

## Inhalt

Stark wird nur, wer seine SWOT - Analyse gemacht hat.

Wie entsteht eine SWOT Analyse?

Wie werden die bestandteile der SWOT-Analyse ermittelt und untersucht?

«Diventa forte soltanto chi ha effettuato un'analisi SWOT». I comuni, i quartieri, le città o le regioni hanno tutti, oltre a dei punti forti, anche dei punti deboli e beneficiano di opportunità, ma corrono anche certi rischi. Determinante è che gli attori principali e i responsabili dello sviluppo degli insediamenti valutino correttamente la loro situazione per poter così adottare la strategia ottimale. L'analisi SWOT, un metodo che rientra tra gli strumenti dell'imprenditoria (da Strengths Weakness Opportunities Threats) o in italiano l'analisi dei punti di forza/debolezza e rischi/opportunità, vi contribuisce.

«Ferm daventa mo, tgi che ha fatg sia analisa da SWOT». Las vischnancas, ils quartiers, las citads u las regions han tuts – ultra da fermezzas – er flaiveltezzas, ed èn suttamest – ultra da a schanzas – er a tschertas ristgas. En quest connex èsi decisiv che las acturas ed ils acturs principals e che las manadras ed ils manaders dals fatgs d'abitadi valiteschian correctamain lur situaziun per pudair chattar uschia la strategia optimala. L'analisa da SWOT, ina metoda che fa part dals urdains d'impressari (abbreviazion da strengths weakness opportunities threats), u per rumantsch l'analisa da las fermezzas/flaiveltezzas e da las schanzas/dals privels è qua in agid.

## Indikatoren Siedlungsqualität SWOT Analyse

2



Anderswo nehmen Feriengäste Handtücher mit. Bei uns gleich ganze Häuser.

graubünden

## «Stark wird nur, wer seine SWOT-Analyse gemacht hat»

### Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren

Gemeinde, Quartiere, Städte oder Regionen haben alle neben ihren Stärken auch Schwächen und erleben neben Chancen auch gewisse Gefahren. Entscheidend ist dabei, dass die Hauptakteure und die Lenker des Siedlungsgeschehens ihre Situation richtig einschätzen, um so die optimale Strategie finden zu können. Die SWOT-Analyse, eine Methode, die zu den Unternehmerwerkzeugen gehört hilft dabei (von Strengths/Weakness/Opportunities/Threats oder deutsch die Stärken/Schwächen- und Chancen/Gefahren-Analyse).

Wir alle werden lieber an unsere Stärken erinnert. Doch hat jede und jeder Stärken und Schwächen (Mann/Frau, Parteien, Organisationen, Firmen). Beim Führen einer Gemeinde ist es wichtig, dass eine kritische Standortbestimmung durchgeführt wird. Dabei sollte der Gemeinde bewusst sein, dass sich die Bürger/Firmen vor allem aufgrund der Stärken mit der Gemeinde identifizieren.

Eine Stärken/Schwächen-Analyse gehört also mit zu den wichtigsten Vorbereitungen für einen Gemeinde-Entwicklungsprozess und sollte entsprechend sorgfältig erfolgen. Es empfiehlt sich deshalb auf jeden Fall, diese Standortbestimmung zusammen entweder mit einer Vertrauensperson, Vertrauensgruppe oder durch einen Beteiligungsprozess durchzuführen. Denn: Absolute Ehrlichkeit ist die wichtigste Voraussetzung für ein gültiges Resultat.

Ein einfaches und in der Unternehmerpraxis vielfach bewährtes Instrument sind die so genannten Stärken/Schwächen-Profile: Eine Reihe von Merkmalen, Indikatoren Siedlungsqualität werden sie hier genannt, die für die eigene Gemeinde von Bedeutung sind, werden aufgelistet und müssen bewertet werden. Dabei sind die Ursachen und nicht die Symptome zu erfassen.

Ebenfalls eine wichtige Rolle spielen die Chancen und Gefahren, denen eine Gemeinde in ihrem Umfeld ausgesetzt ist. Im Gegensatz zu den Stärken und Schwächen lassen sie sich aber nicht oder nur sehr bedingt beeinflussen. Es ist wichtig, sich auch mit ihnen gründlich auseinanderzusetzen. Denn es gilt, für eine Gemeinde sowohl die Chancen zu nutzen wie sich gegen potentielle Gefahren zu wappnen. In einem solchen Chancen/Gefahren-Profil werden überlokale und externe, vor allem soziale und wirtschaftliche, Faktoren berücksichtigt. Das Vorgehen zum Ermitteln der potentiellen Chancen und Gefahren ist ähnlich wie jenes für die Analyse der Stärken und Schwächen.

Stärken/Schwächen-Analyse wie auch Chancen/Gefahren-Analyse werden einerseits zur Entwicklung von Leitbildern und Strategien eingesetzt, die so genannte «angestrebte räumliche Entwicklung», andererseits dienen sie aber auch für Überprüfung der einzelnen Maßnahmen und Aktionen.

Wichtig: Eine SWOT-Analyse bewertet einen Sachverhalt auf engem Raum, ist aber immer eine subjektive Beurteilung des Autors oder der Autorengruppe. Und wem dafür aufgrund der fehlenden Erfahrung noch Informationen fehlen, tut gut daran, die beiden Profile im Lauf des Prozesses zu überprüfen und nötigenfalls nochmals zu überarbeiten.

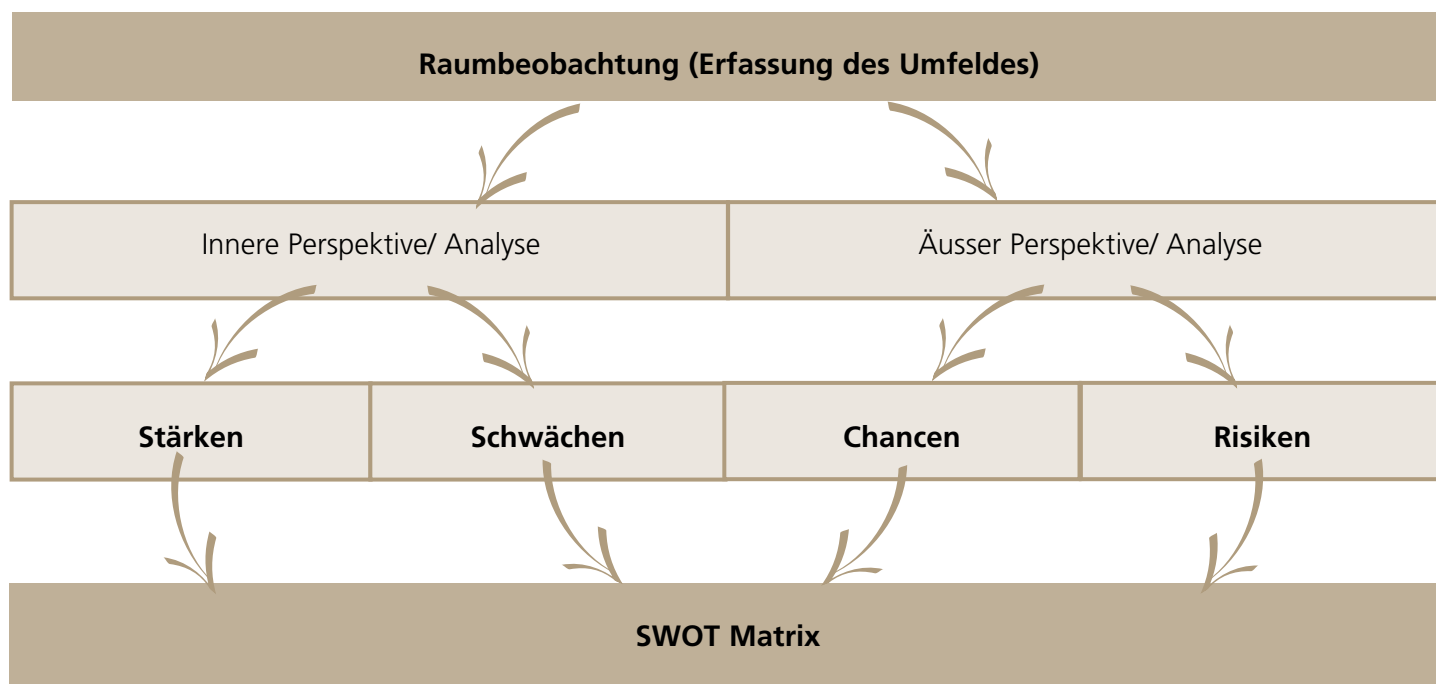
Die Mühe lohnt sich aber gleich doppelt. Denn, wer für diese Fragen sensibilisiert ist, kann nicht nur seine Situation besser einschätzen, sondern auch rechtzeitig agieren, wenn sich die Umstände und die Randbedingungen verändern.

## «Wie entsteht eine SWOT Analyse?»

### Nochmals, was ist eine SWOT Analyse?

Die SWOT Analyse ist ein Werkzeug der strategischen Planung. Sie wird gewöhnlich eingesetzt, um zukünftige Tätigkeiten zu planen, insbesondere um die positiven Auswirkungen zu maximieren, die Schwächen zu minimieren und aus den sich bietenden Chancen die grössten Vorteilen zu ziehen.

Die SWOT Analyse fokussiert getrennt auf interne und externe Besonderheiten, indem einerseits interne Stärken und Schwächen andererseits externe Chancen und Risiken erfasst und überprüft werden.



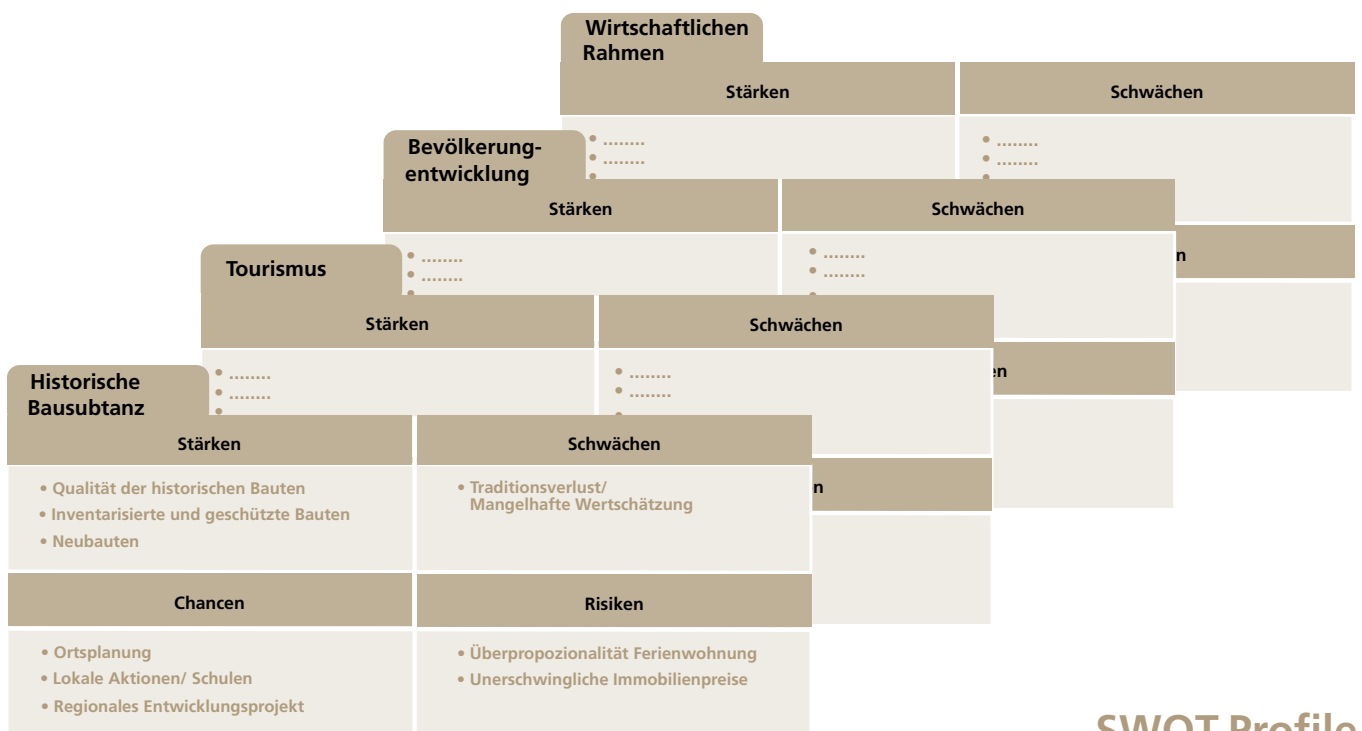
## Wie werden die Bestandteile der SWOT Analyse ermittelt und untersucht?

1. Verwende als Grundstruktur das vier Zellen Diagramm.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>

2. Bestimme für jeden, der zu untersuchenden Profile was Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken bedeuten. Die Profile stammen aus

- einem Indikatoren-Satz (z.B. Indikatoren Siedlungsqualität),
- einem Beteiligungsprozess oder
- aus der Kombination beider Quellen (der Beteiligungsprozess wird gestützt auf einen Indikatoren-Satz eingeleitet).

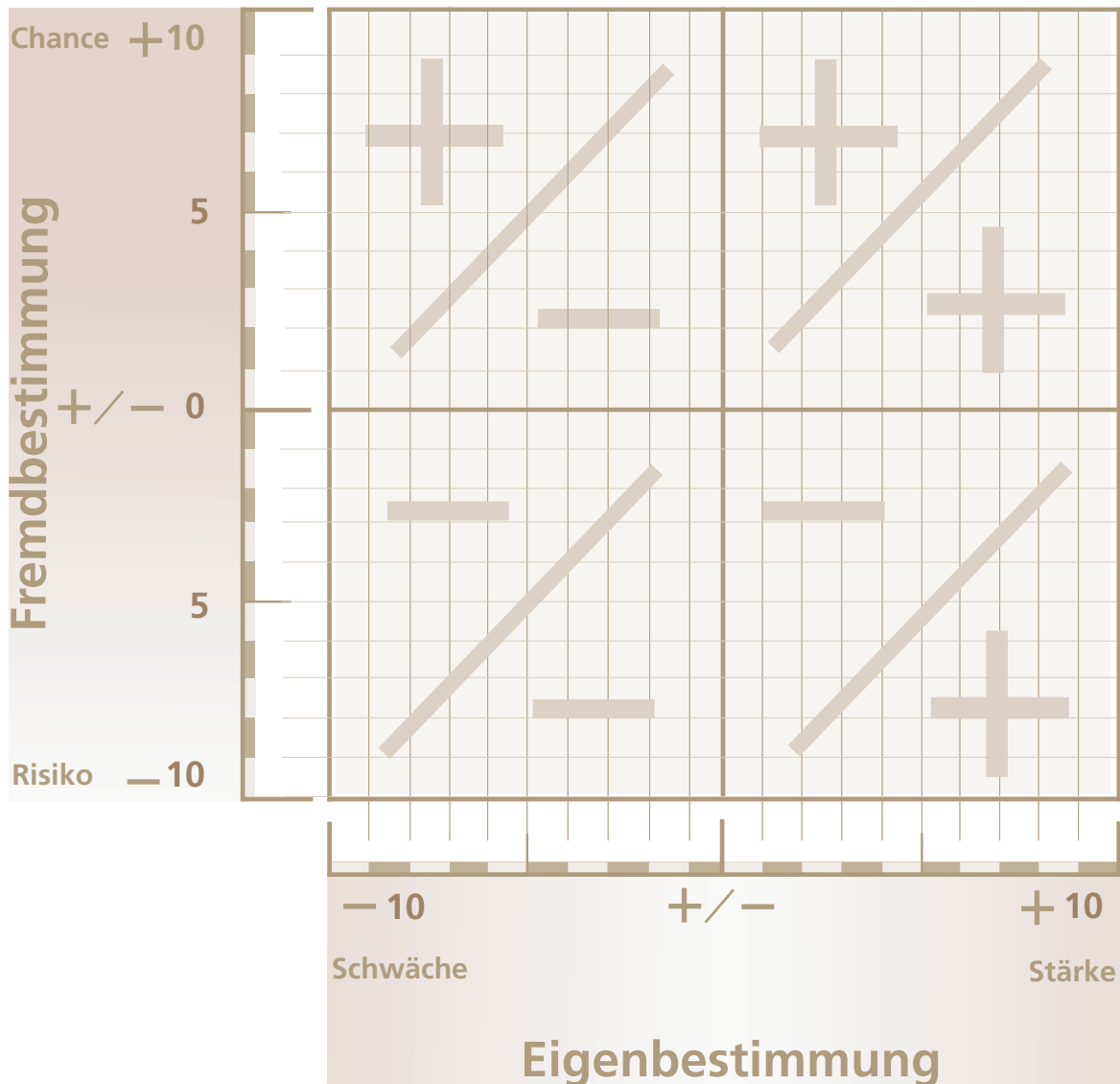


SWOT-Profile



### 3. Verschaffe dir ein Gesamtbild der aktuellen Situation (Ist-Zustand).

Bewerte die einzelne SWOT-Profile nach einer -10/+10 Skala und ordne die Erkenntnisse in ein Diagramm. Aus Gruppierungen und Zerstreungen lassen sich erste Schlussfolgerungen ableiten. (Bsp. siehe Broschüre 1)



### 4. Erarbeite eine SWOT Matrix

Dieses Werkzeug hilft aus den Inhalten des vier Zellen Diagramms neue bzw. bessere Strategien zugunsten der Raumentwicklung zu formulieren. Verwende folgende Schlüsselfragen, um die Matrixzellen aufzufüllen:

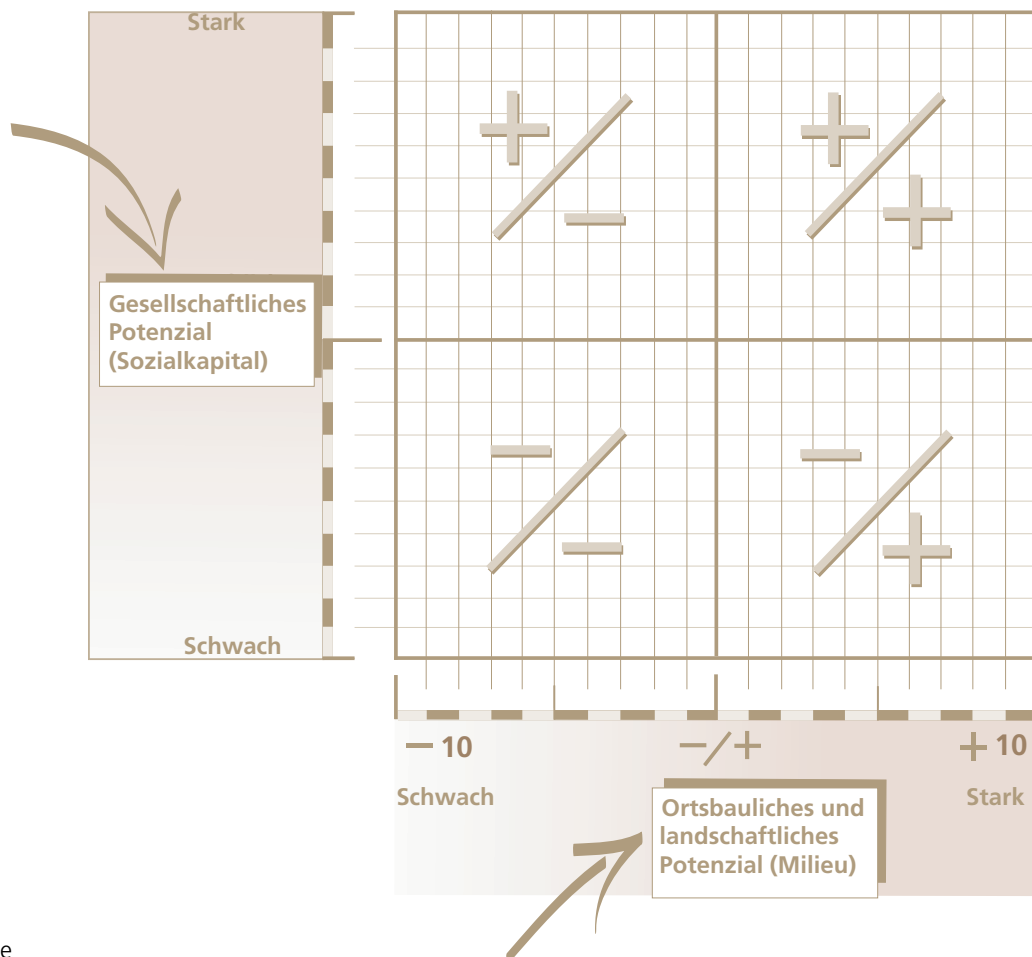
- Wie können Stärken eingesetzt werden, um Entwicklungschancen zu nutzen?
- Wie können Stärken eingesetzt werden, um Risiken entgegenzuwirken?
- Wie können Schwächen überwunden werden, um von Entwicklungschancen zu profitieren?
- Wie können Schwächen überwunden werden, um Risiken entgegenzuwirken?

# Siedlungsgestaltung

Chancen	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
	Wie können Stärken eingesetzt werden, um Entwicklungschancen zu nutzen?	Wie können Schwächen überwunden werden, um von Entwicklungschancen zu profitieren?
	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....
Risiken	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
	Wie können Stärken eingesetzt werden, um Risiken entgegenzuwirken?	Wie können Schwächen überwunden werden, um Risiken entgegenzuwirken?
	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....

## 5. Bestimme die grobe Stossrichtung.

- Erfasse und bewerte (Werte von 0, sehr schwach bis 10, sehr stark) das gesellschaftliche Potenzial (Sozialkapital: soziale Organisation, lokale Beziehungen und Kooperation) in der Gemeinde.
- Erfasse und bewerte das Potenzial der vorhandenen, historisch gewachsenen Strukturen (Milieu: bauliche und orts- oder städtebauliche, sowie landschaftliche Werte).



- Vergleiche das Resultat mit folgenden allgemeinen Strategien. Entwickle deine eigene Strategie und, gestützt auf die SWOT Matrix, deine Zielsetzungen.

<p><b>Sozialkapital ohne Milieu</b></p>	<p><b>Aufkommendes Gebiet</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpacken mit externer Hilfe</li> <li>• Zeitgemässes, neues Milieu produzieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Entwicklung nachhaltig unterstützen</li> <li>• Erreichte Ziele langfristig sicherstellen</li> </ul>
<p><b>Marginale Gebiete</b></p>	<p><b>Milieu ohne Sozialkapital</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovative Ideen «erfinden»</li> <li>• Sich auf aktive Einzelpersonen oder Gruppen stützen, «Selbsthilfe»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorhandene Werte schützen und «Wiederentdeckung» propagieren</li> <li>• Sich auf aktive Einzelpersonen oder Gruppen stützen</li> </ul>

6. Bestimme und priorisiere gestützt auf die SWOT Matrix deine konkreten Aktionen, die folglich einzeln zu vertiefen und umzusetzen sind.



Typisch Bündner: viel überschüssige Energie.



Amt für Raumentwicklung  
Graubünden  
Ufficio cantonale per lo sviluppo  
del territorio dei Grigioni  
Uffizi per il svilup del territori  
dal chantun Grischun

## Impressum

Dieser Beitrag entstand im Rahmen von CulturALP, ein vom Bund mitfinanziertes INTERREG IIB «Alpine space» Projekt.

Herausgeber:  
Amt für Raumentwicklung Graubünden  
Grabenstrasse 1, 7001 Chur  
Tel. 081 257 23 23, Fax 081 257 21 42  
E-Mail: info@arp.gr.ch

Autor:  
Alberto Ruggia; gestützt auf einer Idee der Direktion für Raumplanung und Städtebau der Provinz Piemont

Fotos:  
Graubünden Ferien

Gestaltung:  
G.P. Tschuor, ARP

Nachdruck oder Vervielfältigung mit  
Quellenangaben erwünscht



Graubünden: Wo Flachländer und Bergsteiger sich begegnen.