

quint-essenz



Einführung in Grundtechniken des CTU111 ZU Projektmanagements und der Qualitätsentwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention

Herausgeberin:

Landesvereinigung für Gesundheit Bremen e.V. Ansgar Haus, Horner Str. 70, 28203 Bremen

Tel.: 0421 / 361 1 84 94 E-Mail: info@lvgb.de

Autorin: Elke Anna Eberhard, MPH Projekt: quint-essenz in Deutschland

Projektleitung: Prof. Dr. Petra Kolip, Universität Bielefeld

Die Veröffentlichung der Broschüre wird vom Bundesministerium für Gesundheit im Rahmen des Nationalen Aktionsplans IN FORM - Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung gefördert.

IN FORM ist eine Gemeinschaftsinitiative des Bundesministeriums für Gesundheit und des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz.

Gestaltung: Isa Fischer

Druck: Wilhelm Brüggemann GmbH

Jahr: 2011

quint-essenz in Deutschland © Alle Rechte vorbehalten

Qualitätssystem quint-essenz

Ein Angebot von:





"gemessen"

I. Einführung in das Projekt- und Qualitätsmanagement mit quint-essenz	4
II. Grundlagen des Projektmanagements und der Qualitätsentwicklung	8
a. Kontext berücksichtigen	8
b. Ziele formulieren	10
c. Indikatoren identifizieren	19
d. Strategien bestimmen	22
e. Maßnahmen entwickeln	2
III. Anwendung der Grundtechniken auf quint-essenz Instrumente	2
a. Eine Evaluation planen	2
b. Das Projekt steuern	3
IV. Qualitätsverfahren	34
a. Internetressourcen	34
b. Kurzbeschreibung Qualitätssystem quint-essenz	3:
Weiterführende Informationen	39











I. Einführung in das Projekt- und Qualitätsmanagement mit quint-essenz

Angesichts knapper werdender Ressourcen stehen Akteure im Bereich Gesundheitsförderung und Prävention zunehmend unter Druck, die Qualität und die Effekte ihrer Arbeit Dritten gegenüber darzustellen. Das Einwerben ergänzender Ressourcen wird für immer mehr Einrichtungen zu einer zentralen Aufgabe. Sie benötigen zusätzliche Mittel zur Durchführung von Projekten. Neben der fachlichen Bewertung der Projektanträge wird in diesen Zusammenhängen vermehrt auf das projektbezogene Qualitätsmanagement der Einrichtungen geachtet.

Die vorliegende Broschüre ist als Praxishilfe für all diejenigen gedacht, die sich in die Grundlagen des Projekt- und Qualitätsmanagements¹ einarbeiten möchten. Es handelt sich um eine Einführung in vier Basistechniken. Diese sind:

- Ziele eingrenzen,
- Indikatoren identifizieren,
- Strategien bestimmen und
- Maßnahmen entwickeln.

Die Kenntnis dieser Techniken soll den Leserinnen und Lesern die Ausarbeitung eines qualitativ anspruchsvollen Projektantrags ebenso erleichtern wie die Einarbeitung in ein Verfahren² der Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention. Ein solches Qualitätsverfahren ist quint-essenz.

Quint-essenz wurde bereits Mitte der neunziger Jahre in der Schweiz gemeinsam von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Wissenschaft und Praxis entwickelt. Aus dieser Zusammenarbeit ist ein System entstanden, das Qualitätsentwicklung mit Aufgaben der Projektmanagements verbindet. Das System wird kontinuierlich weiterentwickelt. Seit 2001 erfolgt dies im Aufrag von Gesundheitsförderung Schweiz. Sie können das System im Internet unter der Adresse www.quint-essenz.ch aufrufen. Alle Instrumente und Angebote des Qualitätssystems quint-essenz sind für Sie kostenlos. Hinweise in dieser Broschüre auf die Internetseite dienen der weiteren Vertiefung der Themen.

Das Projekt "quint-essenz in Deutschland" wird im Rahmen des Nationalen Aktionsplans IN FORM - Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung durch das Bundesministerium für Gesundheit gefördert. In dem Projekt wurden u.a. Fortbildungsseminare durchgeführt. Die Auswertung des Verlaufs zeigt, dass die allgemeine Formulierung von Projektzielen, Indikatoren oder Maßnahmen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwar selbstverständlich ist, deren Formulierung auf der Grundlage von Qualitätsstandards jedoch an Grenzen stößt.











- ¹ Qualitätsmanagement wird in dieser Broschüre als übergeordnete Bezeichnung eingesetzt. Qualitätsentwicklung wird an vielen Stellen synonym verwendet, verweist jedoch mehr auf den Prozesscharakter auch in diesem Aufgabengebiet. Siehe dazu http://www.quint-essenz.ch/ de/concepts
- ² Der Begriff "Verfahren" wird hier allgemein eingesetzt. Er verweist sowohl auf komplexe Systeme, die wie z.B. quint-essenz ein umfassendes Projekt- und Qualitätsmanagement anbieten, und meint gleichzeitig auch Instrumente, die zu einem eingegrenzten Zweck entwickelt wurden.

Dies ist nicht verwunderlich, denn die Umsetzung der Basistechniken ist nur scheinbar simpel.

Je sicherer Sie die vier Grundtechniken (Ziele eingrenzen, Indikatoren identifizieren, Strategien bestimmen und Maßnahmen entwickeln) beherrschen, desto leichter wird Ihnen die Einarbeitung in die Vorgehensweisen des Projektmanagements und der Qualitätsentwicklung fallen.

Zum Projektmanagement zählen alle steuernden Aufgaben in den Bereichen Planung, Durchführung und Evaluation eines Projekts. Qualitätsentwicklung befasst sich mit der systematischen Verbesserung der Abläufe, Strukturen und Ergebnisse eines Projekts. In dieser Broschüre werden Ihnen Grundlagen vermittelt, deren Kenntnisse und sichere Anwendung für beide Arbeitsfelder wichtig und hilfreich sind.

Aufbau der Broschüre

Die Einarbeitung in Standards des Projektmanagements und der Qualitätsentwicklung benötigt Zeit. Für all diejenigen, die bereits Erfahrung in der Projektarbeit haben, ist diese Einarbeitung zudem eine Herausforderung, ihre bisherige Vorgehensweisen zu hinterfragen und ggf. zu verändern. Diese Broschüre thematisiert aus diesem Grund im Kapitel I den Sinn und Zweck eines qualitätsgesicherten Vorgehens in der Projektarbeit.

- Was haben Sie als Projektträger davon, die Formulierung von Zielen nach bestimmten Kriterien vorzunehmen?
- Was bringt es Ihnen als Projektmitarbeiterin oder Mitarbeiter, Indikatoren zu bestimmen oder von Anfang an Messmethoden festzulegen, die die Wirkungen des Projekts erfassen?
- Worin liegt also der Gewinn, Qualitätsverfahren zu berücksichtigen?

Zur Formulierung von Zielen, Indikatoren, Strategien und Maßnahmen finden Sie im II. Kapitel konkrete Übungsbeispiele. Zur Einführung wird am Anfang eine Definition der jeweiligen Technik genannt, anschließend wird die Grundtechnik anhand eines Beispiels veranschaulicht und erklärt.

Im III. Kapitel werden die verschiedenen Grundtechniken beispielhaft an Instrumenten aus der Projektevaluation und der Projektsteuerung praktisch eingesetzt. Im IV. Kapitel wird das Angebot des Qualitätssystems quint-essenz in der Schweiz bzw. in Deutschland vorgestellt. Auf weitere Verfahren, die im deutschsprachigen Raum zur freien Nutzung zur Verfügung stehen, wird hingewiesen (siehe Seite 41). Ein einheitliches verbindliches Qualitätssystem für Projekte der Gesundheitsförderung und Prävention gibt es bisher in Deutschland nicht.

Wie Sie diese Broschüre nutzen können

Diese Broschüre dient dem Selbststudium. Sie wendet sich an all diejenigen, die sich neu in die Felder Projektmanagement und Qualitätsentwicklung einarbeiten oder die ihre bisherige Vorgehensweise überprüfen möchten.

Es ist sinnvoll, die einzelnen Kapitel der Broschüre nacheinander zu bearbeiten.

Sie profitieren besonders von den Inhalten der Broschüre, wenn Sie eigene Beispiele entwickeln und diese mit Ihren Kolleginnen und Kollegen diskutieren. Die gemeinsame Reflektion hilft, die eigene Bewertung und Argumentation zu überprüfen und mehr Sicherheit in der Anwendung und Formulierung zu gewinnen.

Um das gesamte Heft zu erarbeiten, benötigen Sie voraussichtlich ca. vier Stunden.

Stolpersteine

In der hier vorliegenden Broschüre wird die Terminologie des Qualitätssystems quint-essenz eingesetzt, diese kann ggf. von anderen Managementverfahren abweichen. So sind z.B. für den Begriff "Ziel" diverse Formen in unterschiedlichen Projekt- und Qualitätsmanagementverfahren geläufig: Vision, übergeordnetes Ziel, Leitziel, Mittelziel, Unterziel, Zwischenziel usw. Bisher fehlt es an einer einheitlichten Terminologie, die dargestellten Grundprinzipien lassen sich jedoch allgemein anwenden.

Ziel dieser Broschüre ist, Sie mit den hier vorgestellten Grundregeln und -techniken vertraut zu machen. Lassen Sie sich nicht durch die Konzentration auf die Inhalte der Beispiele ablenken. Bedenken Sie bitte: Im Unterschied zu einer komplexen Projektdarstellung werden in der vorliegenden Broschüre Beispiele losgelöst von ihrem Kontext bearbeitet. Dieser fehlende Kontext kann leicht Ihren fachlichen Einwand hervorrufen. Im Rahmen dieser Trainingsbroschüre liegt der Schwerpunkt auf der Vermittlung der Grundtechniken, die Sie auf eigene Beispiele aus Ihrem konkreten Arbeitsbereich anwenden können.

Woran orientiert sich ein qualitätsgesichertes Projektmanagement?

Zum Einstieg in die Auseinandersetzung mit Qualitätsstandards bitten wir Sie, sich folgende Situation vorzustellen:

Sie stellen einen Projektantrag, darin begründen Sie das Projekt mit Beobachtungen aus Ihrer täglichen Berufspraxis. Sie stellen dar, wie gut Sie die Bedürfnisse der Zielgruppe und die Bedingungen vor Ort kennen. Sie kooperieren in diesem Projekt mit Trägern, mit denen Sie bereits erfolgreich andere Projekte umgesetzt haben. Der Antrag wird von Ihnen eingereicht und Sie stellen nach einiger Zeit fest, dass er ist nicht in die engere Wahl gekommen ist. Woran könnte das liegen?

Mit knapper werdenden Ressourcen stehen Auftraggeberinnen und Auftraggeber zunehmend unter Druck, die eigene Prioritätensetzung, z.B. die Vergabe von Projektmitteln, gegenüber Dritten transparent und sachlich zu begründen. Aus diesem Grunde werden die von Ihnen oben im Beispiel vorgebrachten Argumente i.d.R. nicht für eine Projektbewilligung ausreichen. Andere Antragstellerinnen und Antragsteller nehmen ebenfalls für sich in Anspruch, die drängenden Probleme vor Ort zu kennen und sie bestens lösen zu können. Es kommt also darauf an, die eigene Argumentation auf eine auch für Dritte gut nachvollziehbare Basis zu stellen.

Verfahren des Projektmanagements und der Qualitätsentwicklung sind darauf ausgerichtet, allen Projektbeteiligten eine Planungs- und Strukturierungshilfe anzubieten. So zählen die Projektplanung, -organisation und -steuerung gemeinsam mit der Auswertung des Projekts zu den zentralen Aufgaben des Projektmanagements. Qualitätsstandards in diesem Bereich sind z.B.:

- Vorliegen eines schlüssigen, begründeten Konzepts,
- Begründete Eingrenzung der Zielgruppe,
- Benennen adäquater konkreter Ziele,
- Darstellung einer klaren, dem Projektauftrag angemessenen Struktur,
- Darstellung der benötigten Ressourcen,
- Zeitliche Gliederung des Projekts und der Aufgaben,
- Sicherung der Projektergebnisse.

Transparenz ist ein gewünschter Aspekt der Qualitätsentwicklung. Von Anfang soll deutlich werden, auf welcher fachlichen Grundlage ein Projekt entwickelt wird, an wen es sich richtet, welche Ergebnisse ein Projekt erreichen will (Projektziele), woran erkannt wird, dass die wünschten Ziele erreicht werden (Indikatoren) und wie sie erreicht werden sollen (Strategien und Maßnahmen). Eine solche qualitätsorientierte Projektdarstellung unterstreicht die Kompetenz der Projektverantwortlichen und fördert zugleich die situationsangemessene Steuerung und das eigene Lernen aus dem Projekt. Quint-essenz orientiert sich an diesen Standards.

Was bringt Qualitätsentwicklung und Projektmanagement?

