Werkzeug

SWOT-Analyse

Passgenaue Strategie für Kulturelle Bildung in der Kommune

Diese Methode hilft Ihnen dabei, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der kulturellen Bildungslandschaft der Kommune zu ermitteln, um so ein gelingendes Gesamtkonzept für Ihre kommunale Bildungslandschaft mit Schwerpunkt auf Kultureller Bildung zu entwickeln. Durch den Abgleich von Innen- und Außenperspektive können Sie die Handlungsfelder der Kommune für das Feld der Kulturellen Bildung anschaulich darstellen und offenlegen.

Eine Publikation der

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
Fachstelle Kulturelle Bildung

Geördert vom

Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement

Ein Projekt der

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V.

Ziel: Reflexion und Übersicht über Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Kulturellen Bildungslandschaft in der Kommune sowie Identifikation des konkreten Handlungsbedarfs, um die Verankerung Kultureller Bildung in der Kommune zu stärken.
Zielgruppen: Alle, die sich mit dem Thema Kulturelle Bildung auseinandersetzen und sich in Arbeitsgruppen zusammenfinden wollen, um gemeinsam Strategien für Kulturelle Bildung zu entwickeln.
Level: Aufbauend auf: Werkzeug – Think-Pair-Square-Share und Golden Circle sowie Think-Pair-Share und Elevator Pitch
Für einen Leitbildprozess kombinierbar mit: ➔ Think-Pair-Square-Share und Golden Circle ➔ Think-Pair-Share und Elevator Pitch ➔ Leitbild für Kulturelle Bildung in einer Bildungslandschaft formulieren
Umsetzung: In Präsenz und digital möglich
Material/Technik/Raum: vorbereitete Fragen; in Präsenz: Tischgruppen mit Stühlen für mehrere Personen, drei bis vier Pinnwände und Pins, Moderationskarten und grüne und rote Klebepunkte, Stoppuhr; digital: Online-Meeting-Plattform mit Möglichkeit zu Break-Out-Sessions, digitale Pinnwand
Zeitumfang: ca. 3,5 Stunden

1

Einstieg

Die SWOT-Analyse kann die Grundlagen zur Entwicklung einer Strategie liefern, bei der die Stärken der Kommune zur Nutzung der Chancen eingesetzt werden und bei der Sie die eigenen Schwächen kennen, um bestehende und zukünftige Risiken zu minimieren. Bilden Sie eine Arbeitsgruppe, die die SWOT-Analyse durchführt. Je nach Ausrichtung der Untersuchungsziele können zusätzlich externe Expert*innen und/oder Stakeholder-Vertreter*innen eingeladen werden. Zu bedenken gilt jedoch Folgendes: Mit zunehmender Anzahl der Stakeholder und ihren jeweiligen Zielen, steigt die Komplexität der Analyse und die Übersichtlichkeit, als eine der wesentlichen Vorteile der SWOT-Analyse, geht verloren.

Hintergrund: SWOT-Analyse
Die SWOT-Analyse (**S**trengths=Stärken, **W**eaknesses=Schwächen, **O**pportunities=Chancen, **T**hreats=Risiken) ist ein Instrument zur Erfassung, Strukturierung und Aufdeckung der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken einer Organisationseinheit. Sie ermöglicht die Beantwortung der Frage „Wo stehen wir?“. Ableitend davon können Strategien, Handlungsempfehlungen und Ziele für die Organisation generiert werden. Die SWOT-Analyse ist ein Instrument des strategischen Managements und dient im behördlichen Kontext dazu, die Ist-Situation einer Organisation aus der inneren (Stärken/Schwächen) sowie der äußeren (Chancen/Risiken) Perspektive zu erfassen und einzuordnen. Diese Positionsbestimmung kann als Grundlage zur Strategieentwicklung, aber auch unmittelbar zur Ableitung von Zielen und Handlungsempfehlungen zur Erreichung eines Soll-Zustandes verwendet werden. Der Erfolg der SWOT-Analyse hängt dabei maßgeblich vom Zeitpunkt ihres Einsatzes, der Konkretisierung ihrer Zielsetzung und der korrekten Durchführung ab. (BMI o. J.)

2

Zielsetzung klären

Bevor mit der SWOT-Analyse begonnen werden kann, ist es zunächst wichtig die Zielsetzung der Untersuchung zu klären. Die Ziele und Erfolgskriterien sozialwirtschaftlicher Organisationen sind oft mehrdimensional und unter Umständen weniger klar benannt und operationalisiert.

Zu beachten ist Folgendes: Wird die Zielsetzung der Untersuchung nicht klar definiert, besteht die Gefahr, dass eine zu breit gefächerte SWOT-Analyse entsteht und die angestrebte Vereinfachung und Übersichtlichkeit verloren geht. Die Ermittlung der Zielsetzung ergibt sich häufig aus politischen oder anderen gesetzten Vorgaben. Es sollten jedoch auch Ziele aus den unterschiedlichen Akteursperspektiven in Betracht gezogen werden. (30 Minuten)

Folgende Fragen könnten eine Ausgangsbasis bilden:

- Wie können wir die Sichtbarkeit von Kultureller Bildung in der Kommune nach innen und außen stärken?
- Wie können wir die Potenziale und die Wirkkraft Kultureller Bildung zur Beantwortung drängender Zukunftsfragen in den Fokus stellen?
- Wie können wir besser zusammenarbeiten, um unser Gesamtziel – die nachhaltige Verankerung Kultureller Bildung in der Kommune – zu erreichen?
- Wie können wir ein stabiles Netzwerk bilden?
- Wie können wir durch Kulturelle Bildung dafür sorgen, dass Menschen gern in unserer Kommune leben?

3

Sammeln von Daten und Informationen

Ist das Ziel der SWOT-Analyse gesetzt, werden zunächst interne und externe Faktoren ermittelt und bewertet. Sammeln Sie in Ihrer idealerweise multiperspektivischen Arbeitsgruppe hierzu zunächst relevante Daten und Informationen zur Kulturellen Bildung in Ihrer Kommune.

Kommen Sie zu zweit für ein Brainstorming zusammen oder begeben Sie sich in einen digitalen Breakout-Room und tauschen sich über Ihre Überlegungen aus. Fassen Sie die Ergebnisse auf einer Moderationskarte bzw. einer digitalen Pinnwand zusammen. Zu beachten ist Folgendes: Für diesen Prozess ist die Bereitschaft zu Reflexion und Offenheit wesentlich, damit auch als unangenehm empfundene Fakten aufgezeigt und auf Vorannahmen beruhende Ansichten in Frage gestellt werden können. (30 Minuten)

4

Sortieren der Daten und Informationen in interne und externe Faktoren

Sortieren Sie die Informationen nun in interne und externe Faktoren und bewerten Sie diese in einem zweiten Schritt als Stärken oder Schwächen bzw. Chancen oder Risiken.

Jede*r arbeitet zunächst für sich. Ein*e Moderator*in, der*die von der Gruppe bestimmt wurde, dokumentiert im daran anschließenden gemeinsamen Gespräch die gesammelten Stichpunkte für alle sichtbar in einer Tabelle. (30 Minuten)

> **Hinweis:** Wichtig ist, dass jede Antwort lediglich einer Kategorie zugeordnet werden darf. Vermeiden Sie die Vermischung von internen Schwächen und externen Risiken.

Folgende Fragen können Ihnen zur Anregung dienen:

Stärken

- Was läuft in der Kommune gut?
- Was macht die Kommune besser als vergleichbare Kommunen?
- Was ist die größte Stärke der Kommune?
- Welche Stärken gibt es bspw. in den Themen Wissensmanagement, Digitalisierung, Prozesse, Kommunikation, Kooperation und Zusammenarbeit, Monitoring, Personal, Budget?
- Was sind die Stärken Ihrer Bildungslandschaft (z. B. gute Schulen, gute Zusammenarbeit zwischen Schulen und Museum etc.)?
- Was sind die Stärken Ihrer Angebote der Kulturellen Bildung?
- Wo liegen Ihre Alleinstellungsmerkmale?

Schwächen

- Was läuft in der Kommune nicht gut?
- Welche Dienstleistung ist besonders schwach?
- Worin liegt das größte Problem der Kommune?
- Welche Schwächen gibt es bspw. in den Themen Wissensmanagement, Digitalisierung, Prozesse, Kommunikation, Kooperation und Zusammenarbeit, Monitoring, Personal, Budget?
- Wo läuft es in Ihrer Bildungslandschaft noch nicht rund (z. B. Angebote, die wenig genutzt werden bzw. wenig sichtbar sind)?
- Was sind die Schwächen Ihrer Kulturellen Bildung?

Chancen

- Welche günstigen Bedingungen liegen in der Umwelt/Gesellschaft vor?
- Welche Chancen bieten Technik und Digitalisierung?
- Welche Chancen liegen im demografischen Wandel?
- Welche weiteren Möglichkeiten stehen offen?
- Welche Trends gilt es zu verfolgen?
- Sind die Zielgruppen auf die kommunalen Strukturen angewiesen?

Risiken

- Welche ungünstigen Bedingungen liegen in der Umwelt vor?
- Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtgesellschaftlichen Situation liegen vor?
- Sind die Zielgruppen auf die kommunalen Strukturen angewiesen?
- Gibt es Änderungen von Vorschriften für die Arbeit, Programme oder Dienstleistungen?
- Gibt es einen Technologie- oder Politikwechsel?

Hinweis: Während die Trennung und Bewertung für profitorientierte Unternehmen relativ einfach ist, kann sie für soziale Organisationen schwieriger sein. Hier besteht bspw. die Gefahr, gewünschte Maßnahmen bereits als Chancen darzustellen. Damit bliebe die Möglichkeit ungenutzt, Maßnahmen aus einer Kongruenz zwischen internen und externen Faktoren abzuleiten oder sie daraufhin zu prüfen (vgl. Wollny/Paul 2014: 203). Die Berücksichtigung von externen Umweltfaktoren kann im Kontext Kultureller Bildung konkret bedeuten: Was sind die gesellschaftlichen, sozialen, wirtschaftlichen, politischen und institutionellen Rahmenbedingungen? Welche vielfältigen Erwartungen werden von wem an die Kulturelle Bildung gerichtet? Wer sind die (potenziellen) Nutzer*innen? Welche relevanten Mitbewerber*innen gibt es und wie sind diese positioniert?

5

Kombinationen entwickeln und Handlungsempfehlungen formulieren

Der nächste Schritt der SWOT-Analyse ist das Ableiten grundsätzlicher Strategierichtungen. Dies erfordert ein hohes Maß an Kreativität und Abstraktionsvermögen bei der Gegenüberstellung und Verschränkung der internen und externen Faktoren. Wird hier mit Blick auf das Wesentliche und unter Nutzung der SWOT-Matrix gearbeitet, ergeben sich vier grundsätzliche Strategierichtungen, die im nächsten Schritt zu konkreten Strategieoptionen weiterentwickelt werden können.

Finden Sie sich in Kleingruppen zusammen und entwickeln Sie Kombinationsmöglichkeiten, aus denen Handlungsempfehlungen folgen sollen. Die einzelnen Perspektiven (intern-extern, Stärken-Schwächen, Chancen-Risiken) können Sie auf einzelne Gruppen verteilen. (30 Minuten)

Ableitend aus der paarweisen Kreuzung der ermittelten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken entstehen vier Kombinationsmöglichkeiten:

		Ergebnisse Umweltanalyse (extern)	
		Chancen (O) — Hier notieren Sie die identifizierten Chancen.	Risiken (T) — Hier notieren Sie die identifizierten Risiken.
Ergebnisse Organisationsanalyse (intern)	Stärken (S) Hier notieren Sie Ihre Stärken.	SO-Strategien: **Matching und Ausbauen** Wie können wir unsere Stärken nutzen und ausbauen, um Chancen zu ergreifen? **Investieren sowie Entwickeln neuer Angebote und Leistungen, da eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit vermutet wird.**	ST-Strategien: **Ausbalancieren und Absichern** Wie können wir unsere Stärken nutzen, um unsere Risiken zu bewältigen bzw. abzumildern? **Nichts Unbedachtes tun, vor allem keine riskanten Entscheidungen treffen. Eventuell durch Kooperationen Risiken besser verteilen.**
	Schwächen (W) Hier notieren Sie Ihre Schwächen.	WO-Strategien: **Aufholen und Umwandlung** Welche Chancen verpassen wir wegen unserer Schwächen? Wie können wir unsere Schwächen ausbessern, um Chancen zu nutzen? **Investieren, um aus der Schwäche eine Stärke zu machen. Durch Kooperationen Kompetenzen von außen holen.**	WT-Strategien: **Schützen und Weiterentwicklung** Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt? Wie können wir Schwächen reduzieren, um Risiken zu entgehen? Wie bereiten wir uns auf den „worst case“ vor? **Maßnahmen entwickeln, um externe Risiken abzuwehren. Eventuell müssen Angebote und Programme zurückgestellt werden.**

Quelle: nach Kortendieck 2017:104/BMI o. J.

6

Erstellen einer gemeinsamen SWOT-Matrix

Stellen Sie Ihre Ergebnisse der Gesamtgruppe vor. Die Präsentation soll Antworten auf die Frage „Wo stehen wir?“ geben und darauf hinweisen, wo unbewusste Fehlstellen und schlummernde Potenziale liegen. (30 Minuten)

Ein*e Moderator*in, der*die von der Gruppe bestimmt wurde, dokumentiert jene Ergebnisse, die in die SWOT-Matrix aufgenommen werden sollen. (30 Minuten)

Abschluss

Sichten Sie die Ergebnisse der SWOT-Analyse und wählen Sie diejenigen Aspekte aus, die für Sie besonders relevant als Inhalte für den Leitbildtext erscheinen.

Literatur

BMI – Bundesministerium des Inneren und für Heimat (o. J.): Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Innern und für Heimat, Methoden und Techniken: SWOT-Analyse. https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SWOT_Analyse/swot_analyse_inhalt.html [Zugriff: 15.10.2024].

Kortendieck, Georg (2017): Strategisches Management im sozialen Bereich: Analyseinstrumente, Strategien, Planungshilfen. 2., neu bearbeitete Auflage. Regensburg: Walhalla.

Paul, Herbert/Wollny, Volrad (2014): Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendung. 2. Auflage. München: De Gryuter Oldenbourg.

Werkzeug – Think-Pair-Square-Share und Golden Circle: Fundament für ein kommunales Leitbild für Kulturelle Bildung entwickeln. hrsg. v. Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ). Berlin. 2025.

Werkzeug – Think-Pair-Share und Elevator Pitch: Die eigene Rolle als Gestalter*in Kultureller Bildung in der Kommune entwickeln. hrsg. v. Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ). Berlin. 2025.

Werkzeug: Leitbild für Kulturelle Bildung in einer Bildungslandschaft formulieren. Leitmotto, Leitmotiv und Leitsätze texten. hrsg. v. Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ). Berlin. 2025.

Kontakt

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ)
Fachstelle Kulturelle Bildung im kommunalen Bildungsmanagement
(030) 484860 – 37
fachstelle-kulturelle-bildung@bkj.de
www.fachstelle-kulturelle-bildung.de
www.bkj.de

Berlin, 2025

Projektpartner
Die „Fachstelle Kulturelle Bildung im kommunalen Bildungsmanagement“ (2024–2028) der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ) ist Partnerin des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) und damit Teil des vom BMBFSFJ initiierten Fachnetzwerks für kommunales Bildungsmanagement.

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) gefördert.