

## Erarbeitung von Umsetzungsstrategien in sechs Schritten

Ein Leitfaden von Interface Politikstudien Forschung Beratung im Auftrag und in  
Zusammenarbeit mit der Fachstelle Evaluation und Forschung des Bundesamtes  
für Gesundheit

Luzern/Bern, im Juli 2014



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI

**Bundesamt für Gesundheit BAG**

Direktionsbereich Gesundheitspolitik

## INHALTSVERZEICHNIS

IMPRESSUM	4
EINFÜHRUNG	5
UMSETZUNGSSTRATEGIE: DIE SECHS SCHRITTE DER ERARBEITUNG	7
SCHRITT 1: VORBEREITENDE ARBEITEN	8
Teilschritt 1.1: Umsetzungsstrategie ja oder nein?	8
Teilschritt 1.2: Vorgehensplan	9
Weiterführende Literatur	10
SCHRITT 2: AUSRICHTUNG DER UMSETZUNGSSTRATEGIE II	
Teilschritt 2.1: Erarbeitung der Problemanalyse	11
Teilschritt 2.2: Erarbeitung der Umfeldanalyse	12
Teilschritt 2.3: Beschreibung der Vision	13
Teilschritt 2.4: Wahl der Handlungsoption(en)	14
Weiterführende Literatur	16
SCHRITT 3: ZIELE UND MASSNAHMEN	17
Teilschritt 3.1: Definition von Impactzielen	18
Teilschritt 3.2: Definition von Zielgruppen und Outcomezielen	19
Teilschritt 3.3: Definition von Outputzielen und Erstellung des Wirkungsmodells	21
Teilschritt 3.4: Beschreibung der Aktivitäten	23
Teilschritt 3.5: Beschreibung der Inputs	24
Weiterführende Literatur	25
SCHRITT 4: ERSTELLUNG DES EVALUATIONSKONZEPTS	27
Teilschritt 4.1: Beschreibung der Evaluationsziele	27
Teilschritt 4.2: Festlegung der Evaluationsfragen und der Evaluationsform	28
Weiterführende Literatur	30
SCHRITT 5: FINALISIERUNG UMSETZUNGSSTRATEGIE	32
Teilschritt 5.1: Zusammenführen der Elemente	32
Teilschritt 5.2: Vernehmlassung und Genehmigung der Umsetzungsstrategie	33
Weiterführende Literatur	33

SCHRITT 6: UMSETZUNG UND ÜBERPRÜFUNG DER STRATEGIE	34
Teilschritt 6.1: Erarbeitung und Umsetzung von operativen Plänen	34
Teilschritt 6.2: Überprüfung und Anpassung der Umsetzungsstrategie	35
Weiterführende Literatur	37
GLOSSAR	38
Weiterführende Literatur	41

IMPRESSUM

---

Erstellung/Überarbeitung:	2011/2014
Projektleitung bei Interface:	Prof. Dr. Andreas Balthasar, Manuela Oetterli
Projektleitung im BAG:	Herbert Brunold, Eva Bruhin, Fachstelle Evaluation und Forschung (E+F)
Bezug:	Fachstelle Evaluation und Forschung (E+F) Bundesamt für Gesundheit CH-3003 Bern evaluation@bag.admin.ch www.health-evaluation.admin.ch
Korrespondenzadresse:	Interface Politikstudien Forschung Beratung, Seidenhofstrasse 12 6003 Luzern Tel. 041 226 04 26 interface@interface-politikstudien.ch, www.interface-politikstudien.ch

## EINFÜHRUNG

## WAS VERSTEHEN WIR UNTER EINER STRATEGIE?

Im Hinblick auf die Erarbeitung von Strategien lassen sich grundsätzlich zwei Typen von Denkschulen unterscheiden: Die eine Denkschule betrachtet Strategien als systematisch *geplant*, die andere nimmt Strategien als in einem langfristigen Umsetzungsprozess *entstehend* wahr. Der hier vorliegende Leitfaden orientiert sich vornehmlich am ersten Typus.

*Wir verstehen unter dem Begriff „Strategie“ die Verhaltensweisen einer Organisation oder Organisationseinheit, welche in einem kontrollierten, formalen Prozess und unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Mittel vor der eigentlichen Umsetzung (mittel- bis langfristig) geplant werden.*

Die Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie (beispielsweise eines Präventionsprogramms) erfolgt in sechs Schritten. Den Ausgangspunkt für die Erarbeitung bildet die Strategie des Amtes und seiner Geschäftsfelder. Abgeleitet von diesen Zielen werden Ziele für die Umsetzungsstrategie definiert, Aktivitäten entwickelt und Ressourcen festgelegt. Die Umsetzungsstrategie wird schriftlich festgehalten und plangemäss umgesetzt. Erfahrungen, welche während der Umsetzung im Sinne eines Lernprozesses gesammelt werden, fliessen im Rahmen einer formalen Überarbeitung wiederum in die Umsetzungsstrategie oder allenfalls in die Strategie des Amtes oder einzelner Geschäftsfelder ein.

## WAS VERSTEHEN WIR UNTER EINER GUTEN UMSETZUNGSSTRATEGIE?

Eine gute Umsetzungsstrategie basiert auf den besten verfügbaren (wissenschaftlichen) Grundlagen, berücksichtigt die geltenden Rahmenbedingungen und ist bei den relevanten Stakeholdern breit abgestützt. Da die reale Welt zwar ein gewisses Mass an Vorausschau, aber auch ein bestimmtes Mass an Flexibilisierung bei der Umsetzung erfordert, ist die Erarbeitung einer guten Umsetzungsstrategie kein einmaliger Akt, sondern ein vielstufiger, immer wieder zu leistender Prozess. Eine wichtige Grundlage für solche Anpassungsprozesse liefern Evaluationen. Damit Evaluationen möglichst nützliche Ergebnisse liefern, sollten Umsetzungsstrategien evaluierbar, das heisst überprüfbar formuliert sein.

*Gute Umsetzungsstrategien sind evidenzbasiert, realistisch und überprüfbar bezüglich ihrer Wirkungen.*

## WIESO EIN LEITFADEN ZUR ERARBEITUNG EINER UMSETZUNGSSTRATEGIE?

---

Die Fachstelle Evaluation und Forschung des BAG will mit diesem Leitfaden ein praxisnahes Instrument zur Verfügung stellen, welches die Erarbeitung von guten Umsetzungsstrategien mittels Anleitung, einfachen Beispielen und Verweisen unterstützt.

*Eine gute Umsetzungsstrategie trägt zu besseren Entscheiden, einer höheren Effizienz und einer grösseren Wirksamkeit bei der Problemlösung bei und fördert die politische Unterstützung eines Vorhabens.*

## WER SOLL DEN LEITFADEN WIE NUTZEN?

---

*Die vorliegende Version des Leitfadens richtet sich an Personengruppen im Bundesamt für Gesundheit, die mit der Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie in einem bestimmten Aufgaben- respektive Themenbereich beauftragt sind.*

Wir bezeichnen diese Gruppen als „Strategieteams“ und die betroffenen Organisationen als „Organisationseinheiten“. Der Leitfaden kann den Strategieteams als Orientierungshilfe, als Nachschlagewerk oder als Arbeitsanleitung dienen. Zu diesem Zweck ist er in sechs aufeinander folgende Schritte zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie gegliedert und beinhaltet ein Glossar.

## UMSETZUNGSSTRATEGIE: DIE SECHS SCHRITTE DER ERARBEITUNG

1	Vorbereitende Arbeiten	1.1 Umsetzungsstrategie ja oder nein? 1.2 Vorgehensplan
2	Ausrichtung der Umsetzungsstrategie	2.1 Problemanalyse 2.2 Umfeldanalyse 2.3 Vision 2.4 Handlungsoptionen
3	Ziele und Massnahmen	3.1 Impactziele 3.2 Zielgruppen und Outcomeziele 3.3 Outputziele und Wirkungsmodell 3.4 Aktivitäten 3.5 Inputs
4	Evaluationskonzept	4.1 Evaluationsziele 4.2 Evaluationsfragen und -form
5	Finalisierung der Umsetzungsstrategie	5.1 Zusammenführung der Elemente 5.2 Vernehmlassung und Genehmigung
6	Strategieumsetzung und -überprüfung	6.1 Operative Pläne 6.2 Überprüfung und Anpassung der Umsetzungsstrategie

## SCHRITT 1: VORBEREITENDE ARBEITEN

Die Strategie des Amtes und seiner Geschäftsfelder bildet den Rahmen für die Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie in einem bestimmten Aufgaben- respektive Themenbereich.

# 1

Ziel von Schritt 1 ist die Identifizierung eines Problems oder Auftrags, welches/welcher die Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie überhaupt erforderlich macht. Fällt der Entscheid, einen Prozess zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie durchzuführen, positiv aus, wird dafür ein Vorgehensplan entwickelt. Insbesondere bei umfangreicheren Vorhaben sollten die übergeordneten Entscheidungsträger den Vorgehensplan genehmigen und einen schriftlichen Auftrag zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie erteilen.

### TEILSCHRITT 1.1: UMSETZUNGSSTRATEGIE JA ODER NEIN?

#### Beschreibung

Es gibt verschiedene Gründe für die Initiierung eines Prozesses zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie. Ein möglicher Ausgangspunkt bildet die Identifizierung eines Problems: Eine Organisationseinheit erkennt eine unbefriedigende Situation, die sie zu ändern versucht. Oder sie vermutet Chancen, die sie nutzen möchte. Oftmals basieren Prozesse zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie aber auch auf formellen Aufträgen, wie zum Beispiel einer neuen gesetzlichen Grundlage, oder es existieren organisationsinterne Vorgaben. In diesem ersten Teilschritt geht es darum, zu entscheiden, ob ein Strategieerarbeitungsprozess gestartet werden soll.

*Ausgangspunkt jeder Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie bildet die Identifizierung eines Problems bzw. das Vorliegen eines formellen Auftrags.*

#### Ziel

Problemidentifizierung und Entscheidungsfindung bezüglich der Initiierung eines Prozesses zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie

#### Produkt

Entscheid bezüglich Initiierung eines Prozesses zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie

#### Vorgehen

- 1 In einem ersten Schritt werden Schlüsselfragen im Zusammenhang mit der Problemidentifizierung beantwortet, wie zum Beispiel: Gibt es ein Problem? Wie lautet es? Wie sind die Intensität und das Ausmass? Wer ist davon betroffen? Welches sind die Gründe? In welche Strukturen ist das Problem eingebettet? Existiert ein Auftrag zur Lösung des Problems? Wer ist für die Problemlösung zuständig? Existieren bereits Erfahrungen im Umgang mit dem Problem? Sind Ressourcen zur Lösung des Problems vorhanden? Was erhofft man sich von der Lösung? Braucht es eine Umsetzungsstrategie zur Lösung?



- 2 Anschliessend wird gemeinsam mit den vorgesetzten Stellen darüber entschieden, ob basierend auf den gesammelten Informationen ein Prozess zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie in die Wege geleitet werden soll.

## TEILSCHRITT 1.2: VORGEHENSPLAN

### Beschreibung

Fällt der Entscheid hinsichtlich der Initiierung eines Prozesses zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie positiv aus, wird ein Vorgehensplan erstellt. Dieser Plan beinhaltet Ziel und Zweck des geplanten Prozesses, die Organisationsstruktur inklusive der Zusammensetzung des Strategieteams, die zeitliche Planung, die benötigten Ressourcen sowie die einzelnen Schritte des Prozesses. Der Plan wird bei den zuständigen Instanzen eingereicht, um die Genehmigung für die Durchführung des Prozesses einzuholen sowie die dafür benötigten Ressourcen zu beantragen.

