

Strategische Diagnose: SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse gehört zu den Grundlagen der Organisations- und Projektanalyse. Sie verknüpft den Blick auf die interne Situation der Organisation/ des Projekts mit einer Umfelddiagnose und liefert Daten zur strategischen Planung.

1. Analyse

Das SWOT-Raster umfasst Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Risiken (threats) der Organisation/ des Projekts. Während die Stärken und Schwächen-Analyse auf die internen Faktoren der Organisation/ des Projekts verweist, wird mit der Chancen-Risiko-Analyse das Umfeld untersucht. Eine gebräuchliche Variante der intern-extern Dichotomie besteht in der Unterscheidung von Gegenwart (Stärken-Schwächen) und Zukunft (Chancen-Risiken).

| | | | |
|--------------------|----------------------------------|-----------------------------------|------------------|
| Intern / Gegenwart | Strengths (Stärken) | Opportunities (Chancen) | Extern / Zukunft |
| | Weaknesses (Schwächen) | Threats (Risiken) | |

Bei der Analyse der Stärken und Schwächen werden die vorhandenen bzw. fehlenden Fähigkeiten und Ressourcen der Organisation / des Projekts untersucht. Mögliche Aspekte sind:

- Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen
- Qualität interner Prozesse
- finanzielle Ausstattung und Finanzierungsstruktur
- Klientenbindung
- Stellung in Partnernetzwerken
- Fähigkeiten zur Entwicklung neuer Programme und
- Organisationskultur

(zur Systematisierung können auch das 6 Felder Modell oder 4 Märkte Modell dienen sein).

Bei der Analyse der Chancen und Risiken werden Umweltfaktoren untersucht, auf die die Organisation / der Projektträger keinen direkten Einfluss hat.

Im Fokus stehen hier wesentliche

- politische
- wirtschaftliche
- sozio-kulturelle
- technologische
- rechtliche und
- ökologische

Einflussfaktoren und Trends (vgl. auch PEST Checkliste). Bei der Variante der zeitlichen Differenzierung können hier auch interne Entwicklungen aufgeführt werden.

2. Planung

Aus dem Zusammenspiel der internen/gegenwärtigen und externen/zukünftigen Faktoren lassen sich Rückschlüsse für die Strategie ableiten. Wo zum Beispiel Stärken mit Chancen zusammenfallen, kann ein Träger unter Umständen Wettbewerbsvorteile auf einem neuen „Markt“ geltend machen. Hat er in Bezug auf entsprechende Chancen interne Schwächen aufzuweisen, kann dies auf Qualifizierungsbedarf hinweisen.

Wichtige Fragen in diesem Zusammenhang sind:

Stärken/Chancen: Wie können Stärken zur Nutzung der Chancen eingesetzt werden?

Stärken/Risiken: Wie können Stärken eingesetzt werden um den Eintritt bestimmter Gefahren abzuwenden?

Schwächen/Chancen: Durch was können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden?

Schwäche/Risiken: Wie können wir uns vor Schaden schützen? Wie kompensieren wir Schwachstellen?

TIPP: Die SWOT-Analyse ist besonders im Vergleich verschiedener Einschätzungen ein spannendes Werkzeug (z.B. Was sind für den Vorstand die wichtigsten Chancen, was für die Buchhaltung, was für die Projektleitung?).

Literatur: Simon, Hermann; Gathen, Andreas von der: Das große Handbuch der Strategieinstrumente : Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt a. M.: Campus, 2002