Wenn Älterwerden Hilfe braucht

Socius-Themenblatt

Verschiedene Anspruchsgruppen adressieren und überzeugen

mit praktischer Checkliste

Ein Programm der Age-Stiftung

Aus der Praxis für die Praxis

Wie können älter werdende Menschen, die zu Hause leben, wirkungsvoll unterstützt werden? Die Frage gewinnt an Bedeutung. Mit dem Programm Socius 2 förderte die Age-Stiftung zwischen 2019 und 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 November 2023
Autorinnen: advocacy ag und Christiana Brenk, Leiterin Programm Socius
Lektorat: Ruth Flückiger
Herausgeberin: Programm Socius – ein Engagement der Age-Stiftung, Zürich

Die Themenblätter fassen die Erkenntnisse aus dem Programm Socius 2 zusammen.

Inhaltsverzeichnis

1 Was kann (politische) Kommunikation leisten? 4

1.1 Grundsätze der (politischen) Kommunikation und Lobbyarbeit 5

1.2 Häufige Stolpersteine 5

2 Kommunikationsziele richtig formulieren 6

3 Die Anspruchsgruppen kennen 7

3.1 Stakeholder erfassen und beschreiben 8

3.2 «Start with Why» bei der Identifizierung von Nutzenversprechen 10

3.3 «Jobs to be done» für die Identifizierung von Nutzenversprechen 11

4 Überzeugende Botschaften formulieren 12

4.1 «Start with Why» bei der Formulierung von Botschaften 13

4.2 «Jobs to be done» für die Formulierung von Botschaften 15

4.3 Die Markenblume 15

5 Strategie entwickeln und Anspruchsgruppen pflegen 17

6 Socius-Checkliste 20

1 Was kann (politische) Kommunikation leisten?

Um Projekte im Altersbereich zu initiieren und sie mittel- und langfristig in Gemeinden, Regionen und bestehenden Institutionen zu verankern, brauchen sie Sichtbarkeit und Verbündete. Letztere sind mit überzeugenden Argumenten und treffenden Botschaften zu gewinnen. Für diese Arbeit gibt es Profis, die speziell dafür ausgebildet sind und das Kommunizieren und Lobbyieren jahrelang trainiert haben. Engagierte und Fachleute, deren beruflicher Fokus nicht politische Kommunikation ist, können von ihnen lernen, ihre Werkzeuge und Grundsätze anwenden und sich Stolperfallen bewusst machen, um diese zu meiden.

Soll das Pilotprojekt der Nachbarschaftshilfe weitergeführt werden? Wie kann die mobile Altersarbeit langfristig finanziert werden? Und wer kommt für die Unterhaltskosten der neuen digitalen Quartierplattform auf? Organisationen und Gemeinden mit Projekten im Altersbereich brauchen für deren Aufbau sowie die mittel- und langfristige Verankerung Verbündete in der Politik, in Fachkreisen und unter den Dienstleistern vor Ort, die ihr Anliegen stützen – und mitfinanzieren.

Die Kommunikation und ihre Grenzen

Eine aktive Kommunikation ist unerlässlich dafür, die öffentliche Meinung und politische Entscheidungen zu beeinflussen. Sie kann ein Projekt bei bestimmten Gruppen bekannt machen, bei Entscheidungsträgern über Erfolge berichten und den Mehrwert fürs Quartier und die Gemeinde aufzeigen. Kommunikation kann Menschen für ein Thema sensibilisieren und Emotionen auslösen. Sie kann das Projekt und sein Angebot aber nicht verändern oder besser machen: Überzeugt das Angebot nicht, bringt auch eine schöne Kampagne nichts.

Führt ein Angebot zu Erfolgen, kann Kommunikation einen Beitrag dazu leisten, dass dies bei den relevanten Personen – beispielsweise bei Entscheidungsträgern und potenziellen Finanzierern – auch Beachtung findet. Dafür gibt es Profis, die Kommunikationskonzepte und Kommunikationsmittel erstellen, bei Entscheidungsträgern lobbyieren und weitere Massnahmen umsetzen. Aber nicht immer braucht es Profis, um diese Aufgaben zu meistern:

Die nötigen Fähigkeiten und Werkzeuge

Effektive (politische) Kommunikation und Lobbyarbeit brauchen Übung, Durchhaltewille und vor allem aber das Verständnis für die Zielgruppe sowie die Fähigkeit, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Insbesondere in der heutigen Zeit der Informationsflut ist es keine einfache Aufgabe, gehört zu werden. Auch steigen die Ansprüche an die Kommunikation immer mehr – vielsprachig, barrierefrei, schneller, anekdotischer und gleichzeitig konkreter sollte sie sein.

Lassen Sie sich von den vielen Ansprüchen nicht entmutigen. Gute Kommunikation für Ihr Altersprojekt ist lernbar. Dieses Themenblatt vermittelt in aller Kürze einige Werkzeuge, die helfen, die Kommunikation zu planen, Botschaften zu formulieren und diese präzise auf Ihre Anspruchsgruppen auszurichten.

Literaturtipp zur Erstellung von Kommunikationskonzepten:

Nicole Zeiter: Neue Konzepte für die erfolgreiche PR-Arbeit. Der Leitfaden für die Praxis. Frauenfeld, 2003

1.1 Grundsätze der (politischen) Kommunikation und Lobbyarbeit

Wirksame politische Kommunikation und Lobbyarbeit erfordern ein tiefes Verständnis der Zielgruppe sowie die Fähigkeit, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Dies wird durch eine ehrliche, transparente und konsistente Kommunikation erreicht. Für erfolgreiche Lobbyarbeit müssen Sie Ihr Publikum kennen und Ihre Botschaft massgeschneidert vermitteln. Dabei geht es darum, die Werte, Überzeugungen und Interessen Ihres Publikums zu erforschen und zu verstehen. Nur so können Sie Ihre Botschaft entsprechend formulieren, dass Sie beim Publikum Anklang findet. Dabei können Sie sich an den folgenden Grundsätzen erfolgreicher Lobbyarbeit orientieren:

1. Gut informiert sein.

Lobbyistinnen und Lobbyisten schliessen bei Verwaltung und Politik Wissenslücken. Mit exklusiven Informationen ermöglichen sie ihren Partnern einen Informationsvorsprung. Sie schaffen Klarheit und Transparenz und verkürzen die Informationswege. Über den Kontakt zu den Medien und exklusiven Informationen begünstigen sie Berichterstattungen zu ihren Gunsten und verschaffen diesen Öffentlichkeit.

2. Wach und präsent sein.

Verwaltung und Politik behandeln viele Themen parallel. Es lohnt sich, früh mit dem Lobbying zu beginnen – zur richtigen Zeit am richtigen Anlass zu sein und die richtigen Leute im richtigen Moment zusammenzubringen.

3. Durchdacht vorgehen.

Eine gute Vorbereitung ist das «A und O»: Um Menschen aus Verwaltung und Politik zu überzeugen, braucht es einfache Botschaften und präzise Argumente. Ein selbstsicheres Auftreten gibt den Anliegen zusätzlichen Aufwind. Wichtig ist, klare Ansprüche und Wege aufzuzeigen und Verhandlungsspielräume deutlich zu machen.

4. Die Werkzeuge kennen.

Effektive politische Kommunikation und Lobbyarbeit erfordern die Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle, darunter soziale Medien, öffentliche Reden und Medienauftritte – vor allem aber auch persönliche Kontakte.

