



Wenn Älterwerden Hilfe braucht

## Socius-Themenblatt

# Vom erhobenen Bedarf zum Massnahmenplan

mit praktischer Checkliste



## Aus der Praxis für die Praxis

Wie können älter werdende Menschen, die zuhause leben, wirkungsvoll unterstützt werden? Die Frage gewinnt mit dem demografischen Wandel an Bedeutung. Mit dem Programm Socius 2 förderte die Age-Stiftung zwischen 2019 – 2023 pionierhafte Projekte in zehn Gemeinden und Regionen der Schweiz. Diese schufen Prozesse und etablierten neue Strukturen, die eine stärkere Koordination förderten und wichtige Schritte zu einer besseren Zusammenarbeit darstellten. Die Erfahrungen und Erkenntnisse der am Programm Socius teilnehmenden Projekte wurden gesammelt und ausgewertet. Interessierte Akteure rund ums Thema Alter finden das Wichtigste in diesen Themenblättern zusammengefasst, ergänzt mit praktischen Checklisten.

### **Impressum** | erstellt im Mai 2023

Autorin: BASS AG, Petra Zeyen, Bereichsleiterin

Mitarbeit: Hans Rudolf Schelling, ehem. Geschäftsführer Zentrum für Gerontologie;

Christiana Brenk, Leitung Programm Socius; Silvia Angst, Projektleitung Uster;

Andrée Schirtz und Erika Ulrich Gisler, Projektleitung Küsnacht am Rigi;

Alexandra Steiner, Projektleitung Suhr

Lektorat: Susanne Wenger, [www.susannewenger.ch](http://www.susannewenger.ch)

Herausgeberin: Programm Socius – ein Engagement der Age-Stiftung, Zürich

Die Themenblätter fassen die Erkenntnisse aus dem Programm Socius 2 zusammen und beziehen sich auf die Aufbau- sowie die erste Umsetzungsphase der Socius-Projekte.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundsätzliches</b>	4
<b>2 Vorgehen</b>	5
2.1 Schritt 1: Den Auftrag klären	5
2.2 Schritt 2: Aus den Ergebnissen der Bedarfsabklärung Massnahmen ableiten	7
2.3 Schritt 3: Die Massnahmen bündeln	9
2.4 Schritt 4: Die Massnahmen priorisieren	10
2.5 Schritt 5: Den Massnahmenplan ausarbeiten	11
2.6 Schritt 6: Massnahmenplan verabschieden, Mittel bereitstellen	13
2.7 Schritt 7: Den Massnahmenplan kommunizieren	13
2.8 Schritt 8: Massnahmen laufend überprüfen und anpassen	14
<b>3 Grundlagen und Literatur</b>	15
Programm Socius	15
Literatur und Links	15
<b>4 Checkliste</b>	16

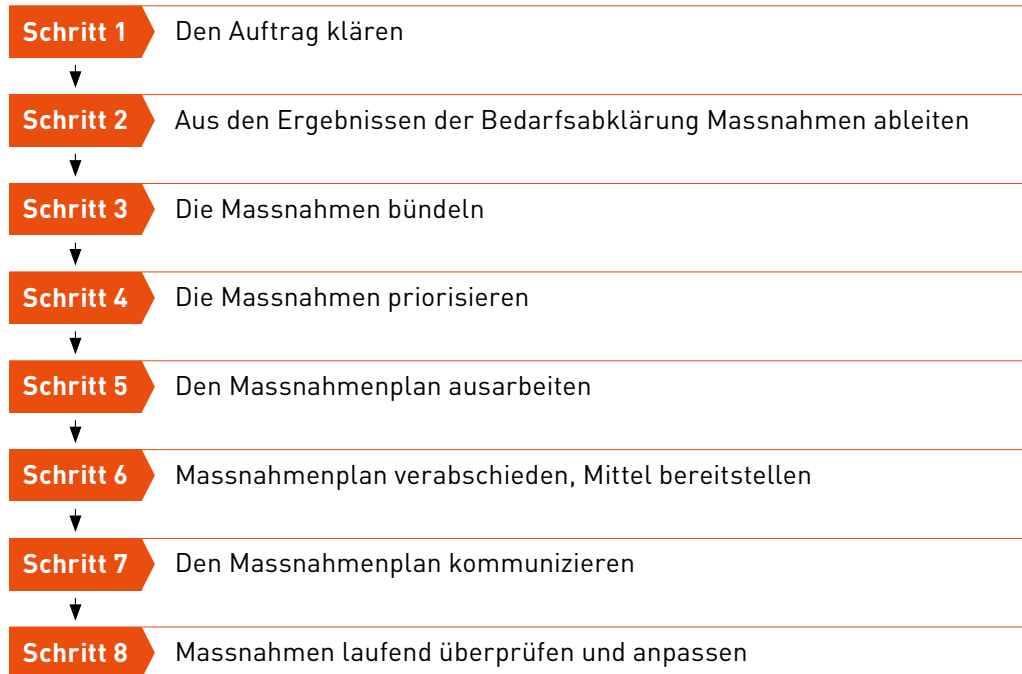
## 1 Grundsätzliches

Gemeinden und Fachstellen, die ein Altersprojekt starten, haben den Bedarf entweder schon abgeklärt, oder sie erheben ihn zu Beginn des Projekts. Der beste Zeitpunkt für die Abklärung des Bedarfs – der Fragen also, was die ältere Bevölkerung braucht, welche Angebote bereits vorhanden sind und was noch fehlt – ist vor dem Erarbeiten oder Überarbeiten einer Altersstrategie. Dazu stellt das Programm Socius das Themenblatt Bedarfsabklärung mit Checkliste zur Verfügung. Doch wie leiten die Verantwortlichen anschliessend aus den Ergebnissen die nötigen Massnahmen ab, um die ältere Bevölkerung stärker zu unterstützen? Dieser Vorgang bleibt oft im stillen Kämmerlein. So mündet eine vorbildlich auf Mitwirkung abgestützte Analyse in einen knapp formulierten Massnahmenplan, ohne dass der Weg dazu transparent – und dadurch nachvollziehbar – gemacht wird. Doch wer bedarfs- und evidenzorientiert handeln, partizipative Entscheide ermöglichen und ein wohlwollendes Umfeld für die Massnahmen schaffen will, sollte auch beim Erarbeiten des Massnahmenplans die Altersorganisationen und Leistungserbringer vor Ort einbeziehen. Denn sie werden die Massnahmen später umsetzen helfen. Zudem ist die Projektleitung gut beraten, politisch Verantwortliche und wichtige Entscheidungsinstanzen, die die Mittel sprechen, rechtzeitig über den ins Auge gefassten Massnahmenplan zu informieren: das zuständige Gemeinderatsmitglied (Exekutive), einen fürs Altersprojekt gebildeten Ausschuss oder Verein, ein regionales Gremium.

