

Kurzfassung¹

Strategie 2019–2023

Einleitung	S. 1
Tätigkeitsbereiche und Zielsetzungen	S. 2
Wirkungsorientierung	S. 2
Strategische Schwerpunkte (Förderung)	S. 5 ff
# 1 Strategische Positionierung	
# 2 Projektförderung und Erkenntnisgewinnung	
# 3 Bündeln, Kontextualisieren und Sichtbarmachen von Erkenntnissen	
# 4 Kommunikation und Verbreitung von Erkenntnissen	
# 5 Themenentwicklung durch Prozessfokus (Programm Socius)	
# 6 Grundlagen für Planer schaffen (Age Report)	

Einleitung

Der Strategieplan basiert auf dem aktualisierten Leitbild (2018), welches die Ausrichtung, den Auftrag und die Werte der Stiftung zusammenfasst. Die Strategie wird alle fünf Jahre auf der Grundlage von internen und externen Analysen überarbeitet² und an Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld angepasst. Basis für die aktualisierte Strategie ist die Feststellung, dass die Arbeit der Age-Stiftung als richtig, wichtig und qualitativ wertvoll beurteilt wird. Die Age-Stiftung wird als unabhängiger Akteur mit einer hohen Professionalität und Zuverlässigkeit wahrgenommen. Aus diesem Grund will der Stiftungsrat für eine weitere Strategieperiode an der gewohnten Ausrichtung festhalten. Nach einer langen Zeit der personellen Stabilität gilt es aber, in der kommenden Strategieperiode Weichen für eine personelle Erneuerung der Stiftung zu stellen. Dieser Prozess ist sorgfältig zu gestalten, damit sich die Stiftung auf der Basis ihrer Grundwerte in die Zukunft entwickeln kann.

¹ Die Finanzstrategie sowie Details zur Organisation sind in diesem Bericht ausgeklammert.

²**Intern:** Bericht über die Strategiephase 2014–2018. Dokumentation, Analyse und Empfehlungen der Geschäftsstelle

Extern: Expertenworkshop mit Dr. Nicola Hilti, Christina Vellacott, FHS St. Gallen; Dr. Matthias Wächter, HSLU – Wirtschaft; Prof. Dr. Ulrich Otto, Careum Forschung am 9. April 2018

Tätigkeitsbereiche und Zielsetzungen

Tätigkeitsfeld	Ziele
Projektförderung	Mit unseren Förderbeiträgen ermöglichen wir die Umsetzung von Wohn-, Betreuung- oder Dienstleistungsmodellen, die weiterführende und inspirierende Lösungsansätze enthalten. Zusammen mit unseren Förderpartnern sind wir daran interessiert, Erkenntnisse aus den Projekten in Form von Studien, Dokumentationen und Erfahrungsberichten einer interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen.
Themenförderung	<p>Während wir bei der Projektförderung auf Anträge von Akteuren reagieren, setzen wir im Bereich der Themenförderung selber thematische Akzente, indem wir gesellschaftlich relevante Fragestellungen aufnehmen und in eigenen Produkten umsetzen.</p> <p>Das <u>Programm Socius</u> widmet sich der Optimierung von Prozessen, die notwendig sind, um die ambulante Versorgung zu Hause zu verbessern.</p> <p>Der <u>Age Report</u> stellt als Grundlagenwerk Daten und Fakten zu Wohnen und Älterwerden in der Schweiz zur Verfügung.</p> <p>Im <u>Age-Dossier</u> verbindet sich die Projektförderung mit der Themenförderung: Aus der Reihe der geförderten Projekte identifizieren wir regelmässig neue Themenfelder, die wir in einer eigenen Publikation aufnehmen und mit geförderten Projekten illustrieren.</p>
Engagement	Wir engagieren uns für eine qualitative Weiterentwicklung des Themas Wohnen und Älterwerden, indem wir Netzwerke und Organisationen sowie situativ Multiplikationsvorhaben unterstützen.

