

# SWOT-WORKSHOP ANLEITUNG

Autor:

Prof. Dr. Marcus Zinsmeister, Hochschule Kempten

## INHALT

1. SWOT-Analyse
2. Vorbereitung
3. SWOT Workshop
4. Rolle der Moderation
5. Ablaufplan

Mit Hilfe einer SWOT-Analyse erhalten Sie einen umfassenden Überblick in Bezug auf Ihre IST-Situation und können darauf basierend Ihre Netzwerkarbeit zielgerichtet und systematisch weiterentwickeln. Hierfür werden zwei konkrete Schritte benötigt: Eine Vorabbefragung (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken), sowie ein darauffolgender Tagesworkshop zur Beurteilung von Netzwerkkriterien (Planungs-, Prozess-, Ergebnis-, Strukturqualität). Dieses Dokument liefert Ihnen eine detaillierte Anleitung für dieses Vorhaben.

Das DNBGF wird getragen von:



Die iga ist eine Kooperation von:



## 1. SWOT-Analyse

Um die Netzwerkarbeit kontinuierlich zu verbessern und strategisch zu planen, kann ein SWOT- Workshop (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) organisiert werden. SWOT Analysen sind Methoden, bei welchen mit einer Matrix Entwicklungshemmnisse und Entwicklungspotentiale dargestellt und abgeleitet werden.

Die nachfolgende Übersicht soll beispielhaft erläutern, welche Faktoren bei dieser Analyse betrachtet werden.

- **Stärken (Strengths):** Stärken sind von der Tendenz her eher vergangenheitsorientiert und intern gegeben. Sie sind relativ zu betrachten, das heißt im Vergleich zu anderen Akteur:innen im Gesundheitsmanagement, Gesundheitsförderung (BGM, BGF) oder im Vergleich zu einer erstrebenswerten Situation. Beispiele hierfür wären eine fachliche Kompetenz des Netzwerks oder eine starke finanzielle Unterstützung.
- **Schwächen (Weaknesses):** Schwächen sind ebenfalls eher vergangenheitsorientiert und intern gegeben. Auch sie sind im Vergleich zu anderen Akteur:innen im BGM und BGF zu betrachten. Beispiele hierfür wären fehlende zeitliche Ressourcen sowie fehlende Strukturen im Aufbau.
- **Chancen (Opportunities):** Was für Chancen bestehen und mit welchen Mitteln können sie vorteilhaft genutzt werden? Chancen sind somit von der Tendenz her eher zukunftsorientiert und von externer Seite. Beispiele hierfür wären eine finanzielle Unterstützung auf staatlicher Ebene oder ein Trendthema.
- **Risiken (Threats):** Was für Risiken bestehen und mit welchen Mitteln lassen sie sich beseitigen oder verhindern? Risiken sind somit ebenfalls eher zukunftsorientiert und von externer Seite gegeben. Ein Beispiel hierfür wäre eine disruptive Konkurrenz durch die Digitalisierung.

Abbildung 1 visualisiert, was mit den erworbenen Daten analysiert werden kann. Konkret stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche Stärken können wie eingesetzt werden, um Chancen des Umfeldes zu nutzen?
- Welche Stärken können wie eingesetzt werden, um Bedrohungen des Umfeldes abzuwenden oder zu mildern?
- Wie wirken sich die Schwächen darauf aus, wie Chancen genutzt werden können? Was ist daher zu tun?
- Gibt es Schwächen, die besonders anfällig für Bedrohungen aus dem Umfeld sind? Was ist daher zu tun?

Das DNBGF wird getragen von:

Die iga ist eine Kooperation von:

## SWOT-Analyse

Intern/Im Netzwerk

Extern/Umfeld

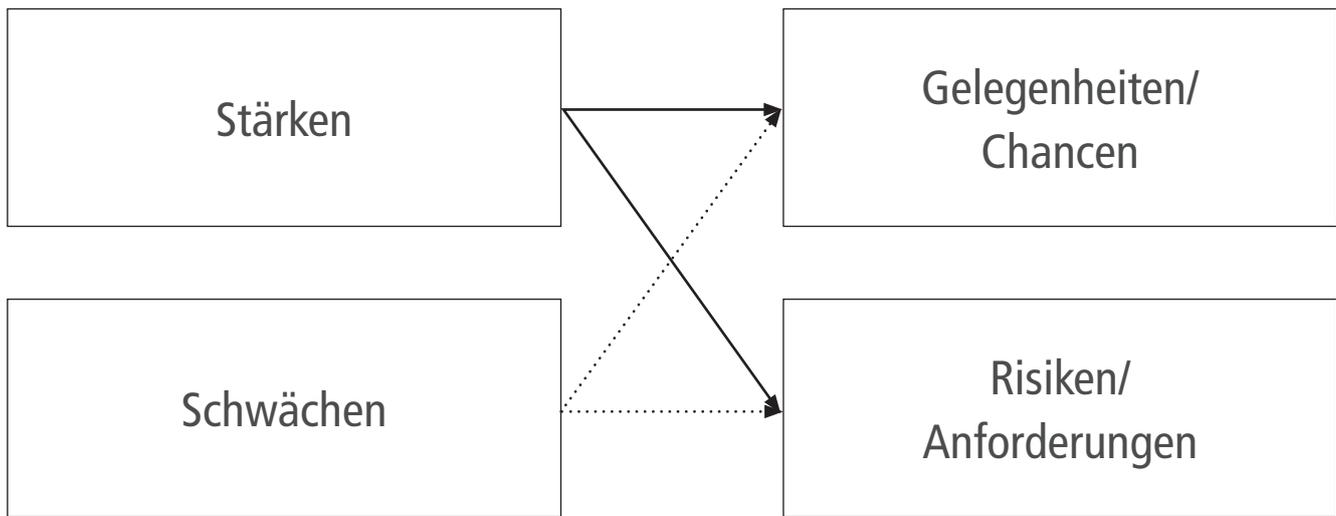


Abbildung 1: SWOT Analyse

Das DNBGF wird getragen von:

Die iga ist eine Kooperation von:

## 2. Vorbereitung

Die gesamte Netzwerkanalyse kann sich in zwei Teile untergliedern lassen: Die Vorbereitungsphase sowie der eigentliche Workshop.

In der Vorbereitungsphase werden die Akteur:innen des Netzwerks darum gebeten, sich vorab Gedanken über die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Netzwerks zu machen. Diese Gedanken sollten dokumentiert und priorisiert werden (beginnend mit der „stärksten Stärke“ bzw. der „stärksten Schwäche“, der „stärksten Chance“ sowie der „stärksten Bedrohung“).

Die nachfolgende Tabelle zeigt Leitfragen, welche als Hilfestellung zur Vorabbefragung dienen können. Durch diese Analyse wird versucht, ein grobes Bild der IST-Situation des Netzwerks zu erhalten sowie für eine Diskussionsgrundlage im Workshop zu sorgen. Darüber hinaus kann mit den Ergebnissen der Vorabbefragung ein SWOT-Workshop durch die Moderation systematisch und zielgerichtet vorbereitet werden.

Leitfragen „Stärken“
Was läuft zufriedenstellend im Netzwerk? Welche Bereiche und Abläufe bringen bei der Netzwerkarbeit befriedigende Ergebnisse? Welche Maßnahmen und Aktivitäten helfen jeweils dabei, die Stärke des Netzwerks zu entwickeln?
Leitfragen „Schwächen“
Wo gibt es Fehler, Störungen, Schwierigkeiten, Schwachstellen im Netzwerk? Was erzeugt im Netzwerk Spannungen und Konflikte? Was sind die Ursachen dafür, dass die Schwächen des Netzwerks nicht behoben werden? Was verhindert eine bessere Situation?
Leitfragen „Chancen“
Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es für das Netzwerk? In welchen Bereichen liegen diese Entwicklungsmöglichkeiten? Was sollte passieren, um die Entwicklungsmöglichkeiten des Netzwerks besser zu nutzen?
Leitfragen „Bedrohungen“
Welche ungünstigen oder bedrohlichen Entwicklungen kommen auf das Netzwerk zu? Was passiert, wenn nichts geschieht und wir so weitermachen wie bisher?

Tabelle 1: Leitfragen für die Vorabbefragung

### 3. SWOT-Workshop

Ein zentrales Anliegen des darauffolgenden Workshop-Treffens ist es, basierend auf den Erfahrungen und dem Vorgehen des Netzwerks, Faktoren für die erfolgreiche und strategische Netzwerkarbeit zu identifizieren und daraus Maßnahmen abzuleiten.

Die Methodik des SWOT-Workshops folgt dem, von Donabedian (1966) eingeführten System in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Für den Bereich der Gesundheitsförderung ist darüber hinaus auch die Planungsqualität relevant, die daher mit aufgenommen wird (Ruckstuhl et al. 2001). Nachfolgend wird aufgezeigt, welche Fragen mit den jeweiligen Qualitätsparameter erörtert werden

#### **Planungsqualität:**

- Ist der Bedarf für ein Gesundheitsnetzwerk für Betriebe sachlich dargestellt?
- Sind die Bedürfnisse der Zielgruppe (Teilnehmende im Gesundheitsnetzwerk für Betriebe) erfasst?
- Sind die Vorerfahrungen aus anderen Netzwerken angemessen berücksichtigt?
- Sind die wissenschaftlichen Grundlagen aufbereitet und wurde das Netzwerk theoriegestützt entwickelt?

#### **Strukturqualität:**

- Ist der organisatorische und institutionelle Rahmen angemessen?
- Sind die personellen und finanziellen Ressourcen angemessen?
- Gibt es eindeutige Aufgabenzuordnungen und Verantwortlichkeiten?

#### **Prozessqualität:**

- Wird die Arbeit im Gesundheitsnetzwerk für Betriebe wie geplant umgesetzt?
- Wie werden die Angebote des Gesundheitsnetzwerks für Betriebe angenommen?
- Gibt es Probleme mit der Kommunikation oder dem Informationsfluss?
- Welche Hindernisse lassen sich identifizieren?

#### **Ergebnisqualität:**

- Erreicht das Gesundheitsnetzwerk für Betriebe seine Ziele?
- In welchem Ausmaß werden diese Ziele erreicht?
- Sind die Ergebnisse von Dauer?

Ziel der Vorabbefragung, einer gemeinsamen Diskussion, sowie einer Gruppenarbeit im Workshop ist es, diesen Fragen nachzugehen, um ein umfassendes Bild über die Ausgangssituation und das Gelingen der Netzwerke mit dem Schwerpunkt auf Gesundheitsförderung zu erhalten.

Zusammenfassend wird in Abbildung 2 der Ablauf der SWOT Analyse veranschaulicht. Im SWOT-Workshop werden folgende Fragen erörtert und beantwortet: Wie können Stärken eingesetzt werden, um Chancen des Umfelds zu nutzen? Welche unserer Stärken können wir wie einsetzen, um Bedrohungen des Umfelds abzuwenden oder zu mildern? Wie wirken sich unsere Schwächen darauf aus, wie wir Chancen nutzen, was ist daher zu tun?

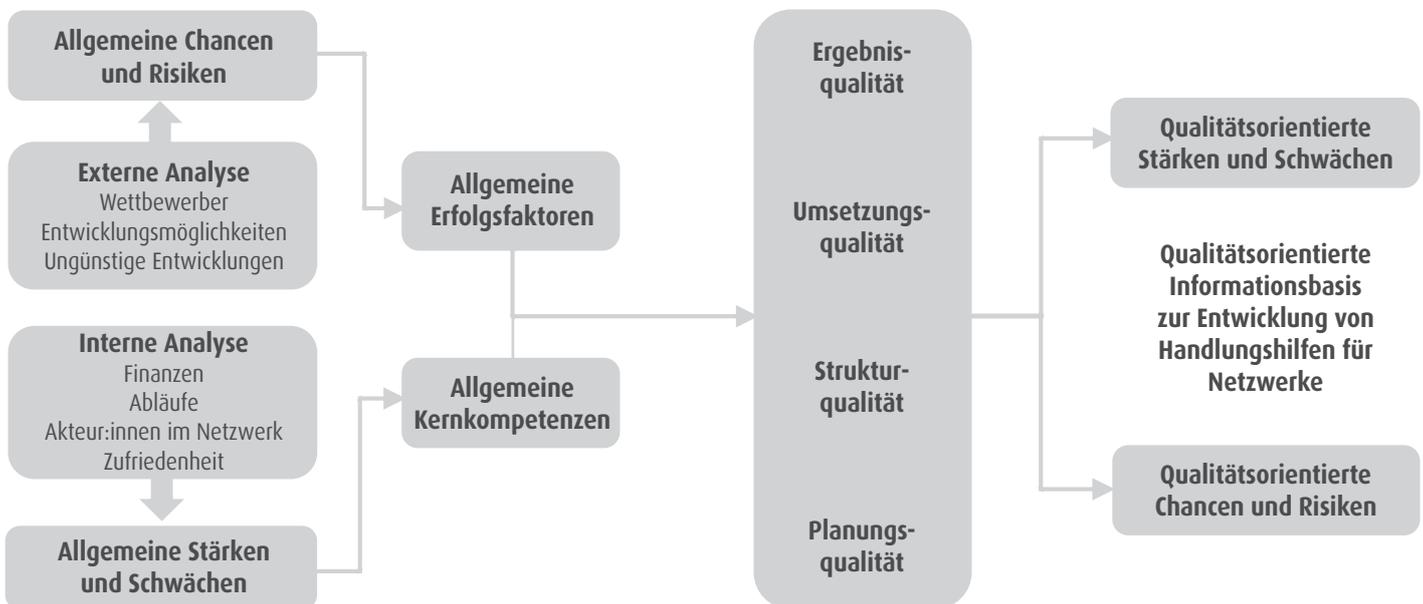


Abbildung 2: Ablauf der SWOT-Analyse

## 4. Rolle der Moderation

Ein:e Moderator:in ist elementar für einen zielgerichteten, systematischen und effektiven Workshop. Diese Person hält die Gruppe zusammen, stellt Regeln für die Zusammenarbeit auf und achtet darauf, dass die Regeln eingehalten werden. Den Moderator:innen sollten daher folgende Aufgaben bewusst sein:

- Diskussionsprozesse sollten gesteuert sein.
- Nicht klare Aussagen sollten konkretisiert werden (Z. B. Aussagen durch Nachfragen konkretisieren)
- Komplizierte Zusammenhänge sollten visualisiert werden

Die nachfolgende Tabelle soll dabei helfen, Richtlinien für eine gelungene Moderation zu beachten:

Moderationsauftrag	Vorbereitung
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bin ich mir dem Ziel des Workshops bewusst?</li> <li>● Wer nimmt am Workshop teil?</li> <li>● Was sind die Tätigkeitsfelder der Personen, die am Workshop teilnehmen?</li> <li>● Wo und wann findet der Workshop statt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Welche Konflikte oder Probleme können auftreten?</li> <li>● Gibt es mögliche Zielkonflikte?</li> <li>● Gibt es vergleichbare Workshops aus der Vergangenheit, deren Ergebnisse interessant sind?</li> <li>● Bin ich inhaltlich fit in dem Thema?</li> <li>● Sollte ein bestimmter inhaltlicher Aspekt recherchiert werden oder im Vorfeld mit einer bestimmten Person abgestimmt werden?</li> </ul>
Veranstaltung	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ist allen Teilnehmenden meine Rolle als Moderator:in bewusst?</li> <li>● Wie viel Zeit pro Workshopabschnitt sollte geplant werden?</li> <li>● Passen meine Unterlagen?</li> <li>● Sollten die Teilnehmenden etwas vorbereiten und wurde dies entsprechend kommuniziert?</li> <li>● Passen die Pausenzeiten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sind alle Materialien vorhanden, die benötigt werden?</li> <li>● Passen die Räumlichkeiten (Größe und Bestuhlung)?</li> <li>● Eignet sich für diesen Workshop ein Präsenz- oder Digitalformat (passen An- und Abfahrtszeiten zu der Dauer des Workshops)?</li> <li>● Ist für Verpflegung gesorgt?</li> <li>● Ist für ein umfangreiches Protokoll gesorgt?</li> </ul>

Tabelle 2: Richtlinien für die Moderationsrolle

## 5. Ablaufplan

Ein Tages-Workshop sollte gut geplant und organisiert sein. Daher ist zu empfehlen, im Vorfeld einen konkreten Ablaufplan zu erstellen. Die nachfolgende Tabelle kann hierfür als Vorlage dienen. Je nach Teilnehmendenzahl können die Zeiten entsprechend variieren und angepasst werden. Der nachfolgende Workshop ist im Präsenz-Format dargestellt. Er kann jedoch auch sehr gut digital stattfinden. Hierbei ändert sich lediglich die rechte Spalte der Tabelle, die durch diverse Moderationsfunktionen der jeweiligen Konferenzplattform ersetzt werden können. Darüber hinaus gibt es sehr viele digitale Lösungen (wie bspw. die Plattform „MIRO“), die einen gemeinsamen, übersichtlichen und benutzerfreundlichen Workshop ermöglichen.

Zeit	Inhalt	Verantwortung	To Do / Materialien
9.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Erste kurze Begrüßung (ggf. Kennenlernen bei Kaffee &amp; Gebäck)</li> <li>● Teilnehmendenliste protokollieren und ggf. unterschreiben lassen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Namensschilder</li> <li>● Tischaufsteller mit Namen</li> <li>● Kaffee, Gebäck etc.</li> </ul>
10.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Begrüßung und Start des Workshops</li> </ul>		
10.10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vorstellung der Teilnehmer:innen (je TN 2-3 Min)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Die Vorstellungsfolien werden der Moderation im Vorfeld gesendet und in die Präsentation eingepflegt.</li> </ul>
10.45	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vorstellung der allgemeinen (Vorab-) SWOT-Befragung</li> <li>● Diskussion und Ergänzung der Ergebnisse</li> <li>● Gemeinsame Priorisierung der Ergebnisse</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Präsentation der Vorabanalyse Diskussion der Stärken und Schwächen</li> <li>● Ggf. Ausdruck der zusammengetragenen Ergebnisse der Vorabbefragung als Handout</li> </ul>
12.00	Mittagspause		

13.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Moderierte SWOT Analyse zu Qualitätsparametern (je nach Gruppengröße in Kleingruppen)</li> <li>● Pro Qualitätskriterium ca. 30 Minuten</li> <li>● Moderierte Diskussion</li> </ul> <p><b>Aufgaben der Moderation in der Diskussion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Förderung der Interaktion zwischen den TN</li> <li>● Alle TN zu jedem Parameter zu Wort kommen lassen</li> <li>● Konkretisierung der Aussagen durch „W-Fragen“</li> <li>● Zeit im Blick haben</li> </ul> <p><b>Abschluss der Kleingruppendiskussion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Alle Ergebnisse zu den Qualitätsparametern wiederholen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pro Kleingruppe 1 Moderator:in</li> <li>● Moderationskoffer</li> <li>● Flipchart Papier</li> <li>● Flipchart Ständer</li> <li>● Metaplanwände (oder andere Möglichkeiten, Flipchart Papier aufzuhängen)</li> </ul>
15.30	Kaffee		
15.45	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Präsentation der Ergebnisse der Kleingruppen und Synthese</li> <li>● Pro Qualitätsparameter ca. 30 Minuten Zeit für Synthese</li> <li>● Wie können Stärken und Chancen genutzt werden, um Schwächen und Bedrohungen zu managen?</li> <li>● Was brauchen Gesundheitsnetzwerke für Betriebe um die Arbeit erfolgreicher umzusetzen?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Stellflächen, um Ergebnisse zu präsentieren</li> <li>● Flipcharts, Moderationskoffer, Kärtchen</li> </ul>
17.45	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Feedback</li> <li>● Ausblick</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5-Finger-Feedback Plakat aufhängen</li> <li>● Nadeln, Karten und Stifte für Rückmeldungen bereitlegen</li> </ul>

Tabelle 3: Vorlage Ablaufplan

## Literatur

- Donabedian, A. (1966). Evaluating the quality of medical care. The Milbank Memorial Fund Quarterly, 44, 166-203.
- Ruckstuhl B., Kolip P. & Gutzwiller F. (2001). Qualitätsparameter in der Prävention. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.), Qualitätsmanagement in der Gesundheitsförderung und Prävention. Grundsätze, Methoden und Anforderungen (S. 38-50). Köln: BZgA

Dieses Dokument wurde zuerst im Rahmen des Projektes „Gesund. Stark. Erfolgreich. Der gemeinsame Gesundheitsplan“ publiziert, welches 2014-2021 von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit gefördert wurde.

Das DNBGF wird getragen von:

Die iga ist eine Kooperation von: