

**Zeitschrift:** SuchtMagazin

**Herausgeber:** Infodrog

**Band:** 41 (2015)

**Heft:** 3

**Artikel:** Standortbestimmung als Chance : Vorgehensweise und Erfahrungen

**Autor:** Balthasar, Andreas / Oetterli, Manuela / Winnewisser, Eveline

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-800797>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Standortbestimmung als Chance: Vorgehensweise und Erfahrungen

**Im Hinblick auf mögliche Sparvorgaben hat die Suchtpräventionsstelle der Stadt Zürich mit externer Unterstützung eine Standortbestimmung durchgeführt. Ausgehend vom Wirkungsmodell der Stelle wurden deren Leistungen und Wirkungen aus Innen- und Aussensicht erfasst. Zudem wurden Empfehlungen zur Optimierung der Aktivitäten und der strategischen Ausrichtung formuliert.**

## Andreas Balthasar

Prof. Dr., Interface Politikstudien Forschung Beratung, Seidenhofstrasse 12, CH-6003 Luzern, Tel. +41 (0)41 226 04 26, [www.interface-politikstudien.ch](http://www.interface-politikstudien.ch)

## Manuela Oetterli

Dipl. Natw. ETH und MPH, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Seidenhofstrasse 12, CH-6003 Luzern, Tel. +41 (0)41 226 04 26, [oetterli@interface-politikstudien.ch](mailto:oetterli@interface-politikstudien.ch), [www.interface-politikstudien.ch](http://www.interface-politikstudien.ch)

## Eveline Winnewisser

Pädagogin, Suchtpräventionsstelle der Stadt Zürich, Röntgenstrasse 44, CH-8005 Zürich, Tel. +41 (0)44 412 83 30, [eveline.winnewisser@zuerich.ch](mailto:eveline.winnewisser@zuerich.ch), [www.tinyurl.com/praevention-zh](http://www.tinyurl.com/praevention-zh)

### Schlagwörter:

Standortbestimmung | Wirkungsmodell | Effizienz | Qualität | Wirksamkeit |

## Ausgangslage und Zielsetzung

Viele Institutionen der öffentlichen Hand sehen sich mit Sparvorgaben konfrontiert. Entsprechend stehen sie unter Druck, die verbleibenden Mittel möglichst effizient und effektiv einzusetzen und die Aktivitäten gegenüber den Geldgebern zu legitimieren. Auch die Suchtpräventionsstelle der Stadt Zürich wurde im letzten Jahr aufgrund eines vom Zürcher Stadtrat lancierten Projekts zur Leistungsüberprüfung verpflichtet. Der Direktor der Schulgesundheitsdienste der Stadt Zürich – diese sind der Suchtpräventionsstelle übergeordnet – entschied deshalb gemeinsam mit deren Leiterin, eine Standortbestimmung der Fachstelle durchzuführen. Proaktiv wollte man die Aktivitäten der Stelle sowie die strategische Ausrichtung einer kritischen Betrachtung unterziehen.

Die Standortbestimmung wurde von Interface Politikstudien Forschung Beratung in Zusammenarbeit mit der Suchtpräventionsstelle durchgeführt. Drei Ziele wurden gesteckt: Eine übersichtliche Darstellung der Aktivitäten der Suchtpräventionsstelle, eine Beurteilung der Qualität, Effizienz und Wirksamkeit der Aktivitäten sowie die Formulierung von Empfehlungen, wie die Stelle ihre strategische Ausrichtung optimieren kann. Diese Ziele korrespondieren mit den Qualitätsanforderungen des modularen Referenzsystems QuaTheDA, welche das Bundesamt für Gesundheit für die Suchthilfe entwickelt hat.<sup>1</sup>

## Methodischer Ansatz und Vorgehen

Die Standortbestimmung orientierte sich am Ansatz des «Critical Friend Approach» der Politikevaluation.<sup>2</sup> Dieser er-