Wirkungsorientierung

Wir setzen uns als Stiftung intensiv mit der Wirkung unserer Tätigkeiten auseinander und versuchen, auch ungeplante Folgen und unerwünschte Nebenwirkungen aufmerksam zu analysieren. Daraus aber einen messbaren Impact unserer Tätigkeit abzuleiten, halten wir für unmöglich. Eine Wirkungslogik, wie sie im Kontext der «Theory of Change» unterstellt wird, unterliegt einer Vielzahl von Hypothesen und Annahmen, und die Metapher der «Wirkungskette» basiert auf Linearitäts- oder Kausalitätsannahmen, die der Realität in der Regel nicht standhalten³. Um als Stiftung trotzdem einen Leistungsausweis gegenüber der Öffentlichkeit präsentieren zu können, dokumentieren wir sämtliche unserer Aktivitäten. Daneben übernehmen wir die Verantwortung für unsere Entscheide, die immer auf Leitbild, Strategie und unserer Wirkungsorientierung basieren.

³ vgl. Phineo (2017): Kursbuch Wirkung

		Ziele	Controlling (Indikatoren)
Input Finanzen, Ressourcen, Aktivitäten	Projektförderung	Rund 3 Mio. CHF pro Jahr werden in Förderprojekte investiert.	Dokumentation der geförderten Projekte im Jahresbericht.
		Die Projekte werden auf ihrem Weg der Erkenntnissicherung begleitet.	Aktueller Stand der Begleitung im Kontrollbericht.
	Themenförderung	Socius: 10 Teilnehmerteams werden mit je CHF 140'000 unterstützt im Aufbau von bedürfnisorientierten Unterstützungssystemen.	Information über Projektstand auf der öffentlichen Webseite und im Jahresbericht der Age-Stiftung.
		Age Report: Alle fünf Jahre wird (in Zusammenarbeit mit der Fondation Leenaards) eine repräsentative Befragung der älteren Menschen zu ihren Wohnwünschen durchgeführt.	Periodische Information zuhanden des Stiftungsrats und Information im Jahresbericht.
	Engagement	Wir vernetzen Akteure, kooperieren in Arbeitsgruppen und beteiligen uns mit kleinen finanziellen Beiträgen an den Aktivitäten Dritter.	Information im Monatsbericht und im Jahresbericht.

Output Leistungen Produkte, Angebote	Projektförderung	Jedes Jahr werden 20-30 neue Projekte bewilligt. Es entstehen Wohn-, Betreuungs- und Dienstleistungsangebote.	Publikation im Jahresbericht.
		Aus allen Projekten resultieren Berichte zum Projektabschluss. 50% sind Erfahrungsberichte, verfasst von den Gesuchstellern, 50% sind Dokumentationen oder Studien, verfasst von externen Auftragnehmern.	Projektbeschreibung und Publikationen auf der Webseite.
		Im Age-Dossier werden neue Themen anhand von Beispielen aufbereitet.	Herausgabe Age-Dossier 1- bis 2-mal jährlich.
	Themenförderung	In zehn Gemeinden / Regionen wird die Kooperationsfähigkeit verbessert.	Evaluation des Programms durch externe Firma. Dokumentation auf der Webseite.
		Eine Wissensbasis zum Thema Wohnen und Alter sowie eine repräsentative Befragung zu den Wohnvorstellungen alter Menschen erscheint alle fünf Jahre in deutscher und französischer Sprache (Age Report).	Age Report als kostenloser Download verfügbar.
	Engagement	Die Gedanken und Kontakte der Age-Stiftung fliessen in verschiedene Arbeitsgruppen ein.	Dokumentation im Jahresbericht.

Outcome Wirkung auf die Zielgruppen (vgl. S. 11)	Projektförderung	Fachleute können die unterstützten Projekte direkt besichtigen.	Adressen auf der Webseite – Möglichkeit für Besuche.
		Die Berichterstattungen über die Projekte ermöglichen eine fundierte Auseinandersetzung mit den Projekten und reflektieren sie kritisch würdigend.	Veröffentlichung der Berichte auf der Webseite.
		Mit dem Age-Dossier tragen wir zu einem differenzierten Diskurs bei.	Bestellung und Download des Produkts.
	Themenförderung	An zehn Orten wird die Versorgung zu Hause verbessert.	Die Projekte messen ihre eigene Wirkung, indem sie Vorher-Nachher-Analysen machen.
		Planerinnen und Planer können auf eine zuverlässige Quelle zugreifen.	Verweis auf Age-Stiftung in Medien und Arbeitspapieren.
	Engagement	Der Austausch von Wissen bereichert sowohl die Stiftung wie auch die anderen Akteure.	Befragung von internen und externen Akteuren am Ende der Strategieperiode.