Kurz- und mittelfristige Ergebnisse der Auseinandersetzung mit Qualitätskriterien sind:

- Argumente, die sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus empirischer Sicht für bzw. gegen ein Projekt sprechen, werden reflektiert.
- ▶ Die Akzeptanz eines Vorhabens wird durch die aktive Einbindung der verschiedenen Akteure und der Zielgruppe bereits während der Ideenfindung gesteigert.
- Die erwarteten Projektergebnisse werden konkretisiert.
- Klarheit über Indikatoren, die die Entwicklung des Projekts und seiner Erfolge abbilden können, wird hergestellt.
- Von Anfang an besteht Klarheit bzgl. der benötigten fachlichen und materiellen Ressourcen.
- Instrumente zur Datenerfassung sind vorbereitet.
- Aufeinander abgestimmte Vorgehensweisen der verschiedenen involvierten Akteure in Hinblick auf die gemeinsame Bewertung des Projekts liegen vor.
- Arbeitserleichterung entsteht durch eine durchdachte Planung bereits im Vorfeld des Projekts.
- Einigung und Transparenz über Abläufe und Zuständigkeiten im Projekt verringern Reibungsverluste während der Durchführung.
- Zeitnahe Feedbackstrukturen führen zu Transparenz und Kompetenzerweiterung der Beteiligten.
- Zeitnahe Reaktionen auf (Fehl-)Entwicklungen im Projekt sind durch Zwischenauswertungen und die Einleitung korrigierender Maßnahmen möglich.
- Reflektion über Stärken und Schwächen eines Projekts ist anhand vorliegender Kriterienlisten möglich.

Projektmanagement und Qualitätsentwicklung sind komplexe Aufgaben. Sie benötigen fachliche und zeitliche Ressourcen, um sich in dieses Aufgabengebiet einzuarbeiten. Die verschiedenen Qualitätsverfahren dienen Ihrer Unterstützung. Sie können z.B. quint-essenz nutzen und sich nach und nach in die Qualitätskriterien und den Projektaufbau anhand der sechs verschiedenen Kategorien einarbeiten.

ufbau

Wie ist quint-essenz aufgebaut?

Hier ein Ausschnitt aus der Homepage mit einer Übersicht über den Aufbau des Systems



Erste praktische Übung

Sie können sich bereits an dieser Stelle mit dem Aufbau des Qualitätssystems quint-essenz vertraut machen, indem Sie folgende Übung umsetzen. Falls Sie sich zuerst in die Grundtechniken einarbeiten möchten, können Sie diese Übung überspringen und direkt zu Kapitel II übergehen.

Abb. 1 Homepage quint-essenz Schweiz www.quint-essenz.ch/de

Ihre Einarbeitung in die Bereiche Projektmanagement und Qualitätsentwicklung können Sie systematisch gestalten, indem Sie das quint-essenz Instrument "Kriterienliste" bzw. "Bewertungsprofil" nutzen. In dieser Liste sind alle quint-essenz Kriterien aufgeführt.

Mit Hilfe dieses Instruments können Sie ein projektspezifisches Qualitätsprofil erstellen und prüfen, in welchen Bereichen Ihr Projekt bereits gut aufgestellt ist und in welchen Bereichen es nötig und möglich ist, besser zu werden. Für diesen Bereich können Sie sich Ziele setzen.

Das Instrument finden Sie auf der Homepage www.quint-essenz.ch zum Download unter dem Menüpunkt "Qualitätssystem", dort auf der Übersichtsseite.

II. Grundlagen des Projektmanagements und der Qualitätsentwicklung

A. Kontext berücksichtigen

In welche übergeordneten Ziele ist Ihr Projekt eingebunden?

"Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer", dieses Sprichwort ist auch für Projekte der Gesundheitsförderung und Prävention zutreffend. Erst die Ausrichtung verschiedener Projekte auf eine gemeinsame Vision bzw. ein übergeordnetes Ziel führt mittel- bzw. langfristig zu einer erfolgversprechenden Zielerreichung.

Dies bedeutet für Ihre Projektplanung, sich am größeren Ganzen (z.B. Ziele oder Zweckformulierungen in Ausschreibungen) auszurichten und gleichzeitig den Bedarf, die Bedürfnisse und die Möglichkeiten innerhalb Ihres konkreten Arbeitsfeldes im Blick zu haben.

Im Folgenden wird es zuerst um die Zuordnung von Projektzielen zu übergeordneten Zielen gehen. In den späteren Kapiteln folgt die Auseinandersetzung mit Projektzielformulierungen, Bildung von Indikatoren, mit der strategischen Planung des Projekts und der Umsetzung von Maßnahmen.

Definition: Visionen

Politische Ziele sind **übergeordnete Ziele**, auch Ausschreibungen von Krankenkassen oder Stiftungen sind i.d.R. als übergeordnete oder strategische Ziele formuliert. Quintessenz spricht in diesem Zusammenhang von mittelfristig oder langfristig zu erreichenden Zielen bzw. Visionen: "Bei der Vision handelt es sich um eine eher allgemeine Vorstellung über erwünschte Zustände mit einer über die Projektdauer hinausreichenden Perspektive." (siehe www.quint-essenz.ch/de/files/Planungstabelle_30. pdf).

Sobald mehrere Projekte auf gemeinsame **übergeordnete Ziele** ausgerichtet sind und diese entsprechende Maßnahmen entwickeln, erhöht sich der gemeinsame Effekt. Erwünscht sind nachhaltige Wirkungen, die über das einzelne Projekt hinausgehen.

Beispiel für ein übergeordnetes Ziel auf Länderebene:

Übergeordnete Ziele formulieren einen Zustand, der erst lang- oder mittelfristig zu erreichen ist. Das folgende fiktive Beispiel bezieht sich auf eine strategische Zielsetzung auf Landesebene:

Vision/Übergeordnetes Ziel des Gesundheitsministeriums Niedersachsen

Innerhalb der nächsten zehn Jahre ist der Anteil der Kinder im Grundschulalter mit Übergewicht in Niedersachsen signifikant gesunken.

Beispiel 1 übergeordnetes Ziel zur Reduktion des Übergewichts auf Landesebene

Dieses Ziel ist komplex und kann nicht durch eine einzelne Maßnahme oder ein Projekt allein erreicht werden. Vielmehr ist zur Zielerreichung notwendig, dass verschiedene Projekte dieser übergeordneten Zielsetzung zuarbeiten und so die politisch-strategische Zielsetzung durch die gemeinsame Anstrengung verschiedener Akteure erfolgreich umgesetzt wird.

Beispiel für ein kurzfristiges Projektziel:

Dem oben genannten **übergeordneten Ziel** können Projektträger und Einrichtungen durch unterschiedliche Projektansätze zuarbeiten. Hierfür zwei fiktive Beispiele mit unterschiedlichen Handlungsansätzen:

Beispiel a: kurzfristiges Ziel einer Verbraucherzentrale/ Zielgruppe Eltern

Eltern und ihre Kinder in der Stadt Hildesheim (Niedersachsen) sind bis Ende 2012 für die Zusammenhänge zwischen Ernährungsverhalten, psychischem Befinden, körperlicher Bewegung und dem Körpergewicht von Kindern sensibilisiert und setzen ihre Erkenntnisse um.

Beispiel 2 Projektziel zur Reduktion des Übergewichts kommunal

Beispiel b: kurzfristiges Ziel einer Fachabteilung im niedersächsischen Schulministerium Zielgruppe Grundschulen

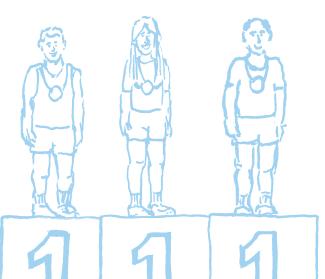
An drei Grundschulen der Stadt Hildesheim (Niedersachsen) sind bis Ende 2012 zusätzliche Bewegungsangebote für Schülerinnen und Schüler etabliert.



Erläuterung:

Beide Projektziele arbeiten der Vision bzw. dem übergeordneten Ziel zu, ein gesünderes Körpergewicht von Grundschulkindern in der Stadt Hildesheim innerhalb der nächsten zehn Jahre zu erreichen. Die Projekte nutzen jedoch unterschiedliche Ansätze. Projektziel Beispiel 2 setzt auf die Ansprache der Eltern, Projektziel Beispiel 3 konzentriert sich auf strukturelle Bewegungsanreize für Grundschulkinder an Schulen.

Aus beiden Projektzielformulierungen geht noch nicht hervor, wie dieses Ziel jeweils konkret erreicht werden soll. Um ein Projekt qualitätsgesichert zu entwickeln, so dass dessen Wirksamkeit nachgewiesen werden kann, ist eine möglichst konkrete Formulierung der Projektziele notwendig. Hierzu mehr im folgenden Kapitel.





ontext

Merke: Vision - Ziele - Indikatoren - · Strategien - Massnahmen

Planen Sie ein Projekt, dann entwickeln Sie die Ziele Ihres Projekts zunächst im Rahmen einer **übergeordneten Zielsetzung bzw. Vision**.

Ziele sind auf verschiedenen Ebenen verortet, so z.B. übergeordnete mittel- bis langfristig zu erreichende Ziele und solche, die kurzfristig erreicht werden können.

Ziele stehen innerhalb des Projekts in einem direkten Bezug zu weiteren Planungselementen. Die Untergliederung in quint-essenz lautet:

- übergeordnetes Ziel/Vision
- Projektziel/e
- Indikatoren (messen die Zielerreichung)
- Strategie (dienen zur groben Planung des Vorgehens)
- Maßnahmen (ermöglichen die Umsetzung der Ziele).



Jedes Projekt verfolgt Ziele, jedoch nicht jedes Ziel eines Projekts ist so formuliert, dass es für andere eindeutig und nachvollziehbar ist. Die Formulierung von Zielen sollte sich deshalb an bestimmten Kriterien orientieren. Durch diese werden der Zweck des Projekts und seine Wirkungen bzw. Erfolge für Dritte besser nachvollziehbar und auch für Projektbeteiligte wird die Zielsetzung des Projekts eindeutig festgelegt.

Definition: Projektziel

Projekte zeichnen sich durch einen konkreten Projektbeginn und ein im Vorfeld bestimmtes Ende aus. Quintessenz definiert Projekte als einmalige, strukturierte und geplante Vorhaben, die bis zu einer bestimmten Frist vereinbarte Ziele (Leistungen/Wirkungen) erreichen (vgl. www.quint-essenz.ch/de/concepts).

Eine gelingende Umsetzung setzt voraus, dass Zeitvorgaben berücksichtigt werden und eine realistische Einschätzung der benötigen Ressourcen erfolgt. Die Definition von **Projektzielen** in quint-essenz lautet:

"Die Projektziele selber sind zeitlich klar begrenzt und sollen so formuliert sein, dass sie bis Ende des Projektserreichbar und beurteilbar sind. Ziele der Gesundheits förderung sollen nicht nur auf individuelles Verhalten fokussieren, sondern mehrere der folgenden Ebenen berücksichtigen:

- Individuen (u.a. Schlüsselpersonen)
- Gruppen
- Organisation
- Lebenswelt
- Gesellschaft/Politik" (siehe: www.quint-essenz.ch/de/topics/1133)

Projektziele setzen somit sowohl auf der Verhaltensals auch auf der Verhältnisebene an.

In quint-essenz steht nicht die starre Umsetzung von Projektzielen im Mittelpunkt, sondern entscheidend ist der qualitätsgesicherte Projektverlauf, den ein Projektträger gemeinsam mit den Projektbeteiligten fortlaufend auswertet. Entsprechend der Entwicklung des Projekts verlieren oder gewinnen Projektziele an Bedeutung bzw. kommen neue Projektziele hinzu.

Für ein qualitätsgesichertes Vorgehen ist es wichtig, von Beginn an alle Projektziele zu dokumentieren und bereits während der Projektlaufzeit Zwischenauswertungen durchzuführen. So lassen sich Erfolgs- oder Misserfolgskriterien aus dem Projekt heraus identifizieren und für nachfolgende Projekte nutzbar machen.



S.M.A.R.T.- Kriterien

Damit die Ziele eines Projekts erreichbar und die Erwartungen an das Projekt erfüllbar sind, sollte sich die Zielformulierung nach bestimmten Vorgaben richten. Diese Vorgaben unterstützen Sie darin, sich von Anfang an damit auseinander zu setzen, woran Sie Fortschritte während der Projektlaufzeit feststellen und wie sie schließlich den Projekterfolg darstellen können. Sie können die Ziele eines Projekts anhand der sogenannten s.m.a.r.t. -Kriterien überprüfen.

S.m.a.r.t., d.h., die Ziele

- ► sind spezifisch,
- sind messbar,
- erfordern eine gewisse Anstrengung vom Projektträger, sie zu erreichen,
- sind realistisch, d.h., sie in der vorgegebenen Zeit und mit den vorhandenen personellen und materiellen Mitteln zu erreichen und
- sind terminiert, d.h., es ist festgelegt, bis zu welchem Zeitpunkt sie erfüllt sind.