1.2 Häufige Stolpersteine

Folgende Stolpersteine können Ihnen bei Ihrer Kommunikations- und Lobbyarbeit im Weg liegen. Versuchen Sie diese möglichst zu vermeiden, damit Ihre Botschaften auch wirklich ankommen:

- Richtigen Zeitpunkt verpasst,
- zu lang, zu schnell, zu ausschweifend, mit zu viel Fachjargon geredet,
- sich vorab nicht genau informiert,
- Forderungen gestellt, statt Verständnis fürs Gegenüber aufgebracht,
- das Publikum nicht verstanden, zu viel beim Gegenüber vorausgesetzt,
- zu fest auf persönliche Interessen und Eigenbotschaften statt auf das Gemeinwohl konzentriert,
- das richtige Mass nicht gefunden – nur gesendet, nicht empfangen,
- zu früh gefreut.

Tipp

Immer die Aussensicht und andere Perspektiven einbeziehen: Was tun wohl die anderen? Welche Argumente haben sie? Was könnte noch passieren? So können Gegenargumente und adäquate Reaktionen vorbereitet und selbstsicher vorgetragen werden.

Exkurs Lobbying – was ist eigentlich damit gemeint?

Das Erkennen und das Austarieren von Interessen gehören zu einer lebendigen Demokratie. In der politischen Sphäre spricht man auch oft von *Lobbying* oder Lobbyarbeit. Gemeint ist die Interessenvertretung – das proaktive Einstehen für eine Sache, ein Anliegen oder ein Thema. Lobbying ist damit nichts Anrüchiges – es gehört zum politischen Diskurs und fördert die Sensibilisierung und Aufklärung, um die Öffentlichkeit über ein bestimmtes Thema oder eine bestimmte Politik zu informieren. Lobbying geschieht also nicht nur in der Wandelhalle in Bern, auch in Ihrer Region, in Ihrer Gemeinde können Sie Lobbying betreiben.

Um Unterstützung für eine Politik oder ein Thema aufzubauen, müssen Sie Botschaften formulieren, die bei Ihren Anspruchsgruppen Anklang finden, und Sie müssen starke Allianzen bilden. Mit Ihrer Lobbyarbeit gestalten Sie die öffentliche Meinung mit und nehmen durch wirksame Kommunikationsstrategien Einfluss auf die politischen Entscheidungsträger.

Mit politischer Kommunikation und Lobbying können Sie also:

- das öffentliche Bewusstsein und die Aufklärung schärfen,
- Unterstützung für eine bestimmte Politik oder ein bestimmtes Thema gewinnen oder
- die öffentliche Meinung sowie politische Entscheidungen beeinflussen.

Lobbyistinnen und Lobbyisten sind dabei vor allem eins: gut informiert. Sie verhelfen ihren Partnern zu einem Informationsvorsprung und geben ihnen so Trümpfe in die Hand, die sie in den politischen Entscheidungsprozessen ausspielen können. Im direkten, persönlichen Gespräch bauen sie ihr Netzwerk bei Politikerinnen und Politikern auf. Dank ihren Kontakten können sie auch Allianzen für ein bestimmtes Anliegen schmieden und haben so Einfluss auf die Entscheidungsbildung.

Aber nicht nur der Kontakt in die Politik ist wichtig – auch mit Medienschaffenden sind Lobbyistinnen und Lobbyisten gut vernetzt. Denn Berichterstattungen ermöglichen Sichtbarkeit für das Anliegen in der breiten Öffentlichkeit. Lobbying ist also nicht nur Kommunikationshandwerk, sondern vor allem auch Beziehungsarbeit.

2 Kommunikationsziele richtig formulieren

Nicht jedes Altersprojekt braucht ein seitenlanges Kommunikationskonzept. Aber ein kurzes Konzept, das die wichtigsten Fragen klärt, hilft in vielen Fällen als Orientierung. Zudem ist es unabdingbar, realistische Ziele für die Kommunikation zu setzen. Sie dienen später als Entscheidungshilfe bei Ihren Kommunikationsaktivitäten.

Soll ein Medienanlass einberufen werden? Braucht es einen Flyer, der das Projekt erklärt? Brauchen wir einen Newsletter? Müssen wir auf den Social Media präsent sein? – Haben Sie einmal Kommunikationsziele formuliert, helfen Ihnen diese später bei der Entscheidungsfindung: Fragen Sie sich immer – auf welches Ziel zahlt diese Massnahme ein?

Aber wie formuliert man realistische Ziele? Halten Sie sich dafür vor Augen, was die Kommunikation leisten kann:

Realistische Kommunikationsziele setzen

Kommunikationsziele sind nicht mit den Projektzielen gleichzusetzen – sie sollen aber ermöglichen, letztere zu erreichen. Achten Sie beim Formulieren Ihrer Kommunikationsziele also darauf, was die Kommunikation leisten kann:

☒ Alle Akteure im Altersbereich sind auf unserer Plattform präsent.

☑ **Die professionellen Anbieter im Altersbereich aus der Region X kennen bis in zwei Jahren unsere Plattform und den Mehrwert, auf dieser präsent zu sein.**

Das Erste ist kein Ziel, das die Kommunikation leisten kann. Es ist zu allgemein formuliert, kaum zu überprüfen und unrealistisch. Mit dem Zweiten haben Sie ein spezifisches, messbares, realistisches und termin-verbundenes Ziel, das Sie mittels Kommunikation erreichen können.

Kommunikationsziele sind aber oft auch *psychologische* Ziele und damit schwer quantitativ messbar. Die SMART-Regel (**s**pezifisch, **m**essbar, **a**usführbar, **r**ealistisch und **t**erminiert) für die Formulierung von Zielen ist damit nicht immer anwendbar. Achten Sie dennoch auch bei psychologischen Zielen darauf, dass Sie diese möglichst realistisch formulieren. So können Sie diese beispielsweise mit einer qualitativen Umfrage bei der Zielgruppe zu einem späteren Zeitpunkt evaluieren:

- ☒ Freiwilligenorganisationen, Kirchgemeinden, Vereine und die wichtigsten Akteure im Altersbereich in der Gemeinde oder in der Region X identifizieren sich bis zum Abschluss der Pilotphase mit dem neuen gemeinsamen Label.
- ☑ **Freiwilligenorganisationen, Kirchgemeinden, Vereine und die wichtigsten Akteure im Altersbereich in der Gemeinde oder in der Region X kennen das neue gemeinsame Label und den Nutzen, dieses anzuwenden.**

Ziele als Ziele und nicht als Massnahmen formulieren

Achten Sie auch darauf, Ihre Kommunikationsziele als Ziele und nicht als Massnahmen zu formulieren. Formulieren Sie also den *erwünschten Zustand* und nicht Ihre *Aktivität:*

- ☒ Wir erhöhen bei Personen 65+ aus der Region die Bekanntheit unserer regionalen Informations- und Koordinationsstelle für Altersfragen. (= Aktivität)
- ☑ **Personen 65+ aus der Region kennen unsere regionale Informations- und Koordinationsstelle für Altersfragen.** (= Zustand)

3 Die Anspruchsgruppen kennen

Jede Organisation, jedes Projekt ist Teil eines Beziehungsnetzwerks mit verschiedenen Anspruchsgruppen – Mitarbeitende, freiwillig Engagierte, Kundinnen und Kunden, Partnerorganisationen, Geldgeberinnen und Geldgeber. Sie alle haben Einfluss auf die Organisation und sind damit von Bedeutung für deren Erfolg. Umso wichtiger ist es für die Organisation, ihre Anspruchsgruppen zu kennen.

