genannt. Gerade über langfristige Förderbereiche, intensive Kommunikation und klar definierte Förderkriterien haben Stiftungen die Möglichkeit, neuartige Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu initiieren und/oder zu fördern. Wenn sie als hilfsbereite Partner auftreten, die über die Vergabe von finanziellen Ressourcen hinaus tätig sind, können sie ein wichtiger Treiber von sozialen Innovationen sein.

Die Analyse der Interviews erlaubt es, die Konturen einer Stiftung herauszuarbeiten, die sich im idealtypischen Sinne vollumfänglich für die Förderung von sozialen Innovationen einsetzt. Die Stiftung für soziale Innovationen (SfSI) könnte folgende Konturen aufweisen:

Die SfSI fokussiert sich auf die Lösung von gesellschaftlichen Problemen, bei der sie in Relation zu ihrer Grösse und ihren Ressourcen einen effektiven Beitrag leisten kann. Sie tritt als pragmatischer Problemlöser auf, der aktiv, durch strategisches Experimentieren und mit Hilfe von konstruktivistischen Prozessen, nach neuartigen Lösungen sucht. Im Dialog mit betroffenen Personen und Institution entwickelt die SfSI Lösungsstrategien (Theories of Change) und bildet dabei Koalitionen mit relevanten Akteuren. Dabei geht sie evidenzbasiert vor und analysiert, welche Schritte zur Lösung eines Problems notwendig sind. Sie scheut sich aber auch nicht Risiken einzugehen und zu scheitern. Falls politische Einflussnahme nötig ist, setzt sich die SfSI auch für gesetzliche oder regulatorische Änderungen ein. Über ihre Ziele und Vorhaben kommuniziert die SfSI ausführlich und transparent. Sie arbeitet mit den Partnern auf Augenhöhe zusammen, überprüft den Fortschritt der Vorhaben und bietet bei Bedarf aktiv Hilfestellung an. Die SfSI passt ihre eigene Lösungsstrategie an sich ändernde Umstände an und lässt dies auch bei Partnern zu. Sie setzt sich für die nachhaltige Verankerung der neuen Lösungen ein und fördert deren Ausweitung auf andere Regionen, primär durch die Zurverfügungstellung von Informationen. Sie handelt dabei demütig und stellt ihre eigenen Leistungen nicht in den Vordergrund. Die Leitungsgremien der SfSI sind durch Pluralität und Diversität sowie ausgeprägtem Fachwissen gekennzeichnet. Die für die Stiftung tätigen Personen handeln im unternehmerischen Sinne proaktiv, engagiert und der Sache verpflichtet.

Dieser Idealtyp ist bewusst überzeichnet und wahrscheinlich in der Empirie selten oder kaum anzutreffen. Für die weitere Forschung dient er als Spiegel, an dem reale Stiftungen gemessen werden. Ziel ist Abweichungen von dem Idealtyp erklären zu können und im besten Fall kausale Aussagen über die Innovationsfähigkeit von Stiftungen treffen zu können.

Es kann auch sein, dass Teile des Idealtyps bei der Konfrontierung mit Fällen revidiert werden müssen. Schlussendlich kann der Idealtyp auch Praktikern zur Reflektion über ihre eigene Arbeit dienen.

## 5. Literatur

Anheier, Helmut. K.; Leat, Diana (2006): Creative Philanthropy. New York: Routledge.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollst. überarb. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.

Mäder, Ueli; Aratnam, Ganga Jey; Schilliger, Sarah (2010): Wie Reiche denken und lenken. Reichtum in der Schweiz: Geschichte, Fakten, Gespräche. 1. Aufl. Zürich: Rotpunktverlag.

Nielsen, Waldemar A. (1972): The Big Foundations. New York und London: Columbia University Press.

Roelofs, Joan (2003): Foundations and public policy. The mask of pluralism. Albany: State University of New York Press).

Saldaña, Johnny (2009): The coding manual for qualitative researchers. London, Thousand Oaks, Calif: Sage.

Schnurbein, G. von; Timmer, K. (2010): Die Förderstiftung. Foundation Governance Bd. 7. Basel: Helbing Lichtenhahn.

Seibel, Wolfgang (1992): Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im "Dritten Sektor" zwischen Markt und Staat. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos.

Strachwitz, Rupert (2010): Die Stiftung - ein Paradox? Zur Legitimität von Stiftungen in einer politischen Ordnung. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Strauss, Anselm L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München: Wilhelm Fink Verlag.

Thümler, Ekkehard (2011): Foundations, Schools and the State. In Public Management Review 13 (8), pp. 1095–1116.