

# Key Actor, Organisator, Führungspersönlichkeit: Wer ist die Person hinter dem dörflichen Engagement?

Alexandra Weitkamp, Pia Steffenhagen, Linda Funke und Isabelle Klein

## Zusammenfassung

Das Dorf als Lebensraum der Menschen in ländlichen Räumen steht vielfach vor großen Problemen. Durch Bevölkerungs- und Arbeitsplatzverluste verlieren viele Dörfer ihre Lebensqualität und stehen vor der Frage, wie die notwendige Infrastruktur im Zeitalter der leeren kommunalen Kassen aufrechterhalten werden kann. In diesem Zusammenhang gewinnt das bürgerschaftliche Engagement fortwährend an Bedeutung. Immer wieder wird deutlich, dass der Erfolg guter Beispiele bestimmten Persönlichkeiten zu verdanken ist, die die Verantwortung für Projekte freiwillig und häufig ehrenamtlich übernehmen. Im Folgenden werden die Ausprägungen des Engagements im Zusammenhang mit diesen »Key Actors« beleuchtet. Hierbei werden Führungsqualitäten herausgestellt und Führungspersönlichkeiten charakterisiert. Abschließend werden im Kontext des freiwilligen Engagements die Aktivierbarkeit von Schlüsselpersonen sowie weiterer freiwilliger Helfer diskutiert.

## Summary

*The village as a living space of people in rural areas is often faced with major problems. Many villages are losing their quality of life by population and job losses and are questioning, how the necessary infrastructure can be maintained in an era of low municipal budgets. In this context, civic engagement is gaining constantly in importance. Repeatedly, it is clear that the success of good examples is due to certain individuals who take responsibility for projects voluntarily. Hereafter, the forms of engagement are considered in connection with these key actors. The paper highlights these leadership qualities and characterizes leaders. Finally, leadership qualities are considered in the context of civic engagement and conclusions are drawn about activation capacity of the key actors but also of the needed other volunteers.*

**Schlüsselwörter:** Engagement, Umnutzung, Dorfentwicklung, Führungspersönlichkeit, Kümmerer, Koordination

## 1 Dorfentwicklung braucht Engagement

Dörfer – Lebensraum der Menschen in ländlichen Räumen – sind vielfach geprägt durch den agrarstrukturellen und demografischen Wandel. In strukturschwachen Regionen kumulieren unterschiedlichste Probleme: Arbeitsplatzverluste und Bevölkerungsrückgänge führen zu Infrastrukturverlusten. Diese wiederum hinterlassen leer stehende Gebäude, die dem Verfall preisgegeben sind, worunter wiederum das Orts- und Landschaftsbild leidet.

Infolgedessen ist im Sinne einer Abwärtsspirale mit weiteren Abwanderungen und einer Zunahme von Leerständen zu rechnen (Voß et al. 2011).

Vielfach wird prognostiziert, dass das Ziel der »gleichwertigen Lebensverhältnisse« nicht mehr aufrechterhalten werden kann (u.a. Blotevogel und Danielzyk 2006). Hier bedarf es einer neuen Auslegung: Aring (2010) empfiehlt den betroffenen ländlichen Regionen eine stärkere »Selbstverantwortung«, die eine Abkehr von der nicht mehr finanzierten klassischen Ausrichtung des staatlich garantierten Erhalts bzw. des Ausbaus (materieller) Infrastrukturen beinhaltet. In Zukunft werden flexiblere, stärker privatwirtschaftlich oder zivilgesellschaftlich organisierte Infrastrukturen benötigt. Dazu ist eine funktionsfähige, lebendige Zivilgesellschaft in den Dörfern und ein verändertes Staatsverständnis hin zu bürgerschaftlichem, gesellschaftlichem oder freiwilligem Engagement entscheidend (Olk und Hartnuß 2011).

Um ihre Zukunftsfähigkeit langfristig zu bewahren, sind schon heute viele Kommunen aktiv geworden und revitalisieren ihre Ortskerne, bemühen sich um eine stabile lokale Ökonomie sowie die Sicherung, Vorhaltung und den Ausbau von Infrastrukturen. Darüber hinaus sind sie bestrebt, die Lebendigkeit und Aktivitäten dörflicher Vereine zu sichern und zu fördern, bürgerschaftliches Engagement und Verantwortungsgefühl zu wecken sowie Jugendliche für die Region zu gewinnen, um weitere Abwanderungen zu verhindern. So schaffen es immer wieder Dörfer mit starken Gemeinschaften trotz aller Widrigkeiten, die Auswirkungen durch bestimmte Maßnahmen zu beherrschen und Missstände abzuwehren. Im Gegensatz zu anderen, benachbarten Orten sind sie in der Lage, ihr Dorf zukunftsfähig zu gestalten (Henkel 2010, Kötter 2009). Obwohl es zahlreiche gute Beispiele in der Dorfentwicklung und auch in der Umnutzung vorhandener Bausubstanz gibt, fehlt es bislang an einer umfassenden Strategie, um bürgerschaftliches oder auch unternehmerisches Engagement zu aktivieren. Nichtsdestotrotz scheint schon heute festzustehen, dass nur das ganzheitliche Engagement der Dorfgemeinschaft entscheidend zur zukünftigen Entwicklung des Dorfes beitragen kann (Henkel 2010).

## 2 Ausprägung des Engagements

Im Rahmen eines aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) geförderten Forschungsprojekts wurden in sechs Kommunen Niedersachsens (Bünde, Weener, Leiferde, Löningen, Eisdorf und Ovelgonne)

Bürgerinnen und Bürger zu ihrem Engagement allgemein, aber auch bezogen auf die Dorfentwicklung und ihre Bereitschaft, bei Umnutzungsprojekten mitzuwirken, befragt. Bei dieser Haushaltsbefragung mit knapp 16.000 verteilten Fragebögen (ein Fragebogen pro Haushalt) konnte ein Rücklauf von rund 10 % erzielt werden (lokal differierte der Rücklauf zwischen 4 bis 24 %). Der antwortende Personenkreis spiegelt die Verhältnisse der ländlichen Räume in Bezug auf Alter, Beschäftigung, Abschluss etc. wider. Weitere Ergebnisse können Danielzyk et al. (2014) und Weitkamp (2014) entnommen werden.