Anspruchsgruppen werden auch Interessengruppen oder Stakeholder genannt. Die drei Begriffe können synonym verstanden werden. Sie beschreiben diejenigen Personengruppen innerhalb und ausserhalb einer Organisation, die direkt oder indirekt vom Tun der Organisation *betroffen* sind, Ansprüche und Erwartungen an die Organisation haben und damit Einfluss auf die Organisation ausüben.

Aus Blick der Kommunikation werden jene Anspruchsgruppen, mit denen man gezielt kommuniziert, dann *Zielgruppen oder Dialoggruppen* genannt. Je nach Situation und über den Verlauf eines Projekts kann die Wichtigkeit einzelner Anspruchsgruppen auch ändern – und damit auch die Zielgruppen der Kommunikation.

Bevor Sie mit der Kommunikationsarbeit starten und mit Ihren Anspruchsgruppen in *Austausch* treten, müssen Sie also erst wissen, wer diese überhaupt sind und deren Interessen sowie deren Ansprüche an Ihre Organisation kennen. Starten Sie also die sogenannte *Stakeholder-Analyse:*

3.1 Stakeholder erfassen und beschreiben

Seine Anspruchsgruppen kennen

Anspruchsgruppen können in *interne* und *externe* Gruppen eingeteilt werden – also Personengruppen innerhalb und ausserhalb Ihrer Organisation. Jede Anspruchsgruppe hat dabei eine einzigartige Rolle und Beziehung zu Ihnen. Das Verständnis dieser Rolle ist für eine effektive Pflege Ihrer Anspruchsgruppen – dem sogenannten *Stakeholder-Management* – von entscheidender Bedeutung.

Mitarbeitende, aber auch freiwillig Engagierte eines Projekts sind interne Anspruchsgruppen. Mit der Bereitstellung ihrer Zeit, ihrer Fähigkeiten und ihres Wissens spielen sie eine entscheidende Rolle für den Erfolg der Organisation.

Zu den typischen externen Anspruchsgruppen gehören Kundinnen und Kunden, die das Angebot oder die Dienstleistungen nutzen. Bei kostenpflichtigen Angeboten liefern sie Umsatz. Bei allen Angeboten, ob kostenpflichtig oder gratis, liefern sie Feedback und können mit ihrer Meinungsäusserung über das Angebot grossen Einfluss auf Ihre Reputation nehmen. Zu den externen Gruppen gehören auch Behörden, Politikerinnen und Politiker, Freiwilligenorganisationen, Kirchgemeinden, die wichtigsten Akteure im Altersbereich, Vereine, Interessengemeinschaften oder die Bevölkerung Ihrer Gemeinde oder Region.

Und so gehen Sie vor:

Schreiben Sie alle Anspruchsgruppen auf, die Ihnen in den Sinn kommen. Also Personengruppen, die ein Interesse oder eine Beteiligung an Ihrer Organisation und Ihren Aktivitäten haben. Fragen Sie auch in Ihrem Team und in Ihrem Umfeld nach.

Anspruchsgruppen bewerten und priorisieren

In einem zweiten Schritt bewerten Sie Ihre Anspruchsgruppen, deren Interessen und Einfluss auf Ihre Organisation. Basierend auf dem Einflussgrad und Interesse können Sie so die Anspruchsgruppen nach Wichtigkeit für Ihre Kommunikation priorisieren. Bewerten Sie dazu Ihre identifizierten Anspruchsgruppen nach folgenden Kriterien:

Bewertungskriterien mit Bezug auf Einfluss:

- Einflussmöglichkeiten auf die Öffentlichkeit
- Einflussmöglichkeiten auf die veröffentlichte Meinung
- Einfluss aufgrund des jetzigen Status (eher viel Einfluss: Supporter, Kritiker, Blockierer, eher wenig Einfluss: Beobachter/neutral etc.)
- Möglichkeiten der Anspruchsgruppe zur Unterstützung
- Möglichkeiten der Anspruchsgruppe zur Blockade

Bewertungskriterien mit Bezug auf Ansprüche:

- Finanzielle Ansprüche der Anspruchsgruppe selbst oder vertretene Ansprüche
- Von der Anspruchsgruppe für sich selbst erwünschte Rolle
- Prioritätensetzung

Zur Übersicht kann es helfen, Ihre Anspruchsgruppen in einer sogenannten *Stakeholder-Landkarte* (auch: Stakeholder-Mapping) einzuordnen, und so für die künftige Kommunikationsaktivität zu priorisieren:

Stakeholder-Landkarte

Viel Einfluss	Ansprüche befriedigen (1)	**Ihre zentrale Anspruchsgruppe** intensiv pflegen (1)
Wenig Einfluss	Minimalen Aufwand betreiben (2)	Laufend informieren (1)
	Wenige Ansprüche wenig Interesse	**Hohe Ansprüche grosses Interesse**

Prioritäre Zielgruppen (1) und sekundäre Zielgruppen (2) der Kommunikation

Ihre zentralste Anspruchsgruppe findet sich damit im Feld oben rechts. Es sind jene Personen oder Personengruppen, die ein grosses Interesse an Ihnen, aber auch viel Einfluss auf Ihre Organisation haben. Sie sind intensiv zu pflegen (beispielsweise über den persönlichen, regelmässigen Kontakt).

In der Kommunikation ebenfalls mit Priorität zu behandeln sind jene Anspruchsgruppen, die viel Einfluss, aber eher wenig Interesse haben (oben links). Hier gilt es, deren Ansprüche zu befriedigen. Jene Anspruchsgruppen, die weniger Einfluss haben, hingegen aber ein grosses Interesse an Ihrer Organisation verfolgen, sind gut beziehungsweise laufend über Entwicklungen Ihrer Organisation zu informieren (unten rechts) – (beispielsweise mit regelmässigen Updates via Newsletter, punktuellem Austausch/ Informationsveranstaltungen etc.).

Sekundär behandeln können Sie jene Anspruchsgruppen, die weder ein grosses Interesse verfolgen noch viel Einfluss auf Ihre Organisation haben. Hier können Sie den Aufwand an Kommunikation minimal halten (beispielsweise Informationen auf Ihrer Website zur Verfügung stellen).

Zielgruppen und Nutzenversprechen beschreiben

Die Stakeholder-Landkarte hilft Ihnen, die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Anspruchsgruppen zu verstehen und eine Kategorisierung beziehungsweise Priorisierung vorzunehmen. So zeigt sich, wer Ihre prioritären und sekundären Zielgruppen der Kommunikation sind. Zur weiteren Differenzierung ist es hilfreich, die Zielgruppen zu beschreiben und das jeweilige erwartete Verhalten oder die erwünschte Wirkung der Zusammenarbeit aufzuschreiben.