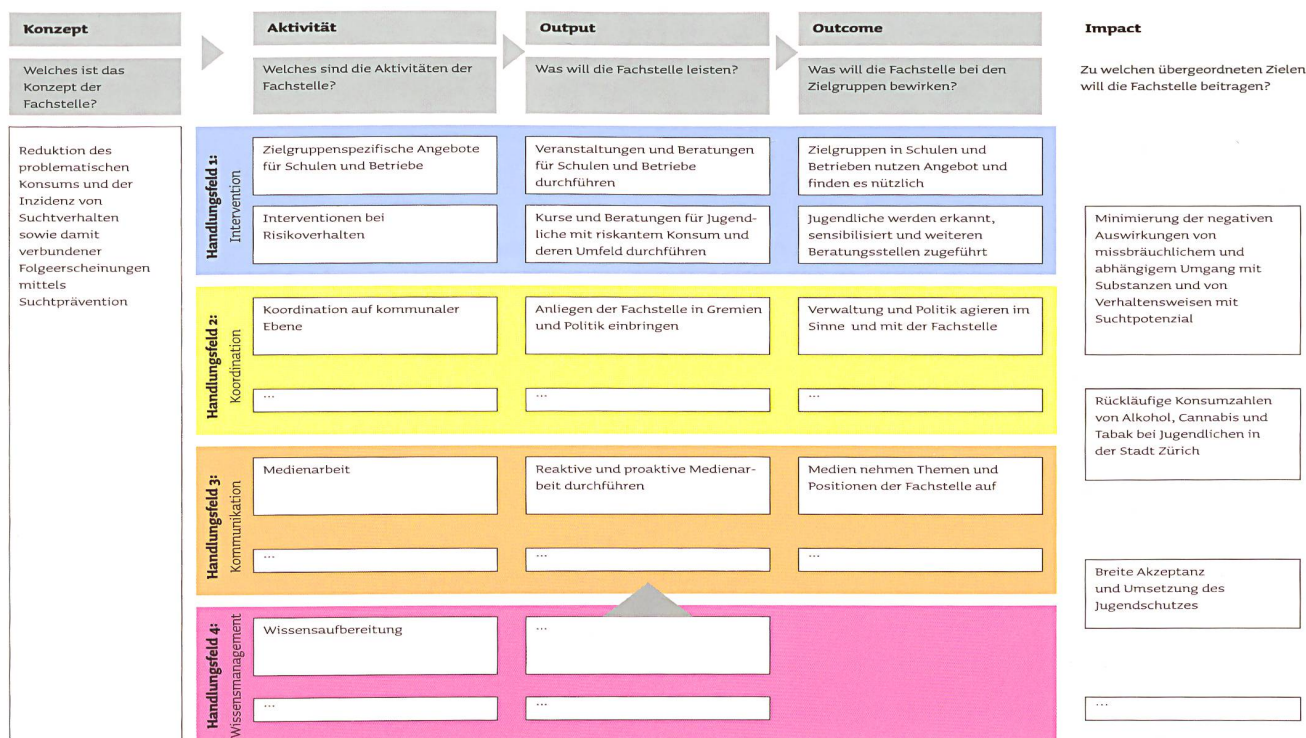
muntert die Verantwortlichen, die Beurteilung von Aktivitäten ausgehend von Wirkungszusammenhängen anzugehen und sowohl eine Innen- wie auch Aussensicht in die Beurteilung einzubeziehen. Die Kombination von Innen- und Aussensicht sollte sicherstellen, dass sich die Standortbestimmung einerseits am Nutzen und an den beschränkten Ressourcen der Suchtpräventionsstelle orientierte. Andererseits sollte bei der Bewertung eine kritische Distanz gewahrt werden. Es ging somit um eine externe Beurteilung mit interner Unterstützung. Konkret erfolgte die Standortbestimmung in fünf Schritten.<sup>3</sup>

### Erstens: Auftrag klären

In einem ersten Schritt wurde der Auftrag mit der Suchtpräventionsstelle geklärt. Dabei wurden Ziel, Auftraggeber, Absender und Adressat der Standortbestimmung festgelegt. Da das Ziel primär eine Bewertung der Aktivitäten und somit auch eine Legitimierung der Fachstelle gegenüber Externen war, empfahl es sich, als Auftraggeber die der Suchtpräventionsstelle übergeordneten Schulgesundheitsdienste der Stadt Zürich zu definieren. Die strategischen Entscheidungen – wie z.B. die Auswahl der zu befragenden externen ExpertInnen – wurden somit auf dieser Ebene gefällt. Als Absender für den Bericht wiederum sollte eine spezialisierte externe Institution beigezogen werden. Dadurch konnte die Unabhängigkeit und somit die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse erhöht werden. Im Rahmen der Auftragsklärung wurden die folgenden Fragestellungen definiert:

- Wie sind die Effizienz und Wirksamkeit der Aktivitäten zu beurteilen?
- Gibt es Doppelspurigkeiten bei den Aktivitäten in der Institution oder mit anderen AkteurInnen? Falls ja, wo?
- Wie kann das Angebot der Institution optimiert werden? Was soll ausgebaut, worauf kann verzichtet werden?
- Welche Kooperationen können ausgebaut oder neu eingegangen werden?