Die Mehrheit der Befragten engagiert sich bereits im Rahmen sehr unterschiedlicher Tätigkeiten. Bei etwa der Hälfte der Personen richtet sich dieses Wirken auf ihren Wohnort. In der Regel sind die am Ort aufgewachsenen Personen am stärksten engagiert. Es kann ein Zusammenhang (positive Korrelation) zwischen der Dauer des Wohnens am Ort und der Länge des ausgeübten Engagements festgestellt werden; dennoch ist hervorzuheben, dass sich in einigen Orten auch zugezogene Personen sehr für das Gemeinwohl einsetzen.

Die meistbenannten Handlungsfelder des Engagements sind Sport und Bewegung, Heimatverein, Ortsentwicklung sowie Freizeit und Geselligkeit. Aber auch Aktivitäten für bestimmte Einrichtungen, wie Schulen oder Kindertagesstätten, werden häufig genannt. Das Engagement in katholischen Gemeinden in ländlichen Räumen richtet sich zudem oft auch auf die Unterstützung der Kirche (Abb. 1).

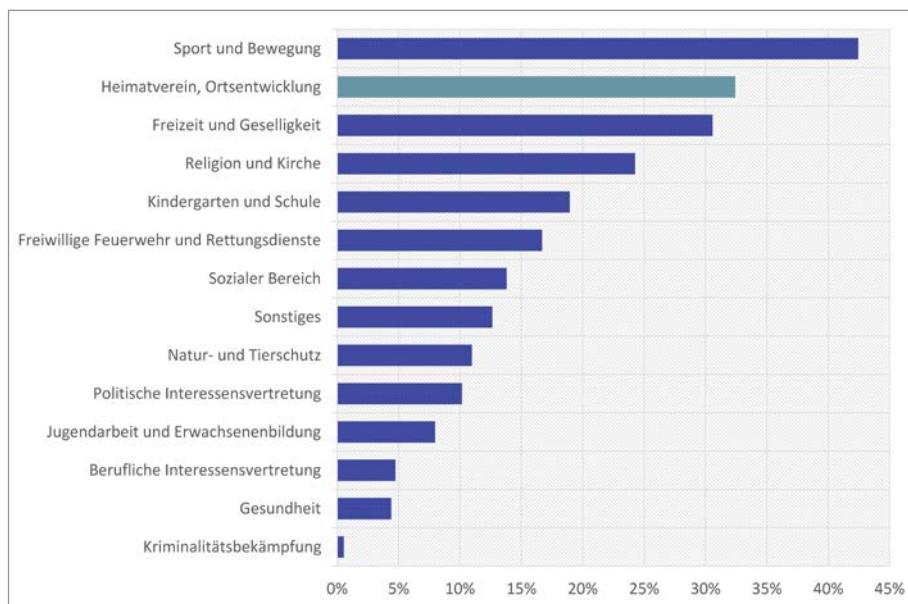


Abb. 1: Betätigungsfelder für Engagement (n = 726, Mehrfachantworten möglich)

Vorwiegend manifestiert sich Engagement durch Zeitaufwand und geleistete Arbeitskraft. Dennoch spielt auch das Bedürfnis, sich zu verwirklichen, eine große Rolle: Viele Befragte verstehen sich als Wissens- und Ideengeber. Engagement wird gelebt, um Spaß zu haben – die Querschnittsmotivation für alle Beweggründe. Sie wollen Teil einer Gruppe sein, anderen helfen oder auch das eigene Lebensumfeld verbessern.

Die Menschen werden aus Vereinen bzw. Organisationen, von Freunden oder Bekannten bzw. der Familie motiviert, sich zu engagieren. Dafür spricht auch, dass sich diejenigen, die lange am Ort ansässig sind, in höherem Maße engagieren. Engagement scheint sich schon frühzeitig auszuprägen; die Befragten, die sich schon über eine lange Zeit engagieren, sind zumeist auch die Älteren, die somit schon früh begonnen haben, sich aktiv einzubringen. Noch nicht engagierte Personen werden zumeist von Personen aus dem eigenen Umfeld aktiviert (Danielzyk et al. 2014, Weitkamp 2014).

Engagement wird durch Projekte, die »am Herzen liegen« und einer Leidenschaft für ein Thema motiviert: Dies ist das Resultat aus einem Expertenworkshop mit Verwaltungsfachleuten, Bürgervereinen, Vertretern aus Politik und anderen Akteuren der lokalen Ebene. Viele wollen in Gruppen aktiv sein (Engagement braucht Mitstreiter bzw. ein gemeinsames Ziel), möchten Kontakte knüpfen und sich in der Heimat und für die Familie engagieren. Nach Nöllke (2008, S. 36 f.) besitzen Menschen »ein starkes moralisches Bedürfnis«, etwas Sinnvolles für andere zu tun, insbesondere dann, wenn sie dafür Anerkennung erhalten. Das Engagement erzeugt ein Gefühl von Zufriedenheit, welches sogar dem des eigenen Vorteils überwiegt. Laut Expertenworkshop ist es jedoch für die Entwicklung des Engagements wichtig, dass die Handlungen und Aktivitäten zunächst offen, ohne vorgegebene Strukturen stattfinden. Zwar kann die Gemeinde (als Moderator) etwas initiieren, aber – anders als im Ehrenamt – möchten die Engagierten nicht sofort in Gruppen oder Strukturen gebunden sein. Erst im Laufe der Aktivitäten und wenn es notwendig wird (z.B. für Anträge, Akquise von Geldmitteln o.Ä.) sollte in eine Organisationsform (z.B. Verein, Stiftung o.Ä.) gewechselt werden.