*Zu Beginn der Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie wird ein Vorgehensplan erstellt und bei den zuständigen Instanzen eingereicht.*

### Ziel

Erstellen eines Vorgehensplans und Einholen einer Genehmigung für die Durchführung des Prozesses zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie

### Produkt

Vorgehensplan zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie, Genehmigung des Prozesses

### Vorgehen

- 1 In einem ersten Schritt wird das Team, welches den Prozess durchführt, bestimmt (das so genannte „Strategieteam“). Dieses Team kann klein sein und ausschliesslich aus Personen der betroffenen Organisationseinheit bestehen, oder es kann sehr umfassend sein und Vertreter/-innen aller relevanten Stakeholder einschliessen. In diesem Schritt wird auch geklärt, ob der Prozess zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie durch eine interne oder externe Fachperson geleitet werden soll.
- 2 Im zweiten Schritt werden eine Organisationsstruktur aufgezeichnet und die Rollen, Kompetenzen und Aufgaben innerhalb des Strategieteams definiert. Weiter werden die Zuständigkeiten zwischen dem Strategieteam, der BAG-Kaskade sowie allfälligen Externen geklärt. Bereits zu diesem Zeitpunkt soll darüber nachgedacht werden, in welchen Schritten der Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie relevante Stakeholder einbezogen werden sollen. Zudem wird der Einbezug der BAG-internen Unterstützungsangebote (Projektmanagement, Wissensmanagement, Evaluation und Forschung) geprüft und festgelegt. Dabei sollen immer auch die entsprechenden Erfahrungen aus anderen ähnlichen Prozessen einfließen.
- 3 Im dritten Schritt werden Ziel und Zweck des Prozesses zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie beschrieben. Es muss aufgezeigt werden, wie die geplante Umsetzungsstrategie in die strategischen Vorgaben des BAG (Strategie des Amtes und seiner Geschäftsfelder) und eventuell weiterer Trägerstrukturen eingebettet ist.

- 4 Im vierten Schritt werden die Meilensteine des Prozesses zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie beschrieben und terminiert. Dabei gilt es auch, die politisch-rechtlichen Verfahrensregeln der Bundesverwaltung sowie BAG-interne Bestimmungen (z.B. Vergabe von externen Beratungsmandaten) und deren zeitlichen Erfordernisse angemessen zu berücksichtigen. Zudem werden die für den Strategieerarbeitungsprozess benötigten personellen und finanziellen Ressourcen beziffert.
- 5 Im fünften Schritt wird geklärt, welche Entscheidungsinstanzen die im Prozess formulierte Umsetzungsstrategie abschliessend genehmigen werden (Bundesstellen, kantonale Konferenzen, zivilgesellschaftliche Umsetzungsakteure) und welche Anforderungen die Umsetzungsstrategie erfüllen muss, um diesen Instanzen zu genügen.
- 6 Im sechsten und letzten Schritt wird der Vorgehensplan schriftlich festgehalten und bei denjenigen Stellen eingereicht, welche den Prozess zur Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie genehmigen sollen.

#### WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Widmer, Thomas; Frey, Kathrin (2008): Erfolgsfaktoren der Programmentwicklung beim Bundesamt für Gesundheit. Synthesepapier. Institut für Politikwissenschaft der Universität Zürich.  
[www.bag.admin.ch/evaluation/01759/02074/04538/index.html?lang=de](http://www.bag.admin.ch/evaluation/01759/02074/04538/index.html?lang=de) (Zugriff am 7. Juni 2011)

## SCHRITT 2: AUSRICHTUNG DER UMSETZUNGSSTRATEGIE

# 2

Ziel von Schritt 2 ist die Festlegung der Ausrichtung der Umsetzungsstrategie. Zu diesem Zweck werden alle relevanten Informationen zur Problemstellung sowie zum Umfeld zusammengetragen und analysiert. Aufbauend auf diesen Grundlagen wird die Vision der Organisationseinheit in Bezug auf das zu lösende Public-Health-Problem beschrieben. Schliesslich werden Handlungsoptionen identifiziert, bewertet und ausgewählt. Obwohl die Teilschritte in der nachfolgenden Beschreibung chronologisch gegliedert sind, empfiehlt sich eine iterative Erarbeitung.

### TEILSCHRITT 2.1: ERARBEITUNG DER PROBLEMANALYSE

#### Beschreibung

*Ausgangspunkt jeder Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie bildet eine umfassende Problemanalyse.*

In diesem Teilschritt wird das Problem, welches in Teilschritt 1.1 identifiziert worden ist, inhaltlich analysiert. Wir definieren den Begriff „Problem“ als Abweichung des „Ist“ vom „Soll“. Ziel ist es, das Problem bezüglich seines Ausmasses (Intensität und Verbreitung), seiner Relevanz und Dringlichkeit, der Betroffenen, der Ursachen, der intervenierenden Faktoren und möglicher Handlungsfelder zu beschreiben und zu bewerten. Die Problemanalyse geschieht evidenzbasiert, das heisst, sie beruht auf den besten verfügbaren (wissenschaftlichen) Informationen, ist transparent und nachvollziehbar. Als Grundlage dienen wissenschaftliche Daten und Erkenntnisse aus Forschungsberichten und theoretischen Beiträgen in der Public-Health-Literatur sowie aus Projekt- und Evaluationsberichten zu (inter-)nationalen Strategien, Programmen und Projekten. Falls vorhanden fliessen auch statistische Daten aus Befragungen und anderen Erhebungen in die Analyse ein.

#### Ziel

Erstellung einer umfassenden Analyse des Problems auf nationaler und internationaler Ebene, der Ursachen des Problems sowie der Erfahrungen zur Problembewältigung

#### Produkt

Problemanalyse

#### Vorgehen

- 1 Das Strategieteam beschreibt den Auftrag zur Problemanalyse. Dieser beinhaltet zentrale zu bearbeitende Themen, beschreibt relevante Literatur und Quellen und nennt wichtige zu befragende Stakeholder.
- 2 Mit der eigentlichen Problemanalyse wird eine interne oder externe Fachperson/Arbeitsgruppe/Institution beauftragt. Diese erstellt einen Entwurf, welcher vom Strategieteam und/oder von weiteren Stakeholdern diskutiert, ergänzt und verabschiedet wird.

## TEILSCHRITT 2.2: ERARBEITUNG DER UMFELDDANALYSE

### Beschreibung

*Die Umfeldanalyse beschreibt den Kontext, in welchem das Public-Health-Problem und die Umsetzungsstrategie eingebettet sind.*

Die Analyse beinhaltet insbesondere folgende Elemente:

- *Analyse der gesetzlichen, politischen, finanziellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen:* Zu diesen Rahmenbedingungen zählen einerseits politische, rechtliche und institutionelle Vorgaben von Bund, Kantonen und Gemeinden sowie Vorgaben auf internationaler Ebene (WHO und EU). Oftmals beruht das Mandat, welches den Auslöser für die Entwicklung einer Umsetzungsstrategie bildet, auf einer gesetzlichen Grundlage. Andererseits sollen auch strategische und finanzielle Vorgaben der betroffenen Organisation sowie die gesellschaftliche Haltung gegenüber dem Public-Health-Problem analysiert werden.
- *Stakeholderanalyse:* Stakeholder sind Personengruppen oder Institutionen, die Berührungspunkte entweder (1) zum Public-Health-Problem, (2) zur Organisationseinheit oder (3) zur Umsetzungsstrategie, zu deren Umsetzung und deren Ergebnissen aufweisen. Eine Stakeholderanalyse hat zum Ziel, diese Gruppen/Institutionen zu identifizieren und deren Funktionen und Aktivitäten in Bezug auf die drei genannten Dimensionen zu beschreiben und zu beurteilen. Die Stakeholderanalyse zeigt unter anderem mögliche Partnerschaften, Allianzen und Interessenskonflikte auf und hat so einen Einfluss auf die Ausrichtung der Umsetzungsstrategie (z.B. im Zusammenhang mit der Bereitstellung von Ressourcen oder mit Zuständigkeiten und Kompetenzverteilungen).
- *SWOT-Analyse:* Die SWOT-Analyse ist eine Analyse der Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) der Organisationseinheit sowie der Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) in Bezug auf das Umfeld. Mittels Maximierung der Stärken und Chancen sowie der Minimierung der Schwächen und Risiken lassen sich geeignete Handlungsoptionen ableiten.

### Ziel

Durchführung einer umfassenden Analyse des Umfelds, in welche die Umsetzungsstrategie eingebettet ist.

### Produkt

Umfeldanalyse

### Vorgehen

- 1 Das Strategieteam beschreibt einen Auftrag zur Realisierung der Umfeldanalyse. Mit deren Leitung wird wiederum eine interne oder externe Fachperson beauftragt. Im Unterschied zur Problemanalyse wird das Strategieteam inhaltlich stärker einbezogen, insbesondere, wenn es um die Durchführung einer Stakeholder- und SWOT-Analyse geht.

- 2 Die vom Strategieteam beauftragte Person führt eine Recherche zu den politischen, rechtlichen, gesellschaftlichen, institutionellen und finanziellen Rahmenbedingungen des Public-Health-Problems durch und stellt die Grundlagen für das Strategieteam zusammen. Dieses diskutiert, überarbeitet und verabschiedet die Grundlagen.
- 3 Das Strategieteam identifiziert die wichtigsten Stakeholder in Bezug auf das Public-Health-Problem, die Organisationseinheit bzw. die geplante Umsetzungsstrategie. Anschliessend werden pro Stakeholder folgende Fragen beantwortet: Welche Funktion hat der Stakeholder in Bezug auf die drei erwähnten Dimensionen heute und in Zukunft? Welche seiner heutigen und zukünftigen Aktivitäten sind diesbezüglich relevant? Wo bestehen Synergiepotenziale, wo Interessenskonflikte? Wird der Stakeholder in die Umsetzungsstrategie einbezogen? Falls ja, wann und in welcher Form?
- 4 Das Strategieteam führt in Bezug auf das zu bearbeitende Problem eine SWOT-Analyse durch. Zu diesem Zweck beschreibt jedes Mitglied des Strategieteam die internen Stärken und Schwächen der Organisationseinheit in Bezug auf das zu lösende Problem. Anschliessend beschreibt jedes Mitglied günstige Rahmenbedingungen (externe Chancen), welche die Organisationseinheit bei der Problemlösung unterstützen können, und ungünstige Rahmenbedingungen (externe Gefahren), welche die Organisationseinheit behindern können. Die Listen werden im Strategieteam abgeglichen und gemeinsam diskutiert: Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können Stärken genutzt werden, sodass sich die Chancenrealisierung erhöht? Welchen Gefahren können mit welchen Stärken begegnet werden? Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Gefahren abzuwenden? Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden? Wo befinden sich Schwächen? Und wie kann man sich vor Schaden schützen?

### TEILSCHRITT 2.3: BESCHREIBUNG DER VISION

#### Beschreibung

*Eine Vision beschreibt einen idealen Zustand in unbestimmter Zukunft. Die Umsetzungsstrategie richtet sich nach dieser Vision aus.*

Eine Vision wird durch unsere Beurteilung, was möglich und wünschenswert ist, beeinflusst. Sie zeigt auf, wie sich die Welt verändert, wenn das der Umsetzungsstrategie zugrunde liegende Problem gelöst ist, und dient als Grundlage, um die Handlungsausrichtung, die Handlungsfelder sowie Ziele und Massnahmen zu formulieren.