Interface stellte bei der Erarbeitung der Standortbestimmung sicher, dass der Prozess strukturiert und zeitgerecht ablief, dass der Fachstelle die notwendigen Hilfsinstrumente zur Verfügung standen, dass die Ergebnisse der Standortbestimmung schriftlich festgehalten wurden und dass ein unabhängiger Blick auf den Untersuchungsgegenstand geworfen wurde.



Tab. 1: Schematische Darstellung des Wirkungsmodells der Suchtpräventionsstelle.

## Zweitens: Wirkungsmodell erarbeiten

Im zweiten Schritt wurde ein Wirkungsmodell für die Aktivitäten der Suchtpräventionsstelle erarbeitet. Das Modell zeigte auf, welche Tätigkeiten die Fachstelle realisierte und welche Ziele sie damit verfolgte. Erarbeitet wurde es gemeinsam mit der Fachstelle und diente vorerst dazu, Externen – die übergeordneten Schulgesundheitsdienste gehören da dazu – eine Übersicht zu bieten über die Fülle der Aktivitäten der Fachstelle, diese zu bündeln und zu Schwerpunkten zusammenzufassen. Im Weiteren strukturierte das Modell die spätere Erhebung und Bewertung der Daten und Informationen.

In Tabelle 1 ist eine schematische Darstellung des Wirkungsmodells der Suchtpräventionsstelle abgebildet. Die Begrifflichkeit orientiert sich dabei an der heute in der Wirkungsanalyse gängigen Terminologie. Das Wirkungsmodell zeigt ausgehend vom Konzept auf, welche Aktivitäten und Leistungen der Fachstelle (Output) zu welchen Wirkungen bei den Zielgruppen führen (Outcome) und somit zur Zielerreichung auf übergeordneter Ebene (Impact) beitragen. Dabei sind die Aktivitäten nach Handlungsfeldern geordnet. Beispielsweise führt die Suchtpräventionsstelle in Handlungsfeld 1 im Rahmen der Aktivität «Zielgruppenspezifische Angebote für Schulen und Betriebe» Veranstaltungen und Beratungen für diese Zielgruppen durch. Das Angebot soll von den Zielgruppen genutzt und als nützlich beurteilt werden. Mittels dieser Aktivität soll ein Beitrag dazu geleistet werden, dass die negativen Auswirkungen bspw. von Suchtmittelkonsum minimiert und die Konsumzahlen zurückgehen.

Da einer Suchtentwicklung multikausale Bedingungsfaktoren zugrunde liegen und Suchtprävention in einem komplexen organisatorischen und sozialen Umfeld stattfindet, waren bei der Erarbeitung des Wirkungsmodells zahlreiche Vereinfachungen notwendig. Auch wenn die Ursache-Wirkungs-Rückschlüsse im Zusammenhang mit suchtpreventiven Interventionen immer begrenzt bleiben werden, konnten dank des Wirkungsmodells aber Hinweise zur Frage gewonnen werden, wie die Aktivitäten der Suchtpräventionsstelle wirksames Handeln im Sinne der Suchtprävention unterstützen.<sup>4</sup>

## Drittens: Innensicht erstellen

Im dritten Schritt stellte die Suchtpräventionsstelle ihre rechtlichen Grundlagen, ihre Strukturen, Ressourcen und Kooperationen dar. Mittels eines Rasters, welches sich am Wirkungsmodell orientierte, beschrieb die Fachstelle ihre Aktivitäten und erfasste die beabsichtigten sowie die tatsächlich erbrachten Leistungen und erzielten Wirkungen (vgl. Tabelle 2). Zudem bewertete sie die Aktivitäten nach ausgewählten Kriterien. Dieser Schritt erforderte von der Fachstelle den grössten Einsatz von Personalressourcen.