Impact Wirkung auf die Gesellschaft	Projektförderung	Die Akteure in der Gesellschaft haben Evidenz / Beispiele für gute neue Lösungsansätze zur Verfügung.	Ggf. Befragung, wie oft bei der Konzipierung von Projekten Beispiele der Age-Stiftung erwähnt werden.
		Die Akteure beschäftigen sich mit relevanten Themen (Agenda Setting).	Keine direkte Überprüfung möglich.
	Themenförderung	Die Mechanismen für die Verbesserung der Versorgung zu Hause werden verdeutlicht.	Keine direkte Überprüfung möglich.
		Der Umgang mit Bedürfnissen älterer und hochalt-riger Menschen wird differenzierter.	Keine direkte Überprüfung möglich.
	Engagement	Die Age-Stiftung ist ein Beispiel dafür, dass durch kluge Kooperationen Synergien erzielt werden können.	Keine direkte Überprüfung möglich.

Strategische Schwerpunkte

1

Strategische Positionierung der Age-Stiftung

Wir pflegen seit jeher einen **induktiven Ansatz** und gehen davon aus, dass die Akteure im Feld Chancen für Erneuerungen selber am besten wahrnehmen und entsprechende Projekte entwickeln. Wir begegnen unseren Förderpartnern auf Augenhöhe, gehen wertschätzende Förderbeziehungen ein und erwarten von unseren Partnern ein aktives Interesse an der Gewinnung von Erkenntnissen.

Als Hintergrund für ihre Tätigkeiten sind alle Mitarbeitenden **fachlich versiert** und bilden sich kontinuierlich weiter. Wir stützen uns auf wissenschaftliche Diskurse sowie auf nationale und internationale Konzepte. Unsere **Unabhängigkeit** ermöglicht uns, neuartige, ungewohnte und branchenübergreifende Lösungen zu unterstützen. Der Stiftungsrat ist Teil dieser Strategie der Unabhängigkeit: Mitglieder des Stiftungsrats nehmen keine exponierte Rolle im Altersbereich ein. Dem Stiftungsrat kommt eine gestaltende Rolle im Bereich der Vermögensanlage zu, entsprechend ist Fachwissen im Finanzbereich wichtig. Der Stiftungsrat will bewusst klein bleiben und Entscheide diskursiv fällen.

Im Zentrum unserer Aktivität stehen die **Erkenntnisse aus den geförderten Projekten** und deren kontextuelle Einbettung. Wir sind kein Think Tank und kein Beratungsunternehmen, geben aber als Nebeneffekt der Förderung und im kleinen Rahmen auch Ideen und Expertisen weiter. Wir suchen keine thematische Alleinstellung, sondern unterstützen auch andere Akteure mit dem Ziel, gute Lösungen zum Wohnen und Älterwerden in die Breite zu bringen.

Um trotz der statutarisch definierten geografischen Begrenzung einen Austausch mit der Westschweiz und mit internationalen Partnern zu pflegen, setzen wir auf Kooperationen. Generell verfolgen wir bei solchen Kooperationen einen situativen, reaktiven Ansatz.

Personelle Veränderungen sind ein wichtiges Thema für die nächste Strategieperiode. Diese sollen sorgfältig angegangen werden, um einerseits mit neuem Blick Innovationen zu ermöglichen und andererseits die gewachsenen Werte nicht zu gefährden.

2

Projektförderung und Erkenntnisgewinnung

Die Projektförderung steht im Zentrum unserer Arbeit. Es geht darum, **interessante, innovative Aspekte** in eingereichten Projekten zu finden und diese so zu beschreiben, dass im Bericht zum Projektabschluss darauf eingegangen werden kann. Das Aufspüren von inspirierenden Aspekten in Projekten setzt die Kenntnis von wissenschaftlichen Erkenntnissen, nationalen und internationalen Konzepten sowie Kenntnisse der guten Praxis und der gesetzlichen Grundlagen voraus.

Das Einreichen von Anträgen steht allen offen, die die Bedingungen für eine **Gesuchstellung** erfüllen. Eine vorgängige telefonische Abklärung kann aber helfen, spannende Aspekte in Projekten zu erkennen und diese in der Antragstellung zu beschreiben.

