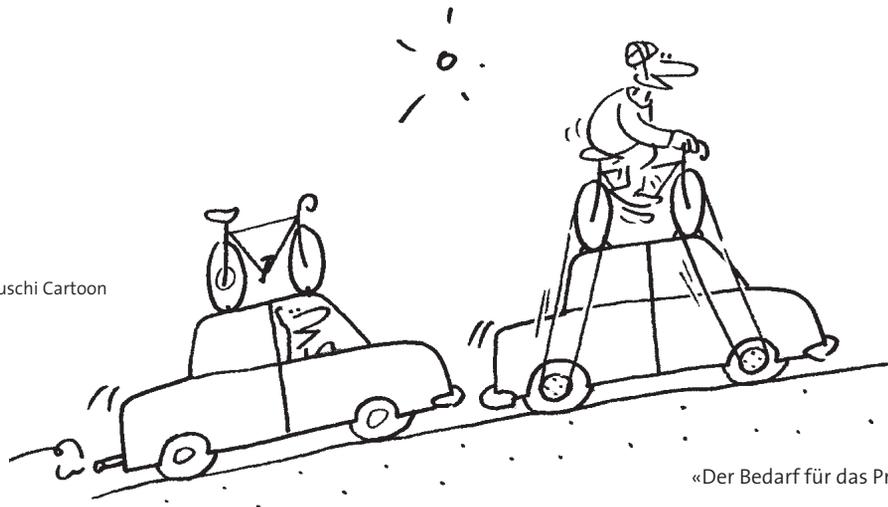


Pfuschi Cartoon



«Der Bedarf für das Projekt ist ausgewiesen»

Qualitätsentwicklung in Projekten / 1. Folge: Qualitätskriterien unter der Lupe

Warum die gute Absicht nicht genügt

Das Angebot «quint-essenz» bietet fachliche Unterstützung bei der gezielten Qualitätsentwicklung in Projekten der Gesundheitsförderung und der Prävention. «focus» zeigt mit einer dreiteiligen Serie, wie im Rahmen von «quint-essenz» gearbeitet wird und wie Fachleute aus verschiedensten Gesundheitsbereichen von «quint-essenz» profitieren können. In der ersten Folge kommentiert das Leiterteam einige Qualitätskriterien, deren Umsetzung manchmal Schwierigkeiten bereitet.

Line Aubert, Hubert Studer und Brigitte Ruckstuhl *

Qualitätsförderung» und «Qualitätsentwicklung» sind heute auch im Gesundheits- und Sozialwesen allgegenwärtige Begriffe. Methodik und Praxis sind jedoch längst nicht in allen Gebieten etabliert. Für Auftraggeber der Gesundheitsförderung ist die systematische Qualitätsförderung öffentlich finanzierter Projekte eine prioritäre Aufgabe, denn sie erhöht die Transparenz der Prozesse und Ergebnisse und trägt dadurch zur Professionalisierung und Legitimierung der Finanzierung von Interventionsprojekten bei.

«Systematische Qualitätsentwicklung im Projekt» – das tönt gut, aber was genau ist damit gemeint? «Qualität» ist ein abstrakter Begriff; er muss für jeden Bereich und für jedes Produkt fassbar

gemacht werden. Einer der wichtigen Schritte in der Gesundheitsförderung ist es deshalb, einen Konsens darüber zu finden, was unter Qualität verstanden werden soll. Im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit und von Gesundheitsförderung Schweiz wurden eine Reihe von Kriterien entwickelt (siehe www.quint-essenz.ch). Diese Kriterien sind ein zentrales Element einer systematischen Qualitätsförderung und -entwicklung in der Gesundheitsförderung.

Die Reflexion der Projektarbeit anhand einer Liste von Qualitätskriterien ist auch für Projektleitungen vorteilhaft. Zum Beispiel «Nachhaltigkeit»: Dass ein Projekt über das Projektende hinaus positive Wirkungen haben soll, sollte selbstverständlich sein. Doch

wird diese Anforderung keineswegs immer «von selbst» erfüllt, denn nicht alles, was gut gemeint ist, kommt auch gut heraus. Es gilt deshalb zu überlegen und aufzuzeigen, wie Nachhaltigkeit speziell beim in Frage stehenden Projekt sichergestellt werden kann. Solche Überlegungen ermöglichen es der Projektleitung, Stärken und Schwächen ihres Projektes zu erkennen, Planung und Prozesse kritisch zu reflektieren und mit geeigneten Instrumenten Optimierungen vorzunehmen.