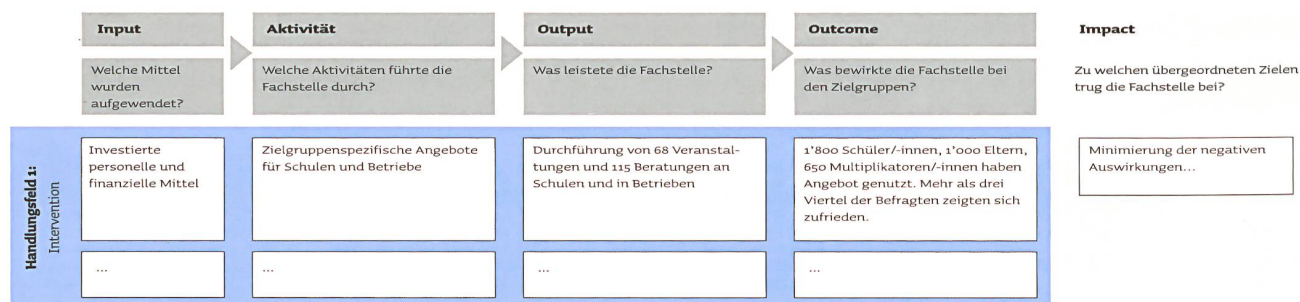
## Viertens: Aussensicht erstellen

Im vierten Schritt der Standortbestimmung erstellte Interface basierend auf den Grundlagen der Innensicht eine Aussensicht. Diese umfasste drei Teile: Zuerst wurden Gespräche mit externen Fachpersonen zur Beurteilung der Aktivitäten geführt. Die InterviewpartnerInnen wurden gemeinsam mit dem Direktor der Schulgesundheitsdienste bestimmt und so gewählt, dass sie mit Aktivitäten aus mindestens einem Handlungsfeld der Fachstelle in Berührung gekommen sind. Es stellte sich allerdings heraus, dass sich die befragten ExpertInnen oft nur zu sehr spezifischen Aspekten der Arbeit der Suchtpräventionsstelle äussern konnten. In der Gesamtheit der Aussagen liessen sich aber dennoch grundlegende Erkenntnisse zur Beurteilung und Optimierung des Angebots ableiten. Als Grundlage für die Gespräche diente ein Leitfaden, welcher den InterviewpartnerInnen zum Voraus zugestellt worden war.

Danach bewertete Interface das Angebot der Suchtpräventionsstelle basierend auf gängigen Kriterien der Präventionsforschung. Dazu gehören beispielsweise:<sup>5</sup>

- Berücksichtigung vulnerabler Gruppen
- Anwendung eines integralen Ansatzes (settingorientiert und substanzübergreifend)
- Partizipation der Zielgruppen
- Verhaltens- und Verhältnisorientierung
- Basierung auf wissenschaftlicher Evidenz
- Angestrebte Nachhaltigkeit
- Multiplikationsorientierung
- Vermeidung von Redundanzen mit weiteren Angeboten



Tab. 2: **Schematische Darstellung der Mittel, Leistungen und Wirkungen der Suchtpräventionsstelle.**

Schliesslich erstellte Interface eine einfache Effizienzanalyse der Aktivitäten der Fachstelle. Die im Wirkungsmodell erfassten Outputs und Outcomes wurden in Beziehung zu den investierten Mittel (Inputs) gesetzt. Auf diese Weise konnte die Effizienz der verschiedenen Aktivitäten miteinander verglichen und die Zahl der erreichten Zielpersonen geschätzt werden. Zudem wurde abgeschätzt, welches der Beitrag der Fachstelle zur Erreichung der Impactziele war.

#### Fünftens: Synthese und Empfehlungen formulieren

Im letzten Schritt fasste Interface die Ergebnisse der Innen- und Aussensicht entlang der Fragestellungen (Qualität, Effizienz und Wirksamkeit der Aktivitäten sowie mögliche Doppelspurigkeiten) zusammen. Die Synthese wurde mit den Verantwortlichen der Fachstelle besprochen. Zudem erarbeitete Interface Empfehlungen zur Optimierung der Aktivitäten und zur strategischen Ausrichtung der Suchtpräventionsstelle. Die Fachstelle hat die Empfehlungen gegenüber den vorgesetzten Stellen kommentiert und aufgezeigt, ob und wie sie diese umzusetzen gedenkt.