Die Gesuchstellung soll in der nächsten Strategieperiode wenn möglich **digitalisiert** werden. Dies bedingt vertiefte Abklärungen. Eine ausschliesslich elektronische Gesuchstellung verändert die Arbeitsabläufe auf der Geschäftsstelle und kann Auswirkungen auf den Austausch mit dem Stiftungsrat haben.

Wir setzen beim Förderpartner ein **Interesse an der Gewinnung von Erkenntnissen** voraus, denn die finanziellen Beiträge der Age-Stiftung sind immer damit verbunden, dass man aus den Projekten etwas lernen kann. Von rund der Hälfte der Projekte wird bei Projektabschluss ein Erfahrungsbericht über den Projektverlauf erstellt, und es werden Empfehlungen abgegeben. Die andere Hälfte der Projekte wird von externen Fachleuten begleitet oder evaluiert. Die teilweise aufwendigen Studiendesigns sind Teil der Förderung.

Die Förderung beschränkt sich nicht auf bestimmte Themengebiete, sondern versucht bewusst die Breite und Vielfalt an Lösungsmöglichkeiten abzubilden. Förderungswürdige Projekte erreichen Menschen von der nachberuflichen Phase bis zum Tod. Die Förderprojekte sind gemäss Stiftungsstatuten in der deutschsprachigen Schweiz angesiedelt. Nach Möglichkeit wird einer ausgewogenen geografischen Verteilung Rechnung getragen.

3

Bündeln, Kontextualisieren und Sichtbarmachen von Erkenntnissen

Bereits bei der Auswahl von Projekten müssen wir definieren, auf welche Fragen das Projekt eine Antwort geben könnte. So ist die **Verwertung bereits zu Beginn ein Auswahlkriterium**.

Die bewilligten Projekte werden auf der **Webseite** der Age-Stiftung beschrieben und stehen in einer gut strukturierten Datenbank für die öffentliche Nutzung zur Verfügung. In der Beschreibung wird auch deutlich gemacht, weshalb das Projekt für uns förderungswürdig war. Mit der Auszahlung der letzten Tranche wird der **Bericht zum Projektabschluss** (Studie, Dokumentation oder Erfahrungsbericht) aufgeschaltet und wir schreiben einen Kommentar zum Abschluss. Nicht selten zeigen sich darin Diskrepanzen zwischen angestrebten Zielen und erreichten Resultaten. Der Bericht zum Abschluss sollte diese Diskrepanzen erklären können.

Durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Projektpartnern ist es auch längere Zeit nach einem Projektabschluss möglich, Fragen zum Projektverlauf zu stellen. Diese wertvollen Praxis-Informationen werden sporadisch thematisch gebündelt und im **Age-Dossier**, einer eigenen Publikation, veröffentlicht.

4

Kommunikation und Verbreitung von Erkenntnissen

Wir pflegen eine **offene, zurückhaltende Kommunikation**. Nicht die Arbeit der Age-Stiftung, sondern die Erkenntnisse aus den Projekten stehen im Vordergrund. Für die Medien sind wir eine unabhängige, zuverlässige Informationsquelle. Neben der Verbreitung eigener Informationen unterstützen wir auch andere Akteure bei der Organisation von Veranstaltungen, wenn die Themen für uns relevant sind.

Dem vierteljährlich erscheinenden **Newsletter** kommt in der Kommunikation eine wichtige Rolle zu: Er informiert registrierte Abonnenten über Neuigkeiten aus dem Feld.

Das Aufkommen und die Verbreitung von **Social-Media-Kanälen** möchten wir dafür nutzen, unser Grundangebot – die Datenbank auf der Webseite sowie die Publikationen – besser an die Öffentlichkeit zu tragen.

Die Auflistung auf der folgenden Seite zeigt, welches Zielpublikum mit welchen Kommunikationsinstrumenten erreicht werden soll. Für die einzelnen Kommunikationsinstrumente werden intern Pläne erstellt und Zuständigkeiten festgelegt. An der Kommunikation und der Verteilung von Wissen sind grundsätzlich **alle Mitarbeitenden** der Age-Stiftung beteiligt.

Kernbotschaft: Die Age-Stiftung fördert das Thema Wohnen und Älterwerden kontinuierlich. Sie vermittelt Erkenntnisse und stellt diese in einen gesellschaftspolitischen Kontext. Auf der Webseite führt sie eine Datenbank mit interessanten Beispielen.