#### Ziel

Entwicklung einer Vision

#### Produkt

Ausformulierte Vision

## Vorgehen

- 1 Jedes Mitglied des Strategieteams stellt sich folgende Fragen: Wie sieht die Welt aus, wenn es unserer Organisationseinheit gemeinsam mit weiteren Akteuren gelingt, das Public-Health-Problem zu lösen? Welche ideale Rolle nehmen wir dabei ein? Welche Unterstützung benötigen wir dazu?

Basierend auf den Antworten formuliert jedes Mitglied eine Vision für die Organisationseinheit in Bezug auf das zu lösende Problem.

- 2 Die verschiedenen Vorschläge werden zusammengetragen und diskutiert, und es wird eine gemeinsame Vision entworfen.

## TEILSCHRITT 2.4: WAHL DER HANDLUNGSOPTION(EN)

## Beschreibung

Ausgehend von der Problem- und Umfeldanalyse und im Hinblick auf die anzustrebende Vision identifiziert die Organisationseinheit eine oder mehrere Handlungsoptionen.

*Handlungsoptionen beschreiben die grundsätzlichen staatlichen Möglichkeiten, einen Beitrag zur Lösung des Public-Health-Problems innerhalb unterschiedlicher Bereiche zu liefern. Die Bereiche, in welchen die Umsetzungsstrategie aktiv werden will, – wir nennen sie „Handlungsfelder“ – können je nach Bedarf inhaltlich/thematisch definiert sein, sich auf Zielgruppen bzw. Ziele beziehen oder Settings umfassen (vgl. auch nachfolgendes Beispiel).*

Handlungsoptionen beziehen sich auf konkrete Handlungsfelder und können folgenden Typen staatlicher Aktivitäten zugeordnet werden (wobei deren Verbindlichkeit für die Zielgruppen graduell abnimmt): Einsatz von regulativen Instrumenten, das heisst von Geboten und Verboten; Setzen von positiven und negativen finanziellen Anreizen; Setzen von positiven und negativen Infrastrukturanreizen; Umsetzung von Kommunikationsmassnahmen; Koordination und Vernetzung von Akteuren sowie Bereitstellung von (Forschungs-)Grundlagen.

Die so erarbeiteten Handlungsoptionen werden sowohl einzeln wie auch in sinnvollen Kombinationen hinsichtlich mindestens zweier Kriterien bewertet, nämlich hinsichtlich der Effektivität und Effizienz und hinsichtlich der finanziellen, politischen, institutionellen und gesellschaftlichen Umsetzbarkeit. Basierend auf dieser Bewertung wird die erfolgversprechendste Handlungsoption bzw. eine Kombination von Handlungsoptionen ausgewählt.

## Ziel

Bestimmung einer geeigneten Handlungsoption bzw. einer Kombination von Optionen im Sinne eine Ausrichtung der Umsetzungsstrategie aufgrund der gesammelten Erkenntnisse

## Produkt

Handlungsoption bzw. eine Kombination von Optionen als Basis für die Ausrichtung der Umsetzungsstrategie

### Beispiel

Im Zentrum der Umsetzungsstrategie des Radonprogramms steht die Schaffung eines Markts für radonsicheres Bauen und Sanieren. Die Ziele des Programms können nur erreicht werden, wenn die Marktkräfte mobilisiert werden und die Baubranche ein Interesse an diesem Markt entwickelt. Das Radonprogramm will dieses Ziel auf zwei Arten erreichen: Einerseits soll die Nachfrage nach radonsicherem Bauen und Sanieren durch Messkampagnen, Öffentlichkeitsarbeit sowie Bauvorschriften stimuliert werden. Andererseits soll das Angebot an qualifizierten Fachleuten durch geeignete Aus- und Weiterbildungsmassnahmen geschaffen werden. Vor diesem Hintergrund wird sich der Bund in Zukunft auf die Entwicklung und Steuerung dieses Marktes konzentrieren. Der Aufwand für die individuelle Beratung von Hauseigentümern wird schrittweise reduziert. Das Radonprogramm wird somit in den Handlungsfeldern 1) Messung und Kartierung, 2) Bauvorschriften, 3) Baumassnahmen, 4) Ausbildung, 5) Kommunikation und 6) Programmleitung aktiv.<sup>1</sup>

### Vorgehen

- 1 Basierend auf den Ergebnissen der Problem- und Umfeldanalyse sowie der Vision identifiziert und beschreibt das Strategieteam eine oder mehrere Handlungsoptionen mittels Beantwortung folgender Fragen: Welchem staatlichen Aktivitätstyp und welchen Handlungsfeldern kann die Handlungsoption zugeordnet werden (vgl. nachfolgendes Raster)? Berücksichtigt die Option sowohl die Verhaltens- wie auch die Verhältnisebene? Welche weiteren Partner sind notwendig? Verfügen diese über die notwendigen Kompetenzen? Welche Ressourcen sind notwendig? Es ist darauf zu achten, dass in diesem Prozess die Ideen (noch) nicht bewertet, sondern möglichst verschiedenartige kreative Lösungen angedacht werden.

Handlungsoption a			
Aktivitätstypen	Handlungsfeld 1	Handlungsfeld 2	Handlungsfeld 3
Regulative Instrumente			
Finanzielle Anreize			
Infrastrukturaneize			
Kommunikationsmassnahmen			
Koordination und Vernetzung			
Bereitstellung von (Forschungs-)Grundlagen			

- 2 Anschliessend formuliert das Strategieteam Kriterien, nach welchen die Handlungsoption(en) bewertet wird/werden, insbesondere die Wirksamkeit und die finanzielle, politische, institutionelle und gesellschaftliche Umsetzbarkeit. Jedes Mitglied des Strategieteam bewertet die identifizierte(n) Handlungsoption(en) nach diesen Kriterien sowohl einzeln wie auch in einer sinnvollen Kombination.
- 3 Die bewerteten Handlungsoptionen werden im Strategieteam diskutiert. Welche Option wird aus welchen Gründen favorisiert? Welche Option wird bewusst aus-

<sup>1</sup> Vgl. Balthasar, A.; Oetterli, M. (2005): Nationales Radonprogramm Schweiz. Umsetzungskonzept 2005–2014, Luzern. Im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit.

geschlossen? Die erfolgversprechendste Option bzw. eine Kombination von Optionen wird gewählt.

#### WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Allison, Michael; Kaye, Jude (1997): Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook. Wiley, New York.
- Bryson, John M. (2004): Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement (3<sup>rd</sup> ed.). Jossey-Bass, San Francisco.
- Bryson, John M.; Alston, Farnum K. (1996): Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations (1<sup>st</sup> ed.). Jossey-Bass, San Francisco.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph (2007): Strategy Safari, eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Redline Wirtschaft, Heidelberg.
- Gesundheitsförderung Schweiz (2000–2011): quint-essenz: Qualitätsentwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention.  
<[www.quint-essenz.ch/de/](http://www.quint-essenz.ch/de/)> (Website, Zugriff am 7. Juni 2011)



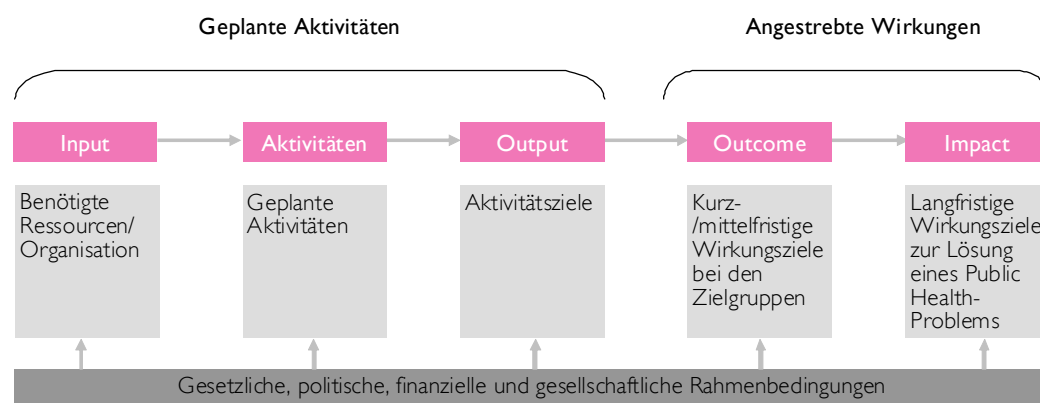
## SCHRITT 3: ZIELE UND MASSNAHMEN

## 3

*Zielsetzung des Schritts 3 ist es, ausgehend von der Problem- und Umfeldanalyse, der Vision und der strategischen Handlungsausrichtung, spezifische Ziele und Aktivitäten der Umsetzungsstrategie zu formulieren.*

Diese Erarbeitung erfolgt basierend auf einem so genannten Wirkungsmodell bzw. Logic Model, welches die Etappen der Wirkungsentfaltung einer Umsetzungsstrategie darstellt. Die Bestimmung von Indikatoren zur Zielerreichung ist ein integraler Bestandteil der Erarbeitung von Wirkungsmodellen. Aus Gründen der Einfachheit wird im vorliegenden Abschnitt jedoch auf explizite Angaben zur Bestimmung von Indikatoren verzichtet.

## Etappen der Wirkungsentfaltung einer Umsetzungsstrategie



*Ein Wirkungsmodell oder Logic Model beschreibt eine Vorstellung, wie Aktivitäten die Gesellschaft beeinflussen können.*

Das Wirkungsmodell stellt in der Regel eine Kette von „Wenn-dann-Beziehungen“ her: Wenn beispielsweise das Bundesamt für Gesundheit in dieser oder jener Weise aktiv wird, so verändert sich die Realität in dieser oder jener Weise. Entscheidend ist nicht alleine die Definition der Elemente des Wirkungsmodells, sondern deren logisches Ineinandergreifen. Erst dann sprechen wir von einem konsistenten Wirkungsmodell.

Die *Wirkungsrichtung* der Umsetzungsstrategie liest sich in der obigen Darstellung von links nach rechts, ausgehend vom Input über die Aktivitäten bis zu deren Wirkungsentfaltung auf Zielgruppenebene sowie im übergeordneten gesellschaftlichen Kontext zur Lösung des Public-Health-Problems. Nebst dem Zusammenhang der verschiedenen Ebenen der Wirkungsentfaltung untereinander können auch Abhängigkeiten von Zielen und Aktivitäten innerhalb einer Ebene auftreten. Beispielsweise kann bei einer Zielgruppe aufgrund einer bestimmten Aktivität kurzfristig eine direkte Wirkung eintreten (z.B. Wissenszuwachs), welche eine wichtige Voraussetzung für eine mittelfristig eintretende, indirekte Wirkung bei derselben Zielgruppe bildet (z.B. Verhaltensänderung).

aufgrund des Wissenszuwachses). Oder aber eine Zielgruppe der Umsetzungsstrategie hat eine so genannte „Mittler-“ bzw. „Multiplikatorenfunktion“ (bspw. Lehrpersonen) und beeinflusst in dieser Funktion weitere Zielgruppen bzw. Betroffene der Umsetzungsstrategie (wie z.B. Schüler/-innen). Zudem kann eine Verhaltensänderung bei einer Zielgruppe zu einer erwünschten Verhältnisänderung führen. Dies ist der Fall, wenn beispielsweise Schulbehörden für das Thema Tabakprävention sensibilisiert und dazu bewegt werden können (Verhaltensänderung), Pausenplatzordnungen zu erlassen, welche den Konsum von Tabakprodukten verbieten (Verhältnisänderung). Nicht zu vergessen sind dabei die erwünschten (z.B. Kostenersparnisse im Gesundheitswesen), aber auch unerwünschten Nebeneffekte (z.B. Stigmatisierung einer Zielgruppe) einer Strategie.