#### Erfahrungen aus Sicht der Suchtpräventionsstelle

Die Leiterin der Suchtpräventionsstelle der Stadt Zürich war massgeblich an der Konzipierung und Durchführung der Standortbestimmung beteiligt. Sie schildert nachfolgend ihre Erfahrungen.

##### Nutzen der Standortbestimmung

Die Suchtpräventionsstelle konnte grossen Nutzen aus der Erarbeitung der Innensicht ziehen. Als besonders hilfreich erwies sich die Bündelung der über achtzig Dienstleistungsangebote in vier Bereiche mit elf Aktivitäten. Die Leistungen und Wirkungen in ein Wirkungsmodell einzuordnen half uns, die eigene Tätigkeit mit kritischen Augen zu betrachten und teilweise auch neu zu bewerten. Auch wurde auf diese Weise sichtbar, welche Wechselwirkungen zwischen den elf Aktivitäten bestehen und wie sich diese zum Nutzen der Zielgruppen gegenseitig befruchten. Es ergaben sich zudem deutliche Hinweise, wie wir Wirkung erzeugen.

Nicht minder spannend war die Aussensicht auf die Fachstelle. Die Bewertung vor dem Hintergrund der Präventionsforschung ermöglichte es, unsere Aktivitäten in die aktuelle wissenschaftliche Diskussion einzuordnen. Erfreulich war, dass der Suchtpräventionsstelle diesbezüglich ein gutes Zeugnis ausgestellt wurde. Für die politische Diskussion ist es zudem wichtig, dass die einfache Effizienzanalyse aufzeigte, dass sich Suchtprävention für die Stadt Zürich auch finanziell lohnt. Als schwieriger erwies sich die Beurteilung unserer Aktivitäten durch externe PartnerInnen. Da aus finanziellen Gründen nur fünf Personen befragt werden konnten, mussten diese so ausgewählt werden, dass eine Gesamtschau möglich wurde. Es

zeigte sich jedoch, dass diese nur eine partielle Sicht einbringen konnten. Die einzelnen Hinweise waren dennoch wertvoll, mussten aber teilweise relativiert werden, da sie sonst in der Gesamtauswertung zu viel Gewicht erhalten hätten.

##### Beurteilung des Aufwands

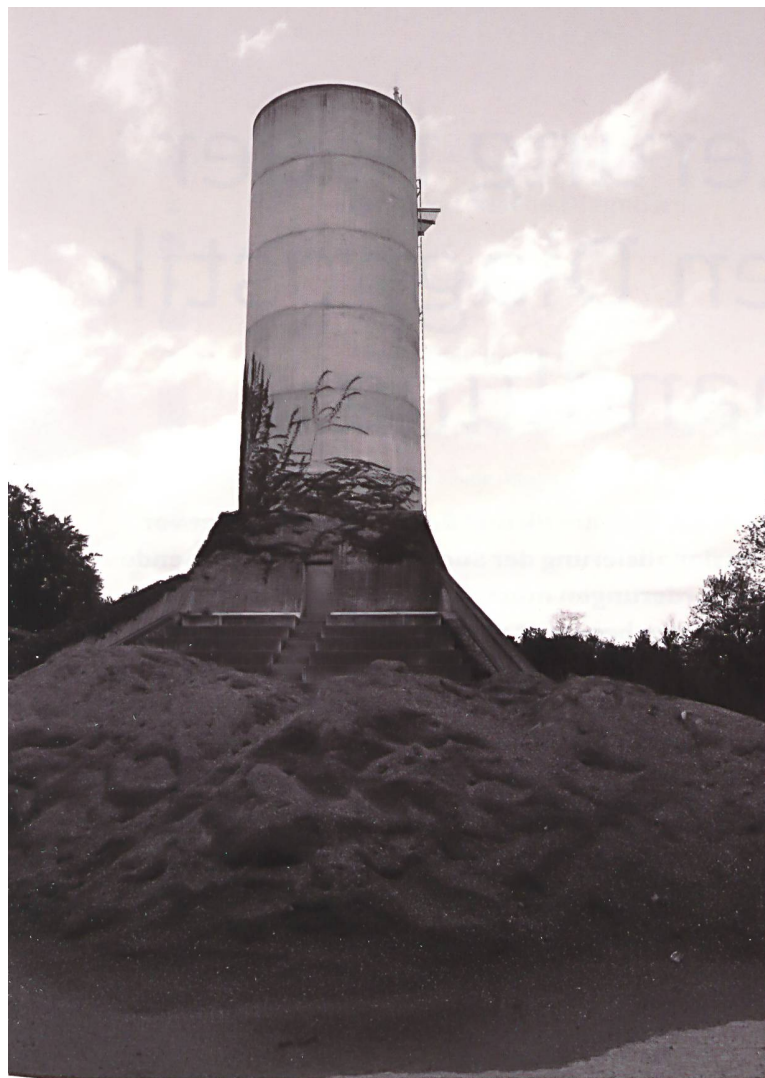
Die grosse Herausforderung der Standortbestimmung lag für uns darin, mit einem vertretbaren Aufwand den grösstmöglichen Nutzen zu generieren. Als immenser Kraftakt erwies sich insbesondere das Zusammentragen aller nötigen Informationen zur Überprüfung der Aktivitäten. Grundlagenpapiere, Projektkonzepte, Feedbackbogen, Evaluationsberichte, Gesetzestexte, Zeiterfassungs- und Rechnungstools mussten durchforstet werden, was gerade zu Beginn zu einigen Seufzern seitens der Mitarbeitenden führte. Dass der Auftrag für die Standortbestimmung sozusagen «von oben» kam, war für die Motivation deshalb fast Voraussetzung. Am Ende kamen die meisten Mitarbeitenden trotzdem zum Schluss, dass sich die investierten Stunden gelohnt hätten. Die Standortbestimmung förderte eine Masse an Informationen zu Tage, die wiederum zu einer langen Auflistung von Aktivitäten führte, die nicht wenige erstaunte. «Was, das alles machen wir? Unglaublich!», war der Tenor.