* Line Aubert und Hubert Studer (Context-Consulting, Zürich) sind beauftragt mit dem Projekt «quint-essenz plus» von Gesundheitsförderung Schweiz. Brigitte Ruckstuhl ist Mitglied der Geschäftsleitung von Gesundheitsförderung Schweiz und Projektleiterin.

Qualitätskriterien geben Orientierung und fördern die Transparenz. Sie allein genügen für die Etablierung einer Qualitätskultur jedoch nicht. Ebenso wichtig sind Erfahrung und der Austausch von Erfahrung: Wer setzt welche Methoden, welche Vorgehensweise ein, um die Qualität von Projekten zu verbessern? Der Vergleich mit anderen Projekten, das Lernen aus Erfolgen und Fehlern, sind für die Qualitätsentwicklung wichtige Voraussetzungen. Erst ein solcherart abgerundeter Prozess lässt eine Qualitätskultur entstehen.

In diesem Sinn sollen die Beiträge in «focus» dazu beitragen, Erfahrungen, Erfolge und Schwierigkeiten in der Umsetzung von Qualitätskriterien aufzuzeigen. Die erste Folge konzentriert sich auf fünf Kriterien, die von den TeilnehmerInnen an Einführungsseminaren (siehe nebenstehender Kasten) als besonders erklärungsbedürftig eingestuft wurden. Die Projektbeispiele wurden von Fachleuten von Radix Gesundheitsförderung, Berner Gesundheit, Zepa (St. Gallen) und Gesundheitsförderung Schweiz vorgeschlagen; es handelt sich um Projekte, die sich unserer Meinung nach am besten zur Illustration der Qualitätskriterien eignen.

Beispiel 1:

«Der Bedarf für das Projekt ist ausgewiesen»

Eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg und die Unterstützung eines Projekts durch Dritte ist das Ausweisen eines Bedarfs. Warum ist das Projekt notwendig und wichtig, und warum gerade in der gewählten Zielgruppe oder in dem Setting? Warum wird eine Veränderung angestrebt, was legitimiert eine Intervention mit diesen Kosten? Auch Entscheidungsträger, die Gelder für Projekte sprechen, wollen wissen, ob tatsächlich ein Interventionsbedarf besteht. Vom Bedarf hängt letztlich auch der Nutzen ab. Je nach Anlage des Projekts können Gesundheitsberichte, soziodemografische Daten oder sozialepidemiologische Studien Argumente liefern. Wichtig sind aber auch Aussagen von VertreterInnen von Settings über aktuelle gesundheitsrelevante Problem-

«quint-essenz»: Webbasierte Unterstützung und individuelle Beratung für Projektverantwortliche

Projektverantwortliche können sich für die Qualitätsentwicklung auf verschiedenen Wegen Unterstützung holen:

- Die Website www.quintessenz.ch bietet umfassende Information sowie Anregungen und Instrumente für die Planung und Durchführung von Projekten
- In Einführungsseminaren können Projektverantwortliche die vielfältigen Möglichkeiten und insbesondere einige Hauptinstrumente von «quint-essenz» kennenlernen (Fr. 150.–, nächste Daten: 11. März und 6. Juni 2003 (Deutschschweiz); 4. März 2003 (Romandie))
- Das Beratungsangebot «quint-essenz plus» («focus» Nr. 10/Juni 2002) steht Projektleitenden, die ihre Projekte bei Gesundheitsförderung Schweiz eingeben und kontinuierlich reflektieren und verbessern möchten, kostenlos offen.