(siehe auch: www.quint-essenz.ch/de/topics/1133)

Die s.m.a.r.t.-Kriterien sind eine Formulierungshilfe. Sie können diese Kriterien nutzen, um Projektziele zu reflektieren und zu überarbeiten. Die so formulierten Ziele sollten für Dritte nachvollziehbar sein und Sie als Projektleitung darin unterstützen, Prioritäten während der Projektsteuerung zu setzen.

Mit s.m.a.r.t. formulierten Zielen wissen Sie von Beginn an, was Sie erreichen möchten und auf welche Ereignisse Sie im Projektverlauf achten werden, um diese realisieren und darstellen zu können.

Es folgen nun verschiedene fiktive Praxisübungen zur Anwendung der s.m.a.r.t.-Kriterien.

Beispiel aus dem Bereich Schule

Bitte erinnern Sie sich an das übergeordnete fiktive Ziel auf Landesebene (siehe Beispiel Seite 8)

Übergeordnetes Ziel/Vision

Innerhalb der nächsten zehn Jahre ist der Anteil der Kinder im Grundschulalter mit Übergewicht in Niedersachsen signifikant gesunken.

Beispiel 4 übergeordnetes Ziel Reduktion des Übergewichts auf Landesebene (Wiederholung Beispiel 1)

ien

Stellen Sie sich vor, Sie würden an einer Grundschule arbeiten und unterstützten die oben genannte Zielsetzung "Prävention von Übergewicht bei Grundschulkindern in Niedersachsen". Sie haben festgestellt, dass auch unter den Kindern, die Sie unterrichten, einige sind, die sich offensichtlich zu wenig bewegen. Sie wünschen sich, dass sich innerhalb der nächsten zwei Jahre besonders diese Kinder mehr bewegen. Aus Ihrer Sicht fehlt es an Ihrer Schule an Möglichkeiten und Anreizen für Kinder, zu spielen und sich zu bewegen. Sie wenden sich mit Ihrer Beobachtung und einer Projektidee an die Schulleitung.

Beispiel für eine Projektidee, die das übergeordnete Ziel auf Landesebene "Prävention von Übergewicht bei Grundschulkindern in Niedersachsen" unterstützt:

Projektidee

Sie wünschen sich mehr Bewegungsanreize für Schülerinnen und Schüler an
Ihrer Schule. Die Schulkinder sollen
sich möglichst frei bewegen können.
Hierzu sollten aus Ihrer Sicht vorhandene Räumlichkeiten umgestaltet
werden und eine Qualifikation des
Lehrkörpers im Feld "Bewegung" stattfinden.

Beispiel 5 Entwicklung einer Projektidee zur Bewegungsförderung

Übung Ziele S.M.A.R.T. forumlieren: Beispiel Schule

Übung: Verschiedene **Projektziele** sind möglich. Sie diskutieren Ihre Anfangsidee innerhalb des Kollegiums. Gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen entwickeln Sie nun verschiedene Vorschläge, hieraus eine Auswahl:

Projekt Schule

Projektidee: Beispiel a

Das Betreuungsangebot der Grundschule soll um zwei zusätzliche Angebote "Bewegungsspiele" für die Jahrgangsstufen 3 und 4 erweitert werden.

Beispiel 6 Projektidee a, Bewegungsförderung an Schulen durch Spiele

Projektidee: Beispiel b

Die Schulhofflächen sollten umgestaltet werden. Die Umgestaltung sollte unter dem Aspekt der kindergerechten Bewegungsförderung erfolgen.

Beispiel 7 Projektidee b, Bewegungsaktivierende Schulhofgestaltung

Projektidee: Beispiel c

Das Verpflegungsangebot an der Schule sollte auf ein gesundes Frühstück am Morgen ausgeweitet werden. Es sollte für Schülerinnen und Schüler aller Jahrgangsstufen offen stehen.

Beispiel 8 Projektidee c, Förderung einer gesunden Ernährung an Schulen

Die Beispiele a und b folgen Ihrem Vorschlag, die Prävention von Übergewicht bei Kindern über Anreize zu mehr Bewegung zu erreichen. Beispiel c jedoch konzentriert sich auf ein gesundes Ernährungsangebot.

Auch dieser Ansatz bezieht sich auf das auf Länderebene angesiedelte übergeordnete Ziel Prävention von Übergewicht bei Kindern und erweitert damit den von Ihnen ursprünglich angedachten Projektansatz.

Die Diskussion im Kollegium zeigt, Ihre Anregung stößt auf positive Resonanz. Die Diskussion verdeutlicht jedoch auch, dass an der Schule nicht alle **Ideen** umgesetzt werden können. Sie stellen fest, dass Sie sich gemeinsam noch klarer über die Projektziele werden müssen, um herauszufinden, was im vorgegebenen Zeitraum an Ihrer Schule realisierbar und machbar ist. Hierzu wenden Sie die s.m.a.r.t.-Kriterien (siehe oben) an und formulieren die Beispiele a, b und c entsprechend zu Zielen aus.

Sch

Projektidee Schule Beispiel:

a. Das Betreuungsangebot der Grundschule soll um zusätzliche Angebote "Bewegungsspiele" erweitert werden.



Zielformulierung nach den s.m.a.r.t.-Kriterien

Spezifisch:

Sie achten auf eine konkrete Formulierung u.a.

- der Zielgruppe,
- des Zeitraums,
- der Ergebnisse.

So könnte dann eine Zielformulierung aussehen:

Das Betreuungsangebot für die Jahrgangsstufen 3 und 4 der Heinrich-Heine Grundschule ist bis zum 31.08.2012 um zwei zusätzliche wöchentliche Angebote im Bereich "Bewegungsspiele" erweitert.

In der Projektidee wird deutlich, dass das Angebot um "Bewegungsspiele" erweitert werden soll. So wie die Projektidee jedoch formuliert ist ("soll…werden") handelt es sich bisher noch um eine reine Absichtserklärung. Eine Hilfe zur Konkretisierung der Absicht ist, einen Endtermin zu bestimmten. Diese zeitliche Begrenzung fordert gedanklich heraus genau zu bestimmen, was bis zu dem gesetzten Termin erreicht ist. In obigen Übungsbeispiel: "ist…erweitert".

Um drei weitere Aspekte wird die Projektidee ergänzt, damit sie ein Projektziel benennt:

- Das Angebot findet jede Woche statt.
- Es handelt sich um zwei Angebote.
- Es richtet sich an die Jahrgangsstufen 3 und 4.

Durch die Veränderung des Satzes von einer Absicht zu einem Endzustand wird das Projektziel

Die Benennung der Ergebnisse: "zwei zusätzliche, wöchentlich durchgeführte Bewegungsangebote" wird deutlich, worin konkret das Projektziel besteht. Nun liegt es an den Projektverantwortlichen zu entscheiden, ob es möglich ist, innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens das Projekt zu realisieren.

Projektidee Schule Beispiel:

b. Die Schulhofflächen sollen umgestaltet werden. Die Umgestaltung sollte unter dem Aspekt der kindergerechten Bewegungsförderung stattfinden.



Hilfreich ist auch in diesem Beispiel b zu Beginn einen konkreten Endtermin festzulegen und den Indikativ zu nutzen. Hierdurch wird das Projektziel, und damit das erwartete Endergebnis, konkret: Der Schulhof ist bis zum 31.08.2012 unter Beteiligung des Kollegiums und der Schülerinnen und Schüler unter dem Aspekt der kindergerechten Bewegungsförderung umgestaltet.

Messbar: Durch den Hinweis auf die kindergerechte, bewegungsfördernde Gestaltung ist es möglich, Indikatoren (siehe Seite 19) zu identifizieren, mit denen nachgeprüft werden kann, ob das Projekt diesem Anspruch gerecht wird. Messbar ist, ob das Projekt den Kriterien einer bewegungsfördernden, kindergerechten Gestaltung entspricht.

Anspruchsvoll: Wie anspruchsvoll diese Zielsetzung ist, hängt von den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen ab, die wir an dieser Stelle nicht bewerten können. So wäre dieses Ziel sehr anspruchsvoll, wenn sich an der Grundschule bisher keine Initiative von Lehrerinnen und Lehrer, Eltern und Kindern aktiv für die Förderung der Bewegung gebildet hat und entsprechend bisher keine Vorbereitung und Planung erfolgt ist.

Realistisch: Die Formulierung eines Ziels, das bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht sein soll, regt dazu an zu klären, ob die vorhandenen finanziellen, zeitlichen und fachlichen Ressourcen ausreichen, die Umgestaltung des Schulhofs im vorgegebenen Zeitraum zu realisieren.

Die Realisierbarkeit lässt sich hier jedoch aufgrund des Beispielcharakters und somit der fehlenden Kenntnis über die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen nicht einschätzen.

Sollte die Projektgruppe zu einer negativen Einschätzung der Realisierbarkeit kommen, steht es ihr frei, das Projektziel kleiner zu wählen, z.B.: Bis zum 31.08.2012 erarbeitet ein gemeinsames Gremium aus LehrerInnen und SchülerInnen einen Vorschlag zur bewegungsfördernden Umgestaltung des Schulhofs, der die finanziellen Ressourcen der Schule berücksichtigt und legt diesen in der Schulkonferenz vor.

Die Ausrichtung auf einen Endtermin und die Frage nach der Realisierbarkeit unter den konkreten Bedingungen in Ihrer Schule hilft Ihnen also, die vorhandenen Ressourcen einzuschätzen und sich an diesen Möglichkeiten auszurichten.

c: Das Verpflegungsangebot an der Schule sollte auf ein gesundes Frühstück am Morgen ausgeweitet werden. Es sollte für Schülerinnen und Schüler aller Jahrgangsstufen offen stehen.

Terminiert: Auch diese Projektidee lässt sich zu einer terminierten Ergebnisfeststellung ausformulieren:

Bis zum 31.12.2012 ist für Schülerinnen und Schüler aller Jahrgangsstufen an zwei Schultagen ein vollwertiges Frühstück eingeführt, das den Kriterien der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) entspricht.

Bereits die Veränderung des Zeitraums zu einem konkreten Endtermin erleichtert es auch in diesem Beispiel, ein Ziel zu formulieren. Damit richtet sich der Blick weg von einer Absichtserklärung bzw. einem relativ uneinschätzbaren Anspruch zu einer klaren Vorstellung, bis wann etwas erreicht sein soll.

Die Benennung der Kriterien der DGE führt dazu, das Vorhaben weiter zu konkretisieren und besser messbar zu gestalten.

Nachdem Sie die **Projektideen** jeweils zu **Projektzielen** umformuliert haben, können sie Ihr Vorhaben besser einschätzen. Neben dem engagierten Wunsch, bestimmte gesundheitsfördernde Angebote an der Schule anzusiedeln, steht nun die Frage nach der Realisierbarkeit dieser Ansprüche und den vorhandenen Ressourcen im Vordergrund. Steht ein Endtermin fest, können Sie gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen erörtern, welche Ressourcen die Umsetzung der Ziele erfordern und welche Ressourcen Ihnen hierfür zur Verfügung stehen. Anhand dieser Aufstellung können Sie Prioritäten setzen und eine gemeinsame Entscheidung fällen.

Indem Sie sich bereits von Anfang an Gedanken darüber machen, woran Sie während der Laufzeit des Projekts feststellen können, ob sich das Projekt in die richtige, d.h. gewünschte, Richtung entwickelt, ist es Ihnen leichter möglich, auch Dritten gegenüber Teilerfolge zu benennen. Gleichzeitig können sie den weiteren Verlauf des Projekts besser einschätzen und die Realisierbarkeit des Projektziels überprüfen.

Übung Ziele S.M.A.R.T. formulieren: Beispiel Jugendeinrichtung

Die Vision "Reduktion des Übergewichts" bezieht sich im folgenden Beispiel auf die Altersgruppe der 12- bis 16jährigen Jugendlichen.

Das Projekt zur Prävention des Übergewichts bei Jugendlichen findet in dem folgenden Beispiel in einer Jugendeinrichtung statt. Jugendeinrichtungen übernehmen eine wichtige pädagogische Funktion, indem sie Jugendlichen einen zusätzlichen Erlebnisraum außerhalb von Familie und Schule anbieten. Dieser Kontext bietet sich an, Jugendliche mit allgemeinen oder spezifischen Angeboten an Gesundheitsthemen heranzuführen.

Übertragen Sie bitte Ihre Kenntnisse zur Projektzielformulierung auf das nun folgende Übungsbeispiel. Überprüfen Sie hierbei, ob das **Projektziel** im Sinne der s.m.a.r.t.- Kriterien korrekt formuliert ist.

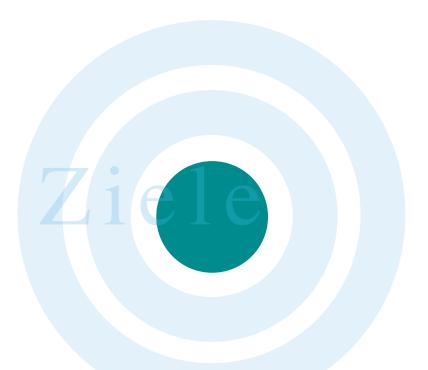
Übungsbeispiel: Gesundheitsförderung in einer Jugendeinrichtung

Das folgende Beispiel findet im Rahmen eines übergeordneten Landesprogramms statt:

Übergeordnetes Ziel/Vision auf Landesebene

Innerhalb der nächsten zehn Jahre ist der Anteil Jugendlicher im Alter von zwölf bis sechzehn Jahren mit Übergewicht in Bayern signifikant gesunken.

Beispiel 10 übergeordnetes Ziel auf Landesebene



Übung:

Um diese Vision durch Projektziele in einer Jugendeinrichtung zu unterstützen, sind Aktivitäten auf unterschiedlichen Ebenen und mit verschiedenen Methoden denkbar. Projektziele könnten auf das individuelle Verhalten der Jugendlichen und/oder auf die strukturelle (Angebots-) Situation einwirken. Bitte prüfen Sie kritisch die Formulierung des folgenden Beispiels und formulieren es ggf. um:

Projektziel: Beispiel Gesundheitsförderung in einer Jugendeinrichtung

Besucherinnen und Besucher des Jugendtreffs Anne Frank lernen frische Speisen zuzubereiten.

Beispiel 11 Projektzielformulierung prüfen

Kommentar zur vorangegangenen Übung Projektzielformulierung:

Die Formulierung in Beispiel 11 beschreibt kein Projektziel und entspricht nicht den s.m.a.r.t.-Kriterien. Es folgt ein Umformulierungsvorschlag:

Projektziel: Beispiel Gesundheitsförderung in einer Jugendeinrichtung

Umformulierungsvorschlag

Besucherinnen und Besucher des Jugendtreffs Anne Frank, die über keine oder nur geringe Kenntnisse im Bereich Ernährungslehre und Zubereitung frischer Speisen verfügen, können nach Ablauf eines halben Jahres, Beginn Juni 2011, Grundlagen einer vollwertigen Ernährung auf ihren täglichen Essensplan praktisch anwenden.

Beispiel 12 Umformulierung Projektziel Beispiel 11

Prüfung beider Zielformulierungen mit den s.m.a.r.t.-Kriterien:

Beispiel 11

Spezifisch:

Im Übungsbeispiel ist lediglich der methodische Ansatz benannt: die Jugendlichen werden im Bereich Ernährung geschult. Das Vorhaben ist jedoch sehr unspezifisch formuliert, so dass nicht deutlich wird, ob gesunde Ernährung hierbei im Zentrum stehen wird.



Beispiel 12

Spezifisch:

- Eindeutig ist die Nennung der Zielgruppe: Besucherinnen und Besucher des Jugendtreffs Anne Frank ohne bzw. mit geringen Vorkenntnisse im Bereich Ernährung.
- Unklar bleibt, ob alle Altersgruppen gemeinsam angesprochen werden (zwölf bis sechzehn Jahre) oder ob es spezifische Angebote für die verschiedenen Altersgruppen geben wird.
- Ebenso bleibt offen, ob eine jeweils spezifische Ansprache der beiden Geschlechter und/ oder eine kultursensible Ansprache geplant ist.
- Eindeutig und spezifisch ist der Handlungsansatz: vollwertige Ernährung (nach den Kriterien der Deutschen Gesellschaft für Ernährung) steht im Mittelpunkt des Projekts.

Messbar:

Es fehlen Angaben darüber, im welchem Bereich Jugendliche an Ernährungsthemen herangeführt werden, so dass ein Vergleich und damit eine Auswertung der Effekte und des Erfolgs des Projekts nicht möglich sind.



Messbar:

- Vor Beginn des Projekts könnte z.B. eine Abfrage der vorhandenen Kenntnisse der Jugendlichen zu vollwertiger Ernährung erfolgen und diese gleichzeitig als Ausgangsmessung und zur Auswahl der Teilnehmerinnen- bzw. Teilnehmerauswahl genutzt werden.
- Diese Ergebnisse könnten mit den Ergebnissen einer Abschlusserhebung, z.B. eines Quiz oder eines praktischen Tests, verglichen werden. Die im Projekt erworbenen Kenntnisse über vollwertige Ernährung sind somit messbar.

Anspruchsvoll:

Auf dieser Formulierungsbasis ist eine Beurteilung, wie anspruchsvoll das Projekt sich gestalten wird und wie realistisch die Umsetzung sein wird, nicht möglich.

Anspruchsvoll:

- Zur Bewertung dieses Punktes sind bessere Kenntnisse der Zielgruppe und der Voraussetzungen und Rahmenbedingungen des Projektträgers notwendig. Hier wird davon ausgegangen, dass die Motivation von Jugendlichen ohne Vorkenntnisse im Bereich Ernährung in dieser Altersgruppe besondere Ansprüche an die Pädagogik stellen wird.
- In Hinblick auf die Rahmenbedingungen wäre zu berücksichtigen, ob der Jugendtreff bereits über eine eigene Küche verfügt und ob eine unter den Jugendlichen akzeptierte pädagogische Fachkraft zur Verfügung steht, die sie zur Teilnahme motivieren kann.
- Sofern das Projekt dazu beitragen soll, räumliche Voraussetzungen für die Speisenzubereitung zu schaffen, steht die Zielerreichung vor der besonderen Herausforderung, entsprechende Ressourcen zusätzlich zu akquirieren.

Realistisch:

Allein auf der Basis einer isolierten Zielformulierung ist die Beurteilung, wie realistisch die Umsetzung sein wird, nicht möglich. Es sind weitere Informationen nötig, die hier nicht vorliegen.

Realistisch:

- Die Beantwortung dieses Aspekts des Projektziels erfordert genauere Kenntnisse der Rahmen bedingungen (s.o.: Anspruchsvoll). Sofern die Jugendlichen, die Eltern und das pädagogische Personal der Einrichtung an der Zielsetzung inhaltlich interessiert sind, ist dieses Projekt eher zu realisieren. Schwieriger wird die Aufgabe, wenn die Akzeptanz und die Unterstützung im Vorfeld nicht bereits vorhanden sind.
- Sofern die baulichen Voraussetzungen (z.B. Küche) nicht gegeben sind, erschwert dies die Umsetzung und die Realisierbarkeit.
- Nicht bekannt ist, ob konkurrierende Angebote, die das Interesse der Jugendlichen ansprechen, ggf. dazu führen könnten, dass das Projektziel nicht zu erreichen ist.

Terminiert:

Es fehlen darüber hinaus Angaben zum Endpunkt des Projekts.

Terminiert:

Die Formulierung enthält eine Angaben zum Beginn und zur Dauer, damit können ein Anfangs- und ein Endpunkt festgelegt werden.

Beispiel 13 Prüfung der Formulierungen aus Beispiel 11 und 12 anhand der s.m.a.r.t.-Kriterien

Die Anwendung der s.m.a.r.t.-Kriterien unterstützt Sie darin, Projektziele zu prüfen und Sie im Sinne der Qualitätsentwicklung fachlich eindeutig und für Außenstehende nachvollziehbar zu formulieren.

Übung:

Formulieren Sie eigene Projektziele für eine Jugendeinrichtung zur Prävention von Übergewicht. Überprüfen Sie Ihre Ziel-Formulierung anhand der **s.m.a.r.t.-Kriterien** und diskutieren Sie Ihre Ideen mit Kolleginnen und Kollegen.

Ziele

Merke Projektziele

Projektziele unterstützen übergeordnete Ziele bzw. Visionen.

Die Auseinandersetzung mit dem Vorhaben und seinen Gelingensbedingungen spiegelt sich in einer gut durchdachten Projektformulierung wider.

Die s.m.a.r.t.-Kriterien unterstützen Sie darin, ein Projektziel eindeutig und nachvollziehbar zu formulieren. Ein Projektziel benennt, was bis wann in welchem Setting oder bei welcher Zielgruppe erreicht werden soll. Die Umsetzung eines Projekts in der Gesundheitsförderung und Prävention ist ein Prozess. Projektziele werden dem Bedarf in der konkreten Situation angepasst oder neue hinzugenommen.

In die Beurteilung, inwieweit das Ziel erreicht wurde, werden alle Projektziele einbezogen.

Wenn Sie die s.m.a.r.t.-Kriterien nutzen, setzen Sie sich bereits zu Beginn der Planung mit der Messbarkeit der (Zwischen-)Ergebnisse auseinander. Hierzu benötigen Sie Indikatoren, die Sie zur Steuerung des Projekts und zur Bewertung der Projektwirkungen nutzen können (s.u.).

Mehr hierzu im folgenden Kapitel.

C. Indikatoren identfizieren

Wirkungen eines Projekts mit Indikatoren erfassen

Bereits während der Planung eines Projekts stellt sich die Frage, woran Sie erkennen werden, ob sich das Projekt in die gewünschte Richtung entwickelt und die erwarteten, ggf. vertraglich vereinbarten Ziele erreicht werden. Das bedeutet für Sie, dass Sie von vornherein darauf achten sollten, dass Ihre Ziele messbar sind.

Definition Indikatoren

Indikatoren dienen dazu, die Ergebnisse einer Intervention zu erfassen bzw. zu messen.

"Ein Indikator dient als Ersatzmass für die Erhebung von Informationen über bzw. die Messung oder Bewertung von (meist komplexen) Sachverhalten, die selbst nicht direkt gemessen oder bewertet werden können. Ein Indikator ist eine empirisch messbare, beobachtbare oder analysierbare Grösse oder Faktum."³

(siehe: www.quint-essenz.ch/de/concepts)

Mit Indikatoren erfassen Sie (Zwischen-)Ergebnisse, die anzeigen, ob die erwarteten Projektergebnisse aus der Planung mit den tatsächlich erzeugten Ergebnissen übereinstimmen oder nicht.

Zur Veranschaulichung des Prinzips ein Bespiel aus einem Bereich außerhalb der Gesundheitsförderung und Prävention.

Beispiel Bahn

Von der breiten Öffentlichkeit vielfach wahrgenommen wird das Angebot der Bahn.⁴ Verschiedene Aspekte können von Kundinnen und Kunden herangezogen werden, um das Angebot der Bahn im Personenverkehr in Hinblick auf die Kundenfreundlichkeit zu bewerten. Kundenfreundlichkeit ist kein Gegenstand, der sich messen lässt, sondern ein Wert, der sich aus verschiedenen Aspekten zusammensetzt. Folgende Aspekte, d.h. Indikatoren, könnten zur Bewertung des Angebots unter der Prämisse der Kundenfreundlichkeit herangezogen werden:

die An- und Abfahrtzeiten der Züge (Indikator) Erläuterung: Anhand eines Vergleichs der tatsächlichen An- und Abfahrtzeiten mit den genannten Uhrzeiten in den Fahrplänen ist es möglich, die Pünktlichkeit der Züge zu bestimmen.

Welchem Zweck dient eine solche Messung?

Diese Messung dient den Nutzerinnen und Nutzern zur Überprüfung der Zuverlässigkeit der Bahn als Transportmittel.

die Fahrpreise (Indikator)

Erläuterung: Der Vergleich der Fahrpreise der Bahn mit den Kosten anderer Ver-kehrsmittel oder der Vergleich der aktuellen Fahrpreise mit denen vorheriger Jahre hilft wirtschaftliche Aspekte zu beleuchten.

Welchem Zweck dient eine solche Messung?

Die Diskussion des Bahnangebotes anhand des Indikators Fahrpreis könnte einem wirtschaftlichen Vergleich mit PKW und Flugzeug dienen oder Preissteigerungen bzw. -nachlässe aufzeigen.

das Sitzplatzangebot (Indikator)

Erläuterung: Zur Erfassung des Sitzplatzangebotes könnten Stichprobenzählungen herangezogen werden, um so zu erfahren, wie viele Bahnkunden eine Fahrt zwischen vorgegebenen Bahnhöfen sitzend oder stehend zu bestimmten Uhrzeiten verbringen.

Welchem Zweck dient eine solche Messung?

Das Sitzplatzangebot könnte als Indiz für den Komfort der Bahn genutzt werden.

Die drei benannten Aspekte einer Bahnreise können gemeinsam dazu herangezogen werden, das Bahnangebot aus Sicht der Kunden zu bewerten. Die Aspekte ließen sich durch andere ersetzen oder ergänzen.⁵

³ Die Schreibweise "ss" statt "ß" entspricht der in der Schweiz gültigen Rechtschreibung.

⁴ Die Wahl fiel auf die Bahn zur Veranschaulichung. Es soll hier ausdrücklich keine Aussage über die Qualität z.B. der Deutschen Bahn als Transportunternehmen gemacht werden.

⁵ Im Sommer 2010 wurde z.B. in Deutschland die Klimatechnik der Deutschen Bahn, im Winter 2010/2011 der Zustand des Streckennetzes unter Kälte zur Diskussion der Kundenfreundlichkeit und der Qualität des Bahnangebotes herangezogen.

Beispiele für Indikatoren in Gesundheitsförderung und Prävention

Gerade in der Gesundheitsförderung sind direkte Effekte auf die Gesundheit durch einzelne Projekte nicht zu erwarten. Aus diesem Grunde benötigen Projektverantwortliche Wissen darüber, welche Einflussfaktoren mittelbzw. langfristig einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Zielgruppe ausüben.

Indikatoren können zeigen, dass ein Projekt diese Einflussfaktoren berücksichtigt und sie im Sinne der Projektziele (positiv) beeinflusst.

Dies bedeutet für Projektträger, sich bereits in der Planungsphase mit theoretisch begründbaren und praktisch erwiesenen Wirkungszusammenhängen auseinanderzusetzen.

Die Ausgangsfrage lautet somit:

Sind Faktoren, die eine Wirkung auf ein System oder eine Person im Sinne des Projektziels erzielen, bekannt? Wenn solche Faktoren bekannt sind, werden sie im Projekt berücksichtigt und die Indikatoren so ausgewählt, dass sie geeignet sind, diese Ereignisse und/oder (Zwischen-) Ergebnisse zu erfassen.

Z.W.E.R.G.- Kriterien

Sie können die Formulierung und Wahl der Indikatoren anhand der sogenannten z.w.e.r.g.-Kriterien überprüfen. Z.w.e.r.g., d.h., die Indikatoren sind

- von zentraler Bedeutung: d.h., sie liefern aussagekräftige Hinweise auf das jeweilige Ziel.
- wirtschaftlich: d.h., sie sind mit einem vernünftigen Aufwand zu erheben.
- einfach: d.h., sie sind verständlich und nachvollziehbar gewählt.
- rechtzeitig: d.h., die Daten sind zu einem nützlichen Zeitpunkt verfügbar.
- genau: d.h., sie können in einem verlässlichen Maßstab gemessen werden.

(vgl.: www.quint-essenz.ch/de/topics/1133)

Auch die z.w.e.r.g. Kriterien sind eine Formulierungshilfe. Sie können diese Kriterien nutzen, um die Eignung von Indikatoren zu prüfen.

Übung Indikatoren bestimmen

Zu Übungszwecken greifen wir an dieser Stelle erneut auf Beispiel 1 zurück (siehe Seite 8):

Übergeordnetes Ziel/Vision

Innerhalb der nächsten zehn Jahre ist der Anteil der Kinder im Grundschulalter mit Übergewicht in Niedersachsen signifikant gesunken.

Beispiel 14 übergeordnetes Ziel auf Landesebene (Wiederholung Beispiel 1 bzw. 4)

Dieses übergeordnete Ziel/ diese Vision ist Ihnen bereits aus der Übung zur Formulierung von Projektzielen bekannt. Als ein Projektziel wurde folgendes Beispiel entwickelt:

Beispiel für ein Projektziel

Eltern und ihre Kinder in der Stadt Hildesheim sind bis Ende 2012 für die Zusammenhänge zwischen Ernährungsverhalten, psychischem Befinden, körperlicher Bewegung und dem Körpergewicht ihrer Kindern sensibilisiert, mindestens 50 Prozent setzen ihre Erkenntnisse praktisch um.

Beispiel 15 Projektziel kommunal (Wiederholung Beispiel 2)

Übung:

Finden Sie heraus, welche Ereignisse Sie dokumentieren/ messen würden, um Fortschritte festzuhalten, die auf Ihr Projekt zurückgehen.

Gesucht werden **Merkmale**, die Veränderungen in einem für das Projektziel zentralen Bereich mit vertretbarem Aufwand messen.

Im obigen Beispiel könnten diese Bereiche sein:

- Kenntnisse der Eltern,
- Kenntnisse der Kinder,
- ▶ Verhalten der Eltern.
- Verhalten der Kinder.

Benennen Sie jeweils, was Sie konkret beobachten, erfragen oder in anderer Weise messen würden.



Kenntnisse der Eltern bzgl. gesunder Ernährung. Indikator: DGE Regeln zur vollwertigen Ernährung

Die Mehrzahl der Eltern können sieben von zehn Regeln der vollwertigen Ernährung der Deutschen Gesellschaft für Ernährung benennen.

Wie könnten Sie dies messen:

z.B. durch eine mündliche oder schriftliche Befragung der Eltern.

Verhalten der Eltern (und Kinder) bzgl. gesunder Ernährung. Indikator: Frühstücksverpflegung der Kinder

Grundschulkinder bringen an den meisten Schultagen in der Woche ein gesundes Pausenbrot mit in die Schule.

Wie könnten Sie dies messen:

z.B. durch die Auswertung der Inhalte der Frühstücksboxen der Kinder.

Verhalten der Eltern bzgl. der Zusammenhänge zwischen Lebensstil und Übergewicht. Indikator: gemeinsame Freizeitgestaltung Eltern-Kind

Die Mehrzahl der Eltern gestalten ihre Freizeit mit ihrem Kind/ihren Kindern bewegungsaktiv (z.B. Bewegungsspiele, Nutzung des Fahrrads als Transportmittel) und/oder fördert die wöchentliche Teilnahme ihres Kindes/ihrer Kinder an Sportaktivitäten.

Wie könnten Sie dies messen:

Sie könnten jeweils vor Beginn und zum Ende eines Projekts die Eltern nach ihrer gemeinsamen Freizeitgestaltung mit den Kindern befragen (Selbstauskunft der Eltern).

Verhaltensänderungen der Kinder

Diese ließen sich z.B. erkennen und messen anhand:

- der Bewegungsaktivität der Kinder:
 z.B. Kinder sind täglich mind. 60 Minuten in Bewegung.
- des Stressbewältigungsmusters:
 - z.B. in Konfliktfällen setzen Kinder Atemtechniken ein.
- des Ernährungsverhaltens:
 - z.B. Kinder meiden gesüßte Getränke.

Welche Messmethoden könnten Sie einsetzen:

- Befragung der Eltern zum Bewegungsverhalten der Kinder.
- Beobachtung des Verhaltens der Kinder während Konflikten in der Klasse und/oder auf dem Schulhof,
- Nachfrage von gesüßten Getränken am Schul-Kiosk,
- usw.

Welche Indikatoren würden Sie messen? Diskutieren Sie Ihre Vorschläge mit Ihren Kolleginnen und Kollegen!

Praktischer Nutzen von Indikatoren für die Projektsteuerung

Indikatoren können im Verlauf eines Projekts zwischenausgewertet werden.

Zwischenergebnisse könnten in dem Projektbeispiel Hildesheim (Beispiel 14) z.B. dazu führen, das Informationsangebot kurzfristig noch besser auf die Möglichkeiten und/ oder Fragen der Eltern abzustimmen.

Zwischenauswertungen helfen, das Projekt zu optimieren und möglichst erfolgreich die Projektziele umzusetzen.

Merke Indikatoren

Indikatoren sind spezifisch, d.h., sie messen ganz bestimmte Aspekte eines Projekts.

Zuerst bestimmen Sie, welche (Zwischen-) Effekte Sie benötigen, um bestimmte gesundheitsfördernde Wirkungen zu erzielen.

Wählen Sie die Indikatoren möglichst so, dass ihr Einfluss auf das gewünschte Ergebnis durch Studien oder vorhergegangene Projekte bereits erwiesen, d.h. theoretisch begründbar und praktisch erprobt ist. Die dazugehörige Frage lautet: Welcher Aspekt ist in Hinblick auf das konkrete Ziel wichtig zu messen?

(vgl. www.quint-essenz.ch/de/topics/1133)

D. Strategien bestimmen

Die Strategiefindung im Bereich der Gesundheitsförderung kann laut quint-essenz nicht losgelöst von den zentralen Kriterien der Gesundheitsförderung erfolgen. Diese sind im Qualitätssystem quint-essenz: gesundheitliche Chancengleichheit, Empowerment, Partizipation und Settingansatz.⁶ Dies bedeutet, dass ein Projektträger bei der Wahl einer Strategie sowohl das Projektziel in den Blick nimmt und gleichzeitig die vier Kernkriterien der Gesundheitsförderung sowohl inhaltlich als auch methodisch berücksichtigt.

Die Wahl einer **Strategie** berücksichtigt zudem bereits erprobte Vorgehensweisen und bezieht die Erfahrungen (Ergebnisse) aus vorhergegangenen Projekten in die eigene Strategieplanung mit ein (quint-essenz Kriterium: Lernen). Ebenso wird die Wirtschaftlichkeit geprüft, d.h. es erfolgt ein Abwägen der benötigten Ressourcen und des erwarteten Ergebnisses (Kosten-Nutzen-Bewertung) (vgl. www.quint-essenz.ch/de/topics/1149).

Definition Strategie

Im Qualitätssystem quint-essenz sind Strategien definiert als Ansätze und Vorgehensweisen, die dazu dienen, bestimmte (Projekt-) Ziele zu erreichen (www.quint-essenz.ch/de/concepts).

Im Unterschied zu Maßnahmen (s.u. siehe Seite 24) sind Strategien allgemeiner formuliert. Sie geben an, wie das Ziel erreicht werden soll (ebd.), sie sagen jedoch noch nichts darüber aus, was konkret getan wird.



⁶ Beispiele, wie diese und andere Kriterien erfolgreich in der Praxis umgesetzt werden können, finden Sie für die soziallagen-bezogene Gesundheitsförderung auf www.gesundheitliche-chancengleichheit.de, spezifische Beispiele zu Partizipation auch unter www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de.

Beispiele für Strategien in der Gesundheitsförderung

Gehen wir wieder auf das bereits eingeführte Beispiel zurück:

Beispiel für ein Projektziel

Eltern und ihre Kinder in der Stadt Hildesheim sind bis Ende 2012 für die Zusammenhänge zwischen Ernährungsverhalten, psychischem Befinden, körperlicher Bewegung und dem Körpergewicht ihrer Kindern sensibilisiert, mindestens 50 Prozent setzen ihre Erkenntnisse praktisch um.

Beispiel 16 Projektziel kommunal (Wiederholung Beispiel 14 bzw. 2)

Wie könnte dieses Projektziel strategisch umgesetzt werden? Hierzu einige Vorschläge:

▶ Die Stadt Hildesheim koordiniert auf kommunaler Ebene Informations- und Kursangebote für Eltern mit Kindern im Alter bis zehn Jahre und stimmt das Angebot gemeinsam mit den Anbietern auf den Bedarf und die Bedürfnisse der Zielgruppen ab.

Kommentar: Die Strategie besteht hier darin, auf kommunaler Ebene Vorhaben abzustimmen. Welcher Arbeitsbereich der öffentlichen Verwaltung, welche Mitarbeiterin oder welcher Mitarbeiter diese Aufgabe übernimmt und in welcher Form dies erfolgen wird, bleibt in dieser Aussage noch offen.

➤ An Grundschulen der Stadt Hildesheim werden Eltern über die Zusammenhänge zwischen Ernähungsverhalten, psychischem Befinden, körperlicher Bewegung und dem Körpergewicht von Kindern informiert. Hierzu werden Informationsveranstaltungen durchgeführt und es wird Informationsmaterial verteilt.

Kommentar: In dieser Aussage wird deutlich, dass die Strategie zur Zielerreichung darin besteht, Eltern zu informieren. Wie und wann dies konkret geschieht sowie welche Informationsmaterialien erstellt werden und wer die Umsetzung übernimmt, ist noch offen.

Krankenkassen bieten für Eltern und ihre Kinder Informationsangebote und Trainingskurse an, die auf die Zusammenhänge von Ernährungsverhalten, psychischem Befinden, körperlicher Bewegung und dem Körpergewicht von Kindern eingehen.

Kommentar: In dieser Strategie werden drei Aspekte benannt: Es werden sowohl Eltern als auch ihre Kinder angesprochen, beide erhalten Informationen und beide werden praktisch trainiert. Welche Informationen konkret weitergegeben werden, welche praktischen Inhalte im Trainingskurs vermittelt werden, wo das Angebot stattfindet und wer es konkret durchführt, ist an dieser Stelle noch nicht benannt.

Weitere Strategien sind denkbar....

Merke Strategien -

Strategien dienen der Projektzielerreichung. Bereits erfolgreich durchgeführte Projekte werden bei der Wahl berücksichtigt.

Bildlich gesprochen beschreiben Strategien grundsätzlich eine Reiserichtung, offen bleibt in dieser Phase der Planung, wie die Reise konkret umgesetzt wird.

Quint-essenz verweist darauf, dass die Wahl der Strategie nicht nur der Erreichung der Projektziele dient, sondern sich am Kontext der Gesundheitsförderung orientieren sollte. Dies bedeutet, dass die Strategiefindung sowohl inhaltlich als auch methodisch die Kriterien der Gesundheitsförderung berücksichtigt.

Schließlich erfordert die Entwicklung einer Strategie auch die Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekt, d.h. eine Kosten-Nutzen-Abwägung erfolgt im Vorfeld der Umsetzung

E. Maßnahmen entwickeln

Nachdem in den ersten Schritten Projektziele und Indikatoren identifiziert und Strategien geplant wurden, geht es im Folgenden darum, zur Umsetzung der Projektziele geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Ziel einer qualitätsgesicherten Vorgehensweise ist es, dass sich alle Planungsschritte an den Projektzielen orientieren.