##### Chancen und Risiken des Vorgehens

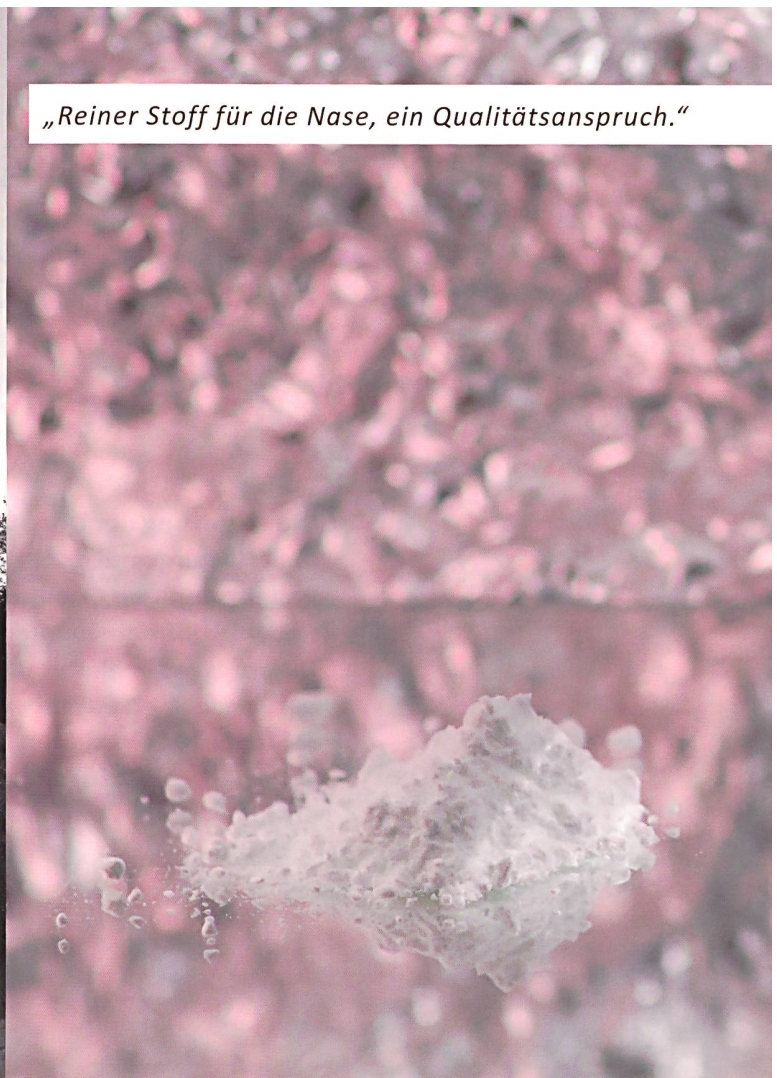
Als Ergebnis der Standortbestimmung lag der Fachstelle am Ende ein rund 60-seitiger Bericht mit einer konzisen Zusammenfassung und klaren Empfehlungen vor. Dieser wurde von Seiten des politischen Vorgesetzten äusserst wohlwollend zur Kenntnis genommen. Er erlaubt eine Gesamtschau der Tätigkeit der Fachstelle und zeigt auf, warum sie so handelt und wie sie es tut. Die Synthese attestiert der Fachstelle eine fachlich fundierte Arbeit, eine professionelle Kommunikation mit der Öffentlichkeit und ein hochstehendes Wissensmanagement. Das Verbesserungspotenzial, das geortet wurde, ist nachvollziehbar. Die drei Empfehlungen, die Interface zur Optimierung der Tätigkeiten formulierte, haben zu konkreten Massnahmen geführt, welche in den kommenden Jahren systematisch angegangen werden.

