

Das Schmieden von Innovationsallianzen

Zur Öffentlichkeitsarbeit einer operativen Stiftung anhand eines Fallbeispiels

Vorbemerkung

In dem folgenden Beitrag beschreibe ich ein für die operative Stiftungsarbeit typisches Projektbeispiel. Hieran lassen sich die maßgeblichen strategischen Überlegungen sowie ihre instrumentelle Umsetzung anschaulich vermitteln und bieten zudem die Chance des methodischen Transfers auf andere Aufgabenstellungen.

Zur Ausgangslage

Die Schader-Stiftung ist eine gemeinnützige rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts mit Sitz in Darmstadt. Ihr Stiftungszweck ist die Förderung der Gesellschaftswissenschaften. Die Stiftung hat sich zum Ziel gesetzt, durch die Förderung von Kommunikation und Kooperation zwischen den Gesellschaftswissenschaften und der Praxis einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Gemeinwesens zu leisten.

Im Rahmen ihres Förderschwerpunktes »Wohnen« beschäftigt sich die Schader-Stiftung seit geraumer Zeit mit dem Thema »Bedarfsgerechte Wohnungsversorgung älterer Menschen«. In diesem Themenfeld hatte die Stiftung folgende Problemstellung erkannt:

- Die in den Nachkriegsjahrzehnten errichteten öffentlich geförderten Wohnungsbestände waren in erster Linie für Familien gebaut worden; infolge des demographischen Wandels wird ein erheblicher Anteil dieser Wohnungen heute von älteren Ein- bzw. Zweipersonenhaushalten bewohnt.
- Gleichzeitig haben - zumal in den Ballungszentren - junge Familien trotz des Bau-booms der zurückliegenden Jahre nach wie vor Schwierigkeiten, angemessenen und bezahlbaren Wohnraum zu finden.

Aus diesen Beobachtungen hatte die Stiftung folgende Arbeitshypothesen entwickelt:

- Die Langlebigkeit des Produkts Wohnung (ca. 100 Jahre) erfordert bei den Ersatzinvestitionen (1% p.a.) die Konzentration auf den Neubau von Wohnungen für neue Zielgruppen wie ältere Menschen, Singles u.a.; denn preiswerte Wohnungen für Familien gibt es genug, sie werden nur nicht entsprechend genutzt.
- Die Nutzung der vorhandenen Wohnungsbestände ist zu optimieren und hierfür sind geeignete Strategien zu entwickeln.

Das kommunikative Umfeld

Mit ihren Arbeitshypothesen suchte die Stiftung den Dialog mit Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis und stieß dabei auf folgende Reaktionen:

- Die sozialwissenschaftliche Fachwelt verwies auf die Untersuchungen des Sozioökonomischen Panels und stellte fest: Die Mobilität älterer Haushalte ist verschwindend gering.

- Die gerontologischen Experten vertraten die Auffassung: Einen älteren Baum verpflanzt man nicht.
- Die Wohnungswirtschaft war mit dem status quo insoweit in der Regel ganz zufrieden, als sie ihre langjährigen Mieter als »pflegeleichtere« Kunden betrachtete.
- Die älteren Mieter handeln ihrerseits insofern ökonomisch rational, als sie die Vorteile einer preisgünstigen großen Bestandswohnung gerne auch weiter nutzen und zudem attraktive und vor allem bezahlbare Alternativen altersgerechter Wohnungen bisher nur in geringer Zahl angeboten werden.

Mit anderen Worten: Es handelte sich bei dem Thema um eine typische Blockadesituation. Die Stiftung mußte, wenn sie mit Aussicht auf Erfolg daran etwas ändern wollte, die Vorbehalte und Bedenken aus den verschiedenen Praxisfeldern und wissenschaftlichen Disziplinen konstruktiv aufgreifen und im Dialog mit allen Beteiligten weiterentwickeln. Diese Ausgangslage veranlaßte die Stiftung schließlich auch dazu, ausnahmsweise von ihrem operativen Grundsatz abzuweichen, keine Forschungsprojekte zu fördern. Mit dieser Ausnahme verband sie die Anforderung, ein modellhaftes Forschungsprojekt zu realisieren, das wegweisend auch auf die Bearbeitung anderer komplexer Problemstellungen übertragen werden könnte.

