

quint-essenz – Potenziale in Projekten erkennen und nutzen

Das von Gesundheitsförderung Schweiz betreute Qualitätssystem quint-essenz kombiniert fachliche Aspekte von Interventionen in sozialräumlichen Systemen für den Bereich der Gesundheitsförderung und Prävention mit den methodischen Aspekten des Projektmanagements und den Grundsätzen kriteriengeleiteter Qualitätsentwicklung.

Hubert Studer

Psychologe, Dr. phil., Büro für Qualitätsentwicklung, Scheuchzerstrasse 12, 8006 Zürich, Tel. +41(0)44 450 81 76, hubert.studer@bqe.ch, www.bqe.ch

Günter Ackermann

Sozialwissenschaftler, lic phil., Gesundheitsförderung Schweiz, Dufourstrasse 30, 3005 Bern, Tel. +41(0)31 350 04 31, guenter.ackermann@promotionsante.ch, www.gesundheitsfoerderung.ch

Von Effektivität und Effizienz zur umfassenden Qualität

Suchtprävention und Gesundheitsförderung machen Sinn, daran zweifelt kaum jemand. Doch sind sie auch wirksam?

Es ist verführerisch, auf der Kostenseite zu argumentieren und die hohen Kosten für die Behandlung der Folgen von Sucht und Krankheit den relativ niedrigen Kosten für Prävention und Gesundheitsförderung gegenüber zu stellen. Ein paar Süchtige weniger, ein paar Krankheitsfälle, die vermieden werden können, und schon scheint es sich zu lohnen.

Doch sind Suchtprävention und Gesundheitsförderung tatsächlich in dieser Weise wirksam? Lassen sich solche Wirkungen nachweisen?

Beabsichtigte und messbare Wirkungen

Interventionen in der Suchtprävention und Gesundheitsförderung wirken grundsätzlich immer in irgendeiner Weise – es stellt sich jedoch die Frage, ob die eingetretenen Wirkungen den beabsichtigten entsprechen und ob diese tatsächlich auf die Interventionen zurückgeführt werden können. Wäre ein solcher Nachweis möglich, stellte sich zudem die Frage, ob diese Wirkungen nicht auch mit weniger Aufwand hätten erzielt werden können.

In einem komplexen Feld wie der Suchtprävention und Gesundheitsförderung sind Ursache-Wirkungszusammenhänge aus verschiedenen Gründen problematisch: Die angestrebten Wirkungen von Interventionen sind in der Regel langfristiger Natur und lassen sich daher kaum oder gar nicht lückenlos auf einzelne Interventionen zurückführen. Es gibt zahlreiche andere Einflüsse, was die Zuordnung erheblich erschwert. Aufgrund der Dynamik komplexer Systeme können kleine Ursachen plötzlich unvorhersehbar grosse Wirkungen entfalten oder gut gemeinte Interventionen können unvorhersehbar auf unüberwindbare Widerstände stossen oder gar kontraproduktiv wirken. Raumübergreifende und längerfristige Wirkungen können zwar in Wirkungsmodellen als Kaskaden von Ursache-Wirkungszusammenhängen theoretisch hergeleitet werden, prospektiv bleiben sie aber aufgrund der vorhandenen Komplexität immer hypothetisch und retrospektiv las-

sen sie sich empirisch auch kaum nachweisen. Wirkungsmodelle, wie sie beispielsweise auf der Grundlage des Ergebnismodells von Gesundheitsförderung Schweiz¹ konzipiert werden können,² bilden eine gute Planungs- und Reflexionsgrundlage, sie helfen Argumentationslücken zu identifizieren, Interventionsstrategien zu optimieren und darauf aufbauende Evaluationen können wertvolle Hinweise auf einzelne Wirkungszusammenhänge liefern. Mit wachsendem zeitlichen Abstand von Interventionen und beabsichtigten Wirkungen wachsen allerdings die Ungewissheiten in den Wirkungsmodellen und die Unvorhersehbarkeit tatsächlicher Wirkungen.