Das vorliegende Themenblatt liefert eine Orientierungshilfe, wie sich so ein Prozess strukturiert durchführen und verständlich darstellen lässt. Zugrunde liegen Erfahrungen von Städten und Gemeinden, die am Programm Socius 2 der Age-Stiftung teilnehmen. Das bezeichnete Vorgehen ist idealtypisch zu verstehen. Es eignet sich für ein längerfristiges Projekt im Rahmen eines bestehenden Altersleitbildes. Bei kleineren, zeitlich begrenzten Vorhaben kann auch eine pragmatische Variante mit Schwerpunkt auf einzelnen Schritten gewählt werden.

## 2 Vorgehen

### Idealtypisches Vorgehen in 8 Schritten



### 2.1 Schritt 1: Den Auftrag klären

Im ersten Schritt geht es darum, dass die fachlich zuständige Stelle in der Verwaltung einen Auftrag inklusive der nötigen Ressourcen für das Erarbeiten eines Massnahmenplans<sup>1</sup> definiert und das Okay bei der vorgesetzten Instanz abholt. Im Auftrag steht auch, wer bis wann welche Ergebnisse und Zwischenergebnisse erarbeitet, und welche internen und externen Kreise dabei einbezogen werden sollen.

Sodann gilt es die einzubindenden Stellen, Institutionen und Personen im Detail zu bestimmen, ihre Rolle bei der Planung der Massnahmen zu umreissen sowie festzuhalten, in welchem Ausmass sie einbezogen werden sollen. Verlieft zuvor die Abklärung des Bedarfs partizipativ, besteht in der Regel schon ein Gefäss oder ein Gremium, das nun wieder in Aktion treten kann. Bei der Frage nach der Steuergruppe – wer also die strategische Leitung der Massnahmenplanung übernehmen soll – gibt es indes verschiedene Varianten:

- Das bestehende Gremium aus der vorangehenden Phase der Bedarfsabklärung.
- Eine Kommission, ein bestehendes strategisches Organ.
- Ein neu zu schaffendes Gremium, das die Massnahmenplanung und deren Umsetzung steuert.

<sup>1</sup> Je nachdem wird auch von Umsetzungs- oder Aktionsplan gesprochen.

Welche Variante zweckmässig ist, hängt davon ab, wie bedeutend die Massnahmen politisch sein werden und auf welcher Handlungsebene sie ansetzen. Oft entspricht das Gremium, das die Massnahmen plant, dem späteren Projektteam, das die Umsetzung angeht. Als intermediäres Gremium – also als Bindeglied zwischen Politik, Verwaltung, Bürgerinnen, Bürgern und Leistungserbringern – hat es zunächst die Aufgabe, Massnahmen vorzuschlagen und zu priorisieren. Dabei stützt es sich auf die Ergebnisse der Bedarfsabklärung und auf fachliche Evidenz. Die nötigen Kompetenzen sollten vertreten sein, ebenso die wichtigsten Perspektiven der Stakeholder, also all jener, die von möglichen Massnahmen betroffen oder an ihnen beteiligt sind. Dazu gehören auch Vertretungen von Seniorinnen, Senioren und Angehörigen, denen die Massnahmen zugute kommen sollen.<sup>2</sup> Eine bei Projektbeginn erstellte «Stakeholder-Map»<sup>3</sup> erleichtert den Überblick, doch allenfalls gilt es sie zu aktualisieren. Grundsätzlich dient es zwar der Kontinuität, wenn die gleichen Beteiligten den Bedarf abklären sowie die Massnahmen erarbeiten und umsetzen. Es kann aber auch sinnvoll sein, die Zusammensetzung der Runde im Verlauf des Projekts anzupassen und zu ergänzen.

### Erfahrungen aus den Socius-Projekten

Die Gemeinde Suhr (AG) will auf verschiedenen Ebenen die Lebensqualität der älteren Bevölkerung fördern. Die bestehende Fachgruppe «Alter und Leben», in der die Sozialen Dienste, Alters- und Pflegezentren, die Spitex, eine Wohnsiedlung, die Seniorenkommission und die Kirchen vertreten waren, wuchs beim Beginn des Projekts um Vertretungen des SRK und der Pro Senectute und nannte sich neu «Arbeitsgruppe Koordinierte Versorgung». Die Arbeitsgruppe spielt eine zentrale Rolle – bei der Bestandesaufnahme der Angebote rund ums Thema Alter, beim Ermitteln des Bedarfs wie auch beim Planen und Umsetzen der Massnahmen. Basierend auf Bestandesaufnahme und Bedarfsabklärung leitete die Gruppe Massnahmen ab und vertiefte diese in Arbeitsgruppen. Die eingeschlagene Stossrichtung führte später dazu, dass auch die Quartierentwicklung Suhr zur Arbeitsgruppe stiess.

Quelle: Selbstevaluationen der Projekte des Programms Socius 2

Bei diesem Gremium liegt weiter die Verantwortung, die Verständigungs- und Aushandlungsprozesse durchzuführen, die es braucht, um sich auf Massnahmen zu einigen.

Tabelle 1: Übersicht Rollen der Beteiligten – «Beteiligungsmatrix»

Stakeholder		Projektleitung/-team	Arbeitsgruppe(n)	Steuergruppe	Umsetzungspartner 1	Umsetzungspartner 2
Prozessphasen	1. Auftragsklärung	A	I	V	I	I
	2. Ableitung	V	A	-	-	-
	3. Bündelung	A/V	-	-	-	-
	4. Priorisierung	V	A	-	(M)	(M)
	5. Ausarbeitung	V	A	-	M	M
	6. Verabschiedung	A	I	V	-	-
	7. Kommunikation	A/V	I	I	I	I
	8. Überprüfung Anpassung	A	M	V	(M)	(M)

V Verantwortung/Entscheid    A Antrag/Ausarbeitung/zuständig    - keine Rolle  
M Mitwirkung/Konsultation    I Information

2 So wurde beispielsweise im Projekt der Gemeinde Wittenbach im Hinblick auf die Bedarfsabklärung eine umfassende Stakeholder-Map erarbeitet, um eine Übersicht über die verschiedenen Anspruchsgruppen zu bekommen.

3 Karte der Beteiligten und Betroffenen, gruppiert nach Einfluss und Anspruch.

## 2.2 Schritt 2: Aus den Ergebnissen der Bedarfsabklärung Massnahmen ableiten

Zunächst eine kleine einführende Erläuterung: Eine Bedarfsabklärung stützt sich auf verschiedene Informationsquellen, von Literatur und Studien über Medienberichte bis zu Aussagen älterer Menschen und ihrer Angehörigen sowie Einschätzungen von Fachpersonen. Die Abklärung dient dazu, die verschiedenen Bedürfnisse zu konkretisieren und sie möglichst konsensual zu einem möglichst objektivierten Bedarf zu bündeln.<sup>4</sup> Der Bedarf wird ermittelt, indem die geäusserten Bedürfnisse mit dem bestehenden Angebot rund ums Alter verglichen werden. Die Bedürfnisse, die zum Ausdruck kommen, können sich mit der Zeit verändern und hängen von der eigenen Wahrnehmung ab. So macht es einen Unterschied, ob jemand sich überhaupt der eigenen Rolle einer, eines betreuenden Angehörigen bewusst ist oder nicht. Auch die Sicht, die Dritte auf eine Personengruppe oder ein Thema haben, fließt ein. Häufig werden Defizite wahrgenommen, die es anzugehen gelte. In der Altersarbeit Tätige sollten denn auch beim Festlegen des Bedarfs darauf achten, nicht allein Mängel reduzieren zu wollen. Mit Blick auf die längerfristigen Ziele der Alterspolitik geht es auch in positivem Sinn darum, die Lebensqualität älterer Menschen zu erhöhen oder zu stabilisieren.

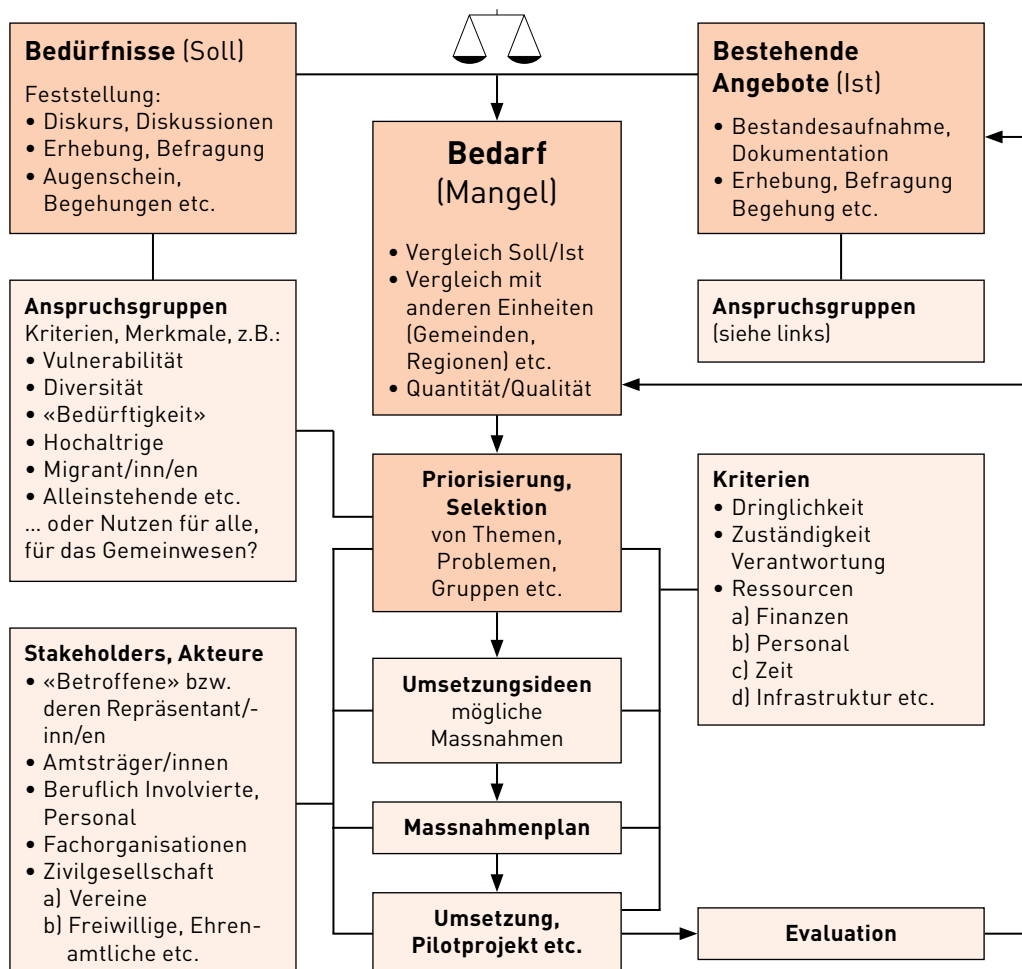


Abbildung 1: Bedarfsabklärung im Kontext eines (Alters-)Projekts

<sup>4</sup> Zur Unterscheidung von Bedarf und Bedürfnissen vgl. Socius-Themenblatt Bedarfsabklärung.

Nun zum eigentlichen Arbeitsschritt 2: Ausgehend von der durchgeführten Analyse listet die Arbeitsgruppe den erhobenen Bedarf auf und beschreibt ihn. Das stellt sicher, dass kein Aspekt unter den Tisch fällt. Erste Lösungsideen, wie dem Bedarf nachgekommen werden kann, können spontan notiert werden. Hauptziel des Arbeitsschrittes ist es, eine systematische, nachvollziehbare Longlist möglicher Massnahmen herzustellen und zu erstellen. Gewichtet und priorisiert werden diese dann erst in den nachfolgenden Arbeitsschritten 3 und 4. Die Massnahmen gilt es möglichst klar zu umreissen und einer bestimmten Zielgruppe zuzuordnen. Ergibt sich in einem Punkt noch nichts Konkretes, wird die Aufgabe vermerkt, eine geeignete Massnahme zu bestimmen.

**Tabelle 2:** Auflistung des ermittelten Bedarfs (Beispiele)

	Zielgruppe	Festgestellte Situation	Bedarf (Differenz zu bestehendem Angebot)	Lösungsansatz	Mögliche Massnahme(n)
1.	<b>Ältere Menschen mit Migrationshintergrund</b>	Fehlende soziale Einbindung (u.a. wegen Sprachbarriere) führt zu Isolation und Informationsmangel	Soziale Teilhabe von Personen mit Migrationshintergrund fördern	Direkt auf Betroffene zugehen	Aufbau eines Netzes von Schlüsselpersonen für verschiedene Sprachen
2.	<b>Betreuende Angehörige</b>	Wenn betreuende Angehörige sich ihrer Rolle nicht bewusst sind, können sie auch keine Hilfe finden	Zugang zu betreuenden Angehörigen finden	Sensibilisierung/ auf Problem aufmerksam machen (Wahrnehmung der Betroffenen und von Aussenstehenden fördern)	Informationen in Dorfzeitung verbreiten, Rundschreiben, um gleichzeitig auf Angebote aufmerksam zu machen
3.	<b>Vermittlungsstelle für Angebote</b>	Mitarbeitende weiss nicht, wohin sie Ratsuchende vermitteln soll	Übersicht über Angebote	Aktualisierung Angebotsübersicht	Umfrage bei Anbietern in der Region
4.	<b>Ältere Menschen mit eingeschränkter Mobilität</b>	Ältere Menschen benutzen den Bus wegen zu grosser Einstiegshöhe nicht	Einstieg in Bus erleichtern	Anhebung Schwelle	- Anpassung Baureglement - Bauliche Massnahmen - Einsatz Niederflerbus
etc.					

Quelle: Darstellung BASS AG, in Anlehnung an Selbstevaluationen der Projekte im Programm Socius 2

**Leitfragen für diesen Schritt:**

- Welche Zielgruppe mit welchen Merkmalen betrifft die festgestellte Situation?
- Was ist der Bedarf – also das «Soll» – im Vergleich zum bestehenden Angebot, also dem «Ist»?
- Welche Lösungsansätze gibt es?
- Welche konkreten Massnahmen sind geeignet, um die Situation zu verbessern?

Vielleicht enthält der Massnahmenplan am Schluss nicht alle Aspekte des aufgelisteten Bedarfs. Die Longlist hat dennoch den Vorteil, dass die Zuständigen zu einem späteren Zeitpunkt wieder auf sie zurückgreifen können. Und vor allem können sie nachvollziehbar begründen, warum gewisse Punkte in die Massnahmenplanung aufgenommen worden sind – oder eben nicht (vgl. auch Schritt 4: Priorisierung).



**Tipp**

Der Arbeitsschritt 2 bedeutet, aus den zuvor bei der Bedarfsabklärung eruierten Themen, Herausforderungen und Lücken, konkrete Massnahmen abzuleiten. Die Massnahmen dienen dazu, den festgestellten Erfordernissen gerecht zu werden – mit dem Ziel, die ältere Bevölkerung wirksam zu unterstützen.

### 2.3 Schritt 3: Die Massnahmen bündeln

Nun ordnet die Projektleitung die im vorherigen Arbeitsschritt hergeleiteten und noch unstrukturierten Massnahmen nach Schwerpunkten oder Handlungsfeldern.<sup>5</sup> Welches die zusammenfassenden Kategorien sein sollen, ergibt sich aus der jeweiligen Liste. Wichtig ist, dass sie verständlich sind und sich eignen, um die Massnahmen klar zuzuordnen zu können. Die Kategorisierung verschafft den Beteiligten einen Überblick nach Bereichen. Die Handlungsfelder oder Schwerpunkte strukturieren auch die Wirkungsmodelle, die mit Vorteil in dieser Phase zu erstellen sind. Das Wirkungsmodell stellt die angestrebten Ziele (also den gewünschten Sollzustand) in einem zeitlich logisch aufeinanderfolgenden Ablauf auf verschiedenen Wirkungsstufen dar.<sup>6</sup> Wo ein Wirkungsmodell bereits vorhanden ist, gilt es den Massnahmenplan damit abzugleichen und das Modell nötigenfalls zu aktualisieren.

**Tabelle 3:** Massnahmen nach Handlungsfeldern bündeln

Handlungsfeld	Zielgruppe(n)	Mögliche Massnahmen
<b>Schwer erreichbare Gruppen</b>	<b>Personen mit Migrationshintergrund</b>	- Aufbau eines Netzes von Schlüsselpersonen (Migrationssprachen) - Aufsuchende Angebote
	<b>Betreuende Angehörige</b>	- Öffentliche Wertschätzung - Finanzierbare Angebote bzw. steuerliche Entlastung - Geleitete Austauschgefässe (z.B. Angehörigengruppen) - Fahrdienst/Begleitung zu den Angeboten - Entlastungsangebote (Wochenend- und Tagesstrukturen)
<b>Verkehr und Infrastruktur</b>	<b>Fragile ältere Menschen</b>	- Treffpunkte wie Restaurants und Cafés, diese barrierefrei zugänglich machen - Mehr Sitzbänke im Dorf und entlang der Spazierwege - ÖV-Stationen an von älteren Menschen benötigten Orten (Alterssiedlung, Dorfladen, ...)

Quelle: Darstellung BASS AG, in Anlehnung an Selbstevaluationen der Projekte im Programm Socius 2

5 In der Stadt Uster schlug die Fachstelle Alter Schwerpunktthemen vor, als es darum ging, die Ergebnisse der Bedarfsabklärung auszuwerten, die in Workshops mit Organisationen des Altersbereichs ermittelt worden waren.

6 Das Programm Socius 2 stellte zur Orientierung ein «Ankermodell» zur Verfügung. Die teilnehmenden Gemeinden passten dieses an ihre konkreten Vorhaben an. Das Ankermodell des Programm Socius 2 unterscheidet die folgenden Stufen: Input → Leistungen Gemeinden/Regionen → Leistungen der Akteure in der Altersarbeit → Wirkungen im Unterstützungssystem → Wirkungen bei den Begünstigten. Das Modell führt zudem die wichtigsten bekannten Kontextfaktoren auf, die die Umsetzung und die Ergebnisse beeinflussen. Der Vorteil der Modellierung: Sie lenkt den Blick auf Vor- und Zwischenstufen, um die Endergebnisse zu erreichen. Denn letztere folgen teilweise erst langfristig. Hindernisse auf dem Weg dazu lassen sich dank dem Modell präziser verorten und können so für die Steuerung berücksichtigt werden.

### **Tipp**

Arbeitsschritt 3 eignet sich als Zeitfenster, um ein Wirkungsmodell zu erstellen oder zu aktualisieren. Ein solches Modell bringt mehrere Vorteile. Es ist eine erste Grundlage, um die aufgelisteten Massnahmen im Hinblick auf die angestrebten alterspolitischen Ziele zu priorisieren (Schritt 4). Es stärkt die Kommunikation gegenüber Entscheidungsträgern und Beteiligten (Schritte 6 und 7). Und es kann herangezogen werden, um die getroffenen Massnahmen laufend zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen (Schritt 8). Handlungsfelder und Schwerpunkte zu benennen hilft, die Stossrichtung des Projekts zu schärfen, einen Rahmen für die zu ergreifenden Massnahmen zu definieren und letztere verständlich zu kommunizieren. Zum Vergleich: Vier Handlungsfelder lassen sich deutlich einfacher vermitteln als zwanzig Massnahmen.

## **2.4 Schritt 4: Die Massnahmen priorisieren**

### **a) Zuerst: Kriterien festlegen**

Um vom Wünschbaren zum Machbaren zu gelangen, wird keine Projektorganisation darum herumkommen, die zusammengetragenen Massnahmen zu gewichten und zu priorisieren. Vielleicht wurden Handlungsfelder schon anlässlich der Bedarfsabklärung priorisiert, dann lässt sich beim Gewichten der Massnahmen darauf abstellen. Generell eignen sich die folgenden fünf Kriterien, um einzuschätzen, welche Massnahmen zuerst angegangen werden sollen:

#### **Dringlichkeit**

Problemdruck, erwartete künftige Entwicklungen.

#### **Kohärenz**

Übereinstimmung mit dem Altersleitbild, der Altersstrategie, den alterspolitischen Grundsätzen, der Legislaturplanung sowie – im Grundsatz – fachlichen Empfehlungen.

#### **Erwartete Wirkung im Verhältnis zum Aufwand**

Einschätzen der erreichbaren Wirkung im Vergleich zum Aufwand und der dafür nötigen Zeit (Kosten-Nutzen-Verhältnis).

#### **Ressourcenbedarf**

Berücksichtigen, welche personellen und finanziellen Ressourcen während der Umsetzung zur Verfügung stehen werden und welche Organisationsstrukturen dafür vorhanden sind.

#### **Machbarkeit**

Überlegen, wie umsetzbar eine Massnahme im gegenwärtigen Umfeld ist, also etwa, ob sie politisch durchgesetzt und finanziert werden kann.

Die Kriterien können projektspezifisch durch weitere ergänzt werden.

### **b) Die Massnahmen priorisieren**

Mithilfe obgenannter Kriterien gilt es die aufgelisteten Instrumente zu gewichten und jene auszuwählen, die in den Massnahmenplan aufgenommen werden. Die Massnahmen sollten verschiedene Handlungsfelder und die Bedeutung der anzugehenden Probleme repräsentieren. Werden Massnahmen vorläufig zurückgestellt, gilt es dies mit Bezug auf die Kriterien zu begründen. Falls sich das Gremium nicht einig ist, ist eine Übereinstimmung auszuhandeln oder über umstrittene Punkte abzustimmen. So lässt sich verhindern, dass der Massnahmenplan später blockiert wird. Bei grösseren Konflikten kann es sich lohnen, eine externe Moderation zu beauftragen.

## Erfahrungen aus den Gemeinden

«Die finanziellen Mittel aus dem Programm Socius wurden unter anderem für den Beizug einer externen Moderation der Workshops mit den Stakeholdern eingesetzt.»

Stadt Uster

Quelle: Selbstevaluationen der Projekte des Programms Socius 2

## 2.5 Schritt 5: Den Massnahmenplan ausarbeiten

### a) Zuerst: Kriterien festlegen

Nun gilt es den Massnahmenplan auszuarbeiten, also die ausgewählten Massnahmen darin aufzunehmen und Zuständigkeiten, Zeitpunkt und Aufwand festzuhalten. Dabei ist es zentral, auf ein qualifiziertes Team mit Feld- und Fachkenntnissen zurückgreifen zu können. Alle Organisationen, die die ins Auge gefassten Massnahmen umsetzen, sollten beteiligt werden. Das schafft gute Voraussetzungen, damit der Plan auch wirklich realisiert werden kann. Anliegen und Möglichkeiten der Partner werden berücksichtigt, ihr «Commitment» wird sichergestellt. Wenn nötig ziehen allfällige Arbeitsgruppen gezielt weitere Personen mit spezifischen Kenntnissen bei.

Damit unterscheidet sich das Vorgehen bei diesem Arbeitsschritt von jenem bei den strategischen Fragen. Während beim Netzwerk zur Politikentwicklung Kontinuität von Vorteil ist, sollte das Umsetzungsnetzwerk auf die konkreten Massnahmen zugeschnitten sein: Mit am Tisch sitzt, wer beim Umsetzen helfen kann oder soll. Dabei sollten möglichst auch Personen vertreten sein, die in direktem Kontakt mit älteren Menschen und deren Angehörigen stehen.

### Leitfrage für diesen Schritt:

#### Wer setzt mit wem, mit welchen Mitteln und bis wann welche Massnahmen um?

«Wer» entspricht in der Regel derjenigen Person oder Stelle, die die Massnahme schwergewichtig bearbeitet/umsetzt (zuständiger Akteur gemäss Tab. 1 in Schritt 1).

**Tabelle 4:** Beispiel eines Umsetzungs-, Massnahmen- oder Aktionsplans

Massnahmenbereich X						
	Massnahme	Beschreibung	Wer	mit wem	bis wann	Benötigte Mittel
1.	Aufbau eines Netzes von Schlüsselpersonen	Rekrutierung und Ausbildung von Schlüsselpersonen, die Spanisch, Portugiesisch, Türkisch sprechen und in Kontakt mit den jeweiligen Migrationsgruppen stehen	Fachstelle Alter	Besuchsdienst, Katholische Kirche, Migrationsvereine	2023-2024	CHF 7000 90 Arbeitsstunden (teils Freiwilligenarbeit)
etc.						

Quelle: Darstellung BASS AG, in Anlehnung an Bedarfsabklärungen der Projekte Suhr und Uster im Programm Socius 2

In der Massnahmentabelle sollte bei den benötigten Mitteln auch ein angemessener Aufwand für Kommunikation, Vernetzung und Überzeugungsarbeit enthalten sein, auch wenn sich dies nicht direkt aus der Bedarfsklärung ableiten lässt. Verschiedene Akteure mögen argumentieren, das sei nicht das Nötigste, auch nicht die Dokumentation und Evaluation (siehe Schritt 8). Manche mag der Eindruck eines «Overhead» beschleichen. Doch es handelt sich dabei um Investitionen in gute Rahmenbedingungen, die sich auf jeden Fall lohnen und die Erfolgchancen des Projekts erhöhen. Dies gilt besonders, wenn eine Gemeinde neue Strukturen aufbaut oder neuartige Massnahmen einführt. Die Evaluation ist wichtig, um Rechenschaft über die getroffenen Massnahmen ablegen zu können und diese langfristig zu verankern. Sie hilft zudem dem Lernen im Projekt.

#### **Zu beachtende Punkte bei diesem Schritt:**

- Ziele, Massnahmen und Ressourcen gut aufeinander abstimmen
- Massnahmenbereiche in einem angemessenen Verhältnis berücksichtigen
- Wirkungsmodell erarbeiten oder aktualisieren
- Ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen einplanen, für eine Umsetzung in guter Qualität
- Ausreichend Ressourcen einplanen für Information, Vernetzung und Überzeugungsarbeit
- Ressourcen einplanen, um die Massnahmen laufend zu überprüfen, zu evaluieren und anzupassen. Dies im Hinblick darauf, Rechenschaft ablegen zu können, im Projekt zu lernen und Wissenstransfer zu ermöglichen.<sup>7</sup>
- Reserven für Unvorhergesehenes einplanen

Falls sich im Erarbeitungsprozess zeigt, dass wichtige Stakeholder das Vorhaben nicht oder zu wenig mittragen, ist es ratsam, parallel zur Ausarbeitung des Massnahmenplans (Schritt 5) einflussreiche Personen ins Boot zu holen – auch Personen die Mittel sprechen. Für diese Lobbyarbeit können Projektverantwortliche auf die bestehende Stakeholder-Map zurückgreifen. Denn eines steht fest: Der Massnahmenplan mag noch so nachvollziehbar dargestellt und fachlich begründet sein – wird er nicht von der Politik, beispielsweise dem zuständigen Exekutivmitglied Soziales und Gesundheit, mitgetragen, lässt er sich kaum umsetzen.

#### **Tipp**

Bei öffentlichen Budgets ist es oft nicht möglich, «Reserve»-Positionen aufzunehmen. Eine Möglichkeit, korrekt mit dieser Regel umzugehen, ist es, eine Massnahme «Anpassung der Ergebnisse aufgrund nicht vorhergesehener Veränderungen im Kontext des Projektes» vorzuschlagen.

---

### **Erfahrungen aus den Projekten**

**«Die Projektgruppe hat auf allen Ebenen Gespräche geführt. Es ist sehr aufwendig, die verschiedenen Akteure ins Boot zu holen, doch dieser Aufwand hat sich gelohnt.»**

**Bezirk Küsnacht**

---

Quelle: Selbstevaluationen der Projekte des Programms Socius 2

---

<sup>7</sup> Als Faustregel sollten im Minimum 5% des Projektbudgets eingestellt werden. Für politisch bedeutende (Pilot-)Projekte mit umfangreichem Wissenstransfer können bis zu 25% veranschlagt werden.

## 2.6 Schritt 6: Massnahmenplan verabschieden, Mittel bereitstellen

Nun unterbreitet die Projektleitung den Massnahmenplan dem in Schritt 1 bestimmten, strategisch verantwortlichen Gremium, überarbeitet ihn aufgrund der erhaltenen Rückmeldung und stimmt ihn auf die verfügbaren Mittel ab.<sup>8</sup> Schliesslich verabschiedet das zuständige Gremium den Plan und spricht die zu dessen Umsetzung notwendigen Mittel. Nochmals: Um die Verabschiedung gut vorzubereiten und Überraschungen zu vermeiden, sollte seit Schritt 4 (Priorisierung der Massnahmen) sichergestellt sein, dass die an der Umsetzung beteiligten Partner hinter dem Massnahmenplan stehen. Ratsam ist zudem, das strategische Gremium während des laufenden Prozesses zu informieren und über allfällige Schwierigkeiten ins Bild zu setzen.

Nicht zuletzt sollte der verabschiedete Massnahmenplan nicht oder nur geringfügig von der Version abweichen, die zuvor mit dem Umsetzungsnetzwerk partizipativ und «bottom-up» ausgehandelt wurde. Verlangt das strategische Gremium weitreichende Änderungen, gilt es bei den betreffenden Punkten nochmals zu Schritt 5 zurückzukehren (Massnahmenplan ausarbeiten). Das kann den Prozess verzögern.

### Tipp

Bei unsicherer Budgetsituation – und um Verzögerungen vorzubeugen – kann es eine Lösung sein, dem entscheidenden Gremium zusätzlich eine Variante mit Kernmassnahmen und optionalen Massnahmen vorzulegen. Dabei gilt es die jeweiligen Vor- und Nachteile der beiden Varianten zu benennen und in vergleichbarer Form darzustellen. Optionale Massnahmenbündel sollten so gewählt sein, dass die wichtigsten Ziele des Projekts nicht gefährdet sind, falls die betreffenden Massnahmen wegfallen.

## 2.7 Schritt 7: Den Massnahmenplan kommunizieren

Nun informiert die Projektleitung die Stakeholder über den Massnahmenplan. Je nach Situation geschieht dies schriftlich oder an einem bestehenden, allenfalls auch eigens dafür organisierten Anlass. Die Projektleitung berücksichtigt dabei alle, die bei der Bedarfsabklärung und am Erarbeiten des Plans mitgewirkt haben, sowie weitere Beteiligte. Die Kommunikation erfolgt in wertschätzender Art und Weise und würdigt die Mitwirkung gebührend. Die ausgewählten Massnahmen werden unter Verweis auf die benutzten Kriterien begründet. Aus der Information soll transparent hervorgehen, auf welchen Grundlagen und mit welchen Abstimmungsprozessen der vorliegende Plan zustande kam. Je nach Vorgeschichte und aufgetretenen Konflikten fällt die Beschreibung des Prozesses mehr oder weniger ausführlich aus. Schliesslich unternimmt die Projektleitung einen Ausblick auf die nachfolgende Umsetzung und gibt eine Kontaktperson an.

Schritt 7 ist ein geeigneter Zeitpunkt, um die beschlossenen Massnahmen zugunsten der älteren Bevölkerung und der Angehörigen der Öffentlichkeit bekanntzumachen. Hierfür empfiehlt es sich, ein einfaches Kommunikationskonzept zu erstellen.

### Leitfrage für diesen Schritt:

Wer wird wann via welche Informationskanäle – und an welchen Anlässen – über den beschlossenen Massnahmenplan informiert?

---

<sup>8</sup> Wer dafür zuständig ist, wurde ebenfalls in Schritt 1 bestimmt (vgl. Tab. 1)

**Tipp**

Arbeitsschritt 7 ist ein geeignetes Zeitfenster, um die zu Projektbeginn erstellte Stakeholder-Map zu aktualisieren. Diese kann als Grundlage für die Information und Kommunikation dienen. Weil das Projekt nun in die Umsetzungsphase übergeht, kann es zudem sein, dass neue Akteurinnen und Akteure dazukommen.

---

**Erfahrungen aus den Gemeinden**

«Ein **Kommunikationskonzept** und eine **Sensibilisierungskampagne** wären dringend nötig, um das Projekt zu entwickeln.»

Region Oberaargau Ost (Choreo)

«Für den Bereich Kommunikation hat das Projektteam schlussendlich viel **mehr Ressourcen eingesetzt** als ursprünglich angedacht. Wir würden [...] dazu raten, von Anfang an genügend Ressourcen (finanziell und personell) einzuplanen und sich ggf. Kommunikations-Knowhow extern einzuholen.»

Stadt Aarau

---

Quelle: Selbstevaluationen der Projekte des Programms Socius 2

## 2.8 Schritt 8: Massnahmen laufend überprüfen und anpassen

Wie läuft die Umsetzung der Massnahmen? Werden diese genutzt, und wirken sie wie erwünscht? Solche Fragen beantwortet eine Evaluation, die die Gemeinden selber durchführen können. Um den Aufwand für Dokumentation und Datensammlung bei der Umsetzung der Massnahmen möglichst gering zu halten, sollten die Projektverantwortlichen die Evaluation von Anfang an mitdenken. Wer den Projektfortschritt beobachtet, erhält Hinweise, um die Massnahmen zu steuern und anzupassen. Das Themenblatt Projektevaluation des Programms Socius beschreibt den Evaluationsprozess. Dazu gehört, mit den umsetzenden Partnern in Kontakt zu bleiben und auch in der Umsetzungsphase für einen Wissenstransfer zu sorgen, etwa durch Sitzungen, die der Auswertung dienen. So kann die Projektleitung zeitnah auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren.

### 3 Grundlagen und Literatur

#### Programm Socius

Berichterstattung zu den Selbstevaluationen der Projekte im Programm Socius 2 (Evaluationskonzepte, Zwischenberichterstattung)

Präsentationen und Diskussion an der Socius-Frühstücksveranstaltung vom 16. Mai 2022 in Zürich

Socius-Themenblatt «Bedarfsabklärung»

#### Literatur und Links

Defila, R., Di Giulio, A., Scheuermann, M., 2006. Forschungsverbundmanagement. Handbuch zur Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Gesundheitsförderung Schweiz: Plattform für Projektmanagement von [www.quint-essenz.ch/de](http://www.quint-essenz.ch/de), Zugriff Februar 2023

Grillitsch, W., Sagmeister, M. (2021): Projektmanagement in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Springer

Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Sander, G., Bauer, E. (2006): Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften / Haupt Verlag

# Socius-Checkliste

## Vom erhobenen Bedarf zum Massnahmenplan

Die vorliegende Checkliste ist eine Kurzform des entsprechenden Socius-Themenblatts

Schritt 1		
Thema	<input checked="" type="checkbox"/> Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen
<b>Auftrag klären</b> Kapitel 2.1	<input type="checkbox"/> Liegt ein schriftlicher Auftrag vor? <input type="checkbox"/> Sind Meilensteine definiert? <input type="checkbox"/> Sind Ressourcen für die Erarbeitung des Massnahmenplans freigegeben? <input type="checkbox"/> Ist definiert, wer zuständig ist für Genehmigung/Erlass des Massnahmenplans? <input type="checkbox"/> Sind die massgeblichen Stakeholder bestimmt?	Eine zu Beginn erstellte «Stakeholder-Map» erleichtert den Überblick, allenfalls gilt es diese zu aktualisieren.  In einer «Beteiligungsmatrix» können die Rollen der Beteiligten in den verschiedenen Prozessphasen festgehalten werden (siehe Tab. 1).
Schritt 2		
<b>Massnahmen ableiten</b> Kapitel 2.2	<input type="checkbox"/> Sind die bestehenden Bedürfnisse erfasst resp. ausformuliert? <input type="checkbox"/> Ist der Bedarf, der sich daraus ergibt, umschrieben? <input type="checkbox"/> Sind die Massnahmen griffig formuliert und Zielgruppen zugewiesen? <input type="checkbox"/> Decken die Massnahmen die in der Bedarfsabklärung <sup>1</sup> erkannten Bedürfnisse ab?	Beim Festlegen des Bedarfs darauf achten, nicht allein auf Mängel zu fokussieren. Im Hinblick auf die längerfristigen Ziele der Alterspolitik geht es auch darum, die Lebensqualität älterer Menschen zu erhöhen oder zu stabilisieren.
Schritt 3		
<b>Massnahmen bündeln</b> Kapitel 2.3	<input type="checkbox"/> Sind die Massnahmen thematisch gruppiert und gebündelt? <input type="checkbox"/> Schaffen die gebildeten Gruppen einen guten Überblick nach Schwerpunkten/Handlungsfeldern?	Wenn ein Wirkungsmodell vorhanden ist, den Massnahmenplan damit abgleichen und das Modell entsprechend den definierten Handlungsfeldern strukturieren.  Die Bündelung der Massnahmen erleichtert die Kommunikation gegenüber Entscheidungsträgern und Beteiligten.
Schritt 4		
<b>Massnahmen priorisieren</b> Kapitel 2.4	<input type="checkbox"/> Gibt es bereits bestehende Gewichtungen aus der Bedarfsabklärung? <input type="checkbox"/> Sind die Massnahmen aufgrund nachvollziehbarer Kriterien priorisiert? <input type="checkbox"/> Sind umstrittene Priorisierungen begründet?	Die fünf vorgeschlagenen Kriterien zur Priorisierung können projektspezifisch ergänzt werden.  Bei grösseren Konflikten kann es sich lohnen, eine externe Moderation beizuziehen.

<sup>1</sup> Siehe dazu Themenblatt Bedarfsabklärung des Programms Socius.



Schritt 5		
Thema	<input checked="" type="checkbox"/> Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen
<b>Massnahmenplan ausarbeiten</b>  Kapitel 2.5	<input type="checkbox"/> Sind Zuständigkeiten, Zeitpunkt und Aufwand den Massnahmen zugewiesen? <input type="checkbox"/> Sind die mit der Umsetzung betrauten Institutionen in die Massnahmenentwicklung einbezogen? <input type="checkbox"/> Ist das Commitment der Umsetzungspartner sichergestellt?	Den Aufwand für Kommunikation, Vernetzung und Überzeugungsarbeit angemessen berücksichtigen.  Das Umsetzungsnetzwerk sollte auf die konkreten Massnahmen zugeschnitten sein und sich während des Umsetzungsprozesses an allfällige Veränderungen anpassen: Mit am Tisch sitzt, wer beim Umsetzen helfen kann oder soll.
Schritt 6		
<b>Massnahmenplan verabschieden</b>  Kapitel 2.6	<input type="checkbox"/> Ist der Massnahmenplan auf die effektiv verfügbaren Mittel abgestimmt? <input type="checkbox"/> Stehen die massgeblichen Umsetzungspartner hinter dem Massnahmenplan? <input type="checkbox"/> Entspricht der verabschiedete Massnahmenplan weitgehend dem partizipativ entwickelten Entwurf?	Das strategische Gremium während des Prozesses laufend informieren. Verlangt das Gremium weitreichende Änderungen gegenüber dem partizipativ entwickelten Entwurf, gilt es für die betreffenden Punkte nochmals zu Schritt 5 zurückzukehren (Massnahmenplan ausarbeiten). Das kann den Prozess verzögern.
Schritt 7		
<b>Massnahmenplan kommunizieren</b>  Kapitel 2.7	<input type="checkbox"/> Sind alle Stakeholder über die Verabschiedung des Massnahmenplans informiert? <input type="checkbox"/> Sind alle Akteure, die zum Gelingen beigetragen haben, für ihre Unterstützung und Mithilfe verdankt? <input type="checkbox"/> Besteht ein Konzept für die öffentliche Kommunikation?	Je nach Situation schriftlich oder an einem bestehenden oder eigens dafür organisierten Anlass über den Massnahmenplan informieren. Transparent machen, auf welchen Grundlagen und mit welchen Abstimmungsprozessen der Massnahmenplan zustande kam.
Schritt 8		
<b>Massnahmenplan überprüfen und anpassen</b>  Kapitel 2.8	<input type="checkbox"/> Erfolgt die Umsetzung wie gewünscht und geplant? <input type="checkbox"/> Ist geklärt, welche Informationen für die Evaluation <sup>2</sup> gesammelt werden sollen?	Wer den Projektfortschritt beobachtet, erhält Hinweise, um die Massnahmen zu steuern und anzupassen. Um den Aufwand für die Evaluation möglichst gering zu halten, diese von Anfang an mitdenken und das Sammeln der nötigen Informationen in die Projektumsetzung integrieren.

2 Siehe dazu Themenblatt Projektevaluation des Programms Socius.

## Ältere Menschen wirksam unterstützen

**Folgende Themenblätter für die Praxis stehen zum Download zur Verfügung:**

- «Projektevaluation»
- «Bedarfsabklärung»
- «Vernetzung der Akteure»
- «Anlaufstellen»
- «Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft»
- «Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung»
- «Vom erhobenen Bedarf zum Massnahmenplan»
- «Über ein Altersprojekt schreiben»

Alle Dokumente sind unter [www.programmsocius.ch](http://www.programmsocius.ch) zu finden

Das Programm Socius wurde von der Age-Stiftung lanciert.  
Die erste Serie des Programms dauerte von 2014 bis 2018.

Ein Programm der

**Age —  
Stiftung**

In Zusammenarbeit mit