Zwei Beispiele:

Zielgruppe	Beschrieb	Erwartetes Verhalten	Ansatzpunkt (= Nutzenversprechen)
Medienschaffende	5 ausgewählte regional orientierte Journalistinnen	• Berichten über Aktionsplan • Schaffen moderiertes Forum	• Verdaubare Informationen zum richtigen Zeitpunkt • Zugang zu Entscheidern, Fachleuten, Betroffenen • Spannende Geschichten; Zugang zu Bildmaterial konkreter Projekte
Exekutivmitglieder einer Region	15 Sozialvorstehende in der Region	• Betreiben / tragen gemeinsam eine Informationsstelle für Altersfragen	• Gemeinsame Angebote entwickeln, die eine Region/Gemeinde alleine nicht kann • Direkter Zugang zur Zielgruppe des Angebots • Für das gemeinsame Angebot nötige Fachwissen

Überlegen Sie dann, was die Anspruchsgruppe benötigt – mit welchem Ansatz können Sie sie gewinnen? Oder anders gefragt: Was ist Ihr Nutzenversprechen? Nutzenversprechen sind die Antworten auf die Frage: «Wie profitieren die Zielgruppen von unserem Vorhaben?»

Mögliche Ansatzpunkte:

- Wir helfen ein Problem zu lösen.
- Es werden Risiken vermindert.
- Positive Gefühle werden bewirkt (negative verhindert).
- Effizienzgewinne winken.
- Der Komfort steigt, alles wird einfacher.
- Belastungen werden reduziert.
- Gerechtigkeit wird geschaffen.
- Der Horizont wird erweitert (mehr Wissen, neue Kontakte/neues Netzwerk).

Tipp

Nicht beim Angebot oder der Massnahme bleiben, sondern weiter nachfragen: Was hat die Zielgruppe davon? Warum soll sie mitmachen? Welches Bedürfnis können wir bei ihr befriedigen?

In der Folge sind Ansätze erläutert, die Ihnen helfen, die Nutzenversprechen Ihrer Zielgruppen zu identifizieren:

3.2 «Start with Why» bei der Identifizierung von Nutzenversprechen

«Start with Why» («Starte mit dem Warum») ist keine Methode im eigentlichen Sinne. Es ist mehr ein Modell, wie Organisationen ihr Handeln konsequent vom *Warum* her denken können, also von ihrem *Purpose,* ihrem Antrieb her: «Was treibt uns an? Was wollen wir bewirken? Was ist unsere Essenz?»

Dieses Denkmodell lässt sich auch bei der Identifizierung der Nutzenversprechen anwenden.

Und so gehen Sie dafür vor:

1. Denken Sie vom Antrieb, vom «Warum» Ihres Tuns her («Was treibt uns an, eine regionale Informations- und Koordinationsstelle für Altersfragen in der Gemeinde zu installieren?»). Mögliche Antworten auf das «Warum» könnten sein: «Weil es uns wichtig ist, dass insbesondere auch ältere Menschen unserer Region adäquaten Zugang zu gesundheitsfördernden Angeboten haben» oder «weil uns die Sicherheit und Gesundheit älterer Menschen am Herzen liegt»).
2. Nehmen Sie nun die Perspektive Ihrer Zielgruppe ein. Warum soll sie mit uns in Interaktion gehen? Was ist ihr Antrieb, mit uns eine Partnerschaft zu schliessen? Uns zu fördern? Sich für uns zu engagieren? Welches Bedürfnis können wir befriedigen?

Bleiben Sie dabei nicht beim Angebot, der Massnahme, der konkreten Dienstleistung oder dem eigenen Tun stehen. Denken Sie weiter: Welchen Mehrwert respektive welchen wirklichen *Nutzen* bringt ein Engagement, eine Förderung oder eine andere Interaktion mit Ihrer Organisation der Zielgruppe?

Ein paar Beispiele für Nutzenversprechen:

Für Ihre Kunden:

☒ Eine regionale Informations- und Koordinationsstelle für Altersfragen (= Angebot)

☑ **Zugang zu aktuellen und nutzerfreundlichen Informationen** (= Nutzen)
☑ **Sicherheit gewinnen für jetziges und künftiges Handeln** (= Nutzen)

Für potenzielle Projektpartner:

☒ Gemeinsame Nennung in der Kommunikation nach aussen (= Angebot)

☑ **Legitimation des eigenen Wirkens in Fachstellen und Politik** (= Nutzen)
☑ **Erfahrungswissen anzapfen und nutzen können** (= Nutzen)

Für potenzielle Finanzierer:

☒ Logopräsenz auf der Projektwebsite (= Angebot)

☑ **Reputation durch Engagement für die Gesellschaft** (= Nutzen)
☑ **Direkter Zugang zur Endzielgruppe – Bessere Kenntnisse über deren Bedürfnisse** (= Nutzen)

3.3 «Jobs to be done» für die Identifizierung von Nutzenversprechen

Eine andere Herangehensweise, Nutzenversprechen zu identifizieren, ist die Methode «Jobs to be done». Sie wird häufig in der Produktentwicklung oder in Innovationsprozessen eingesetzt. Diese Methode schärft den Blick für die Bedürfnisse der Zielgruppen.

Im Prinzip tun Sie hier nicht viel anderes als beim Denkmodell «Start with Why»: Sie versuchen das *Warum* aus Perspektive Ihrer Zielgruppe zu ergründen. Für manche mag es aber einfacher sein, sich dieses *Warum* in Form eines konkreten «Jobs» vorzustellen, der erledigt werden muss; respektive ein Problem, das gelöst werden muss. Eine Kundin im Baumarkt will keine Bohrmaschine kaufen, sondern ein Loch in der Wand haben. Es geht also um die Lösung eines Problems – in diesem Fall ein Loch.

«Jobs to be done»

Der Ansatz
Eine Kundin wählt immer das Produkt, das ihre *Probleme* am besten löst.

Die Frage
Deshalb gilt es, herauszufinden, welches *Problem* überhaupt gelöst werden muss. Oder eben: Welche «Jobs» müssen unsere Kunden / Partner / Finanzierer und weitere Zielgruppen erledigen, bei denen wir sie mit unseren Angeboten / unseren Dienstleistungen unterstützen können?

Die Nutzendimension
Kennt man die «Jobs», geht es darum, mit der Identifizierung der funktionalen, emotionalen und sozialen Nutzendimensionen zum eigentlichen Nutzenversprechen und zu einer gut erzählbaren Geschichte zu kommen.

Und so gehen Sie vor:

1. Überlegen Sie sich, welche «Jobs» Ihre Zielgruppen erledigen müssen, bei denen Sie sie mit Ihren Angeboten / Ihren Dienstleistungen unterstützen können. Oder anders gefragt: Welchen «Job» erledigt Ihre Dienstleistung für Ihre Zielgruppen?
2. Überlegen Sie sich dann, welche Bedürfnisse damit befriedigt werden:
   - Welche funktionale Dimension hat der «Job»?
   - Welche emotionale Dimension hat der «Job»?
   - Welche soziale Dimension hat der «Job»?

Beispiel für die drei Dimensionen:

Zielgruppe	Der «Job»	Funktionale Dimension?	Persönliche, emotionale Dimension?	Soziale Dimension?
Kundinnen und Kunden (Nutzende)	**Zugang zu aktuellen und nutzerfreundlichen Informationen**	• Kenntnisse über Unterstützungsleistungen der Gemeinde oder der Region	• Persönliche Kontakte • Selbstsicherheit durch Wissen • Soziale Teilhabe	• Eindämmung der Vereinsamung • Gelebtes Miteinander in der Gemeinde
Potenzielle Finanzierer	**Sinnvolle, reputationssteigernde Investition**	• Positives Image	• Persönliches Ansehen, Reputation (gutes/sinnvolles Tun)	• Eindämmung der Vereinsamung • Gelebtes Miteinander in der Gemeinde • Förderung der Nachbarschaftshilfe
Entscheidungsträger	**Funktionierende Alterspolitik in der Gemeinde**	• Zugang zu Informationen sowie Beratungsleistungen für ältere Menschen	• Stolz, dass ältere Menschen in der Gemeinde gut versorgt sind • Besseres Verständnis für ältere Menschen	• Mehr Unabhängigkeit älterer Menschen in der Gemeinde • Entlastung pflegerischer Einrichtungen

Stossen Sie so zum eigentlichen Nutzenversprechen vor. Warum respektive wofür braucht uns unsere Zielgruppe? Welchen Mehrwert, welchen Nutzen bringen wir ihnen mit unserem Angebot / unserer Dienstleistung?

