



Bundesministerium
für Verkehr, Bau
und Stadtentwicklung

Zukunft und Selbstbehauptung strukturschwacher Regionen – Wie lässt sich ein Dorf gemeinschaftlich aktivieren?

Erfahrungen und Hinweise aus dem „Modellprojekt Zinzow“



Ein Leitfaden

Diese Broschüre bedient sich geschlechtsneutraler Formulierungen, aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde jedoch auf eine durchgehende Verwendung verzichtet. Mit Ausnahme einzelner Passagen bezieht der Text sich auf Frauen und Männer gleichermaßen.

Einleitung

Zielstellung des Leitfadens

Der demographische Wandel und die daraus folgenden sozialen Veränderungen sind eine wachsende Herausforderung insbesondere in strukturschwachen ländlichen Regionen. Lebensmittelladen, Sparkasse und Post sind geschlossen, brauchbare Angebote des öffentlichen Personennahverkehrs in die nächsten größeren Städte eher ein Glücksfall als die Regel. Es fehlen junge Familien, und damit auch das Kindergeschrei auf den Straßen. Wer noch nicht in Rente ist, muss auf einem prekären Arbeitsmarkt oft unter Qualifikation um meist weit entfernte Arbeitsstellen konkurrieren. Und ein Leben nach den Regelsätzen von ALG I/II bleibt auch dann trostlos, wenn ein eigenes Stück Land etwas Subsistenzwirtschaft ermöglicht.

Mancherorts, insbesondere in kleinen Dörfern ohne eigene Verwaltungsstruktur, macht sich das Gefühl breit, „abgehängt“ zu sein: Nicht nur von der globalisierten Welt, sondern von sozialer und kultureller Teilhabe überhaupt. Diese Wahrnehmung erzwungener Chancenlosigkeit kann fatale Folgen haben: Mutlosigkeit und fehlende Initiative wirken oft auch für diejenigen unüberwindbar, die gerne auf dem Land leben.

Dabei gibt es vielerorts Möglichkeiten für eine soziale Vitalisierung: Sie liegen bei den Menschen, den ländlichen Traditionen und der Natur. Oft braucht es aber einen Anstoß oder gezielte Begleitung von außen, um einen Wechsel der Perspektive einzuleiten, diese Potentiale und Qualitäten zu erkennen und zu wecken. Damit lassen sich neue gemeinschaftsorientierte Interessen und Aktivitäten, auch zielgerichtete Projekte und Infrastrukturen eröffnen, im besten Fall sogar nachhaltige Veränderungen zur sozialen und wirtschaftlichen Selbstbehauptung: Zukunft auf dem Dorf kann es geben.

Der vorliegende Leitfaden basiert auf Erfahrungen, die bei dem Forschungsprojekt „Untersuchung der Zukunftsfähigkeit und Selbstbehauptung strukturschwacher Regionen durch Identifikation gemeinsamer Interessen und Organisationsstrukturen am Beispiel des Ortsteils Zinzow im Landkreis Ostvorpommern“ gesammelt werden konnten.

Dieses Modellprojekt wurde vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Referat Modellprojekte in den neuen Bundesländern) beauftragt und von der iq consult gmbh von Mai bis Oktober 2009 durchgeführt.

Jedes Dorf, das hat sich auch in Zinzow gezeigt, ist geprägt durch ganz eigene Strukturen. Deshalb kann dieser Leitfaden kein „Kochrezept“ sein, wie andernorts unter jeden Bedingungen ein gleich gutes Ergebnis zu erzielen ist.



Vielmehr werden Anregungen gegeben, wie von außen kommend ortsspezifische Qualitäten und Potentiale ermittelt, Methoden zur Aktivierung eingesetzt und Teilhabe erreicht werden kann, wenn in einem Ort vergleichbarer Größenordnung keine allein ausreichenden, inneren Kräfte für die Einleitung sozialer Revitalisierung vorhanden zu sein scheinen.

Kurzbericht: Modellprojekt Zinzow

In Zinzow ist der demographische Wandel massiv spürbar geworden. Bei einer Gesamtbevölkerung von 133 Personen fehlen Frauen in der Altersgruppe zwischen 20 und 40 Jahren fast völlig (zwei gegenüber 16 Männern), sind 53 Personen über 50 Jahre alt. 17 Jugendliche von 11-20 Jahren gehen noch zur Schule, sind in oder suchen eine Ausbildung, meist außerhalb – von der die wenigsten in den Ort zurückkehren. Gerade einmal fünf Kinder bis zu zehn Jahren leben im Dorf.



Der Anteil der ALG-Empfänger ist relativ gering, weil es viele Rentner gibt. Beschäftigung findet sich außerhalb, meist in größerer Entfernung und unter Niveau der Berufsqualifizierung, die in Zinzow erstaunlich vielfältig ist. Einzige Arbeitgeber vor Ort sind eine Agrargenossenschaft (Feldbau/Rinderzucht), die derzeit knappe zehn Arbeitsplätze bietet, sowie das Schlossgut samt Brennerei. Fast alle Bürger besitzen ein kleineres Stück Privatland, auf dem sie nebenbei wirtschaften.

Zinzow ist ein Ortsteil der Gemeinde Boldekow, die nächsten Städte sind mit dem PKW nur mühsam, mit dem ÖPNV praktisch nicht zu erreichen. Schule, Kindergarten, Laden usw. wurden geschlossen, damit fehlen auch kommunikative Treffpunkte. Es gibt

ein kleines Gemeindehaus, das sporadisch für Bürgerversammlungen und Seniorentreffen der Volkssolidarität, gelegentlich auch noch für Aktivitäten Jugendlicher genutzt wird. Die freiwillige Feuerwehr, die „Line-Dance-Gruppe“, ein Fußballverein und das Dorffest, all dies aber in der einige Kilometer entfernten Gesamtgemeinde, waren zuletzt die einzigen sozialen Angebote. Der Ortsteil Zinzow drohte, weiter zu veröden.

In dieser Situation startete das extern gesteuerte Modellprojekt im Mai 2009. Es wurde von Beginn an u.a. vom Bürgermeister der Gesamtgemeinde und den beiden wichtigsten ansässigen Wirtschaftsunternehmen unterstützt. Ein Büro im Gemeindehaus wurde an zwei Tagen der Woche durch den Projektleiter besetzt. Schrittweise wurde die Situation erkundet. Die Bürger des Dorfes wurden in Interviews und zahlreichen persönlichen Gesprächen nach Defiziten, Interessen und Potentialen befragt. Dabei wurde von Anfang an verfolgt, die positive Selbstwahrnehmung und ein neues Gefühl für den Wert eigener Fähigkeiten und Qualitäten zu stärken, die Kommunikation im Dorf zu verbessern und Teilhabe zu organisieren: Schon bei der Auftaktveranstaltung erschienen im Gemeindehaus 63 Einwohner/innen, fast die Hälfte der Bevölkerung.

Hier wurden die Ergebnisse der Interviews und ein Aktionsplan präsentiert, zusammen mit Fotoporträts aus dem Dorf. Schon dies führte dazu, dass die Einwohner sich untereinander wieder stärker als Gemeinschaft empfanden und z.T. schon vor Jahren Zugezogene neue Ansätze zur Integration fanden. Die Bürger äußerten für das Modellprojekt primär soziale bzw. kommunikative Interessen und weniger wirtschaftliche Zielsetzungen. Die gemeinsame Herstellung traditioneller Produkte wurde als Mittel für beides erkannt: Als Anlass für Gemein-

schaft und als Chance, für gemeinschaftliche Zwecke Einnahmen zu erwirtschaften. Ein Komitee wurde gebildet und mit der Organisation der weiteren Aktivitäten beauftragt.

Einige Personen aus dem Dorf übernahmen die Koordination von „Mini-Events“: So wurden bei einer „Tauschbörse“ die unterschiedlichen eigenen Produkte probiert und verglichen, bei einer „Marmeladenküche“ oder der Herstellung handgestrickter Wollwaren Gemeinschaft geübt. In einem Workshop wurde aus der Selbstwahrnehmung ein „Leitbild“ für die Dorfgemeinschaft entwickelt, zugleich als Grundlage einer „corporate identity“.

Schließlich entstand hieraus der Dorfgemeinschaftsverein „WIR ZINZOWER“ mit gemeinnützigem Zweck, schon bei der Gründung mit 21 Personen. Zum 3.10. 2009 organisierte der Verein die Abschlussveranstaltung des Modellprojektes unter einer selbst entwickelten Dachmarke als „Naschmarkt“ der Zinzower Produkte mit Kulturprogramm, Kuchenbuffet usw. Rund 300 Besucher fanden sich im Festzelt am Gemeindehaus ein. Fast alle gemeinschaftlichen Produkte wurden durch den Verein verkauft, wobei auch gleich eine „Alternativwährung“ („Der Zinzower“) zum Einsatz kam.

Als nächste Schritte überlegt der Verein, im Gemeindehaus regelmäßige Veranstaltungen und eine Dorfgemeinschaftsküche zu etablieren. Die Zinzower möchten Projekte zur Landschafts- und Dorfgestaltung organisieren, mit den Produkten des Dorfes auf Märkten in der Region auftreten und einen „Dorfladen“ aufbauen, der Waren des täglichen Bedarfs, aber auch soziale Angebote im Dorf sicherstellt. Die Marke könnte geschützt und auch für die überregionale Vermarktung genutzt werden. Im Gespräch ist sogar die Gründung einer kooperativen Firma, die für die Wirtschaftsunternehmen und die

Kleinproduzenten im Dorf eine Infrastruktur für die vorschriftsgemäße Schlachtung und Verarbeitung von Kleinvieh und das Gesamtmarketing unter der Dachmarke sichern soll. Das „Modell Zinzow“, so ist zu hoffen, könnte damit auch in der Region und auf Landesebene Resonanz finden.

Wie es nach der Initialphase durch das Modellprojekt in Zinzow weitergeht, ist durchaus offen. Es bestehen neben nutzbaren Potentialen auch Risiken: Durch fehlende Verbindlichkeit oder mangelnde Unterstützung, durch Überforderung der Personen oder organisatorische Misserfolge könnten die ausgelösten Initiativen auch wieder im Sand verlaufen.

Eines ist jedoch in jedem Fall in Zinzow geschehen: Wert und Möglichkeiten eigener Aktivitäten wurden erkannt, erstarrte Kommunikationsmuster aufgebrochen, neue soziale Kontakte initiiert.

Aus den in Zinzow gewonnenen Erfahrungen lassen sich für eine Übertragung auf andere Orte und Regionen Thesen und methodische Anregungen ableiten.

Exploration

Struktur des Dorfes und der Region

Erster Schritt ist die Ermittlung wesentlicher Voraussetzungen. Die Verwaltungsämter verfügen z.B. über Einwohnerlisten mit Alterspyramide und Geschlechtsverteilung, die einen ersten Aufschluss der Sozialstruktur



erlauben. Die Raum- bzw. wirtschaftsgeographische Lage und Verflechtung des Ortes (Naturraum, Verkehrsverbindungen, typische Erwerbszweige und nahe Wirtschaftszentren) lassen sich anhand von Kartenmaterial und im Internet recherchieren. Den besten Aufschluss zur Ortslage selbst, zur Bau- und Infrastruktur und den lokalen Eigentums- und Einkommensverhältnissen geben aufmerksame Beobachtung und erste Gespräche mit Kontaktpartnern vor Ort. Dabei können auch die wesentlichen Zielsetzungen der Initiative vermittelt und diskutiert werden.

Interessenlagen, Stakeholder und Promotoren

Wer hat bzw. welche Gruppen haben welche strukturellen oder wirtschaftlichen Interessen? Welche wirtschaftlichen Aktivitäten prägen das Dorf? Gibt es (schon) Kooperation oder (nur) Konkurrenz? Welche relevanten sozialen Gruppen prägen den Ort und sind damit als Beteiligte einzubeziehen? Wer hat erkennbar großes Interesse oder Leidensdruck, die sozio-kulturelle und/oder wirtschaftliche Lage zu verbessern? Und wer von diesen Personen hat im Ort positiven Einfluss und kann den Prozess wirkungsvoll zu unterstützen?

Promotoren und Stakeholder können z.B. politische Verantwortungsträger, Mitglieder bestehender Vereine, Repräsentanten eingessener Familien und sonstige „informelle“ Wortführer sozialer Gruppen oder ortsansässige Arbeitgeber werden. Solche Personen möglichst früh zu identifizieren und für die Unterstützung des Prozesses zu gewinnen, ist wesentlich – denn sie könnten sich auch als Gegner erweisen.

Insbesondere das Verhältnis „alteingesessener“ Familien untereinander, aber auch zwischen diesen und „Zugezogenen“ ist für diese Analyse interessant. Der Grad der bestehenden Isolation oder Integration innerhalb der Dorfgesellschaft, ungelöste bzw. schwelende Konflikte, die sozialen/kommunikativen Beziehungen oder auch handfeste wirtschaftliche Ziele einzelner Personen / Gruppen sind für Ausrichtung und Erfolgchancen des Prozesses wesentlich.

Interviews

Eine bewährte Methode zur fundierten Ermittlung von Wahrnehmungen, Interessenlagen und persönlichen Potentialen sind systematische Interviews. Diese sollten möglichst alle ermittelten Sozial- und Interessengruppen bzw. deren typische Vertreter einbeziehen. Die Auswahl kann z.B. anhand von Sozialdaten wie einer Alterspyramide etc. erfolgen, ebenso interessant ist jedoch das „Empfehlungsprinzip“, sich innerhalb der Dorfgemeinschaft „weiterreichen“ zu lassen, was zudem die Vertrauensbildung eröffnen kann.

Hilfreich zur Gesprächsführung wie zur Auswertung ist es, einen Leitfaden einzusetzen, der allen Beteiligten die gleichen relevanten Fragen stellt – direkt und indirekt. Gefragt werden kann z.B. nicht nur nach persönlichen Informationen wie Geburtsjahr und Familienstand, Ausbildung und Berufserfahrung, derzeitiger Beschäftigung, im Ort verbrachter Lebenszeit usw., sondern auch nach persönlichen Fähigkeiten, „Hobbys“, wahrgenommenen Defiziten, Interessen und Ideen, Bereitschaft zur Kooperation usw.

Eine offene Gesprächsführung („Erzählen lassen“) und über verschiedene Zugänge formulierte Fragen nach individuellen Aspekten können es den nach Bildungsstand und sozialem Milieu unterschiedlichen Gesprächspartnern ermöglichen, sich zu öffnen und ihre Wünsche und Frustrationen, aber auch ihre persönlichen Potentiale, Qualitäten und Motivationen darzustellen. Auch unterschiedliche Zielgruppen innerhalb einer Dorfbevölkerung lassen sich so identifizieren. Dabei sollte den Interviewten Zeit gegeben und echtes Interesse entgegen gebracht werden.

Der Grundstein für Vertrauen in den externen Moderator, das im weiteren Projektverlauf essentiell ist, kann damit gelegt werden. Die Auswertung sollte diese Aussa-

gen verallgemeinert, aber qualifiziert in einer Übersicht zusammenfassen.

Zusätzlich empfiehlt es sich, Fotoportraits zu erstellen, den Interviewten (gleich) zu zeigen und mit deren Einverständnis zur internen und externen Dokumentation einzusetzen: Wer sich selbst und andere ernst genommen (wieder)sieht, kann sich als aktives Individuum in einer Gemeinschaft verorten.

Stärken und Schwächen – „SWOT“-Analyse

Nach diesen ersten Prozessschritten sollte eine SWOT-Analyse erstellt werden. Hilfreich ist das klassische Schema: Vier Felder, in denen die ermittelten Aspekte nach „Strengths“ und „Weaknesses“ (Stärken und Schwächen) sowie „Opportunities“ und „Threats“ (Möglichkeiten und Risiken) analysiert und eingeordnet werden. Ableiten lässt sich hieraus z.B., welche Stärken zur Nutzung der Möglichkeiten oder zur Abwehr der Risiken eingesetzt werden können – oder welche Schwächen beseitigt werden sollten, um Chancen nutzen zu können. Stärken können z.B. im Dorf vorhandene Kenntnisse und besondere Fähigkeiten sein, Schwächen eine geringe Organisationserfahrung. Dies könnte den Schluss nahelegen, die besonderen Kenntnisse in einer gemeinschaftlichen Form so zu üben und zu vermitteln, dass ein schrittweiser Aufbau von Organisationserfahrung ermöglicht wird.

Ansätze

Perspektivwechsel

Wer sich als sozial „abgekoppelt“ empfindet, kann kaum den Mut oder die Initiative aufbringen, seine Situation (selbst) zu verbessern. Aus diesem „Teufelskreis“ auszubrechen und eine neue Wahrnehmung zu eröffnen, kann häufig nur durch einen Impuls von außen initiiert werden. Wenn sie aus dem Blickwinkel einer anderen Sozialisation und Erfahrung betrachtet und positiv gespiegelt werden, können unerfüllte Wünsche und Interessen, können Ressourcen, die vor Ort vielleicht als „nichts Besonderes“ gelten, kann das Leben in (diesem) Dorf plötzlich wieder als interessant und nicht substanzlos erscheinen. Das ist Voraussetzung, um solche Potentiale nutzen und gestalten zu können. Hier beginnt die wesentliche Vermittlungsaufgabe eines externen „Prozessmoderators“.

Neutrale Person

So wie die Menschen in ihrer Selbstwahrnehmung gefangen sein können, sind sie es auch in der – meist engen – sozialen Kontrolle eines Dorfes. Man will sich ja nicht „bloßstellen“ und etwa Wunschträume, Geheimnisse oder Antipathien erzählen, wenn zu befürchten ist, dass diese „im Dorf herumgehen“. Ein externer Prozessmoderator, der das Dorf auch wieder verlässt und nicht in die sozialen und familiären Bindungen des Ortes verstrickt ist, kann hier als „neutrale Person“ Akzeptanz finden und so die Bereitschaft zur Mitteilung erschließen. Weitere Voraussetzung einer solchen Öffnung ist, dass der Moderator vermitteln kann, nicht die Interessen einzelner Gruppen oder Personen zu vertreten.

Vertrauen, Teilhabe, In-Wert-Setzung

Wesentlich für jeden Prozess zur sozialen Vitalisierung sind der Aufbau und die Stabilisierung von Vertrauen – zunächst zwischen dem Prozessmoderator und den Beteiligten, dann auch innerhalb dieser Gruppe. Interviews sind

eine erste gute Möglichkeit, wenn dabei eine offene und persönliche Gesprächsatmosphäre aufgebaut werden kann. Glaubhafte Teilhabe, also echtes Interesse des Moderators an den mitgeteilten Inhalten und befragten Personen sind dazu ebenso nötig wie ein klar erkennbares persönliches Engagement für den Prozess.

Genauso wichtig ist die fühlbare In-Wert-Setzung der Fähigkeiten und Erfahrungen der Menschen, ihrer Produkte und ihrer Umgebung. Die Anerkennung der Qualitäten handwerklicher oder bäuerlicher Tätigkeiten, häuslich hergestellter Produkte, bestehender Vereinsaktivitäten, liebevoll gestalteter Gärten oder Häuser, der Ruhe und Natur des Ortes usw. kann derartige Ressourcen für den Prozess nutzbar machen.

Das Selbstwertgefühl und den „Stolz“ auf eigene Fähigkeiten anzufachen, innerhalb der Gruppe der Beteiligten gemeinschaftlich zu erweitern und zu verankern, ermutigt Initiativen und Aktivitäten und ist entscheidender Erfolgsfaktor für ein wirksames „Empowerment“. Nicht zuletzt ist dazu kommunikatives und persönliches Geschick des Moderators nötig.

Endogene und exogene Impulse

Im Verlauf eines Vitalisierungsprozesses sind Impulse von außen wie von innen nötig. Innere Impulse sind z.B. die bestehende Unzufriedenheit mit der Situation und die erste Bereitschaft langjähriger Dorfbewohner, engagiert nach neuen Formen der Kommunikation zu suchen. Informationen, Sichtweisen und Erfahrungen von außen sind wichtig, um „alten Trott“ und Lethargie aufzuschütteln. Es sind oft Zugezogene, oder auch Rückkehrer, die neue Ideen und Initiativen in das Dorf tragen; nicht immer werden diese freudig begrüßt. Auch der Moderator ist „Bote“ solcher Impulse und kann vor allem dazu beitragen, zwischen verschiedenen Gruppen zu vermitteln und

ihre Beiträge zu integrieren. Offenheit und systematische Nutzbarmachung externer Anregungen und Informationen, auch der kritische Vergleich mit ähnlichen Projekten, bleiben auf Dauer eine zentrale Herausforderung für die interne Entwicklung einer sich neu formierenden Dorfgemeinschaft.

Gemeinschaftliche Zielbestimmung

Aus einer mitunter komplexen Stimmungs- und Interessenlage tragfähige Zielbestimmungen zu entwickeln, kann nur gemeinschaftlich gelingen. Aufgabe des Prozessmoderators ist es, die Beteiligten in geeigneten Foren anschaulich mit den gesammelten Erkenntnissen und Vorschlägen zu konfrontieren und zu einer konstruktiven, kollektiven Diskussion von Zielen und geeigneten Projekten zu leiten. Bewährt haben sich z.B. Kleingruppenarbeit und der Einsatz von Wandzeitungen, von „Mind Maps“ usw.

In einem solchen Forum lässt sich auch ein „Leitbild“ für die Dorfgemeinschaft und die Dorfentwicklung erarbeiten, das als übergreifender inhaltlicher Rahmen Ziele und Werte definiert, eine (neue) Identität stiftet und damit auch Handlungskompetenz eröffnet. Als Grundlage einer „corporate identity“ ist dies auch ein wirksames Instrument der inneren und äußeren Kommunikation.



Identifikation von Verantwortungsträgern

Strategisches Ziel der beschriebenen Intervention ist es, Aktivitäten und Handlungskompetenz für den Vitalisierungsprozess und seine Fortführung an die entstehende Gemeinschaft selbst zu übergeben. Dazu müssen sich geeignete Verantwortungsträger finden – und dies müssen nicht die anfänglichen Promotoren oder gar Vertreter eindeutiger Interessengruppen sein. Von Anfang an interessierte Personen mit (Teil-)Aufgaben oder einzelnen Koordinationsfunktionen zu betrauen, bietet diesen Gelegenheit, ihre Fähigkeiten zu erproben und Anerkennung in der Gemeinschaft zu finden.

Aktivierung

Auftakt und Motivierung

Sich im gemeinschaftlichen Erleben mit Möglichkeiten und Herausforderungen zu beschäftigen, ist Grundlage sozialer Handlungsmotive. Ein Vitalisierungsprozess sollte mit einer öffentlichen Veranstaltung beginnen, in der nicht nur das Projekt, sondern auch seine Beteiligten präsentiert werden. Die anschauliche Darstellung der Interviewergebnisse, Fotos des Dorfes und der Personen, Schaubilder, erste Arbeit in Kleingruppen zu unterschiedlichen Themen und Interessen, die Ernennung von Koordinatoren für gemeinsame Aktionen geben allen Beteiligten die Möglichkeit, sich einzubringen. Zudem kann die Aufstellung einer Termin- und Maßnahmenliste für weitere Schritte zur Motivation beitragen. Nicht zuletzt kann ein solches Treffen, etwa verbunden mit einem gemeinsamem Essen, auch die Kommunikation im Dorf befördern.

Mini-Events

Kleinere Veranstaltungen oder Aktionen zu einzelnen Themen geben den Beteiligten Gelegenheit, sich ihren Interessen entsprechend und in der Verbindlichkeit zunehmend einzusetzen und damit auch beispielgebend zu wirken. Hier werden Ideen und Fähigkeiten ausprobiert, lernen sich Personen untereinander (besser) kennen und respektieren. Wichtig sind nicht (nur) Ergebnisse, sondern der soziale Prozess als solcher, das Erfolgserlebnis und der Spaß daran. Aus gemeinsamen Aktionen und den dadurch gebildeten kleineren Gruppen- Clustern entsteht die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, entwickelt sich größere Gemeinschaft. Ganz einfache Anlässe bieten sich zur Teilhabe an: Das gemeinsame Aufräumen des öffentlichen Raumes im Dorf, eine Handarbeitsgruppe, die Ausrichtung eines kleinen Sportturniers, gemeinsames Marmeladenkochen usw. usf.

„Produkte“ und „Vermarktung“

„Produkte“ einer sozialen Gemeinschaft können verschiedenster Art sein – je nachdem, welche Ziele und Schritte definiert, welche Ideen eingebracht und entwickelt wurden. In einem Dorf ist es vielleicht Errichtung und Betrieb eines Backofens, im nächsten die Organisation eines regelmäßigen Fußballturniers, woanders die Umstellung der gesamten Landwirtschaft auf Öko-Produktion oder der Aufbau einer Strickwarenmanufaktur in Feierabendbeschäftigung. „Vermarktung“ ist in jedem Fall nötig – nach innen, um die Bewohner weiter zu integrieren, nach außen, um eine positive Wahrnehmung und im weitesten Sinn „Kunden“ zu gewinnen. Das oder die Produkte sollten also ein „Alleinstellungsmerkmal“ haben, das sich mit den Werten des Leitbildes deckt und diese glaubhaft vermittelt. Der Rückfluss kann, muss aber nicht in Form von Geld an die Gemeinschaft und/ oder deren Teilhaber erfolgen – auch die soziale Anerkennung des Geleisteten im Dorf und darüber hinaus ist eine Art „Währung“.

Dokumentation und interne PR

Ein Kennzeichen des Schwindens dörflicher Lebensart ist auch der Verlust an gemeinsam erlebter, lokaler Geschichte. Nur selten werden noch Fotos von Personen, von Hochzeiten, von der Alltagsarbeit oder Festen gemacht, herumgezeigt oder gar systematisch gesammelt. Den Vitalisierungsprozess medial zu dokumentieren, nutzt nicht nur der Darstellung oder Werbung nach außen, sondern ist gerade für die interne „Public Relation“ unerlässlich: Solche Dokumente (wiederholt) in der Gemeinschaft vorzuführen, kann wesentlich dazu beitragen, die Gruppe zu festigen, positive Erinnerungen und Motivationen zu verstetigen und damit den Zusammenhalt zu fördern.

Erzeugung von Öffentlichkeit

Die Erzeugung und Sicherstellung von „Öffentlichkeit“ bei allen Schritten ist für den Erfolg des Prozesses entscheidend. Für viele Beteiligte ist es eine echte Herausforderung, sich irgendwo mit Namen oder Funktion erwähnt zu sehen oder gar die eigene Mitwirkung bzw. Verantwortung im öffentlichen Kontext möglicher Kritik auszusetzen, schließlich sind sie es gewohnt, sich ins Private zurückziehen zu können. Selbst aktives öffentliches Werben für Projekte oder Maßnahmen, bei denen Besucher gewünscht sind, wird womöglich als „peinlich“ empfunden. Ein öffentlicher Aushang im Dorf, an dem alle Termine, Protokolle und Festlegungen nachzulesen sind, Einladungen zu Veranstaltungen und gemeinsamen Aktivitäten in Form kleiner Handzettel an alle Haushalte, kopierte DIN-A-3-Plakate usw. sind einfach und wenig kostspielig und sorgen für eine öffentliche Wahrnehmung des gemeinschaftlichen Anliegens, das mit dieser Öffentlichkeit wächst.

Präsentation und Eigenverantwortung

Dramaturgische Wirkung bekommt der Prozess nicht zuletzt durch einen eindeutigen Abschluss, sei es auch nur der einer Etappe. Wenn die Beteiligten motiviert und bereit dazu sind, diesen Abschluss zur öffentlichen Präsentation der von ihnen gestalteten gemeinsamen Ergebnisse und ihrer weiteren Ziele zu nutzen, sichern sie zugleich Dynamik, Verbindlichkeit und Eigenverantwortung – auch über die von außen implementierte Initialphase des Prozesses hinaus. Eine solche Präsentation sollte einen ganz konkreten Anlass für alle Bürger schaffen, zusammen zu kommen und die Gemeinschaft positiv zu erleben. Im besten Fall wird damit eine Tradition gestiftet, z.B. ein jährliches Fest, ein Themenmarkt oder Sportturnier. Damit entstehen öffentliche Erwartungshaltung und persönlicher Ansporn, diesen Anlass verlässlich und jedes Mal besser zu gestalten.



Organisationsformen

Auf Dauer brauchen Gemeinschaften eine rechtliche und organisatorische Fassung, die verbindliche Organisation sichert und das Risiko privater Haftung Einzelner ausschließt bzw. mindert. Gleichzeitig müssen Teilhabe und Kontrolle durch die Mitglieder gesichert werden. Hier nur ein kurzer Überblick über einige Formen rechtsfähiger Körperschaften und deren spezielle Eignung für unterschiedliche Konstellationen. In jedem Fall sollte vor der Wahl oder gar Gründung einer Rechtsform eine qualifizierte Rechtsberatung erfolgen und bei wirtschaftlichen Zielstellungen auch ein Steuerberater konsultiert werden.



Der (gemeinnützige) Verein

Ein Verein eignet sich grundsätzlich, wenn Privatpersonen (mindestens sieben) zur Realisierung gemeinschaftlicher Zwecke zusammenwirken und dafür viele weitere Aktive und möglichst breite Unterstützung gewinnen wollen.

In einem Verein haben alle Mitglieder gleiche Rechte und Pflichten, haften aber nicht persön-

lich. Seine Zwecke werden eindeutig durch die Satzung bestimmt. Die Mitgliederversammlung entscheidet gemäß dieser Satzung letztlich über alle Aktivitäten des Vereins, überträgt aber die laufende, rechtsverbindliche Führung aller Geschäfte auf den vertretungsberechtigten Vorstand (der nur, falls er grob fahrlässig oder vorsätzlich Fehler begeht, neben dem Vereinsvermögen der sog. „Durchgriffshaftung“ unterliegt). Mit der Eintragung beim Amtsgericht als „e.V.“ werden, wenn die formellen Voraussetzungen vorliegen, die Satzung und die gewählten Vorstandsmitglieder öffentlich registriert, was in der Regel Bedingung für Vertragschlüsse mit Dritten, Förderungen usw. ist.

Als „gemeinnütziger“ Verein müssen diese Zwecke (z.B. sozialer, kultureller oder mildtätiger Art) entsprechend der „Abgabenordnung“ vom zuständigen Finanzamt anerkannt werden, was dem Verein die Körperschaftsteuer erlässt und die Ausstellung steuermindernder Bescheinigungen an Spender ermöglicht. Ein gemeinnütziger Verein darf seine Mittel nur für die satzungsgemäßen Zwecke verwenden und seine Mitglieder weder unverhältnismäßig begünstigen noch an etwaigen Überschüssen beteiligen.

All das schließt nicht aus, dass auch ein gemeinnütziger Verein mit einem „wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb“ tätig wird, sofern dessen Umsätze besteuert und die Überschüsse ungeschmälert den gemeinnützigen Zwecken zugeführt werden. Dieser „wirtschaftliche Geschäftsbetrieb“ darf aber nie „überwiegen“, also z.B. den Umsatz des (gemeinnützigen) „Zweckbetriebs“ überschreiten.

Der gemeinnützige Verein ist somit speziell dann als Rechtsform geeignet, wenn nicht gewinnorientierte (vom Finanzamt als gemeinnützig anerkannte) gemeinschaftliche Ziele und Vorhaben verwirklicht werden sollen und

dafür finanzielle Aufwendungen (in Maßen) erwirtschaftet werden müssen, z.B. auch zur Kofinanzierung öffentlich geförderter oder durch private Spenden unterstützter Projekte.

„Wirtschaftsvereine“ ohne Verfolgung bzw. Anerkennung gemeinnütziger Zwecke sind in jedem Fall Körperschaftssteuerpflichtig; sie eignen sich grundsätzlich auch für gewerbliche Vorhaben, sind aber durch die Haftungsbeschränkung in ihren unternehmerischen Möglichkeiten meist sehr begrenzt.

Genossenschaft

Genossenschaften eignen sich insbesondere, um klar definierte, einheitliche wirtschaftliche Zwecke gleichgestellter Mitglieder zu bündeln und damit diesen Mitgliedern Gewinne bzw. Vorteile zu verschaffen.

Die Genossenschaft ist, wie der Verein, ebenfalls eine Körperschaft unter einer Satzung, zu der sich Personen zweckorientiert zusammenschließen – hier allerdings zur ausschließlichen Verfolgung gleicher und genau abgegrenzter Interessen. Der Vorstand führt wie beim Verein rechtsverbindlich die Geschäfte (und ist bei grob fahrlässigem oder vorsätzlichem Fehlverhalten haftbar).

Jeder Genosse legt einen gleich hohen (mit Austritt kündbaren) Finanzbetrag ein und erhält damit einen gleichen Vorteil bzw. Teil vom Gewinn, ist aber (bis auf seinen Anteil) von der Haftung befreit. Genossenschaften werden relativ streng durch Prüfverbände kontrolliert, insbesondere darauf, dass sie tatsächlich nur die von allen Mitgliedern gewollten gleichen Interessen verfolgen. Eine solche regelmäßige Prüfung ist aufwändig und teuer – Genossenschaften sind aber auch deshalb besonders insolvenz sicher. Als Wirtschaftsunternehmen sind sie in vollem Umfang steuerpflichtig.



GmbH

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist ebenfalls eine Körperschaft unter einer Satzung, die durch Einlage von Finanzanteilen zur Bildung des Stammkapitals (Mindestsumme 25.000,- €) gekennzeichnet ist. Im Unterschied zur Genossenschaft sind (im Rahmen der gesetzlichen Regeln) die Stimmrechte in der Gesellschafterversammlung, die Gewinnverteilung und das Risiko von der jeweiligen Beteiligungshöhe abhängig, und die kann frei variieren: Von der „Einmann-GmbH“ bis zur Publikumsgesellschaft. Bei Insolvenz haften nicht die Gesellschafter persönlich, sondern nur das Gesellschaftsvermögen – und die Geschäftsführung gemäß Handelsgesetzbuch (HGB) bzw. GmbH-Gesetz.

Auch Vereine können sich (wie andere Körperschaften) an GmbHs beteiligen und hierüber z.B. wirtschaftliche Aktivitäten führen, die sich nicht unmittelbar im Rahmen ihrer Satzung bzw. der für den jeweiligen Verein geltenden steuerlichen Regeln umsetzen lassen, sofern diese damit nicht unterlaufen werden.

Die GmbH spiegelt also die wirtschaftliche Stärke der/ des jeweiligen Gesellschafter/s bzw. Partners. Sie ist damit eine geeignete Form für unterschiedlichste, klar gewinnorientierte unternehmerische Aktivitäten und Zusammenschlüsse – und als solche

voll steuerpflichtig (ein Sonderfall ist die gemeinnützige GmbH, die ebenfalls der Anerkennung durch das Finanzamt bedarf und entsprechenden Regeln unterliegt).

GmbH & Co KG

Eine besondere Kombination der Beteiligungsformen ist die GmbH & Co KG. In einer derartigen „Kommanditgesellschaft“ haftet ein „Komplementär“ mit seinem gesamten Kapital, führt dafür aber auch nach Maßgabe des Gesellschaftervertrages die Geschäfte. Weitere Personen können sich mit unterschiedlichen Kommanditeinlagen beteiligen – und haften nur bis zu deren jeweiliger Höhe. Eine Kündigung der Kommanditeinlagen ist möglich, die Auszahlung erfolgt nach gesetzlich festgelegter Frist.

Eine GmbH & Co KG eignet sich also insbesondere dann für gemeinschaftliche Zwecke, wenn unter Führung eines wirtschaftlich starken Partners weitere Partner nach Maßgabe unterschiedlich hoher Beteiligungen an dem Gewinn und den Vorteilen einer solchen Gesellschaft profitieren, zugleich aber ihr Risiko gering halten wollen.



Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
Referat NL 23 Modellprojekte in den neuen Bundesländern
Invalidenstraße 44
10115 Berlin

Ansprechpartnerin

Frau Juliane Rudloff
Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
Referat NL 23
Invalidenstraße 44
10115 Berlin
Juliane.Rudloff@bmvbs.bund.de
www.bmvbs.de
Tel.: +49 (0)30 18 300 2842
Fax: +49 (0)30 18 300 807 2842

Stand

November 2009

Gestaltung

iq consult gmbh

Fotos / Bildnachweis

Martin Schmidt-Roßleben,
iq consult gmbh

Text

Martin Schmidt-Roßleben, Elena Knaack
iq consult gmbh
Muskauer Straße 24
10997 Berlin



Für weitere Fragen nutzen Sie das Bürgertelefon des BMVBS
Telefon +49 (0)30 18300 - 3060
Fax +49 (0)30 18300 - 1942
Montag - Freitag von 9 - 12 Uhr
Für Anfragen per E-mail buergerinfo@BMVBS.bund.de

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.