Die *Erarbeitungsrichtung* einer Umsetzungsstrategie erfolgt in umgekehrter Richtung von rechts nach links, und zwar in fünf Schritten: (1) Festlegung von übergeordneten Zielen bzw. Impactzielen; (2) Definition der Zielgruppen der Umsetzungsstrategie und Festlegung der anzustrebenden Wirkungs- bzw. Outcomeziele pro Zielgruppe; (3) Festlegung von Aktivitätszielen bzw. Outputzielen, sodass diese einen Beitrag zur Erreichung der vorgängig definierten Outcomeziele leisten können; (4) Beschreibung der Aktivitäten und (5) Definition der Zuständigkeiten und Mittel bzw. Inputs. Zwar wird in diesem Leitfaden die Erarbeitung von Zielen und Aktivitäten der Einfachheit halber als linearer Prozess dargestellt. In Wirklichkeit erfolgt dieser jedoch iterativ. Oftmals muss auf eine übergeordnete Ebene zurückgegangen werden, um bereits definierte Vorgaben an aktuelle Erkenntnisse anzupassen.

### TEILSCHRITT 3.1: DEFINITION VON IMPACTZIELEN

#### Beschreibung

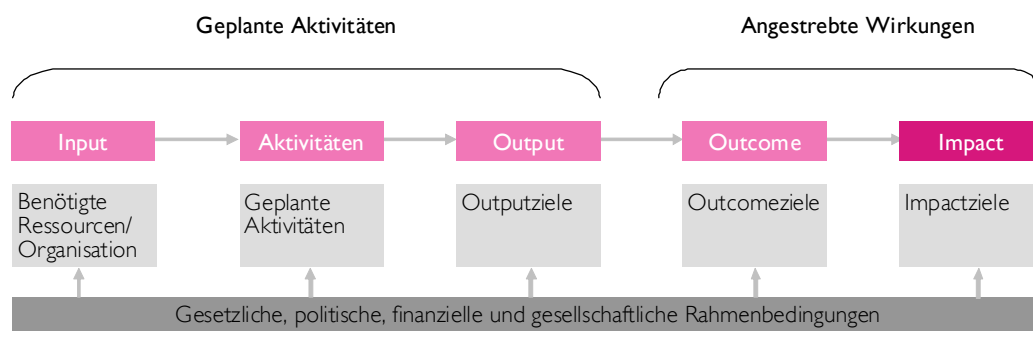
*Impacts beschreiben die erwünschte Veränderung im relevanten übergeordneten gesellschaftlichen Kontext zur Lösung des Public-Health-Problems, Impactziele die damit verbundenen Ziele.*

Impactziele lassen sich direkt von der Vision ableiten und sind oftmals mit der Vision identisch. Sie sind zeitlich beständig und geben die Grundausrichtung der Umsetzungsstrategie an. Impactziele können mittels der Umsetzungsstrategie in der Regel nicht direkt, sondern nur indirekt über die einzelnen Zielgruppen beeinflusst werden. Die Erreichung der Impactziele unterliegt nämlich vielen verschiedenen Einflussfaktoren. Idealerweise werden Impactziele so formuliert, dass deren Erreichungsgrad zu einem bestimmten Zeitpunkt überprüfbar ist. Dies bedeutet, dass für die wichtigsten Ziele sowohl ein Indikator (eine Messgrösse) als auch ein terminierter anzustrebender Zustand (Standard) festgelegt werden. Die ermittelte Messgrösse lässt sich entweder mit diesem festgelegten Standard im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs oder aber mit einem früheren Zustand im Sinne eines Längsschnittvergleichs oder mit einem anderen Gegenstand im Sinne eines Querschnittsvergleichs überprüfen.

#### Ziel

Definition von einem bis drei Impactzielen, zu deren Erreichung die Umsetzungsstrategie längerfristig einen Beitrag leisten will.

## Etappen der Wirkungsentfaltung: Impact



Produkt

Rund ein bis drei Impactziele

Beispiel

Impactziel: Das individuelle Radonrisiko in der Schweiz liegt bis 2014 unter  $10^{-3}$ /Jahr.

Indikator: Individuelles Radonrisiko in der Schweiz.

Standard: Bis 2014 unter  $10^{-3}$ /Jahr (Soll-Ist-Vergleich).<sup>2</sup>

Vorgehen

- 1 Jedes Mitglied des Strategieteams formuliert – abgeleitet von der Vision – maximal drei Impactziele (übergeordnete Wirkungen, welche bei den Betroffenen der Umsetzungsstrategie längerfristig erreicht werden sollen).
- 2 Die gesammelten Impactziele werden vom Strategieteam diskutiert. Anschliessend werden rund ein bis drei Impactziele ausgewählt sowie entsprechende Indikatoren und Standards festgelegt.

## TEILSCHRITT 3.2: DEFINITION VON ZIELGRUPPEN UND OUTCOMEZIELEN

Beschreibung

*Veränderungen, welche die Umsetzungsstrategie kurz- oder mittelfristig bei den einzelnen Zielgruppen bewirken kann, nennt man Outcomes und die damit verbundenen Ziele Outcomeziele.*

Outcomeziele werden immer in Bezug auf spezifische Zielgruppen, deren Verhalten oder deren Einflussnahme auf Verhältnisse definiert. Diese Zielgruppen können einem oder mehreren Handlungsfeldern zugeordnet werden und umfassen beispielsweise einzelne Bevölkerungsgruppen, aber auch andere Akteure, wie zum Beispiel Institutionen der öffentlichen Hand, NGOs oder Private. Sie können von der Umsetzungsstrategie entweder direkt oder aber indirekt über so genannte Mittler bzw. Multiplikatoren anvisiert werden. Ziel ist es, Einfluss auf das Wissen, die Einstellung oder das Verhalten

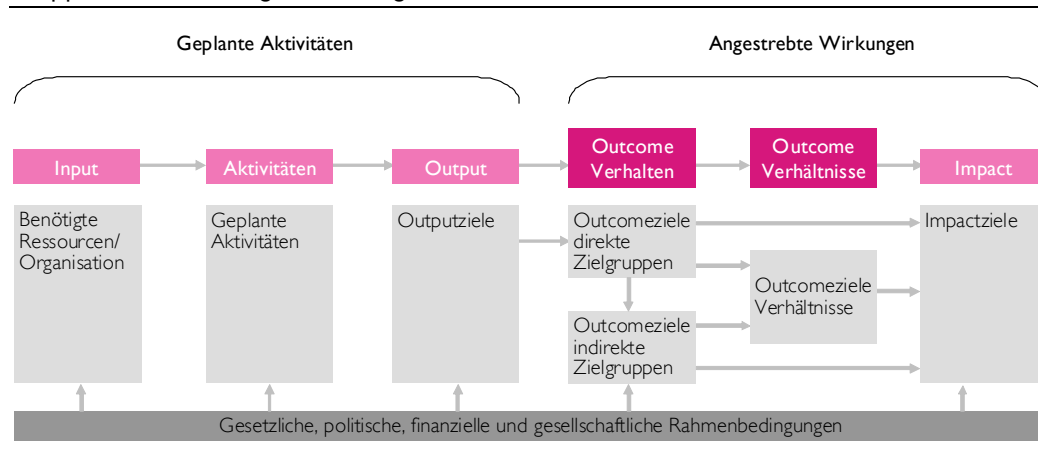
<sup>2</sup> Vgl. Balthasar, A.; Oetterli, M. (2005): Nationales Radonprogramm Schweiz. Umsetzungskonzept 2005–2014, Luzern. Im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit.

dieser Zielgruppen zu nehmen. Oftmals wird angestrebt, dass mittels einer Verhaltensänderung einer Zielgruppe – beispielsweise einer Behörde – eine Verhältnisänderung bewirkt wird, indem die Zielgruppe ihre gesetzgeberischen Kompetenzen in Bezug auf das zu lösende Public-Health-Problem ausschöpft, geeignete Massnahmen in ihren eigenen politischen Strategiepapieren verankert, die Anliegen der Umsetzungsstrategie mit anderen Sektorpolitiken verbindet („multisektorieller Ansatz“) oder Stellung nimmt zu kantonalen oder nationalen gesetzlichen Vorstössen. Outcomeziele sollten möglichst realistisch formuliert sein und einen zukünftigen, terminierten Zustand aufzeigen, dessen Erreichung überprüft werden kann. Aus diesem Grund empfiehlt sich, für die wichtigsten Outcomeziele ebenfalls Indikatoren und Standards festzulegen (vgl. Teilschritt 3.1).

### Ziel

Identifizierung der relevanten Zielgruppen der Umsetzungsstrategie innerhalb der einzelnen Handlungsfelder und von einem bis drei Outcomezielen auf Ebene Verhalten und Verhältnis (wenn möglich mit entsprechenden Indikatoren und Standards) pro Zielgruppe

### Etappen der Wirkungsentfaltung: Outcome



### Produkt

Ein bis drei Outcomeziele pro Zielgruppe auf Ebene Verhalten und Verhältnis

### Beispiel

**Outcomeziel:** Der Anteil der Rauchenden in der Wohnbevölkerung der Schweiz ist bis 2012 um 20%, d.h. von 29 (2007) auf rund 23%, gesunken.

**Indikator:** Anteil Rauchender in der Schweiz.

**Standard:** Senkung des Anteils von 29 (2007) auf 23% (2012) (Längsschnittvergleich).<sup>3</sup>

### Vorgehen

- 1 Ausgehend von den Impactzielen notieren die Mitglieder des Strategieteam potentielle Zielgruppen der Organisationseinheit, welche durch spezifische Massnahmen

<sup>3</sup> Vgl. Bundesamt für Gesundheit (2008): Nationales Programm Tabak 2008–2012, Bern.

innerhalb der einzelnen Handlungsfelder erreicht werden und welche einen Einfluss auf die Impactziele ausüben können.

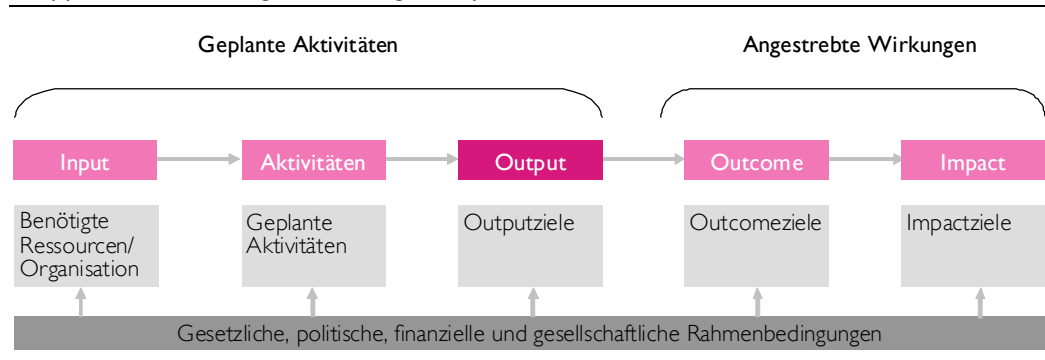
- 2 Die Zielgruppen werden vom Strategieteam gruppiert und bezüglich verschiedener Kriterien bewertet, wie zum Beispiel: Welche Zielgruppen haben den grössten Einfluss auf die Erreichung der Impactziele? Welche Zielgruppen sind potenziell gut zu erreichen? Wo ist der beste Kosten-Nutzen-Effekt zu vermuten?
- 3 Pro Impactziel werden in der Regel maximal drei Zielgruppen ausgewählt. Für jede Zielgruppe werden ein bis drei kurz- bzw. mittelfristige Outcomeziele formuliert. Es soll darauf geachtet werden, dass die Zielgruppen in den Zielen erwähnt und die Ziele möglichst überprüfbar formuliert werden.