...Vor diesem Hintergrund ist bei Interventionen in der Suchtprävention und Gesundheitsförderung Bescheidenheit angebracht. Das heisst nun aber nicht, dass das Anspruchsniveau herabgesetzt werden soll. Vor unbesehen übernommenen Argumentationsmustern und schlecht begründeten Annahmen zu Ursache-Wirkungszusammenhängen sei gewarnt. Die Vorstellung etwa, dass die Einsicht in das richtige und damit gesunde Verhalten zu einer gewünschten Verhaltensweise oder Verhaltensänderung führt, ist eine humanistische Vorstellung menschlichen Denkens und Handelns, die zwar noch immer weit verbreitet ist, aber kein ausreichendes empirisches Fundament besitzt. Menschen denken und handeln nur in besonderen Situationen in dieser Weise rational. Es gibt in unserer Gesellschaft mit ihrem vielfältigen Medienspektrum immer weniger Informationsdefizite über mögliche Folgen von gesundheitlichem Fehlverhalten und dennoch ist das Bestreben in der Suchtprävention und Gesundheitsförderung weit verbreitet, die Menschen in erster Linie zu informieren, damit ihnen «bewusst» wird, was sie tun und lassen sollten. Die Ursachen für menschliches Verhalten, das die Gesundheit längerfristig beeinträchtigt oder fördert, sind jedoch vielschichtig. Erfolgreiche und nachhaltige Interventionen müssen sich dieser Herausforderung in ihrer ganzen Komplexität stellen.

Interventionen und Potentiale

Weil Interventionen zeitlich begrenzt sind, kann man letztlich nur Potenziale für nachhaltige Wirkungen schaffen und nachweisen, indem gemeinsam mit den AkteurInnen deren Lebenswelten und -bedingungen so verändert und gestaltet werden, dass wünschenswerte, der Gesundheit förderliche Entwicklungen auf verschiedenen Systemebenen wahrscheinlich werden. Es ist Aufgabe der Gesundheitsförderung und Prävention, solche Entwicklungen über eine gewisse Zeit zu begleiten und zu unterstützen.

Entwicklungsprozesse zu initiieren und zu begleiten ist aufwändiger und damit teurer als «blosse» Information und Sensibi-

lisierung. Doch dies sagt noch nichts aus über die Effizienz solcher Interventionen.

Umfassende Reflexion statt vordergründiges Effizienzdenken

Anstatt bei Interventionen in der Suchtprävention und Gesundheitsförderung vor allem auf die problematischen Kriterien Effektivität und Effizienz zu setzen, schlagen wir vor, Interventionen in allen Phasen ihrer Planung und Umsetzung immer wieder umfassend und systematisch zu reflektieren, um so ihre Stärken und Verbesserungspotenziale zu identifizieren und diese Potenziale für Verbesserungen in kleinen aber beharrlichen Schritten zu nutzen.

Durch die kritische Reflexion der einzelnen Massnahmen, aus denen Interventionen im Wesentlichen bestehen, können einerseits Erkenntnisse über die Wirksamkeit solcher Massnahmen auf verschiedenen Systemebenen gewonnen werden, andererseits kann hier das Verhältnis Aufwand und Ertrag leichter beurteilt und optimiert werden.

Eine umfassende und kontinuierliche Qualitätsentwicklung bietet zwar keine Garantie für die Wirksamkeit von Interventionen, erhöht aber die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens der intendierten kurz- und längerfristigen Wirkungen.

Erfahrung und Routine sind gut – aber ist das ausreichend?