Um beim Beispiel von oben zu bleiben: Ihre Zielgruppe *Kundinnen und Kunden* sucht also keine regionale Informations- und Koordinationsstelle für Altersfragen. Sie will **Zugang zu aktuellen und nutzerfreundlichen Informationen für mehr Selbstständigkeit und Teilhabe am Leben** – und das sollte auch Ihr Nutzenversprechen an sie sein.

Sowohl das Denkmodell «Start with Why» als auch die Methode «Jobs to be done» können Sie auch für die Formulierung Ihrer Botschaften anwenden:

4 Überzeugende Botschaften formulieren

Sobald die Anspruchsgruppen definiert, priorisiert und als Zielgruppen beschrieben sind, stellen Sie sich die Frage, welche Kommunikationsinhalte Sie diesen vermitteln wollen. Was sind die zentralen *Botschaften?* Sie geben Antwort auf die Frage: «*Was* möchten wir unseren Anspruchsgruppen mitteilen?»

Von den Nutzenversprechen können für die einzelnen Zielgruppen die zentralen Botschaften abgeleitet werden. Überlegen Sie sich dabei, welche *Kernbotschaft* oder Hauptbotschaft über allem steht, und leiten Sie dann Botschaften für die einzelnen Zielgruppen ab.

Es gibt dabei verschiedene Werkzeuge beziehungsweise Methoden, um Botschaften für Ihre Zielgruppen zu formulieren. Die hier vorgestellten Werkzeuge können Sie auch alle generell in der Kommunikation mit Ihren Zielgruppen anwenden.

Wichtig ist, dass Sie im Auge behalten, welche Botschaft für welche Zielgruppe relevant ist. Denken Sie Botschaften darum immer von Ihren Zielgruppen her und überlegen Sie, was für diese attraktiv sein könnte. Formulieren Sie dabei möglichst direkt, einprägsam und spezifisch.

Ein Beispiel:

Kernbotschaft:
«Wir fördern nicht nur eine gesunde Ernährung, sondern leisten einen Beitrag für die soziale Teilhabe in unserer Gemeinde.»

Spezifische Botschaft für (potenzielle) freiwillig Engagierte:
«Wer sich bei uns engagiert, leistet einen zentralen Beitrag für den Zusammenhalt in unserem Dorf / unserem Quartier.»

Spezifische Botschaft für potenzielle Finanzierer:
«Mit einem finanziellen Engagement für unser Angebot verhelfen Sie älteren Menschen zu sozialen Kontakten und unterstützen sie dabei, Einsamkeit zu verhindern.»

Spezifische Botschaft für Entscheidungsträger:
«Eine Gemeinde mit gesunden, selbstständigen älteren Menschen kann Pflegekosten einsparen. Mit unserer persönlichen Begleitung fördern wir deshalb eine gesunde Lebensweise älterer Menschen.»

Wie oben beschrieben, können Sie dafür das Denkmodell «Start with Why» sowie die Methode «Jobs to be done» für die Formulierung Ihrer zielgruppenspezifischen Botschaften anwenden:

4.1 «Start with Why» bei der Formulierung von Botschaften

Wenn wir uns präsentieren müssen, haben wir die Tendenz, damit zu beginnen, was wir tun und wie wir uns organisieren. Botschaften mit Wirkung nehmen aber nicht das Was, sondern das *Warum* an den Anfang. Nehmen Sie als Ausgangslage für die Formulierung Ihrer zentralen Botschaften die bereits identifizierten Nutzenversprechen und leiten Sie davon die zentrale Botschaft ab:

Ein Beispiel für das Nutzenversprechen an die Zielgruppe der Kundinnen und Kunden: «Zugang zu aktuellen und nutzerfreundlichen Informationen.»

- ☒ Eine regionale Informations- und Koordinationsstelle für Altersfragen (= Angebot)
- ☑ **Andere Menschen treffen, gut informiert sein und wissen, wo man Hilfe bekommt: Ältere Menschen der Region X sind bei uns gut aufgehoben.** (= Botschaft mit Nutzenversprechen)

Denkmodell «Start with Why» für gesamte Kommunikation anwenden

Das Denkmodell «Start with Why» können Sie nicht nur für die Identifikation der Nutzenversprechen und die Formulierung Ihrer Botschaften anwenden. Sie können das Modell für Ihre gesamte Kommunikation nutzen, wenn Sie bei Ihren Anspruchsgruppen Ihr Angebot präsentieren.

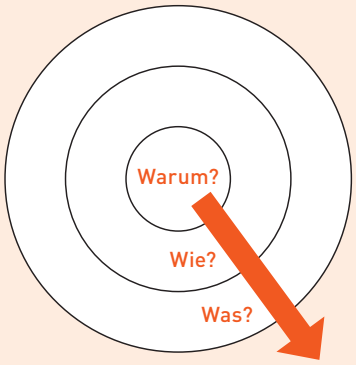
Starten Sie damit, was Sie (Ihre Organisation) antreibt, was *Ihre* Motivation ist, hinter dem, was Sie tun *(Warum?)*. Zeigen Sie dann auf, wie Sie vorgehen, Ihr Ansatz *(Wie?)*, und erst dann kommen Sie auf das konkrete Tun zu sprechen, Ihre Massnahmen, Produkte oder Dienstleistungen *(Was?)*.

Das Denkmodell «Start with Why» nach Simon Sinek

Warum?
Die Motivation: Antrieb, Haltung, Kern

Wie?
Das Vorgehen: Ansatz, Prozesse, Methoden

Was?
Das Tun: Vielfalt der Massnahmen, Produkte



Quelle: Simon Sinek: Finde dein Warum.
Der Praktische Wegweiser zu deiner wahren Bestimmung, 6. Auflage, 2022

©Simon Sinek, Golden Circle

Exkurs: Elevator Pitch bestreiten

Wie Sie das Denkmodell auch generell in Ihrer Kommunikation mit Ihren Zielgruppen anwenden können, zeigen wir am Beispiel des *Elevator Pitch.*

Werden Sie bei einem Anlass oder beim Small-Talk darum gebeten, in Kürze aufzuzeigen, was Ihre Organisation tut – greifen Sie zur Methode des *Elevator Pitch* – zu Deutsch etwa: «Lift-Präsentation». Gemeint ist eine extrem kurze Präsentation, die in eine Fahrt im Lift passt. Nutzen Sie auch hier das Gelernte: Starten Sie mit dem Warum!

Diese positiven Effekte können ein Gegenüber motivieren, zuzuhören:

- So können wir Herausforderungen meistern.
- Deshalb dürfen wir ein gutes / ruhiges Gewissen haben.
- Wir werden eine Lösung haben.
- Es wird ein Mehrwert geboten.
- Wir können das Thema besetzen.
- Wir können die Ersten sein.
- Sie können sich profilieren.
- Es wird ein Erfolgserlebnis möglich.
- So bieten wir Inspiration.