### TEILSCHRITT 3.3: DEFINITION VON OUTPUTZIELEN UND ERSTELLUNG DES WIRKUNGSMODELLS

#### Beschreibung

Nachdem die Impact- und Outcomeziele der Umsetzungsstrategie festgelegt worden sind, werden nun die Aktivitätsziele (Outputziele) der Organisationseinheit definiert und alle Ziele in einem Wirkungsmodell dargestellt.

#### Etappen der Wirkungsentfaltung: Output



*Outputs beschreiben die sichtbaren Resultate der Aktivitäten der Umsetzungsstrategie und Outputziele die damit verbundenen Ziele.*

Outputs sind Produkte und Leistungen, welche die Umsetzungsstrategie zuhanden der Zielgruppen erbringen will. Typische Outputs sind beispielsweise die Kontakte zu Fachstellen, ausgestellte Verfügungen usw. Outputziele zeigen demnach auf, welche Leistungen und Produkte die Organisationseinheit in welcher Qualität und Quantität erbringen muss, um die Outcomeziele bei den einzelnen Zielgruppen zu erreichen. Diese Outputziele sollten wiederum überprüfbar formuliert sein. Zudem sollen wiederum geeignete Indikatoren und Standards festgelegt werden.

## Ziel

Definition von Outputzielen, welche die zu erbringenden Leistungen der Organisationseinheit und gegebenenfalls weiterer Akteure beschreiben, sowie Darstellung aller Ziele in einem Wirkungsmodell.

## Produkt

Wirkungsmodell mit einem bis drei Outputzielen pro Outcomeziel

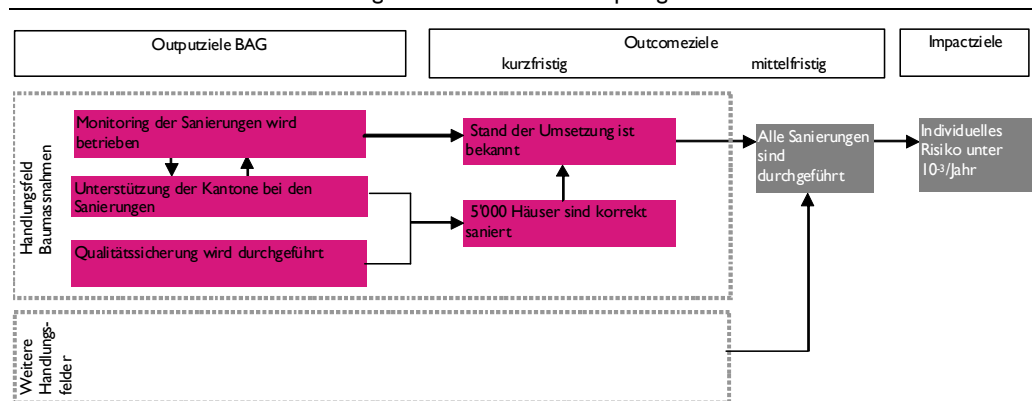
## Beispiel

**Outputziel:** In den Bereichen Ernährung und Bewegung, Alkohol und Tabak werden die relevanten AkteurInnen bis 2008 kontaktiert und motiviert, das Thema Migration und Gesundheit in ihre Arbeit zu integrieren.

**Indikator:** Anteil kontaktierter und motivierter AkteurInnen in den genannten Bereichen.

**Standard:** alle relevanten AkteurInnen bis 2008 (Soll-Ist-Vergleich).<sup>4</sup>

## Ausschnitt aus einem Wirkungsmodell des Radonprogramms



Quelle: Balthasar, Andreas; Oetterli, Manuela (2005): Nationales Radonprogramm Schweiz, Umsetzungskonzept 2005–2014, Luzern.

## Vorgehen

- 1 Das Strategieteam formuliert für jedes Outcomeziel ein bis drei Outputziele. Um Outputziele formulieren zu können, müssen die Handlungsoptionen gewählt (vgl. Teilschritt 2.4) und bereits eine Vorstellung über die zugrunde liegenden Aktivitäten bestehen (vgl. Teilschritt 3.4).
- 2 Die bisher definierten Impact-, Outcome- und Outputziele werden in Form eines Wirkungsmodells aufgezeichnet und die Wirkungszusammenhänge mittels Pfeilen zwischen den einzelnen Zielebenen sichtbar gemacht.
- 3 Anschliessend wird überprüft, ob das Wirkungsmodell kohärent ist: Ist jedem Outcomeziel ein Outputziel vorgeschaltet? Wenn die Outputziele erreicht werden,

<sup>4</sup> Vgl. Balthasar, A.; Oetterli, M.; Rüfli, Ch. (2007): Massnahmenplan Migration und Gesundheit. Phase II: 2008–2013, Luzern. Im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit.

können dann auch die Outcomeziele erreicht werden? Gibt es Lücken oder Widersprüche? Wie hängen die einzelnen Output- bzw. Outcomeziele voneinander ab? Wo bestehen Synergien?

- 4 Zuletzt kann mittels des untenstehenden Rasters pro Handlungsfeld oder Zielgruppe überprüft werden, welche Aktivitäten in Bezug auf welche Ziele durchgeführt werden.

Aktivitätstypen	Handlungsfeld 1 oder Zielgruppe a	Handlungsfeld 2 oder Zielgruppe b	Handlungsfeld 3 oder Zielgruppe c
Regulative Instrumente			
Finanzielle Anreize			
Infrastrukturaneize			
Kommunikationsmassnahmen			
Koordination und Vernetzung			
Bereitstellung von (Forschungs-)Grundlagen			

### TEILSCHRITT 3.4: BESCHREIBUNG DER AKTIVITÄTEN

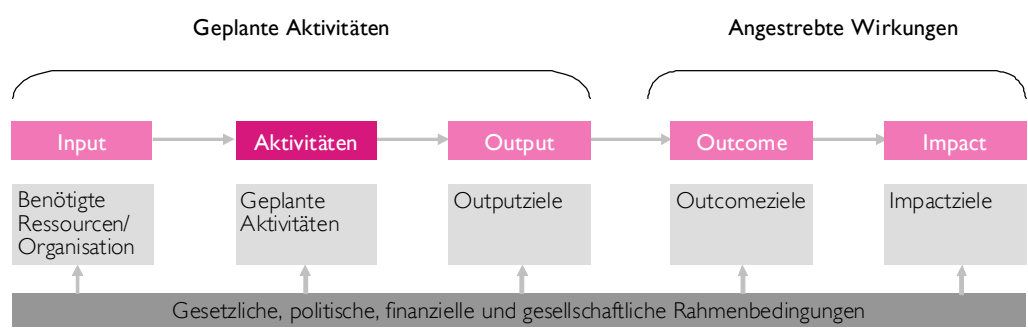
#### Beschreibung

Im Folgenden werden die konkreten Aktivitäten der Umsetzungsstrategie festgelegt und beschrieben. Dies sind alle Projekte und Massnahmen, welche im Rahmen der Strategie umgesetzt werden. Sie lassen sich einerseits verschiedenen Handlungsfeldern und andererseits unterschiedlichen staatlichen Aktivitätstypen zuordnen.

*Die Aktivitäten dienen der Erreichung der Outputziele.*

Idealerweise erfolgt die Festlegung der Aktivitäten evidenzbasiert und unter Berücksichtigung der geltenden politischen, rechtlichen, institutionellen und finanziellen Rahmenbedingungen. Die Beschreibung der Aktivitäten beinhaltet im Minimum folgende Kategorien: Beschreibung der entsprechenden Projekte bzw. Massnahmen, zugehöriges Outputziel, zuständiger Akteur, benötigte Mittel, grober Zeitplan.

## Etappen der Wirkungsentfaltung: Aktivitäten



### Ziel

Beschreibung der zielführenden Aktivitäten pro Outputziel

### Produkt

Pro Outputziel Beschreibung der Aktivitäten

### Vorgehen

- 1 Pro Outputziel beschreibt das Strategieteam die dazugehörigen Aktivitäten (vgl. nachfolgendes Raster). Diese Beschreibung umfasst zudem, welche Akteure für die Erreichung des entsprechenden Outputziels zuständig sind (unter Berücksichtigung ihrer Kompetenzbereiche), wie viele personelle und finanzielle Mittel benötigt werden und wie der grobe Zeitplan für die Umsetzung aussieht. Ein Akteur kann dabei für mehrere Aktivitäten bzw. Outputziele zuständig sein.

Name Aktivität	Beschreibung Projekt/Massnahmen	Zugehöriges Outputziel	Zuständige Akteure	Benötigte Mittel (finanziell/personell)	Grober Zeitplan

## TEILSCHRITT 3.5: BESCHREIBUNG DER INPUTS

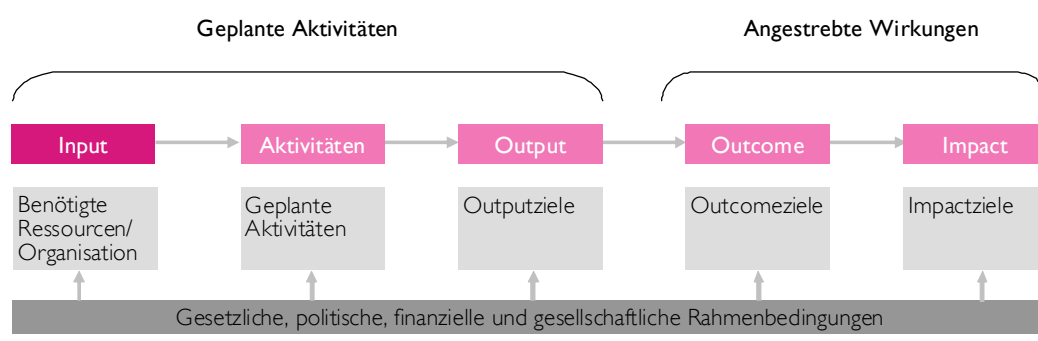
### Beschreibung

Im letzten Teilschritt von Schritt 3 werden die für die Durchführung der Aktivitäten benötigten Inputs definiert, sofern diese nicht bereits vorgegeben sind.

*Die Inputs umfassen die für die Strategieumsetzung notwendigen personellen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen.*



## Etappen der Wirkungsentfaltung: Input



Bezüglich der personellen und finanziellen Ressourcen sollen die benötigten Mittel über die Laufzeit der Strategieumsetzung sowie die entsprechenden Quellen aufgezeigt werden. Beim Entscheid darüber, welche Stakeholder aktiv in die Umsetzungsstrategie eingebunden werden sollen, sind den Überlegungen bezüglich der Erschliessung zusätzlicher Ressourcen Rechnung zu tragen. Bezüglich der organisatorischen Ressourcen ist auf eine klare Definition der Zuständigkeiten unter Berücksichtigung der vorhandenen Kompetenzen zu achten. Insbesondere im Schweizer Gesundheitswesen fallen viele Aufgaben in die Kompetenz der Kantone. Dieser Tatsache muss bei der Planung und Umsetzung entsprechender Aktivitäten auf Seite des Bundes Rechnung getragen werden. Weiter müssen geeignete Prozesse definiert werden, welche bei der Umsetzung des Vorhabens zu berücksichtigen sind. Dabei kann es sich um bereits etablierte oder aber auch um neu zu schaffende Prozesse handeln.