Das proaktive Vorgehen eröffnete der Suchtpräventionsstelle somit grosse Chancen: Einerseits konnte dem Auftraggeber wie auch dem zuständigen Stadtrat ein fundierter Leistungsausweis vorgelegt und aufgezeigt werden, welche Wirkungen erzielt wurden. Andererseits verfügt die Stelle dank dem Bericht nun über eine wertvolle Grundlage, um allfälliges Sparpotenzial zu orten und die Aktivitäten gezielt zu optimieren. Das Risiko, dass ein Teil des Angebots ohne genaue Prüfung weggespart werden müsste, konnte auf diese Weise verringert werden. Trotz des grossen Aufwandes hat sich somit die proaktive Durchführung der Standortbestimmung für die Fachstelle gelohnt. •





„Reiner Stoff für die Nase, ein Qualitätsanspruch.“



## Literatur

- Balthasar, A. (2012): Fremd- und Selbstevaluation kombinieren: Der «Critical Friend Approach» als Option. Zeitschrift für Evaluation ZfEv 11 (2): 173-198.
- Balthasar, A./Biebricher, M. (2008): Damit sie wissen was sie tun... Warum und wie offene Jugendarbeit bewerten? InfoAnimation 17.07.2008: 17-23.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung – BZgA (2013): Expertise zur Suchtprävention. Aktualisierte und erweiterte Neuauflage der «Expertise zur Prävention des Substanzmissbrauchs». Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung Band 46. Köln.
- Bundesamt für Gesundheit – BAG (2012): Das modulare QuaTheDA-Referenzsystem. Die Qualitätsnorm für die Suchthilfe, Prävention und Gesundheitsförderung. Revision Juli 2012. Bern.

## Endnoten

- 1 BAG 2012:17.
- 2 Balthasar 2012: 173-198.
- 3 Vgl. auch Balthasar/Biebricher 2008: 17-23.
- 4 Vgl. BZgA 2013.
- 5 Die Kriterien beruhen u.a. auf Angaben in der Publikation der BZgA 2013.

## Bücher zum Thema

### Qualität in der Medizin

Briefe zwischen einem Hausarzt und einer Ethnologin  
Andrea Abraham Bruno Kissling

**Qualität in der Medizin. Briefwechsel zwischen einem Hausarzt und einer Ethnologin**  
**Andrea Abraham/Bruno Kissling**  
**2015 (Juli), EMH Media, ca. 180 S.**

Qualität. Kaum ein Begriff der Gegenwart ist so ausgelaugt und wird so ungenau verwendet. In ihren Briefen reisen ein Hausarzt und eine Ethnologin diesem Begriff nach und führen die LeserInnen an bekannte und weniger bekannte Orte der Qualität in der Medizin. Die beiden zeigen eindrucksvoll, dass es DIE Qualität in der Medizin nicht gibt. Qualität ist etwas unfertiges, stetig werdendes, eine Idee, die unser Denken durchflieht, ein Ziel, das ÄrztInnen und PatientInnen gemeinsam anstreben. Das Ergebnis dieses Briefwechsels ist ein wissenschaftliches Buch in und allgemeinverständlicher Sprache, gleichermassen geeignet für Fachpersonen und ein interessiertes nichtmedizinisches Publikum.