



GEMEINDEN WERTEORIENTIERT ENTWICKELN

Werteorientiertes Gemeinderating

www.dorfentwicklung.ch

Dieses Gemeinderating beruht auf dem Ansatz der Werteorientierten Dorf-, Regional- und Stadtentwicklung (WDRS) des Instituts INSIST

Herausgeber

Institut INSIST

Autoren

Hanspeter Schmutz (Projektleitung)
und Mitglieder des WDRS-Netzwerkes

Bezug

Institut INSIST, Schöneggweg 1, 3672 Oberdiessbach
info@insist.ch
051 771 28 79

© INSIST, 2011

A Einführung zum Fragebogen

Was bringt der Fragebogen?

Politische Gemeinden werden heute mit verschiedensten Kriterien gemessen. Da wird gefragt nach wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Steuerfuss, Gemeindefinanzen, Qualitäten der Gemeindeverwaltung, Verkehrsverbindungen und nach der sozialen Schichtung der Bevölkerung. Das sind wichtige Kriterien, um den Zustand einer Gemeinde zu beurteilen. Wer aber fragt nach der Lebensqualität, nach dem Umgang miteinander und nach der Wertegrundlage der Bevölkerung? Wer prüft Lösungen aus der Sicht der nächsten Generationen?

Gemeinsame, aufbauende und nachhaltige Werte sind die Grundlage für eine gesunde Dorf-, Regional- und Stadtentwicklung. Wichtig ist dabei die Kombination von drei Dimensionen der Entwicklung: der strukturellen Innovation (Infrastruktur, Logistik, Management), der sozialen Innovation (Beziehungsnetze, Prävention, Beratung) und der Werte-Innovation (Leitlinien/Nachhaltigkeit).

Inhalt des Dossiers

A	Einführung zum Fragebogen	1-4
B	Fragebogen mit Kommentar	5-14
C	Prozessplanung einer wertorientierten Gemeindeentwicklung	15-16
D	Anhang	
	Der WDRS-Ansatz: Warum es Sinn macht, ein Dorf, eine Region oder eine Stadt wertorientiert zu entwickeln	17
	Die sieben WDRS-Prinzipien der wertorientierten Gemeindeentwicklung	18
	Die Werte der Wertorientierung: Wertevermittlung und Wertediskussion/ 7 WDRS-Grundwerte/WDRS-Wertefelder/ WDRS-Wertepyramide	19
	Beispiele, Links und ergänzende WDRS-Tools	23
	Literatur zum Thema	24
	Angebote des Instituts INSIST	24

Die Entwicklung einer Gemeinde wird nach unserer Erfahrung v.a. durch die folgenden sieben Prinzipien gefördert: Werteorientierung, Mitbeteiligung, eine gründliche Analyse erstellen, die Vision formulieren und umsetzen, das Leib-Prinzip (Vernetzung) beachten, Kreisläufe schliessen und Nähe fördern (siehe: «Die sieben WDRS-Prinzipien der wertorientierten Gemeindeentwicklung»). Diese Aspekte werden von den meisten Gemeinderatings gar nicht oder nur am Rand berücksichtigt. Diese Lücke soll das vorliegende wertorientierte Gemeinderating füllen.

Wieviel Zeit muss man dafür einsetzen?

Der Fragebogen ist so konzipiert, dass er mit Hilfe des Kommentars in 2 Stunden ausgefüllt werden kann. Dabei werden sofort Ansatzpunkte für die Entwicklung sichtbar. Wir empfehlen, zusätzlich den ergänzenden Fragebogen des VCS-Umwelt-Gemeinderatings auszufüllen. Diese Arbeit kann gut von der Gemeindeverwaltung übernommen werden. Der Zeitaufwand beträgt etwa zwei Stunden.

Wer sich in den Anhang und die vertiefende Literatur einlesen will, wird dafür zusätzliche Zeit einplanen müssen.

Wer soll ihn ausfüllen?

Der Gemeindepräsident ist der logische Leiter einer Gemeindeentwicklung. Der Fragebogen wird deshalb sinnvollerweise von ihm persönlich ausgefüllt. Das Ausfüllen kann aber auch von einem besonders motivierten Gemeinderat (z.B. dem Verantwortlichen für die Finanzen) übernommen werden. In jedem Fall sollte das Ergebnis aber vom Gemeinderat als Ganzes diskutiert werden.

Es ist aber auch denkbar, dass Bürgerinnen und Bürger aus der Gemeinde den Fragebogen ausfüllen und dann darüber mit dem Gemeinderat ins Gespräch kommen.

Wie kommt es zu den Indikatoren?

Die Indikatoren nennen Verhaltensweisen, Konzepte, Organisationsformen und weitere Merkmale, die eine wertorientierte Entwicklung fördern. Sie sind so ausgewählt, dass der Gemeinderat sie selber direkt oder indirekt beeinflussen kann: «durch Änderungen im Gemeindebetrieb, Steuerungsmassnahmen (Reglemente, Vorschriften etc.), Förderung der Eigeninitiative der Bevölkerung und durch Information der Bevölkerung» (aus: VCS-Umwelt-Gemeinderanking). Indikatoren, die primär

vom Bund oder dem Kanton bestimmt werden, sind deshalb ausgeklammert.

Die Indikatoren sind unabhängig von der Gemeindegrösse oder dem Standort der Gemeinde anwendbar. Die minimale Grösse einer Gemeinde dürfte bei ca. 500 Einwohnern liegen, falls diese ihr Dorf bewusst als werteorientierten Lebensraum gestalten wollen. In Städten geschieht die Umsetzung der Ergebnisse in vielen Bereichen über die Quartiere. Von daher kann es sinnvoll sein, den Fragebogen (auch) auf Quartierebene auszufüllen.

Berechnung

Der Fragebogen ist in sieben Bereiche (siehe auch: «Die sieben WDRS-Prinzipien der werteorientierten Gemeindeentwicklung») aufgeteilt. Jeder Bereich enthält eine unterschiedliche Anzahl von Indikatoren.

Es gibt ja/nein Fragen, qualitative und quantitative Fragen. Für ja/nein Fragen gibt es 2 oder 0 Punkte. Manchmal wird gefragt, ob ein Konzept vorliege. Für das Vorliegen des Konzeptes gibt es vorerst einmal einen Punkt; erst wenn das Konzept im laufenden Jahr in zumindest einem Fall umgesetzt worden ist, kommt ein zweiter Punkt dazu. Die qualitativen (Grad der Erfüllung) und quantitativen Fragen (Zahlenwerte) enthalten drei Stufen; sie ergeben dem entsprechend 0, 1 oder 2 Punkte.

Nach dem Ausfüllen wird der Erfüllungsgrad in den verschiedenen Bereichen im Vergleich zum möglichen Höchstwert errechnet. So wird es möglich, einzelne Indikatorengruppen innerhalb der Bereiche, aber auch die Bereiche untereinander zu vergleichen. Der Erfüllungsgrad zeigt nicht nur die Erfüllung in den Indikatorengruppen bzw. den Bereichen, er macht auch deutlich, welche Indikatorengruppen bzw. Bereiche schwach und welche gut entwickelt sind. Bei der Weiterentwicklung der Gemeinde empfiehlt es sich, dem schwächsten Bereich und pro Bereich der schwächsten Indikatorengruppe strategisch ein besonderes Gewicht zu geben. Die Erfüllungsgrade aller Bereiche ergeben den gesamten Erfüllungsgrad. Daraus lässt sich dann die Rangliste der Gemeinden erstellen.

Dabei gilt: Weniger wichtig als die Rangierung ist das Aufdecken von Entwicklungspotenzial und die daraus folgenden Massnahmen.

Auszeichnung

Wer den Fragebogen bei uns einreicht, wird ins werteorientierte Gemeinderating aufgenommen. Wir verleihen dabei symbolisch vier «Qualitätsstufen der Werteorientierung»:

W	für Gemeinden, die sich der Werteorientierung zuwenden (ab 30% Erfüllung)
WW	für Gemeinden, die eine Werteorientierung bewusst fördern (ab 50% Erfüllung)
WWW	für Gemeinden, die der Werteorientierung ein starkes Gewicht geben (ab 70% Erfüllung)
WWWW	für Gemeinden, die ein hohes Niveau der Werteorientierung erreicht haben (ab 90% Erfüllung)

Das Rating ist über unsere Website (www.dorfentwicklung.ch) öffentlich zugänglich.

Wir empfehlen den beteiligten Gemeinden, das Ausfüllen des Fragebogens nach spätestens drei Jahren zu wiederholen, um Fortschritte im Rating sichtbar zu machen.

Bereiche

1. Werteorientierung

Werte sind Merkmale gelingenden Handelns. Der Fragebogen beginnt deshalb bewusst mit einem Blick auf die gelebten und erwünschten Werte in der Gemeinde. Der Gemeinderat und die Gemeindeverwaltung leben dabei vor, was im Dorf gelten soll. Die sieben *WDRS-Grundwerte* und die dazu gehörigen *Wertefelder* (siehe Anhang) nennen Werte, die aus unserer Erfahrung für die Förderung einer Gemeinde besonders wichtig sind. Die Werte beanspruchen von ihrem Ursprung her allgemeine Gültigkeit (siehe *WDRS-Wertepyramide*). Sie stehen aber in Spannung zueinander und müssen deshalb gewichtet werden. In einer Gemeinde leben Menschen mit unterschiedlicher Werteausrichtung. Deshalb können und dürfen die Werte nicht vom Gemeinderat verordnet werden, sie müssen in einem bewussten Prozess zusammen mit der Bevölkerung erarbeitet und im Grundsatz festgelegt werden. Hilfreich dafür kann ein *Wertecafé* sein (siehe Kommentar zum Fragebogen).

Eine werteorientierte Entwicklung macht Spannungen zwischen übergeordneten Werten und Eigeninteressen deutlich. Sie fördert dann Lösungen, die letztlich allen dienen. Die Grundwerte einer Gemeinde sollen alle Bereiche der Entwicklung durchdringen und im Leitbild der Gemeinde konkretisiert werden.

2. Mitbeteiligung

Mitbeteiligung ist die Grundlage einer werteorientierten Entwicklung.

Nur wenn die werteorientierte Entwicklung von der Bevölkerung mitgetragen wird, kann sie gelingen. Erfahrungsgemäss braucht es dazu einzelne Leitungspersonen für die Prozesssteuerung und weitere Akteure, die sich als Initianten in Einzelprojekten für die Entwicklung einsetzen. Ihnen sollte es gelingen, etwa 5 bis 10% der Bevölkerung zumindest für ein punktuelles Engagement zu gewinnen. Diese Gruppe soll und kann dann die übrigen Einwohner mit positiven Erfahrungen anstecken. Bei Leuten, die sich hartnäckig gegen den Prozess stellen, ist die Strategie «liebevoll mit ihnen umgehen oder sie liebevoll umgehen» zu empfehlen.

Die Mitbeteiligung folgt dem Grundsatz, dass Betroffene zu Beteiligten gemacht werden. Entwicklungsschritte sollen in Vernehmlassungsprozessen ausdiskutiert und erst dann in angepasster Form umgesetzt werden.

3. Analyse

Eine ehrliche Ist- und Soll-Analyse bildet den Schwerpunkt des Fragebogens. Dabei sollen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken deutlich werden. Nur wer es wagt, genau hinzusehen auf das, was ist, wird daran anknüpfend eine realistische Zukunftsperspektive entwickeln können.

Entscheidend ist auch hier das Einbeziehen der Bevölkerung, z.B. zu Beginn einer *Zukunftskonferenz* (siehe Kommentar zum Fragebogen). Schon in der Analyse oder dann spätestens bei der Umsetzung ist das Beiziehen von externen Fachleuten hilfreich. Sie haben einen unverstellten Blick auf die Gemeinde. Zusammen mit den politisch Zuständigen, den Betroffenen und den Initiatoren eines Entwicklungsschrittes gehören sie zu den Akteuren von späteren Projektgruppen.

Der Bereich Umwelt/Verkehr wurde bei der Analyse grösstenteils ausgelagert in das VCS-Umwelt-Gemeinderanking, das eine umfassende Analyse in diesem Bereich erlaubt.

4. Vision

Es ist wichtig, dass die Entwicklung nicht nur von den Rahmenbedingungen bestimmt, sondern auch von einer gemeinsamen Vision beflügelt wird. Dazwischen stehen Einzelprojekte, die in kleinen Schritten vom Ist zum Soll führen.

Ein *Wertecafé* (siehe: Kommentar zum Fragebogen) führt sinnvollerweise zu einer formulierten Vision. Mit Hilfe einer *Zukunftskonferenz* kann diese Vision dann in Zukunftsszenarien bzw. Strategien/Konzepte übersetzt sowie in Projekten fassbar gemacht werden.

5. Vernetzung

Eine Gemeinde kann mit einer Person (mit einem menschlichen Körper) verglichen werden: wenn alle

Glieder zusammenarbeiten, erwacht die Gemeinde zum Leben. Neben der Mitbeteiligung ist darum die Vernetzung eine weitere wichtige Kraft, um eine Entwicklung vorwärts zu bringen. In einer ersten Phase ist es oft richtig, eine Initiative eigenständig auf die Beine zu bringen. Nach der Pionierphase sollte aber sofort nach Vernetzungsmöglichkeiten gefragt werden. Besondere Beachtung verdient das Einbeziehen der Schwachen, d.h. jener Teile der Gemeinschaft, die keine laute oder gar keine Stimme haben: die Natur, die Jüngsten (bzw. ihre Eltern) und die Ältesten, aber auch Menschen, die vom Arbeitsprozess teilweise ausgeschlossen sind, sowie die ausländische Bevölkerung.

Als Gedanken Anregung kann dazu das *WDRS-Vernetzungstool* dienen.

6. Kreisläufe schliessen

Je mehr Kreisläufe innerhalb der Gemeinde geschlossen werden können, desto eigenständiger und meist auch nachhaltiger verläuft die Entwicklung. Die Gemeinde ist ihrerseits eingebettet in grössere Zusammenhänge: politisch in den Kanton, die Schweiz und die weltweite Gemeinschaft. Dies muss bei der Entwicklung der eigenen Gemeinde berücksichtigt werden. Gleichzeitig gilt es, lokale Freiräume zu nutzen und auszuweiten. Das geschickte Schliessen von Kreisläufen kann zu einer lokal optimierten Konjunktur und zu einer Insel der gelebten Gemeinschaft führen – als Vorbild für die Region.

7. Nähe fördern

Damit schliesst sich der Kreis: Eine werteorientierte Entwicklung entsteht, wenn sich die Bevölkerung bewusst für die Gemeinde entscheidet und ihr etwas von dem zurückgibt, was sie von dieser Gemeinschaft (und Landschaft) erhalten hat.

Am einfachsten haben es Menschen, die mit der Gemeinde aufgrund der Umstände verbunden sind: die Jüngsten und die Ältesten, die Bauern, die ortsansässigen Inhaber von Läden, Restaurants und Betrieben sowie die Landeskirchen mit ihrer Ausrichtung auf die lokale Gemeinde. Für alle andern braucht es im Zeitalter der Mobilität einen bewussten Entscheid für die werteorientierte Entwicklung vor Ort. Das geht in der Regel nicht ohne Förderung des entsprechenden Bewusstseins für die *«Lebensqualität durch Nähe»*.

Hinweis

Der vorliegende Fragebogen beruht inhaltlich auf Impulsen durch den «Steinbacher Weg» der oberösterreichischen Gemeinde Steinbach an der Steyr und auf Erfahrungen, die im Rahmen der Tätigkeiten des Instituts INSIST in der Schweiz gemacht worden sind (siehe Anhang). Methodisch hat uns u.a. das VCS-Umwelt-Gemeinderating inspiriert.

Werteorientiertes Gemeinderating

Fragebogen

0 = kaum; +1 = ein wenig; +2 = stark; ja/nein-Fragen: 1* Konzepte ohne mindestens ein Beispiel ergeben nur einen Punkt; GR = Gemeinderat; KMU = Kleine und mittelgrosse Unternehmen; SWOT = Analyse der Stärken, Schwächen (von innen her), Chancen und Risiken (gegenüber aussen); GP = Gemeindepräsident

Gemeinde: Anzahl Einwohner:

Nr.	Indikatoren	ja/nein	qualitativ	quantitativ	Bewertung	Punkte	Erfüllg.
		ja nein	0 +1 +2		2/1*0 Punkte		in %
1	Werteorientierung				0/1/2 Punkte		
1.1	Leitbild						
W 1	Es gibt ein Leitbild für die Entwicklung der Gemeinde						
W 2	Das Leitbild wurde gemeinsam mit der Bevölkerung entwickelt						
W 3	Der GR hat sich auf das Leitbild verpflichtet						
W 4	Das Leitbild hat die aktuellen Legislaturziele geprägt						
W 5	Das Leitbild ist auf der Gemeinde-Website greifbar						
W 6	W 6 Das Leitbild wird nach ca. 8 Jahren überarbeitet						
	<i>Total Punkte 1.1</i>						
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 6 x 2 Pte = 12 Pte)</i>						
1.2	Grundwerte (WDRS-Grundwerte bzw. entsprechendes eigenes Werteset)						
W 7	Die Grundwerte des Leitbildes wurden zusammen mit der Bevölkerung erarbeitet (z.B. an einem «Werte-Café»)						
W 8	Das Leitbild widerspiegelt die ausgehandelten Grundwerte						
W 9	Die Grundwerte prägen die Entscheide des GR						
W10	Die Bevölkerung wurde im laufenden Jahr für die Grundwerte sensibilisiert						
W 11	Die Kirchen (und andere Wertevermittler) werden bei der Gemeindeentwicklung vom GR regelmässig einbezogen						
	<i>Total Punkte 1.2</i>						
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 5 x 2 Pte = 10 Pte)</i>						
1.3	Politische Kultur (Umgang miteinander)						
W12	Der GR arbeitet mit einem wertorientierten Leitfaden für die Entscheidungsfindung						
W13	Der GR hat Strategien zur Konfliktprävention bzw. -lösung (z.B. Feedback, Offene Türe, Ombudsperson, Mediation)						
	<i>Total Punkte 1.3</i>						
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 2 x 2 Pte = 4 Pte)</i>						
	<i>Total Punkte Bereich 1</i>						
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 13 x 2 Pte = 26 Pte)</i>						

Kommentar zum Fragebogen

1. Werteorientierung

1.1 Leitbild

W 1, 2 und 6 Das Leitbild ist das zentrale Instrument der werteorientierten Gemeindeentwicklung. Nur Leitbilder, die breit in der Bevölkerung diskutiert und abgestützt worden sind, können ihre Wirkung als Treibstoff für die Gemeindeentwicklung entfalten. Hilfreich beim Erarbeiten des Leitbildes sind verschiedene Formen der Grossgruppen-Moderation wie das Wertecafé oder die Zukunftskonferenz (siehe *Prozessplanung einer werteorientierten Gemeindeentwicklung*); allenfalls kann auch eine flächendeckende oder repräsentative Umfrage gute Hinweise geben.

Wichtig ist in jedem Fall eine breite Vernehmlassung der Ergebnisse, abgeschlossen mit der feierlichen Einsetzung des Leitbildes.

Ins Leitbild gehören die ausformulierte Vision für die Gemeinde, eine Zusammenfassung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sowie die wichtigsten Werte, die in der Gemeinde gelten sollen. In einem weiteren Teil des Leitbildes soll dann gezeigt werden, mit welchen Strategien und Projekten der Entwicklungsweg vom Ist- zum Sollzustand – unter Berücksichtigung der gegebenen Werte – gegangen werden kann.

Zumindest dieser Teil sollte (spätestens zu Beginn einer Legislatur) immer wieder aktualisiert werden. Auch das Leitbild selber bedarf hier und da einer Überarbeitung. Da der Leitbild-Prozess aufwendig ist, genügt eine Revision ca. nach zwei Legislaturen. Manchmal gibt auch ein aktueller Anlass den Anstoss zu einer Leitbild-Erneuerung (z.B. die Revision der Ortsplanung oder ein Jubiläum). *Beispiele dazu im Anhang.*

W 3 bis 5 Der Gemeinderat (Exekutive) ist verantwortlich für die Umsetzung des Leitbildes. Er sollte sich nicht nur darauf verpflichten, sondern sich auch den Rückmeldungen aus der Bevölkerung bewusst stellen. Es wird sich zeigen, dass nicht alles sofort und umfassend umgesetzt werden kann. Das Gespräch darüber ist ein wichtiger Teil eines offenen, werteorientierten Prozesses.

1.2. Grundwerte (WDRS-Grundwerte bzw. entsprechendes eigenes Werteset)

W 7 bis 9 Über Werte zu reden, ist anspruchsvoll, weil wir uns normalerweise nur mit konkreten Projekten beschäftigen. Die Wertediskussion benötigt deshalb eine bewusste Moderation, z.B. im Rahmen eines Wertecafés (siehe *Prozessplanung einer werteorientierten Gemeindeentwicklung*).

Ausdiskutierte und in einem Leitbild festgelegte Werte erlauben es, Entscheide nach übergeordneten Kriterien für unterschiedliche Anwendungen zu treffen. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zu einer Politik, die sich ausschliesslich an Macht- bzw. Interessensverhältnissen oder an der Dringlichkeit orientiert.

Bei grösseren Entschieden ist mit einem Werte-Controlling zu prüfen, ob diese den festgelegten Grundwerten (Leitbild) entsprechen. Widersprüche zu den Werten können auftreten, müssen aber begründet werden.

W 10 Nicht nur der GR, sondern auch die Bevölkerung ist für die Entwicklung der Gemeinde verantwortlich. Regelmässige Sensibilisierungsaktionen helfen, das Bewusstsein dafür am Leben zu erhalten. *Beispiele dazu Anhang.*

W 11 In den Kirchen werden jeden Sonntag (und unter der Woche) ausdrückliche Werte vermittelt, die sich auf die Gemeindeentwicklung heilsam auswirken. Oft finden sich hier auch wertvolle Kompetenzen für das Konfliktmanagement. Die Kirchen sind (auch gemäss ihrem Selbstverständnis) keine idealen Gemeinschaften. Trotzdem können lebendige Kirchengemeinden eine entscheidende Ressource für die Gemeindeentwicklung sein. Es ist deshalb sinnvoll, sie regelmässig in die Gemeindeentwicklung einzubeziehen.

Ähnliches kann auch über andere Wertgemeinschaften vor Ort ausgesagt werden (z.B. andere Religionsgemeinschaften und Vereine).

1.3 Politische Kultur

W 12 Die gemeinsamen Werte sollten im Sinne einer Vorbildwirkung im GR und in der Gemeindeverwaltung bewusst gelebt werden. Ein werteorientierter Leitfaden für Entscheidungsprozesse im GR, in Fachkommissionen und in der Verwaltung ist dabei hilfreich. *Beispiel dazu im Anhang.*

W 13 In jeder Gemeinschaft gibt es Konflikte. Vorbeugen ist dabei besser als Heilen. Deshalb sind präventive Angebote wichtig (z.B. die zeitlich definierte offene Tür des GP oder eine Ombudsstelle). Bei Konflikten sollte der GR vermittelnd bzw. versöhnend eingreifen und wo nötig auch auf definierte Experten (z.B. für die Mediation) zurückgreifen können.

Nr.	Indikatoren	ja/nein		qualitativ		quantitativ		Bewertung	Punkte	Erfüllg. in %
		ja	nein	0	+1	+2				
2	Mitbeteiligung									
M 1	Durchschnittliche Beteiligung an der Gemeindeversammlung/kommunalen Abstimmungen (in % der Stimmberechtigten)					1	5	10	0/1/2 Punkte	
M 2	Zu strategisch wichtigen Fragen setzt der GR Kommissionen ein (z.B. Energie/Umwelt/Alter/Jugend u.a.)									
M 3	Die Kommissionen beeinflussen die Entscheide des GR									
M 4	Vor wichtigen Entscheidungen wird die Bevölkerung durch den GR offen informiert									
M 5	Bei wichtigen Entscheiden werden Parteien, Vereine, Detailisten, Gewerbe, KMUs und Kirchen einbezogen									
M 6	Bei wichtigen Entscheidungen wird die Bevölkerung durch den GR zur Mitwirkung eingeladen									
M 7	Bei durch den GR initiierten Projekten wirken Initianten/Betroffene/Fachpersonen/politisch Zuständige mit									
M 8	Der GR sorgt in Projekten, in die er einbezogen ist, für den «Patentschutz der Ideen» (siehe Kommentar)									
M 9	Es gibt eine Steuerungsgruppe, die (koordiniert mit GR) auf die wertorientierte Gemeindeentwicklung spezialisiert ist									
M10	So viele Menschen engagieren sich zumindest punktuell f.d. Gemeindeentwicklung (in % der erwachsenen Bevölkerung)					1	5	10	0/1/2 Punkte	
M 11	Der GR widerspiegelt in seiner Zusammensetzung die Bevölkerung (Mann/Frau; Alter; soziale Schichten; Berufsgruppen)									
	<i>Total Punkte Bereich 2</i>									
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 11 x 2 Pte = 22 Pte)</i>									
3	Analyse									
3.1	Vorgehen									
A 1	In der laufenden Legislaturperiode hat der GR eine ehrliche, umfassende SWOT-Analyse der Gemeinde gemacht									
A 2	Dabei wurden externe Fachleute einbezogen («ehrlich»)									
A 3	Dabei wurde die Bevölkerung einbezogen									
	<i>Total Punkte 3.1</i>									
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 3 x 2 Pte = 6 Pte)</i>									
3.2	Wirtschaft und Kultur									
A 4	Die Landwirtschaft ist eng mit den Konsumenten verbunden									
A 5	Die Grundversorgung mit Lebensmitteln vor Ort ist gewährleistet									
A 6	Es gibt einen ausgewogenen Mix an Dienstleistungs- und Gewerbebetrieben, der die Grundbedürfnisse deckt									
A 7	Es gibt vor Ort innovative KMUs									

2. Mitbeteiligung

M 2 bis 3 und 7 Im Zuge der «Professionalisierung» werden immer mehr Laiengremien aufgelöst. Diese Entwicklung erschwert eine unkomplizierte Mitbeteiligung. In Kommissionen sollten (wie in Projektgruppen) möglichst direkt Betroffene, Fachpersonen, Interessierte und politisch Zuständige Einsitz nehmen. So kann das Grundprinzip «Betroffene zu Beteiligten machen» mit der nötigen Kompetenz und mit schnellen Entscheidungswegen verbunden werden. Die Ergebnisse von Entscheidungsprozessen in ständigen oder vorübergehenden Kommissionen müssen vom GR ernst genommen werden, nur so lässt sich die Motivation der Beteiligten aufrecht erhalten.

M 4 bis 6 Eine offene Informationspolitik des GR fördert das Mithdenken der Bevölkerung. Dabei soll das Öffentlichkeitsprinzip (was nicht ausdrücklich vertraulich ist, kann öffentlich gemacht werden) hoch gehalten werden. Hilfreich dazu sind das aktive Bewirtschaften der Gemeinde-Website und regelmässige Gemeindefinfos, die in alle Briefkästen gelangen. In der Kommunikation ist darauf zu achten, dass z.B. Vorlagen des GR allgemein verständlich formuliert sind (dies gilt auch für die Jahresrechnung und das Budget).

Neben der Bevölkerung sind auch Parteien, Vereine, die Detaillisten, das Gewerbe und die Kirchen in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Sie sind wichtig für das Wohlergehen der Gemeinde.

M 7 Projektgruppen leiden oft unter fehlender Kompetenz, zu knappen Ressourcen oder einer ungenügenden Verbindung zu den politischen Entscheidungsträgern. Es ist wichtig, dass diese Vernetzung in geeigneter Form gesichert wird, je nachdem auch durch Mitbeteiligung in der Projektgruppe.

M 8 Wenn es gelingt, die erste Idee für ein Projekt den ursprünglichen Initianten zuzuordnen, wird das Projekt davor bewahrt, von andern vereinnahmt zu werden. So erfahren die Initiatoren eine besondere Wertschätzung und es wird ein Klima der Innovation gefördert.

M 9 Der GR ist das leitende Organ der Gemeindeentwicklung. Es kann aber sinnvoll sein, engagierte Bürgerinnen und Bürger in einem spezialisierten Verein zusammenzufassen, der als Brückenschlag zur Bevölkerung (u.u.) und als Plattform für die Gemeindeentwicklung dient. Dabei ist sorgfältig darauf zu achten, dass die enge Verbindung zum GR gewahrt bleibt. In der Regel genügt es, wenn sich eine kleine Gruppe von Akteuren im Sinne eines Think-Tanks und für die Koordination im Vorstand eines solchen Vereins engagiert. In spezialisierten Anwendungsgruppen können dann (in Zusammenarbeit mit der politischen Behörde) Projekte realisiert werden. Hilfreich sind auch Leute, die sich nur punktuell engagieren wollen (Helferpool).

In der Forschung geht man davon aus, dass 10% der Bevölkerung eine Transformation bewirken können.

3. Analyse

3.1 Vorgehen

A 1 bis 3 Die SWOT-Analyse zeigt den Ist-Zustand einer Gemeinde. Dabei kommen Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen) zur Sprache. Es gilt, auch Trends zu beachten, die «von aussen» kommen und zu Chancen oder Risiken werden können. Die SWOT-Analyse kann auch auf Teilsysteme der Gemeinde angewandt werden (siehe Anhang). Externe Fachleute verhelfen zu einem unverstellten Blick auf die Situation. Die Bevölkerung kann z.B. im Rahmen einer Zukunftskonferenz einbezogen werden (*siehe auch: Prozessplanung einer wertorientierten Gemeindeentwicklung*).

3.2 Wirtschaft und Kultur

A 4 bis A 9

Das wirtschaftliche Angebot und Zusammenspiel ist ein wichtiger Faktor für die Gesundheit einer Gemeinde. Zumindest die Grundversorgung sollte innerhalb der Gemeinde gewährleistet sein. Das Einkaufsverhalten der Bevölkerung und das Angebot stehen dabei in einem wechselseitigen Verhältnis, frei nach dem Motto: Jedes Dorf/jedes Quartier hat die Läden/Betriebe, die es verdient. Ein gutes kulturelles (und spirituelles) Angebot vor Ort trägt auf andere Weise zum Wohlbefinden der Bevölkerung bei und weckt kreative Kräfte.

Nr.	Indikatoren	ja/nein		qualitativ		quantitativ	Bewertung	Punkte	Erfüllg. in %
		ja	nein	0	+1				
A 8	Es gibt ausreichende Gastronomieangebote						2/1*0 Punkte		
A 9	Es gibt regelmässige ausserschulische Kulturangebote vor Ort, die gut genutzt werden						0/1/2 Punkte		
	<i>Total Punkte 3.2</i>								
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 6 x 2 Pte = 12 Pte)</i>								
3.3	Bevölkerung/Schulen								
A 10	Die Bevölkerung ist altersmässig ausgewogen zusammengesetzt								
A 11	Die Bevölkerung ist sozial ausgewogen zusammengesetzt								
A 12	Es gibt ausreichend familienergänzende Angebote (Spielgruppe, Kinderhort, Mittagstisch, Aufgabenhilfe)								
A 13	Es gibt einen Kindergarten								
A 14	Es gibt eine Schule für die Grundstufe (1.-6. Klassen)								
A 15	Die Gemeinde (Quartier) ist kindgerecht eingerichtet (Spielplätze, Infrastruktur)								
A 16	Die Gemeinde (Quartier) ist jugendgerecht eingerichtet (institutionalisierte und offene ausserschulische Angebote)								
A 17	Die Gemeinde (Quartier) ist altersgerecht eingerichtet (Infrastruktur, Wohnen, Besuchsdienst)								
	<i>Total Punkte 3.3</i>								
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 8 x 2 Pte = 16 Pte)</i>								
3.4	Sozialnetze								
A 18	Nachbarschaftshilfe ist eine Selbstverständlichkeit								
A 19	Es gibt ein reichhaltiges Angebot an Vereinen								
A 20	Es gibt vor Ort lebendige Kirchgemeinden (Landeskirchen/Freikirchen), die sich für die Gemeinde engagieren								
A 21	Es gibt einen zentralen Platz, der für Aktivitäten genutzt wird								
A 22	Es gibt ein Alterskonzept für Menschen im 3. und 4. Lebensalter (Umsetzung:)								
	<i>Total Punkte 3.4</i>								
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 5 x 2 Pte = 10 Pte)</i>								
3.5	Verkehr und Umwelt								
A 23	Der GR hat das Gemeinde-Umwelt-Rating des VCS durchgeführt (siehe Kommentar)								
A 24	Die Erfüllung im Gesamtergebnis beträgt (in %, bis)					40	60	80	0/1/2 Punkte
A 25	Es gibt Naherholungsgebiete und Spazierwege								
A 26	Der GR fördert das ökologische Bauen und die Verwendung von nachhaltigen Energien								
	<i>Total Punkte 3.5</i>								
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 4 x 2 Pte = 8 Pte)</i>								
3.6	Identität								
A 27	Der GR fördert die Pflege des historischen Kerns der Gemeinde								
A 28	Der GR fördert die Erhaltung von alter Bausubstanz								

3.3 Bevölkerung/Schulen

A 12 bis 14 Je jünger die Kinder sind, desto wichtiger sind Angebote vor Ort, die möglichst zu Fuss erreichbar sind.

A 15 und 17 Es fällt auf, dass kinder- und altersgemässe Infrastrukturen in vielen Fällen identisch sind: Ältere und ganz junge Menschen gehören zu den schwächeren Mitgliedern der Gemeinde. Sie brauchen besondere Aufmerksamkeit und spezielle Schutzmassnahmen wie Kinderwagen bzw.

Rollstuhl gängige Infrastrukturen, bequeme Wanderwege, Bänke usw. Wer an die altersmässigen «Randgruppen» denkt, trägt viel zur Lebensqualität einer Gemeinde bei. Schöne Beispiele für diesen Zusammenhang sind der Mehrgenerationen-Spielplatz oder Leih-Grosseltern.

Weitere Beispiele im Anhang.

A 16 Hier spielen institutionalisierte Jugendverbände wie Jungschar oder CVJM, Blauring/Jungwacht, Pfadi und Sportvereine eine entscheidende, förderungswürdige Rolle. Aber auch die offene Jugendarbeit nimmt einen wichtigen Platz ein. Jugendangebote sind naturgemäss grossen Schwankungen unterworfen und verlangen von daher besondere Aufmerksamkeit.

3.4 Sozialnetze

A 21 Jedes Dorf/jedes Quartier braucht neben den gastronomischen Möglichkeiten und der Kirche einen weiteren öffentlichen Ort, wo sich die Leute treffen können. Dieser Platz ist idealerweise umringt von Gastroangeboten und Einkaufsläden. Was für Kleinkinder der Spielplatz und für Schüler der Pausenplatz ist, ist für die übrige Bevölkerung der Dorf- bzw. Quartierplatz – ein Ort, der unkompliziert Kontakte ermöglicht.

3.5 Verkehr und Umwelt

A 23 und 24 Das VCS-Umwelt-Gemeinderating ist dermassen umfassend und hilfreich, dass wir diesen Bereich fast ganz ausgelagert haben. Er ist aber so wichtig, dass er mit berücksichtigt werden muss. Mit dem Eintrag des erzielten Gesamtergebnisses wird dieser Bereich zu einem gewichtigen Teil unseres Fragebogens.

Die näheren Angaben zum VCS-Umwelt-Gemeinderating finden Sie hier: www.vcs-be.ch/de/politik-kampagnen/umwelt-gemeinderating.html.

3.6 Identität

A 27 bis 31 Ein Dorf, eine Stadt oder ein Stadtquartier kann wie eine Person eine besondere Identität haben. Sie wird v.a. dann sichtbar, wenn man nach langer Zeit wieder in die alte Heimat zurückkehrt. Ältere, gut erhaltene Gebäude, naturbelassene Orte, ein Dorfmuseum und das Nachführen einer Dorfchronik helfen, diese Identität nicht aus den Augen zu verlieren. Selbstverständlich sind auch moderne Errungenschaften Teil dieser Identität. Sie sollen die Geschichte aber nicht verdrängen.

Nr.	Indikatoren	ja/nein		qualitativ		quantitativ		Bewertung	Punkte	Erfüllg. in %
		ja	nein	0	+1	+2	2/1*10 Punkte			
A 29	Es gibt ein Ortsmuseum, das von der Öffentlichkeit genutzt wird									
A 30	Es gibt eine nachgeführte Dorfgeschichte									
A 31	Wichtige und wertvolle Gebäude/Orte sind öffentlich gekennzeichnet und mit Informationen versehen									
A 32	Die Gemeinde hat einen Slogan, der zu den Grundwerten passt									
	<i>Total Punkte 3-6</i>									
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 6 x 2 Pte = 12 Pte)</i>									
	<i>Total Punkte Bereich 3</i>									
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 32 x 2 Pte = 64 Pte)</i>									
4	Vision									
V 1	Der GP hat eine schriftliche Vision über den Zustand der Gemeinde in 10 Jahren									
V 2	Der GP hat diese Vision mit dem GR abgestimmt									
V 3	Die Vision prägt die langfristige Planung der Gemeinde (Leitbild, Legislaturziele)									
V 4	Es gibt eine Strategie zur Stärkung der Stärken (SWOT-Analyse) und zum Ausmerzen/Ergänzen der Schwächen									
V 5	Es wurden definierte Projekte gestartet, um im Entwicklungsprozess vom Ist zum Soll zu kommen									
V 6	Diesen Projekten wurden die Vision/das Leitbild/die Grundwerte vorangestellt									
V 7	Diese Projekte sind überblickbar, kontrollierbar und haben genügend Ressourcen (Menschen, Zeit, Geld)									
V 8	Diese Projekte sind politisch abgestützt im GR									
	<i>Total Punkte Bereich 4</i>									
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 8 x 2 Pte = 16 Pte)</i>									
5	Vernetzung									
L 1	Es gibt regelmässig Feste, bei denen die ganze Bevölkerung zusammenkommt									
L 2	Es gibt ein Konzept zur Erschliessung, zum Erhalt und zur Optimierung der Infrastrukturen (Anwendung:)									
L 3	Es gibt einen Vereinskonvent zur Koordination/Stärkung der Aktivitäten (Vereine, Parteien, Kirchen)									
L 4	Es gibt einen Wirtschaftsrapéro zur Koordination/Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung									
L 5	Die Gemeinde-Website gibt Überblick und Zugang zum Leben und zu den Strukturen im Dorf bzw. in der Stadt (Quartier)									
L 6	Es wird bewusst darauf geachtet, dass bei Entscheiden die Umwelt eine Stimme hat									
L 7	Ausländer sind gut in die Gemeinde/ins Quartier integriert									
L 8	Es gibt ein Konzept für die umweltgerechte Versorgung, Entsorgung und gegen das Littering (Anwendung:)									
L 9	Die Verwaltung ist effizient und bürgerorientiert									
L 10	Die Effizienz und Bürgerorientierung der Verwaltung wird regelmässig extern überprüft									

4. Vision

V 1 bis 8 Die schriftlich festgehaltene Vision zeigt als Pendant zur SWOT-Analyse den Soll-Zustand der Gemeinde. Entscheidend ist, dass der GP ein Bild hat, wie die Gemeinde in 8, 15 oder 20 Jahren aussehen soll (allzu weit entfernte Zeithorizonte haben kaum noch Bedeutung für die Gegenwart).

Für dieses Bild sollte dann aber auch der GR und die Bevölkerung gewonnen werden.

Damit die Vision greift, muss sie in konkrete Ziele und Strategien gekleidet werden (Leitbild, Legislaturziele).

Die Kluft zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand ist der Raum, in dem der Entwicklungsprozess stattfindet, aufgeteilt in kleine, überblick- und planbare Schritte.

Siehe unser Beispiel für eine Vision im Anhang.

5. Vernetzung

L 1 Feste sind das Triebmittel einer Dorfentwicklung. Jeder Verein hat in der Regel sein Jahresfest. Es ist wichtig, dass auch die Gemeinde ihre Feste feiert. Besonders geeignet ist der Neujahrsempfang, allenfalls verbunden mit der Ehrung neuer Gemeindeglieder (Neuzuzüger und Neugeborene) und der 1. August, z.B. verbunden mit der Ehrung besonderer Verdienste für die Gemeinde.

L 2 Strassen, Leitungen, öffentliche Gebäude u.a. werden nicht nur gebaut, sie müssen auch unterhalten und optimiert werden. Bei dieser Gelegenheit lassen sich oft auch nachträglich Wertespekte einbauen (ökologische Sanierung, Lichtabschaltung, Tempo 50- und Begegnungszonen).

L 6 Die Stimme der Umwelt ist stumm. Sie muss deshalb immer wieder hörbar gemacht werden, etwa durch die Frage, wie sich Entscheide auf die Um- und Nachwelt auswirken. Es kann hilfreich sein, in einem Entscheidungsprozess bewusst einer Person die Stimme der Umwelt zu geben.

Siehe WDRS-Wertetisch im Anhang.

Nr.	Indikatoren	ja/nein	qualitativ			quantitativ			Bewertung	Punkte	Erfüllg. in %
			ja	nein	0	+1	+2				
L 11	Der GR steuert bewusst den Entwicklungsprozess										
L 12	Die Werte (Leitbild) sind der Dorfbewölkerung bekannt										
	<i>Total Punkte Bereich 5</i>										
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 12 x 2 Pte = 24 Pte)</i>										
6	Kreisläufe schließen										
K 1	Es gibt einen Einkaufsgutschein für die meisten Läden/Betriebe/Restaurants im Dorf										
K 2	Es gibt einen Wärmeverbund, der mit lokalen/regionalen Ressourcen gespiesen wird										
K 3	Es gibt Märkte (z.B. Weimachismarkt), in denen neben Lebensmitteln weitere Produkte aus dem Dorf angeboten werden										
K 4	Es gibt vor Ort Austauschbörsen (Flohmarkt, Brockenstube, Zeitbörse, Talentbörse)										
K 5	Abfälle werden vor Ort kompostiert bzw. getrennt entsorgt										
K 6	Im Gemeindebudget ist ein Beitrag zur Unterstützung von Gemeinden/Projekten in der 5. Welt vorgesehen										
K 7	Die Gemeinde unterstützt regionale Entwicklungen										
	<i>Total Punkte Bereich 6</i>										
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 7 x 2 Pte = 14 Pte)</i>										
7	Nähe fördern										
N 1	So viele Einwohner wohnen und arbeiten im Dorf/in der Stadt (in % der erwerbstätigen Bevölkerung)					10	20	30			0/1/2 Punkte
N 2	Die meisten Einwohner decken ihren Grundbedarf an Lebensmitteln in den Läden vor Ort										
N 3	Im Dorf werden lokale Spezialitäten angeboten										
N 4	Die Läden/Betriebe haben ein Anreizsystem zur Nutzung des Angebotes im Dorf für Einzelpersonen und Vereine										
N 5	Die Läden/Betriebe gehen auf die Bedürfnisse der Kunden ein (Steuerung durch Kunden-Feedback)										
N 6	In der Gemeinde gibt es ein reichhaltiges Angebot von Ausbildungsplätzen für Jugendliche										
N 7	In der Gemeinde gibt es ein reichhaltiges Angebot von Arbeitsplätzen für Erwerbslose und eingeschränkt Arbeitsfähige										
N 8	Die meisten Einwohner nutzen die Angebote der lokalen Gewerbebetriebe										
N 9	Die meisten Landwirtschaftsbetriebe bieten ihre Produkte (auch) in der Gemeinde an										
	<i>Total Punkte Bereich 7</i>										
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 9 x 2 Pte = 18 Pte)</i>										
	Gesamtergebnis										
	<i>Total Punkte</i>										
	<i>Mass der Erfüllung (in %, max. 92 x 2 Pte = 184 Pte)</i>										

L 12 Es ist wichtig, dass die Grundwerte der Entwicklung immer wieder in Erinnerung gerufen werden. Nicht nur im Leitbild, sondern auch im Alltag. Dies kann z.B. auf der Website der Gemeinde oder durch einen Tisch-Ständer bzw. einen Kleber in öffentlichen Gebäuden und in den Gastrobetrieben geschehen.

6. Kreisläufe schliessen

K 1 bis 4 Vereinfacht gesagt: Jeder Franken, der ausserhalb der Gemeinde ausgegeben wird, ist für die lokale Entwicklung verloren (siehe auch 5.2). Ein Franken, der x-mal im Dorf ausgegeben wird, bewirkt dagegen immer wieder neue Wertschöpfung. Bei konsequenter Umsetzung dieses Prinzips ist es möglich, eine lokale Konjunktur vor Ort aufzubauen.

K 6 und 7 Eine wertorientierte Gemeindeentwicklung richtet sich auf die Situation vor Ort aus, ohne die grösseren Zusammenhänge zu vernachlässigen. Ein lebendiges Dorf kann auf die Region ausstrahlen und ähnliche wertorientierte Entwicklungen anregen. Dabei dürfen diejenigen nicht vergessen werden, die im globalen Dorf unter fehlender Entwicklung zu leiden haben. Als Beispiel: Eine Patenschaft mit einem Dorf in der 3. Welt kann zu einem wichtigen Augenöffner für diese Zusammenhänge werden.

7. Nähe fördern

N 1 bis 9 Das Terroir-Prinzip besagt, dass jeder Wein trotz gleicher Traubensorte je nach Standort anders schmeckt. So hat auch jede Gemeinde ihr einmaliges Potenzial, dass durch eine wertorientierte Entwicklung fruchtbar werden kann. Dies gelingt aber nur, wenn wir als Einzelne die Nähe zur Dorfgemeinschaft bewusst suchen, gestalten und manchmal auch aushalten. Dabei hat das Pflegen der Privatsphäre durchaus einen wichtigen, aber nicht den einzigen Platz.

Prozessplanung einer wertorientierten Gemeindeentwicklung

Schritt	Check	Vorgehen
1	Vorbereitungen 0	Der Gemeindepräsident bildet als Vertreter des Gemeinderates zusammen mit Bürgerinnen und Bürgern und interessierten Kreisen (z.B. Detaillisten, Gewerbe, Vereine, Kirchen) eine Spurguppe mit dem Ziel, eine wertorientierte Gemeindeentwicklung anzukossen. Sie bestimmt eine (wertorientierte) externe Moderation, die den Entwicklungsprozess beratend begleitet (gemäss den Vorlieben der gewählten Moderation können die nächsten Schritte von unserm Vorschlag in den Details auch abweichen). Die Spurguppe plant eine Startveranstaltung, zu der die ganze Bevölkerung eingeladen wird.
2	Start + 6 Monate	Die Startveranstaltung stellt kreativ und allgemein verständlich die Ziele und den möglichen Ablauf der wertorientierten Dorfentwicklung vor. Sie bezieht verschiedene Gruppen aus der Bevölkerung mit ein und motiviert dazu, sich bei den nächsten Schritten der Gemeindeentwicklung zu beteiligen. Die Bevölkerung kann die Unterstützung des Prozesses am Schluss der Veranstaltung z.B. mit einem Teilnahmechein ausdrücken.
3	Werte-Café (World Coffee) + 7 Monate	Die Unterzeichner des Teilnahmecheines werden zusammen mit der übrigen Bevölkerung nach ca. 1 Monat zu einem von der Gemeinde gespendeten Nachlessen inkl. Kaffee und Kuchen eingeladen. Nach dem Essen und einer Einführung bilden die Teilnehmenden ca. 7 Tischgemeinschaften. Die Tischbedeckungen können beschrieben werden, für jeden Teilnehmenden stehen fünf leere Kärtchen zur Verfügung. In einer ersten Phase diskutieren die Teilnehmenden die Grundwerte der Gemeinde. Sie wählen aus einem Wertepool (z.B. den 7 WDRS-Wertefeldern, wird vorher in der Spurguppe festgelegt) ihre 5 Topwerte für die Gemeinde aus. Pro Kärtchen notieren sie einen Wert und illustrieren ihn auf der Rückseite an einem Beispiel (z.B. vorne: «Wertschätzung»/ hinten: «Wir grüssen einander in der Gemeinde/im Quartier»). Aus den 5 Topwerten der Einzelnen werden nun die 7 Grundwerte der Gemeinde ermittelt. Diese bilden die Grundlage der nächsten Runde. Pro Tisch werden nun während 5 Minuten ein bis zwei Fragen diskutiert, welche das Umsetzen je eines der gewählten 7 Grundwerte zum Thema machen. Die Fragen werden vorgängig von der Moderation an die Tische vergeben (z.B. Die "Gerechtigkeit" wird in der Gemeinde gewahrt, wenn ... / «Liebe»: Liebevoll in der Gemeinde miteinander umgehen heisst ...). Ein Tischverantwortlicher notiert die Antworten stichwortartig auf die Tischbedeckung. Nach ca. 5 Minuten wechselt die Tischgemeinschaft zum nächsten Tisch; der Tischverantwortliche bleibt sitzen und orientiert die nächste Gruppe über den Stand der Diskussion. Nach sieben Gesprächsrunden haben sich alle (ausser den Tischverantwortlichen) zu allen Fragen Gedanken gemacht. Aufgrund der Notizen auf den Tischbedeckungen werden nun die Ergebnisse zusammengetragen. Sie werden in einem Protokoll zuhänden aller Teilnehmenden festgehalten und bilden die Grundlage für die Zukunftskonferenz. An diesem Abend können neue Teilnehmende den Teilnahmechein (s.o.) unterzeichnen.
4	Zukunftskonferenz (Open Space) + 8 Monate	Die Teilnehmenden des Werte-Cafés werden in kurzem Abstand (10 Tage bis max. 4 Wochen) zusammen mit der übrigen Bevölkerung zur Zukunftskonferenz eingeladen. Diese beansprucht einen Samstag (inkl. einfaches Mittagessen, ohne Abend) und einen halben Sonntag (über Mittag, mit einfachem Lunch). Zu Beginn werden die Ergebnisse des Werte-Cafés und die daraus gewonnenen Grundwerte der Gemeinde in Erinnerung gerufen. In der nächsten Phase werden die Grundlagen für die Zukunftskonferenz geschaffen. In Gruppen beschäftigt sich die Teilnehmenden mit der «Vision» für die Gemeinde in 10 Jahren sowie mit der Ausgangslage – den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (hier kann allenfalls auch Expertenwissen einfließen). Nach der Präsentation und Ergänzung der Projektkärtchen in Stichworten Projekte im Plenum folgt die Projektphase. Nun können die Teilnehmenden auf Projektkärtchen in Stichworten Projekte vorstellen, die den Entwicklungsprozess der Gemeinde vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand vorwärts bringen. Die Projektstichworte werden von den Initiatoren vorgestellt, um das Verständnis zu sichern. Die Initiatoren gruppieren ihre Projekte an Pinnwänden, die für typische Anwendungen einer Gemeindeentwicklung stehen (z.B. Umwelt und Energie, Kultur und Freizeit, Verkehr und Ortsbild, Soziales, Landwirtschaft/Gewerbe/Gastronomie). Dabei werden ähnliche Projekte zu Clustern zusammengelegt, die beteiligten Initiatoren müssen dazu ihr Einverständnis geben.

Schritt	Check	Vorgehen
		<p>Die Cluster definieren die Workshop-Gruppen, in denen die Projekte ausgearbeitet und mit den Grundwerten der Gemeinde verbunden werden. Jede Gruppe legt die nächsten Schritte für die konkrete Umsetzung und die zukünftige Leitung des Projektes fest. Die Zukunftskonferenz schliesst mit einer Präsentation der Ergebnisse. Sie werden protokolliert und allen Teilnehmenden zugestellt.</p> <p>Während der Zukunftskonferenz ist es nochmals möglich, einen Teilnahmechein (s.o.) zu zeichnen.</p>
5	Entwicklung	+ 12 Monate
		<p>Zur mittelfristigen Unterstützung der weiteren Entwicklung ist es sinnvoll, einen auf die Gemeindeentwicklung spezialisierten Verein mit verschiedenen Projektgruppen zu gründen. Er arbeitet eng mit den politischen Behörden zusammen, dient als Bindeglied zwischen Behörden und Bevölkerung und bildet eine kreative Plattform für weitere Entwicklungsschritte. Die auf den Pinnwänden der Zukunftskonferenz gruppierten aktuellen (und zukünftige) Projekte bilden die strategischen Untergruppen des Vereins (siehe oben). Idealerweise werden so mittelfristig alle wichtigen Bereiche der Gemeinde abgedeckt. Die Teilnahmecheine können mit der Vereinsgründung in Mitgliedschaften umgewandelt werden. Der Vorstand setzt sich idealerweise zusammen aus Mitgliedern der Spurguppe und je einer Vertretung der Untergruppen. Die politische Behörde muss zwingend als Schnittstelle im Vorstand vertreten sein. Sie bleibt das Steuerungsorgan der Entwicklung (siehe 6.) und arbeitet eng mit dem Verein für Gemeindeentwicklung zusammen.</p> <p>Die Projektgruppen widmen sich nach einer Prioritätenordnung den Projekten, die den Entwicklungsprozess vom Ist- zum Sollzustand führen. Um Missverständnisse und Doppelspurigkeiten zu vermeiden, ist es wichtig, dass der Vorstand die Kommunikation unter den Projektgruppen sichert. Wichtig ist die rasche Umsetzung erster Projekte, noch bevor der Verein steht. So wird nach innen und aussen deutlich, wofür die Reise geht.</p>
6	Leitbild	+ 18 Monate
		<p>In einer Verarbeitung des Wertecafés und der Zukunftskonferenz (oder in einem nächsten Projekt) kann nun die politische Behörde ein wertorientiertes Gemeinde-Leitbild erarbeiten oder das bestehende Leitbild wertorientiert überarbeiten. Es kann sinnvoll sein, dabei Expertenwissen beizuziehen.</p> <p>Der Vermehmlassungsprozess bei den bisherigen Akteuren, bei allen Vereinen und Firmen und bei der Bevölkerung hilft, die Gemeindeentwicklung auf eine genügend breite Basis zu stellen.</p> <p>In einem Leitfadens wird die politische Kultur (Umgang miteinander, mit Entscheidungen und mit der Bevölkerung) für die politische Behörde und die Verwaltung definiert. Er unterstreicht die Glaubwürdigkeit der politischen Behörde als Vorreiter der wertorientierten Entwicklung.</p> <p>Das bereinigte Leitbild und der politische Leitfadens werden in einem festlichen Akt eingesetzt.</p>
7	Sicherung	
		<p>Ziel der wertorientierten Gemeindeentwicklung ist es, ein Klima der Innovation zu schaffen, das es leicht macht, die Gemeinde gemäss der Vision und der Werte in die Zukunft zu führen. Dabei ist insbesondere auch der «Patentschutz der Ideen» eine wichtige Motivation.</p> <p>Um die Begeisterung für die Entwicklung der Gemeinde am Leben zu erhalten, ist es wichtig, dass die fertig gestellten Projekte bewusst und feierlich eingesetzt werden, verbunden mit einer Wertschätzung aller Beteiligten. Dabei ist zu klären, wie die Implementierung ins Dorf gesichert werden kann, welche Rolle dabei die politische Behörde/Verwaltung spielt und was in Privatinitiative (allenfalls mit einem Leistungsvertrag) weiter betrieben werden kann.</p> <p>Ein enger Kontakt zwischen der politischen Behörde und den Akteuren der Gemeindeentwicklung, ca. ein Impulsanlass pro Jahr (zur Weiterbildung und Motivation) helfen, den Prozess in Gang zu halten. Dieser Impuls kann z.B. am Neujahrsempfang der Bevölkerung durch die politische Behörde und die Verwaltung geschehen.</p> <p>Spätestens nach 8 Jahren sollte das Leitbild überarbeitet werden, damit es ein aktuelles Steuerungsinstrument der Entwicklung bleibt.</p>

D Anhang

Der WDRS-Ansatz: Warum es Sinn macht, ein Dorf, eine Region oder Stadt wertorientiert zu entwickeln

Unsere Dörfer und Städte sind nicht mehr, was sie einmal waren. Heute leben hier Menschen, die wenig miteinander zu tun haben (wollen). Leute, die ganz unterschiedliche Werte vertreten. Menschen, die nur noch politisch und über die Steuern mit ihrem Ort verbunden sind. Die meisten arbeiten tagsüber auswärts, manche verbringen auch die Freizeit an einem andern Ort. Sie haben deshalb wenig Interesse an dem, was im Dorf oder im Quartier geschieht, solange sie ihre Privatsphäre ungestört pflegen können. Auf der andern Seite gibt es die altersmässigen «Randgruppen» (Kinder und ältere Menschen) sowie Berufe (z.B. Landwirte) und Firmen (Gewerbebetriebe und Detaillisten), die direkt auf das Dorf oder Quartier angewiesen sind. Nur wenn es gelingt, diese beiden Gruppen zusammenzubringen und für ihren Lebensraum vor Ort zu begeistern, kommt eine wertorientierte Gemeindeentwicklung in Gang.

Die Orientierung an gemeinsamen Werten macht es möglich, Entwicklungen einzuleiten, die über persönliche und kurzfristige Interessen sowie über reine Machtverhältnisse hinausgehen. Voraussetzung dazu ist ein Bewusstsein für Werte und eine Wertediskussion, bei der die gemeinsamen Werte festgelegt werden. Wertorientiertes Denken hilft, die gleichen Kriterien auf unterschiedliche Situationen anzuwenden.

Der Ansatz des Instituts INSIST für wertorientierte Dorf-, Regional- und Stadtentwicklung (WDRS) ist inspiriert von Erfahrungen des Dorfes Steinbach an der Steyr (Oberösterreich), von Kontakten mit der SPES-Zukunftsakademie in Schlierbach und gründet wie diese auf abendländisch-christlichen Werten. Auch wer diese Wertegrundlage nicht teilt, kann sich von den genannten Werten für eine wertorientierte Gemeindeentwicklung inspirieren lassen.

Mit dem WDRS-Ansatz werden die wichtigsten dort gewonnenen Erkenntnisse auf Schweizer Verhältnisse umgesetzt. Hilfreich waren dabei u.a. auch die Erfahrungen des Dorfes Wilen TG und Oberdiessbach BE (*siehe auch: Beispiele*).

Die eigene Gemeinde wertorientiert entwickeln

Unsere Vorschläge (siehe: *Prozessplanung für eine wertorientierte Gemeindeentwicklung*) zeigen, wie der WDRS-Ansatz in einem Entwicklungsprozess von anderthalb bis zwei Jahren konsequent umgesetzt werden kann.

Je nach Vorlieben der Moderation und den Bedürfnissen der Gemeinde kann der Prozess von diesem Modell auch abweichen.

Die sieben WDRS-Prinzipien der wertorientierten Gemeindeentwicklung

Hanspeter Schmutz Seit über 10 Jahren beschäftigt sich das Institut INSIST (früher das VBG-Institut) mit der wertorientierten Dorf-, Regional- und Stadtentwicklung. Die damit in der Schweiz gemachten Erfahrungen lassen sich in sieben WDRS-Prinzipien¹ zusammenfassen. Prinzipien, die zugleich Kriterien für den Stand einer wertorientierten Entwicklung sind.

1 Prinzip der ganzheitlichen Wertorientierung

Die meisten Veränderungsprozesse werden auf der strukturellen Ebene angepackt: Man zeichnet Pläne, baut Strassen und Gebäude und macht sich Gedanken über das Budget. Im besseren Fall wird dabei auch die menschliche Dimension einbezogen: Beziehungsnetze, der Umgang miteinander oder Konflikte. Die spirituell-religiöse Dimension ist meist ein Tabu, obwohl wir – bewusst oder unbewusst – von dort unsere grundlegenden Werte beziehen. Bei einem Konflikt wird dann plötzlich klar, dass die gemeinsame Wertebasis fehlt und es schwierig ist, diese Grundlage im Nachhinein zu erarbeiten.

Es ist deshalb sinnvoll, gleich zu Beginn gemeinsame Werte zu diskutieren und festzulegen, die für den Entwicklungsprozess gelten sollen, und den Prozess immer wieder an diesem Massstab auszurichten.

Instrumente: Dorfcafé, WDRS-Tisch, Leitbildentwicklung, Umgangsregeln, WDRS-Wertepyramide

2 Betroffene zu Beteiligten machen

Politische Projekte werden oft unter Zeitdruck, aufgrund eigener Interessen oder mit Machtmitteln durchgesetzt. Bei der politischen Genehmigung durch das Volk folgt dann das grandiose Scheitern.

Wenn alle Betroffenen zusammen mit Fachleuten, den politisch Verantwortlichen und der Projektleitung schon zu Beginn zusammensitzen, können unterschiedliche Ansichten ausdiskutiert, berücksichtigt und so die Betroffenen einbezogen werden.

Instrumente: Vernehmlassung, runder Tisch, gemischte Gruppen

3 Ehrliche und umfassende Ist- und Soll-Analyse

Die Vergangenheit wird oft beschönigt, die Zukunft kann Angst auslösen. Oft sieht man nur die Schwächen und verachtet die Stärken. Eine ehrliche, umfassende und kreative Analyse des Ist- und des Soll-Zustandes hilft, die Ressourcen und Grenzen, aber auch die Potenziale und Gefahren zu erkennen.

Instrument: SWOT-Analyse

4 Das grosse Bild vor Augen – kleine Schritte tun

Entwicklungen sind im Detail oft kompliziert und langsam. Von daher ist es wichtig, dass alle Beteiligten immer wieder das eigentliche Ziel vor Augen haben. Die Entwicklungsschritte dürfen und müssen dann so klein sein, dass sie überblick-, plan- und kontrollierbar sind.

Instrumente: Visionen formulieren, Prozessmanagement mit Boxenstopps

5 Das Leib-Prinzip

Ein Dorf ist ein vernetztes System. Wie ein menschlicher Leib besteht es aus unterschiedlichen Gliedern (Teilsysteme/Organisationen), Knochen (Infrastruktur), Nerven (Beziehungen), Haut (Umwelt), Blut (Wirtschaft), Stoffwechsel (Energie/Entsorgung), dem Kopf (Politik/Verwaltung) und einem Herz (Wer-te). Sobald diese einzelnen Teile zusammenarbeiten, eröffnen sich ungeahnte Möglichkeiten, die aber manchmal aus Gedankenlosigkeit oder Zeitmangel nicht genutzt werden.

Instrumente: Dorf-Website, Vernetzungen, gemeinsame Projekte, Feste

6 Kreisläufe schliessen

Offene Kreisläufe führen früher oder später zu einer Erschöpfung der Ressourcen. Für einen geschlossenen Kreislauf aber gilt: Was ich hineingebe, bekomme ich früher oder später wieder zurück. Es ist deshalb wichtig, dass, so weit es Sinn macht und möglich ist, Kreisläufe vor Ort geschlossen werden. Dazu gehören Beziehungs-, Wirtschafts- und ökologische Kreisläufe.

Instrument: Kreislauf-Analyse

7 Das Prinzip der Nähe

Die Mobilität hat es möglich gemacht, weite Wege zurückzulegen, um genau das zu bekommen, was man will. Dies führt einerseits zu aufgeblähten Strukturen (Einkaufszentren im Grünen) und zerreist andererseits die feinen lokalen Netze. Wer noch nicht oder nicht mehr mobil ist, bleibt auf der Strecke. Nähe schafft Lebensqualität für alle, die darauf angewiesen sind, stärkt die Beziehungsnetze und führt zu optimalen Grössen.

Instrument: Bewusstseinsprozess «Lebensqualität durch Nähe»

1 Im Netzwerk für Wertorientierte Dorf-, Regional- und Stadtentwicklung (WDRS) sind politische Amtsträger, Fachpersonen, kirchlich Engagierte und weitere Interessierte zusammengeschlossen, die über ihre Erfahrungen mit wertorientierten Entwicklungen austauschen. Das Institut INSIST bietet Einführungskurse für Kirchen und politische Gremien an und fördert wertorientierte Prozesse vor Ort.

Die Werte der Werteorientierung

Hanspeter Schmutz **Wenn wir eine politische Gemeinde nach Werten ausrichten wollen, um welche Werte soll es dann gehen? Und was wäre, wenn diese Werte die Entwicklung der Gemeinde bestimmen würden?**

Nach Werten zu fragen, ist vorerst mühsam, weil die Antwort nicht immer auf der Hand liegt und ihre politische Umsetzung Knochenarbeit bedeutet. Trotzdem lohnt sich die Anstrengung: Werte geben den Rahmen für eine werteorientierte Dorf-, Regional- und Stadtentwicklung (WDRS).

Wie Wertesysteme entstehen

Vorerst müssen wir klären, was überhaupt ein Wert ist. Wenn wir abwägen, welches Verhalten besser ist als ein anderes, haben wir uns bereits – bewusst oder unbewusst – an einem Wertemassstab orientiert. Menschliches Verhalten ist immer mit Werten verbunden. Durch Erfahrung und Beobachtung wird deutlich, welche Werte im persönlichen und im gesellschaftlichen Leben zu erwünschten Resultaten führen.

Wertesettings¹ sind das Resultat einer solchen Analyse: Sie sind übergeordnete Merkmale gelingenden Lebens und bezeichnen das Gute, das wir dem Schlechten vorziehen. Im Prinzip hat jeder Mensch ein Wertesystem, mit dem er entscheidet, was gut und was schlecht für ihn ist. Sobald ein zweiter Mensch dazukommt, müssen die Wertesysteme so weit in Übereinstimmung gebracht werden, dass ein Zusammenleben möglich wird.

Aus diesem Einigungsprozess haben sich – rein menschlich gesehen – die Wertesysteme grösserer Wertegemeinschaften entwickelt. Für deren Mitglieder ist meist unausgesprochen klar, was richtig und was falsch ist. In unserer bis vor kurzem christlich² geprägten Gesellschaft gab es dementsprechend zumindest im breiten Volk kaum grössere Wertediskussionen. Das Wertesystem war an kirchlichen und biblischen Vorgaben orientiert. Die Werte verstanden sich von selbst, auch wenn sie nicht immer eingehalten wurden.

Nach der Aufklärung wurden diese Werte nicht mehr einfach geglaubt, sie mussten auch dem Verstand einleuchten. Gleichzeitig übernahm zunehmend der Staat ihre Durchsetzung, wenn nötig auch gegen die Kirche. In unserer heutigen direkten Demokratie ist es letztlich das Volk, das über Grundwerte und ihre Umsetzung entscheidet.

Das ging gut, solange im Volk wenigstens in Grundfragen ein (im Ursprung stark christlich geprägter) Wertekonsens bestand. In der Postmoderne der 1970er-Jahre wurde dann aber fast alles, was bisher gegolten hatte, grundsätzlich hinterfragt und manchmal völlig neu definiert, frei nach dem individualistischen Motto «Gut ist, was für mich stimmt». Das mag im privaten Bereich lebbar sein. In der politischen Wirklichkeit hat sich gezeigt, dass mit einer Horde von Individualisten und isolierten

Wertegemeinschaften mit zum Teil «fremden» Vorstellungen kein Staat zu machen ist.

Das Aushandeln von Werten ist deshalb heute eine wichtige Voraussetzung für ein gelingendes Zusammenleben. Welche Werte aber fördern die Gemeinschaft und bauen sie auf? Politik ist in einer (direkten) Demokratie nur dann möglich, wenn Menschen ihre persönlichen Interessen zumindest in Teilbereichen zugunsten des grösseren Ganzen zurückstellen.

Göttliche Grundwerte

In diesem Zusammenhang erhält das biblisch-christliche Werteset eine überraschende Aktualität. Dieses Wertesystem kennt nicht nur eine lange Geschichte der mehr oder weniger gelungenen Umsetzung³, es überzeugt bei näherem Hinsehen auch mit seinem ganzheitlichen, menschenfreundlichen und gemeinschaftsbezogenen Ansatz. Vielleicht liegt das ja an der göttlichen Herkunft. Die jüdisch-christliche Ethik ist nämlich nicht einfach das Resultat menschlicher Verhandlungen. Sie ist eng verknüpft mit Gott, seinem Wesen und dem, was er seinen Geschöpfen mit auf den Weg gegeben hat. Wir können Gott – dank der biblischen Überlieferung – in seinem Handeln ein Stück weit beobachten und daraus schliessen, was aus seiner Sicht gut oder schlecht ist; immer wieder hat er seine Werte auch sehr direkt formuliert. Wir sind «nach seinem Bild»⁴ geschaffen und sollen «in sein Bild»⁵ verwandelt werden. Offensichtlich geht es uns nur dann wirklich gut, wenn wir uns an Gottes Vorbild orientieren. Was aber sagt uns die Bibel über das Handeln Gottes und das Zusammenleben von Menschen? Welche Werte stehen dabei im Vordergrund?

Ein erster Wert ist das *Leben* an sich (Abb. 1). Damit beginnt unsere Geschichte mit Gott: er ruft uns ins Leben⁶. Wir sind geschaffen als Mann und Frau⁷. Obwohl anders, sind beide gleichermassen ein Geschöpf Gottes. Gott kombiniert in seinem Werk also Verschiedenheit mit *Gleichheit*.



Gott gibt seinem Geschöpf die Möglichkeit, sich zu entscheiden; er verleiht ihm ein gewisses Mass an *Freiheit*. Der Mensch benutzt diese Möglichkeiten, um seine Umgebung zu benennen und zu gestalten, er wird kreativ. Gleichzeitig setzt Gott aber auch Grenzen⁸. Die Distanz zu Gott muss bestehen bleiben.

Gott bleibt Gott, er ist in seiner Identität unantastbar. Er zeigt so u.a. seine *Wahrheit*. Wenn der Mensch versucht, diese Grenze zu überschreiten, scheitert er an dieser Wahrheit Gottes.

Dann spricht Gott Recht: das falsche Handeln führt in letzter Konsequenz weg vom Leben und damit in den Tod⁹. Gott zeigt mit diesem konsequenten Handeln seine *Gerechtigkeit*.

Gleichzeitig bietet er dem Menschen aber ein neues Bündnis an, das auf Treue (und in diesem Sinne wieder auf Wahrheit) beruht. Vorerst mag dieser Bund den Geschmack einer Strafe haben¹⁰, er führt in der Folge zu einem neuen Beginn¹¹. Im Verlaufe der Zeit wird es immer deutlicher: Dieser Bund ist ein Ausdruck von Gottes *Liebe*. Gott hält auch unter schwierigsten Umständen und nach grossen Enttäuschungen daran fest; seine Bundestreue wird ihn im Verlauf der Geschichte zum Äussersten treiben. Gott ist nicht nur in sich selbst *Gemeinschaft*, er sucht auch unerschütterlich die Gemeinschaft mit seinen Geschöpfen – bis heute.

Aus dem Handeln Gottes im Schöpfungsgeschehen lassen sich so sieben Grundwerte (und einige Nebenwerte) ableiten: Leben und Freiheit, Liebe und Gerechtigkeit, Wahrheit und Gleichheit. Zentral ist dabei die Gemeinschaft. Auf sie zielen alle übrigen Werte. Der dazugehörige Begriff «Shalom» meint nicht nur «Frieden», sondern die dreifache Gemeinschaft zwischen Mensch und Gott, unter den Menschen sowie zwischen dem Menschen und der übrigen Schöpfung¹². Diese «Ökologie»¹⁵ hat Gott geschaffen, für deren Rettung hat er sich bis zum Letzten eingesetzt, und dieses Ganze wird er in der Zukunft wieder herstellen¹⁴.

Diese Vision definiert die Eckpunkte einer werteorientierten Politik. Dabei geht es nicht darum, die Welt zu retten. Das können wir Menschen getrost Jesus Christus überlassen. Er hat dies bereits getan und stellt seine (Er-)Lösung allen zur Verfügung, die sich darauf einlassen wollen. Wir sind aber dazu aufgerufen, die Gesellschaft nun in seinem Sinne zu gestalten.

Umsetzungen in der Bibel

Gott hat an verschiedenen Stellen deutlich gemacht, wie diese Vision politisch und persönlich umgesetzt werden kann.

Im ersten Bund, dem so genannten «Alten Testament» (AT), steht als Bundesdokument die Sammlung der Zehn Gebote im Vordergrund¹⁵. Politisch besonders brisant sind die Regelungen rund um das «Gnadenjahr des Herrn». Nach 49 Jahren bekommen in diesem Gesellschaftsentwurf alle wieder dieselben Startchancen¹⁶. Aufschlussreich sind auch die verschiedenen Visionen der wieder

WDRS-Wertfelder	Grundwert	dazugehörige Werte	Gegenwerte/ -tendenzen
	Gemeinschaft	Versöhnung Mitbeteiligung Solidarität/ Hilfsbereitschaft Frieden Selbstbeschränkung Vernetzung Einheit	Unversöhnlichkeit Macht Egoismus Streit Ausnützung Vereinzlung Zersplitterung
	Wahrheit	Offenheit Transparenz Treue/Zuverlässigkeit Glauben/Vertrauen Ehrlichkeit Glaubwürdigkeit Unbestechlichkeit	Unnahbarkeit Undurchsichtigkeit Unzuverlässigkeit Misstrauen Betrug Heuchelei Korruption
	Liebe	Wertschätzung Respekt Sorgfalt Rücksicht/Toleranz Freundlichkeit Ermutigung Geduld	Verachtung Respektlosigkeit Unsorgfalt Rücksichtslosigkeit Unfreundlichkeit Entmutigung Ungeduld
	Gerechtigkeit	gerechte Verteilung ausgleichende Gerechtigkeit wiederherstellende Gerechtigkeit Rechtllichkeit Gleichberechtigung ökologische Gerechtigkeit	Bevorzugung Benachteiligung Schadlosigkeit Rechtlosigkeit Ungleichbehandlung Ausbeutung
	Gleichheit	Chancengleichheit Gleichwertigkeit gleiche Verpflichtung	Chancenlosigkeit Wertlosigkeit Rückzug
	Freiheit	Privatsphäre Ungebundenheit Verantwortung Entscheidungsmöglichkeit Entscheidungskompetenz	Öffentlichkeit Festlegung Gleichgültigkeit Zwang Unkenntnis
	Lebensqualität	Gesundheit Entfaltungsmöglichkeit Kreativität Nachhaltigkeit Verschiedenheit Sicherheit/Schutz	Krankheit Einschränkung Gleichschaltung Kurzfristigkeit Einheitlichkeit Unsicherheit

hergestellten Nation, die dem entführten Volk Israel vor Augen gestellt werden. Der Prophet Jesaja¹⁷ zeichnet ein von Gerechtigkeit geprägtes fruchtbares und bewaldetes Land. Die Gerechtigkeit bewirkt ein friedliches Zusammenleben (Shalom) sowie langfristige Ruhe und Sicherheit. Die Bewohner haben sichere Behausungen und sorgenfreie Ruheplätze.

Im Neuen Testament (NT) fasst Jesus sein «Programm» in den Antrittsreden¹⁸ und ausführlicher in der Bergpredigt¹⁹ zusammen. Während im AT ein Volk (und damit die «Volkswirtschaft») im Blick ist, wendet sich der neue Bund mehr an Einzelne und an Gruppen von Menschen: es geht um die Jünger Jesu und später die christliche Gemeinde (und damit stärker um die «Betriebswirtschaft»). Hier werden persönliche Werte vorgestellt, die das Zusammenleben fördern. So etwa die Feindesliebe, Gewaltlosigkeit, Grosszügigkeit und Barmherzigkeit. Grundregel ist dabei der biblische «kategorische Imperativ»: «Wie ihr von den Leuten behandelt werden wollt, ebenso behandelt auch ihr sie²⁰.» In der Bergpredigt wird deutlich, dass von Christen ein besonderes Mass an Sozialkompetenz erwartet wird, als Beispiel und Ansporn für andere. Die Briefe (und gewisse Diskussionen von Jesus mit seinen Jüngern) machen aber deutlich, dass auch unter Christen zwischenmenschliche Konflikte an der Tagesordnung sind. Paulus und die andern Brief-Autoren zeigen deshalb, wie eine christliche Konfliktbewältigung aussehen könnte.

In der Offenbarung kommen dann wieder die grösseren Zusammenhänge in den Blick. Das positive Bild zeigt sich in einem Reich des Friedens, das 1000 Jahre dauert und unter der persönlichen Leitung von Jesus Christus steht²¹. Die ideale Stadt, das neue Jerusalem, steht im Zeichen der nun wieder hergestellten Gemeinschaft zwischen Gott und Mensch; die menschlichen Grundbedürfnisse werden im Überfluss befriedigt, es herrscht ein Klima von Wertschätzung, und die Architektur ist geprägt von reicher Ästhetik²².

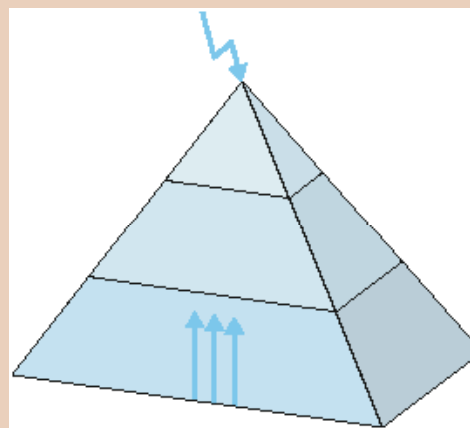
Die Wertepyramide

Zurück zu den erwähnten christlichen Grundwerten. Sie werden – im Unterschied zu rein menschlichen (und damit veränderbaren) Abmachungen – von «oben nach unten» (top-down) vermittelt²³. Sie sind dem Menschen zugesprochen und damit für alle Zeit und unerschütterlich begründet. Sie stiften die Gemeinschaft (den Bund) zwischen Gott und Mensch. Diese neue Dimension ist durch den Glauben – die Öffnung für das göttliche Wirken – erschliessbar. Sie wird so zu einer Quelle für – aus göttlicher Sicht – unerschöpfliche Ressourcen und für tägliche Inspiration (auch) für die politische Arbeit. Die sieben Grundwerte werden dadurch Teil einer *Wertepyramide* (Abb. 2). Auch Menschen, die diese Dimension (noch) nicht in ihr Leben einbeziehen, haben durch das Schöpfungsgeschehen zumindest eine Ahnung von diesen Zusammenhängen²⁴ und sind mit einer Grundportion an Lebenskraft ausgerüstet²⁵. Das macht sie zu möglichen Partnern für eine wertorientierte Politik.

WERTE

Abb. 2

Vermittlung: top-down x Diskussion: bottom-up



In einer Demokratie ist es weder möglich noch erwünscht, Werte von oben nach unten andern aufzuzwingen. Wichtig ist deshalb die Wertediskussion «von unten nach oben» (bottom up), in der ausgehandelt wird, nach welchen Werten eine Gemeinschaft gestaltet werden soll. Obwohl christliche Werte absolut gültig sind, können sie nicht aufgezwungen, sondern «nur» überzeugend in die Diskussion eingebracht werden (Abb. 2).

Die sechs flankierenden Grundwerte sind über den zentralen Wert «Gemeinschaft» miteinander verbunden. Sie stehen in der Anwendung oft in Spannung zueinander. Wie die Spannung gelöst wird, ist eine Frage der Werteabwägung und der Wertediskussion. Grundwerte, die in der Abbildung zu einem Paar zusammengefasst sind, sind enger aufeinander bezogen. Wahrheit ohne Liebe ist unbarmherzig, Liebe ohne Wahrheit unehrlich. Die sieben Grundwerte eröffnen zudem Wertefelder mit je ca. sieben Nebenwerten (Kasten «WDRS-Wertefelder»). Der zentrale Grundwert «Gemeinschaft» z.B. ist nur möglich, wenn Werte wie Versöhnung, Solidarität und Selbstbeschränkung gelebt werden.

Vom Wert über die Kultur zur Strategie

Innerhalb der Pyramide können verschiedene Ebenen unterschieden werden (Abb. 3).

Die Spitze der Pyramide berührt das Unsichtbare – die Wertevermittlung durch Gott –, hier angetönt durch einen Blitz.

1 In diesem Beitrag wird als Beispiel das Wertesetting des Instituts INSIST vorgestellt; weitere Beispiele finden sich im Kasten «9 Lebenswerte/ 10 evangelische Grundwerte».

2 Die abendländische Kultur wurde u.a. auch vom Humanismus geprägt; dieser Aspekt wird in diesem Beitrag nicht vertieft behandelt.

3 Dass es das Volk Israel bis heute gibt, ist u.a. Ausdruck seiner starken, von Gott gegebenen Werte.

4 1 Mose 1,26.27

5 2 Kor 3,18

6 1 Mose 1,27

7 dito

8 1 Mose 2,16.17

9 1 Mose 2,17 und Röm 6,23

10 Gemeint ist die Vertreibung aus dem Paradies (1 Mose 3,14-19).

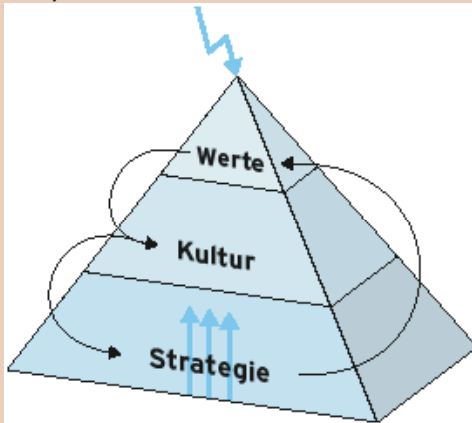
11 1 Mose 9, 1-17

12 Jes 11,1-9

WDRS-Wertepyramide

3 Ebenen / Feedback

Abb. 3



Das oberste Feld repräsentiert die übergeordnete Ebene der *Werte*; sie nähren sich aus der Spiritualität und ergeben Sinn. Diese Werte sind zugesprochen. Sie gelten auch dann noch, wenn sie in Frage gestellt oder nicht praktiziert werden.

Darunter und davon abgeleitet befindet sich die Ebene der politischen *Kultur*. Hier geht es um die praktische Anwendung im zwischenmenschlichen Leben (und gegenüber der Natur).

Zuunterst finden wir die Ebene der *Strategie*. Angesprochen sind Vorgehensweisen, Finanzen, Forschung, technische Hilfsmittel, Rahmenbedingungen und natürliche Gegebenheiten. Sie können die Werteorientierung fördern oder hindern.

Die Unterscheidung der Ebenen ist nötig, um falsche Gewichtungen zu verhindern. Es gilt, die verschiedenen Ebenen von oben nach unten in Übereinstimmung zu bringen. Werte sollen nicht nur gepredigt, sondern auch zwischenmenschlich gelebt (Kultur) und in politischen Strategien zum Tragen kommen. Der Grundwert «Wahrheit» soll in der politischen Kultur als «Offenheit» gelebt werden und auf der strategischen Ebene zum «Öffentlichkeitsprinzip»²⁶ führen. Wenn z.B. die Finanzen auf der obersten Ebene angesiedelt werden, ist ihnen alles andere untergeordnet; das Dorf ist dann nicht mehr primär ein Lebensraum von Menschen, sondern ein Wirtschaftsraum mit Wirtschaftssubjekten. Die unterste Ebene ist die Basis der Pyramide. Das macht deutlich, dass ohne

9 Lebenswerte

(HPS) Pfarrer Alfred Aepli hat für die EVP 9 Werte vorgeschlagen, die auf den christlichen Grundhaltungen Glaube (1-3), Liebe (4-6) und Hoffnung (7-9) beruhen:

- 1 **Glaubwürdigkeit:** Ich sage, was ich tue und ich tue, was ich sage.
- 2 **Verantwortung:** Ich nehme mein Leben in die Hand. Ich schaue zu meinen Mitmenschen.
- 3 **Selbstbeschränkung:** Ich weiss um meine Grenzen und nehme Rücksicht auf andere.
- 4 **Wertschätzung:** Ich schätze jeden Menschen mit seinen Stärken und Schwächen.
- 5 **Gerechtigkeit:** Ich setze mich für das Recht meiner Mitmenschen ein.
- 6 **Solidarität:** Ich mache das Anliegen anderer zu meinem Anliegen.
- 7 **Nachhaltigkeit:** Ich erhalte die Umwelt für die Generationen nach mir.
- 8 **Zielorientierung:** Ich weiss, was ich will.
- 9 **Frieden:** Ich suche die Versöhnung mit Gott, mit mir, mit meinen Mitmenschen.

www.lebenswerte.ch

10 evangelische Grundwerte

Der Schweizerische Evangelische Kirchenbund proklamiert in einer lesenswerten Schrift die folgenden zehn Grundwerte:

Gerechtigkeit - Freiheit - Verantwortung - Nachhaltigkeit -
Gemeinschaft - Empowerment (Ermächtigung) - Beteiligung
- Solidarität - Frieden - Versöhnung.

Quelle: Stückelberger, Christoph und Mathwig, Frank. «Grundwerte aus evangelischer Sicht.» Bern, SEK/Verlag Institut für Theologie und Ethik, 2007. Broschüre, 73 Seiten. CHF 12.-. ISBN 3-7229-6022-3 (oder Gratis-Download über www.sek.ch).

Strategien und das Berücksichtigen von Rahmenbedingungen eine werteorientierte Politik zum Scheitern verurteilt ist. Mit einem bewussten Feedback-Kreislauf wird es möglich, eine werteorientierte Politik im Verlaufe der Zeit zu optimieren (Abb. 3).

Was bedeuten diese Werte für die Gemeindeentwicklung? Das WDRS-Wertesetting führt nicht auf direktem Wege zu politischen Entscheidungen. Aber es gibt einen Rahmen, der es möglich macht, politische Entscheide zu hinterfragen und werteorientiert auszurichten²⁷.

13 Mit «Ökologie» ist laut Duden u.a. «der ungestörte Haushalt der Natur» gemeint.

14 Die Schöpfungstheologie, Erlösungstheologie und die Theologie von den letzten Dingen haben deshalb direkten Einfluss auf das politische Geschehen und unsere Einstellung zur Politik.

15 In den 10 Geboten (5 Mose 5,6ff.) geht es um Werte wie die Beziehung zu Gott (Treue, kein Götzendienst und kein Missbrauch Gottes), zum Sabbat (Relativität der Arbeit), zu den Eltern (Wertschätzung), zum Leben (Schutz des Lebens), zur Ehe (Treue), zum Besitz (kein Diebstahl) und zum Nächsten (Ehrlichkeit, keine Habgier).

16 Hier geht es um Werte wie Lebensqualität durch wieder gewonnene Freiheit, Gleichheit als Ausdruck der Gerechtigkeit, und es wird eine friedensvolle Gemeinschaft im Zeichen von Liebe und Wahrheit ausgerufen (3 Mose 25; 5 Mose 15).

17 Jes 32,15-18

18 am deutlichsten in Lk 4,17ff.

19 z.B. Lk 6,20ff.

20 Lk 6,31

21 Offb 20,4.6

22 Offb 22,1-5

23 Moses steigt auf den Berg Sinai und bekommt dort die 10 Gebote ausgehändigt; anschliessend steigt er hinunter ins Tal, um sie dem Volk beizubringen.

24 Röm 1,19.20

25 1 Mose 2,7

26 Politische Dokumente sind im Grundsatz öffentlich zugänglich.

27 Überarbeitung eines Beitrages aus den (vergriffenen) «Bausteinen» 3/05; die «Bausteine» 3/05 zeigen die Umsetzung christlicher Werte in der werteorientierten Dorf-, Regional- und Stadtentwicklung (WDRS). Sie stehen auf unserer Website zum Download bereit: www.dorfentwicklung.ch

Beispiele, Links und WDRS Tools

Steinbach (A)

Die Vision von Karl Sieghartsleitner

Zurück zum Menschen - die Überwindung des Unbehagens heute

(HPS) Karl Sieghartsleitner, der Bürgermeister von Steinbach, schrieb diese Vision über «sein Dorf» Steinbach auf, nachdem ihm in einer Grenzsituation – einem Autounfall auf der Autobahn in der entvölkerten Poebene – bewusst geworden war, dass es so wie bisher nicht weitergehen konnte.

«Die Zeit der Mutlosigkeit und Inaktivität ist vorbei. Selbstbewusste Bürger nehmen die Gestaltung der Gemeinde in die Hand. Jugendliche erkennen den Wert des bodenständigen Kulturgutes und den Sinn der Dorfgemeinschaft. Alte Menschen freuen sich, dass sie gehört werden und ihre Lebenserfahrungen einen hohen Stellenwert bekommen. Gewerbetreibende werden von der Bevölkerung durch Einkäufen im eigenen Ort zum Verbleib ermutigt. Die Zukunftschance des Gewerbes ist gesichert. Landwirte besinnen sich auf ihre altbewährten bäuerlichen Fähigkeiten. Sie produzieren, entsprechend den Regelkreisen der Natur, gesunde Lebensmittel und übernehmen die Aufgabe als Landschaftspfleger und -schützer. Die Führungskräfte der Gemeinde haben eine neue Aufgabe in der Koordination der Aktivitäten und leben in dem Gefühl, Mitarbeiter zu haben, die hinter ihnen stehen und die selben Ziele verfolgen. Gruppenegoismen und Parteienstreit gehören der Vergangenheit an. Die im Volk verankerten christlichen Grundwerte haben wieder ihren Stellenwert, die Bürger erkennen die Wichtigkeit der geistigen Auseinandersetzung mit Grundwerten. Die Fähigkeiten und Kenntnisse des Gemeindepfarrers werden von den Bürgern benötigt. Sekten haben wenig Chance auf Gehör. Wie bunte, leuchtende Blumen entstehen Aktivitäten, Arbeitskreise und Gruppen, die, einer natürlichen Wiese gleich, die Gemeinschaft bilden und formen. Mut, Hoffnung und Sinnerfüllung zeugen von einer neuen Lebensqualität in der Gemeinde.»

Grundwerte einer neuen politischen Kultur

(HPS) Die folgenden Regeln sind für den Gemeinderat von Steinbach verbindlich. Sie dienen als Leitlinien beim Beurteilen von politischen Entscheidungen, der Begleitung von Projekten und im Umgang miteinander. In Klammer sind vom Autoren jeweils die zugrunde liegenden Werte angefügt.

1. Betroffene haben an der gemeinsamen Zielfindung mitgewirkt (Mitbeteiligung).

2. Jeder/jede Beteiligte gibt sein/ihr Bestes zur Zielerreichung (Qualität).
3. Informationen sind für alle gleich zugänglich (Transparenz).
4. Rücksichtvoller Umgang miteinander (Rücksicht).
5. Toleranz üben (Toleranz).
6. Gleichberechtigung für alle Teilnehmenden (Wertschätzung).
7. Erfolg gemeinsam teilen (Mitbeteiligung).
8. Ideen jenen Personen zuteilen, von denen sie eingebracht wurden (Wertschätzung, Innovation).
9. Aufgaben auf viele verteilen (Mitbeteiligung).
10. Hilfe zur Lösung von Aufgaben anbieten (Innovation/Mitbeteiligung).
11. Offenheit bewusst einüben (Transparenz).
12. Anderen Lob aussprechen (Wertschätzung).

Ergänzende WDRS-Tools

WDRS-Werte-Tisch

Das Tool eignet sich zum Sensibilisieren für Wertefragen oder für die Entwicklung eines Leitbildes. Dabei vertreten kompetente und engagierte Personen je einen Bereich und bringen die Interessen dieses Bereiches anhand des gerade diskutierten Wertes ein.

WDRS-Vernetzungstool

Das Tool eignet sich für die systemische Konkretisierung einer SWOT-Analyse.

Anhand eines menschlichen Körpers (siehe Leib-Prinzip) werden die verschiedenen Vernetzungen in einer Gemeinde dargestellt. Mit der spielerischen oder gezielten Kombination von Teilsystemen können der Grad der Vernetzung, die Qualität der Beziehungen und die Konfliktrisiken thematisiert werden.

Links

Schlierbach (A)

SPES-Zukunftsakademie: www.spes.co.at

Wilten TG

Wilten: www.wilten.ch (dort insbesondere: «Leitbild» und «Lebensqualität durch Nähe»)

Oberdiessbach BE

Verein «Zäme für Oberdiessbach»: www.zaeme-fuer-oberdiessbach.ch (dort die vorgesehenen oder realisierten Projekte «Einkaufsgutscheine», «Leihgrosseltern», «Dorfplatz», «Sehenswürdigkeiten», «Mehrgenerationen-Spielplatz» u.a.)

Literatur zum Thema

Baaske, Wolfgang E., Millendorfer Johann. «Aufbruch zum Leben. Wirtschaft, Mensch und Sinn im 21. Jahrhundert.» Linz, Universitätsverlag Rudolf Trauner, 2002. ISBN 3-85487-396-4

Held, Thom. «Berührt vom Ort die Welt erobern. Neunzehn Porträts zeichnen vor: mit dem Terroir-Prinzip zu neuen Impulsen in Gesellschafts-, Wirtschafts- und Alltagsfragen.» Zürich, Helden GmbH Zu Mensch und Ort, 2006. ISBN 3-905748-03-7

Moser Robert, Sieghartsleitner Karl, Lichtenwörther Hans. «Miteinander Bürger gewinnen. Leitfaden für Bürgeraktivitäten und Projekte.» Wien, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2008. ISBN 978-3-214-00368-5

Das Angebot des Instituts INSIST

Das Institut INSIST bietet im Rahmen seines WDRS-Programmes primär Beratung in der Initiierung von werteorientierten Gemeindeentwicklungen an. Es vermittelt Moderatoren für den Prozess und bietet in Absprache mit der Moderation und dem Auftraggeber eine Qualitätssicherung bei der Werteorientierung an. Ein thematisches Facebook-Netzwerk fördert den Gedankenaustausch zwischen den Akteuren der werteorientierten Gemeindeentwicklung (nähere Infos: info@insist.ch).

In Ergänzung zum WDRS-Programm gibt das Institut die Vierteljahres-Zeitschrift «Magazin INSIST» heraus. Sie sensibilisiert für die grösseren Zusammenhänge der Werteorientierung (für Probenummern und Abos siehe: www.insist.ch).

Schliesslich bietet das Institut Seminare und Studienreisen an, meist in Zusammenarbeit mit andern Veranstaltern (siehe: www.insist.ch).