

Prozessbegleitung

«Optimierung der Personalressourcen»

Praxishandbuch:

«Ist-Analyse – SWOT-Analyse»

Idee. Sie lösen aus.

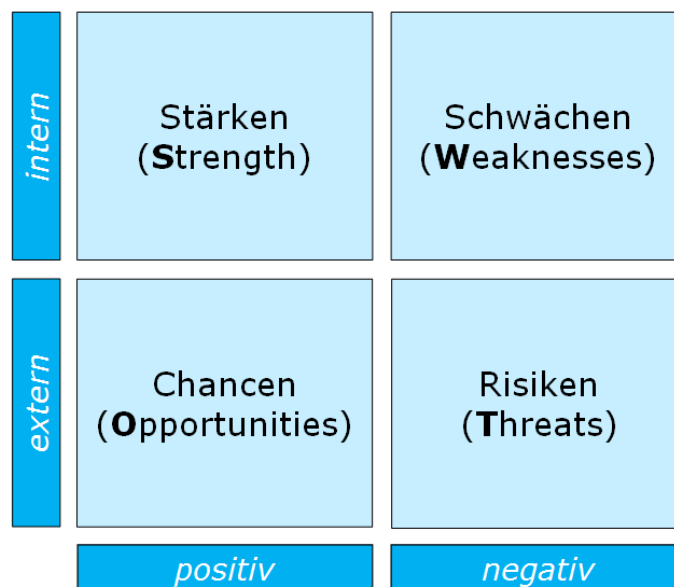
Inhaltsverzeichnis

Themen	Seite
1. Allgemeiner Hinweis	3
2. Erarbeitung der SWOT-Analyse	3
2.1 Was versteht man unter einer SWOT-Analyse?	3
2.2 Was bewirkt man mit einer SWOT-Analyse?	4
2.3 Auf was konzentriert man sich bei der Durchführung einer SWOT-Analyse?	4
2.4 Mögliche Beispiele von Fragestellungen	5
2.4.1 Stärken (<i>Strengths</i>)	5
2.4.2 Schwächen (<i>Weaknesses</i>)	5
2.4.3 Chancen (<i>Opportunities</i>)	5
2.4.4 Risiken (<i>Threats</i>)	5
3. Erarbeitung der SWOT-Analyse	6
3.1 Phase 1: <i>Über welches Gebiet oder Thema soll eine SWOT-Analyse erstellt werden?</i>	6
3.2 Phase 2: Welche Regeln sollen eingehalten werden?	6
3.3 Phase 3: Weiteres Vorgehen nach der Ist-Aufnahme	6
3.3.1 Auf der Basis der SWOT-Vorlage Nr. 1	6
3.3.2 Auf der Basis der SWOT-Vorlage Nr. 2	6

1. Allgemeiner Hinweis

Die «**SWOT-Analyse**» ist aus den nachfolgenden Punkten entscheidend:

- Die erarbeiteten Resultate können die Basis für die Weiterentwicklung der Unternehmung, Abteilung, Produkte und Dienstleistungen, Aufbau- und Ablauforganisation, Personalentwicklung und des Controllings sein.
- Auf dieser Basis werden die nächsten Prioritäten und Planungsschritte aufgebaut.
- Deshalb lohnt sich der Aufwand, die «**SWOT-Analyse**» kritisch, fundiert und schriftlich durchzuführen.



2. Erarbeitung der SWOT-Analyse

2.1 Was versteht man unter einer SWOT-Analyse?

- Die «**SWOT-Analyse**» ist ein strukturierter Analyse-Rahmen, der auf Marken, Märkte, Absatzwege, Geschäftsbereiche oder auch auf das gesamte Unternehmen anwendbar ist.
- Sie hat zum Ziel, sinnvoll zu planen, sich einerseits offensiv dem Wettbewerb zu stellen und andererseits Risiken zu kennen und zu vermeiden.
- Ein Unternehmen ist immer eingebettet in seine Umgebung und Umwelt. Es wird mit Anforderungen und Gegebenheiten aus dieser Umwelt konfrontiert, auf die das Unternehmen eingehen kann oder muss.

Beispiel: Durch eine vorübergehende Rohstoff-Knappheit muss die Herstellung eines Produkts verändert werden. Durch eine kontinuierliche SWOT-Analyse kann das Unternehmen blitzschnell überprüfen, ob es ausreichende interne Ressourcen und Fähigkeiten hat, um die Produktherstellung wie erforderlich anzupassen.

2.2 Was bewirkt man mit einer SWOT-Analyse?

- Eine «**SWOT-Analyse**» fasst die Chancen und Risiken zusammen, über die ein Unternehmen verfügt.
- Dabei kann dieses Vorgehen immer nur ein Bestandteil einer umfangreichen und effektiven Business-Analyse sein.
- Andere Massnahmen sind in diesem Rahmen eine Kunden- und Wettbewerbsanalyse oder ein internes Audit.
- Die «**SWOT-Analyse**» kann auf alle Unternehmensbereiche ausgeweitet werden und gibt somit Auskunft über die unterschiedlichen «**Problemzonen**» der Firma - von der Kapitalstruktur bis zum technologischen Fortschritt.
- Daraus lässt sich dann eine langfristige Strategie entwickeln, um den Unternehmenserfolg zu sichern.

2.3 Auf was konzentriert man sich bei der Durchführung einer SWOT-Analyse?

- Um eine «**SWOT-Analyse**» optimal durchzuführen, sollten Sie sich auf klare Stärken Ihres Unternehmens konzentrieren.
- Betonen Sie also das, was Sie besser machen als alle anderen.
- «**Gut**» zu sein, ist nicht gut genug: Geben Sie sich nicht mit dem Mittelmaß zufrieden!
- Über- oder unterschätzen Sie dabei aber keineswegs sich selbst oder Ihre Wettbewerber.
- Formulieren Sie präzise und konkret, aber beschneiden Sie Ihre Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten nicht schon von vornherein.
- Stellen Sie sich vor, Sie sind Hersteller von Ordnern, wie sie in jedem Büro im Regal stehen. Und jetzt achten Sie mal auf den Unterschied: Klingt «**Organisationshilfen**» für ein strukturiertes Büro nicht besser als «**Ordner**»?
- Der psychologische Effekt ist, dass Sie über Ihren Horizont hinaus denken, wenn Sie sich, Ihr Unternehmen oder Ihre Produkte «**grösser denken**».
- Sie versteifen sich nicht darauf, wie es bisher gewesen ist, sondern blicken visionär in die Zukunft. Und plötzlich werden sich Ihnen neue Möglichkeiten erschliessen!

2.4 Mögliche Beispiele von Fragestellungen

Die nachfolgenden Fragen werden in Bezug auf ein Unternehmen gestellt. Bitte verändern Sie sie also nach Bedarf auf Ihr Ressort, Ihren Bereich oder Ihre Abteilung. Besprechen Sie die Fragen auch mit Ihrem Prozessbegleiter.

2.4.1 Stärken (*Strengths*)

- Welche Stärken hat Ihr Unternehmen?
- Worin ist es besonders gut?
- Was macht es besser als die Wettbewerber?

2.4.2 Schwächen (*Weaknesses*)

- In welchen Bereichen «**schwächt**» Ihr Unternehmen?
- Welche Prozesse sind verbesserungswürdig?
- Welchen Ruf hat das Unternehmen – auch intern bei Ihren Mitarbeitern?

2.4.3 Chancen (*Opportunities*)

- Welche Möglichkeiten hat Ihr Unternehmen?
- Kann die Produktpalette erweitert werden?
- Wie sieht es mit zusätzlichen Dienstleistungen aus?
- Was gibt der Markt für Sie her?

2.4.4 Risiken (*Threats*)

- Wodurch ist Ihr Unternehmen bedroht?
- Gibt es Risiken?
- Welche Wettbewerber gefährden Ihre Position?
- Welche veränderten Marktbedingungen könnten Ihnen Schwierigkeiten machen?

3. Erarbeitung der SWOT-Analyse

3.1 Phase 1: Über welches Gebiet oder Thema soll eine SWOT-Analyse erstellt werden?

- Wenn Sie das Gebiet oder Thema exakt kennen, so erarbeiten Sie genau über dieses eine «**SWOT-Analyse**» mit der Vorlage Nr. 1.
- Wenn Sie ein Thema ganzheitlich betrachten und daraus entsprechende Teilprojekte festlegen wollen, so lohnt es sich, die Darstellungsart gemäss Vorlage Nr. 2 zu verwenden.

3.2 Phase 2: Welche Regeln sollen eingehalten werden?

- Erarbeiten Sie eine «**SWOT-Analyse**», wenn immer möglich, in einer Gruppe.
- Die einzelnen Aussagen zu den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sollen kurz und aussagekräftig sein.
- Die einzelnen Aussagen sollen während der «**SWOT-Analyse**» von den Teilnehmern nicht bewertet, kritisiert oder diskutiert werden.
- In dieser Phase gilt die freie Meinungsäusserung!

3.3 Phase 3: Weiteres Vorgehen nach der Ist-Aufnahme

3.3.1 Auf der Basis der SWOT-Vorlage Nr. 1

- Erarbeiten Sie ein schriftliches Fazit aus den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.
- Definieren Sie aus dem Fazit Teilprojekte.
- Überlegen Sie sich, was für einen «**Nutzen**» oder was für einen «**Schaden**» Sie abwenden können, wenn das jeweilige Teilprojekt durchgeführt wird.
- Erstellen Sie eine «**Zielplanung**» für das jeweilige Teilprojekt.
- Legen Sie direkt in einer «**Masterplanung**», gemäss Vorlage 3, die jeweiligen Planungsschritte pro Teilprojekt schriftlich fest.

3.3.2 Auf der Basis der SWOT-Vorlage Nr. 2

1. Überlegen Sie sich bitte, wie Sie das zu bearbeitende Hauptthema in **Teilthemen** aufteilen/gliedern können.
2. Formulieren Sie pro **Teilthema** eine kurze und informative **Teilfrage** und notieren Sie diese in der Spalte 1 (*sehen Sie bitte das Beispiel im Anhang*).
3. Starten Sie nun für diese **1. Teilfrage** eine «**SWOT-Analyse**».
4. **Wichtig:** Verwenden Sie pro Eintrag jeweils immer eine separate Zeile.
5. Wenn Sie für die **1. Teilfrage** die «**SWOT-Analyse**» durchgeführt haben, so notieren Sie bitte die **2. Teilfrage** und führen wiederum die «**SWOT-Analyse**» durch.
6. Diesen Vorgang wiederholen Sie für **jede Teilfrage**.

7. Gehen Sie nun wieder an den Anfang der Liste zurück und überlegen Sie sich Zeile für Zeile, was Sie unternehmen müssen, damit die Stärken und Chancen weiterhin genützt und die Schwächen und die Risiken eliminiert werden können.
8. Formulieren Sie in der jeweiligen Zeile/Spalte 6 einen übergeordneten möglichen Projektnamen.
9. Wählen Sie pro Projektnamen eine Farbe und markieren Sie die jeweilige Zeile.
10. Wiederholen Sie diesen Vorgang, bis Sie jede Zeile mit einem Projektnamen versehen und markiert haben.
11. **Wichtig:** Versuchen Sie möglichst viele Aussagen pro Zeilen in die gleichen Projektthemen einzugliedern.
12. Fassen Sie nun die jeweiligen farblich markierten Zeilen und Projektthemen zusammen.
13. Sie haben nun eine Liste mit Teilprojekten aus der erarbeiteten «**SWOT-Analyse**» erhalten.
14. Überlegen Sie sich, was für einen «**Nutzen**» oder was für einen «**Schaden**» Sie abwenden können, wenn das jeweilige Teilprojekt durchgeführt wird.
15. Bestimmen Sie in der Spalte 7 die Projektreihenfolge.
16. Erstellen Sie eine «**Zielplanung**» für das jeweilige Teilprojekt, gemäss Vorlage 3.
17. Legen Sie direkt in einer «**Masterplanung**», gemäss Vorlage 4, die jeweiligen Planungsschritte pro Teilprojekt schriftlich fest.

Nutzen Sie die Unterstützung Ihres Prozessbegleiters.