Projektziele, Indikatoren, Strategien und **Maßnahmen** beziehen sich aufeinander. Diese interne Abstimmung der verschiedenen Projektplanungselemente dient der klaren Ausrichtung und damit dem Erfolg des Projekts. Der damit verbundene Effekt ist, dass bereits zu Beginn eines Projekts allen Beteiligten bekannt ist,

- was erreicht werden soll.
- woran Projektfortschritte erkannt werden,
- wie diese erreicht werden sollen und
- welche konkreten Aktivitäten geplant sind, die Projektziele umzusetzen.
 (vgl. www.quint-essenz.ch/de/topics/1211).

Dieses Vorgehen erzeugt von Beginn an eine zentrierte Ausrichtung des Projekts auf seine Ziele. Gerade im Bereich der Gesundheitsförderung ergeben sich im Verlauf eines Projekts weitere Aspekte und Aufgaben, die zu Beginn nicht vorgesehen waren. Die Zielausrichtung dient als transparentes Entscheidungsmaß, ob ein Aspekt oder eine zusätzliche Aufgabenstellung im Rahmen des Projekts aufgegriffen werden sollte und wenn ja, ob die verfügbaren Ressourcen ausreichen.

Für ein qualitätsgesichertes Vorgehen ist von ganz zentraler Bedeutung, dass nicht die Maßnahme im Mittelpunkt steht, sondern das Projektziel. Das Projektziel und der Projektverlauf bilden die Grundlage für Entscheidungen. Dies kann dazu führen, eine wenig erfolgreiche Strategie und/oder eine Maßnahme, die nicht die gewünschten Effekte erzeugt, zu korrigieren ggf. auch komplett zu ersetzen.

24

Definition Massnahme

In quint-essenz sind Maßnahmen konkrete Aktivitäten, die von der Strategie abgleitet werden. Sie dienen dazu, ein Projektziel umzusetzen.

Erst mit der Festlegung des Beginns der Umsetzung und der Regelung aller weiteren Verantwortlichkeiten wird in quint-essenz von einer Maßnahme gesprochen. Solange die Konkretisierung nicht erfolgt ist und die Verantwortlichkeiten nicht verbindlich geklärt sind, handelt es sich um eine noch zu wenig konkrete Planung. Vor diesem Hintergrund wird bis zur Feinplanung in quint-essenz der Begriff Strategie eingesetzt (siehe: www.quint-essenz.ch/de/topics/1211).

Als Projektverantwortliche/r besteht Ihre Aufgabe darin, für einzelne Projektziele, für die Sie bereits Strategien benannt und Indikatoren identifiziert haben, geeignete Umsetzungsaktivitäten zu entwickeln.

Beispiele für Maßnahmen in der Gesundheitsförderung

Zur Abwechslung folgt hier ein Projektbeispiel aus dem Bereich der Bewegungsförderung älterer Menschen. Ältere Menschen stehen zunehmend im Fokus der Gesundheitsförderung und Prävention. Übergeordnete Ziele in diesem Feld sind weit gestreut, so z.B. der Erhalt der persönlichen Autonomie älterer Menschen, die soziale Teilhabe und der Erhalt der Integration der älteren Bevölkerung in die Gesellschaft. Aus gesundheitlicher Sicht stellt die Verhütung von Stürzen in dieser Altersgruppe eine wichtige Voraussetzung dar, solche Zielsetzungen zu unterstützen. Eine Strategie, das Ziel "Verhütung von Stürzen von älteren Menschen 65plus" umzusetzen, ist die Förderung der Bewegungsaktivität älterer Menschen. Dies kann auf unterschiedliche Weise geschehen.

Es können z.B. bauliche Veränderungen im Wohnbereich und/oder im Wohnumfeld vorgenommen werden. Ebenso wäre die Erhöhung der Zahl der Bewegungsangebote für diese Altersgruppe sinnvoll. Dies könnten z.B. regelmäßige begleitete Spaziergänge, Gymnastikkurse oder Tanznachmittage sein. Auf der individuellen Ebene ist die Bereitschaft der bzw. des Einzelnen, sich aktiv zu bewegen und körperlich fit zu halten, zu fördern.

Die Ausrichtung der verschiedenen Projektplanungsbausteine wird in der folgenden Tabelle dargestellt und verdeutlicht Ihnen einerseits, dass sich Strategien und Maßnahmen aus den Projektzielen ergeben. Zugleich wird der Unterschied zwischen Strategie und Maßnahme deutlich.

Projektziel Beispiel a Die Anzahl der Stürze älterer Menschen ab 65 Jahre im Neubaugebiet Erlenweg ist bis zum 30.06.2012 um 25 Prozent reduziert.

Beispiel b

Strategien

Bauliche Veränderungen:
Stolperfallen in den Wohnräumen der
älteren Mieterinnen und Mieter (65plus)
werden systematisch von der Wohnbaugesellschaft erkannt und Lösungsvorschläge
mit den Bewohnerinnen und Bewohnern
gemeinsam erarbeitet.

Maßnahmen

Im 2. Halbjahr 2011 werden pro Monat acht Termine für Hausbegehungen zur Reduktion von Stolperfallen durch Frau Siebel, einer qualifizierten Mitarbeiterin der Wohnungsbaugesellschaft, angeboten. Frau Erkner aus der Hausverwaltung ist verantwortlich für die Koordination.

Bewegungsangebot:

Kraft und Bewegungskoordination von älteren Bewohnerinnen bzw. Bewohnern des ansässigen Pflegeheimes im Alter von 75 Jahren und älter werden regelmäßig trainiert. In den Monaten Juli bis Oktober diesen Jahres finden wöchentlich jeweils an drei Terminen à 45 Minuten montags, mittwochs und freitags Gymnastikstunden unter der Anleitung einer Physiotherapeutin, Frau Berger, statt. Frau Müller übernimmt die Koordination und ist verantwortliche Ansprechpartnerin.

Beispiel 17 Projektziel, Strategien und Maßnahmen

Das tabellarische Beispiel zeigt, dass ein Projektziel durch verschiedene Strategien bearbeitet werden kann. Jede Strategie wird in diesem Beispiel durch eine **Maßnahme** konkretisiert.

Sollte sich im Verlauf eines Projekts herausstellen, dass eine Maßnahme nicht geeignet ist, das gewünschte Ziel zu erreichen, dann ist ggf. die Maßnahme, ihre Konzeption und/oder Umsetzung zu ändern oder sie ist ganz zu verwerfen.

Beispiel:

Stellen Sie sich vor, die **Maßnahme** (s.o. Beispiel b): "In den Monaten Juli bis Oktober finden wöchentlich jeweils an drei Terminen à 45 Minuten Gymnastikstunden unter der Anleitung einer Physiotherapeutin (Frau Berger) statt. Frau Müller übernimmt die Koordination und ist verantwortliche Ansprechpartnerin" wird nicht wie gewünscht von der Zielgruppe angenommen. Sie könnten sich zum Schein als Anbieter damit zufrieden geben, dass wenigstens vier Personen das Gruppenangebot nutzen. Durch die geringe Beteiligung der älteren Menschen ist ihre Zielvorgabe "Prävention von Stürzen älterer Menschen um 25 Prozent" jedoch nicht zu halten und Ihr Projekt droht, unter diesen Voraussetzungen zu scheitern.

Ein qualitätsgesichertes Vorgehen würde die Situation analysieren und beispielsweise alternative Maßnahmen zum bisherigen Vorgehen entwickeln, die Konzeption ändern, die Maßnahme aufgeben oder in Absprache mit den Projektauftragenden die Zielsetzung ändern.

Übung:

Entwickeln Sie für beide Strategien (siehe Seite 21 Beispiel 16 a bzw. b) weitere Strategien und mindestens zwei alternative Maßnahmen. Benennen Sie vorher Ihre Erfolgskriterien.

Fragen Sie sich bitte:

- Woran erkennen Sie, dass die gewünschte Resonanz ausbleibt?
- ▶ Was würden Sie in diesem Fall konkret tun?

Diskutieren Sie Ihre Vorschläge mit Ihren Kolleginnen und Kollegen.

Merke Maßnahmen

Maßnahmen dienen der Projektzielerreichung und berücksichtigen die ausgewählten (Erfolgs-)Indikatoren.

Maßnahmen werden aus den geplanten Strategien abgeleitet.

Maßnahmen sind konkrete Aktivitäten. Angebot, Termine und Verantwortlichkeiten sind jetzt festgelegt.

Die Effekte einer Maßnahme lassen sich durch Auswertung der Indikatoren messen.

Zwischenauswertungen der Indikatoren geben Aufschluss über die Entwicklung des Projekts bzw. die Eignung der Maßnahme zur Zielerreichung.



III. Anwendung der Grundtechniken auf quint-essenz Instrumente

Die grundlegenden Techniken des Projektmanagements und der Qualitätsentwicklung wurden Ihnen in den vorausgegangenen Kapiteln auf der Basis von quint-essenz vermittelt. Die Grundtechniken können Sie nutzen, um sich in verschiedene Projektmanagement- und Qualitätsverfahren einzuarbeiten oder bestimmte Instrumente aus diesen Bereichen einzusetzen. Eine gute Übersicht und Einordnung der verschiedenen Verfahren in der Gesundheitsförderung finden Sie unter: www.liga.nrw.de/themen/Gesundheit_schuetzen/praevention/reg_knoten/qualitaetsentwicklung/index.html.

Auf den folgenden Seiten wird anhand eines Beispiels aus der Projektevaluation und eines Beispiels aus dem Bereich der Projektsteuerung veranschaulicht, an welcher Stelle Sie die bisher eingeführten Grundtechniken im Rahmen von quint-essenz Instrumenten benötigen und wie Sie sie einsetzen können.

A. Eine Evaluation planen

Bereits während der Projektzielformulierung befassen Sie sich mit der Frage, wie Sie die Ergebnisse Ihres Projekts messen können (siehe Seite 10). Die Auseinandersetzung mit der Messung geeigneter Projektinformationen dient dazu, die Projektergebnisse bestmöglich zu erfassen. Diese Auseinandersetzung können Sie durch die Klärung des Zwecks der **Evaluation** eingrenzen und spezifisch ausrichten (siehe: www.quint-essenz.ch/de/topics/1203). Wenn Sie das Ziel bzw. den Zweck der Projektevaluation abgeklärt haben, können Sie ein Vorgehen entwickeln, das die Darstellung der Erfolge Ihres Projekts sinnvoll unterstützt.

Definition Evaluation

Folgende Definition bietet quint-essenz an:

"Systematische Sammlung und Analyse von nicht routinemässig verfügbaren Informationen über verschiedene Aspekte eines Projekts, einer Intervention, und deren kritische Beurteilung." (siehe: www.quint-essenz.ch/de/concepts)

Evaluieren beinhaltet demnach eine systematische Erfassung von Informationen. Es handelt sich um Informationen die nicht im Vorfeld bekannt sind. So ist z.B. vor Beginn eines Projekts zwar die Zielgruppe eingegrenzt, es ist jedoch nicht bekannt, wie diese sich letztlich konkret zusammensetzen wird.

Im Rahmen einer Evaluation könnten Sie z.B. das Alter der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfassen. Medizinische Angaben könnten Hinweise auf den körperlichen Trainingszustand der Teilnehmerinnen und Teilnehmer liefern. Interviews könnten individuelle Einstellungen und Einschätzungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wiedergeben.

Die erste Erfassung bzw. Messung dieser Daten müsste vor Beginn der Intervention erfolgen. So erhalten Sie einen Ausgangswert. Diese Messdaten werden zum Vergleich mit Messdaten, die zum Ende des Projekts erhoben werden, herangezogen.

Ohne Vergleichswerte ist eine differenzierte Auswertung, d.h. die Interpretation der Abschlussergebnisse in einem Projekt, und damit verbunden die Würdigung der Wirkungen des Projekts, nur eingeschränkt oder gar nicht möglich.

Ziele einer Evaluation

Mögliche Ziele einer **Evaluation** sind:

- "Erfassung der Wirksamkeit eines Projekts
- Legitimation der Verwendung öffentlicher Gelder
- Entscheidungshilfe bezüglich Weiterführung von Projekten
- Verbesserung von Strategien und Massnahmen
- Projektsteuerung
- Untersuchung einer wissenschaftlichen Fragestellung." (siehe: www.quint-essenz.ch/de/topics/1200).

Benötigte Informationen

Zurück zum Beispiel aus der Prävention von Stürzen älterer Menschen:

Die geplante Evaluation soll der Projektsteuerung (siehe unten Seite 31) und der Legitimation der benötigten Fördergelder dienen.

Als fiktives Beispiel liegt das Projektziel (Prävention von Stürzen älterer Menschen ab 65 Jahre) vor. Für die weitere Vorbereitung der Evaluation werden geeignete Indikatoren benötigt.

Die Definition von Indikatoren ist Ihnen vertraut, sie folgt den z.w.e.r.g.-Kriterien, d.h. Indikatoren sind zweckmäßig, wirtschaftlich, einfach, zum richtigen Zeitpunkt zu erfassen und zudem liefert eine Messung genaue Ergebnisse.

In dem folgenden Beispiel werden zwei Indikatoren gewählt, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Projektziel Sturzprävention stehen.

Indikator a: Anzahl der Stürze

 Ziel des Projekts ist die Reduktion von Stürzen älterer Anwohnerinnen und Anwohner im Neubaugebiet Erlenweg um 25 Prozent bis zum 30.06.2012.
 Die Anzahl der Stürze lässt sich zu verschiedenen Zeitpunkten zählen.

Indikator b: Muskelkraft

Je kräftiger bestimmte Muskelgruppen (Beine, Rumpf) auch bei älteren Menschen sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie stürzen.

Die Muskelkraft bestimmter Muskelgruppen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Gymnastikangebots kann gemessen werden.

Beispiel a Die Anzahl der Stürze älterer Menschen ab 65 Jahre im Neubaugebiet Erlenweg ist bis zum 30.06.2012 um 25 Prozent reduziert. Anzahl der Stürze von Anwohnerinnen und Anwohnern des Erlenwegs im Alter von 65 Jahren und älter. Muskelkraft in Beinen und Rumpf

Beispiel 18 Projektziel und Indikatoren

Quelle: www.quint-essenz.ch/de

Es stellt sich nun die Frage, mit welchen Evaluationsmethoden Sie die benötigten Zwischen- und Endergebnisse erfassen können und welche fachlichen und sachlichen Ressourcen Sie hierfür benötigen.

Evaluationsinstrumente nutzen

Zur Strukturierung Ihres **Evaluationsvorhabens** eignet sich das quint-essenz Instrument Evaluationstabelle (siehe: www.quint-essenz.ch, dort unter Menüpunkt Instrumente). Auf quint-essenz finden Sie als Ergänzung zum Instrument eine kurze, eingängige Anleitung, in der Ihnen die Anwendung und die darin verwendeten Abkürzungen erklärt werden (www.quint-essenz.ch/de/files/Evaluationstabelle 31.pdf).

Sie tragen das Projektziel (2. Spalte von links) und den Indikator (4. Spalte von links) in die Tabelle ein. Beide Angaben helfen Ihnen, eine Evaluation vorzubereiten. Sie sind nun durch weitere Angaben zu ergänzen, so z.B. durch Angaben zur Evaluationsmethode und zum Sollwert (s.u., 7. bzw. 5. Spalte von links).

Es stehen Ihnen verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung einer Evaluation offen. Hierzu zählen als gängige Verfahren:

- schriftliche oder m\u00fcndliche Befragungen (Fragebogen oder Interview),
- die teilnehmende Beobachtung (z.B. Protokollieren, Foto- oder Videodokumentation),
- die Messung k\u00f6rperlicher Werte (z.B. der Ausdauer, der Kondition oder des Blutdrucks).

Auf der Internetseite www.quint-essenz.ch/de/topics/1203 finden Sie eine tabellarische Übersicht über die Eignung unterschiedlicher Evaluationsverfahren unter verschiedenen Rahmenbedingungen.

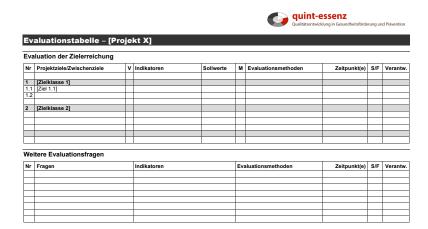
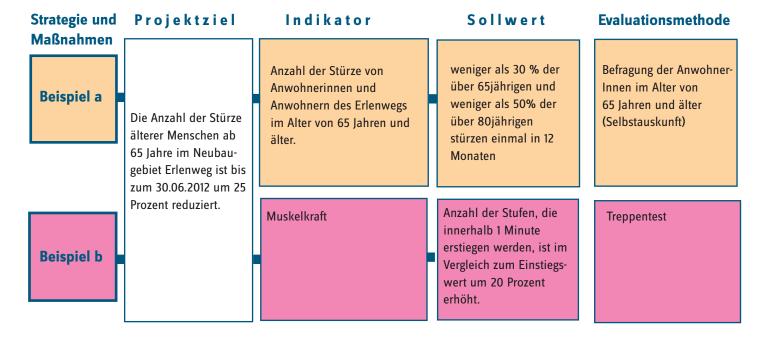


Abbildung 2 Evaluationstabelle Quelle: www.quint-essenz.ch/de

In quint-essenz wird empfohlen, mehrere Indikatoren und unterschiedliche Messmethoden zu kombinieren. Hierdurch sollen eine einseitige Perspektive auf ein Projekt vermieden und die Wirkungen des Projekts angemessen erfasst werden.

Zur weiteren Einführung und Vertiefung der Planung und Umsetzung einer Evaluation siehe: www.quint-essenz.ch/de/topics/1200.⁷

Am Beispiel des Projekts zur Sturzprävention ist folgende Vorbereitung einer **Evaluation** denkbar: luation



Beispiel 19 Projektziel und Indikator, Sollwert, Evaluationsmethode

Das Beispiel zeigt, dass eine Evaluation bereits in der ersten Planungsphase vorbereitet wird (quint-essenz nutzt den Terminus: Grobplanung). Sie benötigen verlässliche Informationen über die theoretische Einbettung und Angaben in Bezug auf die konkrete Ausgangslage. Zur Vorbereitung der Evaluation stellen Sie diese Informationen strukturiert zusammen und nutzen sie als Ausgangswerte für die Ergebnismessung. Sie konzentrieren sich auf solche Einflussfaktoren, die das Projektziel befördern und sich mit den vorhandenen Ressourcen messen lassen.

Damit der von Ihnen in Aussicht gestellte Projekterfolg bzw. das Ergebnis konkret nachvollziehbar ist, benennen Sie immer dann, wenn dies möglich ist, einen Sollwert. Ein Sollwert gibt Aufschluss darüber, in welcher Höhe das gewünschte Projektergebnis vorrausichtlich erzielt werden wird. In dem obigen Beispiel soll z.B. eine Reduktion von Stützen älterer Menschen bis zum 30.06.2012 um 25 Prozent eingetreten sein. Der Wert 25 Prozent ist in diesem Beispiel der Sollwert.

Sofern Sie einen Sollwert für ein Projekt vorgeben, können sie diesen nicht nur für die Darstellung des Endergebnisses Ihres Projekts nutzen. Sie können zusätzliche Zwischenauswertungen festlegen und auf dieser Basis feststellen, ob das gewünschte Ergebnis im Rahmen des Projekts voraussichtlich erreicht werden wird oder eher nicht. In diesem Fall ist der Sollwert für die weitere Projektsteuerung eine wichtige Orientierungsmarke.

Für nachfolgende Projekte ist sowohl die Kenntnis der fördernden als auch der störenden Einflussfaktoren auf den Projektverlauf und die Projektergebnisse fachlich relevant. Aus beidem können nachfolgende Projektträger lernen. Projektbeispiele finden sich in Projektbeschreibungen in verschiedenen Datenbanken.⁸

⁷ Für den Bereich "Evaluation in der Gesundheitsförderung" können Sie im Internet z.B. die Seiten www.evaluationstools.de nutzen oder die schriftliche Veröffentlichung zum Thema unter www.lgl.bayern.de/publikationen/index.htm#humanmedizin als Datei herunterladen.

Voraussetzung für eine transparente Vermittlung auch als negativ bewerteter Ereignisse ist eine wertschätzende Umgangskultur unter den Projektträgern und auf Seiten der Projektauftraggeberinnen und Auftraggeber die Anerkennung einer qualitätsgesicherten Projektarbeit auch dann, wenn die Ergebnisse von den Anfangswerten negativ abweichen.

- Merke Evaluation -

Zuerst benennen sie die Ziele Ihres Projekts,

anschließend identifizieren Sie Indikatoren und ordnen diese den Projektzielen zu.

Jetzt ermitteln Sie, welche Evaluationsmethoden am besten geeignet sind, Fortschritte und Einflüsse Ihres Projekts zu erfassen.

Anschließend wählen Sie eine Evaluationsmethode aus, die Sie mit den vorgesehenen Ressourcen umsetzen können.

Auch zur Projektsteuerung orientieren Sie sich am Projektziel bzw. den Projektzielen und an den vorgegebenen Ressourcen. Zu den Ressourcen zählen z.B. die Laufzeit des Projekts, die personelle Ausstattung, die Fachkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Budget für Sachkosten und mögliche Kooperationsprojekte.

Definition Projektsteuerung

Die **Projektsteuerung** obliegt der Projektleitung, dies kann eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter, aber auch eine Steuerungsgruppe sein.

Ziel der Projektsteuerung ist es, das in Aussicht gestellte, ggf. vertraglich vereinbarte Ergebnis einzulösen. Dies bezieht sich sowohl auf die Inhalte als auch auf den Umgang mit den bereitgestellten Ressourcen. So gehören zur Steuerung z.B. die Terminplanung, die Aufgabeneinteilung oder der Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Beispiel für eine Projektsteuerung

Quint-essenz unterteilt die Planung eines Projekts in eine Grobplanung und eine Feinplanung. Die Grobplanung bettet das Projekt in eine übergeordnete Zielsetzung ein. Es werden die Projektziele, die Indikatoren, ggf. Sollwerte und die Strategie benannt. Gleichzeitig wird die Gesamtlaufzeit eines Projekts festgelegt, die zeitliche Einteilung (Meilensteine terminieren) vorgenommen und ein Zeitplan aufgestellt.

Die Steuerung des Projekts befasst sich mit der Feinplanung des Projekts, d.h., das, was bisher grundsätzlich an Projektzielen und Maßnahmen geplant ist, wird nun in kleinteiligere Zwischenziele und Aufgaben untergliedert.

Zu Beginn einer jeden Planungseinheit werden Zwischenziele und Teilaufgaben von den Projektbeteiligten festgelegt. Diese werden in dem vorgesehenen Zeitraum bearbeitet. Am Ende einer jeden Projektphase werden jeweils die Erreichung der (Zwischen-)Ziele, der Verlauf und die Umsetzung ausgewertet. Die Ermittlung der Erfolge und Misserfolge in jeder Etappe wird benötigt, um zu reflektieren, ob das Projekt wie gewünscht dem Projektziel zuarbeitet, oder ob z.B. die Arbeitspakete und die Arbeitsweise neu auf die (veränderten) Rahmenbedingungen des Projekts abzustimmen sind.

B. Das Projekt steuern

⁸siehe dazu die Projektdatenbank auf quint-essenz bzw. die Datenbank des Kooperationsverbundes Gesundheits-förderung für sozial Benachteiligte

www.gesundheitliche-chancengleichheit.de oder andere fach- oder länderspezifische Projektdatenbanken.

Als Steuerungshilfe finden Sie auf quint-essenz das Instrument Steuerungstabelle, zu der auch eine Anleitung vorliegt (siehe www.quint-essenz.ch/de/files/Steuerungstabelle_30.pdf). Hier ein Ausschnitt aus der Steuerungstabelle:

Auch diese Tabelle bezieht sich auf die Grundtechniken der Qualitätsentwicklung: Einzutragen sind u.a. Projektziele, Maßnahmen, Termine und Verantwortlichkeiten.

In der Spalte Projektziele/Qualitätsziele werden die

Projektziele notiert, die Sie bereits in der Projektplanung ausgearbeitet haben.

Sie können sich natürlich auch Ziele aus dem Feld der Qualitätsentwicklung vornehmen, z.B. die Verbesserung der internen Kommunikation. Qualitätsziele tragen Sie ebenfalls in der 2. Spalte von links in die Tabelle ein (siehe www.quint-essenz.ch/de/files/Steuerungstabelle 30.pdf).

Nun wenden Sie Ihre Kenntnis der s.m.a.r.t.-Kriterien an und formulieren Zwischenziele. Zwischenziele sind ebenso

wie Projektziele wirkungsorientiert, d.h., wenden Sie die s.m.a.r.t.-Kriterien an und achten Sie darauf, dass das Zwischenziel auf das Projektziel einen positiven Einfluss hat.

Zwischenziele werden durch konkrete Maßnahmen erreicht. Hierzu ein Beispiel:

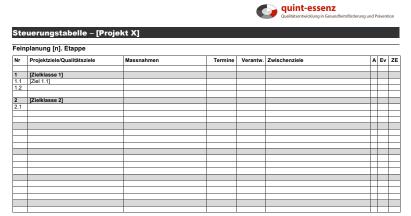


Abbildung 3 Steuerungstabelle Quelle: www.quint-essenz.ch/de



Die Meilensteinsitzung ist in diesem Beispiel für den 30. September 2011 festgelegt. Ziele und Aufgaben würden in der ersten konstituierenden Projektsitzung so terminiert, dass sie bis spätestens zu diesem Meilensteintermin realistisch umzusetzen sind.

In den Meilensteinsitzungen werden die Zwischenergebnisse und der bisherige Verlauf des Projekts gemeinsam reflektiert. Daran anschließend werden für den nächsten Zeitraum Zwischenziele und Maßnahmen festgelegt (siehe dazu: www.quint-essenz.ch/de/topics/1166).

Das Projekt wird in Zeiträume untergliedert, an deren Ende jeweils eine Meilensteinsitzung stattfindet. Im Unterschied zu anderen Projektmanagementsystemen sind Meilensteine in quint-essenz gleichmäßig über den Projektverlauf verteilt.

Der Projektleitung bzw. dem Steuerungskreis obliegt es, das Projekt in seiner Gesamtheit im Blick zu haben. Hierunter fällt auch die Gesamteinteilung des Projektzeitraums, der Zwischenziele und der damit verbundenen Aufgaben.

S.m.a.r.t. formulierte Projektziele und die regelmäßigen Auswertungen der Zwischenziele in den Meilensteinsitzungen helfen Ihnen, einen anspruchsvollen, aber auch realistischen Blick auf Ihr Vorhaben zu erhalten.

Merke Projektsteuerung _

Die **Projektsteuerung** dient dazu, die vorhandenen Ressourcen bestmöglich im Sinne der Zielerreichung einzusetzen.

Ein Projektzeitraum wird in gleichmäßige Zeiteinheiten unterteilt. Ziele und Zwischenziele sind so entwickelt, dass das Projektziel erreicht wird.

Zwischenziele helfen Ihnen, ein kleinteiliges Vorgehen zu strukturieren und auch Zwischenergebnisse zu generieren.

Die Anwendung der s.m.a.r.t.-Kriterien auf die Formulierung von Projekt- und Zwischenzielen und die regelmäßige Reflektion des Erreichten unterstützen eine zeitnahe Reaktion auf unerwünschte Ereignisse bzw. bestätigen den Projektansatz und ermöglichen, das Projekt bestmöglich auf das Projektziel auszurichten.

Weiteres zum Thema Projektsteuerung siehe auf der Homepage von www.quint-essenz.ch. Unter der Kategorie Projektsteuerung finden Sie verschiedene Qualitätskriterien und Links zu Themen und Instrumenten.



IV. Qualitätsverfahren

Sie kennen nun Kriterien, mit deren Hilfe Sie Ziele definieren, Indikatoren identifizieren, Strategien und Maßnahmen entwickeln können. Dies wird Ihnen die Einarbeitung in ein in Ihrem Arbeitsbereich anerkanntes Verfahren bzw. in ein Qualitätsverfahren der Gesundheitsförderung erleichtern. Wir wünschen Ihnen hierfür und für Ihre weitere Projektarbeit viel Erfolg!

Es folgt nun eine Auswahl der für den Bereich der Gesundheitsförderung entwickelten Instrumente und Systeme, die bereits erprobt und veröffentlicht sind. Sie sind wie quint-essenz über eine Homepage oder einen Download im Internet frei zugänglich und für Interessierte kostenfrei verfügbar.

Die Auswahl erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ist auch nicht als Bewertung eines Verfahrens gedacht.

Im Anschluss an die Auflistung der Internetressourcen wird zu Ihrer weiteren Orientierung der Aufbau des Qualitätssystems quint-essenz und des ergänzenden Projekts quint-essenz in Deutschland in einer Kurzübersicht vorgestellt.

A. Internetressourcen

quint-essenz

www.quint-essenz.ch

Das System umfasst Qualitätsentwicklung und Projektmanagement.

Träger: Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz. www.quint-essenz-info.de

Ergänzende Informationen zu quint-essenz und Übungsbeispiele.

Träger: Landesvereinigung für Gesundheit Bremen e.V.

Übersicht über verschiedene Verfahren

Eine Übersicht, Beschreibungen und Einordnung der verschiedenen Verfahren siehe: www.liga.nrw.de/themen/Gesundheit_schuetzen/praevention/reg_knoten/qualitaetsentwicklung/index.html

Träger: Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen

Ausgewählte Verfahren

Die folgende Liste erfolgt alphabetisch, sie besagt nichts über die Qualität oder Eignung der hier aufgeführten Verfahren.

www.evaluationstools.de Evaluation für die Praxis. Träger: Universität Bremen www.gesundheitliche-chancengleichheit.de Plattform und Datenbank. Träger: Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V., Bundes-

zentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)

www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de Theorie und Methodik der partizipativen Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung. Träger: Gesundheit Berlin e.V., Wissenschaftszentrum Berlin (WZB)

www.uke.de/qip Qualität in der Prävention Evidenz gestütztes Qualitätssystem zur externen Qualitätsbewertung. Träger: Universitätsklinikum Hamburg Eppendorf

www.lgl.bayern.de/publikationen/index. htm#humanmedizin Schriftenreihe: Materialien zur Gesundheitsförderung (Dateien zum Download). Träger: Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit 2010

B. Kurzbeschreibung Qualitätssystem quint-essenz

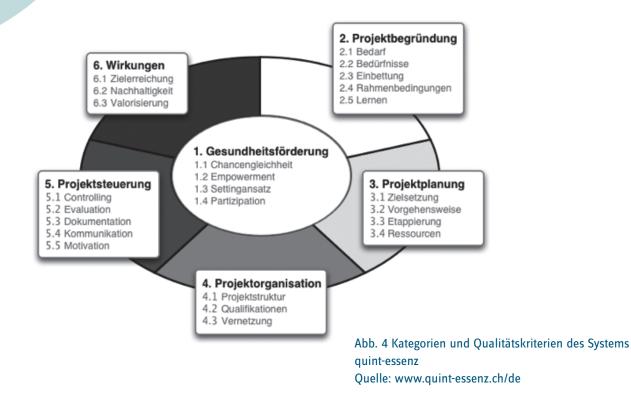
Für das Qualitätssystem quint-essenz ist die Definition von Projektzielen nach den s.m.a.r.t.-Kriterien, die Identifikation von Indikatoren und erst anschließend die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen bezeichnend.

Quint-essenz ist ein mehrsprachiges, im Internet frei zugängliches Qualitätsentwicklungssystem. Dieses System verbindet systematisch Anforderungen der Qualitätsentwicklung mit Aufgaben des Projektmanagements. Die Umsetzung der Aufgaben in beiden Bereichen berücksichtigt die Rahmenbedingungen in Gesundheitsförderung und Prävention.

Das System wird durch den Public Health Action Cycle strukturiert und ist in sechs Kategorien unterteilt (siehe Abbildung). Insgesamt wurden 24 Qualitätskriterien identifiziert, die zur systematischen Planung, Reflektion und Bewertung anleiten.

Quint-essenz orientiert sich an internationalen Standards und ist kompatibel mit anerkannten Verfahrensweisen des Projektmanagements.

Alle Informationen und Instrumente stehen im Internet kostenfrei zur Verfügung.



Quint-essenz in der Schweiz

Quint-essenz wurde bereits in den 90iger Jahren im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit, Schweiz, entwickelt. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Instituts für Sozial- und Präventivmedizin Zürich, Schweiz, konzipierten gemeinsam mit internationalen Kolleginnen und Kollegen und Praktikerinnen und Praktikern in der Schweiz das Qualitätssystem. Seit 2001 erfolgt die kontinuierliche Weiterentwicklung im Auftrag der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz. Folgende Angebote stellt das System auf der Homepage zur Verfügung:

Die Homepage www.quint-essenz.ch können Sie als **Online-Handbuch** nutzen:

- quint-essenz bietet wissenschaftlich fundierte Informationen.
- ▶ Instrumente und Checklisten, die sich für den Einsatz in den Bereichen Qualitätsentwicklung und Projektmanagement eignen, stehen zur Verfügung.

Ein **Projektmanagement-Tool** integriert die verschiedenen Instrumente und Vorlagen zu einem online basierten Planungs- und Steuerungsprogramm:

► Im Tool werden die insgesamt 24 Qualitätskriterien mit den verschiedenen Planungs- und Bewertungshilfen des Qualitätssystems verbunden. Projektbezogene Informationen werden automatisch von der Projektidee bis zur Dokumentation in entsprechende Formulare übertragen. Der Aufbau einer Community fördert den fachlichen Austausch und unterstützt das Lernen voneinander:

- Die Projektdatenbank f\u00f6rdert den Transfer bereits erprobter Handlungsans\u00e4tze in der Gesundheitsf\u00f6rderung.
- Organisationen und Expertinnen und Experten können ihr Profil hinterlegen.

Im System integriert ist ein fachlicher Support:

- Für jedes Instrument liegt eine Anleitung vor.
- Fragen zum System werden im Online-Forum beantwortet.
- Die Stiftung Radix übernimmt in Schweizer Kantonen die Beratungen von Institutionen zu Qualitätsentwicklung mit quint-essenz.

Darüber hinaus werden Einführungs- und Weiterbildungsseminare durchgeführt:

- Grundlagen des Projektmanagements und der Qualitätsentwicklung werden in den Studiengängen Public Health und Soziale Arbeit mit quint-essenz gelehrt.
- ► Für interessierte Organisationen werden mehrstündige kostenfreie Beratungen zu Qualitätsentwicklung angeboten.

Eine guten Überblick über das System erhalten Sie in einem **Einführungsvideo**, das Sie unter folgendem Link finden: www.quint-essenz.ch/de/quality.



Quint-essenz in Deutschland

Das Projekt quint essenz in Deutschland dient der Verbreitung des Qualitätssystems quint-essenz in Deutschland und der Anpassung des Angebots an den vorhandenen Bedarf und die Möglichkeiten der Träger bzw. Nutzerinnen und Nutzer.

Das Bundesministerium für Gesundheit (BMG) förderte das Projekt (2008-2010) im Rahmen des Nationalen Aktionsplans IN FORM - Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung.

Projektträger ist die Landesvereinigung für Gesundheit Bremen e.V. (LVG). Gesundheitsförderung Schweiz unterstützt das Projekt durch Schulungen und fachlichen Austausch.

Das Modellprojekt wird von Prof. Dr. Petra Kolip, seit 2009 Mitglied der Universität Bielefeld, zuvor Mitglied der Universität Bremen, wissenschaftlich begleitet.

Seit 2008 führt die LVG Bremen bundesweit Informationsveranstaltungen und Fortbildungen zur Qualitätsentwicklung mit quint-essenz durch, zugleich wurde eine Homepage konzipiert.

Die Homepage www.quint-essenz-info.de bietet:

- eine Einführung in Grundlagen der Qualitätsentwicklung und des Projektmanagements (Ziele - Indikatoren - Maßnahmen - Evaluation).
- Übungsbeispiele, die Ihnen den Einstieg in die Vorgehensweise im Qualitätssystem quint-essenz erleichtern.
- ergänzende Informationen und Arbeitsinstrumente, die Sie zusätzlich zu den bereits vorhandenen quint-essenz Instrumenten einsetzen können.
- Übersetzung von Helvetismen (in der Schweiz gebräuchliche Worte), die Sie ggf. während des Lesens der Originalhomepage irritieren.
- eine Gesamtübersicht, die die Planungsschritte, Themen und Instrumente nennt.
- einen Überblick über quint-essenz Veranstaltungstermine in Deutschland.





Dank

Schließlich sei all denjenigen gedankt, die zu dieser Broschüre beigetragen haben. Zuerst allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die in den Jahren 2009 - 2010 im Rahmen des Projekts quint-essenz in Deutschland an den Fortbildungen teilgenommen haben. Aus den vielen Diskussionen ist die Idee zu dieser Broschüre hervorgegangen.

Mein Dank gilt auch all denjenigen, die diese Broschüre vor der Veröffentlichung durch Rückmeldungen und Anregungen verbessert haben.

Silke Mehler, Mitarbeiterin einer Erziehungsberatungsstelle, Nordrhein-Westfalen

Heike Mertesacker, Gesundheitswissenschaftlerin, Bremen

Petra Meyer, therapeutische Leitung einer stationären Suchthilfeeinrichtung, Niedersachsen

Heidrun Pundt, Dipl. Pflegewirtin, Fachabteilung für Gesundheitsförderung und Prävention eines freien Bremer Krankenhauses

Rahel Schüepp, niedergelassene psychologische Psychotherapeutin, Niedersachsen

Monika Schorn, Studienrätin, Schleswig-Holstein

Nicole Tempel, Fachreferentin für Gesundheitsförderung und wissenschaftliche Angestellte, Bremen

Hülya Türkmen, Studentin, Bremen

Mein besonderer Dank gilt auch Günter Ackermann, Gesundheitsförderung Schweiz, und Dr. Hubert Studer, Büro für Qualitätsentwicklung, Zürich, die sich Zeit genommen haben, mich in das System einzuführen und mich immer wieder fachlich unterstützt haben.





Weiterführende Informationen

Fachinformationen zum Projektmanagement und zur Qualitätsentwicklung finden Sie auf der Internetseite www.quint-essenz.ch.

Weitere Übungsbeispiele und die Aufbereitung zusätzlicher Themen finden Sie auf der Internetseite www.quint-essenz-info.de.

Kontakt

Landesvereinigung für Gesundheit Bremen e.V.

quint-essenz in Deutschland

LVG Bremen Horner Str. 70 28203 Bremen

Tel.: 0421 - 361 18494 Fax : 0421 - 496 18494 Email: info@lvgb.de

Ansprechpartnerin: Elke Anna Eberhard

Informationen zu quint-essenz in Deutschland: www.quint-essenz-info.de

gefördert durch:



Qualitätssystem quint-essenz

Ein Angebot von:



