

NLP-Master-Testing: Dezember 2009

## S W O T TOTAL

Das vorliegende Format wurde entwickelt für das Business Coaching. Die Idee hierzu kam mir bei meiner Arbeit als Marketingberaterin mit Existenzgründern. So, wie das Format bzw. Coaching-Konzept jetzt vorliegt, lässt es sich alternativ zur klassischen SWOT-Analyse (s. Anhang S. 8) in der Analyse von Organisationen, Prozessen und Produkten einsetzen, in der strategischen Unternehmensplanung und der Teambildung. SWOT TOTAL als Konzept ist umfangreicher als das klassische Management-Tool SWOT, die Ergebnisse reichen weit in die Strategie herein, sind oft überraschend, innovativ und erweitern den Handlungsspielraum.

### **SWOT TOTAL - Die Geschichte dazu**

Die klassische SWOT-Analyse ist das must-have jedes Business-Planes und deshalb immer wieder Gegenstand meiner Beratungen und Coachings für Existenzgründer und Jungunternehmer.

Dabei entpuppte sich dieses ausschließlich rational gebrauchte Instrument oft als Falle. Die ausschließlich kognitive Suche nach Fakten und Strategien verleitete meine Kunden dazu, in die Matrix das zu schreiben, was sowieso schon bekannt war bzw. das, was sie an üblichen und bewährten Strategien im Gründungsseminar gelernt hatten.

Oft erlebte ich, wie der Schwung und Spaß, der beim Schildern einer Geschäftsidee aus den Augen des Gründers leuchtete, beim Bearbeiten der SWOT-Matrix ins Stocken kam und sogar erstarb. Die SWOT-Matrix verkam so in vielen Fällen zu einem Mittel, Gedanken zu ordnen bzw. im schlimmsten Fall zu einem Pflichtpunkt im Business-Plan. Das Potenzial, das in ihr steckt, konnten nur wenige Gründer für sich nutzen.

Aus dieser Beobachtung heraus entstand die Idee, die SWOT-Matrix erlebbar und erfahrbar zu machen, intuitiv und über alle Sinne. Ziel sollte es sein, die Gedanken am Fließen zu halten, den Gestaltungsraum zu öffnen, Handlungsalternativen zu finden.

### **1) Fallbeispiel zum Format SWOT TOTAL:**

Die Geschäftsidee von Herrn H. besteht darin, sich mit einem innovativen Produkt im Bereich der Medizintechnik selbstständig zu machen.

Die Fragestellung lautete: Werde ich mit meiner Geschäftsidee am Markt erfolgreich sein?

### Ergebnisse eines ersten Durchganges der SWOT-Analyse in traditioneller Form:

<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· mein Know-how für innovatives Produkt ist einzigartig</li> <li>· Lust, selbstständig zu sein</li> <li>· viel Insiderwissen</li> <li>· guten Riecher für Trends</li> </ul>	<p><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· wenig BWL-Erfahrung</li> <li>· kein Geld</li> <li>· kein Labor</li> </ul>
<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ich sehe einen deutlichen Markttrend zu meinem Produkt</li> <li>· Marktgefligkeiten stimmen mit innovativem Produkt überein, d. h. der Markt ist per se innovativ</li> <li>· es ist üblich, am Markt für Medizintechnik Spezialisten einzusetzen</li> </ul>	<p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Gibt es überhaupt eine Nische für mein Produkt?</li> </ul>

In der rationalen Analyse ergaben sich für Herrn H. mehrere Möglichkeiten, die Stärken und die Chancen zu stärken. Trotzdem kam er nicht auf wirklich neue Erkenntnisse, um sich Kapital für seine Geschäftsidee zu beschaffen. Die üblichen Wege des Bankkredits schloss Herr H. für sich aus, weil er keine Zahlen liefern konnte, die den möglichen Erfolg seiner Geschäftsidee belegen.

**Fazit:** Herr H. brach den Prozess ab mit der Bemerkung, ohne Geld oder Zahlenmaterial sehe er keine Chance für seine Geschäftsidee, er wolle sich wieder eine Anstellung suchen.

Ich überzeugte Herrn H., einen **zweiten Versuch** zu wagen und probierte erstmalig **SWOT TOTAL**:

Ausgangspunkt war die gleiche SWOT-Matrix wie beim ersten Mal, s. oben.

Diesmal erhielt Herr H. die Möglichkeit, seine Stärken und Schwächen assoziiert zu erleben und die Auseinandersetzung zwischen Stärken und Schwächen mit Chancen und Risiken zu spüren. Außerdem konnte er sich die ganze Situation aus einer Draufsicht anschauen, als unbeteiligte weise Person.

**Fazit:** Herr H. kam zu völlig neuen Schlüssen und ist motiviert, sein Vorhaben auf neue und alternative Art und Weise durchzuführen:

**Herr H.:** »Ich weiß, ich habe den richtigen „Riecher“ und mein Produkt wird einen großen Bedarf am Markt decken. Aber es gibt keine bezahlbaren bzw. allgemein zugängliche Studien, die eine Bank überzeugen könnten, mir einen Kredit zu gewähren. Ich will und kann die Spielregeln so nicht mehr spielen, die es mir als Gründer schwer machen. Ich bin mir sicher, dass mein Produkt erfolgreich wird, was kann ich also tun? Ich brauche einen neuen Ansatz, einen dem Trend gegenläufigen Ansatz: Zum Beispiel: Meine Schwächen sind meine Stärken: Ich habe wenig Geld und ich werde auch keines von der Bank bekommen. Aber ich glaube an die Menschen, an gute Ideen, an ein karitatives System. Vielleicht finde ich für meine Idee einen gemeinnützigen Ansatz oder ich kriege einen Mikrokredit in Indien. Vielleicht habe ich die Möglichkeit, Spenden zu sammeln, einen Verein zu gründen ... Es steht fest, ich gründe meine Firma ohne Banken, mit Hilfe von Familie, Freunden und Nachbarn als stille Gesellschafter meiner Firma. Ich tue es einfach, ich bin sicher, es wird gut.« (GA: Wenn du verstehen willst, handle. Wir lernen beim Tun.)

**2a) Konzeption SWOT TOTAL**

SWOT TOTAL ist eine Weiterentwicklung der SWOT-Analyse mit Elementen der Formate »4 Landkarten, 1 Gebiet«, »Re-Imprinting«, »Moment of Excellence«. Es gibt die Elemente Ressourcenarbeit, Separator, Ankern, Anker verketteten, Ökocheck und Futurepace. Weitere sind möglich.



## 2b) SWOT TOTAL – das Format

SWOT TOTAL ist ein Format / Coachingkonzept zur Standortbestimmung von Individuen, Organisationen, Teams, Prozessen und Produkten. Wesentlich ist die Bereitschaft, interne und externe Parameter zu betrachten. Es ist hier für diese Arbeit mit einem A erprobt, kann aber auch mit einem Team (s. 3b) oder mit Großgruppen (s. 3b) durchgeführt werden. Für dieses Format (ohne Vorbereitungszeit) sollten mindestens 6-7,5 Stunden gerechnet werden.

### Vorbereitung:

In einem Vorgespräch, ggfs. auch schriftlich, erfragt B von A:

8-10 Begriffe/Themen, die für A bei seiner Arbeit / im Unternehmen von Bedeutung sind (Umweltebene)

je 3-5 Begriffe / Sachverhalte pro Rubrik, die von außen auf die Arbeit / auf das Unternehmen einwirken können und unter die Bereiche technisch (z. B. Material, Realisierung), wirtschaftlich (z. B. Finanzierung, Management), politisch (z. B. Steuern, Import, Export), soziokulturell (z. B. Wertewandel, Akzeptanz) und persönlich (z. B. Krankheiten, Ausfälle, Wechsel) fallen.

Die gesammelten Begriffe werden von B auf Bodenanker geschrieben, eine Farbe für Umweltkarten, eine Farbe für externe Einflüsse.

B markiert mit Hilfe eines Seils einen Arbeitsbereich (ein Kreis von ca. 3-5 m Durchmesser und legt 1-3 Metapositionen (der alte Weise auf dem Berg) in Form von Stühlen innerhalb des Kreises fest.

1. Etablieren der **Umweltebene**: B bittet A, die schon geschriebenen Umweltkarten im Arbeitsbereich zu verteilen, dabei zu erzählen, was die Positionen für A bedeuten.

B fragt A in der Metaposition außerhalb des Arbeitskreises nach dem konkreten Vorhaben und der Frage, die damit für A verbunden ist.

2. Suche den Platz im Kreis für deine persönlichen **Stärken**. Versetze dich in eine Situation, in der du dich stark gefühlt hast. Nimm Stärken, die für dein Vorhaben besonders wichtig sind. Welche sind das? Welche ist besonders wichtig? Was ist das für eine Situation? Wer bist du in dieser Situation? (VAKOG, MoE) Pro Stärke einen Bodenanker setzen.

(Separator)

3. Suche einen Platz in Kreis für deine persönliche **Schwächen**. Versetze dich in eine Situation, in der du dich schwach gefühlt hast. Nimm Schwächen, die für dein Vorhaben besonders hinderlich sind. Welche sind das? Welche ist besonders entscheidend? Aus welcher Situation kennst du sie? (VAKOG) Pro Schwäche einen Bodenanker setzen.

(Separator)

B verteilt die **Bodenanker für externe Einflüsse verdeckt im Kreis**. Bei Bedarf hat B die externen Einflüsse noch durch typische Einflüsse ergänzt, auf die A nicht gekommen ist.

4. Geh auf deine Position der **Stärken**. A ist assoziiert. B reicht A Karten von zufällig ausgewählten externen Einflüssen. Was macht das mit dir? Was fühlst du? Was fällt dir dazu ein? Was bedeutet das in Hinblick auf dein Vorhaben?

5. Geh auf deine Position der **Schwächen**. A ist assoziiert. B reicht A Karten von zufällig ausgewählten externen Einflüssen. Was macht das mit dir? Was fühlst du? Was fällt dir dazu ein? Was bedeutet das in Hinblick auf dein Vorhaben?

(Separator)

6. Nimm die Position des **»Alten Weisen auf dem Berg«** ein. Was siehst du?

Der Wechsel der Positionen Stärken, Schwächen, Meta und das immer wieder neue Aufdecken externer Einflüsse kann sich über 5-10 Sitzungen a 1,5 Stunden hinziehen. Es wird kombiniert mit geeigneten Interventionen, z. B. NLP-Formaten wie Moment of Excellence, Reimprinting, Chance of History, Reframing, Zielarbeit.

In einem weiteren Durchgang kommen noch die Karten der Umweltebene ins Spiel. Welche Umweltfaktoren helfen dir? Welche fehlen? Was kannst du verbessern?

Ziel ist neben dem Entwickeln praktischer Unternehmensstrategien das Integrieren der Stärken und Schwächen, das Stärken der Ressourcen.

7. Ökocheck

8. Future Pace

### **3a) Grundannahmen, die ich in dem Format SWOT TOTAL wiedergefunden habe und die mich zu Assoziationen bewegten:**

#### **Flexibilität: Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes.**

Hinter dieser GA steckt der spielerisch intuitive Charakter von „Trial and error“, die Aussage, sich nicht festzubeißen bzw. sich immer Handlungsalternativen offen zu halten. Dem entspricht auch das Format, mit dem sich intuitiv neue Lösungswege finden lassen, vor allem durch die Möglichkeiten, sich mitten im Prozess mit neuen Ressourcen zu versorgen.

#### **Wir verfügen über die persönlichen Ressourcen, die wir zur persönlichen Veränderung benötigen. Eine Veränderung kann schnell gehen und darf Spaß machen.**

Die GA geht davon aus, dass in den persönlichen Ressourcen, den persönlichen Stärken der SWOT-Matrix, das Potential steckt, das für die Veränderung nötig ist. Und wir finden sogar die Ressourcen in den Schwächen, wir können uns jederzeit damit versorgen, aus der Zukunft, aus der Vergangenheit, von anderen etc.

#### **Die Energie fließt dahin, wo die Aufmerksamkeit fokussiert ist.**

Die Aufmerksamkeit wechselt im Laufe des SWOT-Prozesses, und damit auch die Energie. A kann erleben, in welchem Zustand, in welcher Strategie am meisten Energie steckt. Sollte die größte Energie im „Schwächen“-Quadranten stecken, kann B durch Ressourcenarbeit einwirken und eine für A positive Entwicklung bewirken.

#### **Menschen reagieren auf die Landkarte der Realität, nicht auf die Realität selbst.**

SWOT im herkömmlichen Sinne wurde von Gründern, mit denen ich arbeitete, oft als Landkarte erlebt, die einengt und blockiert. Durch die neue Herangehensweise habe ich dem Format die von einigen Coachees wahrgenommene Enge genommen. Es ist das gleiche Instrument geblieben, wirkt aber freier und fördert deshalb Handlungsalternativen.

#### **Menschliches Verhalten ist sinnvoll.**

Sinnvolles Verhalten zeigt A durch das Finden der für A sinnvollen Assoziationen, durch das Ziehen der für A sinnvollen Schlüsse. Das ist die Basis eines für A sinnvollen Handelns.

#### **Das Unbewusste ist wohlwollend.**

Das mit SWOT TOTAL geförderte und erhörte Unbewusste findet Lösungen, die so vorher nicht sichtbar waren. Das Unbewusste findet Lösungen, auch wenn A vorher in einer kognitiven Sackgasse steckte. Es findet sie von selbst, wenn es Raum erhält, und zwar zum Besten von A. Hinter der SWOT-typischen Intergration von Stärken und Schwächen steckt auch die GA der positiven Absicht.

**Wenn du verstehen willst, handle. Wir lernen beim Tun.**

Das ist die aus meiner Sicht wichtigste GA für das neue Format. Durch SWOT TOTAL kommt A in die Situation des Probehandelns und Probefühlens. A ist nicht mehr auf seine rational konstruierten Lösungen angewiesen. A kann die Kraft der Lösungen sofort fühlen und damit die Qualität der Lösungen sofort auf Relevanz testen. Indem A das Lösungspotenzial spürt, ist A quasi schon auf dem Weg, also fast im Handeln. Das Handeln selbst stellt der Future Pace sicher.

**3b) Weitere Formulierungen für Fragen oder Prozessinstruktionen**

**SWOT TOTAL mit Team:** Teammitglieder übernehmen wie in einer systemischen Aufstellung die Positionen Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken. A nimmt nacheinander alle Positionen ein bis hin zur Position des »Alten Weisen auf dem Berg«.

**SWOT TOTAL mit Großgruppen:** Bei Großgruppenveranstaltungen für ergebnisoffene Prozesse stehen Gruppen auf den Positionen Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken. Die Gruppen arbeiten zunächst ihre Charakteristika aus, präsentieren diese dann in den jeweils anderen Gruppen in der Reihenfolge St/Ch, St/R, Sch/Ch, Sch/R und handeln mit ihnen die gemeinsamen Lösungen aus. Die Metaposition wäre in diesem Fall das Plenum bzw. durch die Moderation definiert, ggfs. auch bei Vertretern der Gruppe, die sich die Verhandlung schweigend anschauen und dann Feedback in die Gruppen geben.

**Im Format SWOT TOTAL erfolgt die Ressourcenarbeit überwiegend mit dem Format »Re-Imprinting«.** Diese Arbeit auf der Position Schwächen kann auch gut mit »The Work« erfolgen. Eine andere Möglichkeit ist »Change History« oder die Frage: Stell dir vor, du bist längst erfolgreich mit deinem Vorhaben. ... Was hat dir dabei geholfen? ... Nimm es mit in die Gegenwart und schaue mit dieser Erkenntnis auf die Chancen und auf das Risiko.

**3c) Mögliche Schwierigkeiten, Hindernisse und empfohlene Reaktionen darauf**

Das ganze Format ist leicht überfordernd für A, wenn z. B. ein komplettes Re-Imprinting in der Position Schwächen durchgeführt wird.

Deshalb ist darauf zu achten, den gesamten Prozess in kleine Stücke zu unterteilen, die jeweils mit Ökocheck und Futurepace abgeschlossen werden.

Ergebnisse sind über Flipchart und Fotoprotokoll zu dokumentieren.

Grundsätzlich ist es bei diesem komplexen Format notwendig, vor der ersten Arbeit im Format gemeinsam eine Zielformulierung oder einen Fragenkatalog am Flipchart zu erstellen, wodurch Rahmen bzw. roter Faden für das Coaching festgelegt wird.

**Anhang: Die SWOT-Analyse**

**Ausgangspunkt** des Formates SWOT TOTAL ist die sogenannte SWOT-Analyse, ein Werkzeug des strategischen Managements. Die SWOT-Analyse dient zur Untersuchung und Standortbestimmung einer Organisation, aber auch einzelner Prozesse, Produkte, Teams. Aus den Stärken und Schwächen einer Organisation (interne Sicht) und den Chancen und Risiken der Umwelt (externe Sicht) können durch diese Methode ganzheitliche Strategien für das Unternehmenswachstum abgeleitet werden. Einige Personalcoaches verwenden diese Methode auch für ein persönliches Profiling ihrer Coachees im Jobcoaching.

<p><b>Examples:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Advantages of proposition?</li> <li>Capacities?</li> <li>Competitive advantages?</li> <li>USP's (unique selling points)?</li> <li>Resources, Assets, People?</li> <li>Experience, knowledge, data?</li> <li>Financial reserves, likely returns?</li> <li>Marketing - reach, distribution, awareness?</li> <li>Innovative aspects?</li> <li>Location and geographical?</li> <li>Price, value, quality?</li> <li>Accreditations, qualifications, certifications?</li> <li>Processes, systems, IT, communications?</li> <li>Cultural, attitudinal, behavioural?</li> <li>Management cover, succession?</li> <li>Philosophy and values?</li> </ul>	<p><b>Stärken</b></p>	<p><b>Schwächen</b></p>	<p><b>Examples:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disadvantages of proposition?</li> <li>Gaps in capacities?</li> <li>Lack of competitive strength?</li> <li>Reputation, presence and reach?</li> <li>Financial?</li> <li>Over-taken vulnerabilities?</li> <li>Timescales, deadlines and pressure?</li> <li>Confusion, startup activities?</li> <li>Continuity, supply chain robustness?</li> <li>Effects on core activities, distribution?</li> <li>Reliability of data, plan predictability?</li> <li>Morale, commitment, leadership?</li> <li>Accreditations, etc?</li> <li>Processes and systems, etc?</li> <li>Management cover, succession?</li> </ul>
<p><b>Examples:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Market developments?</li> <li>Competitors' vulnerabilities?</li> <li>Industry or lifestyle trends?</li> <li>Technology developments and innovation?</li> <li>Global influences?</li> <li>New markets, vertical, horizontal?</li> <li>Niche target markets?</li> <li>Geographical, export, import?</li> <li>New USP's?</li> <li>Tech: eg, supply, resale contracts?</li> <li>Business and product development?</li> <li>Information and research?</li> <li>Partnerships, agencies, distributors?</li> <li>Volumes, production, economies?</li> <li>Seasonal, weather, talent efficiency?</li> </ul>	<p><b>Chancen</b></p>	<p><b>Risiken</b></p>	<p><b>Examples:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Political effects?</li> <li>Legislative effects?</li> <li>Environmental effects?</li> <li>IT developments?</li> <li>Competitor intentions - vertical?</li> <li>Market demand?</li> <li>New technologies, services, ideas?</li> <li>Real contracts and partners?</li> <li>Sustaining internal capabilities?</li> <li>Obstacles faced?</li> <li>Irreversible weaknesses?</li> <li>Loss of key staff?</li> <li>Sustainable financial backing?</li> <li>Economy - loans, demand?</li> <li>Seasonality, weather effects?</li> </ul>

Nachdem in einem ersten Schritt die relevanten Fakten für alle 4 Quadranten Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken zusammengestellt wurden, werden in einem 2. Schritt die möglichen Strategien formuliert.

Für diese Betrachtung sind **4 Kombinationen** üblich:

**Stärken/Chancen:**

Welche Stärken passen zu welchen Chancen?  
 Wie können sie genutzt werden?  
 Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Gefahren abzuwenden?

**Schwäche/Chancen:**

Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden?

**Stärken/Risiken:**

Welchen Risiken können wir mit welchen Stärken begegnen?  
 Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Gefahren abzuwenden?

**Schwächen/Risiken:**

Wo befinden sich unsere Schwächen und wie können wir uns vor Schaden schützen?