Nebenbotschaften werden je nach Anlass und Zielgruppe bestimmt. Die Kommunikation soll sich immer danach ausrichten, Fragen der Zielgruppe abzuholen und deren Interesse zu treffen.

Es ist nicht unser Ziel, eine grosse Abdeckung in den Medien zu haben, unter anderem weil wir nicht den Eindruck hinterlassen wollen, das Feld monopolisieren oder dominieren zu wollen. Dennoch **analysieren** wir sowohl die Massenmedien wie auch die Nutzung von Newsletter und Webseite präzise und versuchen unsere Kommunikationsstrategie laufend zu verbessern. Wir haben das Ziel in der Kommunikation dann erreicht, wenn alle, die mit dem Thema Wohnen und Älterwerden zu tun haben, wissen, dass sie auf unserer Webseite brauchbare Inhalte finden. Dies messen wir mittels der Nutzung der Webseite.

Zielgruppen	Instrumente
Medien	Medienmitteilungen für eigene Publikationen oder Events Persönliche Mediengespräche / Antworten auf Medienanfragen Newsletter / Social Media
Vertreter aus Politik und Verwaltung (Bund, Kantone, Gemeinden)	Persönliche Gespräche Referate Newsletter / Social Media Massenversände von Publikationen (Adressliste)
Vertreter von Fachorganisationen	Newsletter / Social Media Persönliche Gespräche Referate Mitarbeit in Gremien (z.B. AGA) Massenversände von Publikationen (Adressliste) Inserate (z.B. AGA)
Hochschulen und Forschungseinrichtungen	Persönliche Gespräche Newsletter / Social Media Mitarbeit in Gremien und Arbeitsgruppen (z.B. AGA) Massenversände von Publikationen (Adressliste)
Öffentlichkeit	Referate Medienpartnerschaften Massenmedien Newsletter / Social Media
Altersorganisationen	Referate Newsletter / Social Media Massenversände von Publikationen (Adressliste) Massenmedien
Stiftungen	Persönliche Gespräche Runde Tische Newsletter / Social Media

5

Themenentwicklung durch Prozessfokus (Programm Socius)

Während es bei der Projektförderung darum geht, ein einzelnes Vorhaben zu unterstützen, verfolgt das Programm Socius das Ziel, den **Prozess der Kooperation** zu verbessern. Konkret sollen **Gelingsbedingungen** herausgeschält werden, die die Zusammenarbeit und die Pflege von Schnittstellen begünstigen.

Der Stiftungsrat hat beschlossen, das Programm, dessen erste Durchführung im Sommer 2019 abgeschlossen wird, um eine **weitere Periode** zu verlängern. Für das Programm soll wiederum eine öffentliche Ausschreibung gemacht werden, bei der sich Akteure aus dem Feld bewerben können. Die genaue Zielgruppe wird noch erarbeitet, sie soll jedoch enger gefasst werden als bei Socius I.

Die Leitung des Programms wird aus Ressourcengründen als Mandat vergeben, es ist jedoch darauf Wert zu legen, dass das Programm eng mit der Age-Stiftung verbunden bleibt, um Erkenntnisse austauschen zu können.

6

Grundlagen für Planer schaffen (Age Report)

Seit 2003 stellt der Age Report (AR) Grundlagen und Fakten zum Wohnen und Älterwerden in Buchform zur Verfügung. Im Herbst 2019 erscheint er bereits **zum vierten Mal** und enthält erstmals Daten aus der ganzen Schweiz. Dies wurde möglich durch eine Kooperation mit der Fondation Leenaards aus Lausanne. Dies ist auch der Grund, weshalb der Age Report erstmals in zwei Sprachen erscheint. Neben Daten aus aktuellen Untersuchungen enthält der Age Report auch die Auswertungen einer repräsentativen Direktbefragung älterer Menschen, die zu Hause und im Heim wohnen und über ihre Wohnwünsche und Wohnvorstellungen Auskunft geben.

Weil die Age-Stiftung auf Aktivitäten in der deutschsprachigen Schweiz begrenzt ist, möchte der Stiftungsrat nach Möglichkeit an der **Kooperation mit der Fondation Leenaards** festhalten. Es gilt jedoch zu prüfen, ob ein nächster Age Report konzeptionell abgeändert werden muss.

Die Strategie 2019–2023 wurde vom Stiftungsrat am 20. November 2018 verabschiedet.