Ein Beispiel:

☒ Wir ermöglichen «sorgende Gemeinschaften» (Was) und haben dafür mit weiteren Gemeinden der Region X einen Verein gegründet (Wie), um das zivilgesellschaftliche Engagement zu fördern und ältere Menschen in ihrem Lebensumfeld zu unterstützen (Warum).

☑ **Für mehr Selbstständigkeit und Selbstsicherheit im Alter** (Warum) **haben wir uns mit den Gemeinden der Region X zu einem Verein zusammengeschlossen** (Wie), **der sich für die Förderung «sorgender Gemeinschaften» einsetzt – ein Unterstützungsangebot für ältere Menschen in ihrem jeweiligen Wohnumfeld** (Was).

4.2 «Jobs to be done» für die Formulierung von Botschaften

Wenn Ihnen die Methode «Jobs to be done» als Ansatz mehr liegt, nehmen Sie für die Formulierung Ihrer Botschaften erneut die identifizierten funktionalen, emotionalen und sozialen Nutzendimensionen hervor und überlegen Sie sich, welche Geschichte sich davon ableiten lässt: Was heisst das für den Mehrwert, den Sie Ihrer Zielgruppe bieten? Packen Sie diese Geschichte in Ihre Botschaft – und denken Sie auch hier beim Formulieren an die Formel «Warum – Wie – Was»:

Ein Beispiel:

Der «Job»	Funktionale Dimension?	Persönliche, emotionale Dimension?	Soziale Dimension?
Möglichst lange zu Hause in gewohnter Umgebung leben	• Wohnortnahe pflegerische, hauswirtschaftliche Dienstleistungen	• Leben in gewohnter Umgebung	• Altersdurchmischte Quartiere

Abgeleitete Geschichte, verpackt als Botschaft:

☒ Wir laden ältere Menschen zu Quartierbegehung ein und erfahren so von ihnen, wie der Aussenraum gestaltet sein muss, damit sie möglichst sicher und gut unterwegs sein können (Was).

☑ **Weil für ältere Menschen der nahe Lebensraum sehr wichtig ist (Warum), suchen wir den persönlichen Austausch mit ihnen (Wie), um von ihnen auf gemeinsamen Quartierbegehungen direkt zu erfahren, was ihre Bedürfnisse an einen angenehmen, begegnungsfreundlichen und sicheren öffentlichen Raum sind.** (Was)

4.3 Die Markenblume

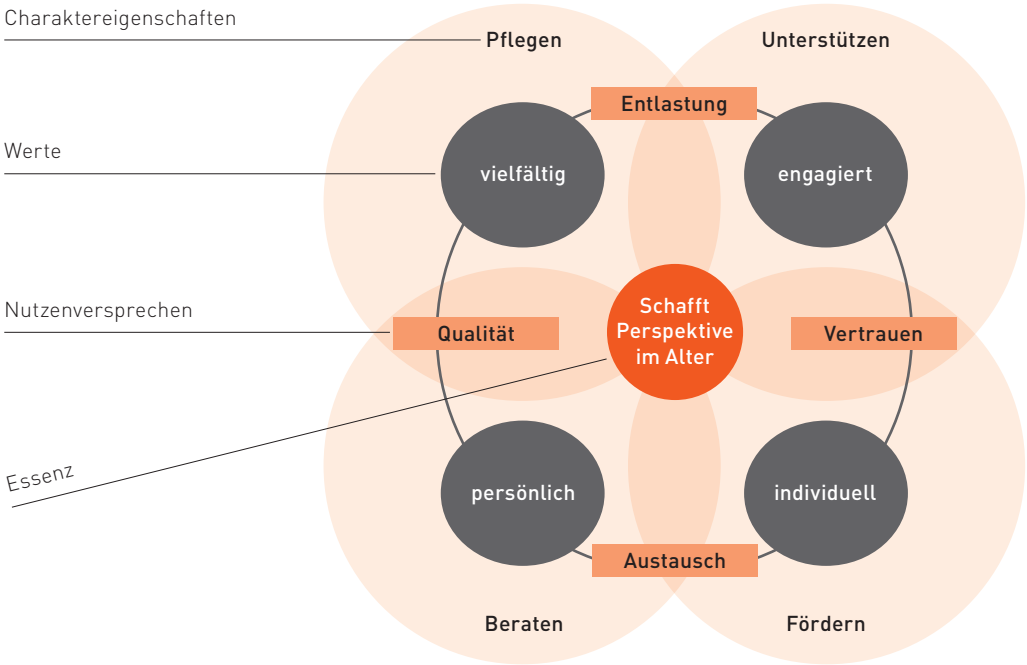
Ein hilfreiches Werkzeug, um die zentralen Botschaften zu formulieren (und generell als Kompass, um Ihre Kommunikation zu gestalten), ist die sogenannte «Markenblume» – die Identität Ihrer Organisation (Ihrer Marke).

Die Markenblume zeigt die kommunikative Positionierung (oder Identität) der Marke einer Organisation, wie diese von ihren Zielgruppen wahrgenommen werden will und wie sie sich von der Konkurrenz abgrenzt.

Mit der Markenblume identifizieren Sie also die **zentralen Werte** – den aktiv zu kommunizierenden **Charakter** Ihrer Organisation sowie den Markenkern – die **Essenz,** die Seele Ihrer Organisation, oder in anderen Worten – Sie ahnen es: das *Warum.*

Sie können auch die Nutzenversprechen in Ihre Markenblume integrieren. So haben Sie alle zentralen Begriffe auf einen Blick. Versuchen Sie, sich bei den Werten, den Charaktereigenschaften und den Nutzenversprechen auf je vier Begriffe zu beschränken. Ihre Essenz kann ebenfalls ein einzelnes Wort sein, darf aber auch eine kurze Aussage umfassen (vgl. Beispiel).

Ein fiktives Beispiel einer Markenblume für eine Organisation mit einem Unterstützungs- und Pflegeangebot für ältere Menschen:



Die vier zentralen Charaktereigenschaften, Werte und Nutzenversprechen sowie die Essenz einer Organisation beschreiben die kommunikative Positionierung (= Identität) – zusammengefasst als sogenannte Markenblume – ein **internes** Instrument für Ihre Kommunikationsarbeit.

Und so gehen Sie vor:

1. Holen Sie sich Unterstützung aus Ihrem Team, Ihrem Netzwerk, und machen Sie einen kleinen Workshop zu zweit, zu dritt, um die Markenblume zu entwickeln. Es kann auch hilfreich sein, die Aussensicht mit am Tisch zu haben – haben Sie einen persönlichen Kontakt innerhalb Ihrer Kernzielgruppe? Holen Sie die Person mit an den Tisch.
2. Sammeln Sie nun gemeinsam Begriffe, die Ihnen zu jedem Element (Charaktereigenschaften, Werte, Nutzenversprechen) der Markenblume einfallen.
   - **Die 4 zentralen Charaktereigenschaften:** Welche Merkmale der Organisation (bzw. deren Produkte/Dienstleistungen) stechen am meisten heraus?
   - **Die 4 zentralen Werte:** Wie soll die Organisation wahrgenommen werden? Mit welchen emotionalen Werten soll die Organisation in Verbindung gebracht werden?
   - **Die vier zentralen Nutzenversprechen:** Welchen Nutzen bringt die Organisation resp. deren Dienstleistungen/Produkte den Zielgruppen?
3. Priorisieren Sie dann die Begriffe. Stellen Sie sich dafür folgende Fragen: Welche beschreiben Ihre Organisation am besten? Worin grenzen Sie sich am meisten von Organisationen ab, die Ähnliches tun? Was möchten Sie besonders hervorheben? Wie wollen Sie bei der Zielgruppe wahrgenommen werden?
4. Reduzieren Sie so die Begriffe für jedes Element der Markenblume auf je vier Begriffe und formulieren Sie Ihre Markenessenz (begrenzt auf einen Satz!).
   - **Essenz:** Wofür steht Ihre Organisation? Was ist die Kernidentität bzw. Kernaussage Ihrer Marke? Was ist die Marken-DNA? Was ist das «Why» (Ihr Antrieb)?

Haben Sie die Markenblume einmal für Ihre Organisation erstellt, können Sie die identifizierten Begriffe für die Formulierung Ihrer Botschaften nutzen. In all Ihren Botschaften finden sich damit die Begriffe Ihrer Markenblume wieder. Je nach Zielgruppe der Botschaft heben Sie dabei das eine oder das andere Element aus der Markenblume stärker hervor.

Ein Beispiel

- ☒ Wir bieten ein vielseitiges Pflege- und Betreuungsangebot für ältere Menschen, damit sie ihren Alltag bestmöglich und selbstbestimmt meistern können.
- ☑ **Auch ältere Menschen brauchen eine Perspektive im Leben** (Warum). **Unser Team berät unsere Bewohnerinnen und Bewohner darum im persönlichen Gespräch** (Wie) **und stellt so ein individuelles Angebot an Unterstützung zusammen für einen vielseitigen, selbstbestimmten Alltag** (Was).

Die Markenblume ist als **internes** Instrument gedacht. Am besten hängen Sie sich das Bild Ihrer Markenblume an die Wand. So haben Sie später bei Ihrer weiteren Kommunikationsarbeit, beim Formulieren von Texten, beispielsweise für Ihre Website, für Flyer oder für die persönliche Ansprache Ihrer Zielgruppen, die zentralen Begriffe immer in Sichtweite. Auch für die Auswahl von Bildmaterial können Ihnen die Begriffe helfen, jenes Sujet zu finden, das Ihre Essenz am besten zum Ausdruck bringt.

Nun haben Sie Ihre Ziele definiert, die Anspruchsgruppen und deren Nutzenversprechen identifiziert sowie die zentralen Botschaften abgeleitet. Jetzt sind Sie bereit, um darauf aufbauend gezielt Ihre Kommunikationsstrategie zu entwickeln.

5 Strategie entwickeln und Anspruchsgruppen pflegen

Kommunikationsarbeit ist auch Beziehungsarbeit. Legen Sie sich eine Strategie zurecht, wie Sie Ihre verschiedenen Anspruchsgruppen angehen und regelmässig pflegen. Eine effektive Kommunikationsstrategie kann Ihnen dabei helfen, Vertrauen aufzubauen, Erwartungen zu bewältigen und potenzielle Konflikte zu mildern.

Insbesondere Ihre prioritären Anspruchsgruppen haben erheblichen Einfluss auf Ihren Erfolg oder Misserfolg. Es ist darum wichtig, die Beziehung zu ihnen effektiv zu verwalten. Aufgabe des *Stakeholder-Managements* ist es, rechtzeitig zu informieren, zu konsultieren, beizuziehen oder ausgewählte Personen und Organisationen zu Allianzpartnern zu machen. *Wie* Sie dafür vorgehen, legen Sie in Ihrer Strategie fest.

Strategie festlegen

Die Strategie hält also fest, wie Sie Ihre Kommunikationsziele erreichen wollen, und macht dabei Aussagen zu folgenden Punkten:

- Übergeordnete Leitidee
- Verhaltensweise und Tonalität
- Dramaturgie: Zeitlicher Verlauf, Frequenz und Intensität der Massnahmen, Prioritäten bei den Zielgruppen, Gewichtung der Massnahmen
- Aufteilung Budget

Die übergeordnete Leitidee orientiert sich dabei an Ihrer Gesamtzielsetzung. Formulieren Sie darin in wenigen Worten den Kern Ihrer Strategie.

Für die Verhaltensweise und Tonalität überlegen Sie sich, was zu Ihrer Organisation passt und wie Ihre Zielgruppe Sie wahrnehmen sollen: Eher offensiv, laut? Oder eher defensiv, zurückhaltend, leise? Eher sachlich oder emotional?

Sie können nicht alles auf einmal machen und müssen Ihre Ressourcen gut einteilen. Legen Sie fest, wo Sie in den nächsten 2-3 Jahren Schwerpunkte mit Ihren Kommunikationsaktivitäten setzen. Gehen Sie in Phasen vor? Sorgen Sie für ein ständiges Grundrauschen? Hier können Sie auch Ihre Zielgruppen mit Massnahmengruppen verbinden. Dabei geht es nicht um die konkreten Massnahmen, sondern um Aussagen wie: «Kommunale Vertreterinnen im Bereich Soziales sind prioritäre Zielgruppen, die wir hauptsächlich *im persönlichen Dialog* [= Massnahmengruppe] ansprechen.»

Sie machen also Aussagen darüber, welche Massnahmengruppen Ihnen für das Erreichen Ihrer Zielgruppen sinnvoll erscheinen: Setzen Sie auf den persönlichen Kontakt? Auf Events? Auf schriftliche Kommunikation? Auf Medienarbeit? Überlegen Sie sich, wie Sie Ihre Zielgruppen am besten erreichen – auch Kombinationen aus Massnahmengruppen können zielführend sein.

Hilfreich ist es, in Ihrer Strategie festzulegen, wie Sie gedenken, die finanziellen Ressourcen einzusetzen. Wie viel Prozent des Kommunikationsbudgets geben Sie für welche Massnahmengruppe aus?

Tipp: Nicht ausufernd werden. Eine Strategie soll das Vorgehen auf den Punkt bringen und in wenigen Sätzen zusammengefasst sein. Eine Strategie, formuliert über unzählige Seiten, ist nicht zielführend. Setzen Sie auf pragmatische Kürze.

Massnahmen definieren

Nun sind Sie bereit, um konkrete Massnahmen zu definieren – also Ihre Kommunikationsaktivitäten, mit denen Sie die Strategie umsetzen. Nehmen Sie sich also die Strategie als Orientierung – als Rahmen, in den Sie Ihre Massnahmen packen.

Inspiration für Massnahmen bietet Ihnen Ihr Alltag: Schauen Sie, wie es andere Organisationen machen, gehen Sie auf deren Websites, fragen Sie ein KI-Tool nach Ideen oder «googlen» Sie. Fragen Sie auch in Ihrem Team und Ihrem Umfeld nach. Es geht bei der Definition von Massnahmen nicht darum, besonders *originell* zu sein, sondern Massnahmen zu finden, die zu Ihnen und Ihren Zielgruppen passen.

