

# 13

## Aufgaben im Dorfmanagement

Eine Handreichung für die Praxis

ILS-WORKING PAPER

Von:

Felix Leo Matzke, Miriam Henjes, Michael Kolocek



# Impressum

## Herausgegeben vom

ILS – Institut für Landes- und  
Stadtentwicklungsforschung gGmbH  
Brüderweg 22–24  
44135 Dortmund

Telefon +49 (0)231 90 51–0  
poststelle@ils-forschung.de  
www.ils-forschung.de

Dortmund, Deutschland, 2024  
© ILS 2024, alle Rechte vorbehalten.

ISSN: 2701-0112 (Online)  
<https://doi.org/10.58122/x4pv-s240>

## Autor\*innen

Felix Leo Matzke  
Miriam Henjes  
Michael Kolocek

## Fotos

AdobeStock\_183353162 (Titelseite); ILS/Tom Platzek (S. 6)

Das Projekt „Zusammenhalt hoch drei – Innovative Strategien zur Sicherung der Daseinsvorsorge in neuen und alten Ortschaften im Rheinischen Braunkohlenrevier“ wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter der Förderrichtlinie Kommunen innovativ.



## Zitiervorschlag

Matzke, Felix Leo; Henjes, Miriam; Kolocek, Michael (2024): Aufgaben im Dorfmanagement. Eine Handreichung für die kommunale Praxis. ILS-Working Paper 13. Dortmund.

## Über die Autor\*innen

Felix Leo Matzke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Sozialraum Stadt und arbeitet im Projekt „Zusammenhalt hoch drei“.

Miriam Henjes ist studentische Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Sozialraum Stadt und arbeitet im Projekt „Zusammenhalt hoch drei“.

Dr. Michael Kolocek ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Sozialraum Stadt und leitet das Projekt „Zusammenhalt hoch drei“.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>In aller Kürze .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Hintergrund und Aufbau .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Die Aufgaben von Dorfmanager*innen: Ein Blick in die Forschung .....</b>	<b>9</b>
3.1	Dorfmanager*innen aus Perspektive der Forschung.....	9
3.2	Unterschiedliche Schwerpunkte und Bezeichnungen in der Praxis .....	11
<b>4</b>	<b>Das Aufgabenspektrum von Dorfmanager*innen: Vier Erfahrungsberichte.....</b>	<b>15</b>
4.1	Aufgabenprofil des Dorfmanagers der Stadt Erkelenz (Alexander Arnold).....	15
4.2	Aufgabenprofil der Dorfmanagerin der Gemeinde Merzenich (Teresa Beverungen) ..	21
4.3	Aufgabenprofil des Dorfmanagers der Stadt Dorsten (Laszlo Taube).....	25
4.4	Aufgabenprofil des Dorfcoaches beim Kreis Lippe (Laura Schuster) .....	30
4.5	Vergleich der Aufgabenprofile .....	34
<b>5</b>	<b>Worauf kommt es an? Fünf zentrale Erkenntnisse für die Arbeit von Dorfmanager*innen .....</b>	<b>34</b>
5.1	Welche Fähigkeiten und Kompetenzen braucht es im Dorfmanagement?.....	35
5.2	Aufgabenspektrum definieren und abgrenzen .....	37
5.3	Wie lässt sich der Erfolg im Dorfmanagement messen? .....	41
5.4	Finanzierungsmodelle von Dorfmanagements .....	43
5.5	Braucht jedes Dorf einen*eine Dorfmanager*in? .....	44
5.6	Diskussion: Vergleich der Vor- und Nachteile haupt- und ehrenamtlicher Dorfmanagements .....	45
<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>Literatur.....</b>	<b>49</b>
<b>8</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>51</b>
<b>9</b>	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>51</b>
<b>10</b>	<b>Liste der Interviewpartner*innen .....</b>	<b>51</b>

## 1 In aller Kürze

Mit dieser Handreichung haben wir unterschiedliche Zielgruppen im Blick: (vorrangig) Kommunen, die einen\*eine Dorfmanager\*in einstellen möchten; Dorfgemeinschaften, die sich in ihrer Kommune für die Schaffung so einer Position einsetzen möchten und nach Argumenten suchen; Dorfmanager\*innen, die bereits ihrer Tätigkeit nachgehen und sich wünschen, ihre eigene Arbeitsweise zu reflektieren; Forschende, die an den Themen Dorfmanagement und Dorfentwicklung interessiert sind. Alle diese genannten Zielgruppen haben unterschiedliche Interessen und zeitliche Ressourcen für das Studium solcher Dokumente. Dies haben wir versucht, bei der Strukturierung unserer Handreichung zu berücksichtigen. Das bedeutet für Sie als Lesende: Sie müssen die Handreichung nicht von vorne bis hinten lesen. Wenn Sie wenig Zeit oder einen besonderen Interessenschwerpunkt haben, picken Sie sich die für Sie interessantesten Kapitel heraus oder lesen Sie aufmerksam dieses zusammenfassende erste Kapitel.

### Hintergrund und Ziel

Das Projekt Zusammenhalt hoch drei (Zhoch3) untersucht und stärkt den sozialen Zusammenhalt und die soziokulturelle Daseinsvorsorge in vom Tagebau betroffenen Ortschaften im Rheinischen Revier. Es wird finanziert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Die ILS Research, ein Tochterinstitut des ILS – Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung, kooperiert hierbei mit Partner\*innen aus Erkelenz, dem Zweckverband LANDFOLGE Garzweiler und der Gemeinde Merzenich. Einen wichtigen Eckpfeiler bei der Untersuchung und Stärkung des Zusammenhalts hat im Rahmen dieses Projekts das Dorfmanagement ausgemacht.

Das Ziel der Handreichung ist es,

- a) das unterschiedliche Aufgabenspektrum hauptamtlicher Dorfmanagements aufzuzeigen,
- b) die damit verbundenen Herausforderungen abzubilden,
- c) den Nutzen hauptamtlicher Dorfmanager\*innen für Verwaltungen wie Bewohnerschaft darzustellen
- d) sowie Handlungsempfehlungen auszusprechen, worauf es beim Einsatz hauptamtlicher Dorfmanager\*innen zu achten gilt.

Hierfür haben wir vier Dorfmanager\*innen aus Dorsten (Kreis Recklinghausen), Erkelenz (Kreis Heinsberg), der Gemeinde Merzenich (Kreis Düren) und dem Kreis Lippe interviewt.

### Ergebnisse

Nach wie vor ist der hauptamtliche Dorfmanager/die hauptamtliche Dorfmanagerin eher die Ausnahme. Nichtsdestotrotz zeigen unsere Ergebnisse, dass sich die hauptamtliche, dauerhafte Etablierung solch einer Position lohnt.

Die Aufgaben des Dorfmanagements liegen in den Bereichen der Informationsvermittlung, der Dorfentwicklung, der Gemeinwesenarbeit sowie der Koproduktion kommunaler Dienstleistungen. Im Rahmen der **Informationsvermittlung** ist es wichtig, die Bedarfe der lokalen Bevölkerung aufzunehmen und an zuständige Stellen weiterzugeben. Bei der **Dorfentwicklung** stehen die Verbesserung der Daseinsvorsorge in den Ortschaften im Vordergrund. Gemeinsam mit der Bewohnerschaft sollen Ideen entwickelt, vorangebracht und umgesetzt werden. Der\*die Dorfmanager\*in gibt diese Ideen dann an

zuständige Entscheidungsträger\*innen weiter und setzt sich kontinuierlich, teils auch gegen etwaige politische Widerstände, für die Umsetzung ein. In der **Gemeinwesenarbeit** steht vor allem die Ansprechbarkeit im Vordergrund. Wichtig ist es, ein offenes Ohr für die Belange der Einwohnerschaft zu haben. Bei der **Koproduktion kommunaler Dienstleistungen** übernehmen Dorfmanager\*innen Aufgaben, die von der Kommune nicht (mehr) erledigt werden können, beispielsweise Instandhaltungsarbeiten in der Grünpflege oder Aktionen zur Verschönerung des Dorfes.

In den Interviews wurde deutlich, wie unterschiedlich das Aufgabenspektrum in den jeweiligen Ortschaften, je nach Ausgangslage, wahrgenommen oder auch bearbeitet wird.

In **Erkelenz** sind insbesondere Kompetenzen, die im Bereich der Gemeinwesenarbeit zu verorten sind, gefragt. Der Dorfmanager, der sich selbst Dorfkümmerner nennt, muss vermitteln, zuhören und sich um die Bedarfe der Dorfgemeinschaften kümmern. Besonders herausfordernd ist aufgrund der Konflikte um den Braunkohletagebau die Informationsvermittlung; hier sind insbesondere mediative Fähigkeiten gefragt. Der Dorfmanager muss insbesondere als Bindeglied zwischen der Verwaltung und Bewohner\*innen fungieren, auch zum Beispiel in konfliktreichen Situationen.

In der Gemeinde **Merzenich** wurde besonders deutlich, dass eine erfolgreiche Dorfentwicklung nur über die Kombination von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Tätigkeiten möglich ist. Die Interessen der Dorfgemeinschaften müsse nicht nur gehört und berücksichtigt werden, die Herausforderung liegt insbesondere darin, diese hohe Eigeninitiative fruchtbar zu machen. Die Dorfmanagerin muss das Verwaltungshandeln der Öffentlichkeit transparent vermitteln, konkrete Beteiligungsmöglichkeiten stärken, die Vereine und Ehrenamtlichen bei ihren Projekten unterstützen und damit auch die ehrenamtlichen Leistungen angemessen würdigen.

In **Dorsten** wurde der Wunsch nach einem Dorfmanagement aus den Dorfgemeinschaften heraus formuliert und mit der Forderung nach mehr Teilhabe- und Mitwirkungsmöglichkeiten in der Dorfentwicklung verknüpft. Die Etablierung des Dorfmanagements ist auch ein Ergebnis eines Diskurses zwischen der Stadtverwaltung und der Politik, wie die Dorfentwicklung weiter und besser gefördert werden könne. Auch in Dorsten gehört zu den Aufgaben des Dorfmanagers, Konflikte, beispielsweise zwischen Schützen- und Fußballvereinen oder eingemeindeten Dörfern zu moderieren. Daher ist es für den Dorfmanager wichtig, diese Konflikte von außen, neutral und objektiv zu beurteilen und an einer dauerhaften Vernetzung der Vereine und Dorfgemeinschaften zu arbeiten.

Im **Kreis Lippe** sind die Aufgaben und Herausforderungen aufgrund der Kreisebene etwas andere als in den vorangehenden Orten. Beispielsweise ist es aufgrund der vielen kleinen Dörfer innerhalb des Kreises schwieriger, die Nähe zu den Vereinen und Engagierten aller Dörfer herzustellen und aufrechtzuerhalten. Daher sind im Kreis Lippe Koordinationsleitungen besonders gefragt. Das Dorfmanagement im Kreis Lippe profitiert davon, dass die aktuelle Dorfmanagerin (im Kreis Lippe heißt sie Dorfcoach) selbst Ortsbürgermeisterin ist und die Herausforderungen auf den Dorfebene sehr gut kennt.

Auf Grundlage der Interviews haben wir die wichtigsten **Fähigkeiten** im Dorfmanagement herausgestellt. Hierzu zählen insbesondere Kommunikationsfähigkeiten, was auch bedeutet, trotz des persönlichen Bezugs und der Nähe zur Einwohnerschaft, einen Blick von außen auf das Dorf oder die Ortschaft zu haben. Die Kommunikationsfähigkeiten beschränken sich allerdings nicht auf die Kommunikation mit der Einwohnerschaft und den Ehrenamtlichen. Auch mit der Politik und Verwaltung muss die Person gut kommunizieren können. Hier ist insbesondere in Konfliktsituationen ein gutes Fingerspitzengefühl gefragt. Weitere wichtige Eigenschaften sind Moderations- und Organisationsfähigkeiten, auch bei der Planung von Veranstaltungen. Ebenso sind Kenntnisse in der Akquise von

Fördermitteln wichtig. Insbesondere im Bereich der Fördermittelakquise wird deutlich, dass die Bereitschaft zum ständigen Weiterlernen notwendig ist, da sich die Förderlandschaft stetig wandelt.

Der Erfolg des Dorfmanagements lässt sich anhand quantitativer wie qualitativer **Kriterien** bemessen, beispielsweise anhand der Teilnehmendenzahlen bei initiierten und/oder organisierten Veranstaltungen, dem Medienecho oder aber auch den sogenannten kleinen Dingen, wenn zum Beispiel ein positives Feedback oder ein Dankeschön seitens der Bewohnerschaft vernommen wird.

### Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage unserer Untersuchung haben wir, auch in Rücksprache mit den interviewten Dorfmanager\*innen, folgende Handlungsempfehlungen aufgestellt:

- Stellen Sie eine Dorfmanagerin oder einen Dorfmanager ein.
- Achten Sie auf eine kontinuierliche, positive politische Unterstützung.
- Diskutieren Sie mit den Dorfgemeinschaften und Entscheidungsträger\*innen über die beste Bezeichnung für die Stelle.
- Machen Sie sich zu Beginn bewusst, welches Aufgabenspektrum die Position ausfüllen soll – und welche Aufgabenbereiche eher nicht berührt werden.
- Kommunizieren Sie bei der Ausschreibung und in den Einstellungsgesprächen offen die Besonderheiten der Stelle.
- Stellen Sie eine sympathische und empathische Person ein, die gut kommunizieren kann.
- Sorgen Sie mit einer guten Öffentlichkeitsarbeit dafür, dass der\*die eingestellte Dorfmanager\*in schnell in den Orten, die er oder sie zu betreuen hat, bekannt wird.
- Ermöglichen Sie von Beginn an eine gute und schnelle Einbindung der Person in vorhandene Ehrenamtsstrukturen.
- Statten Sie die Position mit den notwendigen Ressourcen aus.
- Ermöglichen Sie ausreichend Entfaltungsräume bei der Ausgestaltung der Arbeit.
- Vernetzen Sie sich mit anderen Kommunen, die Dorfmanager\*innen eingestellt haben und tauschen Sie Ihre Erfahrungen aus.
- Stellen Sie schon zu Beginn der Arbeit des\*der Dorfmanager\*in überprüfbare Kriterien zusammen.
- Lobbyieren Sie im Erfolgsfall.

Die Handlungsempfehlungen werden im letzten Kapitel dieser Handreichung detailliert erläutert.



Abbildung 1: Der Umsiedlungsstandort im Norden von Erkelenz, Quelle: ILS/Tom Platzek

### **Informationen zum Projekt: Zusammenhalt hoch drei – Innovative Strategien zur Sicherung der Daseinsvorsorge in neuen und alten Ortschaften im Rheinischen Braunkohlenrevier**

Beteiligte: ILS Research gGmbH, Stadt Erkelenz, Zweckverband LANDFOLGE Garzweiler, assoziierte Partnerin: Gemeinde Merzenich

Standorte: Holzweiler, Venrath, Kaulhausen, Berverath (neu), Keyenberg (neu), Kuckum (neu), Oberwestrich (neu), Unterwestrich (neu), Morschenich (neu)

Laufzeit: September 2021 bis August 2024

Finanzierung: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Fördermaßnahme *Kommunen innovativ*

Weitere Informationen: <https://zusammenhalthochdrei.de/>

## **2 Hintergrund und Aufbau**

Das Projekt Zusammenhalt hoch drei (Zhoch3) ist ein transformatives Forschungsprojekt, das durch die Förderrichtlinie Kommunen innovativ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) finanziert wird. Ziel des Projekts ist es, den Zusammenhalt und die soziokulturelle Daseinsvorsorge in vom Tagebau betroffenen Ortschaften im Rheinischen Revier zu untersuchen und zu stärken. In dem Vorhaben kooperiert die ILS Research mit Praxispartner\*innen aus der Stadt Erkelenz, dem Zweckverband LANDFOLGE Garzweiler sowie der Gemeinde Merzenich als assoziierte Partnerin. Das Vorhaben basiert auf drei Säulen. Die bestehenden oder sich im (Um-)Bau befindenden Dorfgemeinschaftszentren sollen mit neuen Begegnungsformaten bespielt werden. Die Dorfgemeinschaften sollen stärker strategisch miteinander vernetzt werden. Für die Projektlaufzeit hat die Stadt Erkelenz einen Dorf-

manager eingestellt, der eine Vermittlungsfunktion zwischen der Bewohnerschaft, der Stadtverwaltung sowie den Forschenden einnimmt und die kommunikative Schnittstelle vor Ort bildet. Die vorliegende Handreichung beschäftigt sich mit der dritten Projektsäule, der Arbeit des Dorfmanagers. Im Projekt Zhoch3 arbeitet in der Gemeinde Merzenich sowie in der Stadt Erkelenz je eine Person in der Funktion des\*der Dorfmanager\*in. Trotz sehr unterschiedlicher biografischer Hintergründe hatten beide gemein, dass die Rolle als Dorfmanager\*in neu für sie war und sie noch keine beruflichen Erfahrungen im Bereich der Kommunalverwaltung gesammelt hatten. Sie einte daher der Wunsch nach Orientierung und gemeinschaftlicher Reflexion der eigenen Arbeitsweise. Gemeinsam suchten sie nach Personen, die ähnliche Aufgaben wahrnehmen, und initiierten ein Netzwerk. In der Folge fand in der Gemeinde Merzenich im September 2023 eine Austauschveranstaltung für Dorfmanager\*innen statt, die gleichzeitig den Startschuss für regelmäßige Netzwerktreffen bildete. Diese Netzwerktreffen sind offen für weitere Interessierte.<sup>1</sup>

Bei den Vorbereitungen wurde schnell deutlich, dass hauptamtliche Dorfmanager\*innen bundesweit eine Ausnahme darstellen. Es existiert eine Fülle unterschiedlicher Begrifflichkeiten für die Aufgabe des Dorfmanagements (vgl. UBA 2020: 126–128): Es gibt Dorfkümmerner\*innen, Dorfmoderator\*innen, Dorfcoaches und vieles mehr. Hinter den verschiedenen Begriffen verstecken sich einerseits zum Teil sehr ähnliche Aufgabenprofile. Andererseits variiert das Aufgabenspektrum von Dorfmanager\*innen in der Praxis auch sehr stark. Was die meisten Stellen jedoch eint, ist, dass die Position mehrheitlich ehrenamtlich ausgefüllt wird (siehe auch ALR SH o.J. oder IKPE 2022). Zum einen übernehmen Mitarbeitende der Kommunalverwaltungen oder externe Organisationen, wie zum Beispiel LEADER-Managements, im Hauptamt Aufgabenbereiche, die in die Verantwortung eines Dorfmanagements fallen (könnten). In einigen ländlich geprägten Kommunen sind darüber hinaus auch Quartiersmanagements aktiv. Zum anderen benötigt nicht jedes Dorf eine eigene Dorfmanagerin oder einen eigenen Dorfmanager (Küpper et al. 2013). Viele Dorfgemeinschaften haben gut funktionierende Ehrenamtsstrukturen, die über langjährig etablierte Kontakte in Politik und Verwaltung verfügen. Vielfach sind die Ehrenamtlichen vor Ort Mehrfachengagierte und aufgrund personeller Überschneidungen selbst Teil der Lokalpolitik oder der kommunalen Verwaltung. Allerdings zeigen die Gespräche mit den Schlüsselfiguren im Rahmen von Zhoch3, dass viele der Engagierten in den Dörfern stark an der Belastungsgrenze agieren. Unsere Projekterfahrungen dokumentieren, dass auch in Ortschaften, die ein außerordentlich hohes Niveau an Engagement aufweisen, ein\*eine Dorfmanager\*in im Hauptamt einen zusätzlichen Mehrwert bieten kann. Wir möchten daher mit dieser Handreichung aufzeigen, welche Aufgaben Dorfmanager\*innen übernehmen und welche Vorteile die Anstellung bei einer Verwaltung – sowohl für die Kommunen als auch für die Dorfgemeinschaften – eröffnen können. Die Bereitstellung hauptamtlicher Stellen ist immer auch eine Frage der Finanzierung. Drei der vier in dieser Handreichung vorgestellten Dorfmanager\*innen werden über eigene kommunale Haushaltsmittel beschäftigt. Welche Faktoren für die projektunabhängigen, eigenmittelfinanzierten Stellen in den Kommunen entscheidend waren, möchten wir mit der Handreichung ebenfalls deutlich machen.

Für die Erstellung dieser Handreichung haben wir Interviews mit vier Dorfmanager\*innen aus Dorsten (Kreis Recklinghausen), Erkelenz (Kreis Heinsberg), Merzenich (Kreis Düren) und dem Kreis Lippe geführt, die an der Netzwerkveranstaltung teilgenommen haben und sich seitdem regelmäßig treffen und austauschen. Darüber hinaus fließen die Projekterkenntnisse, die wir in den vergangenen drei Jahren über verschiedene methodische Zugänge, wie Befragungen, Workshops und teilnehmende

---

<sup>1</sup> Falls Sie Interesse an Austausch oder Vernetzung haben, kontaktieren Sie gerne eine der folgenden Personen:  
Alexander Arnold, Stadt Erkelenz, [alexander.arnold@erkelenz.de](mailto:alexander.arnold@erkelenz.de), 02431 85-395  
Teresa Beverungen, Gemeinde Merzenich, [tbeverungen@gemeinde-merzenich.de](mailto:tbeverungen@gemeinde-merzenich.de), 02421 399277  
Laura Schuster, Kreis Lippe, [L.Schuster@kreis-lippe.de](mailto:L.Schuster@kreis-lippe.de), 05231 62-1044  
Laszlo Taube, Stadt Dorsten, [Ltaube@dorsten.de](mailto:Ltaube@dorsten.de), 02362 66-3338

Beobachtungen, erzielen konnten, mit in die Interpretation und Auswertung der Gespräche ein. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anschließend inhaltsanalytisch hinsichtlich verschiedener Themenblöcke ausgewertet.

Insgesamt ist es das Ziel der Handreichung,

- a) das unterschiedliche Aufgabenspektrum hauptamtlicher Dorfmanagements aufzuzeigen,
- b) die damit verbundenen Herausforderungen abzubilden,
- c) den Nutzen hauptamtlicher Dorfmanager\*innen für Verwaltungen wie Bewohnerschaft darzustellen
- d) sowie Handlungsempfehlungen auszusprechen, worauf es beim Einsatz hauptamtlicher Dorfmanager\*innen zu achten gilt.

Die Handreichung gliedert sich nachfolgend in vier Teile. Zunächst erfolgt in Kapitel 3 ein wissenschaftlich orientierter Blick auf die Aufgabenvielfalt des Dorfmanagements, inklusive einer Übersicht über die aktuelle Förderpraxis. Danach folgt in Kapitel 4 das Kernstück der Handreichung: die detaillierte Vorstellung der vier verschiedenen Aufgabenprofile der Dorfmanager\*innen. Anschließend werden in Kapitel 5 über die verschiedenen Fallbeispiele hinweg zentrale Erkenntnisse zu Kompetenzen, Aufgabenspektrum, Erfolgsmessung, Finanzierung und Notwendigkeit des Dorfmanagements dargestellt sowie die Vor- und Nachteile haupt- und ehrenamtlicher Lösungen diskutiert. Abschluss der Handreichung bildet das Kapitel 6, in dem Handlungsempfehlungen an die kommunale Praxis formuliert sind, worauf es beim Einsatz eines Dorfmanagements zu achten gilt.

### 3 Die Aufgaben von Dorfmanager\*innen: Ein Blick in die Forschung

In der Städtebauförderung hat sich das Quartiersmanagement als Begleitung investiver, baulicher Maßnahmen zur Stadt(teil)entwicklung durchgesetzt (Koczy 2018; Krüger 2018). In Folge der langjährigen Praxis und wissenschaftlicher Evaluationen gibt es dazu einen ausgeprägten Erfahrungsschatz und reichhaltige Forschungserkenntnisse. Für Dorfmanagements gilt das nicht. Quartiersmanagements (QMs) weisen nach Krüger (2018: 151–152) drei Kernfunktionen auf: 1) Aus planungsmethodischer Perspektive gilt es raumbezogene sozioökonomische Daten und Benachteiligungsmechanismen zu erfassen, Leitbildprozesse zu initiieren sowie geeignete Projekte und Maßnahmen zur Behebung der Benachteiligungen zu entwickeln. 2) QMs haben eine koordinierende Funktion und fungieren als Schnittstelle zwischen Kommunalverwaltung, Gemeinwesenarbeit und Stadtplanung. Sie arbeiten meist aus einem Vor-Ort-Büro, organisieren den Verfügungsfonds und sind für die Vernetzung der unterschiedlichen Zielgruppen verantwortlich. 3) Als Teil ihrer kommunikativen Arbeit sind QMs für eine aktivierende Beteiligung und Netzwerkanalysen zuständig und greifen dabei auf Methoden der Planungsbeteiligung sowie der Gemeinwesenarbeit zurück.

Die Arbeit der Dorfmanager\*innen umfasst ein ähnliches Aufgabenspektrum wie das des Quartiersmanagements, auch wenn die Tätigkeiten nicht eins zu eins vergleichbar sind. Aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen ländlicher Räume gegenüber urbanen Gebieten setzen Dorfmanagements andere Schwerpunkte. In ländlichen Räumen fällt die Konzentration statusniedriger Haushalte wesentlich niedriger aus als in den sozioökonomisch benachteiligten großstädtischen Stadtteilen, unter deren Rahmenbedingungen das Instrument Quartiersmanagement entwickelt wurde (Goebel/Hoppe 2015: 59). Aufgrund der geringeren Bevölkerungsdichte sind Dorfmanager\*innen in der Regel für viel größere Räume verantwortlich und beziehen keine Vor-Ort-Büros, wodurch die Arbeit stärker aufsuchend angelegt werden muss. Die Anknüpfung oder Schnittstellen zur kommunalen Verwaltung erfolgt bei Dorfmanager\*innen nicht wie bei QMs über ein Bau- oder Planungsamt, da ihre Stellen meist nicht über die Förderlogik der Städtebauförderung finanziert werden. Vielmehr überschneiden sich hier die Aufgaben von Dorfmanagements und Ortsvorsteher\*innen oder Ortsbürgermeister\*innen. Die Dorfmanager\*innen sprechen in den Interviews, denen die vorliegende Handreichung zugrunde liegt, von einem „Triolog“ (Interview Taube) oder „Dreieck“ (Interview Beverungen) zwischen Verwaltung, Politik und Bewohnerschaft. Dorfmanager\*innen agieren an der Schnittstelle zwischen Bewohner\*innen und Verwaltung, während Ortsvorsteher\*innen zwischen Kommunalpolitik und Bürgerschaft vermitteln.

#### 3.1 Dorfmanager\*innen aus Perspektive der Forschung

Das Dorfmanagement erfolgte bislang häufig nicht über eine baulich-investive Förderlogik, sondern war und ist eher im Bereich der Ehrenamtsförderung oder über eine thematische Stabsstelle in der Kommunalverwaltung angedockt. In der wissenschaftlichen Diskussion wird Dorfmanager\*innen ein vielfältiges Aufgabengebiet attestiert. Sie „sind Dienstleister, Ideengeber, Netzwerker, Motivatoren und Moderatoren („Kümmerer“) der Lokalentwicklung“ (Küpper et al. 2013: 25). Zielvorstellung ist, dass sich ihre Tätigkeiten an den lokalen Problemlagen sowie den endogenen Potenzialen des jeweiligen Dorfes ausrichten. Aufgrund der starken Überlappung mit den Aufgabenbereichen von Ortsvorsteher\*innen orientiert sich die vorliegende Handreichung an der Unterteilung von Höcke und Barahona, die vier verschiedene Aufgabenschwerpunkte differenzieren (BBSR 2024). Unterschieden werden die Bereiche Informationsvermittlung, Dorfontwicklung, Gemeinwesenarbeit und Koproduktion kommunaler Dienstleistungen – wobei sich die Aufgaben in der Praxis natürlich nicht trennscharf voneinander fassen lassen und sich die Übergänge fließend gestalten.

## Informationsvermittlung

Die Regionalisierung und Zentralisierung administrativer und politischer Zuständigkeiten nehmen viele Dorfgemeinschaften in ländlichen Räumen als benachteiligend wahr (Matzke et al. 2019). Der Abstand zu Entscheidungsprozessen hat sich – zumindest gefühlt – vergrößert. Eingemeindungen oder Gebietsreformen haben dazu geführt, dass Ortsbürgermeister\*innen oder Ortsvorsteher\*innen räumlich mehr Verantwortung übernehmen müssen. In Erkelenz sind teilweise die Bezirksausschüsse für mehrere Dörfer gleichzeitig zuständig (Stadt Erkelenz o.J.). Hier setzt die Aufgabe von Dorfmanager\*innen an, um die Informationsvermittlung zu verbessern. Sie bündeln Informationen und leiten diese in die verschiedenen Richtungen weiter (Küpper et al. 2013: 25). Dabei fungieren sie als Bindeglieder oder Schnittstellen zwischen den politischen Repräsentant\*innen, der kommunalen Verwaltungsstruktur und der lokalen Einwohnerschaft. Einerseits ist es ihre Aufgabe, öffentlich Auskunft über relevante Informationen von Verwaltungsentscheidungen und politischen Beschlüssen zu geben und diese bei den Dorfgemeinschaften zu platzieren. Andererseits nehmen sie vor Ort die Bedarfe der lokalen Bevölkerung auf und können diese zielgerichtet an die zuständigen Entscheidungsträger\*innen weitergeben – und an den entsprechenden Stellen zum Teil auch für die lokalen Interessen lobbyieren (siehe Gemeinwesenarbeit).

## Dorfentwicklung

Im Bereich der Dorfentwicklung stehen vor allem die impulsgebenden und koordinierenden Funktionen von Dorfmanager\*innen im Fokus. Sie können von außen Anstöße für Projektideen geben, indem sie auf Lösungen in anderen Ortschaften verweisen, die es eventuell nachzuahmen lohnt. Gleichzeitig können Bewohner\*innen aber auch mit Ideen auf das Dorfmanagement zugehen, um dort Unterstützung für die Umsetzung zu erhalten. Hier können Dorfmanager\*innen auf die zuständigen Personen innerhalb der Fachverwaltung verweisen oder Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten prüfen und anbahnen (siehe Koproduktion kommunaler Dienstleistungen). Sie können zudem auch konkrete Beteiligungsprozesse zu Dorfplanungen initiieren und durchführen. Insbesondere wenn sie parallel Verantwortung für mehrere Dörfer oder Ortschaften übernehmen, sind sie dafür zuständig, „lokalem ‚Kirchturmdenken‘ entgegenzuwirken“ (Küpper et al. 2013: 25). Hauptamtliche Dorfmanager\*innen fungieren im Grunde als zentrale Ansprechperson in der Verwaltung für die Einwohnerschaft in allen Fragen rund um die Dorfentwicklung.

## Gemeinwesenarbeit

Höcke und Barahona (BBSR 2024) heben in ihrer Einteilung die Organisationsfunktion von Ortsvorsteher\*innen für den Zusammenhalt in den Dörfern hervor, der beispielsweise über Vereinsarbeit oder Seniorenbetreuung gewährleistet wird. Dorfmanager\*innen weisen darüber hinaus sozialarbeiterische *Kümmerer\*innen*-Funktionen auf. Küpper et al. (2013: 25) beschreiben unter anderem die Organisation von Nachbarschaftshilfe oder die Durchführung und Moderation von Workshops zur Dorfentwicklung als Kernaufgaben. Generell haben die Dorfmanager\*innen ein *offenes Ohr* für die Probleme vor Ort und können so die Stimmungen und Bedarfe aus den Ortschaften in die Verwaltung tragen und zum Teil auch für bestimmte Anliegen der Dörfer in Verwaltung und Politik lobbyieren. Dazu nehmen sie an den diversen Veranstaltungen in den Ortschaften teil, von Freizeitaktivitäten wie Schützenfesten bis hin zu politischen Terminen wie Ortsausschusssitzungen. Im Dorfmanagement geht es grundsätzlich darum, die Ortschaften und ihre Bewohner\*innen in ihren Problemlösungskompetenzen und Dorfentwicklungsaktivitäten zu fördern, zu befähigen und zu ermutigen. Obwohl die Problemlagen andere sind als in Quartiersmanagements in der Städtebauförderung, kann diese Tätigkeit am ehesten als Gemeinwesenarbeit bezeichnet werden (vgl. Potz et al. 2020; Riede 2021).

## Koproduktion kommunaler Dienstleistungen

Analog zu Ortsvorsteher\*innen üben auch ehrenamtliche Dorfmanager\*innen eine Unterstützungsfunktion für die Verwaltung aus (BBSR 2024). Sie übernehmen Aufgaben, die nicht (mehr) von der Kommune übernommen werden (können). Dazu gehören zum Beispiel Instandhaltungsarbeiten in der Grünpflege oder Aktionen zur Dorfverschönerung. Hauptamtliche Dorfmanagements sind Teil der Verwaltung oder von der Kommunalverwaltung beauftragte – und finanzierte – Personalstellen. Doch auch ihre Arbeit ist hochgradig abhängig von der Arbeit von ehrenamtlich Tätigen aus den Dörfern. Gerade in finanziell zunehmend herausfordernden Zeiten müssen sie in Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen vor Ort die Möglichkeiten ausloten, kommunale Dienstleistungen auf alternativen Wegen zu gewährleisten (Federwisch et al. 2015). Hierbei spielt gerade der Aspekt der Koproduktion eine zentrale Rolle: das gemeinsame Suchen nach und Identifizieren von Lösungen. Diesen Prozess können die Dorfmanager\*innen über Beteiligungsverfahren, das Vermitteln von Kontakten (zum Beispiel zu Themen wie Vereinsrecht oder Genossenschaftsmodellen) sowie die Fördermittelberatung und -akquise unterstützen.

**Tabelle 1:** Überblick über das Aufgabenspektrum von Dorfmanager\*innen; Einteilung der Aufgabengebiete auf Grundlage von BBSR 2024; Aufgaben u.a. aus Federwisch et al. 2015; IKPE 2022; Küpper et al. 2013; NLZVE/VKKL 2021; UBA 2020 (eig. Darstellung)

Aufgabengebiet	Beispiele
<b>Informationsvermittlung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bürgersprechstunden, Bürgerbüro</li> <li>- Lotsenfunktion</li> <li>- Weitergabe von Informationen an die Dorfbewohnerschaft</li> <li>- Weitergabe von Bedarfen (Beschwerden) innerhalb der Verwaltung</li> <li>- Teilnahme an lokalpolitischen Veranstaltungen (zum Beispiel Ortsausschusssitzungen)</li> </ul>
<b>Dorfentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akquise von Fördermitteln</li> <li>- Initiierung von Projektideen</li> <li>- Durchführung (in)formeller Beteiligungsprozesse (zum Beispiel DIEKs)</li> <li>- Organisation von Veranstaltungen (zum Beispiel Workshops)</li> <li>- Vernetzung der verschiedenen Dörfer (Kirchturmdenken überwinden)</li> </ul>
<b>Gemeinwesenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufsuchende Sozialarbeit (offenes Ohr für Probleme)</li> <li>- Teilnahme an lokalen Freizeitveranstaltungen (zum Beispiel Schützenfeste)</li> <li>- Initiierung und Moderation von Beteiligungsprozessen und Workshops</li> <li>- Vermittlung von Kontakten (Unterstützung bei der Suche nach Ansprechpartner*innen)</li> </ul>
<b>Koproduktion kommunaler Dienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeinsame Identifikation von und Suche nach Lösungen für die Bereitstellung örtlicher Daseinsvorsorgeleistungen (zum Beispiel Dorfläden, Bürgerbusse oder Betrieb und Organisation von Dorfgemeinschaftshäusern)</li> </ul>

### 3.2 Unterschiedliche Schwerpunkte und Bezeichnungen in der Praxis

Die vorgestellten Aufgaben werden nicht von allen Dorfmanager\*innen im gleichen Maße erbracht. Dorfmanagements weisen je nach Kommune und lokalem Bedarf unterschiedliche Schwerpunkte auf bzw. fokussieren und gewichten die vorgestellten Aufgabengebiete unterschiedlich stark. Dafür sind

unter anderem auch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Fördermöglichkeiten und Finanzierungslogiken in den einzelnen Bundesländern verantwortlich.

### Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten für Dorfmanagements

Bislang existieren nur in wenigen Bundesländern explizit Förderprogramme für das Dorfmanagement. Dies ist unter anderem in der beschriebenen Aufgabenvielfalt begründet. Dorfmanagement stellt eine querschnittsorientierte Aufgabe dar, die sich – ähnlich der Ehrenamtsförderung (siehe DLT 2023) – schwer einem einzelnen Verwaltungsbereich zuordnen lässt. Diese Herausforderung überträgt sich auf die Länderebene. In den meisten Bundesländern ist keine einheitliche ministerielle Verantwortung für den ländlichen Raum vorhanden. Vielfach teilen sich die Belange ländlicher Räume verschiedene Ministerien. In vielen Fällen greifen ländlich geprägte Kommunen daher auch auf Mittel aus der Städtebauförderung zurück, um beispielsweise Quartiersmanagements einzusetzen – wobei diese nur als externe Dienstleistung förderfähig sind. Dorfmanagement ist demgegenüber ein Begriff, der noch sehr selten Verwendung findet. Darüber hinaus gibt es viele unterschiedliche Bezeichnungen für die Funktion von Dorfmanagements. In Brandenburg, Schleswig-Holstein oder Thüringen werden bzw. wurden ehrenamtliche Dorfkümmerner\*innen gefördert (Federwisch et al. 2015; ALR SH o.J.; IKPE 2022). In Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz firmieren die Tätigen als Dorfmoderator\*innen (HMLU o.J.; Hochschule Neubrandenburg o.J.; Eigner-Thiel et al. 2021; MDI RLP

#### Die Förderung von Dorfkümmerner\*innen in Thüringen

In Thüringen gibt es seit 2019 das Landesförderprogramm Solidarisches Zusammenleben der Generationen (LSZ) (TMASGFF 2024). Im LSZ sind, zugeordnet zu sechs Handlungsfeldern, verschiedene Vorhaben und Instrumente förderfähig, die dazu beitragen, das Zusammenleben vor Ort zu stärken. Im Bereich Wohnumfeld und Lebensqualität ist eines der Instrumente der Einsatz eines\*iner Dorfkümmerner\*in (TMASGFF 2024). Von den kommunalen Verantwortlichen wird es als großer Mehrwert wahrgenommen, dass die Landkreise und kreisfreien Städte eigenständig und flexibel entscheiden können, für welche Instrumente sie Fördermittel in welcher Höhe nutzen wollen (TMASGFF 2021a: 67–68). Aufgrund des großen Handlungsspielraums sind auf Landkreis-Ebene sehr unterschiedliche Dorfkümmerner\*innen-Modelle entstanden, von hauptamtlich (in Teilzeit) Angestellten über Minijobber\*innen bis hin zu weiterhin ehrenamtlich tätigen Kümmerner\*innen, die nun aber eine Aufwandsentschädigung für ihre Arbeit erhalten. Angestellt sind die Dorfkümmerner\*innen in einigen Fällen bei freien Träger\*innen sowie in anderen Fällen bei der Gemeinde (IKPE 2022: 6). Die Aufgaben der Dorfkümmerner\*innen in Thüringen ähneln dem Aufgabenprofil der im Rahmen des Forschungsprojektes Zhoch3 interviewten Dorfmanager\*innen. Sie kümmern sich um die „großen und kleinen Probleme“ (TMASGFF 2021b: 8–9) und Bedarfe in den Dorfgemeinschaften und stehen als zentrale Ansprechperson vor Ort zur Verfügung. Als eine der wichtigsten Voraussetzungen wird in Thüringen der lokale Ortsbezug wahrgenommen, den Dorfkümmerner\*innen für eine erfolgreiche Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen (IKPE 2022: 9). Die meisten der Dorfkümmerner\*innen leben selbst in der Gemeinde, für die sie sich engagieren. Sie sind mit den dortigen Strukturen und Bedarfen vertraut und untereinander vernetzt. Die Rolle der Kümmerner\*innen wird in Thüringen – im Gegensatz zum AGATHE-Programm (TMASGFF 2021b: 22–24) – aber nicht als Fachkraft, Dienstleister\*in oder Gemeindearbeiter\*in verstanden, sondern in der niedrigschwelligen Hilfe- und Unterstützungsfunktion und der Bedarfswahrnehmung. In der Befragung der kommunalen Verantwortlichen wird die Förderung der Dorfkümmerner\*innen sehr positiv bewertet. Alle Landkreise, die das Instrument nutzen, empfehlen dies weiter und sind der Meinung, dass es sich gut mit anderen Programmen kombinieren lässt (TMASGFF 2021b: 13).

2016). In einer Projektstudie des Umweltbundesamts wird die Bezeichnung Dorfbegleiter\*innen verwendet (UBA 2020). In den Veröffentlichungen des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) wird von Dorfmoderation gesprochen. Dorfmoderation ist in unterschiedlichen Bundesländern jedoch mit verschiedenen Bedeutungen verknüpft. In Hessen können sich Kommunen über das Förderprogramm Dorfmoderation kurzfristig externe Moderations-, Planungs- oder Beratungsdienstleistungen finanzieren lassen, um Dorfentwicklungsprozesse anzustoßen (HMLU o.J.). In Niedersachsen oder Mecklenburg-Vorpommern wiederum sind Dorfmoderator\*innen ehrenamtlich aktive Dorfbewohner\*innen, die sich über Förder- und Fortbildungsprogramme weiterbilden lassen, um mittel- bis langfristig die Dorfentwicklung in ihren Wohnorten voranzutreiben (ML NI o.J.; Hochschule Neubrandenburg o.J.). In Schleswig-Holstein und Thüringen firmiert dieselbe Funktion unter dem Begriff des Dorfkümmers. Dabei gibt es in Schleswig-Holstein kein explizites Landesförderprogramm für diese Rolle. Mehrheitlich wird die Rolle ehrenamtlich ausgefüllt. Bezahlte Dorfkümmers\*innen-Stellen sind kleinteilige und unzusammenhängende Projektstellen, die auf kommunales Betreiben hin geschaffen werden, vielfach über LEADER (ko-)finanziert. Zur besseren Vernetzung der verschiedenen kommunalen Aktivitäten in diesem Bereich hat sich in Schleswig-Holstein ein landesweites Netzwerk der Dorfkümmers\*innen etabliert, das von der Akademie für Ländliche Räume organisiert wird (ALR SH o.J.). In Thüringen wurde vom MASGFF das Landesprogramm Solidarisches Zusammenleben ins Leben gerufen, bei dem die Landkreise das Instrument der Dorfkümmers\*innen nutzen können (IKPE 2022; siehe Textbox: Die Förderung von Dorfkümmers\*innen in Thüringen). Zudem gab und gibt es auch Modellprojekte, die die Funktion von Dorfmanagements fördern. Eine Vorreiterrolle nahm hier das Land Brandenburg ein. Mit Landesmitteln, Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds und einer Ko-finanzierung über den Generali Zukunftsfonds förderte das Land Brandenburg von 2012 bis 2014 das Modellprojekt Dorfkümmers. Als Modellprojekt wurde das Experiment auch wissenschaftlich begleitet (Federwisch et al. 2015), allerdings nicht fortgeführt oder in einem Landesförderprogramm verstetigt (vgl. Rüdiger 2019).

### **Herausforderungen in der Praxis: Legitimation & Finanzierung**

Unerheblich davon, wie die Position bezeichnet wird, zeigen die verschiedenen (wissenschaftlichen) Veröffentlichungen und Förderprogramme, dass es im ländlichen Raum eine Funktion braucht, die die vielen ehrenamtlichen Aktivitäten in den Dörfern koordiniert. Ob Prozessmanagement (Magel et al. 2010: 383–384), Dorfkoordination (BMEL 2023: 54) oder Dorfmoderation (BMEL 2023: 72–73), die Verbindung und Abstimmung der verschiedenen Aufgaben, Projekte und Akteure sind zentrale Erfolgsfaktoren in der Dorfentwicklung. Fraglich bleibt jedoch, wer die Funktion übernimmt und wie sie (langfristig) finanziert werden kann.

Hinsichtlich der konkreten Aufgabenstellung – insbesondere der Abgrenzung von Aufgabenbereichen in den vorhandenen Governancestrukturen – ergeben sich in der Praxis Spannungsfelder, wenn die Rolle des Dorfmanagements eingeführt wird. Warum braucht es einen\*eine Dorfmanager\*in, wenn es schon Personen gibt, die ähnliche Aufgabenbereiche verantworten (wie zum Beispiel Ortsvorsteher\*innen, Ortsbürgermeister\*innen oder Bezirksausschussvorsitzende)? In den Akteursstrukturen vor Ort kann es zu Kompetenzgerangel kommen, wenn sich lokalpolitisch legitimierte Vertreter\*innen übergangen und entmachtet fühlen (Eigner-Thiel et al. 2021; Rüdiger 2019). Ein (top-down) eingeführtes Dorfmanagement oder sich selbst als Dorfmoderator\*innen fortbildende Bewohner\*innen weisen nicht dieselbe Legitimation auf wie die etablierten politischen Positionen von Ortsvorsteher\*innen oder Ortsbürgermeister\*innen. Daher benötigt es vor Ort Unterstützung durch die vorhandenen Schlüsselfiguren. Insbesondere bei hauptamtlichen Dorfmanagement-Stellen müssen Verwaltungen vor Beginn der Tätigkeit klar und transparent kommunizieren, welche Rolle Dorfmanager\*innen ausfüllen und welche Aufgabenbereiche in ihrer Verantwortung liegen. Zusätzlich müssen sich Dorfmanager\*innen mit ihrer Arbeit im Alltag beweisen und mit ihren Kompetenzen überzeugen.

In der Mehrheit der bestehenden Förderprogramme werden mit der Rolle von Dorfmanager\*innen Personen adressiert, die diese Rolle ehrenamtlich ausfüllen. Gesucht werden Dorfbewohner\*innen, die sich möglichst kurz vor oder nach ihrem Renteneintritt befinden, als langjährige und anerkannte Mitglieder der Dorfgemeinschaft die Bedarfe und Probleme im Ort kennen und für eine Aufwandsentschädigung oder auf Minijob-Basis eine derartige Funktion übernehmen. Dieses Modell wurde sowohl in Brandenburg als auch in Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern oder im LSZ in Thüringen explizit angesprochen (Federwisch et al. 2015; Eigner-Thiel et al. 2021; Hochschule Neubrandenburg o.J.; IKPE 2022). Hauptamtliche (Vollzeit-)Stellen im Dorfmanagement zu schaffen stellt die große Ausnahme dar und erfolgt meist maximal kurzfristig über Projektmittel. Eine dauerhafte Finanzierung von hauptamtlichen Stellen gestaltet sich auf der lokalen Ebene ohne entsprechende Förderprogramme als sehr schwierig (Rüdiger 2019). In der Arbeitshilfe zur Dorfkümmererförderung in Thüringen nannten die verantwortlichen kommunalen Vertreter\*innen hinsichtlich der Limitationen insbesondere die zeitlichen Ressourcen und Rahmenbedingungen sowie den Punkt, dass Dorfkümmerer\*innen eben keine Fachkräfte, Dienstleister\*innen oder Gemeindearbeiter\*innen darstellen (IKPE 2022). In ländlichen Räumen werden zunehmend Verantwortungen auf den Ehrenamtssektor übertragen (vgl. Steinführer 2015; Nadler 2017; Hernández et al. 2024). Doch gerade wenn Ehrenamtliche immer mehr Leistungen der Daseinsvorsorge in Eigenregie oder als Koproduzierende erbringen, braucht es dauerhafte und hauptamtliche Stellen, die die verschiedenen Aktivitäten koordinieren. Mit einer dauerhaften, hauptamtlichen Unterstützung können Kommunen einer Überlastung der Ehrenamtlichen vorbeugen sowie den Leistungen der Engagierten ausreichend Wertschätzung entgegenbringen (vgl. Magel et al. 2010; BMEL 2023: 11; Hernández et al. 2024: 94; Tent et al. 2024).

Jedoch bringt die Anstellung von Dorfmanager\*innen bei Kommunalverwaltungen auch Herausforderungen mit sich (mehr dazu in Kapitel 5.6). Analog zur Diskussion von Quartiersmanagement und Gemeinwesenarbeit in der Städtebauförderung (Pötz et al. 2020) gilt auch für das Dorfmanagement die Frage mit welcher eigenen Positionierung zwischen den beiden Polen „Sand“ und „Öl im Getriebe“ (Pötz et al. 2020: 22) die Rolle ausgefüllt wird. Gemäß dem Sprichwort *Wes' Brot ich ess', des' Lied ich sing* – wie es eine Ehrenamtliche in einem Interview im Rahmen von Zhoch3 formulierte – kann es sich für in der Verwaltung angestellte Dorfmanager\*innen schwierig gestalten, von der Bewohnerschaft als Lobbyist\*innen für ihre Dorfbelange akzeptiert zu werden. Gleichzeitig befindet sich der\*die Dorfmanager\*in auch in einem persönlichen Rollenkonflikt zwischen den Vorgaben durch die Kommunalverwaltung als Arbeitgeberin und den lokalen Erwartungen auf Dorfebene – wenn diese in Konfliktsfällen voneinander abweichen.

## 4 Das Aufgabenspektrum von Dorfmanager\*innen: Vier Erfahrungsberichte

Für die Handreichung haben wir vier Dorfmanager\*innen interviewt, die in der Stadt Erkelenz, der Gemeinde Merzenich, der Stadt Dorsten sowie im Kreis Lippe tätig sind. Ihre Aufgabenprofile unterscheiden sich zum Teil sehr stark voneinander. Um einen besseren Vergleich zu gewährleisten, weisen alle Erfahrungsberichte dieselbe Struktur auf. Zuerst erfolgt ein Überblick über die Rahmenbedingungen in tabellarischer Form. Dann folgt ein Erfahrungsbericht der Interviewpartner\*innen, der anhand der in Kapitel 3 vorgestellten Kategorien strukturiert ist. Abschließend wird ein Fazit gezogen, welches die zentralen Aspekte zusammenfasst.

### 4.1 Aufgabenprofil des Dorfmanagers der Stadt Erkelenz (Alexander Arnold)

Tabelle 2: Überblick über die Rahmenbedingungen der Dorfmanagerstelle in Erkelenz

<b>Stadt Erkelenz</b>	
<b>Bevölkerung</b>	47.000
<b>Mitarbeitende in der Verwaltung</b>	670
<b>Stellenbezeichnung</b>	Dorfmanager
<b>Im Amt seit</b>	Januar 2022
<b>Fachbereich in der Verwaltung</b>	Dezernat I, Amt für Strukturwandel und Wirtschaftsförderung
<b>Vor-Ort-Büro</b>	Nein
<b>Finanzierung</b>	BMBF/Kommunen innovativ (Forschungsprojekte)
<b>Befristet</b>	Ja (Projektlaufzeit 2021–2024)
<b>Ortschaften in Zuständigkeit</b>	8
<b>Bevölkerung in den Ortschaften</b>	ca. 4.200

#### Kontextinformationen

In Erkelenz leben gut 47.000 Menschen, von denen etwas mehr als die Hälfte in den 51 eher ländlich geprägten Dörfern und Ortschaften wohnt. Die Verwaltung der Stadt Erkelenz ist in vier Dezernate aufgeteilt, in denen knapp 670 Mitarbeitende tätig sind. Der kommunale Dorfmanager ist in Dezernat I im Amt für Strukturwandel und Wirtschaftsförderung angesiedelt. Die Stadt Erkelenz ist in neun Bezirke unterteilt, die lokalpolitisch in Bezirksausschüssen zusammengeschlossen sind. Damit sind die Bezirksausschussvorsitzenden zum Teil nicht wie Ortsbürgermeister\*innen oder Ortsvorsteher\*innen in anderen Kommunen nur einem Ortsteil oder einer Dorfgemeinschaft verpflichtet, sondern für mehrere Ortschaften parallel verantwortlich. Insbesondere die in eher ländlich geprägten Ortsteilen lebenden Menschen weisen in Erkelenz eine stark ausgeprägte lokale Identifikation auf. Das zivilgesellschaftliche Engagement erfolgt vor allem auf der Dorf-Ebene. Mit regelmäßigen Ehrenamtsfesten, der Ausstellung von Ehrenamtskarten und seit 2019 der Verleihung eines Heimatpreises versucht die Stadtverwaltung, dieses Engagement zu fördern und angemessen zu würdigen.

## Ziele des Dorfmanagements

Die Position des kommunalen Dorfmanagers in Erkelenz wurde im Rahmen des Forschungsprojekts Zhoch3 (siehe Textbox: Informationen zum Projekt) geschaffen und ist auf die Projektlaufzeit von drei Jahren befristet. Mit der Einführung der Stelle des Dorfmanagers ist das Ziel verbunden, den Konflikten und Streitigkeiten zu begegnen, die mit der Umsiedlung der fünf Ortschaften Keyenberg, Kuckum, Ober- und Unterwestrich sowie Berverath an einen gemeinsamen Umsiedlungsstandort verbunden sind. Die Planungen sahen vor, dass die Dörfer dem Tagebau Garzweiler weichen müssen. Aufgrund des von der Bundesregierung, des Landes NRW sowie des Bergbautreibenden RWE AG vereinbarten, vorgezogenen Kohleausstiegs (bis 2030) müssen die Altorte nun nicht mehr für den Braunkohleabbau abgerissen werden. Allerdings ist bereits ein Großteil der früheren Bewohner\*innen an den neuen Umsiedlungsstandort im Norden von Erkelenz umgesiedelt. Diese, viele Jahrzehnte dauernde, emotionale *Achterbahnfahrt* hatte Auswirkungen auf den Zusammenhalt in und zwischen den Dorfgemeinschaften sowie die Arbeit der zahlreichen ehrenamtlich Tätigen aus den betroffenen Ortschaften (Matzke/Kolocek 2023). Der Dorfmanager ist ebenfalls für die nun zum Teil ehemaligen Tagebaurandorte Holzweiler, Venrath und Kaulhausen zuständig. Die Ortschaften haben zwischen 2016 und 2018 jeweils Dorffinnenentwicklungsprozesse durchlaufen, wo neben baulichen Maßnahmen auch die Förderung der Gemeinschaft und der sozialen Infrastruktur als Handlungsziele festgelegt wurden (Stadt Erkelenz 2017; Stadt Erkelenz 2018). Damit ist der Dorfmanager Ansprechpartner für knapp 4.200 Bewohner\*innen. In allen am Projekt Zhoch3 beteiligten Ortschaften gibt es ehrenamtlich organisierte Dorfgemeinschaften. Im Rahmen der DIEK-Prozesse haben sich zudem in Holzweiler sowie Venrath und Kaulhausen ein Dorfforum (Venrath/Kaulhausen) bzw. ein Arbeitskreis (Wir in Holzweiler) gegründet, mit dem Ziel, die Dorfentwicklung aus Ehrenamtsperspektive zu begleiten und voranzutreiben. Zu den wichtigsten ehrenamtlichen Vereinen, Initiativen und Organisationen in den Dörfern gehören die Schützenvereine, Sportvereine sowie die örtlichen Karnevalsgesellschaften und die kirchlichen Organisationen.

## Aufgaben des Dorfmanagements

### Informationsvermittlung

Die Rolle des Dorfmanagers bei der Informationsvermittlung läuft in Erkelenz auf drei unterschiedlichen Ebenen ab. Der Dorfmanager ist in erster Linie „Mittelsmann“ (Interview Arnold) zwischen Bürgerschaft und Stadtverwaltung. Anders als in Merzenich, Dorsten oder im Kreis Lippe hat der Dorfmanager kein Vor-Ort-Büro oder einen Arbeitsplatz in einer niedrigschwellig erreichbaren Außenstelle der Verwaltung. Dafür ist er regelmäßig und sehr häufig in den Dörfern unterwegs, veranstaltet zusammen mit dem Bürgermeister Bürgersprechstunden und besucht sowohl lokalpolitische Veranstaltungen als auch Bezirksausschusssitzungen und nimmt an Freizeitaktivitäten der Dorfgemeinschaften wie Schützen- oder Dorffesten teil.

### Schnittstellenfunktion des Dorfmanagers

*„Eigentlich sollte Alles, was mit Konflikten oder Kommunikation zu tun hat, [...] von meiner Seite zu den Bürgern kommuniziert werden. [...] Damit man da auch eine geordnete Schnittstelle hat.“*

Alexander Arnold,  
Dorfmanager bei der Stadt Erkelenz

Die Anliegen der Bewohner\*innen, die der Dorfmanager in die Verwaltung hineinträgt, sind vielfältig und fachbereichsübergreifend. Daher benötigt der Dorfmanager Alexander Arnold nicht nur ein breites Netzwerk in den Dorfgemeinschaften, sondern auch ein gutes Arbeitsverhältnis und Unterstützung innerhalb der Verwaltung. Die Ansprechpartner\*innen für die Belange des Dorfmanagers befinden sich vor allem beim Ordnungsamt, beim Grünflächenamt, beim Hoch- und Tiefbauamt, beim Planungsamt sowie beim Amt für Schule und Bildung. Gleichzeitig nimmt der Dorfmanager nicht nur Stimmungen und Bedarfe aus der Bevölkerung auf und transportiert sie an die zuständigen Stellen in der Verwaltung. Er ist ebenso als „Sprachrohr“ (Interview Arnold) der Verwaltung dafür verantwortlich, die Positionen, Entscheidungen und Informationen aus Verwaltung und Stadtrat den Bewohner\*innen zu kommunizieren. Aufgrund des konfliktreichen Settings mit den unterschiedlichen Tagebaubetroffenheiten der Dörfer muss der Dorfmanager dabei häufig auch als *Blitzableiter* für den Ärger und das Unverständnis der Bewohner\*innen herhalten. Die Funktion wurde von der Stadtverwaltung unter anderem mit der Intention eingeführt, dass die unterschiedlichen Fachbereiche nicht mehr so viele Anfragen aus der Bevölkerung persönlich erhalten und beantworten müssen. Es hat jedoch innerhalb der Bewohnerschaft wie in der Verwaltung selbst etwas gedauert, bis die Schnittstellenfunktion bekannt war und akzeptiert wurde. In einigen Dorfgemeinschaften wird die Stelle des Dorfmanagers bis heute nicht so angenommen wie erhofft, da es schwierig ist, gewachsene Strukturen aufzubrechen. Diese zu verändern ist ein langwieriger Prozess.

### Fähigkeiten & Kompetenzen im Dorfmanagement

*„Ich sehe mich [...] mit dem Bürger auf Augenhöhe. Ich spreche [...], als ob wir [...] zusammen in der Kneipe sitzen würden. Also ich bin da ja auch sehr frei Schnauze und mache da kein Sozialarbeiter-Wissenschafts-Gerede draus. Das eckt hier ab und zu schon mal an. [...] Und wie es auch früher im alten Job [war], man muss natürlich immer Fingerspitzengefühl haben. Das habe ich mit meinen früheren Kunden genauso gemacht wie jetzt auch. Der Bürger ist ja auch ein Kunde. Das ähnelt sich.“*

Alexander Arnold,  
Dorfmanager bei der Stadt Erkelenz

Im Gegensatz zu den anderen hier vorgestellten Beispielen hat der Dorfmanager in Erkelenz aufgrund des Projektbezugs seiner Stelle die Funktion, als Bindeglied zwischen den lokalen Aktivitäten in den Erkelenzer Dörfern und dem beteiligten Forschungsinstitut zu agieren. Auf der einen Seite hilft die Anbindung an ein Forschungsprojekt bei der Reflexion der eigenen Arbeitsweise sowie der strategischen Vorgehensweise. Im Projekt gab es regelmäßig, zweiwöchentlich stattfindende Jour fixes aller Projektbeteiligten sowie viele bilaterale Austauschprozesse zwischen dem Dorfmanager und den Forschenden. Auf der anderen Seite stellt der Forschungsfokus für die Arbeit des Dorfmanagers eine zusätzliche Herausforderung dar. Er muss der Bevölkerung nicht nur das Verwaltungshandeln vermitteln, sondern darüber hinaus noch den Projektkontext und den Forschungsbezug deutlich machen. Zudem war es Teil des Aufgabenbereichs des Dorfmanagers, Bewohner\*innen für die Teilnahme an Projektveranstaltungen anzusprechen und zu motivieren. Dies gestaltet sich in den vom Tagebau betroffenen Ortschaften in Erkelenz insbesondere dann schwierig, wenn die Bewohner\*innen mit der Stadtverwaltung und dem politischen System unzufrieden sind. Aus externer Perspektive ist das Rheinische Revier ein spannender Forschungskontext, der vielfältige und interessante Fragestellungen aufwirft. Aus subjektiver Perspektive mussten und müssen die Menschen vor Ort durch Umsiedlung, Tagebauemissionen und jahrzehntelanger Unsicherheit hinsichtlich der persönlichen Zukunft viel erleiden und erdulden. Einige der Personen fühlen sich durch die große mediale Aufmerksamkeit und das hohe Forschungsinteresse an der Region geschmeichelt und geben gerne Auskunft und Interviews – manche Akteure nutzen die Berichterstattung auch für ein eigenes Agenda-Setting. Ein großer Anteil der vom

Tagebau betroffenen Menschen fühlt sich von den vielen Forschungsaktivitäten in der Region allerdings zusätzlich belastet, sodass eine gewisse *Überforschung* zu konstatieren ist.

### *Dorfentwicklung*

In den Tagebaurandorten sind dem Projekt im Rahmen von Dorffinnentwicklungskonzepten Beteiligungsprozesse vorausgegangen. Hier knüpft die Arbeit des Dorfmanagers an die erarbeiteten Maßnahmen an. In Venrath und Kaulhausen sowie in Holzweiler sind die maßgeblichen Themen in der Dorfentwicklung öffentliche Infrastrukturprojekte. In Venrath ist die selbst organisierte Dorfgaststätte renovierungsbedürftig und es fehlen öffentliche Begegnungsorte. In Holzweiler wird die Alte Schule modernisiert und zum Dorfgemeinschaftshaus und Begegnungszentrum ausgebaut. Aufgrund der generellen Entwicklungen der bundesweiten Bauwirtschaft kam es hier zu Verzögerungen. Diese haben die durch DIEKs entstandenen Aufbruchsstimmungen abklingen lassen. Für viele Bewohner\*innen dauern die Dorfentwicklungsprozesse zu lange. Daher muss der Dorfmanager immer wieder die Langfristigkeit der Projekte erklären und vermitteln.

Im Umsiedlungsstandort fällt die Anstellung des Dorfmanagers in den Zeitraum des Endausbaus. Insbesondere der Bau der öffentlichen Infrastruktur, wie des Spielplatzes oder der Mehrzweckhalle, haben sich zeitlich verzögert. Das befeuerte den ohnehin schon vorhandenen Unmut der Umsiedler\*innen. Im Zuge dessen wurden in den Dorfmanager große Hoffnungen gesetzt, die Dorfentwicklung zu beschleunigen. Diese Erwartungen konnten naturgemäß nicht erfüllt werden.

### *Gemeinwesenarbeit*

Auf der Ebene der Gemeinwesenarbeit liegen die Aufgaben des Dorfmanagers in Erkelenz vor allem auf der deliberativ-aktivierenden sowie der strategischen Ebene (vgl. Potz et al. 2020: 24). In seiner Verantwortung liegt es, die Stimmungen aufzugreifen, durch aktives Zuhören die Probleme und Herausforderungen der Bewohner\*innen ernst zu nehmen, aber auch durch Netzwerkarbeit und Teilnahme an Gremien und Veranstaltungen Projektideen zu initiieren und Bewohner\*innen zu aktivieren. In Erkelenz ist mit der Position des Dorfmanagers das Ziel verbunden, den Konflikten und Streitigkeiten zu begegnen, die mit der Tagebaubetroffenheit, insbesondere in Form von Umsiedlungen, verbunden sind. Ortschaften sollten ursprünglich dem Tagebau Garzweiler weichen, bleiben nun aber aufgrund der veränderten Braunkohleplanung bestehen. Allerdings ist bereits ein Großteil der früheren Bevölkerung umgesiedelt. Aufgabe des Dorfmanagers ist es, den Umsiedlungsprozess zu begleiten. Alexander Arnold beschreibt dies als „Mediatorenrolle“ (Interview Arnold), die er aufgrund seiner Dorf-externen Perspektive besser ausfüllen kann.

Den Wert seiner Arbeit sieht der Dorfmanager darüber hinaus auch in seiner präventiven Funktion. Der präventive Charakter der Gemeinwesenarbeit drückt sich zum Beispiel in Maßnahmen aus, die Einsamkeit entgegenwirken können, wie die Schaffung von Begegnungsanlässen und -orten. Dies gilt

### **Begleitung der Umsiedlung**

*„Die Mehrzweckhalle ist fertig, die Kirche ist fertig, der Sportplatz ist fertig. [...] Und jetzt sieht man ja auch in großen Schritten, dass der Endausbau, also die Straßen [...] gebaut werden, gepflastert werden etc. [...] Seitdem ist deutlich mehr Ruhe. [...] Am Anfang hat man natürlich den Dorfkümmerer angerufen mit der Hoffnung, da passiert was schneller, [...] bis [die Umsiedler\*innen] festgestellt haben, es wird dadurch auch nicht schneller. Man kann nicht etwas beschleunigen, was nicht beschleunigbar ist.“*

Alexander Arnold,  
Dorfmanager bei der Stadt Erkelenz

kontextunabhängig für viele Dörfer in ländlichen Räumen, wo Infrastrukturen, insbesondere Treffpunkte, zunehmend verloren gehen.

*„Warum der Dorfmanager so wichtig ist, ist weil die Dörfer immer einsamer werden. [...] Der Einzelhandel, alles zieht sich nach und nach aus den Dörfern zurück etc. Und da braucht man auch für ältere Menschen eigentlich den ÖPNV, aber der öffentliche Verkehr funktioniert nicht mehr. [...] Die ganze Digitalisierung. Und da braucht es einfach jemanden, der auch in den Orten unterwegs ist und sich dort mit denen trifft.“ (Interview Arnold)*

### **Projektbeispiel Holi United: Farbfestival für Jugendliche in den vom Tagebau betroffenen Ortschaften in Erkelenz**

Im Projektverlauf von Zhoch3 hat es sich in den Ergebnisdiskussionsveranstaltungen ergeben, dass der Projektabschluss mit einem Event zum Vernetzen, Austauschen und zur Stärkung des Zusammenhalts zwischen den Ortschaften gefeiert werden sollte. Die Planung dieser Veranstaltung startete im November 2023 bei einem ersten Ideen-Workshop, an welchem ehrenamtlich Engagierte aus allen am Projekt beteiligten Ortschaften teilnahmen. Übereinstimmendes Ergebnis des Ideen-Workshops war es, dass sich die Ehrenamtlichen keine Veranstaltung für sich selbst wünschten, sondern dieses Event der Förderung und Stärkung des Engagements von Jugendlichen zugutekommen sollte. Über die lokalen Vereine und Angebote wurden Jugendliche in den Dörfern angesprochen mitzumachen. Daraufhin fand im Dezember 2023 das erste Planungstreffen einer Gruppe von interessierten Jugendlichen statt, bei welchem erste Ideen für ein solches Abschlussevent gesammelt wurden. Anfang 2024 konkretisierten sich die vorläufigen Ideen hin zu dem aktuellen Vorhaben, ein Holi-Festival auf dem Sportplatz in Venrath zu veranstalten. Das Motto des Festivals Holi United stand symbolisch für den Aufbruch in eine bunte Zukunft, nachdem jahrelang der Schatten des Tagebaus über den Ortschaften lag. Bei der Planung des Events sowie bei der Suche nach Sponsoren und Akquise weiterer Fördermittel wurden die Jugendlichen vom Dorfmanager Alexander Arnold und anderen engagierten Erwachsenen unterstützt.

### *Koproduktion kommunaler Dienstleistungen*

Im Rahmen der Koproduktion kommunaler Dienstleistungen stellt die Position des Dorfmanagers in Erkelenz auf der einen Seite eine Entlastung für die Verwaltungsmitarbeitenden dar. Die Anfragen und Themen werden „vorsortiert“ (Interview Arnold) und an die richtigen Zuständigkeiten „kanalisiert“ (Interview Arnold). Dadurch erspart die Arbeit des Dorfmanagers den Sachbearbeiter\*innen in der Verwaltung Zeit und Ressourcen, die mit der Kommunikation ansonsten entstehen würden. Auf der anderen Seite sieht der Dorfmanager seine dialogische Funktion in die Dorfgemeinschaften auch als Dienstleistung modernen Verwaltungshandelns. Gleichzeitig spiegelt eine alleinige Ansprechperson für die Dörfer auch eine Wertschätzung für die Bewohner\*innen wider. Denn den Bürger\*innen wird ebenso erspart, sich aufwendig durch das bürokratische Verantwortungsgefüge der Verwaltung zu manövrieren. Die Zeitersparnis und konkrete Verantwortungsübernahme durch den Dorfmanager führt darüber hinaus dazu, dass die Anfragen der Bewohner\*innen schneller beantwortet werden oder konkret jemand den Prozess verfolgt und nachhakt, wenn eine Bürgeranfrage nicht direkt beantwortet wird.

*„Und gerade so eine Rolle des Dorfkümmers, Dorfmanagers, der einfach auf den Dörfern [...] sich umhört, unterwegs ist, die Themen mitnimmt, aber auch [...] Themen anders leiten kann für die Bürger, die sich vielleicht nicht stundenlang durch das Haus klingeln müssen oder auch als Entlastung für die Ämter an sich. Weil wenn der Bürger auf ein Amt zukommt, ist es meistens mehr Aufwand, als wenn [...] jemand das vorher vorsortiert hat. [...] Es kostet [...] dann den Sachbearbeiter nur noch fünf Minuten. Also in dem Sinne finde ich diese Rolle als Mittelsmann [...] schon sehr, sehr wichtig und sehr, sehr hilfreich. Auch für den Bürger ist das ja [...] eine Wertschätzung, dass man jemanden hat, der draußen vor Ort ist und sich einfach umhört und umguckt und schaut, was ist denn da los? [...] Das machen bestimmt auch die Hochbauämter, die Tiefbauämter und der Bauhof. Die gucken alle draußen, aber die sind nicht im Dialog mit den Menschen. Das ist, glaube ich, das, was [...] sich ändern sollte, wird und oder sich geändert hat, [...] mehr in den Dialog mit den Bürgern zu gehen. Das ist eine meiner Meinung nach [...] ganz, ganz wichtige Sache.“ (Interview Arnold)*

Im Gegensatz zu den anderen hier vorgestellten Beispielen (siehe unten) ist die Fördermittelakquise kein Bestandteil des Aufgabengebiets des Dorfmanagers in Erkelenz. In den Diskussionsveranstaltungen, die im Rahmen des Forschungsprojekts in den Dörfern stattgefunden haben, wurden den Dorfgemeinschaften allerdings Fördermöglichkeiten für Mikro- und Kleinprojekte vorgeschlagen. Darüber hinaus konnte der Dorfmanager zum Beispiel in Venrath dabei unterstützen, dass für die Sanierung der Toilettenanlagen in der durch die Dorfgemeinschaft selbstorganisierten Gaststätte Bruns ein LEADER-Förderantrag eingereicht werden konnte.

## Fazit

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Aufgabenbereiche erfordert die Rolle des Dorfmanagers in Erkelenz insbesondere Kompetenzen, die im Bereich der Gemeinwesenarbeit zu verorten sind. Der Dorfmanager muss vermitteln, zuhören und sich um die Bedarfe der Dorfgemeinschaften kümmern. Daher bezeichnet sich der Dorfmanager in Erkelenz selbst auch lieber als Dorfkümmers. Zudem gestaltet sich die Rolle, die der Dorfmanager in Bezug auf die Informationsvermittlung einnimmt, besonders herausfordernd. Einerseits werden in den vom Tagebau betroffenen Ortschaften in Erkelenz aufgrund des konfliktreichen Settings besondere kommunikative und mediative Fähigkeiten benötigt. Andererseits muss der Dorfmanager neben der Funktion als Bindeglied zwischen Verwaltung und Bewohner\*innen zusätzlich noch die Erwartungen und Ziele des Forschungsprojektes vermitteln und erfüllen.

## 4.2 Aufgabenprofil der Dorfmanagerin der Gemeinde Merzenich (Teresa Beverungen)

Tabelle 3: Überblick über die Rahmenbedingungen der Dorfmanagerinnenstelle in Merzenich

Gemeinde Merzenich	
Bevölkerung	10.050
Mitarbeitende in der Verwaltung	76
Stellenbezeichnung	Dorfmanagerin
Im Amt seit	Dezember 2021 (Stelle geschaffen in 2020)
Fachbereich in der Verwaltung	Stabsstelle Innovation und Wandel
Vor-Ort-Büro	Nein, kein Vor-Ort-Büro mit offener Sprechstunde, aber Außenstelle des Rathauses (Zukunftswerkstatt)
Finanzierung	Eigenmittel (zuvor über LEADER)
Befristet	Nein (nicht mehr)
Ortschaften in Zuständigkeit	5 (gesamtes Gemeindegebiet)
Bevölkerung in den Ortschaften	10.050

### Kontextinformationen

Die Gemeinde Merzenich ist eine ländlich geprägte Gemeinde im Kreis Düren. Mit insgesamt 10.050 Einwohner\*innen auf einer Fläche von knapp 40 km<sup>2</sup> liegt Merzenich mit einer Bevölkerungsdichte von 265 EW/km<sup>2</sup> unter dem Bundesdurchschnitt. Mit der unmittelbaren Nähe zum Tagebau Hambach und der damit verbundenen Umsiedlung des Ortsteils Morschenich ist die Gemeinde Merzenich direkt vom Strukturwandel und dem damit einhergehenden Transformationsprozess betroffen. Nach der Leitentscheidung von 2023, die den Ausstieg aus der Braunkohleverstromung bis 2030 vorsieht, ist Morschenich (Alt) das erste von insgesamt sechs früheren Braunkohledörfern im Rheinischen Revier, das bestehen bleibt und wiederbelebt werden soll. Die Gemeinde Merzenich hat Morschenich (Alt) zu diesem Zweck mit finanzieller Unterstützung des Landes NRW vollständig von der RWE Power AG zurückgekauft (Gemeinde Merzenich 2024). Die Gemeindeverwaltung besteht aus etwa 76 Mitarbeitenden und gliedert sich in drei Fachbereiche und eine Stabsstelle.

### Ziele des Dorfmanagements

Im Jahr 2020 führte die Gemeinde Merzenich die Personalstelle eines\*einer Dorfmanager\*in ein. Mit Unterstützung einer LEADER-Förderung konnte die Stelle ins Leben gerufen werden. 65 % der Förderung wurden damals über den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) realisiert. Die restlichen 35 % der Gesamtkosten wurden für die Projektlaufzeit über den Gemeindehaushalt bereitgestellt. Als treibende Kraft stand vor allem der Bürgermeister der Gemeinde Merzenich hinter der Projektidee. Über die Projektlaufzeit konnte sich die Stelle erfolgreich etablieren, sodass nach Projektende politische Einigkeit über den Wert des Dorfmanagements

herrschte. Nach Auslaufen des Projekts wurde die Personalstelle über eigene Haushaltsmittel der Gemeinde weiterfinanziert und als unbefristete Stelle in den Stellenplan aufgenommen.

Seit Dezember 2021 bekleidet Teresa Beverungen die Position der Dorfmanagerin, die der Stabsstelle Innovation und Wandel zugeordnet ist. Die Stabsstelle, der auch die Bereiche des Nachhaltigkeits- und des Strukturwandelmanagements angeschlossen sind, soll Entwicklungsprozesse im Gemeindegebiet anstoßen und begleiten. Mit der Einführung des Dorfmanagements wurde das Ziel verfolgt, den sozialen Zusammenhalt in der Gemeinde zu stärken und die Lebensqualität vor Ort zu verbessern. Der Verantwortungsbereich umfasst das gesamte Gemeindegebiet. Die Dorfmanagerin stellt eine Schnittstelle zwischen Verwaltung, Politik und Bürgerschaft dar. Dabei verfolgt das Dorfmanagement in Merzenich einen bottom-up-Ansatz. Projekte sollen von der Bürgerschaft ausgehen und mit Unterstützung der Verwaltung umgesetzt werden. Bislang wurden zahlreiche LEADER-Projekte im Rahmen der Vereinsförderung umgesetzt (zum Beispiel digitale Schießanlagen von Schützenvereinen, Küchenausstattung im Dorftreff). Die Dorfmanagerin wirkt als Impulsgeberin und entwickelt zusammen mit den Bürger\*innen Projektideen. Ziel ist es, die Bürgerschaft zu befähigen, ihren Lebensraum eigenständig zu gestalten. Damit ist die Dorfmanagerin gleichzeitig Netzwerkerin, Multiplikatorin, Motivatorin und Dienstleiterin. Zu den zentralen Aufgabenbereichen des Dorfmanagements gehören die Vereinsförderung, das Fördermittelmanagement, die Durchführung von Partizipationsprozessen und die Dorf-(innen)entwicklung.

## Aufgaben des Dorfmanagements

### Informationsvermittlung

Der Arbeitsort der Dorfmanagerin ist die sogenannte *Zukunftswerkstatt*, die sich, ausgelagert aus dem Rathaus, in einem Büro in der Ortsmitte von Merzenich befindet. Am neu eingeführten Bürostandort der Gemeindeverwaltung soll eine Kultur der *offenen Tür* gelebt werden, wo die Dorfmanagerin sowie ihre Kolleg\*innen jederzeit für die Bewohner\*innen ansprechbar sind. Damit ist verbunden, die Kontaktmöglichkeiten zur Verwaltung so niedrigschwellig wie möglich zu gestalten. So können Belange sowie Ideen der Bürger\*innen unbürokratisch platziert werden. Die Funktion der Dorfmanagerin als Sprachrohr und als Verbindungsglied zu Politik und Verwaltung wird von der Bürgerschaft, genau wie angedacht, aufgefasst und zunehmend stärker in Anspruch genommen.

Die Gemeinde Merzenich war Modellkommune im Projekt Regionale Open-Government Labore und verfolgt die Open-Government-Ziele des Bundes, Entwicklungsprozesse sowie Daten ihrer Gemeinde transparent und offen zu verwalten. Ziel ist es, Verwaltungs- und Regierungshandeln stärker zu öffnen und für die Bevölkerung transparenter darzustellen. Die Dorfmanagerin nimmt in diesem Prozess eine Schlüsselrolle ein, insbesondere bei der Informationsvermittlung. So bietet die Ver-

waltung analoge als auch digitale Partizipationsmöglichkeiten zu den unterschiedlichen Projekten an. In der Zukunftswerkstatt sowie vor Ort in den Ortsteilen finden regelmäßig Bürgerbeteiligungen, zum Beispiel in Form von Bürgerforen oder Planungswerkstätten, statt. Verschiedene Generationen und Bevölkerungsgruppen sollen adressiert und mittels direkter Ansprache sowie kreativen Beteiligungs-

### Vielfalt des Dorfmanagements

*„Es ist auch einfach ein offener Prozess. Und das ist auch das Schöne an der Arbeit, dass es kein Schema F gibt und jeden Tag neue Dinge dazu kommen. Ich meine, Dorfmanagement ist [...] sehr vielfältig und es ist [...] für jede Kommune anders.“*

Teresa Beverungen,  
Dorfmanagerin bei der Gemeinde Merzenich

möglichkeiten erreicht werden. Dabei sollen insbesondere Menschen einbezogen werden, die bisher nicht Eingang in die Strukturen der Gemeinde und Ortsteile gefunden haben. Der Fokus liegt dabei sowohl auf Transparenz als auch auf bottom-up-Entwicklungen, um Projekte nachhaltig zu initiieren und für mehr Akzeptanz zu sorgen. Als Bindeglied zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft bringt die Dorfmanagerin unterschiedliche Belange wie auch Informationen zusammen.

### *Dorfentwicklung*

Ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich der Dorfmanagerin ist es, die Dorfentwicklung zu unterstützen. Die Aufgaben im Rahmen der Dorfentwicklung sind vielfältig und umfassen beispielsweise die Förderung von sozialen und kulturellen Angeboten, die Verbesserung der Infrastruktur oder die Erhaltung des historischen Erbes. Der Mehrwert liegt darin, dass durch eine gezielte Dorffinnenentwicklung das Dorfleben gestärkt wird, was wiederum zu einer höheren Lebensqualität und Zufriedenheit der Bewohner\*innen führt. Zudem kann eine attraktive Dorffinnenentwicklung auch dazu beitragen, dem demografischen Wandel entgegenzuwirken und das Dorfleben als lebenswerten Wohn- und Arbeitsort zu erhalten. Von der Dorfmanagerin werden Prozesse angestoßen, begleitet und Hilfestellungen angeboten. Mit dem Fokus auf bottom-up-Entwicklungen werden die Bürger\*innen befähigt, selbst Entwicklungen anzustoßen, die sie langfristig eigenständig tragen sollen. Im Projekt in Golzheim (siehe Textbox: Projektbeispiel Gemeinde Merzenich: Golzheim) lässt sich der Prozess beispielhaft aufzeigen: Im Ortsteil wird ein Begegnungsort für alle Generationen und sozialen Gruppen geschaffen, wo sich Menschen begegnen, austauschen und miteinander interagieren können.

#### **Projektbeispiel Gemeinde Merzenich: Golzheim**

Als ein Beispielprojekt steht die Entwicklung einer Gemeindefläche im Ortsteil Golzheim. In der Ortsmitte befindet sich ein Grundstück mit einer Fläche von etwa 3.500 m<sup>2</sup>, das die Gemeinde gemeinsam mit den Bürger\*innen entwickeln möchte. Zu Beginn wurde eine Bürgerbeteiligung ausgerichtet, bei der alle Interessierten anhand eines Lageplans ihre Ideen und Wünsche bezüglich der Nutzung und der Gestaltung des Geländes notieren konnten. Zentrales Ergebnis war der Wunsch nach einem Mehrgenerationenhaus mit attraktiver Grünflächengestaltung und gemeinschaftlich genutzten Beeten im Außenbereich. Das Mehrgenerationenhaus soll einen Gemeinschaftsraum mit Küche für Festivitäten, eine Terrasse mit Sitzgelegenheiten, Vereinsräume mit Staumöglichkeiten sowie im Obergeschoss seniorengerechte Wohnräume beinhalten. In einem zweiten Gebäudekomplex auf dem Grundstück soll sich die ortsansässige Hausarztpraxis vergrößern können. Die Ergebnisse der Bürgerbeteiligung dienen als Grundlage und Ausgangspunkt für die weiteren Planungsschritte. Es ist geplant die Bürgerschaft sowohl in den nachfolgenden, weiteren Teilprozessen aktiv mit einzubinden als auch den Prozess insgesamt möglichst transparent zu gestalten.

### *Gemeinwesenarbeit*

Im Bereich der Gemeinwesenarbeit stellt die Dorfmanagerin der Gemeinde Merzenich insbesondere die Vereinsförderung in den Vordergrund. Sie informiert die Bürgerschaft und Vereine über passende Fördermöglichkeiten, Ehrenamtspreise oder sonstige Angebote für ein freiwilliges Engagement. Darüber hinaus berät sie interessierte Bürger\*innen dahingehend und unterstützt bei Antragstellungen auf Fördermittel. Dabei wird auf Förderkulissen des Landes, des Bundes und der EU zurückgegriffen. Projekte werden auf unterschiedliche Art und Weise initiiert. Entweder kommen Bürger\*innen mit konkreten Anliegen auf die Dorfmanagerin zu oder umgekehrt: Die Dorfmanagerin platziert Ideen oder aktuelle Fördermöglichkeiten bei den Ehrenamtlichen. Häufig ist es eine Kombination aus beidem und Ideen entstehen in den Gesprächen vor Ort, die anschließend gemeinsam zu antragsreifen Pro-

jekten ausgearbeitet werden. In der Gemeinde Merzenich konnten bereits einige LEADER-Projekte initiiert werden. Dabei nehmen die Ortsvorsteher\*innen, die auf ehrenamtlicher Basis arbeiten, für die Arbeit der Dorfmanagerin eine zentrale Rolle ein. Sie kennen die Bürger\*innen der einzelnen Ortsteile und deren Belange sehr genau, haben sehr enge Beziehungen zueinander und wissen daher, was die Ortschaften bewegt. Zudem erfolgt die persönliche Kommunikation untereinander informell und zeitnah, so dass Abstimmungen kurzfristig erfolgen können. Dorfmanagerin und Ortsvorsteher\*innen übernehmen damit wichtige Verbindungsfunktionen zwischen der Verwaltung und der Zivilgesellschaft einerseits sowie zwischen Politik und Bürgerschaft andererseits. Die Dorfmanagerin nimmt dabei vor allem die Rolle einer Motivatorin ein. Mit der Fördermittelakquise des Heimat-Preises NRW motiviert sie beispielsweise Vereine oder Initiativen, die bereits erfolgreiche Projekte zur Förderung des sozialen Zusammenhalts umsetzen, zur Teilnahme. Die Dorfmanagerin sieht vor allem in der Wertschätzung, die die Ehrenamtlichen durch ihre Arbeit erfahren, einen Erfolgsfaktor. Das geleistete Engagement wird durch ihre Arbeit gesehen und anerkannt. Es sei wichtig,

*„das Ehrenamt regelmäßig wertzuschätzen und zu fördern. [...] Das sind Personen, die sich für ihre Heimat, für ihren Ort einsetzen – und das alles in ihrer Freizeit. [D]iese Wertschätzung ist enorm wichtig. Das merke ich auch jedes Jahr beim Ehrenamtsfest. Das hat für die Bürger\*innen eine ganz große Bedeutung, dass man [...] auch regelmäßig das Ehrenamt anerkennt und ihnen auch etwas zurückgibt.“ (Interview Beverungen)*

#### *Koproduktion kommunaler Dienstleistungen*

Die Ehrenamtlichen in den verschiedenen Ortsteilen in Merzenich übernehmen bereits kommunale Daseinsvorsorgeleistungen, zum Beispiel bei der Organisation, dem Betrieb und der Bespielung von Dorfgemeinschaftshäusern, bei Seniorenfrühstückstreffs oder bei von Ehrenamtlichen organisierten Informationsveranstaltungen. Der Mehrwert in der Etablierung der Dorfmanagementstelle liegt darin, dass die Engagierten für die Leistungen, die sie für ihre Kommune und ihre Mitmenschen erbringen, eine konkrete Ansprechpartnerin haben, die niedrigschwellig erreichbar ist. So können Verwaltung und Ehrenamtliche unbürokratisch, schnell und pragmatisch gemeinsam nach Lösungen für konkrete Herausforderungen suchen. In Merzenich wird das nicht (rein) aus einer Auffang- oder Substitutionslogik heraus gesehen, sondern vor allem mit der hohen Eigenverantwortung der Dorfgemeinschaften und dem Subsidiaritätsprinzip begründet. Denn die Bewohner\*innen wissen in der Regel am besten, was es vor Ort braucht. Im Aufgabenbereich der Koproduktion kommunaler Daseinsvorsorgeleistungen ist die Arbeit der Dorfmanagerin in Merzenich daher in hohem Maße davon geprägt, passende Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten für Projektideen der Dorfgemeinschaften zu suchen und die Antragsstellung kleinschrittig zu unterstützen und zu qualifizieren.

*„Also das muss man immer wieder betonen: die Bürger und Bürgerinnen wissen selber am besten, was für Entwicklungen ihre Dorfgemeinschaft braucht und da kommen so tolle Sachen zustande. Und ich gucke dann, wie man es umsetzen und finanzieren kann.“ (Interview Beverungen)*

## Fazit

Insgesamt verdeutlicht das Beispiel Merzenich, dass nur über die Kombination von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Tätigkeiten eine erfolgreiche Dorfentwicklung möglich ist, bei der die Interessen der Dorfgemeinschaften berücksichtigt und ihre hohe Eigeninitiative fruchtbar gemacht werden können. Der Ausspruch *Ehrenamt braucht Hauptamt und Hauptamt braucht Ehrenamt* bleibt somit keine Floskel, sondern lässt sich am Beispiel der Gemeinde eindeutig bestätigen. In Merzenich zeigt sich zudem, dass es bei passender Kommunikation der Verwaltung und Offenheit der politischen und zivilgesellschaftlichen Schlüsselakteure auf lokaler Ebene – in diesem Fall die Ortsvorsteher\*innen – kein Kompetenzgerangel und auch keine Grabenkämpfe geben muss, sondern alle Beteiligten gemeinschaftlich die Entwicklung der Ortsteile vorantreiben können – auch unter den zusätzlich erschwerten Bedingungen durch die Tagebaubetroffenheit. Die Dorfmanagerin steht mit ihrer Arbeit dafür, das Verwaltungshandeln der Öffentlichkeit transparent zu vermitteln, konkrete Beteiligungsmöglichkeiten zu stärken, die Vereine und Ehrenamtlichen bei ihren Projekten zu unterstützen und damit auch die ehrenamtlichen Leistungen angemessen zu würdigen. Damit konnte sich die Dorfmanagerin erfolgreich in der lokalen Akteursstruktur etablieren, so dass nach anfänglicher Projektfinanzierung politische Einvernehmlichkeit über den Wert ihrer Arbeit herrscht und die Gemeinde bereit ist, diese aus eigenen Haushaltsmitteln zu finanzieren.

## 4.3 Aufgabenprofil des Dorfmanagers der Stadt Dorsten (Laszlo Taube)

Tabelle 4: Überblick über die Rahmenbedingungen der Dorfmanagerstelle in Dorsten

Stadt Dorsten	
Bevölkerung	76.000
Mitarbeitende in der Verwaltung	1.200
Stellenbezeichnung	Dorfmanager
Im Amt seit	Juli 2023
Kommunalverwaltung	Fachamt Büro für Bürgerengagement, Ehrenamt und Sport
Vor-Ort-Büro	Ja
Finanzierung	Eigenmittel
Befristet	Nein
Ortschaften in Zuständigkeit	2
Bevölkerung in den Ortschaften	ca. 10.600

### Kontextinformationen

Die Stadt Dorsten liegt im nördlichen Ruhrgebiet, direkt an der Grenze zum Münsterland. Dorsten hat 76.000 Einwohner\*innen, die sich auf elf Stadtteile verteilen. Der Dorfmanager ist für die beiden Ortsteile Lembeck und Rhade verantwortlich, in denen zusammen etwas mehr als 10.000 Menschen leben. Beide Stadtteile liegen im Norden Dorstens und sind im Vergleich zum restlichen Stadtgebiet ländlich geprägt.

In den Jahren 2020 und 2021 wurden unter Einbeziehung der Bewohner\*innen jeweils Dorfentwicklungsprozesse in den beiden Orten durchgeführt. Neben baulich-investiven Maßnahmen wurde in beiden Dorfentwicklungskonzepten explizit ein Dorfmanagement als passende Arbeitsstruktur zur weiteren Entwicklung der Ortschaften formuliert. Anschließend an die beiden Konzepte und die bereits in Dorsten etablierte Stadtteilarbeit wurde von der Verwaltung eine Personalstelle im Dorfmanagement geschaffen. Seit Juli 2023 übt Laszlo Taube die Position des Dorfmanagers aus. Diese ist als Stabsstelle bzw. Fachamt (Büro für Bürgerengagement, Ehrenamt und Sport) organisiert und direkt dem Bürgermeister zugeordnet.

### **Ziele des Dorfmanagements**

Aus den Dorfentwicklungskonzepten geht hervor, dass sich Rhade und Lembeck selbst als Dörfer wahrnehmen. In den Orten gibt es einen stark ausgeprägten „Lokalpatriotismus“ (Stadt Dorsten 2022: 54), einen guten sozialen Zusammenhalt und ein hohes Niveau an zivilgesellschaftlichem Engagement. In Dorsten herrscht in den ländlich geprägten Ortsteilen das Gefühl vor, gegenüber den urbaneren Stadtteilen vernachlässigt zu werden. Die meisten Fördermittel, unter anderem aus der Städtebauförderung, wurden in die zentralen Lagen des Stadtgebiets investiert. Aus Perspektive der Stadtverwaltung war es das Ziel der Dorfentwicklungsprozesse, dieser wahrgenommenen Benachteiligung zu begegnen. Das Dorfmanagement baut nun auf den in den Dorfentwicklungsprozessen erarbeiteten Maßnahmen auf und soll eine gute und enge Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und der engagierten Zivilgesellschaft gewährleisten. In den Dorfentwicklungskonzepten wurden konkrete Zielvorstellungen benannt, die mit der Arbeit des Dorfmanagements verknüpft sind. Dazu gehören die Aufgaben als Kommunikationsschnittstelle, die verschiedenen Akteure miteinander zu vernetzen, konkrete Formate zur Einbindung und Mitwirkung der Bewohner\*innen zu planen und zu organisieren, Informationen zwischen Verwaltung und Dorfgemeinschaften zu transportieren, Projektideen zu begleiten und zu unterstützen sowie Fördermittel zu akquirieren und die Engagierten hinsichtlich Fördermöglichkeiten zu beraten.

### **Aufgaben des Dorfmanagements**

#### *Informationsvermittlung*

In Dorsten ist das Dorfmanagement vor allem als „Kommunikationsschnittstelle“ (Interview Taube) zwischen Bewohner\*innen, Verwaltung und Politik angelegt. In Lembeck hat der Dorfmanager für die Erreichbarkeit ein Dorfbüro mit festen Öffnungszeiten bezogen, wo er regelmäßig Sprechstunden anbietet und die Bewohner\*innen unbürokratisch den Kontakt suchen können. Im Ortsteil Rhade gibt es kein Vor-Ort-Büro. Allerdings bietet der Dorfmanager auch hier regelmäßig Sprechstunden an jedem Donnerstag an. Zusätzlich finden in den beiden Dörfern Stadtteilkonferenzen statt. Diese haben sich im ganzen Stadtgebiet als informelle Austauschformate etabliert. Dabei werden die Stadtteilkonferenzen von der Dorfgemeinschaft selbst organisiert und tagen öffentlich. Die Stadtverwaltung wird als Gast zu den Veranstaltungen eingeladen. Das Bürgerforum Rhade und die Porte Lembeck sind dabei gleichzeitig die öffentlichen Veranstaltungsformate sowie die zentralen Organisationen der Dörfer, in denen ein geregelter Informationsaustausch stattfinden kann.

Die Ebene der Informationsvermittlung funktioniert in Dorsten in zwei Richtungen: Einerseits ist es Aufgabe des Dorfmanagers, die fachlichen Informationen der unterschiedlichen Verwaltungsbereiche, die in Bezug zu den Ortsteilen stehen, gebündelt in die Bevölkerung zu tragen. Dies passiert über E-Mail-Verkehr, Telefonate sowie direkte Gespräche vor Ort. Andererseits soll der Dorfmanager auch die Stimmungen und Bedarfe vor Ort aufnehmen und in die Verwaltung zurückspiegeln. Dafür braucht es einen „festen Ansprechpartner“ (Interview Taube) innerhalb der Stadtverwaltung, der die Belange der Bewohner\*innen sektorübergreifend koordiniert und niedrighschwellig erreichbar ist.

#### Wichtigkeit eines festen Ansprechpartners

*„Wichtig in der Arbeit ist es, einen Bezug herzustellen. Also es muss nahbar sein für die Leute, erreichbar durch einen festen Ansprechpartner. Es muss eine Konstanz gegeben sein. [...] Sie können die Themen nun auch mit anpacken und erarbeiten, und zwar auch von städtischer Seite.“*

Laszlo Taube,  
Dorfmanager bei der Stadt Dorsten

#### Dorfentwicklung

Das Dorfmanagement hat die Aufgabe, die in den Dorfentwicklungsprozessen angestoßenen Aktivitäten fortzuführen und langfristig zu begleiten. Sowohl im Bürgerforum Rhade als auch in der Porte Lembeck haben sich jeweils thematische Arbeitskreise organisiert, die die maßgeblichen inhaltlichen Entwicklungen in den Ortschaften – in Lembeck geht es vor allem um die Einzelhandelsentwicklung, in Rhade aktuell primär um die städtebauliche Umgestaltung des Dorfkerns – aus ehrenamtlicher Perspektive vorantreiben und begleiten. Dabei liegt es in der Verantwortung des Dorfmanagers, an der Prozesssteuerung mitzuwirken. Im Beispiel der Umgestaltung der Rhader Dorfmitte verantwortet er die Beauftragung und Begleitung eines klassischen Beteiligungsformats zusammen mit den Fachämtern durch ein Planungsbüro.

Ebenso gehört es zu seinen Aufgaben, Kleinprojekte zu begleiten und zu betreuen. Einerseits kommen Engagierte mit Projektideen auf den Dorfmanager zu, der dann beratend unterstützt und beispielsweise passende Fördermöglichkeiten vorschlägt oder hilft, die Projektidee zu konkretisieren und antragsreif zu gestalten. Andererseits ist bei manchen Themen oder Personenkreisen auch eine „Initialzündung“ (Interview Taube) notwendig. Hier kann der Dorfmanager beispielsweise Kontakte vermitteln, Interessierte untereinander vernetzen oder auf neue Fördermittel aufmerksam machen. Wichtig ist dabei jedoch immer, dass ein Projekt „aus der Bürgerschaft getragen sein“ (Interview Taube) muss.

#### Gemeinwesenarbeit

Im Rahmen der Gemeinwesenarbeit ist der Dorfmanager in Dorsten vor allem als „intermediäre Instanz zwischen Verwaltung und Bürgerschaft“ (Interview Taube) verortet, der das zivilgesellschaftliche Engagement der Bewohner\*innen aktiviert und fördert. Zielvorstellung ist es, die Menschen zu befähigen und zu begeistern, sich aktiv in die Dorfentwicklung einzubringen. Dabei geht es darum, die Verwaltung offener und empfänglicher für

#### Aktivierung zivilgesellschaftlichen Engagements

*„Ich hoffe natürlich, dass ich auch mit meinem Handeln Menschen begeistern kann, Dinge zu verändern und nach Lösungen zu suchen, auch wenn es Probleme gibt.“*

Laszlo Taube,  
Dorfmanager bei der Stadt Dorsten

die Interessen der Zivilgesellschaft zu gestalten und Teilhabe und Mitwirkungsmöglichkeiten zu verbessern. Dies erfolgt aus dem Selbstverständnis der Stadt Dorsten als „Bürgerkommune“ (Interview Taube). Zudem will die Stadtverwaltung damit aber zugleich dem Vorwurf der Vernachlässigung von Seiten der ländlich geprägten Ortsteile entgegenwirken. Darüber hinaus steht aber auch die Vernetzung der Engagierten und der Vereine vor Ort im Fokus, gerade „auch über die Dörfer hinweg“ (Interview Taube). Denn auch in Dorsten gibt es traditionsreiche Konflikte innerhalb bzw. zwischen den Dorfgemeinschaften. Hier ist der Dorfmanager als Mediator gefragt.

*„Auch Lembeck und Rhade, unsere beiden Stadtteile, sind so klassische Dörfer, die so einen guten alten Zwist miteinander hegen. Das eine Dorf ist besser als das andere. Aber auch das bricht langsam auf. Es wächst eine neue Generation heran, die das was früher [...] gelebt wurde – in den klassischen Vereinen: Fußball, Schützenverein – auflöst. Weil man auch nicht mehr klassisch in seinem Dorf lebt und arbeitet, sondern [...] viel mehr über die Dorf-, Stadtteil- und Stadtgrenzen hinaus [...] unterwegs [ist]. Da wird aber auch erwartet, dass wir das weiter vorantreiben und da ansetzen.“ (Interview Taube)*

Insgesamt beschreibt der Dorfmanager in Dorsten seine Arbeit in dem Sinne auch als „Demokratieförderung“ (Interview Taube), die es ermöglichen soll, gesellschaftliche Aushandlungsprozesse auf der lokalen Ebene zu gestalten.

#### *Koproduktion von kommunalen Dienstleistungen*

Zum Aufgabengebiet des Dorfmanagers gehört es darüber hinaus, Beratungsleistungen zu den verschiedenen Fördermöglichkeiten anzubieten und zum Teil selbst Akquisetätigkeiten zu übernehmen. Auf lokaler Ebene steht den Ortschaften zum einen ein städtisches Bürgerbudget zur Verfügung, bei dem Bewohner\*innen für gemeinwohlorientierte Aktivitäten und Mikroprojekte finanzielle Unterstützung erhalten können. Dabei entscheiden die lokalen Bürgerforen über die Vergabe. Zum anderen sind sowohl Lembeck als auch Rhade Teil der LEADER-Region Hohe Mark, wo für Vereine oder Engagierte ebenfalls die Möglichkeit besteht, sich für Projektfinanzierungen zu bewerben. Generell geht es darum, ehrenamtliche Strukturen bei der (Ko-)Produktion kommunaler Dienst- oder Daseinsvorsorgeleistungen zu stärken. Das gelingt in Dorsten nicht nur über finanzielle Mittel, sondern auch über Respekt und Wertschätzung gegenüber den ehrenamtlichen Leistungen.

*„Das muss man tatsächlich [...] immer wieder abfordern, dass man sich gegenseitig in dem, was man tut, respektiert. Und da prallen natürlich zwei Lebenswelten aufeinander, eben die der klassischen Verwaltung und die der privaten Menschen, die ihren Alltag gestalten, abseits ihrer Arbeit.“ (Interview Taube)*

## Fazit

Das Beispiel in Dorsten zeigt, dass der Wunsch nach einem Dorfmanagement auch aus den Dorfgemeinschaften herausformuliert wurde. Die ehrenamtlich Engagierten in Lembeck und Rhade stellten die Forderung nach mehr Teilhabe- und Mitwirkungsmöglichkeiten in der Dorfentwicklung auf. Dies wurde sowohl von der Kommunalpolitik als auch von der Stadtverwaltung aufgenommen und mündete in Dorfentwicklungsprozessen, in deren Ergebnis sich auf ein Dorfmanagement als geeignete Arbeits- und Kommunikationsstruktur geeinigt wurde. Dieser Prozess kann auch als Vorbild für andere ländliche Ortschaften dienen. Gleichzeitig zeigt der Erfahrungsbericht des Dorfmanagers aus Dorsten, dass es nicht nur im spezifischen Kontext des Rheinischen Reviers Konflikte gibt. Traditionsreiche und langjährig gehegte Konflikte durch Eingemeindungen oder Dorffehden, die zwischen Schützen- oder

Fußballvereinen ausgelebt werden, bestehen auch in anderen ländlichen Räumen. Das Dorfmanagement kann dabei als geeignetes Instrument angesehen werden, um aus *neutraler* oder *objektiver* Perspektive von außen auf diese Konflikte zu blicken und über die Vernetzung der Vereine und Dorfgemeinschaften die Zusammenarbeit über Dorfgrenzen hinweg zu stärken.

### Umgang mit Kritik

*„Deswegen ist es eine gute Durchmischung: jeden Tag was Neues dazuzulernen, aber durchaus auch einen kleinen Koffer an Kompetenzen schon dabeizuhaben. Und den braucht man auch, um [...] vielleicht hier und da [...] sich einfinden zu können und auch mal zu bestehen. Denn nicht alles [ist] immer nur aalglatt und rosig, sondern es gibt eben auch mal Ecken und Kanten. Die gehören dazu und damit muss man [...] umgehen. Und da ist es einfach wichtig, Feedback und Kritik anzunehmen. [...] Das ist nicht deswegen immer [...] sofort schlecht. Wie sagt man auch im Münsterland so schön: Nicht kritisiert ist doch schon gut gelobt.“*

Laszlo Taube,  
Dorfmanager bei der Stadt Dorsten

#### 4.4 Aufgabenprofil des Dorfcoaches beim Kreis Lippe (Laura Schuster)

Tabelle 5: Überblick über die Rahmenbedingungen der Dorfcoachstelle im Kreis Lippe

Kreis Lippe	
Bevölkerung	350.000
Mitarbeitende in der Verwaltung	1.850
Stellenbezeichnung	Dorfcoach
Im Amt seit	Seit 2021 (Stelle seit 2017)
Fachbereich in der Verwaltung	Fachdienst Ländliche Entwicklung und Innovation
Vor-Ort-Büro	Nein, kein Vor-Ort-Büro mit offener Sprechstunde, aber Außenstelle des Kreishauses (Innovationszentrum Dörentrup)
Finanzierung	Eigenmittel
Befristet	Nein
Ortschaften in Zuständigkeit	ca. 160 Dörfer
Bevölkerung in den Ortschaften	350.000

##### Kontextinformationen

Der Kreis Lippe befindet sich im Nordosten Nordrhein-Westfalens, direkt an der Grenze zu Niedersachsen, und gehört zur Region Ostwestfalen-Lippe. Lippe gliedert sich in zehn Städte sowie sechs Gemeinden. Auf knapp 1.250 km<sup>2</sup> wohnen in Lippe insgesamt ca. 350.000 Menschen. Dabei nimmt die Bevölkerungsdichte in Lippe von Westen nach Osten hin ab. Gerade die kleineren Gemeinden in der östlichen Grenzregion, wie Kalletal, Extertal oder Lügde, sind stark ländlich geprägt und weisen eine Bevölkerungsdichte von etwas über 100 EW/km<sup>2</sup> auf. Kreisstadt ist Detmold, mit 75.000 Einwohner\*innen die größte Stadt Lippes. Hier befindet sich das Kreishaus, die oberste Verwaltungsbehörde im Kreis. Angesiedelt ist die Stelle des Dorfcoaches im Fachdienst Ländliche Entwicklung und Innovation, dessen Arbeitsort nicht das Kreishaus, sondern das Innovationszentrum in Dörentrup ist.

##### Ziele des Dorfmanagements

Die Rolle des Dorfcoaches ist Teil des Zukunftskonzepts Lippe 2025, das vom Kreisrat im Jahr 2019 politisch beschlossen wurde. Ziel des Zukunftskonzepts war und ist es unter anderem, mit verschiedenen Maßnahmen die Entwicklung im ländlichen Raum zu stärken und die Dörfer lebenswert und attraktiv zu gestalten und zu erhalten. Die Stelle wurde vom Landrat etabliert und Laura Schuster berichtet über volle Rückendeckung bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten. Im Gegensatz zu den Dörfern in Dorsten oder im Rheinischen Revier stellt der demografische Wandel im Kreis Lippe eine viel größere Herausforderung dar: „Wir müssen den ländlichen Raum stärken [und] aufrechterhalten, weil [...] die Dörfer nicht aussterben dürfen“ (Interview Schuster).

Die Position des Dorfcoaches ist auf Kreisebene – und nicht auf Stadt- oder Gemeindeebene – angesiedelt. Dadurch weicht sie deutlich von den anderen, hier vorgestellten Beispielen, ab. Sowohl im Hinblick auf die Anzahl der Dörfer als auch die Entfernung zwischen den Dörfern, geht mit der Stelle auf Kreisebene eine andere Arbeitsweise einher als in Dorsten, Erkelenz oder Merzenich. Im Kreis Lippe ist Laura Schuster als Dorfcoach nach eigenen Angaben für knapp 160 Dörfer zuständig.

## Aufgaben des Dorfmanagements

### Informationsvermittlung

In Bezug auf die Informationsvermittlung unterscheiden sich die Aufgaben aufgrund der beschriebenen anderen Maßstabsebene, auf der die Position des Dorfcoaches in Lippe angesiedelt ist. Ansprechpartner\*innen des Dorfcoaches sind gerade in den kleineren Kommunen in erster Linie die Bürgermeister\*innen der Städte und Gemeinden. Zusätzlich gibt es in größeren Kommunen bereits Verantwortliche in den Stadtverwaltungen, die sich um die Belange der Ehrenamtlichen kümmern. Auch wenn Laura Schuster viele Vorträge direkt bei den Engagierten in den Ortschaften hält oder von Dorfgemeinschaften oder Vereinen angefragt wird, ist es immer wichtig, mit der kommunalen Zwischenebene zwischen Kreis und Kommune Rücksprache zu halten. In den kleineren Kommunen können die Bürgermeister\*innen oftmals direkt angesprochen werden, aber in größeren Gemeinden, wie beispielsweise Bad Salzuflen, gibt es spezielle Ansprechpartner\*innen für das Ehrenamt in den Ortsteilen. Der Kreis Lippe besteht aus insgesamt 16 Kommunen mit wiederum vielen kleinen Dörfern und Ortsteilen innerhalb der Kommunen. Dies erfordert ein hohes Maß an enger Abstimmung und Vernetzung.

Bei den Informationsveranstaltungen und Besuchen in den Dörfern sind es vor allem Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit, die ein Dorfcoach zu leisten hat. Dazu zählen die Vermittlung von Informationen zu Fördermöglichkeiten, aber auch ganz gezielt die Bewerbung von Angeboten anderer Fachbereiche der Kreisverwaltung, wie zum Beispiel das Ehrenamtsbüro oder die mobile Kinder- und Jugendhilfe. Um auf diese Angebote verweisen oder Anfragen an die passenden Stellen weitervermitteln zu können, hilft es Laura Schuster, gut auf Kreisverwaltungsebene vernetzt zu sein. Von zentraler Bedeutung ist hier ein Ehrenamtsbüro, das eine Vielzahl von Aufgaben übernimmt, jedoch nicht unbedingt in den Dörfern präsent ist.

Hinsichtlich der Vernetzung im Kreis ist es für Laura Schuster zusätzlich von Vorteil, dass sie als Ortsbürgermeisterin selbst ein Ehrenamt ausübt und in ihrer Freizeit viel in den Dörfern unterwegs ist. Freizeit und Arbeitszeit verschwimmen dadurch natürlich ein Stück weit. Weil sie selbst in einer der Ortschaften lebt und ehrenamtlich aktiv ist, kann sie sich nach eigenen Angaben in die Herausforderungen der Dorfgemeinschaften hineinversetzen, diese besser nachvollziehen und ihnen emphatisch begegnen. Zudem hilft es auch bei der zielgruppenadäquaten Ansprache und nimmt den Dorfbewohner\*innen die Hemmschwelle, sich bei ihr mit Anfragen zu melden. Dadurch schafft sie es – trotz der im Vergleich zu den anderen Dorfmanager\*innen größeren Entfernung zu und zwischen den Dörfern – als Dorfcoach auf Kreisebene das Ziel eines niedrigschwelligen Kontakts „auf Augenhöhe“ (Interview Schuster) zu gewährleisten. Dies soll auch dadurch befördert

### Der Vorteil des eigenen Ehrenamts

*„Ich mache meine Arbeit [...] gerne und wenn ich am Wochenende [...] auf dem Schützenfest [...] bin und mich spricht [...] jemand an [...], verweise ich [...] auch mal auf die Stelle. [W]enn jemand Hilfe braucht, sage ich: ‚Ja, komm, dann ruft mich doch mal am Montag an!‘“*

Laura Schuster,  
Dorfcoach beim Kreis Lippe

werden, dass sich ihr Arbeitsplatz nicht im Kreishaus befindet, sondern in einer Außenstelle der Verwaltung, im sogenannten Innovationszentrum in Dörentrup.

*„Bei mir sollen die Bürger [die] Hemmschwelle verlieren, anzurufen. Bevor sie beim großen Kreishaus anrufen, können sie erstmal bei mir anrufen und vorfühlen und haben einen Kontakt, einen Dialog auf Augenhöhe.“ (Interview Schuster)*

### *Dorfentwicklung*

Im Hinblick auf die Dorfentwicklung stand zu Beginn, als die Stelle geschaffen wurde, vor allem die Organisation des Dorfwettbewerbs Unser Dorf hat Zukunft im Fokus der Tätigkeitsbeschreibung. Als Laura Schuster die Stelle 2021 übernahm, änderte sich damit allerdings auch die Rolle des Dorfcoaches. Heute nimmt sie weiterhin Juryaufgaben wahr, steht aber nicht mehr in der Hauptverantwortung, was die Wettbewerbsorganisation betrifft. Die vorherigen Aktivitäten im Bereich der Dorfentwicklung haben zur Folge, dass Laura Schuster viele Anfragen erhält, ohne dass sie aktiv auf die Ortschaften zugehen muss. Zum einen wäre ein proaktives Zugehen auf die Dorfgemeinschaften aufgrund der großen Anzahl an Dörfern nicht leistbar. Zum anderen soll auch verhindert werden, dass die Bewohnerschaft den Eindruck bekommt, es gehe darum, Defizite in den Dörfern ausfindig zu machen.

*„[W]enn ich jetzt in ein Dorf rein gehe und sage: ‚[B]ei euch ist es ja schäbig. Da müssen wir ja mal was machen. Wollt ihr nicht mal das, das und das machen?‘ Wenn du das so diktiert bekommst, macht das überhaupt keinen Sinn. Also man muss ja immer, um irgendwas umzusetzen, hinter der Idee stehen und deswegen lasse ich die [...] aktiv auf mich zukommen. [...] Dann gehen wir ein bisschen durchs Dorf und dann erzähle ich, was andere Dörfer machen und die suchen sich dann die Idee [...] oder das Projekt raus, was sie dann für sich umsetzen wollen und was für sie leistbar ist.“ (Interview Schuster)*

Für den Dorfcoach ist es wichtig, dass die Dorfgemeinschaften hinter den Projekten stehen und diese auf ausreichender Eigeninitiative basieren. Ein Vorgehen, das sich dabei bewährt hat, ist das Aufzeigen von gelungenen Beispielen anderer Ortschaften, die dann im eigenen Dorf nachgeahmt werden können.

### *Gemeinwesenarbeit*

Aufgrund der größeren Entfernung zu den lokal Engagierten in den Dörfern spielt die Gemeinwesenarbeit im Aufgabenspektrum des Dorfcoaches im Kreis Lippe nicht so eine große Rolle. Insgesamt empfindet Laura Schuster ihre eigene Arbeit auf einer katalytisch-aktivierenden Ebene, als „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Interview Schuster). Die Dorfgemeinschaften weisen sehr unterschiedliche Engagementniveaus auf. Einige Dörfer haben wenig Vereine und Engagierte. Von dort kommt es auch zu weniger Anfragen. Aus anderen Dörfern erhält sie viele Anfragen mit Projektideen.

Dennoch haben die meisten Ortschaften insgesamt ähnliche Sorgen und Herausforderungen zu bewältigen. Hierin liegt ein zentraler Ansatzpunkt im Dorfmanagement in Lippe. Zum einen können erfolgreiche Projekte wie oben beschrieben gut von anderen Dörfern adaptiert und nachgeahmt werden. Zum anderen soll der „Vernetzungsgedanke“ (Interview Schuster) bei den Dorfgemeinschaften gefördert werden. Aufgabe des Dorfcoaches ist es, die Ideen sowie die passenden Kontakte zu vermitteln, sodass sich die Vereine auch gegenseitig unterstützen und beraten können. Zudem hilft den Engagierten auch häufig einfach ein „Blick von außen“ (Interview Schuster) auf die eigene Projektidee, um neuen Mut zu schöpfen und weiter daran zu arbeiten.

„Natürlich kommen die auf mich zu, die haben erst mal die Hoffnung, dass ich ihnen irgendwie weiterhelfen kann. Die wissen ja auch, was sie wollen. Dann sage ich, ich kann zum Beispiel nach Fördergeldern gucken, aber wir wissen nicht, ob es gerade welche gibt. Aber das ist natürlich schon die Erwartungshaltung, glaube ich, diesen Blick von außen zu bekommen: Was sagt die? Kann die was machen? [...] Wenn ich da hinkomme, waren alle bisher immer sehr, sehr dankbar, weil dieser Blick von außen [...] einfach schon viel macht [...]. Und das ist halt wirklich eine sehr dankbare Arbeit. Es ist selten, dass ich mich darüber ärgere oder so. Über die Dorfbewohner nie, die sind einfach nur dankbar, dass sie in ihren Vorhaben unterstützt werden.“ (Interview Schuster)

### *Koproduktion kommunaler Dienstleistungen*

Bei der Koproduktion kommunaler Dienstleistungen zeigt das Zitat oben bereits, dass ein großer Aufgabenschwerpunkt des Dorfmanagements in Lippe im Bereich der Fördermittelakquise und -beratung liegt. Der Dorfcoach selbst hatte (bis 2023) sogar ein eigenes Budget für Kleinprojekte und Maßnahmen bis zu 500 €. Zusätzlich sind mehrere Teilgebiete im Kreis Lippe LEADER-Regionen. Auch hier berät, unterstützt und gibt der Dorfcoach Hilfestellungen, um den gestellten Anträgen zum Erfolg zu verhelfen oder den Engagierten Kontakte zu den Regionalmanagements zu vermitteln. Das kann eine große Entlastung für die Ehrenamtlichen darstellen, damit sie sich erfolgreich auf die Projektumsetzung konzentrieren können.

„Ich sehe mich persönlich als Entlastung für die ehrenamtlich Engagierten. [Sie] wollen [zum Beispiel] ein Projekt umsetzen, wissen aber nicht, wen sie anrufen sollen, [dann] können die bei mir anrufen und ich kann [...] zum Beispiel eine Recherche machen oder ich gucke, wen man da ansprechen kann. Also ich entlaste die in ihrer Freizeit, damit sie die Lust nicht auch am Engagement verlieren, sondern sich unterstützt fühlen.“ (Interview Schuster)

Laura Schuster sieht sich als Dorfcoach damit nicht nur als Dienstleisterin für die Ehrenamtlichen, sondern in ihrer Rolle auf Kreisebene auch als Dienstleisterin für die kreisangehörigen Kommunal- und Gemeindeverwaltungen. Insbesondere weil auf der lokalen Ebene häufig die finanziellen Mittel fehlen, Personal oder Daseinsvorsorgeleistungen über die gesetzlichen Pflichtaufgaben hinaus zu finanzieren.

### **Dienstleistung für die Ehrenamtlichen und die Kommunen**

„Klar, die Verwaltung hat ihre Pflichtaufgaben auf der einen Seite, die sie erfüllen muss. Aber ich finde, eine Verwaltung, ein Kreis, definiert sich durch die Anzahl der freiwilligen Aufgaben. Was bietet eigentlich ein Kreis an freiwilligen Leistungen für seine Bürgerinnen und Bürger? Weil im Endeffekt sind wir Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger, unterstützen natürlich die Kommunen. Das heißt, in meinem Fall ist es so, dass gerade die kleinen Kommunen nicht unbedingt jemanden haben, der sich um diese Zielgruppe der Vereine, Heimatvereine kümmern kann, weil sie ihre Pflichtaufgaben haben und gar nicht so viel Budget haben, noch mehr Leute für freiwillige Aufgaben einzustellen. Und da sehe ich uns auch als Dienstleister und Unterstützer für die Kommunen, dass sie sagen können: Hey, wir kümmern uns, hier gibt es eine Stelle, also so eine übergeordnete Stelle, weil das halt nicht unbedingt jede Kommune braucht.“

Laura Schuster,  
Dorfcoach beim Kreis Lippe

## Fazit

In Lippe wird deutlich, dass die Position eines\*einer Dorfmanager\*in auf Kreisebene sich deutlich von der auf Kommunal- oder Gemeindeebene unterscheidet. Die Nähe zu Vereinen und Engagierten, die in den Dörfern aktiv sind, ist wesentlich schwieriger herzustellen und aufrechtzuerhalten. Laura Schuster gleicht diese Effekte dadurch aus, dass sie viele Vorträge in den Dörfern hält und durch ihr eigenes ehrenamtliches Engagement als Ortsbürgermeisterin die Herausforderungen auf Dorfebene kennt, die angemessene Ansprache leisten und so die Hemmschwelle für die Dorfgemeinschaften reduzieren kann. Durch die kommunale Zwischenebene zwischen dem Kreis und den Dörfern gestalten sich die Koordinationsleistungen für den Dorfcoach im Kreis Lippe noch vielfältiger und herausfordernder. Laura Schuster sieht sich aufgrund dessen nicht nur als Dienstleisterin für die Ehrenamtlichen, sondern auch für die Kommunen und Gemeinden.

## 4.5 Vergleich der Aufgabenprofile

Um die Aufgabenprofile besser miteinander vergleichen zu können, ist in Tabelle 6 eine inhaltliche Übersicht dargestellt. Dazu wurden für jede Aufgabenkategorie Punkte vergeben, die den Schwerpunkt im Tätigkeitsspektrum der Dorfmanager\*innen aufzeigen sollen. Die Verteilung basiert auf einer qualitativen Einschätzung, bei der insgesamt jeweils sechs Punkte pro Dorfmanager\*in vergeben wurden.

Tabelle 6: Vergleichender Überblick über die verschiedenen Aufgabenprofile der vorgestellten Dorfmanager\*innen (eig. Darstellung)

	Dorfmanager Stadt Erkelenz	Dorfmanagerin Gemeinde Merzenich	Dorfmanager Stadt Dorsten	Dorfcoach Kreis Lippe
Informationsvermittlung	+++	+	++	+++
Dorfentwicklung	+	+++	++	+
Gemeinwesenarbeit	++	0	+	0
Koproduktion kommunaler Dienstleistungen	0	++	+	++

## 5 Worauf kommt es an? Fünf zentrale Erkenntnisse für die Arbeit von Dorfmanager\*innen

Aus den Interviews konnten wir zentrale Erkenntnisse über die Arbeit von Dorfmanager\*in erlangen. Diese Erkenntnisse haben wir in die Kategorien Fähigkeiten und Kompetenzen von Dorfmanager\*innen, das eigene Aufgabenspektrum definieren und abgrenzen, die Messbarkeit von Erfolgen im Dorfmanagement und die Finanzierung von Dorfmanager\*innen aufgeteilt. Hierbei wurden den Kategorien einzelne Interviewauszüge zugeordnet und die verschiedenen Erfahrungsberichte der Dorfmanager\*innen gegenübergestellt. Anschließend erfolgt eine Einschätzung durch die Dorfmanager\*innen, ob jedes Dorf einen\*eine Dorfmanager\*in benötigt. Abschließend werden die Vor- und Nachteile vom Dorfmanagement im Hauptamt und Ehrenamt tabellarisch und textlich aufgezeigt.

## 5.1 Welche Fähigkeiten und Kompetenzen braucht es im Dorfmanagement?

### Kommunikation als Kernkompetenz

Die von uns interviewten Dorfmanager\*innen nehmen schwerpunktmäßig unterschiedliche Aufgaben wahr. Die Gesprächspartner\*innen sind sich darin einig, dass es keine *klassische* oder *richtige* Qualifikation für den Beruf gibt:

*„Einen beruflichen Hintergrund, würde ich sagen, gibt es eigentlich bei so einer typischen Dorfmanagementstelle gar nicht unbedingt. [...] Die Stelle ist halt wirklich dafür ausgelegt, dass man kommunizieren können muss, mit Menschen arbeiten, moderieren, ein bisschen Weitblick haben [sollte]. Also von daher will ich gar nicht mal sagen, dass ich einen beruflichen Hintergrund oder [eine] Befähigung für die Stelle habe, weil man da einfach reinwachsen muss, glaube ich, und dass es halt eher Anlagen sind.“ (Interview Schuster)*

Wichtig ist die Fähigkeit, immer wieder auch einen Blick von außen auf das Dorf oder die Ortschaft zu haben. Des Weiteren wurde in den Interviews in den Vordergrund gestellt, dass es sehr hilfreich ist, bestimmte Voraussetzungen mitzubringen, die in der täglichen Arbeit im Dorfmanagement von großem Nutzen sind. Im Mittelpunkt steht häufig das Management von verschiedenen (gleichzeitig laufenden) Projekten. Als weitere Kernkompetenzen sind kommunikative Fähigkeiten gefragt. Das beinhaltet sowohl die aktive Ansprache als auch „ein gutes Ohr zum Zuhören“ (Interview Arnold). Dorfmanager\*innen müssen kommunikativ sein, um sich einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen und sich ein gutes Netzwerk aufzubauen, das bei der Weitergabe von Informationen und Kontakten hilft (siehe Textbox: Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und Vereinen). Zudem hilft die positive Kommunikation, um die Dorfgemeinschaften in ihren Projektideen zu ermutigen oder von eigenen Vorschlägen zu überzeugen. Dabei helfen auch eigentlich fachfremde Arbeitserfahrungen, in denen diese kommunikativen Fähigkeiten gefragt waren, wie zwei der Dorfmanager\*innen berichten. Es erscheint außerdem hilfreich, berufliche Erfahrungen außerhalb der Verwaltung gesammelt zu haben, da der Job eines/einer Dorfmanager\*in mit vielen Abend- und Wochenendterminen verbunden ist (siehe Textbox: Wie grenzt man sein Privatleben von der Arbeit ab?). Bürozeiten von 9 bis 17 Uhr sind infolgedessen kontraproduktiv, da die Engagierten ihr Ehrenamt erst nach dem eigenen Feierabend ausüben.

*„Kommunikativ sein, [...] aktives Nachfragen ist natürlich relativ wichtig. Immer wieder zuhören: Was ist da? Extrovertiert zu sein ist natürlich deutlich hilfreicher als introvertiert [zu sein], weil sonst ist man das Mauerblümchen und dann wird man auch nicht wahrgenommen.“*

Alexander Arnold, Dorfmanager  
der Stadt Erkelenz

### Unterschiedliche persönliche Bezüge

Neben kommunikativen Kompetenzen wird der persönliche Bezug zum Dorfleben in den Interviews als sehr wichtig dargestellt. Dieser kann sich aber sehr unterschiedlich gestalten und muss nicht unbedingt der konkrete lokale Bezug zum Dorf bzw. zu den Dörfern sein, mit denen die Zusammenarbeit stattfindet. Nur zwei der Dorfmanager\*innen wohnen in oder kommen aus den Ortschaften, für die sie jetzt berufliche Verantwortung übernehmen. Der persönliche Bezug kann ebenso über einen generellen Dorfbezug (wie das Aufwachsen oder Leben in dörflich geprägten Strukturen), einen regionalen Bezug (Kenntnis über die Region) oder den Ehrenamtsbezug (das Ausüben eines ehrenamtlichen Engagements beispielsweise über die Mitgliedschaft in einem Verein) erfolgen. So wird von den beiden Gesprächspartner\*innen, die nicht in der Gemeinde wohnen, in der sie tätig sind, die dadurch gewonnene „Neutralität“ (Interview Beverungen) auch als Vorteil beschrieben. Dies gilt insbesondere für Dorfmanager\*innen, die für mehrere Dörfer verantwortlich sind oder bei Konflikten in oder zwischen Dorfgemeinschaften (siehe Textbox: Umgang mit Konflikten).

*„Ich bin nicht [...] aus Erkelenz. Das heißt, ich habe schon mal nicht das Scheuklappensyndrom. Das ist ein Riesenvorteil. Trotzdem bin ich nah genug dran. [...] Dann bin ich selber auf Dörfern groß geworden. Ich kenne die ganze Bruderschaftskultur, also Schützenfeste etc.“*

Alexander Arnold,  
Dorfmanager der Stadt Erkelenz

### Die Rolle der Haltung im Dorfmanagement

In den Interviews werden viele Kompetenzen genannt, die einem bei der Umsetzung des Dorfmanagements helfen, wie zum Beispiel Moderationsfähigkeiten, Stärken in der Organisation und Planung von Veranstaltungen oder Kenntnisse in der Fördermittelakquise. Allerdings berichten die Gesprächspartner\*innen, dass man diese Fähigkeiten zwar relativ schnell bei der Ausübung des Berufs erlernt, gleichzeitig aber auch nie auslernt, weil sich zum Beispiel die Fördermittellandschaft regelmäßig wandelt. Zudem besteht ebenso die Möglichkeit, sich bei Bedarf zu bestimmten Themen fortzubilden. Beispielsweise ist es von großem Wert, Verwaltungsabläufe zu kennen und zu verstehen, um diese den Bewohner\*innen angemessen vermitteln zu können. Dieses Wissen kann man sich als Quereinsteiger\*in über eine Fortbildung aneignen, wie es einer der Dorfmanager erzählt. Die Vermittlungsfunktion des Dorfmanagements bedeutet daher vor allem, dass die Dorfmanager\*innen nicht alles selber können oder wissen müssen, sondern die Anfragen und Bedarfe an die verantwortlichen Stellen weiterzuleiten und die Informationen oder Kontakte an die Dorfgemeinschaften zurückzuspielen:

*„Das heißt, die Sachen, die meine Fähigkeit übersteigen, die gebe ich immer weiter. [...] Ich muss ja nicht alles selber können, sondern ich muss wissen, wen ich fragen muss und wo es steht. [...] Also ich bin mehr so ein Türöffner, [...] so eine Membran, wo Informationen [...] hin und her fließen.“ (Interview Schuster)*

Durch die Gespräche wird deutlich, dass die Position als Dorfmanager\*in – neben all den Fähigkeiten, die für den Beruf benötigt werden – vor allem „an eine gewisse Art von Haltung gekoppelt“ (Interview Taube) ist. Insbesondere den Ehrenamtlichen sollte wertschätzend und respektvoll begegnet werden. Dabei hilft eine freundliche und offene Art.

*„Ich ergänze als Kompetenz noch Freundlichkeit. Einen gewissen Charme zu haben, kann natürlich auch nicht schaden. Aber der darf auch nicht wieder arrogant wirken. [Man muss] den gesunden Mix [...] finden.“ (Interview Arnold)*

Darüber hinaus braucht es „Empathie“ (Interview Beverungen) und „Verständnis“ (Interview Arnold) für die Situation der Bewohner\*innen in den Dörfern und dass die alltagsnahen – teilweise trivial erscheinenden – Herausforderungen von den Dorfmanager\*innen ernst genommen werden.

*„Zum einen, glaube ich, muss man eine gute Menschenkenntnis haben. Das ist ganz wichtig, weil nicht jeder weiß, wie man die Leute auch anspricht und [...] dass man so ein bisschen die Leute einschätzen kann. Das am besten schon am Telefon. Dann [sollte man] auch offen und ehrlich auf Menschen zugehen. Ich finde, ich bin wirklich [...] eine sehr transparente, offene Person, die [...] gerne mit Menschen arbeitet [und] gerne in die Dörfer kommt. Man muss interessiert sein [und] sich in individuelle Zusammenhänge reindenken können.“ (Interview Schuster)*

## 5.2 Aufgabenspektrum definieren und abgrenzen

Da Dorfmanager\*innen Allrounder sein müssen und vielfältige sowie in unterschiedlichen Kontexten verschiedene Aufgaben übernehmen, ist es zu Beginn der Arbeit – bzw. am besten bevor die Tätigkeit aufgenommen wird – wichtig, das Aufgabenspektrum zu definieren, in die bestehenden Akteursstrukturen einzupassen und von bereits vorhandenen Funktionen abzugrenzen. Das gilt innerhalb der Kommunalverwaltung genauso wie für den Umgang mit den unterschiedlichen Schlüsselakteuren außerhalb der Verwaltung. Dafür benötigt es eine gute Balance zwischen Offenheit und Abgrenzung. Dorfmanager\*innen brauchen ausreichend Freiraum, um eigenständig und individuell Aufgaben übernehmen und Bedarfe vor Ort identifizieren und adressieren zu können. Es sollte die Möglichkeit vorhanden sein, die Aufgaben anzupassen.

Denn Aufgabenbereiche können sich mit neuen Projekten, aber auch im Lauf der Zeit verändern. Zu Beginn, in der Kennenlernphase, übernehmen Dorfmanager\*innen in der Regel etwas andere Aufgabenbereiche als nach der erfolgreichen Etablierung, wenn Bewohner\*innen zunehmend mit eigenen Ideen auf die Verwaltung zukommen. Gleichzeitig muss das Aufgabenspektrum auch von anderen bereits vorhanden Funktionen abgegrenzt werden. Ansonsten wird zum einen die Kommunikation der Verantwortung des Dorfmanagements nach außen an die Bevölkerung erschwert. Zum anderen kann es zu Kompetenzgerangel mit anderen Verwaltungsmitarbeitenden oder politischen Repräsentant\*innen kommen. Die Erfahrungen der Dorfmanager\*innen zeigen, wie wichtig die Akzeptanz von Schlüsselakteuren ist, um erfolgreich Projekte zu initiieren und umzusetzen, wie Teresa Beverungen das am Beispiel der Ortsvorsteher\*innen in Merzenich ausführt:

*„[...] dass ich eher sage, es würde in den Dörfern auch mal eine Sprechstunde geben. Dass man sagt, man ist dann einmal die Woche oder alle 14 Tage [...] für zwei Stunden oder drei Stunden [...] in den Orten und nimmt die Themen mit. Das heißt, man braucht nicht mehr in die Stadtverwaltung zu fahren, sondern der Dorfmanager kommt in den Ort, [...] guckt sich die Probleme an, macht Fotos und nimmt die ganzen Themen mit in die Stadtverwaltung. Also proaktiv. Das fände ich sehr hilfreich. Das ist so eine Rolle, die echt gut wäre.“*

Alexander Arnold,  
Dorfmanager der Stadt Erkelenz

*„[D]ie Ortsvorsteher sind sehr offene Menschen und haben mich direkt einbezogen. Ich wurde überall mit hingenommen, was sehr geholfen hat. [D]ie Ortsvorsteher\*innen haben [...] eine Multiplikatorenrolle und sind ein Kommunikationsrohr [...]. [I]ch glaube, das hat sich dann auch in die Dorfgemeinschaften [...] reingetragen.“ (Interview Beverungen)*

### Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung

Die Dorfmanager\*innen-Funktion einer *One-Stop-Agency*, also einer alleinigen Ansprechperson für die Bewohner\*innen in all ihren Belangen, stellt immer nur eine Angebotsperspektive dar. Diese muss a) von der Bevölkerung genutzt und b) seitens der Verwaltung auch gelebt werden. Innerhalb der Verwaltung sind Dorfmanager\*innen aufgrund ihrer Schnittstellen- bzw. Querschnittsfunktion deshalb auf eine gute und enge Zusammenarbeit mit den verschiedenen Fachbereichen angewiesen. Sie nehmen Themen und Bedarfe aus den Dorfgemeinschaften mit und verteilen sie an die entsprechenden Stellen in der Verwaltung. Dabei kann die Einrichtung einer Stabsstelle für das Dorfmanagement hilfreich sein. Teresa Beverungen führt aus,

*„dass diese Stabsstelle, die direkt dem Bürgermeister untergeordnet ist, natürlich [...] eine besondere Rolle einnimmt. Das ist jetzt nicht das klassische Organigramm [...] einer Verwaltung. Was ich [...] positiv empfinde, sind eben diese kurzen Kommunikationswege, die wir mit dem Bürgermeister haben. Wenn wir Rücksprachen in Projekten, in Vorhaben haben, können wir das auf kurzem Wege mit dem Bürgermeister abstimmen, was sehr positiv ist und natürlich auch die Projekte beschleunigt. Und durch diese Stabsstelle wird es [...] von diesen klassischen Verwaltungsaufgaben abgerückt. Klar muss ich mich auch an die ganzen bürokratischen Prozesse innerhalb einer Verwaltung halten, aber durch diesen Aufbau haben wir [...] sehr viel Gestaltungsfreiheit.“ (Interview Beverungen)*

### Zusammenarbeit mit der Bewohnerschaft

Vor allem zu Beginn der Tätigkeit als Dorfmanager\*in gilt es, sich ein persönliches Netzwerk aufzubauen und auf viele unterschiedliche Akteursgruppen zuzugehen und diese aktiv anzusprechen:

*„Also was du brauchst, ist ein gutes Netzwerk. Sei es in der Verwaltung, aber auch nicht unbedingt nur in die Verwaltung hinein, sondern auch in den Kreis hinein. [...] Ich habe ein sehr großes Netzwerk. Ich kenne privat viele Menschen, beruflich viele Menschen. Und ich glaube, das ist noch ein ganz wichtiger Skill. Weil wenn ich hier sitzen würde und noch nie im Kreishaus gesessen hätte, mich da keiner kennt... So wie es jetzt ist, kennen mich da viele.“ (Interview Schuster)*

Dies gilt für die Arbeit als Dorfcoach in einer Kreisverwaltung genauso wie als Dorfmanager\*in in einer kleineren Gemeinde. Die Interviewpartner\*innen sind dabei ähnlich vorgegangen, um sich ein solches Netzwerk aufzubauen. Auch wenn dies nicht explizit so in den Interviews benannt wurde, war der erste Schritt in der Regel die Durchführung einer lokalen Netzwerkanalyse.

*„Es ist natürlich erstmal herauszufinden, wie tickt denn welches Dorf und wie kann ich in welchem Dorf [...] auftreten. Da gibt es die internen Verflechtungen. Die sind natürlich erstmal [...] herauszukristallisieren: [...] Wer kann mit wem ganz gut und wer nicht?“ (Interview Arnold)*

Auf die Identifikation der ehrenamtlich tätigen Schlüsselfiguren erfolgte deren Ansprache, um ein dauerhaftes Netzwerk an Ansprech- und Kontaktpersonen aufzubauen. Auch wenn sich die lokalpolitischen Kontexte und die dörflichen Strukturen unterscheiden, waren es vorrangig ehrenamtlich Aktive in Vereinen oder vor Ort Verantwortliche wie Ortsvorsteher\*innen oder Bezirksausschussvorsitzende, die aktiv in die eigene Arbeit miteinbezogen wurden. Die dauerhafte Kommunikation mit den Dörfern wurde von den Dorfmanager\*innen in Abhängigkeit von den zu verantworteten Ortschaften unterschiedlich gestaltet. Von einem Vor-Ort-Büro in Dorsten, über die offene Tür in Merzenich, oder vor Ort abgehaltenen Bürgersprechstunden und regelmäßigen Teilnahmen an Vor-Ort-Terminen in Erkelenz, bis hin zu der vorrangigen Organisation von Veranstaltungen, Vorträgen und Telefonberatungen im Kreis Lippe.

## Wie funktioniert die Arbeit mit den Dorfgemeinschaften und Vereinen?

Die Dorfgemeinschaften stellen verschiedene Wünsche, Aufgaben und Anliegen an die vier Dorfmanager\*innen. Von der Weitervermittlung passender Kontakte über ein Beratungsgespräch bis hin zur Fördermittelsuche: die Bedarfe sind vielfältig. Hierbei betont insbesondere Laura Schuster, wie wichtig es für ihre Arbeit ist, auf die Bürger\*innen einzugehen und nicht von oben herab Antworten und Lösungen zu diktieren. Teresa Beverungen berichtet, wie gut ihre Arbeit und die an sie gestellten Anliegen zusammen mit den Ortsvorsteher\*innen bewältigt werden können. Bei dieser Zusammenarbeit nehmen die Ortsvorsteher\*innen eine Multiplikatorrolle ein und fungieren als Sprachrohr direkt in die Dorfgemeinschaften hinein, welche die Dorfmanagerin auf diese Weise nicht derart

umfassend erreichen würde. Des Weiteren erklärt Teresa Beverungen die Wichtigkeit der Ortsvorsteher\*innen für das erste Zurechtfinden im Dorf. Bei der stetigen Zusammenarbeit mit den Dorfgemeinschaften und den dortigen Vereinen ist das zwischenmenschliche Miteinander wichtig, sagt Alexander Arnold: „Wenn man [...] irgendwo hingehet und man lächelt sich an und man ist engagiert, [...] auch wenn man keine Lösung gefunden hat, oder man hat eine Lösung gefunden, die vielleicht nicht befriedigend ist, aber trotzdem gibt man sich danach [...] noch die Fünf und wünscht sich [...] noch einen schönen Abend. Dann ist das schon eine Menge.“ Laszlo Taube betont zusätzlich die Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit den Vereinen, da diese als große Treiber in den Dörfern dienen.

### Kommunikation in Konfliktsituationen: Fingerspitzengefühl für den richtigen Ton

In der Kommunikation mit den unterschiedlichen Akteursgruppen gilt es, „Fingerspitzengefühl“ (Interview Arnold) im Umgang mit den Bewohner\*innen zu beweisen. Jedes Dorf hat seine eigenen Themen und Herausforderungen, die es zu beachten und bearbeiten gilt. Dabei hilft es, Empathie und Verständnis zu zeigen und vor allem auch Mut zuzusprechen, weil die Ortschaften viele tolle Aktivitäten in Eigenarbeit leisten.

*„[Es gilt], Verständnis für gewisse Themen in den Dörfern zu haben. Jedes Dorf hat sein eigenes Thema, auch da [...] informiert zu sein, wo hängt es gerade, wo sind gerade Themen. Noch mal nachhaken, denen auch [...] Mut zuzusprechen.“ (Interview Arnold)*

Auf der anderen Seite gilt es auch die richtige Balance zu finden. Gerade im Rheinischen Revier, wo die Menschen durch den Tagebau und die zum Teil damit verbundenen Umsiedlungen viel zu erleiden hatten und haben, bekommen Dorfmanager\*innen viel Frust ab. Das ist einerseits verständlich. Andererseits braucht der\*die Dorfmanager\*in in diesen schwierigen Situationen als verantwortliche Person auf kommunaler Ebene ein gutes Durchsetzungsvermögen im persönlichen Kontakt, um Grenzen aufzuzeigen. Das gilt für die Erwartungshaltung, was eine Kommunalverwaltung und ein\*eine Dorfmanager\*in leisten kann, aber auch in Bezug darauf, dass der verständliche Frustabbau nicht in persönliche Beleidigungen oder Ähnlichem mündet.

*„Durchsetzungsvermögen ist [...] extremst wichtig, sich auch einfach mal durchsetzen zu können und sich nicht [...] überrollen zu lassen, zu sagen: ‚Nee, bis hier und nicht weiter.‘“ (Interview Arnold)*

## Wie gehen Dorfmanager\*innen mit Konflikten in der Dorfgemeinschaft um?

Die Dorfmanager\*innen sind sich einig, dass Konflikte etwas Natürliches sind und in jeder Dorfgemeinschaft vorkommen. Die Art von Konflikten unterscheidet sich jedoch in den verschiedenen Dorfgemeinschaften. Teresa Beverungen spricht davon, dass es bei ihrer Arbeit mit den Bürger\*innen häufig zu Entwicklungs- und Interessenskonflikten kommt, aber auch langjährige Konflikte, die mit ihrer Arbeit als Dorfmanagerin nicht in Zusammenhang stehen, immer wieder auftauchen. Laura Schuster berichtet hingegen, dass in den Dorfgemeinschaften in Lippe die meisten Konflikte zwischen den Vereinen stattfinden oder sich darüber gestritten wird, wer sich wie intensiv in die Dorfgemeinschaft und die Vereinsarbeit einbringt. Worin sich die Arbeit der Dorfmanager\*innen wiederum

ähnelt, ist bei der Herangehensweise der Konfliktbewältigung. Die vier Dorfmanager\*innen verstehen sich als neutrale Partei, die nicht mitstreitet, sondern eher in einer vermittelnden Rolle einen Kompromiss mit den Bürger\*innen anstrebt, mit dem der Großteil dann zufrieden ist. Laszlo Taube beschreibt den Umgang mit Konflikten wie folgt: „Generell ist es wichtig, [...] Probleme direkt klar anzusprechen. Was vor allem auch in der Arbeit mit den Bürgern wichtig ist, ist das nicht auf die lange Bank zu schieben. [...] Da sollte man einfach offen sein, ein offenes Ohr haben, auch für Probleme und Konflikte, die es in den Dörfern gibt. Und dann zusammen gemeinsam nach einer Lösung suchen.“

Gerade in Konfliktsituation ist Durchsetzungsvermögen wichtig. Konflikte gibt es allerdings nicht nur im Rheinischen Revier, wo es aufgrund der Umsiedlungsthematik besonders konfliktreich zugeht. Auch in vielen anderen ländlichen Räumen existieren Streitigkeiten innerhalb oder zwischen Dorfgemeinschaften, die zum Beispiel auf den Eingemeindungen und Neuzuschnitten in Folge der Gebietsreformen der 1970er Jahre beruhen.

*„Was man bei uns so ein bisschen merkt, ist, dass die Dörfer damals bei der Neugliederung lieber in Richtung Norden gerutscht wären als Richtung Süden zur Stadt Dorsten, sondern eher in andere Kreise oder Stadtbezirke. [...] Das wird dann auch immer so ein bisschen vorgeworfen. Ja, wir gehören halt zu Dorsten und wir werden so ein bisschen vergessen da oben. Und das ist vielleicht so der gesellschaftspolitische Konflikt, den es [...] bei uns gibt. Der ist in der Hinsicht [...] faktisch vielleicht auch nicht unbegründet, weil die Kommunen nördlicher von uns bestimmt ein bisschen besser aufgestellt sind als wir.“ (Interview Taube)*

Genau wie die (politische) „Neutralität“ (Interview Arnold) von Dorfmanager\*innen (im Vergleich zu Ortsvorsteher\*innen oder Ortsbürgermeister\*innen) hilft die Verantwortung für mehrere Dörfer gleichzeitig auch bei Konflikten zwischen oder innerhalb von Dorfgemeinschaften. Dabei ist es wichtig anzuerkennen, dass man nicht alle Ortschaften oder Bewohner\*innen gleichermaßen zufriedenstellen kann:

*„Es gibt [...] in Projekten, in verschiedenen Entwicklungsprozessen unterschiedliche Interessenskonflikte. Und da muss man [...] mit einem gesunden Menschenverstand rangehen, die einzelnen Parteien ansprechen, Rücksprache halten, die Personen wertschätzen und auch eine Aufmerksamkeit geben und dann eben sich zusammensetzen und konstruktive Lösungen erarbeiten. Und dann muss es einen Kompromiss geben. Man kann nicht alle Leute zufriedenstellen, aber man versucht dann, die bestmögliche Version zu erarbeiten.“ (Interview Beverungen)*

Die Schwierigkeit im Dorfmanagement besteht aber darin, zumindest zu versuchen, keine Ortschaften zu bevorzugen und nach Möglichkeit alle Dörfer gleichwertig zu behandeln:

*„Man muss im Dorfmanagement auch sehr darauf achten, wenn man jetzt ein total tolles Projekt in einem Dorf entwickelt hat, dass man auch alle Ortsteile gleichbehandelt und keinen außen vorlässt.“ (Interview Beverungen)*

### **Wie grenzen Dorfmanager\*innen ihr Privatleben von der Arbeit ab?**

Dorfmanager\*innen arbeiten häufig, wenn Andere schon Feierabend haben. Sie nehmen unter der Woche an Abendveranstaltungen in den Dorfgemeinschaften teil und schauen am Wochenende auf Dorffesten vorbei. Dadurch entstehen verwaltungsunübliche Arbeitszeiten, Überstunden und es kommt zur Vermischung von Freizeit und Beruf. Die von uns interviewten Dorfmanager\*innen haben unterschiedliche Strategien entwickelt, wie sie dennoch ihr Privatleben von der Arbeit abgrenzen können. Alle vier greifen beispielsweise auf das Konzept der Gleitzeit zurück. Gleitzeit ermöglicht es, die während Abendveranstaltungen entstandenen Überstunden, flexibel abzubauen. Alexander Arnold meidet Veranstaltungen, deren Fokus nicht unbedingt auf inhaltlichem Austausch, sondern auf einem geselligen Zusammenkommen zum Beispiel in Verbindung mit Alkoholkonsum liegt. Laura Schuster setzt sich auch ein Limit an

Abendveranstaltungen, die sie pro Woche besucht oder kooperiert mit Kolleg\*innen bei den Besuchen von Abend- und Wochenendterminen. Zwei der Dorfmanager\*innen haben sich bewusst gegen einen Wohnstandort in derselben Gemeinde entschieden, in der sie arbeiten, um so Berufliches und Privates besser trennen zu können. Dabei entstehen verschiedene Vor- und Nachteile, die Teresa Beverungen wie folgt benennt: „An manchen Stellen merke ich auch, dass es durchaus auch Nachteile hat [Anm., nicht am Arbeitsort zu wohnen], weil ich einzelne Personen, Strukturen, wer kann gut mit wem, wer ist wie vernetzt, nicht immer habe, die ich nicht kenne. Und auch viele Leute erstmal kennenlernen muss. Aber auch das hat ja wieder Vor- und Nachteile im Sinne von, dass man da auch mit einer gewissen Neutralität auf Dinge – gerade dann in Konfliktsituationen – gucken kann.“

### **5.3 Wie lässt sich der Erfolg im Dorfmanagement messen?**

Aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion müssen Dorfmanager\*innen den Erwartungshaltungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen (Bewohnerschaft, Politik, Kommunalverwaltung) gerecht werden. Das alleine zeigt schon die Herausforderung bei der Beantwortung der Frage, wie über den Erfolg der Arbeit eines Dorfmanagements geurteilt werden kann oder diesen gar bemisst. Darüber hinaus ist die erfolgreiche Arbeit von Dorfmanager\*innen vom Vertrauen der Bewohner\*innen abhängig, welches nicht von heute auf morgen wächst. Im Gegenteil, die Arbeit „lebt davon, dass sie eben langfristig ist und für die Menschen nachhaltige Bindungen schafft.“ (Interview Taube).

#### **Weiche Faktoren sind wichtiger als harte Zahlen**

Kurz- bis mittelfristig ist der Erfolg der eigenen Arbeit also gar nicht so leicht darzustellen. Gerade die aus eigenen kommunalen Haushaltsmitteln finanzierten Dorfmanager\*innen müssen sich allerdings Gedanken darüber machen, wie sie den Wert ihrer Arbeit aufzeigen können. In erster Linie wird in den Gesprächen genannt, dass sich der Wert der Arbeit eines Dorfmanagements an (erfolgreich) umgesetzten Projekten bemisst. Allerdings ist der Erfolg von Projekten ebenso schwierig zu ermitteln und

Meinungen darüber können differieren. Für eine der Dorfmanager\*innen übersetzt sich der Erfolg der eigenen Arbeit zum Beispiel in Form von durch den Rat beschlossenen Projektideen. Die Erwartungen der Dorfgemeinschaften sind sicht- und spürbare Ergebnisse: „Etwas, was man darstellen kann, über etwas Visuelles, wo man sagen kann, ja super“ (Interview Arnold). Für eine Vielzahl von Menschen zeigt sich dies jedoch häufig vor allem in baulich-investiven Infrastrukturmaßnahmen. Daher wird von den Interviewpartner\*innen gefordert, dass sich Politik und auch Bewohner\*innen bei der Bewertung der Arbeit stärker an qualitativen Kriterien oder „weichen Faktoren“ (Interview Schuster) orientieren sollte. Das bedeutet konkret für die Dorfmanager\*innen, dass ihre Rolle akzeptiert und angenommen wird. Dazu gehört ebenso ein „positives Weitererzählen“ (Interview Beverungen) von umgesetzten Projekten seitens der Dorfgemeinschaften, das dazu führt, dass andere Dörfer diese Projektideen nachahmen oder damit die Attraktivität der Dörfer gefördert werden kann.

*„Für mich wäre das Schönste, wenn die Einwohnerinnen und Einwohner aus Lembeck und Rhade Freunden und Bekannten davon erzählen, was bei denen im Dorf passiert und dass die Außenstehenden [...] sagen: ‚Hey, das ist ja richtig schön, was hier bei euch passiert. Hier würde ich auch gerne wohnen wollen‘“ (Interview Taube).*

### Messbare Output-Kriterien

Dennoch halten einige der Dorfmanager\*innen quantitativ ihre Output-Daten fest, um ihre Position zu legitimieren. Die Akzeptanz, also das Annehmen und „ernst nehmen“ (Interview Arnold) der Rolle des\*der Dorfmanager\*in wird dann beispielsweise gemessen anhand der Anzahl von Veranstaltungen in den Dörfern, zu denen sie eingeladen wurde. Zudem wird dokumentiert, wie viele Menschen zu den Sprechstunden oder ins Vor-Ort-Büro kommen, wie viele Anfragen und Beratungsgespräche durchgeführt wurden, wie viele Vorträge gehalten wurden, wie viele Teilnehmende zu den selbst organisierten Veranstaltungen kommen, wie viele Kontakte weiter-vermittelt und wie viele Fördermittel akquiriert werden konnten. Zudem kann die (positive) mediale Berichterstattung dabei helfen, die eigene Position zu stärken. Im Kreis Lippe wurde beispielsweise eine Dorfkonferenz organisiert mit der Folge, dass der WDR aufmerksam wurde und Dorfcoach Laura Schuster zu der Fernsehsendung *Hier und heute* eingeladen wurde.

*„Die Presse schreibt auch eigentlich immer sehr positiv. So kann ich es auch sagen: Läuft eigentlich. (lacht)“*

Laura Schuster,  
Dorfcoach beim Kreis Lippe

Die Presse berichtet aber nicht nur wohlwollend über die Arbeit von Dorfmanager\*innen. Insbesondere in gesellschaftspolitisch umkämpften Settings wie dem Rheinischen Revier ist es für Medien sehr lukrativ, vor allem Konflikte aufzuzeigen oder sogar zu inszenieren, da diese ein hohes Maß an Aufmerksamkeit, Aufrufzahlen und digitaler Interaktion versprechen. Die Medienlogik kann den Arbeitsalltag von Dorfmanagements zum Beispiel in Merzenich und Erkelenz auch negativ beeinträchtigen.

### Die kleinen Erfolge in der täglichen Arbeit

Insgesamt sind es aber vor allem die vielen *kleinen Dinge*, die für die interviewten Dorfmanager\*innen den Erfolg ihrer Arbeit ausmachen:

*„Es sind kleine Erfolge, wo ich merke, dass sich Leute für eine schnelle Rückmeldung bedanken, weil sie eine Frage zu einer gewissen Thematik haben. Weil ich und die Verwaltung genauso sich dann die Mühe macht, diese Frage schnellstmöglich zu beantworten und ich das zurück transportieren kann. Also das sind eigentlich die schönsten Erfolge, dass die Menschen merken, diese Ansprechperson ist real und wirklich nahbar und hilft uns in unseren Problemen.“ (Interview Taube)*

Ganz häufig fungieren die Dorfmanager\*innen als Impulsgeber\*in und stehen mit pragmatischen und lebensnahen Unterstützungsleistungen am Anfang einer gelungenen Projektidee.

*„Aber manchmal sind es auch Sachen, wo es darum geht, nur eine Telefonnummer weiterzugeben. Auch dann ist es ja ein Erfolg, weil sie [die Bewohner\*innen] sind glücklich, sie mussten sich nicht selber kümmern. Die haben dann dort angerufen. Es ist ja oft so, dass man nicht weiß, wo man anfangen soll und dadurch haben sie so ein bisschen den Start bekommen.“ (Interview Schuster)*

#### 5.4 Finanzierungsmodelle von Dorfmanagements

Bei der Einführung eines hauptamtlichen kommunalen Dorfmanagements liegt die größte Herausforderung in der Frage, wie die Stelle finanziert werden kann. Drei der vier hier vorgestellten Dorfmanager\*innen werden als freiwillige Leistungen über den eigenen kommunalen Haushalt finanziert. In Erkelenz wurde die Position des Dorfmanagers über ein Forschungsprojekt eingerichtet. Wichtigste Gemeinsamkeit, die in den Gesprächen herausgestellt wurde, ist die politische Unterstützung. Der Gemeinderat in Merzenich, der Stadtrat in Dorsten

*„Um die Projekte im Dorfmanagement umsetzen zu können, muss natürlich auch das Verständnis in der Politik geschaffen werden, dass dafür dann auch Gelder bereitgestellt werden, dass man dann [...] was nach vorne bringen kann.“*

Teresa Beverungen, Dorfmanagerin  
bei der Gemeinde Merzenich

sowie der Kreistag im Kreis Lippe haben die Stelle über politische Beschlüsse installiert. Als „treibende Kraft“ (Interview Beverungen) im jeweiligen Prozess wurden der Bürgermeister, der Landrat oder der Verwaltungsvorstand genannt. Das zeigt, dass es Befürworter\*innen aus Politik oder Verwaltung braucht, die eine gewisse Machtposition in der kommunalen Akteursstruktur innehaben, um derartige Prozesse voranzutreiben. Gleichzeitig muss die Forderung aber auch von einem lokalen Bedarf in der Bevölkerung gedeckt sein. In Merzenich wurde die Stelle der Dorfmanagerin über eine Anschubfinanzierung durch LEADER-Mittel und einen Eigenanteil der Gemeinde geschaffen. In der befristeten Zeit hat sich die Position sowohl politisch als auch bei den Dorfgemeinschaften etabliert, sodass der Gemeinderat von der Sinnhaftigkeit überzeugt war. In Dorsten und Lippe waren die Stellen als Bestandteil in kommunalen Entwicklungskonzepten verankert (Zukunftskonzept Lippe 2035, Dorfentwicklungskonzepte Rhade und Lembeck). In Lippe hat sich der aktuelle Landrat mit einem groß angelegten Zukunftskonzept im Wahlkampf durchgesetzt und konnte dieses anschließend im Amt politisch durchsetzen. In Dorsten wurden die beiden Dorfentwicklungskonzepte unter Mitarbeit der Bewohner\*innen erarbeitet. Der Wunsch nach einem Dorfmanagement wurde also auch von den Dorfgemeinschaften mitgetragen – insbesondere, weil sich in den anderen, stärker urban geprägten Ortsteilen Dorstens bereits die Stadtteilarbeit als eigenes Handlungsfeld erfolgreich etabliert hatte.

Die Projektfinanzierung wird in den Interviews zum Teil kritisch gesehen. Zum einen konterkariert ein befristetes Finanzierungsmodell die auf langfristigen Vertrauensaufbau ausgerichtete Funktion eines Dorfmanagements (siehe Kapitel 5.1). Zum anderen ist mit der Finanzierung auch eine Wertschätzung der Stelle verbunden:

*„Und das ist, glaube ich, ein ganz, ganz wichtiger Punkt. Auch, dass es eine Stelle ist, die nie über ein Förderprojekt gekommen ist. Das muss man vielleicht auch in dem Fall sagen, ganz wichtig, die wurde von Anfang an verstetigt, wurde nie gefördert, die war einfach da. [...] Das ist ein ganz anderes Standing. Wie heißt es so schön? [...] Wenn man für irgendetwas bezahlt, schätzt man es halt auch wert. Wenn man für etwas nicht bezahlt, leidet darunter auch oft die Wertschätzung.“ (Interview Schuster)*

Allerdings machen sich Kommunen über eine externe Finanzierung auch unabhängiger von der eigenen Haushaltssituation. In Zeiten finanzieller Not wird in den Kommunen als erstes bei den freiwilligen Leistungen Einsparpotenzial gesehen.

### **Verstetigung im Dorfmanagement**

In Bezug auf das unbefristete Arbeiten als Dorfmanager\*in haben die vier Interviewten unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Für zwei der vier Dorfmanager\*innen wurde in der Stadtverwaltung eine eigene unbefristete Stelle für das Dorfmanagement geschaffen, welche aus Haushaltsmitteln fortlaufend finanziert wird. In beiden Kommunen wurde die Notwendigkeit des Dorfmanagements gesehen und entsprechend mit dem Schaffen der Stelle reagiert. Die anderen beiden Dorfmanager\*innen wurden zunächst befristet gefördert. Die Stelle von Teresa

Beverungen war an kein Forschungsprojekt gebunden, sondern wurde über LEADER gefördert und nach der Projektlaufzeit verstetigt. Alexander Arnold, Dorfmanager in Erkelenz, hat dahingehend eine andere Erfahrung gemacht. Er berichtet, dass seine Stelle nur dann verstetigt werden kann, wenn es eine passende Anschlussförderung gibt, da aufgrund der angespannten Haushaltslage der Kommune die Stelle derzeit nicht aus Haushaltsmitteln finanziert werden kann. Dennoch spricht sich der Dorfmanager klar für die Notwendigkeit der Stelle aus.

## **5.5 Braucht jedes Dorf einen\*eine Dorfmanager\*in?**

Insgesamt sind sich die vier Gesprächspartner\*innen darin einig, dass die Rolle von hauptamtlichen Dorfmanager\*innen erst ab einer gewissen Größe einer Gemeinde notwendig wird bzw. von der Anzahl an Dörfern abhängt, für die der\*die Dorfmanager\*in zuständig ist. Für einzelne Dörfer kann die Rolle auch gut ehrenamtlich ausgefüllt werden. Erst wenn koordinative und kommunikative Aufgaben ortschaftsübergreifend wahrgenommen werden, lohnt sich der Einsatz eines hauptamtlichen Dorfmanagements für eine Kommunalverwaltung. Dorfmanagement ist Schnittstellenarbeit, nicht nur horizontal zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen, sondern auch auf vertikaler Ebene in der Verwaltungsstruktur. Das sieht man vor allem am Extremfall des Kreis Lippe, wo eine Person für über 150 Ortschaften zuständig ist:

*„Machen wir uns nichts vor, das ist schwierig. [...] Deswegen wäre meine Wunschtheorie natürlich: der Kreis hat einen [Dorfmanager], aber die größeren Städte, die, die sich einen leisten können, haben auch einen. Weil man so ja auch ein kleines Netzwerk schafft, wo man sich einfach gut austauschen könnte und sich [...] gegenseitig unterstützt, beziehungsweise dass ich dann da auch mit unterstützen kann. Aber wie gesagt, die kleinen [Gemeinden], für die ist so eine Stelle einfach nicht umsetzbar.“ (Interview Schuster)*

Die Funktion des Dorfmanagements bündelt vielfach – zumindest in der Kommunikation nach außen – Aufgaben, die in anderen Kommunen unterschiedliche Fachbereiche übernehmen. Das hilft ungemein in der Zusammenarbeit mit den Dorfgemeinschaften, weil diese die Verwaltung nicht in Sektoren unterteilt wahrnimmt. Einerseits ist für die Bevölkerung aus externer Perspektive zum Teil nicht ersichtlich, welcher Fachbereich für welche Anliegen zuständig ist. Andererseits müssen gerade bei komplexen und langwierigen Planungsprozessen verwaltungsintern die Ansprüche der verschiedenen Fachbereiche gegeneinander abgewogen bzw. ausgefochten werden. Ein kommunales Dorfmanagement kann nach außen eine einheitliche Kommunikation der Verwaltung vertreten und gleichzeitig sektorübergreifend und querschnittsorientiert als Ansprechperson für alle dorfspezifischen Themen fungieren.

Generell merkt man den Dorfmanager\*innen in den Interviews eine hohe Motivation sowie eine hohe Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit an, die unheimlich wichtig für den Erfolg der Stelle ist. Laura Schuster geht bei der Einschätzung sogar noch einen Schritt weiter:

*„Und ja, ich kann halt nur für mich sprechen, dass ich diesen Job mit Leidenschaft mache. Ich mache den schrecklich gerne. Und ja, das ist so mein Traumjob. Ich kann es nicht anders sagen.“  
(Interview Schuster)*

## 5.6 Diskussion: Vergleich der Vor- und Nachteile haupt- und ehrenamtlicher Dorfmanagements

Ein entweder/oder zwischen haupt- und ehrenamtlichen Dorfmanagements besteht in der Praxis eigentlich nicht. Haupt- und ehrenamtliche Lösungen im Dorfmanagement weisen jeweils Vor- und Nachteile auf (siehe Tabelle 7). Zudem sind beide Positionen bei ihrer Arbeit aufeinander angewiesen. Hauptamtliche Dorfmanager\*innen können ohne das vielfältige ehrenamtliche Engagement der lokalen Dorfgemeinschaften wenig bewegen. Genauso sind jedoch ehrenamtliche Dorfkümmerer\*innen oder Dorfmoderator\*innen auf eine enge und gute Zusammenarbeit mit der Verwaltung angewiesen, um etwas für ihren Ort zu erreichen. Im Idealfall besteht eine Kombination aus beiden Funktionen mit zahlreichen Synergien: Auf der Seite der Verwaltung gibt es ein hauptamtliches Dorfmanagement, das für mehrere Dörfer parallel zuständig ist und auf koordinativer Ebene die verschiedenen Ortschaften mit- und untereinander vernetzt. Ob diese Funktion auf Ebene des Landkreises, der Kommune oder Gemeinde angesiedelt ist, hängt dabei vom lokalen Kontext ab (Anzahl der Ortschaften, Bevölkerungszahl, lokalpolitische Governancestruktur etc.). Auf der Seite der Dorfgemeinschaften gibt es Ehrenamtliche, die die andere Seite der Schnittstelle bedienen. Ob das Ortsvorsteher\*innen sind, ein Arbeits- oder Initiativkreis aus mehreren Engagierten oder ein\*eine Dorfkümmerer\*in im Ehrenamt, der\*die zusätzlich zu den schon vorhandenen Akteuren das ehrenamtliche Engagement organisiert sowie die Kommunikation und Informationsvermittlung in die Dorfgemeinschaft hinein übernimmt. Für eine gute und nachhaltig erfolgreiche Dorfentwicklung braucht es engagierte und motivierte Personen auf beiden Seiten der Verbindung zwischen Bewohner\*innen und Verwaltung.