Eine Projektkultur, die alleine auf Erfahrung und Gewohnheit basiert, kann durchaus gute Projekte hervorbringen, doch reicht dies in der Regel nicht aus, um alle vorhandenen Verbesserungspotenziale zu erkennen und auszuschöpfen – vielmehr bedarf es dazu einer Bereitschaft zu kritischer Reflexion und Selbstreflexion, methodischer Kompetenzen und einer geeigneten Systematik. In der Prävention und Gesundheitsförderung waren lange Zeit fachlich-inhaltliche Qualifikationen stärker gefragt als methodische. Das hat sich in den letzten Jahren geändert. Projektmanagement ist auf tertiärer Stufe zu einem wesentlichen Bestandteil aller Ausbildungsgänge in Prävention und Gesundheitsförderung geworden. Die Konzepte und Instrumente des Projektmanagements mussten für dieses Arbeitsfeld adaptiert werden. Klassisches Projektmanagement ist vor allem auf technische Vorhaben ausgerichtet, die sich durch einen hohen Grad an zeitlicher Interdependenz von verschiedenen Aufgaben auszeichnen. Sie werden den spezifischen Anforderungen an entwicklungsbezogene Interventionen in komplexen räumlich-sozialen Systemen nicht gerecht. In der Prävention und Gesundheitsförderung sind Parallelaktionen mit geringer zeitlicher Interdependenz die Regel.

Hier setzt das Qualitätssystem von quint-essenz³ an, dessen Anfänge mehr als zehn Jahre zurückreichen.⁴ Seit Jahren wird es von Gesundheitsförderung Schweiz getragen und weiterentwickelt. quint-essenz versucht den spezifischen Anforderungen von Interventionen in sozial-räumlichen Systemen gerecht zu werden, indem es fachliche Aspekte der Prävention und Gesundheitsförderung mit methodischen Aspekten des Projektmanagements und den Grundsätzen kriteriengeleiteter Qualitätsentwicklung verbindet.

Ein Qualitätssystem für Projekte

Die periodisch wiederkehrende, umfassende und systematische Reflexion anhand von Qualitätskriterien ist essentiell für jede kontinuierliche Qualitätsentwicklung.

Das Rückgrat des Qualitätssystems quint-essenz bilden 24 Qualitätskriterien, die zusammen mit Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis erarbeitet und weiterentwickelt wurden. Diese Kriterien ermöglichen eine systematische Reflexion und Bewertung von Projekten in allen Phasen ihrer Entwicklung und Umsetzung. Sie sind wie alle übrigen zentralen Inhalte von quint-essenz in sechs Bereiche gegliedert (siehe Abb. 1).

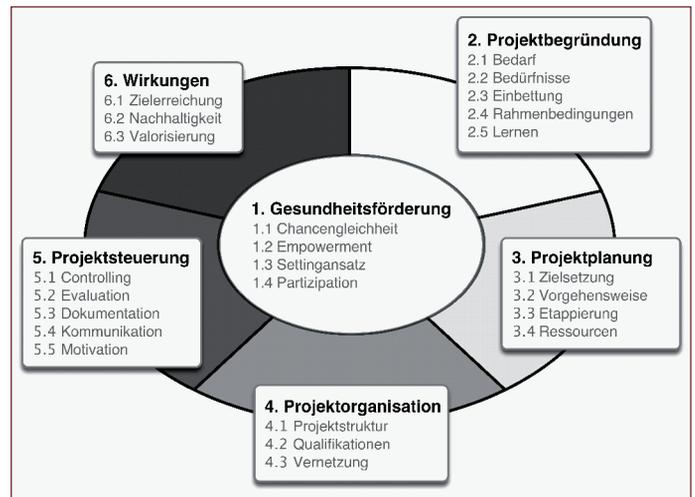


Abb. 1: Bereiche und Kriterien von quint-essenz.

Anhand dieser Kriterien lassen sich Projekte in den verschiedenen Phasen ihrer Entwicklung, von der Grobplanung (GP), über die Feinplanung (FP) und Durchführungs- (DF) zur Abschlussphase (AS), aus verschiedenen Perspektiven systematisch reflektieren und bewerten sowie Stärken und Verbesserungspotenziale identifizieren⁵.

Für jedes Kriterium gibt es eine Reihe phasenspezifischer Indikatoren, welche verschiedene inhaltliche Teilaspekte des Kriteriums beleuchten und Anhaltspunkte geben, wann diese Aspekte im Projektablauf relevant sind.⁶

Projektleitende können zusammen mit ihren Mitarbeitenden anhand dieser Kriterien ihre eigenen Projekte umfassend und systematisch reflektieren, Vorgesetzte können fundierte Rückmeldungen geben und Auftrag- und Geldgeber können ihre Entscheide über die Förderung und Unterstützung von Projekten fundiert begründen.

Auf der Grundlage dieser systematischen Reflexion des Projekts lässt sich entscheiden, welche Verbesserungspotenziale mit Priorität behandelt werden sollen und was vorerst noch zurück gestellt werden kann. Schliesslich führt erst die Formulierung von Qualitätszielen und die Planung und Umsetzung konkreter Massnahmen zu realen Verbesserungen.

Die Qualitätskriterien spannen einen vieldimensionalen Möglichkeitsraum für Verbesserungen in Projekten auf, die auf der Website in Thementexten detailliert erläutert werden. Eine Reihe von frei verfügbaren Arbeitsinstrumenten und Checklisten können nach Belieben für die Projektplanung, -steuerung und -evaluation eingesetzt werden.

Projekte online planen und steuern

Projektleitende haben die Möglichkeit, auf der Website von quint-essenz Interventionsprojekte online zu entwickeln und zu verwalten.

Das Online-Tool⁷ ermöglicht anhand von Profilen Skizzen, Konzepte, Förderungsgesuche und Projektberichte zu erstellen. Daten, wie beispielsweise Zielsetzungen oder Massnahmen müssen nur einmal eingegeben werden und können dann für vielfältige Zwecke genutzt werden: so lassen sich auf Basis eines Konzeptes verschiedene Berichte, Tabellen und Diagramme erstellen. Ebenso sind Bewertungen anhand von Profilen möglich. Es gibt die Möglichkeit, ein Projektjournal zu führen und wichtige externe Projektdokumente hoch zu laden. Auf diese Weise sind alle wichtigen Projektdaten jederzeit und überall, wo ein Computer mit Internetanschluss vorhanden ist, verfügbar. Projektleitende können ihren Mitarbeitenden und Gästen für alle Elemente spezifische Lese- und Schreibrechte vergeben, was flexibles und kooperatives Arbeiten auf beliebige Distanz ermöglicht. Sollten die Stan-

dardprofile den eigenen Anforderungen nicht entsprechen, weil beispielsweise im eigenen Konzept zusätzliche Elemente nötig sind oder die Reihenfolge von Abschnitten samt Zwischentiteln verändert werden sollen, können eigene Profile angelegt werden. Institutionen können Profile für Gesuchsformulare hinterlegen und auf diese Weise sicherstellen, dass die Eingaben, die sie erhalten, einheitlich sind.

Die Besonderheit von quint-essenz im Vergleich mit anderen Angeboten ist die enge inhaltliche Verknüpfung aller Elemente untereinander. Die Nutzung wird durch ein Hilfesystem mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Antworten auf häufige Fragen sowie einem Forum für den Erfahrungsaustausch erleichtert. Ergänzt wird dieses Online-Angebot mit spezifischen regionalen Bildungs- und Beratungsangeboten.

Alles ist in Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch zugänglich und dank des Engagements von Gesundheitsförderung Schweiz kostenlos nutzbar.

Die Nutzungszahlen sind erfreulich. Doch führt die Nutzung von quint-essenz zu guten oder besseren Projekten? Worin unterscheiden sich die Projekte, deren Projektleitung dieses Angebot nutzt, von solchen, die das nicht tun?

Was ist anders mit quint-essenz?

Projektleitende, die quint-essenz mitentwickelten und nutzten, gaben in Interviews an, dass die Projektarbeit mit quint-essenz vor allem zu Beginn zusätzlichen Aufwand bedeutete, dass sich der Aufwand aber auf lange Sicht bewährte, Stabilität und Sicherheit ins Projektteam brachte,⁸ die Projektleitung entlastete, bewusst machte, warum etwas getan wird oder nicht – alles in allem einen Zuwachs an Professionalität mit sich brachte. Dieser Aufwand wurde von einer externen Evaluation bestätigt. Die Nutzung von quint-essenz macht überdies die eigene Projektarbeit transparent und das eigene Projekt kann besser kommuniziert werden.⁹

In solchen Aussagen kommt primär die veränderte Art und Weise, wie diese Projekte geplant und gesteuert werden zum Ausdruck. Der kurzfristig höhere Aufwand scheint sich längerfristig zu lohnen. Doch ist das vorteilhaft genug?

Dass es kaum möglich ist, längerfristige präventive und gesundheitsförderliche Wirkungen von Projekten nachzuweisen, ist weiter oben schon zur Sprache gekommen. Projekte sollten präventive und gesundheitsförderliche Effekte zwar in einer längerfristigen Vision vor sich hertragen, die Projektziele aber bescheidener formulieren. Klarer zu sehen, welcher Beitrag zur Verbesserung der Lebensbedingungen und -weisen von Menschen in Form von Projekten überhaupt geleistet werden kann, eine klare und realistische und am Ende auch nachprüfbare Zielsetzung ist für Projekte ein grosser Gewinn und absolut zentral. Die Kriterien und Instrumente von quint-essenz helfen bei dieser Klärung.

Die Systematik, die man sich selbst als Projektleiterin oder Projektleiter bei der Arbeit mit quint-essenz als Denk- und Arbeitsweise auferlegt, führt zum immer wieder gleichen Ergebnis: Es gibt in Projekten zu jedem Zeitpunkt eine Vielzahl von Möglichkeiten, das eigene Projekt zu verbessern. Es gibt immer Aspekte, die man vergessen oder ausgeblendet hat, obschon sie für den Projekterfolg wichtig werden könnten.

Gute Interventionsprojekte zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass nicht nur die vorhandenen Gestaltungs-, Handlungs- und Entwicklungspotenziale durch die Akteure identifiziert und ausgeschöpft werden, sondern nach Möglichkeit auch erweitert werden.

Die periodische Reflexion des Projekts in den verschiedenen Phasen seiner Entwicklung anhand der Qualitätskriterien sowie eine Projektsteuerung entlang gleichmässig verteilter Meilensteine, die periodisch wiederkehrend zu einem systematischen Rückblick auf die vergangene Etappe und daran anknüpfend zu

einer ebenso systematischen Detailplanung der folgenden Etappe einladen, machen aus dem vermeintlich linearen Ablauf eines Projekts einen zyklisch fortschreitenden Prozess mit unterschiedlichen Radien.

Projekte in Entwicklungszyklen systematisch zu planen und zu realisieren, ist zweifellos mit Aufwand verbunden, der bei der Ressourcenplanung einkalkuliert werden muss. Doch dadurch, dass sich das für den Projekterfolg Notwendige klarer vom Wünschbaren und Irrelevanten unterscheidet, werden wieder Ressourcen freigesetzt, was die Investition schnell lohnend macht.

Kann man quint-essenz mit institutionellen Qualitätsmanagementsystemen verknüpfen?

Verlassen wir nun die Perspektive der Leitung von Einzelprojekten und wenden wir uns jener von Führungskräften in Institutionen der Prävention und Gesundheitsförderung zu.

Qualitätsentwicklung ist für Führungskräfte eine Herausforderung auf mehreren Ebenen. Viele Institutionen haben bereits Schritte unternommen, um ein Qualitätsmanagement auf Institutionsebene einzuführen.

Ist das Qualitätssystem quint-essenz für Projekte mit ISO, EFQM¹⁰ oder anderen Referenzsystemen für Organisationen auf Institutionsebene kompatibel? Kann quint-essenz hier auch einen Mehrwert erzeugen?

Institutionelles Qualitätsmanagement will auf Ebene der Organisation Strukturen, Prozesse und Ergebnisse optimieren.¹¹ Der Umgang mit Projekten ist womöglich bereits als Prozess beschrieben. In diesem Prozess müssen mehrere Entscheide gefällt werden. Etwa ob eine Projektidee in einer Skizze beschrieben oder eine Skizze zu einem Konzept ausgebaut werden soll, ob das Projekt realisiert werden kann, und wenn ja, von wem, mit welchem Budget. Solche auf Projekte bezogenen Entscheide sollten auf Kriterien basieren, die in den Referenzsystemen für Organisationen fehlen.

Die Qualitätskriterien von quint-essenz können diese Lücke schliessen und als Bindeglied zwischen den Ebenen Institution und Projekt dienen.

Die systematische Reflexion der Projekte anhand der Kriterienliste führt im Prozess der Projektabwicklung zu fundierten, transparenten und damit nachvollziehbaren Entscheiden. Kriterienbezogene Rückmeldungen zu spezifischen Stärken und Verbesserungspotenzialen weisen Projektleitenden den Weg zu themenspezifischen Inhalten und Instrumenten von quint-essenz, die sie eigenständig für Verbesserungen in ihren Projekten nutzen können.

Auch die konsequente Nutzung des Online-Tools ist in einem solchen Kontext möglich und sinnvoll. Dank benutzerdefinierter Profile kann jede Institution Profile hinterlegen, die auf die eigenen Anforderungen zugeschnitten sind und zu einer einheitlichen Struktur und zu einem einheitlichen Erscheinungsbild der Projektdokumente führen. Der Stand der Projektentwicklung ist für die Verantwortlichen jederzeit einsehbar. Auch die Bewertungen anhand der Kriterien und aus verschiedenen Perspektiven können jederzeit und von überall her direkt innerhalb des Online-Tools vorgenommen werden, was die Abläufe bei der Projektabwicklung erheblich entschlackt.

Gleiches gilt auch für die systematische Behandlung von einzelnen Projekten innerhalb eines Programms. 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.

Ausblick auf die künftige Entwicklung

Es wäre sicher inkonsequent, wenn ein Qualitätssystem wie quint-essenz, das eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung in Entwicklungszyklen zum Grundsatz erhebt, sich selbst nicht kontinuierlich weiterentwickeln würde. Die Kriterienliste wurde mehrere Male überarbeitet und mit den europäischen Qualitätskriterien für Gesundheitsförderung und Prävention EQUIHP¹² abgeglichen. Das Online-Angebot wird laufend sowohl inhaltlich als auch technisch optimiert. Spezifische Beratungs- und Bildungsangebote wurden geschaffen und immer wieder an die neuen Entwicklungen adaptiert.

Das Angebot von quint-essenz war in den ersten zehn Jahren seiner Entwicklung stark auf Einzelprojekte ausgerichtet. Künftig soll die übergeordnete Perspektive mehr Gewicht erhalten. Im Online-Tool werden die Möglichkeiten für die Verwaltung und Steuerung mehrerer Projekte ausgebaut. Programme und Institutionen werden dazu motiviert und dabei unterstützt, quint-essenz als projektübergreifendes Qualitätssystem zu etablieren und in ihr bisheriges Qualitätsmanagement zu integrieren. Finanzgebende Institutionen werden ermuntert, ihre Gesuchsformulare als Profile zu hinterlegen. Das regionale Beratungsangebot wird vermehrt auf projektübergreifende Fragestellungen ausgerichtet und es werden projekt- und institutionsübergreifende Qualitätsplattformen aufgebaut und gepflegt.

Die Entwicklung einer Qualitätskultur in der Gesundheitsförderung und Prävention, an der sich quint-essenz seit seinen Anfängen orientiert,¹³ soll schliesslich durch die Bildung einer Online-Community vorangetrieben werden. Derzeit werden Möglichkeiten geprüft, wie die Nutzung des Qualitätssystems und die Modelle guter Praxis besser sichtbar gemacht werden können, um den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen den Fachleuten in der Suchtprävention und Gesundheitsförderung zu fördern. ●

Literatur

- Ackermann, Günter/Broesskamp-Stone, Ursel/Cloetta, Bernhard/Ruckstuhl, Brigitte/Spencer, Brenda (2005): Ein Wegweiser zur guten Praxis: Das Ergebnismodell von Gesundheitsförderung Schweiz. *focus*, 24, 14-17.
- Ackermann, Günter/Studer Hubert (2006): Besser mit Methode. Qualitätsentwicklung mit quint-essenz. *focus – das Magazin von Gesundheitsförderung Schweiz*, 26, 18-21.
- Ackermann, Günter/Studer, Hubert/Ruckstuhl, Brigitte (2009, im Druck): Quint-essenz – Qualitätsentwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention. In Kolip, Petra und Müller, Veronika (Hrsg): Qualität in Prävention und Gesundheitsförderung.
- Aubert, Line/Studer, Hubert/Ruckstuhl, Brigitte (2002): Warum die gute Absicht nicht genügt. Qualitätsentwicklung in Projekten / 1. Folge: Qualitätskriterien unter der Lupe. *focus*, 13, 16-20.
- Aubert, Line/Studer, Hubert (2003): Nagelprobe im Alltag. Qualitätsentwicklung in Projekten / 2. Folge: Das Projekt zwischen Anspruch und Realität. *focus*, 15, 12-15.
- Donabedian, Avedis (1980): Explorations in quality assessment and monitoring. Vol. 1. The definition of quality and approaches to its assessment. Michigan: Ann Arbor.
- Ruckstuhl, Brigitte/Studer, Hubert/Somaini, Bertino (1998): Eine Qualitätskultur für die Gesundheitsförderung. *Sozial- und Präventivmedizin*, 43, 221-228.
- Ruckstuhl, Brigitte (2001): Qualitätskriterien in der Gesundheitsförderung: Luxus oder Notwendigkeit? *Suchtmagazin*, 2, 16-20.
- So-Barazetti, Barbara (2006): Evaluationsbericht quint-essenz. Qualitätsentwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention. Lausanne.
- Studer, Hubert (2000): Ansätze zur Entwicklung einer Qualitätskultur in Prävention und Gesundheitsförderung. *Spectra*, 22, 7.
- Studer, Hubert/Hablützel, Susanne/Ruckstuhl, Brigitte/Somaini, Bertino (2001): Projekt «Quint: Qualitätsförderung durch Projektbegleitung». Schlussbericht. Institut für Sozial- und Präventivmedizin. Zürich.

Endnoten

- 1 www.gesundheitsfoerderung.ch
- 2 Ackermann et al. 2005.
- 3 www.quint-essenz.ch
- 4 vgl. Ackermann et al. 2009 im Druck.
- 5 vgl. Ackermann und Studer 2006, Aubert et al. 2002, 2003, Ruckstuhl 2001.
- 6 Die Kriterien sind online zugänglich unter: www.quint-essenz.ch/de/dimensions
- 7 Die Abbildung «Benutzeroberfläche des Online-Tools beim Verfassen einer Skizze» ist online zugänglich: www.suchtmagazin.ch/images/quint-essenz.pdf
- 8 Studer et al. 2001.
- 9 So-Barazetti 2006.
- 10 European Foundation for Quality Management, www.efqm.org
- 11 Donabedian 1980.
- 12 European Quality Instrument for Health Promotion.
- 13 vgl. Ruckstuhl et al. 1998, Studer 2000.