Tipp: Machen Sie ein sogenanntes *Mind Mapping* mit möglichen Massnahmen: Schreiben Sie alles auf, was Sie recherchiert haben und Ihnen spontan in den Sinn kommt. Beginnen Sie dann zu priorisieren und auszusortieren, welche Massnahmen Ihnen am vielversprechendsten erscheinen, zu Ihren Zielgruppen passen und mit Ihren Ressourcen bewältigt werden können.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie Sie die gesammelten Massnahmen in eine sinnvolle Übersicht bringen. Überlegen Sie sich, welche Ihnen für Ihre Kommunikationsarbeit am dienlichsten ist:

- Gliederung nach Massnahmengruppen
- Gliederung nach Kommunikationszielen
- Gliederung nach Zielgruppen
- Gliederung nach Phasen / entlang der Zeitachse

Ein Beispiel der Massnahmengliederung entlang der Zeitachse mit Verweis, welche Zielgruppen damit bedient werden:

Zeitpunkt	Massnahme	Zielgruppe
Phase 1:		
Monat 1	• Aufschaltung Projektwebsite	• Alle
Monat 1-3	• Proaktive Kontaktaufnahme	• Lokale Medienschaffende
Ab Monat 3, quartalsweise	• Runder Tisch	• Lokalpolitiker • Behörden
Phase 2:		
Monat 4-5	• Versand Informationsflyer	• Lokale Fachstellen Alterspolitik
Monat 6	• Quartierfest	• Mitarbeitende • Freiwillig Engagierte • Nachbarschaft
Phase 3:		
Monat 7-12	• Fokusgruppen	• Lokale Fachstellen Alters-politik • Lokalpolitiker • Behörden

Massnahmen umsetzen und evaluieren

Damit Ihre Arbeit nicht als «Papiertiger» in einer Schublade verstaubt, machen Sie sich hinter die Umsetzung. Holen Sie sich dafür Unterstützung im Team und verteilen Sie die Aufgaben. Zeigen Sie Ihrem Unterstützungsteam die geplanten Massnahmen und wie sie aufeinander einspielen. Zeigen Sie den Zeitplan auf und überprüfen Sie regelmässig den Fortschritt Ihrer Arbeit.

Überlegen Sie sich auch, wie und wann Sie überprüfen, ob Ihre Massnahmen das gewünschte Ziel erreicht haben – ob Sie damit Wirkung erzielt haben. Ist dies nicht der Fall, suchen Sie nach den Ursachen, lernen Sie aus den Fehlern und nehmen Sie Anpassungen für die weitere Arbeit vor.

Tipp: Starten Sie da mit dem Evaluieren der Massnahmen, wo Sie stichhaltige Antworten erhalten: Wie oft wurde die Website angeklickt? Wie viele Artikel sind zu Ihrem Projekt erschienen? Wurden die zentralen Botschaften aufgenommen? Denn die Wirkung Ihrer Kommunikationsmassnahmen lässt sich nicht immer quantitativ erheben. Weitere Instrumente, die Ihnen qualitative Antworten auf die Wirkung Ihrer Massnahmen liefern, können das Abholen eines direkten Feedbacks beispielsweise nach Veranstaltungen, eine breite Umfrage bei Ihren Zielgruppen oder gezielte Gespräche mit ausgewählten Personen sein.

Socius-Checkliste

Anspruchsgruppen und Akteure richtig adressieren

Die vorliegende Checkliste ist eine Kurzform des entsprechenden Socius-Themenblatts

Grundsätze der (politischen) Kommunikation	Check ☑
Kenne ich mein Publikum, meine Zielgruppen? Weiss ich, was ihre Bedürfnisse und ihre Anliegen sind?	☐
Habe ich mich zu meinem Thema genügend informiert? Kenne ich die Zusammenhänge? Bin ich auf Gegenargumente vorbereitet?	☐
Kenne ich die Agenda meiner Zielgruppe? Passt der Zeitpunkt, um sie mit meinem Anliegen / meinem Thema abzuholen?	☐
Habe ich Anknüpfungspunkte für mein Publikum geschaffen die das Thema in den Alltag der älteren Menschen oder der Angehörigen übersetzt?	☐
Habe ich eine Übersicht der wichtigen Akteure zu diesem Thema / diesem Anliegen? Habe ich den Kontakt zu ihnen?	☐
Bin ich gut vorbereitet, um Personen mit wenig Zeit in Kürze für mein Thema / mein Anliegen abzuholen?	☐
Habe ich eine Übersicht, über welche Kommunikationswege/-kanäle ich meine Zielgruppe erreiche?	☐
Kommunikationsziele richtig formulieren	
Sind meine Kommunikationsziele realistisch? (Sind sie qualitativ oder quantitativ messbar?); kann ich diese mittels Kommunikationsaktivitäten erreichen?	☐
Habe ich meine Kommunikationsziele als Ziele (und nicht als Massnahmen) formuliert?	☐
Die Anspruchsgruppen kennen	
Weiss ich, wer meine Anspruchsgruppen sind?	☐
Habe ich sie nach ihrem Einfluss auf uns und ihrem Interesse an unserer Organisation bewertet und damit nach Wichtigkeit für die Kommunikation (Intensität der Kontaktpflege) priorisiert?	☐
Habe ich die spezifischen Nutzenversprechen für die Anspruchsgruppen formuliert? Wissen sie, was sie von uns erwarten können und welchen Mehrwert wir ihnen mit unserem Angebot / unseren Dienstleistungen bieten? (Welchen «Job» wir für sie erledigen?)	☐
Überzeugende Botschaften formulieren	
Habe ich eine Kernbotschaft, die über allem steht, identifiziert?	☐
Habe ich für alle Anspruchsgruppen spezifische Botschaften formuliert?	☐
Kommen in meinen Botschaften die Nutzenversprechen an die Anspruchsgruppen zum Ausdruck?	☐
Sind meine Botschaften nach der Regel «Warum – Wie – Was» formuliert?	☐
Strategie entwickeln und Anspruchsgruppen pflegen	
Habe ich eine übergeordnete Leitidee identifiziert, wie ich meine Kommunikationsziele erreichen will?	☐
Habe ich die Verhaltensweise und Tonalität meiner Kommunikation definiert, wie ich meine Anspruchsgruppen ansprechen beziehungsweise wie ich von ihnen wahrgenommen werden will?	☐
Habe ich die Dramaturgie meiner Kommunikationsaktivitäten festgelegt? • Den zeitlichen Verlauf und die Frequenz meiner Tätigkeiten • Die Intensität und Gewichtung der Massnahmen • Die Prioritäten bei den Zielgruppen	☐
Habe ich das verfügbare Kommunikationsbudget auf die verschiedenen Massnahmengruppen aufgeteilt?	☐
Habe ich für alle Kommunikationsziele (und Anspruchsgruppen) Massnahmen definiert?	☐
Sind die Massnahmen im verfügbaren Budget und Zeitrahmen umsetzbar?	☐
Habe ich festgelegt, wann und wie (nach welchen Kriterien, mit welcher Methode) ich die Wirkung meiner Massnahmen auswerte/evaluiere?	☐

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»
- «Verschiedene Anspruchsgruppen adressieren und überzeugen»

Alle Dokumente sind unter **www.programmsocius.ch** zu finden

Das Programm Socius wurde von der Age-Stiftung lanciert.
Die erste Serie des Programms dauerte von 2014 bis 2018.
Die zweite Serie von 2019 bis 2023.

Ein Programm der

Age Stiftung

In Zusammenarbeit mit

CORNELIUS KNÜPFFER STIFTUNG

MIGROS Kulturprozent
Teil des gesellschaftlichen Engagements der Migros-Gruppe:
migros-engagement.ch

SCHWEIZER GEMEINDE
COMUNE SVIZZERO
VISCHNANCA SVIZRA
COMMUNE SUISSE

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere