

# Besser mit Methode

*Qualität gibts nicht umsonst. Aber die Mittel dazu! Mit «quint-essenz» wird Qualitätsentwicklung gar zu einer spannenden Entdeckungsreise in die tieferen Schichten Ihres Projekts. Welches sind seine Stärken, wo kann es verbessert werden? Zwei Experten erklären, wie ein Qualitätsprofil erstellt wird, was es bringt und wie «quint-essenz» auch von Institutionen gewinnbringend eingesetzt werden kann.*

Günter Ackermann, Hubert Studer \*

**W**enn die öffentlichen Mittel knapp werden, steigen die Anforderungen an Projekte. Um Akteure von Gesundheitsförderung und Prävention bei der Planung, Durchführung und Evaluation ihrer Vorhaben zu unterstützen, bietet Gesundheitsförderung Schweiz auf [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch) ein umfassendes Qualitätsentwicklungsmodell an. Herzstück sind 23 Qualitätskriterien. Diese wurden von Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis in einem längeren Prozess gemeinsam erarbeitet. Sie ermöglichen eine systematische Reflexion und Bewertung von Projekten.

Die Kriterien sind übersichtlich in sechs Bereiche gegliedert:

1. Konzepte der Gesundheitsförderung
2. Projektbegründung
3. Projektplanung
4. Projektorganisation
5. Projektsteuerung
6. Wirkungen

Jedes Kriterium verfügt über mehrere Indikatoren, mit deren Hilfe Sie überprüfen können, wie gut das Kriterium erfüllt ist.

Kriterium 4.1. (siehe Abbildung 1, unten) zum Beispiel gehört zur Projektorganisation und behandelt die Projektstruktur. Die Abkürzungen zeigen, in welcher Projektphase der Indikator von Bedeutung ist (Grobplanung/GP,

Feinplanung/FP, Durchführung/DF oder Abschluss/AS). In den Kästchen daneben wird angekreuzt, wie der Indikator erfüllt wurde. Aus den einzelnen Bewertungen lässt sich schliesslich die Gesamtbewertung des Qualitätskriteriums – hier der Projektstruktur – ableiten (Abb. 1, oberste Zeile).

Welche Personen oder Institutionen beigezogen werden sollen, wer was wann tun soll usw., hängt natürlich von den Umständen ab. Darüber, wie die Struktur eines bestimmten Projekts im Einzelnen auszusehen hat, kann das Kriterium deshalb keine Auskunft geben. Mit Hilfe der Indikatoren lässt sich jedoch überprüfen, ob die verschiedenen Elemente des Projekts, ihre Beziehung zueinander sowie die Zuständigkeiten transparent und geregelt sind.

\* Günter Ackermann, lic. phil. I, Leiter Qualität und Evaluation bei Gesundheitsförderung Schweiz, Bern.  
Hubert Studer, lic. phil. I, Büro für Qualitätsentwicklung, Zürich

4.1 Adäquate Projektstruktur (Projektstruktur)	Projektphase				Bewertung			
Kriterium					--	-	+	++
Das Projekt hat eine adäquate und für alle Akteure nachvollziehbare Projektstruktur.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indikatoren	GP	FP	DF	AS	--	-	+	++
■ Es ist klar, welche Personen, Gruppen und Institutionen in welcher Weise am Projekt beteiligt sein sollen.	x				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten aller Akteure sind klar und verbindlich geregelt.		x	x	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Die Projektstruktur wird veränderten Gegebenheiten bei Bedarf angepasst.			x		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 1: Bewertungsvorlage für das Qualitätskriterium «Projektstruktur» mit Indikatoren und Projektphasen.

Die allgemein gehaltene Formulierung der Kriterien, wie wir sie auch aus den ISO-Normen für Qualitätsmanagementsysteme kennen, trägt der Verschiedenheit der Projekte Rechnung und ermöglicht eine breite Anwendung des Modells.

### Qualitätskriterien sind in jeder Arbeitsphase nutzbar

Bearbeitet man die einzelnen Kriterien nach obigem Muster, entsteht nach und nach ein differenziertes Bewertungs- oder Qualitätsprofil. Dieses macht sichtbar, wo die Stärken des Projekts liegen und welches seine Schwachpunkte sind. Besonders aussagekräftig ist das Profil, wenn es von mehreren Personen gemeinsam erstellt wird, zum Beispiel im Projektteam oder gar mit weiteren Anspruchsgruppen. Dazu kann die Bewertung zuerst von jeder Person allein vorgenommen werden. Anschliessend wird die Vorlage vergrössert aufgehängt, und die Teilnehmenden tragen ihre Bewertung mit Hilfe von Klebpunkten ein. Auf diese Weise können sehr einfach Unterschiede in der Beurteilung erkannt und diskutiert werden.

Die Qualitätskriterien können bereits zu Beginn eines Projekts genutzt werden. Eine erste Bewertung im Sinne eines Teilprofils kann dazu dienen, die Planungsarbeiten zu beurteilen. Zu diesem Zeitpunkt sind die Möglichkeiten und die Bereitschaft für Veränderungen noch gross. Während der Durchführung kann die Bewertung der Standortbestimmung dienen, am Ende des Projekts dient das Profil als wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung der Projektidee und die Umsetzung an anderen Orten.

### Stärken und Schwächen auf einen Blick

Abbildung 2 zeigt, wie ein Gesamtprofil grafisch prägnant dargestellt werden kann. Das Profil zeigt auf einen Blick, wo die Beteiligten Stärken und Schwächen eines Projektes sehen, wo gut entwickelte Bereiche und wo Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden sind. Dabei ist zu beachten, dass natürlich nicht nur in den eher negativ bewerteten Kriterien Entwicklungspotenzial steckt.

Das Qualitätsprofil		Bewertung			
		--	-	+	++
<b>1. Konzepte der Gesundheitsförderung</b>					
1.1	Gesundheitliche Chancengleichheit (Chancengleichheit)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Ressourcenorientierung und Empowerment (Empowerment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Settingbezogene Interventionen (Settings)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Partizipation der Akteure des Settings (Partizipation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>2. Projektbegründung</b>					
2.1	Bedarfsnachweis des Projekts (Bedarf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Bedürfnisse der Ziel- und Anspruchsgruppen (Bedürfnisse)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Einbettung des Projekts in übergeordnete Strategien (Einbettung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.4	Rahmenbedingungen und Projektumfeld (Rahmenbedingungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Lernen aus anderen Projekten (Lernen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>3. Projektplanung</b>					
3.1	Zielsetzung des Projekts (Zielsetzung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Begründung der Vorgehensweise (Vorgehensweise)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Sicherung der Ressourcen (Ressourcen)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Projektorganisation</b>					
4.1	Adäquate Projektstruktur (Projektstruktur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4.2	Qualifikationen und Anforderungen (Qualifikationen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Zielgerichtete Vernetzung (Vernetzung)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Projektsteuerung</b>					
5.1	Etappierung des Projekts (Etappierung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Formative Evaluation (Evaluation)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Kommunikation in der Projektorganisation (Kommunikation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Motivation und Zufriedenheit der Akteure (Motivation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Wirkungen</b>					
6.1	Summative Evaluation der Zielerreichung (Zielerreichung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	Nachhaltigkeit der Veränderungen (Nachhaltigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	Dokumentation des Projekts (Dokumentation)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	Information und Valorisierung (Valorisierung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 2: So sieht das Gesamtprofil aus. Eine automatisierte grafische Darstellung soll im Laufe dieses Jahres für «quint-essenz» realisiert werden.

Auf der Grundlage der Bewertungsergebnisse geht es als Nächstes darum zu entscheiden, welche Kriterien mit welcher Priorität weiter entwickelt und verbessert werden sollen und was man zurückstellen kann oder aufgrund der Umstände (zum Beispiel wegen fehlender Ressourcen) zurückstellen muss. Damit die Entwicklung zielgerichtet verläuft und zur Überprüfung der Fortschritte, werden konkrete Qualitätsziele formuliert und Massnahmen zur Erreichung dieser Ziele bestimmt. In der betrieblichen Gesundheitsförderung zum Beispiel könnte ein solches Ziel lauten: «Die

Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Bezug auf betriebliche Gesundheitsförderung sind erhoben und in die Projektplanung eingeflossen» (Kriterium 2.2, «Bedürfnisse der Ziel- und Anspruchsgruppen»).

Die Website [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch) bietet für das praktische Vorgehen umfangreiche Informationen und zahlreiche Arbeitsinstrumente.

Wichtig: Für alle Beteiligten und auch für aussen stehende Interessierte muss transparent und nachvollziehbar sein, *warum* ein Kriterium gut oder weniger gut eingeschätzt wurde.

Wie die einzelnen Indikatoren beurteilt werden, zeigt beispielhaft Abbildung 3 (rechts): Darin wurde die Bewertung ausgewählter Kriterien eines Projekts der betrieblichen Gesundheitsförderung begründet.

**Auf dem Weg zu einer gemeinsamen Qualitätskultur**

«quint-essenz» erweist sich über einzelne Projekte hinaus als gewinnbringend. So nutzen Gesundheitsförderung Schweiz wie auch der Tabakpräventionsfonds des Bundesamtes für Gesundheit eine Auswahl der Qualitätskriterien zur systematischen Bewertung von Finanzierungsgesuchen. Das Qualitätsprofil ergänzt eine inhaltliche Beurteilung. Idealerweise erstellt auch der Gesuchsteller ein solches Profil, damit bei der Diskussion die beiden Bewertungen miteinander verglichen werden können.

Institutionen, die regelmässig Projekte der Gesundheitsförderung oder der Prävention durchführen, empfehlen wir, die Selbstbewertung aller ihrer Projekte auf der Grundlage der Qualitätskriterien zum Standard zu machen.

Die Bewertung sowie weitere Elemente von «quint-essenz» lassen sich gut in institutionseigene Qualitätsmanagementsysteme integrieren. Gleiches wird auch für die systematische Behandlung von einzelnen Projekten innerhalb eines Programms empfohlen. Werden alle Projekte nach derselben Systematik bewertet und gemanagt, ermöglicht dies nicht nur einen internen Vergleich, sondern dient darüber hinaus der Etablierung einer gemeinsamen Qualitätskultur.

**Statistische Auswertung**

Die einheitliche Beurteilung aller Gesuche liefert Gesundheitsförderung Schweiz wertvolle statistische Grundlagen. Eine erste Auswertung über 34 Projektgesuche zeigt am stärksten positive Bewertungen bei den Kriterien «Ressourcenorientierung und Empowerment» (1.2) sowie «Bedürfnisse der Ziel- und Anspruchsgruppen» (2.2). Am ehesten negativ ausgeprägt sind «Partizipation der Akteure des Settings» (1.4) und «Formative Evaluation» (5.2). Obwohl diese Bewer-

Kriterium	Bewertung	Begründung
1.1 Gesundheitliche Chancengleichheit	--	Hier wurden die unterschiedlichen Ausgangslagen von Berufstätigen mit und ohne familiäre Aufgaben, Frauen und Männern, älteren und jüngeren Mitarbeitenden, In- und AusländerInnen, niedrig und hoch qualifizierten Arbeitskräften nicht berücksichtigt.
1.4 Partizipation der Akteure des Settings	++	Die Partizipation wird durch die starke systematische Einbindung der Mitarbeitenden – in den Projektphasen Planung, Analyse, Umsetzung, Evaluation – zum Beispiel in Form von Gesundheitszirkeln gewährleistet.
2.2 Einbettung des Projekts in übergeordnete Strategien	++	Das BGF-Projekt ist mit anderen Managementsystemen vernetzt, die auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zielen, wie Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung, Umwelt- und Sicherheitsmanagement. Sehr gut!
3.3 Sicherung der Ressourcen	--	Die Arbeitszeit, die Mitarbeitende für ihr Engagement in Gesundheitszirkeln aufbringen müssen, wird bei der Budgetierung von BGF-Projekten oft zu wenig berücksichtigt.
4.1 Adäquate Projektstruktur	++	Die Rollen und Aufgaben von Projektgremien sind klar definiert, die unterschiedlichen Managementebenen sind in einem Steuerungsgremium eingebunden, und am Gesundheitszirkel nehmen VertreterInnen verschiedener Abteilungen, Produktionsbereiche oder Unternehmensstandorte teil.
5.2 Formative Evaluation	-	Eine vorausschauende Evaluationsplanung und die Bereitstellung von Ressourcen für eine begleitende Selbst- oder Fremdevaluation werden in BGF-Projekten oft vernachlässigt.
6.2 Nachhaltigkeit der Veränderung	+	Je mehr ein BGF-Projekt nicht nur zu punktuellen Massnahmen führt, sondern zu nachhaltigen Veränderungen in den Betriebsstrukturen, desto besser.

Abb. 3: Zu einer seriösen Bewertung gehört eine Begründung.

tungen wegen der grossen Verschiedenheit der Projekte und aufgrund einer gewissen Subjektivität bei der Bewertung begrenzt aussagekräftig sind, zeigen sie doch Tendenzen und geben zum Beispiel Hinweise darauf, wo bei künftigen Bildungsangeboten angesetzt werden soll.

**Qualitätsentwicklung nach internationalen Standards**

«quint-essenz» und die beschriebene Selbstbewertung sind der Qualitätsentwicklung verpflichtet. Dabei geht es darum, die Projektqualität kontinuierlich zu überprüfen und weiter zu entwickeln. Damit ist «quint-essenz» näher an der Idee des Total Quality Management, wie es sich zum Beispiel im Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management) konkretisiert, als beim ISO-9000-System, das traditionellerweise stärker auf die Erfüllung vorgegebener Normen ausgerichtet ist.

Im Rahmen des EU-Projekts «Getting Evidence into Practice», kurz GEP, haben sich VertreterInnen aus den meisten europäischen Ländern zusammengefunden, um europäische Qualitätskriterien und ein entsprechendes Bewertungsinstrument für Projekte der Gesundheitsförderung und Prävention zu entwickeln. Als eines der führenden Länder in der systematischen Qualitätsentwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention hat die Schweiz ihre Erfahrungen in die Entwicklungsarbeiten einbringen können.

Das Ergebnis des GEP-Projekts, eine Selbstbewertungsliste mit 13 Qualitätskriterien und rund hundert Indikatoren sowie ein User-Manual, steht in Englisch unter der Bezeichnung EQUIHP (European Quality Instrument for Health Promotion) auf <http://subsites.nigz.nl/system3/sitez/index.cfm> (results, strand 2) zur Verfügung.

Diese Qualitätskriterien, die als gemeinsamer Nenner bereits vorhandener nationaler Instrumente angesehen werden können, dienen als Referenz insbesondere auch für Länder, die noch keine entsprechenden Tools besitzen. Das Projektteam von «quint-essenz» wird seine Arbeit weiterhin mit den europäischen Entwicklungen koordinieren. Fachleute in der Schweiz erhalten so Gewähr, mit einem Qualitätsentwicklungsinstrument arbeiten zu können, das internationalen Standards entspricht.

Auch «quint-essenz» selber steht also keineswegs still. Letztes Jahr wurden die Benutzerführung auf der Website und die Handhabung der Instrumente verbessert. Für 2006 liegt der Schwerpunkt in der Entwicklung einer Software, mit der Projektleitende über Internet die Grunddaten ihrer Projekte in der Systematik der Hauptinstrumente von «quint-essenz» erfassen

können, um dann die Daten für verschiedene Ausdrücke wie Projektkonzept, Planungstabelle, Zeitplan, Gesuchsformulare, Projektabschlussberichte usw. wieder verwenden zu können. Damit soll verhindert werden, dass zum Beispiel die Projektziele zuerst in der Projektskizze, dann im Konzept, in Gesuchen und später nochmals im Abschlussbericht stets neu eingegeben werden müssen. Gleichzeitig mit dieser Vereinfachung bei der Eingabe sollen auch grafische Anwendungen möglich werden, etwa das oben dargestellte Qualitätsprofil oder die grafische Zuordnung von Zielen und Indikatoren zum Ergebnismodell von Gesundheitsförderung Schweiz (vgl. Beitrag in «focus» Nr. 24 / September 2005).

Die Website von «quint-essenz» ist in Deutsch, Französisch Italienisch und bald auch in Englisch zugänglich und kostenlos nutzbar. Lassen Sie sich inspirieren – ein Besuch lohnt sich! ■



#### Kontakt

Günter Ackermann, Leiter Qualität und Evaluation, Gesundheitsförderung Schweiz  
Dufourstrasse 30, 3005 Bern  
Telefon 031 350 04 31  
guenter.ackermann@promotionsante.ch

## Was Sie schon immer über «quint-essenz» wissen wollten ...

### Ab welcher Projektgrösse lohnt sich die Arbeit mit «quint-essenz»?

Da auch kleine Projekte von guter Qualität sein sollen, stellt sich weniger die Frage, ob man «quint-essenz» nutzen soll, sondern wie.

Das Erstellen eines Qualitätsprofils für das eigene Projekt ist nicht mit grossem Aufwand verbunden und lohnt sich auch für kleine Projekte. Wer darauf verzichtet, sollte zumindest Zielgruppen und Ziele konkretisieren (vgl. Planungstabelle) sowie die Rollen der Projektbeteiligten definieren (vgl. Strukturplan). Zusätzlich sollte darauf geachtet werden, die Ziele in Zusammenhang mit den umgesetzten Massnahmen regelmässig zu überprüfen, um aus Erfahrungen lernen und Korrekturen anbringen zu können.

### Eine konsequente Reflexion und Weiterentwicklung von Projekten entlang der «quint-essenz»-Kriterien setzt entsprechende Zeitressourcen der am Projekt Beteiligten voraus. Welchen Gewinn haben Trägerschaft und Geldgeber von einer solchen Investition?

Ziel der Qualitätsentwicklung ist es, Projekte wirkungsvoller, nachhaltiger zu machen. Zusätzlich regt die gemeinsame Reflexion Lernprozesse an und fördert die Kompetenzbildung bei den Beteiligten – Prinzipien der Gesundheitsförderung können so auch im

Projekt selber zum Tragen kommen. Bei der Planung von Projekten ist es wichtig, dass angemessene Zeitressourcen für Reflexion und Weiterentwicklung eingeplant werden. Auf der anderen Seite können durch Qualitätsentwicklung auch Ressourcen gespart werden, indem sie beispielsweise früh zur Klärung von Rollen und damit zu weniger Reibungsverlusten während der Projektdurchführung führt.

### «quint-essenz» sieht auch Anpassungen in laufenden Projekten vor. Projektbudgets werden aber vor dem Projektbeginn bestimmt. Wie funktioniert das in der Praxis, wenn Unvorhergesehenes auftritt?

Eine sorgfältige Projektplanung mindert die Wahrscheinlichkeit böser Überraschungen. Allerdings können Interventionen in komplexen sozialen Systemen nicht wie Industrieprozesse vorgängig eindeutig festgelegt werden, sondern brauchen Raum für periodische Anpassungen. Veränderte Bedingungen, die Anpassungen bei Zielen und Massnahmen erfordern, bedeuten aber nicht automatisch einen Zusatzaufwand. Solche Situationen können ebenso dazu genutzt werden, die Ziele zu überdenken und neu zu fokussieren. Falls Vertragsziele geändert werden, muss dies mit Trägern und Geldgebern abgesprochen werden. Die gemeinsame Reflexion dient als

Vorbereitung für eine gute Argumentation bei diesen Verhandlungen.

### «quint-essenz» bietet Einführungsseminare an. Für wen empfehlen Sie diese?

Voraussetzung für den Besuch eines Einführungsseminars ist, dass jemand selber an der Planung oder der Durchführung eines Projektes der Gesundheitsförderung und Prävention beteiligt ist. Im Einführungsseminar lernt man innerhalb eines Tages die Philosophie und die Qualitätskriterien von «quint-essenz» kennen, erhält einen Überblick über Inhalt und Struktur der Website sowie eine Einführung in die Anwendung der Hauptinstrumente auf der Basis von Projekten, welche die Teilnehmenden selber mitbringen. Die Teilnahmegebühr für ein Einführungsseminar beträgt 150 Franken.

### Wann ist der beste Zeitpunkt für ein solches Seminar?

Je früher man mit systematischer Reflexion eines Projekts beginnt, desto besser!

Die nächsten Einführungsseminare in deutscher Sprache finden am 4. Mai und am 7. September in Luzern statt. Näheres auf:

www.quint-essenz.ch  
Forum – News – Support (Bildung)