Es wurde festgestellt, dass die Bereitschaft, an Umnutzungsprojekten aktiv teilzunehmen, eher gering ausfällt, obwohl das Problembewusstsein durchaus vorhanden ist. Etwa die Hälfte der Antwortenden kennt Beispiele für Gebäude im eigenen Wohnort, die nach längerem Leerstand neu genutzt werden. Während eine grundsätzliche Bereitschaft für die gemeinschaftliche Umnutzung erkennbar ist, wird die private Umnutzung tendenziell abgelehnt: Den Umbau für einen gemeinschaftlichen Zweck haben durchschnittlich schon 4 % der antwortgebenden Personen unterstützt, über 30 % wären dazu auf jeden Fall bereit. Etwa die Hälfte aller Befragten ist sich darüber nicht im Klaren.

Die Mehrzahl würde den Umbau mit Arbeitskraft oder ideell unterstützen (mehr als 40 % der Befragten im

Rahmen einer Mehrfachnennung). Von untergeordneter Bedeutung scheinen die Bereitstellung von Materialien (knapp 5 %) und eine finanzielle Beteiligung (rund 14 %). Hingegen sind über 50 % nicht bereit, selbst in ein leer stehendes Gebäude oder einen Altbau zu investieren. Lediglich rund 15 % haben dies entweder schon einmal getan oder wären auf jeden Fall dazu bereit.

### 3 Engagement braucht Führungsverantwortung

Neben der Haushaltsbefragung wurden dreizehn Schlüsselinterviews mit zivilgesellschaftlichen Personen, »Persönlichkeiten« und Vereinsvorsitzenden, die in verschiedenen »Gute-Praxisbeispielen« aktiv sind, geführt. Sämtliche Akteure verfolgten mit ihrem Engagement das Ziel, die Lebensqualität vor Ort zu steigern oder einen Ort der Kommunikation bzw. einen Treffpunkt für die Bevölkerung zu schaffen. Oft konnte ein hoher Leidensdruck als Motiv identifiziert werden: Beispielsweise bestand das Ziel darin, dem Rückgang der Infrastruktur entgegenzuwirken. In allen dreizehn besichtigen Umnutzungsprojekten gibt es mindestens eine Person, die die Hauptverantwortlichkeit für das jeweilige Projekt innehat. Meist ist dieser Charakter zeitgleich Mitglied in einem Verein, in dessen Rahmen das Projekt durchgeführt wird. In sechs der dreizehn Praxisbeispiele haben sich diese Personen zudem für die Gründung eines neuen Vereins eigens für das bevorstehende Umnutzungsprojekt eingesetzt. Folglich waren auch die Akteure des jeweiligen Vereines sowie zusätzliche Aktive aus dem Ort an der Realisierung beteiligt. In drei Fällen gründeten sich thematische Arbeitskreise bzw. Untergruppen innerhalb bereits bestehender Vereine und setzten sich mit der Umnutzungsthematik auseinander. In allen »Gute-Praxisbeispielen« erleichterte die Tatsache, dass die Organisation über Arbeitslisten oder eine direkte Ansprache durch einen Hauptverantwortlichen erfolgte, die Organisation der Engagierten erheblich.

Die Ergebnisse der Schlüsselinterviews zeigen sehr deutlich, dass das Vorhandensein eines Key Actors die jeweiligen Projekte befördert hat. Die Teilnehmer (engagierte Personen, Bürgermeisterinnen und Bürgermeister sowie andere kommunale Vertreter) des im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt durchgeföhrten Expertenworkshops bestätigten ebenfalls die Vorteilhaftigkeit eines Key Actors. Das Vorhandensein eines Hauptakteurs (»Kümmerer«, »Leitwolf«, »Leader«) für projektbezogenes Engagement wurde als sehr positiv dargestellt.

Einheitlich haben alle Interviewpartner und auch die Teilnehmer des Workshops angegeben, dass der Zusammenhalt im Dorf, die daraus resultierende Identifikation und das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit durch die Projekte nachhaltig gestärkt wurden. Die Dorfgemeinschaft und der Zusammenhalt der Aktiven wurden als die Aspekte benannt, die die Umnutzung am stärksten gefördert haben.

### 4 Profil des Key Actors

In den Untersuchungen konnte deutlich herausgearbeitet werden, dass viele Projekte von einem oder mehreren »Schlüsselakteuren« profitierten, die oftmals aus den Reihen der beteiligten Vereine stammen. Diese Persönlichkeiten bzw. Kompetenzteams weisen Führungsqualitäten auf und scheuen sich nicht, auch fremde Personen anzusprechen und nach Hilfe zu fragen. Dies ist besonders hilfreich, da die meisten Personen erst direkt angesprochen werden müssen, bevor sie sich engagieren. Dies erfolgt durch den Key Actor, der das Projekt und die dazugehörigen Unterstützer organisiert und anleitet. Persönlichkeiten mit Zukunftsvisionen und Führungsqualitäten bringen Projekte entscheidend voran. Die Unterstützung der Gemeinschaft stärkt die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe noch zusätzlich (Danielzyk et al. 2014). Der »Kümmerer« oder auch »Leitwolf« ist als Person charismatisch und überzeugend, im Dorf akzeptiert und bestenfalls rhetorisch geschult. Sie ist offen und jemand, der Leute anspricht und mitnimmt. Ihre Art, Verantwortung zu übernehmen, hat sie »von Haus aus« gelernt (Familie, Umfeld, Schule, etc.). Die Person scheint intrinsisch motiviert, während ihre »Mitläufer« eher extrinsisch motiviert sind und ihr Handeln den Vorgaben anpassen (Danielzyk et al. 2014, Weitkamp 2014).