Nähere Auskunft erteilen gerne:

Einführungsseminare:

Michel Friedländer, Telefon 01 360 41 00
friedlaender@radix.ch (D)

Maité Busslinger, Telefon 021 329 01 57
busslinger@radix.ch (F)

Beratungsangebot:

Brigitte Ruckstuhl, Telefon 031 350 04 22
brigitte.ruckstuhl@promotionsante.ch

Website:

Hubert Studer, Telefon 01 450 81 76
hubert.studer@quint-essenz.ch

lagen. Welche Anforderungen an den Bedarfsnachweis gestellt werden, zeigt das folgende Beispiel:

Das Projekt «Veloförderung in Betrieben» möchte Berufstätige motivieren, im Alltag das Fahrrad häufiger zu benutzen. Die Projektverantwortlichen begründeten den Bedarf für ihr Projekt wie folgt:

1. *Mindestens ein Drittel der Bevölkerung ist körperlich inaktiv; es ist aber bekannt, dass körperliche Aktivität ein wichtiger gesundheitsförderlicher Faktor ist.*
2. *Die Bedeutung des Veloverkehrs ist in der Wissenschaft und in der nationalen Verkehrspolitik erkannt (vgl. die Schlussberichte NFP 41 und Schaffung des «Bereichs Langsamverkehr» beim ASTRA). Das politische Umfeld für dessen Förderung scheint unterdessen gegeben. Dennoch hat sich bisher niemand diesem Ziel verschrieben.*

Im ersten Punkt wird der Interventionsbedarf mit der körperlichen Inaktivität eines Teils der Bevölkerung begründet. Mit Veloförderung soll etwas dagegen unternommen werden. Das ist eine wichtige Begründung, doch ist nicht bekannt, welche Bevölkerungsgruppen in welchem Ausmass von der Inaktivität betroffen sind. Ob zum Beispiel gerade diejenigen, die kurze Arbeitswege mit dem Auto zurücklegen, sich zu wenig bewegen, im Unterschied zu solchen mit langen Arbeitswegen, ist keineswegs sicher. Erst wenn der Zusammenhang zwischen Bewegungsmangel, Wahl des Verkehrsmittels und Gesundheitspotenzial des Fahrrads geklärt ist, ist der Bedarfsnachweis überzeugend.

Im zweiten Punkt werden günstige politische Rahmenbedingungen für den Bedarfsnachweis herangezogen: Die Bedeutung der Veloförderung ist zwar erkannt, aber es wird noch nichts dafür unternommen. Auch wenn das so ist, müsste begründet werden, welches der gesundheitsrelevante Bedarf ist.

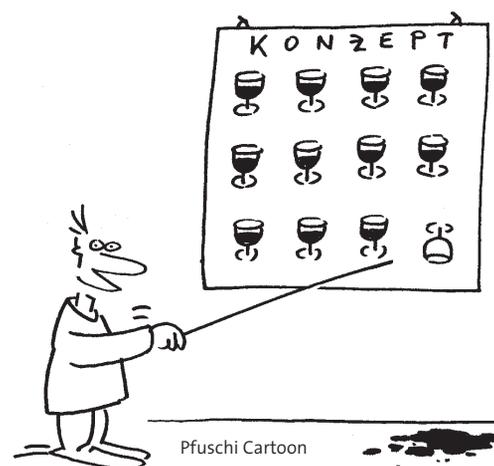
Fazit: Die vorliegende Begründung weist eine hohe Plausibilität auf, kann aber noch verbessert werden. Ein Bedarfsnachweis hilft bei der Optimierung der Zielsetzung und der Zielgruppenbestimmung.

Beispiel 2:

«Die Projektziele sind wirkungsorientiert und überprüfbar»

Die Formulierung wirkungsorientierter und überprüfbarer Projektziele ist das Kernstück einer guten Projektplanung. Ziele, die sich auf beabsichtigte

«Die Projektziele sind wirkungsorientiert und überprüfbar»



Pfuschi Cartoon

Wirkungen bei Zielgruppen und Settings beziehen und deren Erreichung am Ende des Projekts zum Beispiel anhand von Indikatoren beurteilt werden kann, schaffen unter anderem die Grundlage für wirksame und effiziente Strategien und Massnahmen. Erst mit klar formulierten Zielen wird eine wirkungsorientierte Projektsteuerung und -evaluation möglich.

Das Projekt «...weitergesponnen» hat die Reduktion des Risikokonsums von Alkohol und illegalen Drogen bei 15- bis 20-jährigen Jugendlichen aus Jugendheimen zum Ziel. Die Projektleitung hat mehrere Projektziele samt Indikatoren formuliert, zum Beispiel:

In jeder teilnehmenden Institution wurde ein Sekundärpräventionskonzept entwickelt, überarbeitet und eingesetzt. Indikatoren sind:

1. *Es nehmen vier Heime aus dem Kanton Bern teil.*
2. *Das Konzept wurde in Zusammenarbeit zwischen der Heimleitung und MitarbeiterInnen aus allen Bereichen entwickelt.*
3. *Das Konzept wurde in eine Vernehmlassung bei allen MitarbeiterInnen gegeben.*
4. *Das Konzept wird in allen vier Heimen eingesetzt.*

Dass am Ende des Projekts ein Konzept eingesetzt wird, ist allein noch keine ausreichende Zielsetzung. Die Indikatoren sagen zwar etwas aus über die partizipative Vorgehensweise, jedoch nichts über den Inhalt des Konzepts und was mit dem Konzept erreicht oder bewirkt werden soll. Dazu könnten zusätzliche Indikatoren formuliert werden, wie zum Beispiel:

5. *Das Konzept beinhaltet Grundprinzipien und mögliche Verfahrensweisen für Planung, Durchführung und Evaluation von wirkungsorientierten sekundärpräventiven Massnahmen.*

Noch zu wenig betont ist auch die Umsetzung des Konzepts in Massnahmen. Der Erfolg respektive die Wirkungen, die damit erzeugt werden sollen, ist unbestimmt. Der vierte Indikator wäre entsprechend zu konkretisieren:

4. *In allen vier Heimen ist mindestens eine konkrete Massnahme ergriffen, evaluiert und dokumentiert worden.*

Damit man den Projekterfolg am Ende beurteilen kann, ist für jedes Ziel beziehungsweise für jeden Indikator ein Anspruchsniveau festzulegen. Dieses kann entweder qualitativ sein wie im Indikator 5 oder auch quantitativ wie im Indikator 4 (mindestens eine Massnahme in allen vier Heimen).

Beispiel 3: «Strategien und Massnahmen sind theoretisch und methodisch begründet»

Wenn die Projektziele (was will man erreichen?) gesetzt sind, geht es in einem nächsten Schritt darum, die Strategien zu entwickeln, wie man diese Ziele erreichen will. Die Wahl der Strategie(n) sollte begründet werden können: «Mit welcher Strategie wird bei angemessenem Aufwand die erwünschte Wirkung erzielt?»

Das Projekt «QUARZ – Gesundheitszirkel im Quartier» hat die Vision, die individuellen und sozialen Lebensbedingungen in Quartieren so zu beeinflussen, dass Ressourcen gestärkt werden und die Gesundheit der Bevölkerung gefördert

wird. Als Strategie wurde die Bildung von Gesundheitszirkeln gewählt, in denen gemeinsam mit den Zielgruppen Massnahmen zur Verbesserung der Lebensqualität und der Gesundheit entwickelt werden. Die Wahl dieser Strategie wird wie folgt begründet:

1. *In der näheren Umgebung eines Menschen sind seine wesentlichen Belastungs-, aber auch die wichtigsten Unterstützungsfaktoren zu finden.*
2. *Gesundheitszirkel haben sich in betrieblichen Kontexten in den USA und in Deutschland mehrfach bewährt; unter anderem wurde gezeigt, dass von Stress betroffene Mitarbeiter dank Gesundheitszirkeln aus ihrer gesundheitsbeeinträchtigenden resignativen Zufriedenheit herausgeführt wurden, dass sie ihr persönliches Bewältigungsverhalten verbessern konnten und befähigt waren, aktiv an der Schaffung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen mitzuwirken (Partizipation).*
3. *Gesundheitszirkel erlauben Empowermentprozesse, die die Aspekte der Lebenswelt (Verhältnisse) sowie die der Lebensweise (Verhalten) berücksichtigen.*

Die Argumente 1 und 3 sind theoretischer Natur und beziehen sich auf sozial- und gesundheitswissenschaftliche



Pfuschi Cartoon

«Strategien und Massnahmen sind theoretisch und methodisch begründet»

Erkenntnisse, während Argument 2 primär empirische Ergebnisse beziehungsweise positive Erfahrungen aus einem anderen Kontext darstellt. Die gewählte Strategie hat sich in verschiedenen anderen Projekten bewährt. Ob der Transfer der Methode des Gesundheitszirkels vom betrieblichen Kontext auf das Quartier gelingt, wird die Evaluation des Projekts zeigen.

Die Frage, ob es andere Strategien gibt, die den gleichen Effekt mit geringerem Aufwand erbringen würden, ist noch offen. Dennoch ist die Begründung der Wahl der Strategie im vorliegenden Fall überzeugend.

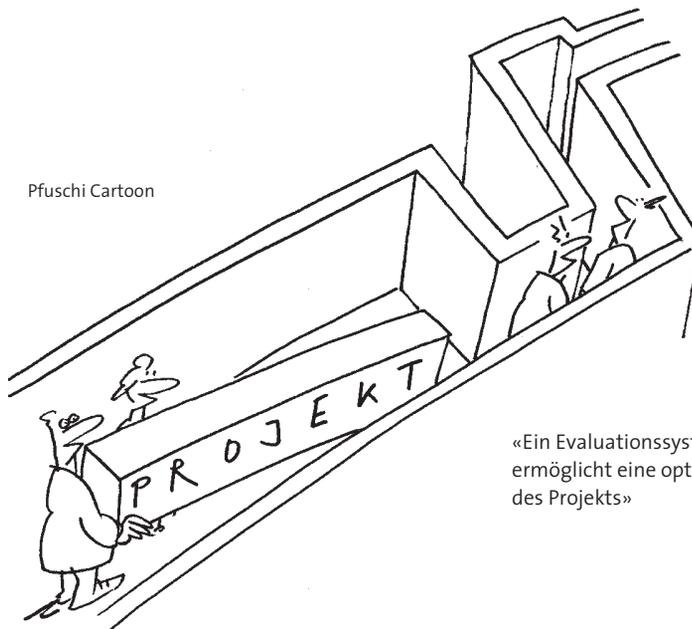
Beispiel 4:
«Ein Evaluationssystem ist etabliert und ermöglicht eine optimale Steuerung des Projekts»

In der Durchführungsphase eines Projekts wird die geplante Strategie in konkrete Massnahmen umgesetzt.

Das Präventionsprojekt «Wirfüruns» will spezifische Schutzfaktoren von 12- bis 15-jährigen Jugendlichen fördern, um den Einstieg in den Alkoholkonsum zu verhindern. Als Strategie sah das Projekt einen partizipativen Einbezug von Jugendlichen bei der Entwicklung und Umsetzung von Jugendprojekten zum Thema Alkohol vor. Eine frühe Massnahme war, «interessierte Jugendgruppen recherchieren und über das Projekt informieren» und hatte zum Zwischenziel «X Jugendgruppen aus dem Freizeitbereich und X Jugendgruppen aus dem Schulbereich nehmen teil». Es liess sich jedoch nur eine einzige Jugendgruppe aus dem Freizeitbereich für das Projekt gewinnen. Also wurde die Strategie geändert und die Definition der Zielgruppe angepasst: Via Lehrerschaft wurden Schulklassen gesucht, die geplanten Entwicklungsschritte der Jugendprojekte wurden verkürzt und an die schulischen Rahmenbedingungen angepasst.

Grundlage für ein Evaluationssystem ist die Unterscheidung von Massnahmen (was man macht) und ihren Wirkungen (was man damit erreichen will). Projektsteuerung setzt überprüfbare Ziele und Zwischenziele voraus. Unter

Pfuschi Cartoon



«Ein Evaluationssystem ist etabliert und ermöglicht eine optimale Steuerung des Projekts»

Umständen sind dafür Indikatoren zu definieren. Diese können so formuliert sein, dass der Erfolg oder Misserfolg wie in unserem Beispiel unmittelbar beurteilt werden kann. Bei anderen Zielen sind dafür evaluative Massnahmen erforderlich. Es ist nicht immer sinnvoll und möglich, jede einzelne Massnahme im Hinblick darauf zu evaluieren, was sie bewirkt hat. Was in welcher Weise evaluiert werden soll, hängt von der Wichtigkeit der Ergebnisse für den Projektfortschritt und den Projekterfolg ab. An regelmässig stattfindenden Meilensteinsitzungen wird die Erreichung der Zwischenziele beurteilt, um die weiteren geplanten Massnahmen wenn nötig zu korrigieren. In unserem Beispiel wurden Zielgruppe und Massnahmen angepasst.

Die Qualitätskriterien für Projektanträge

Gesundheitsförderung Schweiz hat in einem Vernehmlassungsverfahren aus der bestehenden Liste von 26 Qualitätskriterien deren 14 für Projektanträge festgelegt. Diese Qualitätskriterien sind in die Antragsdokumente (zu beziehen über www.gesundheitsfoerderung.ch) integriert und dort näher erläutert.

Die verschiedenen Unterstützungsangebote, in erster Linie aber die persönlichen Beratungen, sollen GesuchstellerInnen gezielt helfen, ihr Projekt inhaltlich und formal so zu gestalten, dass die Qualitätskriterien erfüllt werden und die Chancen für den Projekterfolg optimal sind.

Beispiel 5:
«Die Projektergebnisse werden optimal verbreitet»

Am Ende eines Projekts liegen verschiedene Ergebnisse vor, beabsichtigte und nicht vorgesehene, positive und negative Erfahrungen, die im Projekt gemacht worden sind.

Das Projekt «Auguste clown relationnel» will das Wohlbefinden von AltersheimbewohnerInnen und Mitarbeitenden durch die Ausbildung und den Einsatz von «Beziehungsclowns» fördern. Der Verein «Auguste» soll im Sinne der Nachhaltigkeit nach Projektende weiter bestehen und funktionieren. Um eine langfristige finanzielle Unterstützung zu finden, hat die Projektleitung zunächst einen Kommunikationsberater damit beauftragt, für das Projekt ein Kommunikationskonzept samt Logo zu entwickeln. Daraus wurden konkrete Massnahmen zur optimalen Verbreitung (Valorisation) der Ergebnisse abgeleitet. Die Mitglieder des Projektteams nehmen an Arbeitsgruppensitzungen teil, an Tagungen des Sozial- und Gesundheitsbereichs sowie von Stiftungen und anderen Organisationen, wo sie die Projektergebnisse und Erfahrungen vorstellen, um Schlüsselpersonen davon zu überzeugen, dass die Finanzierung des Vereins eine wichtige Sache ist.

Die Vermittlung von Ergebnissen (und Erfahrungen) kann verschiedene Zwecke haben:

- Legitimation: Wenn ein Projekt mit öffentlichen Geldern finanziert wird, besteht in der Regel

eine vertragliche Verpflichtung gegenüber dem Auftraggeber, Resultate allgemein verständlich für ein öffentliches Publikum sichtbar zu machen

- **Nachhaltigkeit:** das Verbreiten von Ergebnissen kann zum Ziel haben, Schlüsselpersonen davon zu überzeugen, die Projektidee institutionell zu verankern, strukturelle Anpassungen im Sinne der Stossrichtung des Projekts vorzunehmen oder (wie in unserem Beispiel) finanzielle Mittel für die Weiterführung von etablierten Massnahmen zu gewähren
- **Transfer:** die Valorisation kann Teil einer Transferstrategie sein, um die Übernahme des Konzepts für neue Projekte in anderen Regionen oder Settings zu erreichen
- **Lernen aus Erfahrungen:** andere Projekte sollen von den bewährten Strategien und Massnahmen anderer profitieren sowie vermeiden, Fehler zu wiederholen.

Bei der Valorisation geht es nicht darum, möglichst allen Personen die Ergebnisse zu vermitteln, sondern die verfügbare Zeit und Energie dafür einzusetzen, diejenigen Schlüsselpersonen, Fach- und Zielgruppen zielgerichtet zu bedienen, die für die Nachhaltigkeit und den Transfer wichtig sind. Wenn die Ziele diesbezüglich klar formuliert sind, hilft dies zu entscheiden, was mit welchen Mitteln und über welche Kanäle kommuniziert werden soll.

Schlussfolgerungen

Mit dem Festlegen von Qualitätskriterien fängt die Auseinandersetzung mit Qualität erst an. Es gibt kein Patentrezept für die Umsetzung von Massnahmen zur Verbesserung der Projektqualität. Jedes Projekt hat letztlich die Aufgabe, den für sich adäquaten, eigenen Weg zu finden.

Qualitätsentwicklung erfordert zeitliche Ressourcen. Ein Projekt auf eine gute Basis zu stellen, sprich: zu legitimieren, zu vernetzen, zu wissen, was man genau will (Zielformulierung), warum man welche Massnahme umsetzen möchte, braucht Zeit. Der Gewinn für die Projektleitung ist nicht immer unmittelbar ersichtlich. Die eingesetzte Zeit bringt längerfristig einen Nutzen: Wer sich darüber klar wird, was er oder sie tun möchte und was nicht, gewinnt Zeit für das Wesentliche und schafft sich selbst kreative Freiräume.

Qualitätsförderung der Auftraggeber und Qualitätsentwicklung der Projektverantwortlichen sorgen gemeinsam dafür, dass mit den eingesetzten Ressourcen eine möglichst hohe und nachhaltige Wirkung erzielt wird. Jedes Projekt hat seine eigene Dynamik, da es um Prozesse in sozialen Systemen geht. Umso wichtiger sind Kriterien, an denen man sich orientieren kann. Die Grundsteine sind gelegt, es folgen spannende Diskussionen und Auseinandersetzungen über Erfolge und Misserfolge in den Projekten – der Antrieb für die Etablierung einer Qualitätskultur. ■



«Die Projektergebnisse werden optimal verbreitet»

Pfuschi Cartoon

«focus»-Serie Qualitätsentwicklung

- Im nächsten Heft (Nr. 14 / März 2003) präsentieren wir Ihnen ein Gesamtprojekt. Die Qualitätskriterien bilden die Basis zur Reflexion und Diskussion über die Qualität des Projektes und deren Effekt auf die Projektergebnisse.
- Im dritten Teil (Nr. 15 / Juni 2003) debattieren Projektverantwortliche und ExpertInnen über Theorie und Praxis der Qualitätsentwicklung in Projekten und Institutionen.

Angaben zu den Projektbeispielen

Projekt «Veloförderung in Betrieben»
Trägerschaft: IG Velo Schweiz
Projektleitung: Christoph Märkli
IG Velo Schweiz
Postfach 6711, 3001 Bern
Telefon 031 318 54 11
info@igvelo.ch, www.igvelo.ch

Projekt «...weitergesponnen»
Trägerschaft: Berner Gesundheit
Kontaktperson: Jürg Fassbind
Berner Gesundheit, Zentrum Bern,
Eigerstrasse 80, 3000 Bern 23
Telefon 031 370 70 60
juerg.fassbind@beges.ch

Projekt «QUARZ – Gesundheitszirkel im Quartier»
Trägerschaft: ZEPRA Zentrum für Prävention und Gesundheitsförderung
Projektleitung: Doro Vetsch
ZEPRA Kampagnen & Aktionen
Postfach, 9004 St.Gallen
Telefon 071 226 91 63
dorothee.vetsch@gd-zepira.sg.ch

Projekt «Wirfüruns»
Trägerschaft: Berner Gesundheit
Kontaktperson: Jürg Fassbind
Berner Gesundheit, Zentrum Bern
Eigerstrasse 80, 3000 Bern 23
Telefon 031 370 70 60
juerg.fassbind@beges.ch

Projekt «Auguste clown relationnel»
Trägerschaft: Verein «AUGUSTE»
Projektleitung: Eddy Blandanier
Rue du Four 5, 2065 Savagnier
Telefon 032 853 43 66 oder
021 651 62 44
augustec clown@hotmail.com