

# Attraktive Studiengänge gestalten

## Bedarfserhebung: „SWOT-Analyse“

### Leitfrage:

Welche Methode zur Bedarfserhebung kann in der Studiengangsplanung genutzt werden?

### Ergebnis:

Die SWOT-Analyse ist ein verbreitetes und effektives Instrument zur strategischen Planung.

### Gut zu wissen:

Eine SWOT-Analyse ist ein strategisches Planungsinstrument, das verwendet wird, um die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Organisation oder eines Projekts zu identifizieren und zu bewerten. Das Analyse-Tool wurde in den 1960er Jahren an der Harvard Business School als Instrument des strategischen Managements entwickelt. Das Akronym SWOT stammt aus dem Englischen und steht für die Begriffe Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Diese vier Begriffe werden für den Analysevorgang in einer Vier-Felder-Matrix dargestellt. Das Ziel besteht darin, eigene bzw. interne Stärken und Schwächen zu ermitteln, so dass die Stärken weiter aus- und Schwächen abgebaut werden können. Die Chancen und Risiken sollen unter Berücksichtigung einer Außenperspektive eruiert werden, damit zunächst einmal der Ist-Zustand festgestellt werden kann. Ausgehend davon sollen schließlich Risiken minimiert und Chancen maximiert werden (vgl. Schawel/Billing, 2011).

### Struktur:

Bei einer SWOT-Analyse, z. B. für die Entwicklung eines neuen Studiengangs, wird mit einer Vier-Felder-Matrix wie der folgenden gearbeitet. So wird ein strukturiertes Vorgehen zur umfassenden Bewertung aller relevanten Faktoren gewährleistet.

<b>Stärken (intern)</b> Welche Stärken haben wir?	<b>Schwächen (intern)</b> Welche Schwächen haben wir?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interne Faktoren, die der Organisation Vorteile verschaffen</li> <li>▪ Beispiele: Expertise in der Fachrichtung, gut ausgestattete Labore oder eine engagierte Fachschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interne Faktoren, die der Organisation Nachteile bringen oder sie behindern.</li> <li>▪ Beispiele: Mangelnde Ressourcen/ Lehrkräfte, ineffiziente Prozesse, Lücken in der Infrastruktur, begrenzte Forschungskapazitäten.</li> </ul>
<b>Chancen (extern)</b> Welche Chancen bietet das Umfeld?	<b>Risiken (extern)</b> Welche Risiken birgt das Umfeld?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externe Faktoren, die der Organisation Potenzial für Wachstum oder anderweitige Vorteile bieten.</li> <li>▪ Beispiele: Drittmittel-Ausschreibungen, Partnerschaften mit Unternehmen, technologische Fortschritte, Trends im Arbeitsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externe Faktoren, die Risiken oder Herausforderungen darstellen.</li> <li>▪ Beispiele: Zunehmender Wettbewerb durch andere Hochschulen, Änderungen in der Gesetzgebung, wirtschaftliche Unsicherheiten.</li> </ul>

*Tabelle 1: Beispielhafte Tabelle als Vorbereitung auf eine SWOT-Analyse (eigene Darstellung)*

## Beispiel einer SWOT-Analyse an einer Hochschule:

Die SWOT-Analyse kann an einer Hochschule vielfältig eingesetzt werden, um strategische Entscheidungen zu treffen und die Institution oder aber Studiengänge weiterzuentwickeln. Im Folgenden sind einige Schritte und Anwendungen für die Durchführung einer SWOT-Analyse beispielhaft aufgeführt:

### 1. Vorbereitung und Planung

- Klare Definition des Ziels und Zwecks der Analyse
- Zusammenstellen eines interdisziplinären Teams mit Stakeholdern aus unterschiedli-

chen Bereichen der Hochschule (z. B. Verwaltung, Fakultät, Studierende, IT, Marketing, Didaktikzentrum, etc.). Eine SWOT-Analyse kann nie isoliert und aus nur einer Perspektive durchgeführt werden. Daher sind alle folgenden Schritte Teil eines Teamprozesses, der z. B. in Workshops oder virtuellen Arbeitsgruppen stattfindet.

## **2. Datensammlung und Informationsbeschaffung**

- Intern: Sammeln von Informationen mit Hilfe der unterschiedlichen Akteure und Akteurinnen durch interne Workshops, Umfragen oder Interviews. Einlesen in finanzielle Daten, interne Berichte o. ä.
- Extern: Recherche in Bezug auf die politischen/gesetzlichen Rahmenbedingungen, Marktforschung und Benchmarking/Vergleich mit anderen Hochschulen.

## **3. Identifikation von Stärken und Schwächen**

- Stärken: Identifizieren von Bereichen, in denen die Hochschule exzellent ist, wie z. B. Forschungskompetenz, exzellente Lehre oder internationale Partnerschaften.
- Schwächen: Erkennen der internen Bereiche, die verbessert werden müssen, wie z. B. veraltete Infrastruktur oder unzureichende IT-Unterstützung.

## **4. Identifikation von Chancen und Risiken**

- Chancen: Ermitteln und Dokumentieren von externen Möglichkeiten, die Potenzial für Wachstum oder Verbesserung bieten, wie z. B. neue Finanzierungsmöglichkeiten, Trends in der Hochschulbildung oder demografische Veränderungen.
- Risiken: Erkennen von externen Risiken und Herausforderungen, welche die Hochschule mittelfristig betreffen könnten, wie z. B. sinkende Studierendenzahlen, politische Änderungen oder Budgetkürzungen.

## **5. Analyse und Bewertung**

- Matrix-Erstellung: Erstellen einer SWOT-Matrix, in der die identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen gegenübergestellt werden.
- Bewerten und Priorisieren der einzelnen Elemente in jeder Kategorie nach ihrer Relevanz und ihrem tatsächlichen Einfluss auf die Hochschule.



**Wichtig:** Die Antworten dürfen immer nur einer Kategorie zugeordnet werden, da die anschließende paarweise Kreuzung der Aspekte sonst eine Doppelung enthält. Außerdem muss von Beginn an darauf geachtet werden, dass die Beobachtungen und Aussagen der Akteure und Akteurinnen wertfrei sowie ohne Gewichtung in die Matrix übertragen werden müssen, um eine objektive Darstellung zu erhalten.

## 6. Strategieentwicklung

- Nutzung der Stärken: Entwickeln von Maßnahmen, um die identifizierten Stärken zu nutzen und weiter auszubauen.
- Überwindung der Schwächen: Entwickeln von Maßnahmen zur Minimierung oder Beseitigung der identifizierten Schwächen.
- Nutzung der Chancen: Entwickeln von Maßnahmen, um die identifizierten Chancen zu nutzen.
- Abwehr der Risiken: Entwickeln von Maßnahmen, um den identifizierten Risiken entgegen zu wirken und bestenfalls zu minimieren.

Aus der paarweisen Kreuzung der ermittelten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken entstehen vier Kombinationsmöglichkeiten. Diese Kombinationsmöglichkeiten werden in vier Strategien eingeteilt, die darauf abzielen, die identifizierten Informationen verknüpft zu nutzen. Mit Hilfe der Strategien (S-O-Strategie, W-O-Strategie, S-T-Strategie und W-T-Strategie) sollen gezielte Maßnahmen und Pläne entwickelt werden, die das Potenzial der Organisation maximieren. Untenstehend sind die vier Strategien in einer Matrix aufgelistet und durch ein Beispiel genauer erklärt. Selbstverständlich kann eine Strategie – je nach Anzahl der zusammengetragenen Informationen – auch umfangreicher ausfallen.

extern \ intern	intern	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
	extern		
<b>Chancen (Opportunities)</b>		<p><b>Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen (S-O-Strategie)</b></p> <p><b>Beispiel:</b> Die vorhandene moderne IT-Ausstattung sowie das flexible Studiengangmodell sollte ausgebaut und auf Ausbildungsmessen/im Marketing betont werden, um die Attraktivität des Studiengangs weiter zu steigern.</p>	<p><b>Schwächen ausbessern, um Chancen zu nutzen (W-O-Strategie)</b></p> <p><b>Beispiel:</b> Die geringe Studierendenzahl kann zu einer persönlichen Betreuung und kurzen Kommunikationswegen führen.</p>
<b>Risiken (Threats)</b>		<p><b>Stärken nutzen, um Risiken zu neutralisieren (S-T-Strategie)</b></p> <p><b>Beispiel:</b> Die schlechte Verkehrsanbindung der Hochschule kann durch die fortschreitende Digitalisierung und die damit verbundene Ausweitung von digitalen Lehr-/Lernangeboten neutralisiert werden.</p>	<p><b>Schwächen reduzieren, um Risiken zu entgehen (W-T-Strategie)</b></p> <p><b>Beispiel:</b> Mit Hilfe hybrider Lehrangebote kann die Konkurrenz reduziert werden.</p>

Tabelle 2 Beispielhafte SWOT-Analyse im Hochschulkontext (eigene Darstellung)

## 7. Implementierung und Überwachung

- Umsetzungsplan: Erstellung eines detaillierten Plans zur Umsetzung der entwickelten Strategien mit klaren Verantwortlichkeiten und Zeitplänen.
- Monitoring und Evaluierung: Regelmäßige Überwachung des Fortschritts und Evaluierung

rung der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen. Anpassung der Strategien oder bei Bedarf erneute SWOT-Analyse.

**Durch die SWOT-Analyse kann die Hochschule ihre strategische Ausrichtung besser planen, ihre Ressourcen effizienter einsetzen und sich auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten. Nur so kann schließlich die Grundlage für einen erfolgreichen neuen Studiengang geschaffen werden, der den Anforderungen des Marktes entspricht und langfristig attraktiv für Studierende ist.**

#### **Literatur:**

Kaufmann T. (2021) SWOT. In: Strategiewerkzeuge aus der Praxis. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

Schawel C., Billing F. (2018) SWOT-Analyse. In: Top 100 Management Tools. Springer Gabler, Wiesbaden.

Tegtmeier A. (2021) Aufgaben und Instrumente des Beteiligungsmanagements. In: Praxisleitfaden Kommunales Beteiligungsmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden.

Umbach G. (2019) SWOT-Analyse und Portfolio-Bewertung. In: Erfolgreich als Medical Advisor und Medical Science Liaison Manager. Springer Gabler, Wiesbaden.

#### **Lizenzangabe:**

Attraktive Studiengänge gestalten, Bedarfserhebung: „SWOT-Analyse“. Nadine Raas. SEG-Projekt, Hochschule Furtwangen, Universität Ulm, CC BY-SA 3.0 DE

Datum: Juni, 2024