Hieraus ergaben sich folgende Anforderungen an die Kommunikation

- Das anstehende Forschungsprojekt mußte als ein kontinuierlicher (Selbst)Aufklärungs-prozeß zwischen den beteiligten wissenschaftlichen Disziplinen und Praxisfeldern angelegt werden.
- Die maßgeblichen institutionellen Akteure waren unmittelbar als Kooperationspartner an diesem Prozeß zu beteiligen.
- Um eine im Sinne der Arbeitshypothesen der Stiftung wirksame Strategie realisieren zu können, mußte das Forschungsprojekt nicht nur die subjektiven Aspekte erforschen (Mobilitätsbereitschaft älterer Menschen), sondern sollte nach Möglichkeit auch bereits in der Praxis bestehende Modellprojekte als "best-practice"-Beispiele identifizieren, um die damit verbundenen Handlungschancen erfolgreich vermitteln zu können.

Damit verfolgte die Stiftung die Ziele,

- einen weitreichenden Einstellungswandel in Wissenschaft und Praxis zu ermöglichen
(»Ein älterer Baum kann verpflanzt werden.«)
- die Handlungsbereitschaft zur Umsetzung von innovativen und nachahmbaren Modellprojekten zu fördern (Kooperations- und Investitionsbereitschaft bei Kommunen und Wohnungsunternehmen)
- hierfür die erforderlichen Rahmenbedingungen und Entscheidungsgrundlagen zu schaffen (wissenschaftlich fundierte empirische Datenbasis, ökonomische Modellrechnungen, Handlungsempfehlungen für die verschiedenen Praxisfelder).

Die Umsetzung

Die Stiftung entschloß sich in Kooperation mit dem BMBau als Auftraggeber zu einem zweistufigen Ausschreibungsverfahren. Die maßgeblichen Leitfragen wurden in einer Anzeige in der ZEIT mit der Bitte um die Kurzfassung eines geeigneten Forschungsdesigns veröffentlicht. Hierauf gingen 176 Anfragen nach den Ausschreibungsunterlagen ein. Aus den 32 termingerechten Vorschlägen wurden vier Bewerber ausgewählt und beauftragt, eine ausführliche Forschungskonzeption zu entwickeln.

Diese Konzepte wurden in einem Kreis von Fachwissenschaftlern und Praktikern aus Wohnungswirtschaft und Politik gemeinsam mit den Anbietern und den Auftraggebern auf einem Fachkolloquium zur Vorbereitung der Auftragsvergabe diskutiert. Der Auftrag erging schließlich an eine interdisziplinär besetzte Arbeitsgemeinschaft (vgl. Kasten) unter der Projektleitung von Prof. Dr. Rolf Heinze, Lehrstuhl für Soziologie an der Ruhr-Universität Bochum. Das auf eine Laufzeit von zwei Jahren angelegte Forschungsprojekt wurde begleitet und beraten von einem Lenkungsausschuß, in dem neben den Auftraggebern und ausgewiesenen Fachwissenschaftlern der Deutsche Städtetag und das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mitwirkten.

Das Projektdesign, die Teilfragestellungen und Zwischenergebnisse des Projekts wurden in zahlreichen begleitenden Arbeitstagen und Expertengesprächen mit Fachwissenschaftlern verschiedener Disziplinen und Praxisakteuren aus den Bereichen Wohnungspolitik, Wohnungswirtschaft, Kommunalpolitik, Finanzwirtschaft und Wohlfahrtspflege diskutiert.

Zwischenergebnisse und Stellungnahmen zu dem Projekt veröffentlichte die Stiftung in ihrem Informationsdienst Dialog, der in hoher Auflage und kostenlos in den o.a. Praxisfeldern verbreitet wurde, und in Werkstattberichten. Die Entscheidung, den Forschungsprozeß selbst zum Gegenstand der Kommunikation zu machen, fand ihre Bestätigung in der kontinuierlichen und intensiven Berichterstattung in den Fachmedien der Wohnungswirtschaft, Kommunalpolitik, Immobilienwirtschaft, des Sozialbereichs und der Finanzwirtschaft. (Eine Medienresonanzanalyse kann bei der Stiftung angefordert werden).