Den »Leitwolf« charakterisiert Nöllke (2008, S. 20 f.) mittels Blick auf die Vorgänge in einem Wolfsrudel in freier Wildbahn. Für ein Rudel ist der Leitwolf der »freundlich tolerante Mittelpunkt«, »der für gute Stimmung sorgt« und »den Laden zusammenhält«. Aufgrund der Verantwortungsübernahme und der Loyalität, die ihm entgegengebracht wird, wird er von allen geachtet, jedoch nicht gefürchtet. In Konfliktsituationen bleibt er neutral und sorgt für Deeskalation, indem Konflikte geschlichtet werden. Entscheidungen werden häufig von dem Leitwolf angeschoben, wobei Entscheidungsprozesse konsensorientiert ablaufen. Obwohl er im Rudel als tolerant, ausgeglichen und beliebt angesehen wird, benötigt er ebenfalls eine gewisse Stärke, um sich zu behaupten. Als Schlussfolgerung hält Nöllke (2008, S. 26) fest, dass »gerade in schwierigen Zeiten [...] ein Rudel einen sozialen, engagierten, konstruktiven Wolf an der Spitze« braucht, damit das Rudel überlebt. Diese Aussage sowie ein Vergleich mit dem oben skizzierten Profil untermauern die Erkenntnis, dass Engagement eine gewisse Führung braucht.

Auch der Kümmerer wird in der Literatur immer wieder als Schlüssel gelungener Projekte beschrieben. So stellt die Landentwicklung in ihren Leitlinien fest, dass es eines »Kümmerers« bedarf, der »vorangehen muss und die Visionen und deren Umsetzung authentisch vorlebt.« Er soll die Emotionen der Menschen ansprechen, vor Ort arbeiten und einen Bewusstseinswandel erreichen (ARGE Landentwicklung 2011, S. 19). Im Modellprojekt »Dorfkümmerer« werden Personen im Bereich Nordostbrandenburgs gesucht, die Probleme im Dorf identifizieren und weitere Bürgerinnen und Bürger zur Mithilfe gewinnen

sollen. Der Dorfkümmener aus der Generation 55+ soll Veränderungsprozesse im Dorf initiieren und wird darin geschult, beratend zur Seite stehen zu können. Auch diesem Modellprojekt liegt die Idee zugrunde, dass es einen Verantwortlichen geben muss, der den Dorfentwicklungsprozess begleitet und weitere Engagierte findet und aktiviert (Generali Deutschland Holding AG 2012, S. 38). Ebenfalls mit dieser Thematik beschäftigt sich das Modellprojekt »Engagement braucht Leadership« (EBL) der Robert Bosch Stiftung. Der Fokus liegt hier auf dem Engagement in Vereinen, speziell im Vereinsvorstand. Die Qualifizierung von ehrenamtlichen Vereinsvorständen sowie Maßnahmen zur Vermittlung neuer Vorstandsmitglieder stehen im Vordergrund (Robert Bosch Stiftung 2013).

Nach Saaman (1984) sollten derartige Führungskräfte keine Spezialisten sein, sondern Generalisten mit klaren Vorstellungen, menschlicher Nähe und Einfühlungsvermögen. Ähnliche Anforderungsprofile lassen sich in der Literatur zu Leadership finden, wobei sich Local Leadership in der Politik nicht grundsätzlich von dem Leadership in Sport, Wirtschaft, Musik und Gesellschaft unterscheidet (vgl. König 2009, S. 309 f.). Zum Qualifikationsprofil einer (lokalen) Führungskraft gehören demnach (basierend auf Saaman 1984, S. 242 ff., König 2009, S. 314 f.):

- Echtheit und Offenheit,
- Durchhaltevermögen,
- Handlungsaktivität, Entscheidungsfreude, Flexibilität,
- Teamkompetenz, Integrationstalent,
- Konfrontationsstabilität, Frustrationstoleranz, Resilienz,
- persönliches Engagement,
- positive Ausstrahlung,
- Kontaktfähigkeit,
- Kommunikationskompetenz, rhetorische Kompetenz,
- psychische Stabilität und physische Fitness,
- Realitätsnähe, Innovationsfähigkeit, Kreativität,
- konzeptionelle Kompetenz,
- Vertrauensbildung, Verantwortung,
- Verlässlichkeit und Gerechtigkeitssinn sowie
- Bereitschaft zur eigenen Entwicklung.

Ergänzend nennt Peters (2008) bestimmte Voraussetzungen für Leadership in Teams, die auf Erfahrungen im Spitzensport basieren (Abb. 2).



**Abb. 2: Voraussetzungen für Leadership im Team**  
(Eigene Darstellung, verändert nach Peters 2008, S. 5ff.)

Der Wille zur Führung und die damit verbundene Bereitschaft, Risiken zu übernehmen, definieren letztendlich eine Führungspersönlichkeit und insofern auch den Lea-

der/Kümmener. Wissenschaftlich umstritten ist allerdings, ob diese Charaktereigenschaften angeboren sind oder erlernt werden. Einerseits sind genetische Veranlagungen in der Persönlichkeit unabdingbar (Basisintelligenz, Vitalität, Energie, usw.), andererseits formt auch die Familie den Charakter und prägt Grundeinstellungen. Wenn Wille und Bereitschaft vorhanden sind, können Führungsqualitäten auch erlernt werden (Schieffer 1998, S. 89 ff.).

## 5 Möglichkeiten der Einflussnahme im Rahmen des Engagements

Mit dem Key Actor werden Merkmale wie Charisma, Überzeugungskraft und Verantwortungsbewusstsein verbunden. Diese Eigenschaften definieren in der Regel Führungspersönlichkeiten, die in der Lage sind, über andere eine gewisse Macht auszuüben – sei es in Unternehmen oder in Vereinen. Macht als solche ist die Fähigkeit, Verhältnisse zu beeinflussen und andere Menschen zu einem bestimmten Verhalten zu zwingen bzw. es zu verhindern (Abels 2009, S. 245 f.). Weber definiert Macht als »jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht« (Weber zit. in Abels 2009, S. 7). Macht ist eine Form von Überlegenheit (s. Abb. 3): Entweder physischer Natur z.B. im Sinne von körperlicher Stärke oder psychischer Art wie etwa im Sinne von Charisma oder Autorität (Abels 2009, S. 245 ff.). Autorität (und Führung) bezeichnet die »Einflussmöglichkeit einer Person, aber auch einer Gruppe oder Institution und ihrer Repräsentanten auf andere Personen und Sozialbeziehungen aufgrund beanspruchter und anerkannter Kompetenz und Überlegenheit« (Schäfers 2003, S. 30). Sie gründet auf fachlicher und moralischer Überlegenheit: Der Einfluss wird dabei als objektiv gerechtfertigt und in der Sache zuständig anerkannt. Die funktionale Autorität ergibt sich aus der besonderen Position heraus, wie z.B. beim Vorsitzenden eines Vereins. Oft ist die Erwartungshaltung an diese Person auch mit moralischer Autorität verbunden – die Person vertritt konsequent und in hervorragender Weise bestimmte Werte bzw. Wertvorstellungen. Nach Abels (2009) sind damit allerdings viele überfordert. Mit dieser Erwartungshaltung verbunden ist eine latente Hörigkeit gegenüber der Autorität (Abels 2009, S. 245 ff.).

Die Verhaltensweisen von Menschen, das Zusammenspiel von Macht und Unterordnung und Umgang miteinander sind Gegenstände, die in der Verhaltenswissenschaft untersucht werden. Diese lässt sich in drei Themenbereiche gliedern:

- **Die Verhaltensebene des Individuums:** Sie umfasst deren Wahrnehmung und Gedächtnis sowie das Lernvermögen, die Entscheidungsfindung und die Motivation.
- **Das Gruppenverhalten:** Dies wird definiert über die Kooperation, die Kommunikation sowie Teamarbeit und Lernen in Gruppen.

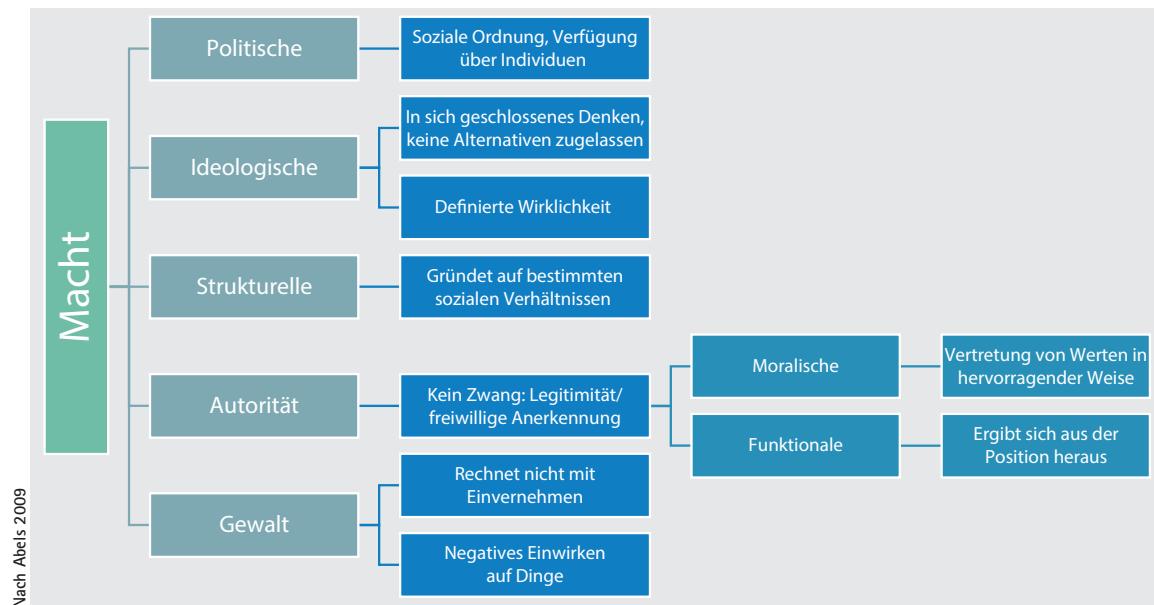


Abb. 3:  
Arten von  
Macht

- Das Organisationsverhalten: Hier geht es um Unternehmens-/Gruppenkultur und -ethik sowie Führungsstile und -konzepte, aber auch Lernen und Wissen in Unternehmen bzw. in Gruppen (Franken 2010, S. 3).

Für kompetentes Handeln werden diverse Fähigkeiten benötigt. Neben kognitiven Fähigkeiten, wie theoretischem Wissen (Verstand), werden auch emotionale Kompetenzen (Gefühle, Einstellungen) benötigt. Darüber hinaus sind auch konative Begabungen (praktische Umsetzung) von Bedeutung.

Die Handlungskompetenzen von Führungskräften (s. Tab. 1) resultieren aus der Überschneidung fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz: Neben fachlichen

und methodischen muss eine Führungskraft auch soziale Kompetenzen mitbringen. Hierzu zählen die Selbstkompetenz (persönliche Reife, Selbstständigkeit, Belastbarkeit, etc.) und der Umgang mit anderen Menschen (Offenheit, Empathie, Verantwortungsbewusstsein, etc.). Allerdings erfordern verschiedene Situationen entsprechend unterschiedliche Verhaltensweisen. Abhängig von der jeweiligen Situation agiert nach Hinz (2013, S. 85) eine Führungskraft als

- einfühlamer Coach, der beratend den Mitarbeitern zur Verfügung steht,
- als Leitwolf, der vorgibt, wohin der Weg führt,
- als Löwenbändiger, der härtere Mittel wählt.

Zur Vielfalt der Führungsaufgaben gehören demnach unterschiedliche Komponenten und Kompetenzen, die in Tab. 1 dargestellt werden.

Projekte zeichnen sich grundlegend dadurch aus, dass es Personen mit Führungsaufgaben (insbesondere zur Koordination) und Teammitglieder (zur Durchführung) gibt. Zunächst bedarf es im Rahmen der Projektentwicklung einer Idee, die Ziel des Projektes wird (Abb. 4). Um dieses Ziel zu erreichen, wird ein Plan benötigt, für dessen Verwirklichung ein Koordinator sorgen muss. Die Koordination (Führung) richtet sich nach Effektivitätskriterien; ein Wettbewerb gibt zusätzlich Dynamik und Energie. Auch während des Prozesses wird weiterhin eine Person mit Überblick (Koordinator/Führungskraft) benötigt. Nach Erreichen der Ergebnisse sind diese zu überprüfen und Teammitglieder zu belohnen (Prost 2013, S. 16).

The table illustrates the competence profile of a leader (Kompetenzprofil einer Führungskraft) across three dimensions:

- Kognitive Dimension**: Praktische Umsetzung
- Emotionale Dimension**: Gefühle, Einstellungen
- Konative Dimension**: Verstand, Kenntnisse

Franken 2010

Fachliche Kompetenz	Soziale Kompetenz
<b>Spezielle Fachkompetenzen</b> Branchen-, Fachgebietsspezialist, Steuer-, Recht- und Rechnungswesenspezialist, Umweltkompetenz etc.	<b>Umgang mit sich selbst</b> Selbstkenntnis, persönliche Reife, Selbstständigkeit, Initiative, Ausgeglichenheit, Anpassungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Flexibilität, Belastbarkeit etc.
<b>Methodische Kompetenzen</b> Umgang mit Informationen, Logik, kreatives und analytisches Denken, mathematische und IT-Kenntnisse, Fremdsprachen etc.	<b>Umgang mit anderen</b> Offenheit, Empathie, Toleranz, ethische Verantwortung, Team- und Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft, Moderations-, Motivations-, Konfliktkompetenz, Rhetorik, Charisma etc.
<b>Systemkompetenzen</b> Strategische Kompetenz, Innovationskompetenz, Planungs-, Organisations- und Kontrollkompetenz, Zielsetzung, Delegation, Koordination etc.	

Tab. 1: Kompetenzprofil einer Führungskraft



Abb. 4: Schritte einer Projektentwicklung (nach Prost 2013)

Diese klassischen Elemente der Projektentwicklung spiegeln auch die Elemente engagierten Handelns in Projekten wider. Während Effektivität und auch Wettbewerb lediglich dem Projekt angemessen erfolgen können, wird immer wieder deutlich, dass es einer Person mit Überblick und Koordinationsfunktion bedarf (Führungskraft). Die Notwendigkeit einer Belohnung (Anerkennung) des engagierten Wirkens ist von immenser Bedeutung: Diese muss nicht zwingend materiell erfolgen, allerdings »will Engagement gesehen« und wertgeschätzt werden. Dies muss von der für den Engagierten »richtigen« Person erfolgen: Oft ist dies der Kreis, der das Engagement selbst aktiviert hat (Weitkamp 2014, Danielzyk et al. 2014).

In Projekten bedarf es somit einer Koordination bzw. einer Führung, die zum Erreichen des Projektziels entscheidend beiträgt. Sehr schnell wird damit deutlich, dass eine förderliche Ordnung – eine Hierarchie – in der Gruppe benötigt wird. Dieser oft negativ besetzte Begriff muss in diesem Zusammenhang jedoch positiv aufgefasst werden. Nach Prost (2013) würde die Höherstellung einer Person – einer charismatischen Autorität –, die das Wohl jedes einzelnen im Auge hat und durch Kompetenz, Alter und Position jedem einen Nutzen bringt, als wünschenswert empfunden werden. Dies lässt sich an der Vielzahl erfolgreich umgesetzter Umnutzungsprojekte bestätigen (vgl. Danielzyk et al. 2014): In diesen Projekten ist stets eine Schlüsselperson aufgetreten, die diese Höherstellung in der Gruppe inne hatte und dies von der Gruppe freiwillig akzeptiert wurde.

Nach Prost 2013



Abb. 5: Parameter einer charismatischen Autorität

Eine charismatische Autorität sollte vielfältige Charaktermerkmale aufweisen (Abb. 5). Im Vordergrund stehen dabei neben der Integrität, die Fürsorge und Unterstützung anderer Personen, Selbstsicherheit sowie die Konzentration auf das Wesentliche. Als Ideengeber mit einem klaren Willen und kombiniert mit einer Passion für das Projekt stellt er eine idealtypische Führungspersönlichkeit dar. Führung ist somit keine gleichrangige Funktion wie Moderation oder Controlling, sondern beinhaltet eine übergeordnete Steuerungsfunktion – mit dem Überblick über das Ganze (Prost 2013).

## 6 Aktivierungsmöglichkeiten für gemeinschaftliche Umnutzungsprojekte

Ein auf die Dorfentwicklung und Umnutzung gerichtetes Engagement wird in der Regel in Gruppen durchgeführt. Gruppen charakterisieren sich durch ihre Struktur und ein mehr oder minder ausgeprägtes »Wir-Gefühl«. Bei Gruppen sind verschiedene Arten zu unterscheiden. Gruppen können sich selbst überlassen sein (autonome Gruppen) oder nur in Teilen autark agieren (teilautonome Gruppen).

Speziell die autonomen Gruppen funktionieren meist dann gut, wenn das Innenverhältnis der Gruppe stabil ist, Beziehungen untereinander geklärt sind, die Ziele offenliegen und die Aufgaben klar und eindeutig definiert sind. Auch bedarf es einer bestimmten Gruppengröße (drei bis zehn Personen; mit bis zu sieben Personen ist die Gruppe am kreativsten). Teilautonome Gruppen benötigen je nach Ausrichtung eine gewisse Hierarchie und Führung. Die Gruppe selbst ist abhängig von einem organisatorischen System bzw. Leiter, hat aber definierte Freiräume. Nicht-autonome Gruppen hingegen sind zusammengerufene Gruppen, die zur Mitarbeit verpflichtet sind – im Rahmen des Engagements werden diese Arten nicht entstehen. Hier sind autonome oder teil-autonome Gruppen anzutreffen: Gruppen, die sich selbst organisieren oder einen Kümmerer haben, der dies für sie übernimmt (Saaman 1984, S. 229 ff.).

Im Rahmen der Dorfentwicklung ist es allerdings tendenziell unrealistisch, Personen z.B. aus dem Dorf entsprechende Fähigkeiten zu vermitteln, sodass der Fokus in erster Linie darauf gelegt werden sollte, bereits existierende Führungspersönlichkeiten oder »Kümmerer« vor Ort zu identifizieren und für ein Umnutzungsprojekt zu gewinnen. Diese nicht entdeckten Key Actors zunächst ausfindig zu machen, birgt jedoch eine Vielzahl an Schwierigkeiten: Diese vornehmlich intrinsisch motivierten Personen werden in der Regel selbst interessiert sein, sich einzubringen und eine ihnen entsprechende Rolle einzunehmen. Fehlt somit der Key Actor für ein Projekt, sollten möglichst autonome Gruppen initiiert werden, die sich den Aufgaben des Key Actors annehmen und unter sich aufteilen (Danielzyk et al. 2014). Dabei ist zu beachten, dass die Kerngruppe aus einer kleinen Anzahl gut harmonierender Personen bestehen sollte.

Sofern eine Führungspersönlichkeit oder Key Actor gefunden ist, stellt sich nun die Frage, wie weitere Helfer motiviert werden, um den Überzeugungen des »Kümmerers« bzw. Key Actors zu folgen. Dies hat vor allem bei Umnutzungsprojekten eine große Relevanz, da hier zumindest phasenweise eine große Anzahl tatkräftiger Unterstützer benötigt wird. Um andere helfende Personen zu gewinnen, ist es zunächst wichtig, dass realistische Motivationsziele formuliert werden. Diese sollten entspre-

chend der Persönlichkeit des Helfers ausgerichtet sein. Nach Stöwe und Keromosemito (2013) ergeben sich vier Stufen der Motivation (die fünfte Stufe über Herrschaft ist im Engagement als eher unbedeutend zu bewerten):

1. **Motivation durch motivierende Aufgaben** | Verknüpfung der Aufgabe mit den Wünschen und Zielen des Helfers
2. **Deal** | Anbieten einer Gegenleistung bei wunschge-rechter Aufgabenerledigung
3. **Qualität des gemeinsamen Wegs** | Beziehungsange-bot an den Helfer
4. **Einsicht und Pflicht** | Appell an das Pflichtbewusst-sein des Helfers

Die Motivation sollte zunächst auf der ersten Stufe begon-nen werden. Dazu ist es wichtig, sich mit den potenziellen Persönlichkeitstypen von Helfern und Mitwirkenden auseinanderzusetzen, um entsprechende Anreize zu erzeu-gen. Je nach Persönlichkeitstyp kann es attraktiv sein,

- sich einer Aufgabe zuzuwenden, von der man sich erhofft, dass man etwas bewegen und gestalten kann (Macht und Bedeutung),
- die Aufgabe zu nutzen, um sich darzustellen und Individu- alität zu entfalten,
- durch inhaltlich spannende oder herausfordernde Auf-gaben motiviert zu sein oder
- Aufgaben zu bevorzugen, die Sicherheit bieten und die vertraut sind.

Entsprechend der Persönlichkeit des Helfers müssen die Ansprache und die »Angebote« formuliert werden. Ist die Motivation über die Aufgabe nicht möglich, so kann es hilfreich sein, eine Gegenleistung anzubieten: Im En-gagementbereich sollte dies jedoch nur bedingt und vor allem gezielt eingesetzt werden, da es sich vom Kern her um eine freiwillige Tätigkeit, ohne die Erwartung einer Gegenleistung, handeln sollte. Des Weiteren muss hinterfragt werden, ob der Zeitpunkt richtig ist und ob Kosten und Nutzen ausgewogen sind. Sollten Motivation und Gegenleistung nicht infrage kommen, so kann ein per-sönlicher Gefallen des Kümmerers in Betracht gezogen werden. Aus unterschiedlichen Gründen persönlicher Empfindungen für den Kümmerer sind engagierte Per-sonen unter Umständen bereit, sich einzusetzen. Sollten diese Möglichkeiten der positiven Bereitschaft oder echten Motivation scheitern, so hilft ggf. nur der Appell an das Pflichtbewusstsein. Hierbei ist es hilfreich, Hinter-gründe der Aufgaben zu erläutern und die Ziele zu defi-nieren, zu deren Erreichung die helfende Person beitragen kann (Stöwe und Keromosemito 2013, S. 16 ff.).

## 7 Fazit

Key Actor, Organisator, Kümmerer, Führungspersönlichkeit – für die Dorfentwicklung bedarf es einer charisma-tischen Autorität, die im Sinne der moralischen Autorität

Werte in hervorragender Weise vertritt, sodass die Per-sönlichkeit freiwillig von den weiteren Engagierten anerkannt wird. Ein Zwang auf die Helfer kann in der Regel nur sehr bedingt bis gar nicht ausgeübt werden. Nur mit Führungspersönlichkeiten ist es möglich, Projekte wie beispielsweise solche der Umnutzung erfolgreich umzu-setzen. Eine derartige Persönlichkeit kann jedoch nicht erzwungen werden; ihre Führungsqualitäten sind ange-boren und anerzogen oder müssen erlernt werden. Ist eine solche Person vor Ort vorhanden, wird sie in der Regel von selbst sichtbar, indem sie sich engagiert. Fehlt die klare Führungspersönlichkeit, so kann die Chance kleiner autonomer Gruppen genutzt werden, die die Führungs-funktionen in der Gruppe aufteilen und übernehmen. Solche Gruppen (Key Groups) können allerdings nur gut funktionieren, wenn ihre Mitgliederanzahl überschaubar (drei bis sieben Personen) und das Innenverhältnis der Gruppe stabil ist.

Der Key Actor oder die Key Group muss dann die Ansprache an weitere Helfer übernehmen. Über die ver-schiedenen Motivationsstufen können sie zusätzliche Engagierte für das Projekt aktivieren und zur Mithilfe bewegen. In verschiedenen Gute-Praxisbeispielen kann der Erfolg eines solchen Vorgehens belegt werden (vgl. Danielzyk et al. 2014). Nur durch strukturiertes Handeln und die Übernahme von Verantwortung ist Engagement systematisiert einsetzbar.

## Dank

Die Erkenntnisse dieses Aufsatzes basieren u. a. auf dem Forschungsprojekt »Engagement für Umnutzungen als Impulsgeber in ländlichen Räumen Niedersachsens«, das von November 2011 bis Februar 2014 an der Leibniz Uni-versität Hannover vom Geodätischen Institut und dem Institut für Umweltplanung gemeinsam bearbeitet wor-den ist. Ein großer Dank geht an dieser Stelle an die Unter-stützung durch die EU, ohne die das Projekt in dem Ausmaß nicht zu realisieren gewesen wäre, sowie an die Kooperationskommunen und Interviewpartner, die we-sentlich zum Gelingen des Projektes beigetragen haben.

## Literatur

- Abels, H.: Einführung in die Soziologie, Band 1: Der Blick auf die Ge-sellschaft. 4. Aufl., Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2009.  
 Aring, J.: Gleichwertige Lebensverhältnisse – Inverse frontiers – Selbst-verantwortungsräume. In: Oswald, P. (Hrsg.): Weniger ist Zukunft. 19 Städte – 19 Themen: Internationale Bauausstellung Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010. Katalog zur gleichnamigen Ausstellung in der Stiftung Bauhaus Dessau vom 09.04.2010 bis 16.10.2010, Edition Bauhaus, Bd. 33, Berlin, 2010, S. 764–777.  
 Blotevogel, H.-H., Danielzyk, R.: Ungleichwertigkeit der Lebensverhältnisse – Herausforderung für die Raumordnungspolitik? In: Selle, K., Reuter, W. (Hrsg.): Praxis der Stadt- und Regionalentwicklung – Ana-lysen, Erfahrungen, Folgerungen. Edition Stadt-Entwicklung, Bd. 2, Dortmund, 2006, S. 59–71.  
 Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Nachhaltige Landentwicklung (ARGE Landentwicklung): Leitlinien Landentwicklung – Zukunft im ländlichen Raum gemeinsam gestalten. Schwerin, 2011.

- Danielzyk, R., Voß, W., Steffenhagen, P., Weitkamp, A., Funke, L., Klein, I.: Engagement für Umnutzungen als Impulsgeber für ländliche Räume in Niedersachsen. Hannover, 2014.
- Franken, S.: Verhaltensorientierte Führung – Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2010.
- Generali Deutschland Holding AG: Jahresbericht 2012 Generali Zukunftsfonds – Gesellschaftliches Engagement der Generali Deutschland Holding AG. <http://zukunftsfonds.generali-deutschland.de>, 2012.
- Henkel, G.: Stärken und Schwächen unserer Dörfer – Wie könnte ein Fitnessprogramm für die Zukunft aussehen? In: Flächenmanagement und Bodenordnung (fub) 72, Heft 2/2010, S. 54–61, 2010.
- Hinz, A. J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2011.
- König, A.: Local Leadership – Image und Anforderungsprofile für erfolgreiche Kommunalpolitiker. In: Zeitschrift für Politikberatung (ZSB) 2, Heft 2/2009, S. 308–317.
- Kötter, T.: Innenentwicklung der Dörfer und Revitalisierung der Dorfkerne – von der Dorferneuerung zum Dorfbau. In: Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft (DLKG), Sonderheft 2/2009, S. 6–27.
- Nöllke, M.: Von Bienen und Leitwölfen – Strategien der Natur im Business nutzen. Haufe Verlag, Planegg/München, 2008.
- Olk, T., Hartnuß, B.: Bürgerschaftliches Engagement. In: Olk, T., Hartnuß, B. (Hrsg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Juventa Verlag, Weinheim und Basel, 2011, S. 145–161.
- Peters, B., Herrmann, H.-D., Müller-Wirth, M.: Führungsspiel – Menschen begeistern, Teams formen, Siegen lernen. Nutzen Sie die Erfolgsgeheimnisse des Spitzensports. Heyne Verlag, München, 2008.
- Prost, W.: Führen mit Autorität und Charisma – Als Chef souverän handeln. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2013.
- Robert Bosch Stiftung (Hrsg.): Engagement braucht Leadership – Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände. Abschlussbericht der Evaluierung – Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse, 2013.
- Saaman, W.: Alternatives Führen – Mitarbeiter qualifizieren. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1984.
- Schäfers, B. (Hrsg.): Grundbegriffe der Soziologie. 8. Aufl., Springer Verlag, Wiesbaden, 2003.
- Schieffer, A.: Führungspersönlichkeit – Struktur, Wirkung und Entwicklung erfolgreicher Top-Führungskräfte. In: Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 244, Wiesbaden, 1998.
- Stöwe, C., Keromosemito, L.: Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen. 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2013.
- Voß, W., Güldenberg, E., Jürgens, A., Kirsch-Stracke, R., Streibel, N.: Modellprojekt Umnutzung landwirtschaftlicher Altgebäude und Hofanlagen als Beitrag zur Vitalisierung der Ortskerne. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung, Hannover, 2011.
- Weitkamp, A.: Warum engagieren sich BürgerInnen in ländlichen Räumen? Motive, Aktivierungspotential und Hinderungsgründe. In: Flächenmanagement und Bodenordnung (fub) 76, Heft 4/2014, S. 166–176.

**Anschrift der Autorinnen**

Prof. Dr.-Ing. Alexandra Weitkamp | Isabelle Klein, M. Sc.  
 Technische Universität Dresden, Professur für Landmanagement,  
 Geodätisches Institut  
 Helmholtzstraße 10, 01069 Dresden  
 alexandra.weitkamp@tu-dresden.de  
 isabelle.klein@tu-dresden.de

Dr. Pia Steffenhagen | Linda Funke, M. Sc.  
 Leibniz Universität Hannover, Abteilung Raumordnung und  
 Regionalentwicklung, Institut für Umweltplanung  
 Herrenhäuser Straße 2, 30419 Hannover  
 steffenhagen@umwelt.uni-hannover.de  
 funke@umwelt.uni-hannover.de

Dieser Beitrag ist auch digital verfügbar unter [www.geodaeisie.info](http://www.geodaeisie.info).