### Ziel

Definition der notwendigen Inputs für die Umsetzungsstrategie

### Produkt

Beschreibung der finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen, der Zuständigkeiten und Kompetenzen sowie der Prozesse

### Vorgehen

- 1 Für jede Aktivität werden die für die Umsetzung benötigten finanziellen und personellen Ressourcen, die für die Umsetzung zuständigen Akteure sowie deren Kompetenzen und die damit benötigten Prozesse beschrieben, inklusive einem Organigramm und dem Budget.

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Rieder, Stefan (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern. <[www.interface-politikstudien.ch/de/projekte\\_publicationen/publikationen/04\\_04\\_flag.php](http://www.interface-politikstudien.ch/de/projekte_publicationen/publikationen/04_04_flag.php)> (Zugriff am 7. Juni 2011)

- W.K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, Michigan, USA. <[www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/Logic-Model-Development-Guide.aspx](http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/Logic-Model-Development-Guide.aspx)> (Zugriff am 7. Juni 2011)

## SCHRITT 4: ERSTELLUNG DES EVALUATIONSKONZEPTS

## 4

*Zielsetzung von Schritt 4 ist es, basierend auf dem erstellten Wirkungsmodell ein Konzept zu erarbeiten, wie die Zielerreichung der Umsetzungsstrategie überprüft werden soll.*

Ein gutes Wirkungsmodell bildet die Grundlage für die Messung des Erfolgs der Umsetzungsstrategie. Dazu werden die Ziele und der Zweck der geplanten Evaluation beschrieben, die Evaluationsfragen bestimmt und eine geeignete Evaluationsform gewählt. Spätestens zum jetzigen Zeitpunkt sollte die Fachstelle Evaluation und Forschung des BAG in die Erarbeitung der Umsetzungsstrategie einbezogen werden.

## TEILSCHRITT 4.1: BESCHREIBUNG DER EVALUATIONSZIELE

## Beschreibung

*Das Ziel der Evaluation einer Umsetzungsstrategie ist die wissenschaftliche und empirisch gestützte Beurteilung des Konzepts (Vorgehensplan), der Umsetzung der dazugehörigen Massnahmen (Aktivitäten) und/oder der Wirksamkeit.*

Eine Evaluation kann, je nach zugrunde liegenden Bedürfnissen, zu verschiedenen Zwecken und Zeitpunkten eingesetzt werden: Sie kann bei den Planungs- und Erarbeitungsschritten der Umsetzungsstrategie helfen, die Ziele der Umsetzungsstrategie – in Relation zu den verfügbaren Ressourcen – zu klären, wenn nötig neu zu definieren und die Ausrichtung der Strategie zu überprüfen. In der Pilotphase der Strategieumsetzung kann sie den Erfolg oder Misserfolg der umgesetzten Massnahmen analysieren und Entscheidungsgrundlagen für die Weiterführung bzw. Optimierung der Umsetzungsstrategie liefern. In der Konsolidierungsphase der Strategieumsetzung kann sie rückwirkend die Leistungen der Strategie beurteilen und die Wirkungen der Massnahmen messen. Oftmals geschieht dies im Sinne einer Legitimation bzw. Rechenschaftslegung gegenüber den Entscheidungsträgern.

## Ziel

Beschreibung der Ziele und des Zwecks der Evaluation sowie Festlegung der Adressaten der Evaluation

## Produkt

Ziele und Zweck sowie Adressaten der Evaluation

## Beispiel

Die Evaluation der Strategie M+G soll namentlich (1) der Verbesserung der Wirksamkeit der Strategie und deren Umsetzung dienen; (2) einen Lernbeitrag leisten (besseres

Verständnis der eigenen Arbeitsweise); (3) Entscheidungsgrundlagen für das weitere Vorgehen liefern.<sup>5</sup>

Vorgehen

- 1 Das Strategieteam formuliert in Zusammenarbeit mit der Fachstelle Evaluation und Forschung des BAG die Ziele der geplanten Evaluation und benennt die Hauptadressaten der Evaluationsergebnisse. Dabei werden unter anderem folgende Fragen beantwortet: Was will das zu evaluierende Projekt erreichen? Wofür sollen die Evaluationsresultate verwendet werden? Geht es um die Neuorientierung oder Modifikation, um das Überdenken der Zielsetzung oder gar um den möglichen Abbruch des Projekts? Wer sind die Hauptadressaten der Evaluation?

#### TEILSCHRITT 4.2: FESTLEGUNG DER EVALUATIONSFRAGEN UND DER EVALUATIONSFORM

Beschreibung

Sind die Ziele der Evaluation einmal festgelegt, geht es darum, Fragen zu formulieren, welche die Evaluation beantworten soll, und die Form zu bestimmen, welche zur Beantwortung der Fragen führt.

*Grundsätzlich sollte eine Evaluation immer nach der Relevanz, Kohärenz, Wirksamkeit (einschliesslich Effektivität als Grad der Zielerreichung), Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und nach Kontexteinflüssen fragen.*

Je nach Stand der Umsetzung stehen unterschiedliche *Evaluationsfragen* im Zentrum des Interesses:

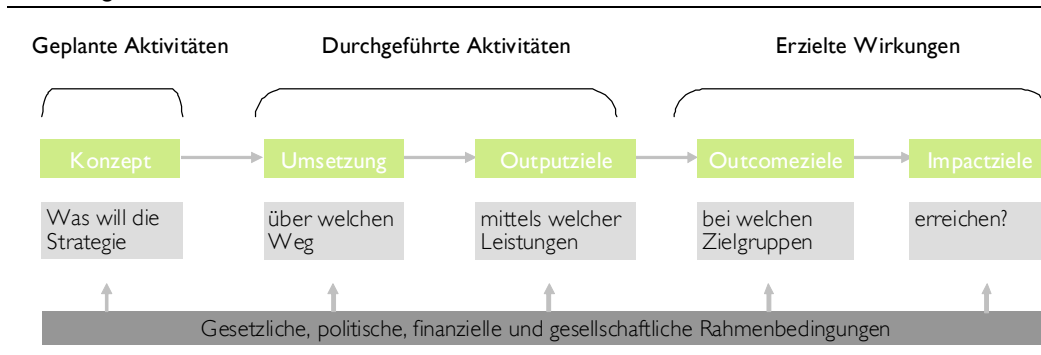
- In der *Erarbeitungsphase* einer Umsetzungsstrategie wird die Evaluation in Form einer Ex-ante-Analyse eingesetzt, um den Bedarf abzuklären und die mutmasslichen künftigen Wirkungen der Umsetzungsstrategie abzuschätzen, wie zum Beispiel: Welches sind die möglichen Auswirkungen der geplanten Umsetzungsstrategie? Zudem dient die Evaluation dazu, die Datenverfügbarkeit zu prüfen und sicherzustellen (Evaluierbarkeit der Umsetzungsstrategie).
- In der *Pilotphase* der Strategieumsetzung untersucht die Evaluation, mit welchem Erfolg die Aktivitäten durchgeführt werden. Zudem ermöglicht sie eine Einschätzung darüber, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Umsetzungsstrategie ihre Ziele erreichen wird: Werden die Zielgruppen erreicht? Werden die Projekte/Massnahmen wie geplant umgesetzt? Können die gesetzten Ziele auf diese Weise erreicht werden? Was sind die förderlichen, welches die hinderlichen Faktoren? Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten? Müssen Ziele modifiziert werden? Treten unvorhergesehene Effekte auf? Welches sind die Gründe dafür?
- In der *Konsolidierungsphase* der Strategieumsetzung konzentriert sich die Evaluation mehr auf Wirkungs- und Effizienzfragen: Erreicht die Umsetzungsstrategie ih-

<sup>5</sup> Vgl. Balthasar, A.; Oetterli, M.; Rüfli, Ch. (2007): Massnahmenplan Migration und Gesundheit. Phase II: 2008–2013, Luzern. Im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit.

re Ziele? Ist sie effektiv? Unter welchen Bedingungen? Wie ist die Effizienz des Mitteleinsatzes zu beurteilen? Welches sind positive und welches negative Nebeneffekte?

Diese Fragen können ebenfalls den verschiedenen Ebenen eines Wirkungsmodells zugeordnet werden. Im Gegensatz zum Wirkungsmodell, welches für die Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie verwendet wird, beinhaltet das Wirkungsmodell der Evaluation anstelle der Ebenen Input und Aktivitäten die Ebenen Konzept und Umsetzung. Untenstehende Darstellung verdeutlicht, dass die Evaluation zwischen der *Planung* der Strategieaktivitäten und -ziele und deren tatsächlichen *Realisierung* und *Wirkung* unterscheidet.

#### Wirkungsmodell der Evaluation



Die *Evaluationsform* hängt davon ab, welchem Zweck eine Evaluation dient, welches Ziel sie verfolgt und welche Fragen sie zu beantworten hat. Grundsätzlich kann zwischen Selbstevaluationen und Fremdevaluationen unterschieden werden. *Selbstevaluationen* werden von Personen durchgeführt, welche gleichzeitig mit der Strategieumsetzung betraut sind. Sie können ausschliesslich intern oder in Zusammenarbeit mit einer externen Fachperson durchgeführt werden, welche gemeinsam mit den Strategieverantwortlichen ein geeignetes Selbstevaluationsinstrument etabliert und bei Bedarf den Prozess moderiert. *Fremdevaluationen* werden von Fachpersonen durchgeführt, welche nicht in die Strategieumsetzung einbezogen sind.

#### Ziel

Erarbeitung von Evaluationsfragen und Entscheid über die Evaluationsform

#### Produkt

Evaluationsfragen und Wahl der Evaluationsform

#### Beispiel

Fragestellungen an die externe Evaluation: 1. Inwiefern hat das NPTP seine Ziele erreicht? Welche Ergebnisse wurden erzielt? 2. Inwiefern tragen das NPTP und das BAG (über das NPTP) zur Kohärenz und Wirksamkeit der Tabakpräventionspolitik bei, angesichts der Zielerreichung a) im Bereich des Aufbaus einer strategischen Führungsrolle? b) im Bereich der Koordination der Akteure? c) im Bereich der Sensibilisierung der kantonalen und eidgenössischen Behörden? d) im Bereich der eidgenössischen und

kantonalen Gesetzgebung? Um diese Ziele zu erfüllen, hatte die Evaluation die Kompetenzverteilung und die Partnerschaften, das Programmmanagement des BAG, die unterstützten Projekte sowie die Relevanz und die Wirksamkeit der gesamten Umsetzungsstrategie zu untersuchen.<sup>6</sup>

#### Vorgehen

- 1 Das Strategieteam macht in einem ersten Schritt eine Auslegeordnung der möglichen Fragen auf allen Ebenen der Umsetzungsstrategie (Konzept, Umsetzung, Output, Outcome, Impact und Kontext).
- 2 Die Fragen werden anschliessend vom Strategieteam priorisiert. Gemeinsam mit der Fachstelle Evaluation und Forschung des BAG werden die Evaluationsfragen und die geeignete Evaluationsform bestimmt.

#### WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Balthasar, Andreas (2010): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. *German Policy Studies* (forthcoming).
- Balthasar, Andreas (2000): Evaluationssynthesen: Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen. *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation*, 11(1): 13–25.
- Bundesamt für Gesundheit (Hrsg.) (1997): Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation. Bundesamt für Gesundheit, Bern.  
<<http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=de>> (Zugriff am 14. Juni 2011)
- Beywl, Wolfgang; Kehr, Jochen; Mäder, Susanne; Niestroj, Melanie (2007): Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen. Reihe *Hiba-Weiterbildung*, 20: *Qualifizierung und Beschäftigung in NRW*, Bd. 26. Heidelberger Institut Beruf und Arbeit (hiba), Darmstadt.
- Lipczinsky, Malte (1996): PEMU – Ein Einstieg. Reihe *Arbeitshilfen zu Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung*. Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA, Bern.
- Meier, Claudia; Cloetta, Bernhard; Dinichert, Marc (1997): Leitfaden für die Selbstevaluation in der Projektarbeit: mit einem Beispiel aus der Suchtprävention. Schweizerische Fachstelle für Alkohol- und andere Drogenprobleme, Lausanne.
- Widmer, Thomas (2005): Leitfaden für Wirksamkeitsüberprüfungen beim Bund: Instrument zur Qualitätssicherung, gestützt auf die Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards). Bundesamt für Justiz, Bern. <[www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=de](http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=de)> (Zugriff am 7. Juni 2011)

<sup>6</sup> Vgl. Evaluation des nationalen Programms zur Tabakprävention NPTP 2001–2005/2007, Zusammenfassung des Schlussberichts vom 6. Februar 2007.

- W.K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, Michigan, USA. <[www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/Logic-Model-Development-Guide.aspx](http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/Logic-Model-Development-Guide.aspx)> (Zugriff am 7. Juni 2011)

## SCHRITT 5: FINALISIERUNG DER UMSETZUNGSSTRATEGIE

# 5

Zielsetzung von Schritt 5 ist es, die Umsetzungsstrategie schriftlich festzuhalten und genehmigen zu lassen. Sind verschiedene Stellen in die Umsetzung der Strategie einbezogen, wird die Strategie zur Stellungnahme unterbreitet und überarbeitet. Zum Schluss wird die Strategie bei den zuständigen Entscheidungsinstanzen eingereicht, um zu erwirken, dass diese genehmigt und die Ressourcen für deren Umsetzung gesprochen werden.

### TEILSCHRITT 5.1: ZUSAMMENFÜHREN DER ELEMENTE

#### Beschreibung

In diesem Teilschritt werden die einzelnen Elemente der Umsetzungsstrategie zusammengeführt. Falls dies nicht bereits in einem früheren Schritt geschehen ist, ist dies der späteste Zeitpunkt, um den Prozess der Umsetzungsstrategie zu öffnen und sich die Unterstützung wichtiger Stakeholder im Hinblick auf die Umsetzung zu sichern. Dabei gilt es, sicherzustellen, dass die Erwartungen dieser Stakeholder an die Partizipation sowie die Erwartungen des Strategieteam an die Stakeholder vorgängig geklärt sind.

*Das Schlussprodukt dieses Teilschritts soll eine kohärente, realistische und evaluierbare Umsetzungsstrategie sein.*

#### Ziel

Zusammenführen der einzelnen Strategieelemente

#### Produkt

Schriftliches Dokument

#### Vorgehen

- 1 Die einzelnen Elemente, welche in den vorhergehenden Schritten erarbeitet worden sind, werden nun vom Strategieteam in einem kohärenten Dokument zusammengestellt. Die vorliegende Struktur des Leitfadens kann als Basis zur Erstellung des Dokuments dienen.
- 2 Falls die Umsetzungsstrategie mit verschiedenen Stakeholdern diskutiert und deren Inputs integriert werden sollen, ist es wichtig, vorgängig die gegenseitigen Erwartungen zu klären.
- 3 Die schriftlich festgehaltene Umsetzungsstrategie wird zum Schluss hinsichtlich der Kohärenz, ihrer Realisierbarkeit und Evaluierbarkeit geprüft und allenfalls angepasst.



## TEILSCHRITT 5.2: VERNEHMLASSUNG UND GENEHMIGUNG DER UMSETZUNGSSTRATEGIE

### Beschreibung

*Bei der Genehmigungsphase handelt es sich um einen formalisierten Prozess.*

Es ist wichtig, dass die jeweiligen Bestimmungen des Genehmigungsprozesses bekannt sind, sodass die Verfahrensregeln und vorgesehenen Entscheidungswege und Fristen eingehalten werden können. Ein Bundesratsentscheid beispielsweise erfordert eine vorgängige Ämterkonsultation und ein Mitberichtsverfahren (vgl. Gesetzgebungsleitfaden des Bundesamtes für Justiz). Weiter ist zu berücksichtigen, dass bei heiklen politischen Themen politische Widerstände auftreten können. Weiter konkurrenzieren zahlreiche weitere Themen um die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger und somit die öffentlichen Mittel. Somit sollten den politischen Rahmenbedingungen und Ereignissen auch während der Genehmigungsschritte grosse Aufmerksamkeit geschenkt werden. Zudem kann sich in der Genehmigungsphase das Umfeld oder gar das Problem selber verändern. Wichtig sind in diesem Zusammenhang kurze, klare Botschaften zuhanden der Entscheidungsträger.

### Ziel

Genehmigung des Strategiedokuments durch die zuständigen Entscheidungsträger sowie Bereitstellung der benötigten Ressourcen

### Produkt

Genehmigung und Ressourcen liegen vor.

### Vorgehen

- 1 Das Strategieteam informiert sich frühzeitig über das Genehmigungsverfahren und leitet dieses rechtzeitig in die Wege.
- 2 Während des Verfahrens beobachtet das Strategieteam die Rahmenbedingungen, in welche die Umsetzungsstrategie eingebettet ist. Es reagiert mit geeigneten (Kommunikations-)Massnahmen auf sich abzeichnende Veränderungen.

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Widmer, Thomas; Frey, Kathrin (2008): Erfolgsfaktoren der Programmentwicklung beim Bundesamt für Gesundheit. Synthesepapier. Institut für Politikwissenschaft der Universität Zürich. <[www.bag.admin.ch/evaluation/01759/02074/04538/index.html?lang=de](http://www.bag.admin.ch/evaluation/01759/02074/04538/index.html?lang=de)> (Zugriff am 7. Juni 2011)
- Bundesamt für Justiz BJ (Hrsg.) (2007): Gesetzgebungsleitfaden. Leitfaden für die Ausarbeitung von Erlassen des Bundes (3., nachgeführte Auflage). BJ, Bern. <[www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat\\_buerger/legistik/gleitf-d.pdf](http://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat_buerger/legistik/gleitf-d.pdf)> (Zugriff am 7. Juni 2011)

## SCHRITT 6: UMSETZUNG UND ÜBERPRÜFUNG DER STRATEGIE

## 6

*Ziel von Schritt 6 ist es, operative Pläne für die Umsetzung der Strategie zu formulieren. Zudem sollen der Grad der Zielerreichung regelmässig überprüft und falls notwendig Anpassungen an der Umsetzungsstrategie vorgenommen werden.*

## TEILSCHRITT 6.1: ERARBEITUNG UND UMSETZUNG VON OPERATIVEN PLÄNEN

## Beschreibung

*Sobald die Umsetzungsstrategie von der zuständigen Stelle genehmigt ist und die erforderlichen Ressourcen bereitstehen, wird die Strategie in jährliche operative Pläne und Budgets heruntergebrochen.*

Zu diesem Zweck werden die Aktivitäten, das heisst die Projekte und Massnahmen, in Jahresaktivitäten aufgeteilt und mit entsprechenden Teilzielen versehen, welche mit den Output- und Outcomezielen der Umsetzungsstrategie kompatibel sind. Weiter werden für alle Jahresaktivitäten die verantwortlichen Akteure bezeichnet und die für die Umsetzung benötigten personellen und finanziellen Ressourcen aufgeführt. Die operativen Pläne werden anschliessend umgesetzt.

## Ziel

Erarbeitung von jährlichen operativen Plänen und Budgets, welche im betreffenden Jahr umgesetzt werden.

## Produkt

Operative Pläne und Budgets

## Vorgehen

- 1 Basierend auf einem geeigneten Raster (Beispiel siehe unten) „brechen“ das Strategieteam bzw. die mit der Strategieumsetzung betraute Organisationseinheit die jeweiligen Aktivitäten auf das betreffende Jahr herunter. Zu diesem Zweck wird – ausgehend von den in der Umsetzungsstrategie festgelegten Output- und Outcomezielen, Indikatoren und Standards für diese Aktivitäten – beschrieben, was im betreffenden Jahr konkret geleistet werden soll. Es wird ein Standard festgelegt, welcher in diesem Jahr erreicht und dessen Erreichung auch überprüft werden soll. Zudem werden die für die vorgesehenen Jahresaktivitäten benötigten personellen und finanziellen Mittel im betreffenden Jahr beschrieben.

Angaben gemäss Umsetzungsstrategie			Operativer Plan für das Jahr xy		
Name der Aktivität gemäss Strategie	Zuständiger Akteur gemäss Strategie	Outputziel, Indikator und Standard gemäss Strategie	Welcher Output soll im Jahr xy konkret geleistet werden?	Welcher Standard (bezogen auf Output) soll im Jahr xy erreicht werden?	Benötigte finanzielle/ personelle Mittel für das Jahr xy?

2 Die operativen Pläne werden anschliessend umgesetzt.

## TEILSCHRITT 6.2: ÜBERPRÜFUNG UND ANPASSUNG DER UMSETZUNGSSTRATEGIE

### Beschreibung

*Die für die Umsetzung zuständige Organisationseinheit prüft periodisch den Fortschritt der Umsetzung der Aktivitäten.*

Zu diesem Zweck stehen ihr zwei Instrumente zur Verfügung: Controlling und Evaluation.

- Das *Controlling* stellt ein Instrument zur operativen Führung und Steuerung eines Programms oder Projekts dar. Es sammelt Informationen, welche über den Umsetzungsstand einer Strategie, das heisst den Zielerreichungsgrad und Ressourcenverbrauch, Auskunft geben. Controllingdaten alleine liefern jedoch keine Begründungen und keine Erkenntnisse bezüglich der Verknüpfung von Ursache und Wirkung. Diese Verknüpfung leistet erst die Evaluation. Als Grundlage für die Sammlung und Bewertung von Controllingdaten dienen zum Beispiel die operativen Pläne inklusive Budgets, welche jährlich erstellt werden. Idealerweise überprüft das Strategieteam jeweils im Herbst, bevor die operativen Pläne und Budgets für das Folgejahr erstellt werden, den Umsetzungsstand der Strategie. Zu diesem Zweck werden die Jahresziele in diesen Plänen überprüft und die neuen Jahrespläne an die Ergebnisse der Überprüfung angepasst.
- Anders als das Controlling fragt die *Evaluation* nach Gründen für einen bestimmten Zustand, reflektiert diese Gründe und versucht, Wirkungszusammenhänge herzustellen. Dabei kann sie sich – falls vorhanden – sowohl auf Controllingdaten (oder Monitoringdaten) stützen als auch eigene Datenerhebungen durchführen. Evaluationsergebnisse bilden die ideale Grundlage für die Überprüfung und gegebenenfalls Modifikation einer Umsetzungsstrategie. Aus diesem Grund sei dem Strategieteam empfohlen, die Erreichung der Jahresziele nicht nur im Sinne eines Controllings zu überprüfen, sondern den Stand der Aktivitäten im Rahmen einer jährlichen Selbstevaluation zu reflektieren, nach Gründen zu fragen und gegebenenfalls Anpassungen an der Umsetzungsstrategie vorzunehmen. Falls eine Fremdevaluation durchgeführt wird, dienen die Ergebnisse je nach Zeitpunkt der

Durchführung eher der Optimierung des Konzepts und der Umsetzung oder aber der Rechenschaftslegung.