Insoweit war es für die aufgeklärten Fachleute nicht mehr verwunderlich, als die Ergebnisse des Projekts in Buchform* veröffentlicht wurden und Eingang in die Berichterstattung der Publikumsmedien fanden (Schlagzeile: Ältere Mieter würden gerne Platz für Familien schaffen).

Auf einen kurzen Nenner gebracht, hatte das Forschungsprojekt zu folgenden empirisch untermauerten Ergebnissen geführt:

Die Wahrscheinlichkeit, daß ein heute 55jähriger Mieter in den nächsten 20 Jahren in eine andere Wohnung umzieht, liegt bei über 50%. Ältere Menschen sind somit in der Tat mobiler als bislang vermutet. Ihre Umzugsbereitschaft kann durch geeignete Wohnalternativen und begleitende Dienstleistungsangebote gefördert werden. Die hierdurch frei werdenden preiswerten Bestandswohnungen können sozialpolitisch gezielt für Familien mit Kindern verfügbar gemacht werden. Darüber hinaus hatten die Forscher ein Fördermodell entwickelt, das es der öffentlichen Hand und der Wohnungswirtschaft ermöglicht, mit insgesamt geringerem Finanzaufwand mehrere sozialpolitische Ziele gleichzeitig und effektiver zu erfüllen.

Materiell fanden die Projektergebnisse Eingang in die Novellierung des Wohngesetzbuches, in den Zweiten Altenbericht der Bundesregierung und in die Arbeit der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages "Schutz des Menschen und der Umwelt".

Die Bundesländer sind dabei, ihre wohnungspolitischen Instrumente entsprechend zu ergänzen, und viele Wohnungsunternehmen planen die bauliche Ergänzung ihrer großen Wohnsiedlungen aus den 60er Jahren um altersgerechte Wohnungen.

Die Finanzdienstleister (Banken, Bausparkassen, Projektentwickler) haben ein breites Spektrum von unterschiedlichen Finanzierungsmodellen entwickelt, und auch die Träger der freien Wohlfahrtspflege haben das Potential in diesem Markt erkannt und differenzierte Dienstleistungsangebote entwickelt, die sie in Kooperation mit Kommunalverwaltungen und Wohnungsunternehmen umsetzen.

Resüme

Die Arbeit einer operativen Stiftung ist insofern schließlich vergleichbar mit der Aufgabenstellung einer (gemeinnützigen) Kommunikationsagentur. Abgeleitet aus ihrer Zwecksetzung gelangt die Stiftung aufgrund eigener Überlegungen (Vorschlägen ihrer Gremien, Anregungen von Kooperationspartnern etc.) zu Projektthemen (Akquisition).

Sie analysiert die für die Umsetzung des Projekts maßgeblichen Ausgangsbedingungen und identifiziert die in dem Praxisfeld tätigen Akteure und ihre Interessenlagen. (Analyse)

Abgeleitet aus ihrer Zielbestimmung identifiziert und gewinnt die Stiftung geeignete Kooperationspartner (die sich nach Möglichkeit auch mit eigenen Mitteln an dem Projekt beteiligen) und erhöht damit den mutmaßlichen Wirkungsgrad ihres Projekts. Auf der Basis einer gemeinsamen Strategie (Konzeption) entwickelt sie mit ihren Partnern die Instrumente und Maßnahmen für die Umsetzung.

Der Unterschied liegt auf der Hand: Die Stiftung finanziert ihre Projekte aus den Erträgen ihres Kapitals, ihre Unabhängigkeit erlaubt es ihr, auch sperrige Problemstellungen aufzugreifen und im Dialog zwischen Gesellschaftswissenschaften und Praxis einen Beitrag zu ihrer Lösung zu erarbeiten. Sie trägt hierbei das *kommunikative* Risiko des Scheiterns, aber aus unternehmerischer Tradition ins Gelingen verliebt, hat sie darauf zu achten, daß die Ergebnisse ihrer Projekte die notwendige Akzeptanz finden. Öffentlichkeitsarbeit ist somit für operative Stiftungen nicht lästiges oder dekoratives Beiwerk, sondern strategische Erfolgsvoraussetzung.

* Rolf G. Heinze u.a., Neue Wohnung auch im Alter. Folgerungen aus dem demographischen Wandel für Wohnungspolitik und Wohnungswirtschaft. Darmstadt 1997