Ziel

Überprüfung und wenn nötig Anpassung der Umsetzungsstrategie an neue Erkenntnisse

Produkt

Etabliertes Controlling- und/oder Evaluationssystem, überarbeitete Umsetzungsstrategie

Vorgehen

- 1 Die mit der Umsetzung der Strategie betraute Organisationseinheit überprüft im Rahmen ihres Controllings jährlich die Umsetzung der operativen Pläne. Basierend auf den Ergebnissen (Ziele erreicht/nicht erreicht) werden Schlussfolgerungen für die Erstellung der operativen Pläne des Folgejahres gezogen. Idealerweise werden die Ergebnisse im Rahmen einer Selbstevaluation und gegebenenfalls mit externer Moderation reflektiert und Fragen zu Wirkungszusammenhängen beantwortet (vgl. nachfolgendes Selbstevaluationsraster).

<b>Organisation und Zusammenarbeit</b>	
Hat sich die Umsetzungsorganisation bewährt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
Wenn teilweise oder nein: Weshalb nicht?	
Welche Massnahmen zur Verbesserung der Organisation wurden getroffen?	
<b>Ziel xy</b>	
Wie lautet das Ziel xy?	
Welcher Zielebene lässt sich dieses zuordnen?	<input type="checkbox"/> Outputziel <input type="checkbox"/> Outcomeziel
Wurde das Ziel erreicht? Grad der Zielerreichung?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
Indikator:	
Standard:	
Art der Erhebung:	
Falls teilweise/nein: Wieso nicht? Muss das Ziel angepasst werden? Begründung?	
<b>Aktivitäten zur Erreichung des Ziels xy</b>	
Welche Aktivitäten zur Erreichung des Ziels xy wurden durchgeführt?	
Konnten diese Aktivitäten plangemäss durchgeführt werden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
Falls teilweise/nein: Wieso nicht? Müssen die Aktivitäten angepasst werden? Begründung?	
<b>Ausblick</b>	
Welche sind die Stärken bei der Umsetzung der Strategie?	
Welches sind die Schwächen bei der Umsetzung?	
Welche Chancen könnten sich in Zukunft eröffnen?	
Welche Risiken können sich in Zukunft ergeben?	
Welche zentralen Folgerungen ergeben sich für die weitere Strategieumsetzung?	

- 2 Basierend auf den Ergebnissen der Selbst- bzw. der Fremdevaluation überprüft das Strategieteam bzw. die für die Umsetzung zuständige Organisationseinheit, ob eine Anpassung der Umsetzungsstrategie notwendig ist. Falls ja, wird bei den zuständigen Stellen eine Genehmigung zum Start eines Strategieüberarbeitungsprozesses eingeholt (vgl. Teilschritt 1.2).

#### WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Balthasar, Andreas (2005): Was ist Evaluation und für wen evaluieren wir? [Ein Beitrag zum Thema „Evaluation und Politik“]. *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation*, 16(1), 65–80.
- Läubli, Marlène; Bardin Arigoni, Gabriella; Bussmann, Werner (2004): Définitions des termes « évaluation, controlling et monitoring ». Groupe de contact interdépartemental « évaluation des effets » (Interdepartementale Kontaktgruppe « Wirkungsprüfungen » [IDEKOWI]), s. l.  
<[www.bag.admin.ch/evaluation/index.html?lang=de](http://www.bag.admin.ch/evaluation/index.html?lang=de)> (Zugriff am 7. Juni 2011)
- Widmer, Thomas (2005): Leitfaden für Wirksamkeitsüberprüfungen beim Bund: Instrument zur Qualitätssicherung, gestützt auf die Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards). Bundesamt für Justiz, Bern. <[www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=de](http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=de)> (Zugriff am 7. Juni 2011)

## GLOSSAR

Aktivität	Programme, Projekte und Massnahmen, welche im Rahmen der Strategie umgesetzt werden. Sie lassen sich einerseits verschiedenen Handlungsfeldern und andererseits unterschiedlichen staatlichen Aktivitätstypen zuordnen.
Aktivitätstypen	Es können folgende staatliche Typen von Aktivitäten unterschieden werden: Einsatz von regulativen Instrumenten (Geboten und Verboten); Setzen von positiven und negativen finanziellen Anreizen; Setzen von positiven und negativen Infrastrukturanreizen; Umsetzung von Kommunikationsmassnahmen; Koordination und Vernetzung von Akteuren; Bereitstellung von (Forschungs-)Grundlagen.
Controlling	Instrument zur operativen Führung und Steuerung eines Programms oder Projekts. Das Controlling sammelt Informationen, welche über den Umsetzungsstand einer Strategie (Zielerreichungsgrad und Ressourcenverbrauch) Auskunft geben.
Effektivität	Ein Mass dafür, ob bzw. in welchem Ausmass eine staatliche Massnahme die Wirkungen erzielt, die sie erzielen soll (Grad der Zielerreichung).
Effizienz	Ein Mass dafür, wie wirtschaftlich Inputs (personelle, finanzielle, organisatorische Ressourcen) eingesetzt werden, um die gewünschten Outputs und Outcomes zu erzielen.
Evaluation	Das Ziel einer Evaluation ist die wissenschaftliche und empirisch gestützte Beurteilung der Konzeption, der Umsetzung und/oder der Wirksamkeit einer Strategie.
Evaluationsform	Diese hängt davon ab, welchem Zweck eine Evaluation dient, welches Ziel sie verfolgt und welche Fragen sie zu beantworten hat. Grundsätzlich kann zwischen Selbstevaluationen und Fremdevaluationen unterschieden werden.
Evaluationsfrage	Kernfragen einer Evaluation fokussieren die Relevanz (Bedarfs-/Bedürfnisgerechtigkeit/Angemessenheit), die Wirksamkeit, die Wirtschaftlichkeit, die Nachhaltigkeit, die Kohärenz (Stimmigkeit/Widerspruchsfreiheit) einer Strategie und ihrer Umsetzung sowie Kontext- und Prozesseinflüsse.
Evaluiierbarkeit	Analyse im Vorfeld einer geplanten Evaluation, um abzuschätzen, ob und wieweit diese aufgrund der Datenverfügbarkeit, der anzuwendenden Methodik (→Messbarkeit) und mit den

	zur Verfügung stehenden Ressourcen machbar ist, um die Evaluationsfragen verlässlich zu beantworten.
evidenzbasiert	Das Vorgehen beruht auf den besten verfügbaren (wissenschaftlichen) Informationen, ist transparent und nachvollziehbar.
Fremdevaluation	Fremdevaluationen werden von Fachpersonen durchgeführt, welche nicht in die Strategieumsetzung einbezogen sind.
Handlungsfeld	Handlungsfelder sind Bereiche, in welchen die Strategie aktiv wird. Diese können je nach Bedarf inhaltlich/thematisch definiert sein, sich auf Zielgruppen oder Ziele beziehen oder Settings umfassen.
Handlungsoption	Handlungsoptionen beschreiben die grundsätzlichen staatlichen Möglichkeiten, einen Beitrag zur Lösung des Public-Health-Problems zu liefern. Handlungsoptionen definieren sich über die eingesetzten Aktivitätstypen und die bearbeiteten Handlungsfelder.
Impact	Impacts beschreiben die erwünschte Veränderung im relevanten übergeordneten gesellschaftlichen Kontext zur Lösung eines Public-Health-Problems.
Impactziel	Ziele, welche die Strategie auf übergeordneter Ebene erreichen will.
Indikator	Indikator sind qualitative oder quantitative Messgrößen, um beispielsweise den Erreichungsgrad eines Ziels zu überprüfen.
Input	Die Inputs umfassen die für die Strategieumsetzung notwendigen personellen, finanziellen und strukturellen/organisatorischen Ressourcen.
Logic Model	Ein Wirkungsmodell oder Logic Model beschreibt eine Vorstellung, wie Aktivitäten die Gesellschaft beeinflussen können.
Operativer Plan	Operative Pläne stellen die Grundlage für die operative Umsetzung der Strategie dar. Sie enthalten die auf jährliche Ziele, Massnahmen und Budgets „heruntergebrochenen“ Aktivitäten der Strategie und definieren die Zuständigkeiten und notwendigen organisatorischen Ressourcen. Die Umsetzung von operativen Plänen wird regelmässig in einem standardisierten Controlling überprüft.
Outcome	Outcomes beschreiben Veränderungen, welche die Strategie

	kurz- oder mittelfristig bei den einzelnen Zielgruppen bewirkt.
Outcomeziel	Ziele, welche die Strategie auf Zielgruppenebene erreichen will.
Output	Outputs beschreiben die sichtbaren Resultate der Strategieaktivitäten, das heisst die Leistungen und Produkte der mit der Strategieumsetzung betrauten Organisationseinheit und deren Partner.
Outputziel	Ziele, welche die Strategie in Bezug auf die zu erbringenden Leistungen und die zu liefernden Produkte erreichen will.
Problemanalyse	Beschreibung und Bewertung des Problems bezüglich seines Ausmasses (Intensität und Verbreitung), seiner Relevanz und Dringlichkeit und bezüglich der Betroffenen, der Ursachen, der intervenierenden Faktoren und möglicher Handlungsfelder.
Ressourcen	Personelle, organisatorische und finanzielle Mittel, welche für die Strategieumsetzung benötigt werden.
Selbstevaluation	Evaluation einer staatlichen Massnahme, welche von Personen durchgeführt wird, die gleichzeitig mit deren Umsetzung betraut sind.
Stakeholder	Stakeholder sind Personengruppen oder Institutionen, die Berührungspunkte entweder zum Public-Health-Problem, zur Organisationseinheit oder zur Strategie, deren Umsetzung und Ergebnisse aufweisen.
Stakeholderanalyse	Eine Stakeholderanalyse hat zum Ziel, diese Gruppen oder Institutionen zu identifizieren und deren Funktionen und Aktivitäten in Bezug auf die drei oben genannten Dimensionen zu beschreiben und zu beurteilen.
Strategie	Zielgerichtete Verhaltensweisen einer Organisation oder Organisationseinheit, welche in einem kontrollierten, formalen Prozess und unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Mittel vor der eigentlichen Umsetzung geplant werden.
Strategieteam	Team, welches den Strategieerarbeitungsprozess durchführt.
Strategische Ausrichtung	Vision und gewählte Handlungsoption(en), welche sich aus der Problem- und Umfeldanalyse ergeben.
SWOT-Analyse	Die SWOT-Analyse ist eine Analyse der Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) der Organisationseinheit sowie der Chancen (Opportunities) und Bedrohungen (Threats) aus



dem Umfeld.

Umfeldanalyse	Die Umfeldanalyse beschreibt den Kontext, in welchem das Public-Health-Problem und die Strategie eingebettet sind.
Vision	Eine Vision beschreibt einen idealen Zustand in unbestimmter Zukunft, nach welchem sich die Strategie ausrichtet.
Vorgehensplan	Plan, welcher den Strategieerarbeitungsprozess beschreibt und bei den zuständigen Instanzen eingereicht wird, um die Genehmigung für dessen Durchführung sowie die dafür benötigten Ressourcen zu erwirken.
Wirkungsmodell	Ein Wirkungsmodell oder Logic Model beschreibt eine Vorstellung, wie Aktivitäten die Gesellschaft beeinflussen können.
Ziele	Die spezifischen, im Einzelnen definierten und operationalisierten (das heisst messbar gemachten) Ziele einer staatlichen Massnahme.

#### WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- Bundesamt für Gesundheit BAG (Hrsg.) (2005): Glossar von Evaluationsbegriffen. BAG, Bern.  
<<http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02603/index.html?lang=de>> (Zugriff am 15. Juni 2011)