Die Vernetzungsfunktion des Dorfmanagements ist noch aus einer anderen Perspektive wichtig: Insbesondere in größeren Kommunen und Gemeinden wissen viele Dorfgemeinschaften nicht viel voneinander. Meist besuchen sich die Bewohner\*innen höchstens zu den jeweiligen Schützenfesten – obwohl auch das in manchen Orten schwierig ist, weil das lokale Kirchturmdenken zum Teil noch sehr stark ausgeprägt ist. Die Projekterfahrungen aus Zhoch3 zeigen, dass sich die Dörfer auf strategischer Ebene wenig miteinander im Austausch befinden und sich zum Beispiel selten gegenseitig über erfolgreiche Projekte in der Dorfentwicklung informieren. Diesen strategischen Austausch zu fördern, ist ein großes Potenzial der Funktion des\*der Dorfmanager\*in. Gleichzeitig hilft es sowohl haupt- als auch ehrenamtlichen Dorfmanager\*innen ungemein, sich miteinander zu vernetzen und sich regelmäßig auszutauschen, um gemeinsam die eigene Arbeitsweise zu reflektieren und zu verbessern.

*„[W]ir brauchen untereinander Vernetzung, einfach um gewisse Probleme zu diskutieren und sich von Fachleuten [beraten zu lassen], die sich auch mit dem Thema auskennen. Auch wenn wir alle ein bisschen unterschiedlich arbeiten bzw. unterschiedliche Problemstellungen haben, hilft das [...] enorm.“ (Interview Schuster)*

Die Interviews zeigen, dass es für die Dorfgemeinschaften und Engagierte von großer Bedeutung ist, durch ein Dorfmanagement eine externe Perspektive aufgezeigt zu bekommen. Ein Lob von außen und Mut zugesprochen zu bekommen, motiviert enorm, das hohe Niveau an ehrenamtlichem Engagement dauerhaft aufrecht erhalten zu können. Die Belastungen der Ehrenamtlichen, das berichten alle

Gesprächspartner\*innen, sind enorm hoch. Hier können Dorfmanager\*innen unter anderem mittels Fördermittelberatung und -akquise oder Kontaktvermittlungen beispielsweise zu Rechtsberatungen für Entlastung sorgen. Dazu kommt eine emotionale Komponente der Entlastung, die darin liegt, dass einem zugehört wird, dass man mit seinen Anliegen wahr- und ernstgenommen wird. In vielen Fällen können Dorfmanager\*innen auch mediativ bei Konflikten in oder zwischen Dorfgemeinschaften wirken. Dafür ist jedoch ein besonderes Know-how notwendig, das zum Beispiel über Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen gefördert werden kann. Wenn die Kommune oder Gemeinde selbst als Konfliktpartnerin wahrgenommen wird, kann die institutionalisierte Verwaltungsrolle teilweise sogar kontraproduktiv wirken – und es hilft nur eine externe Konfliktberatung.

Tabelle 7: Vergleich der Vor- und Nachteile von haupt- und ehrenamtlichen Dorfmanager\*innen (eig. Darstellung)

	Dorfmanagement im Hauptamt	Dorfmanagement im Ehrenamt
<b>Vorteile</b>	Kenntnis der Verwaltungsstrukturen und kurze Kommunikationswege innerhalb der Kommunalverwaltung	Kenntnis der Bedarfe und kurze Kommunikationswege innerhalb der Dorfgemeinschaft
	Bei Akzeptanz verbesserte Zusammenarbeit von Kommunalverwaltung und Lokalpolitik	Meist gute Vernetzung in der Lokalpolitik, da zum Teil selbst politisch aktiv
	Fachliche Kompetenzen und Qualifikationen	Hohe Identifikation mit dem Dorf und Motivation etwas zu bewegen
	Ausreichend Zeit und Ressourcen	Aufgabe ist ohnehin Teil des Dorflebens (jemand Externes wird nicht benötigt)
	Einbringen neuer Ideen von außen (kann Aufbruchstimmung erzeugen)	Aufgrund langjähriger Tätigkeiten hohe personelle Beständigkeit
	Einnahme einer neutralen Perspektive bei Konflikten innerhalb der Dorfgemeinschaft	
	Überwinden von Kirchturmdenken, da für mehrere Dörfer zuständig	
<b>Nachteile</b>	Entlastung des ehrenamtlichen Engagements durch Übernahme von Aufgaben	
	Projektabhängige Finanzierung kann zu geringer personeller Beständigkeit führen	Fehlende Zeit/Ressourcen (Überlastung des ehrenamtlichen Engagements, welches teils von einzelnen Personen getragen wird)
	Finanzierung über kommunale Eigenmittel erfordert starken politischen Willen	Lock-In-Gefahr und Kirchturmdenken
	Aufbau von Kontakten und Vertrauen erfordert langfristige Arbeit	Neutralität oder Objektivität schwierig bei Konflikten innerhalb der Dorfgemeinschaft
	Arbeit des*der Dorfmanager*in abhängig von der Offenheit und Akzeptanz von Schlüsselfiguren in der Dorfgemeinschaft	Geringe finanzielle Mittel

## 6 Handlungsempfehlungen

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen richten sich an interessierte Kommunen, die über die Einstellung eines\*einer Dorfmanager\*in nachdenken. Sie beruhen auf den in Kapitel 2 bis 5 vorgestellten Ergebnissen. Wenn Planungs- und Stadtentwicklungsforschende Empfehlungen für die kommunale Praxis aussprechen, dann ist das oftmals ein Stück weit paradox. Dies wird mit Blick auf das bekannte Sender-Empfänger-Modell deutlich. Die Forschenden als Sendende sprechen Empfehlungen für einen Bereich aus, in welchem die Empfangenden (die Mitarbeitenden der Kommunen) die eigentlichen Expert\*innen sind. Bei jeder einzelnen Empfehlung besteht das Risiko, dass diese der spezifischen Situation der Kommune nicht Rechnung trägt oder, dass die Mitarbeitenden der Kommune mit ihrem Erfahrungswissen schon einige (Erfahrungs-)Schritte weiter sind. Auch unser transformativer, auf Kooperation mit der Praxis ausgelegter Forschungsansatz, dem diese Handreichung zugrunde liegt, ist vor solchen Gefahren nicht gefeit. Wir sind uns der Risiken bewusst und haben mit unseren Handlungsempfehlungen ausdrücklich Kommunen im Sinn, die noch am Anfang ihrer Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Dorfmanagement stehen. Unsere Empfehlungen sind chronologisch sortiert:

- 1) Stellen Sie eine Dorfmanagerin oder einen Dorfmanager ein. Ermitteln Sie im Vorfeld, welche Finanzierungsmöglichkeiten für Ihre Kommune in Frage kommen. Bei diesem Thema können Sie vielleicht von den Erfahrungen anderer (benachbarter) Kommunen profitieren. Grundsätzlich sind entfristete Stellen natürlich zu begrüßen, möglicherweise zu Beginn der Einstellung aus finanziellen Gründen sowie der Projektförderlogik jedoch unrealistisch. Positiv betrachtet bieten solche, auf einige Jahre befristete Stellen die Möglichkeit, im Falle von Positiverfahrungen, langfristig eine dauerhafte Finanzierung vorzubereiten.
- 2) Achten Sie auf eine kontinuierliche, positive politische Unterstützung. Diese geht (im Idealfall) über eine uninteressierte Tolerierung seitens der Entscheidungsträger\*innen hinaus und gestaltet sich möglichst breit über parteipolitische Grenzen hinweg. Ohne politischen Rückhalt sind die Erfolgsaussichten gering. Gerade zu Beginn kann die politische Unterstützung dadurch gestärkt werden, die Entscheidungsträger\*innen mit Positivbeispielen aus anderen Kommunen zu überzeugen. Strategisch können Sie dabei eine top-down-Vorgehensweise über Bürgermeister\*innen oder Verwaltungsvorstände verfolgen oder bottom-up erst die Bezirksausschüsse oder Ortsvorsteher\*innen von der Idee überzeugen.
- 3) Diskutieren Sie mit den Dorfgemeinschaften und Entscheidungsträger\*innen über die beste Bezeichnung für die Stelle, damit diese hinterher auch vor Ort in den Dörfern akzeptiert wird.
- 4) Machen Sie sich zu Beginn bewusst, welches Aufgabenspektrum die Position ausfüllen soll – und welche Aufgabenbereiche eher nicht berührt werden. Verankern Sie die Stelle in der Verwaltung in einem passenden Fachdienst, der sich bereits mit ehrenamtlichen Aktivitäten auskennt. So vermeiden Sie Kompetenzgerangel und Frust bei der eingestellten Person sowie im Kreis der Arbeitskolleg\*innen, einschließlich anderer Fachabteilungen. Gleichzeitig ist denkbar, Arbeitsbereiche zunächst als vorläufig festzulegen und nach einem gewissen Zeitraum nachzuschärfen. In solch einer Experimentier- und Erprobungsphase soll nicht die Notwendigkeit des Dorfmanagements per se hinterfragt, sondern die Rolle in bestimmten Aufgabefeldern weiter geklärt und ausdifferenziert werden.
- 5) Kommunizieren Sie bei der Ausschreibung und in den Einstellungsgesprächen offen die Besonderheiten der Stelle. Wer sich bei einer Kommune bewirbt, rechnet unter Umständen nicht damit, dass die Arbeit sehr häufig auch außerhalb der gängigen Bürozeiten erfolgt.
- 6) Stellen Sie eine sympathische und empathische Person ein, die gut kommunizieren kann. Das Dorfmanagement verlangt, unabhängig von den thematischen Schwerpunktsetzungen, eine

Reihe von sogenannten Softskills (Empathie, Humor, gute Menschenkenntnis, Geduld, *dickes Fell*), die aus den üblichen Bewerbungsunterlagen häufig nicht hervorgehen. Das bedeutet: Die Qualifikationen und Erfahrungswerte aus den Bewerbungsunterlagen sind gegebenenfalls für das Dorfmanagement weniger aussagekräftig als für andere Einstellungen. Damit fällt dem Bewerbungsgespräch eine noch größere Bedeutung zu.

- 7) Sorgen Sie mit einer guten Öffentlichkeitsarbeit dafür, dass der\*die eingestellte Dorfmanager\*in schnell in den Orten, die er oder sie zu betreuen hat, bekannt wird. Nutzen Sie hierfür die verfügbaren Kommunikationskanäle der Kommunen und – falls vorhanden – der Dörfer selbst. Idealerweise stellen Sie eine Person ein, die selbst in der Lage ist, sich bekannt zu machen.
- 8) Ermöglichen Sie von Beginn an eine gute und schnelle Einbindung der Person in vorhandene Ehrenamtsstrukturen. Wichtig ist, eine Übersicht zu haben, welche Aufgaben bereits von welchen ehrenamtlich Tätigen in den Ortschaften erfolgreich übernommen werden. Hier kann es vorkommen, dass diese sich nicht nur von Kommune zu Kommune unterscheiden, sondern auch innerhalb einer Kommune zwischen den Ortschaften variieren. Stellen Sie fest: bei welchen Aufgaben können bereits ehrenamtlich Aktive sinnvoll entlastet werden, bei welchen Aufgaben besteht die Gefahr der gefühlten Bevormundung? Sofern es diesbezüglich keine oder wenig Erfahrungswerte gibt, könnte eine erste Aufgabe der eingestellten Person sein, die entsprechenden Ehrenamtlichen zu identifizieren, zu kontaktieren, ein Netzwerk zu erstellen und gemeinsam solch eine informelle Aufgabenteilungsübersicht zu erstellen.
- 9) Statten Sie die Position mit den notwendigen Ressourcen aus. Nach Etablierung der Stelle ist es wichtig, dass der\*die eingestellte Dorfmanager\*in ein Budget zur Verfügung hat, um das ehrenamtliche Engagement vor Ort, möglichst ohne großen Verwaltungsaufwand für die Ehrenamtlichen, zu unterstützen.
- 10) Ermöglichen Sie ausreichend Entfaltungsräume bei der Ausgestaltung der Arbeit. Dorfmanager\*innen brauchen Freiräume, um ihre eigenen Stärken auszuspielen und ihre Fähigkeiten gewinnbringend einzubringen. Gleichzeitig können Fähigkeiten, die die Person vielleicht nicht von vorneherein mitgebracht hat, oftmals schnell erlernt werden. Ermöglichen Sie Fort- und Weiterbildungen.
- 11) Vernetzen Sie sich mit anderen Kommunen, die Dorfmanager\*innen eingestellt haben und tauschen Sie Ihre Erfahrungen aus. Dies gilt für die Erfolgsgeschichten genauso wie für Negativerfahrungen.
- 12) Stellen Sie schon zu Beginn der Arbeit des\*der Dorfmanager\*in überprüfbare Kriterien zusammen, die es Ihnen ermöglichen, die Arbeit des Dorfmanagements zu dokumentieren.
- 13) Lobbyieren Sie im Erfolgsfall. Überzeugen Sie den Stadtrat, den Gemeinderat und/oder die Bezirksausschüsse, dass sich das Dorfmanagement lohnt, auch ökonomisch.

## 7 Literatur

- ALR SH – Akademie für die Ländlichen Räume Schleswig-Holstein e.V. (o.J.): <https://www.alr-sh.de/unsere-projekte/dorfkueemmerinnen/> (21.06.2024).
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2024): Lokale Demokratie gestalten. Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie. BBSR-Online-Publikation, Bonn. Im Erscheinen.
- BMEL – Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (Hrsg.) (2023): Soziale Dorfentwicklung stärken. Ergebnisse und Empfehlungen aus den BULE-Modellprojekten. Berlin. [https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/soziale-dorfentwicklung-band1.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/soziale-dorfentwicklung-band1.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (21.06.2024).
- DLT – Deutscher Landkreistag (Hrsg.) (2023): Hauptamt stärkt Ehrenamt. Ansatzpunkte, Ideen, gute Beispiele. Schriften des Deutschen Landkreistages. Veröffentlichungen des Vereins für Geschichte der Deutschen Landkreise e.V. 151. <https://landkreistag.de/images/stories/publikationen/bd-151.pdf> (21.06.2024).
- Eigner-Thiel, Swantje; Jennrich, Jascha; Mautz, Rüdiger; Wolter, Hartmut (2021): „Dorf ist nicht gleich Dorf“. Dorfmoderation Südniedersachsen. Abschlussbericht des Modellvorhabens [https://www.dorfmoderation-sn.de/fileadmin/pdfs\\_and\\_zips/210317\\_dingdo\\_abschlussbericht\\_web.pdf](https://www.dorfmoderation-sn.de/fileadmin/pdfs_and_zips/210317_dingdo_abschlussbericht_web.pdf) (21.06.2024).
- Federwisch, Tobias; Werner, Anna-Dorothea; Ehrlich, Kornelia (2015): Die Dorfkümmere von Brandenburg. Ein Bericht aus der Praxis. In: Krug, Rene; Pietsch, Matthias; Heins, Marcel; Kretzler, Einar (Hrsg.): beteiligen – kommunizieren – partizipieren. KAT-Fachforum DIGITALES PLANEN und GESTALTEN 2015. Aachen: Shaker Verlag, 19–31.
- Gemeinde Merzenich (Hrsg.) (2024): 57 Millionen Euro für den Ort der Zukunft. <https://www.gemeinde-merzenich.de/aktuelles/pressemitteilungen/uebergabe-foerderbescheid-mo-alt.php> (21.06.2024).
- Goebel, Jan; Hoppe Lukas (2015): Ausmaß und Trends sozialräumlicher Segregation in Deutschland. Abschlussbericht des DIW-Forschungsprojektes im Auftrag des Bundesbauministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin. [https://www.armuts-und-reichtumsbericht.de/SharedDocs/Downloads/Service/Studien/abschlussbericht-sozialraeumliche-segregation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.armuts-und-reichtumsbericht.de/SharedDocs/Downloads/Service/Studien/abschlussbericht-sozialraeumliche-segregation.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (21.06.2024).
- Hernández, Alistair Adam; Steinführer, Annett; Voß, Winrich (2024): Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen neu denken? In: Raumforschung und Raumordnung 82, 2, 160–174. <https://doi.org/10.14512/rur.2548>.
- HMLU – Hessisches Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt, Weinbau, Forsten, Jagd und Heimat (Hrsg.) (o.J.): Förderprogramm Dorfmoderation. <https://www.land-hat-zukunft.de/dorfmoderation.html> (21.06.2024).
- Hochschule Neubrandenburg (Hrsg.) (o.J.): Dorfmoderation 2024. <https://www.hs-nb.de/institute/institut-fuer-kooperative-regionalentwicklung/forschungsschwerpunkt/aktuelle-projekte/dorfmoderation/> (21.06.2024).
- IKPE – Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V. (Hrsg.) (2022): Dorfkümmere – ein Konzept für Alle?! Gelingensbedingungen und Stolpersteine. Eine Arbeitshilfe für das Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“ (LSZ). Erfurt. [https://www.lszthueringen.de/fileadmin/user\\_upload/Arbeitshilfe\\_Dorfkueemmerer\\_wissenschaftliche\\_Begleitung\\_.pdf](https://www.lszthueringen.de/fileadmin/user_upload/Arbeitshilfe_Dorfkueemmerer_wissenschaftliche_Begleitung_.pdf) (21.06.2024).
- Koczy, Oliver (2018): Wie Quartier und Management zusammenkamen. Die Entstehung, Verbreitung und Institutionalisierung einer Innovation in der Stadterneuerung. In: Altröck, Uwe; Kurth, Detlef; Kunze, Ronald; Schmitt, Gisela; Schmidt, Holger (Hrsg.): Stadterneuerung im vereinten Deutschland – Rück- und Ausblicke. Jahrbuch Stadterneuerung 2017. Wiesbaden: Springer VS, 121–146. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18649-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18649-4_7).
- Krüger, Arvid (2018): Überall Quartiersmanagement? Der ambivalente Siegeszug des Quartiersmanagements als Methode des Vor-Ort-Intermediärs in der Stadterneuerung. In: Altröck, Uwe; Kurth, Detlef; Kunze, Ronald; Schmitt, Gisela; Schmidt, Holger (Hrsg.): Stadterneuerung im vereinten Deutschland – Rück- und Ausblicke. Jahrbuch Stadterneuerung 2017. Wiesbaden: Springer VS, 147–166. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18649-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18649-4_8).
- Küpper, Patrick; Steinführer, Annett; Ortwein, Steffen; Kirchesch, Moritz (2013): Regionale Schrumpfung gestalten. Handlungsspielräume zur langfristigen Sicherung gesellschaftlicher Teilhabe schaffen und nutzen. Braunschweig/Bonn.
- Magel, Holger; Ritzinger, Anne; Groß, Christiane (2010): Dorferneuerung 2020 – Neue Wege oder weiter wie bisher? In: Mitteilungen DVW-Bayern e.V. 62, 3, 373–387.
- Matzke, Felix Leo; Kamuf, Viktoria; Weck, Sabine (2019): Smart Country Side Ostwestfalen-Lippe. Digitalisation as a tool to promote civic engagement in rural villages. RELOCAL Case Study N°1/33. Joensuu: University of Eastern Finland. [https://relocal.eu/wp-content/uploads/2019/05/01\\_DE\\_CS-1\\_Smart-Country-Side\\_PUB\\_Checked.pdf](https://relocal.eu/wp-content/uploads/2019/05/01_DE_CS-1_Smart-Country-Side_PUB_Checked.pdf) (21.06.2024).

- Matzke, Felix; Kolocek, Michael (2023): Transformationsforschung in bewegten Zeiten. Auf der Suche nach neuen Wegen zur Einbeziehung der Einwohnerschaft in vom Tagebau Garzweiler betroffenen Ortschaften. In: eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 01/2023. Bonn.
- MDI RLP – Ministerium des Innern des Landes Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2016): Dorfmoderation – Ein Grundbaustein rheinland-pfälzischer Dorferneuerung. 35. Informationsveranstaltung des Landkreistages Rheinland-Pfalz zur Dorferneuerung im Landkreis Bernkastel-Wittlich in Zusammenarbeit mit dem Referat Dorferneuerung im Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz. [https://mdi.rlp.de/fileadmin/03/Themen/Staedte\\_und\\_Gemeinden/Dorferneuerung/Dokumente/35\\_Infoveranstaltung\\_Dorfmoderation\\_Grundbaustein\\_der\\_DE.pdf](https://mdi.rlp.de/fileadmin/03/Themen/Staedte_und_Gemeinden/Dorferneuerung/Dokumente/35_Infoveranstaltung_Dorfmoderation_Grundbaustein_der_DE.pdf) (21.06.2024).
- Nadler, Robert (2017): The Elephant in the Room. Über das Verhältnis von demographischem Wandel, Daseinsvorsorge und zivilgesellschaftlichem Engagement in Deutschland. In: Raumforschung und Raumordnung 75, 6, 499–512. <https://doi.org/10.1007/s13147-017-0507-y>.
- ML NI – Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.) (o.J.): Dorfmoderation Niedersachsen. <https://dorfmoderation-niedersachsen.de/> (21.06.2024).
- NLZVE/VKKL – Nederland Zorgt voor Elkaar; Vereniging Kleine Kernen Limburg (Hrsg.) (2021): De dorpsondersteuner. Verbindende schakel van de gemeenschap. [https://nlzve.nl/kennisbank\\_themas/dorpsondersteuner\\_overzicht/wijken-dorpsondersteuner\\_documenten/handlerdownloadfiles.ashx?idnv=2217993](https://nlzve.nl/kennisbank_themas/dorpsondersteuner_overzicht/wijken-dorpsondersteuner_documenten/handlerdownloadfiles.ashx?idnv=2217993) (03.07.2024).
- Potz, Petra; Güntner, Simon; Matzke, Felix Leo; Rosenow, Roland; Zimmer-Hegmann, Ralf (2020): Gemeinwesenarbeit in der sozialen Stadt. Entwicklungspotenziale zwischen Daseinsvorsorge, Städtebauförderung und Sozialer Arbeit. Endbericht. Studie im Forschungsprogramm Städtebauliche Begleitforschung des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI), betreut vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR). Berlin. [https://www.staedtebaufoerderung.info/SharedDocs/downloads/DE/Forschung/Sozialer\\_Zusammenhalt/GWA\\_in\\_der\\_sozialen\\_Stadt\\_Endbericht.pdf;jsessionid=90264A1DB240AFAF2478ECC3864FB853.live21322?\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.staedtebaufoerderung.info/SharedDocs/downloads/DE/Forschung/Sozialer_Zusammenhalt/GWA_in_der_sozialen_Stadt_Endbericht.pdf;jsessionid=90264A1DB240AFAF2478ECC3864FB853.live21322?_blob=publicationFile&v=2) (21.06.2024).
- Riede, Milena (2021): Potenziale der Gemeinwesenarbeit für die Gestaltung des demokratischen Zusammenlebens. In: eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 02/2021. Bonn.
- Rüdiger, Hannah (2019): Was von den „Dorfkümmerern“ übrig blieb. In: Märkische Allgemeine Zeitung, 23.02.2019. <https://www.maz-online.de/brandenburg/was-von-den-dorfkueemmerern-uebrig-blieb-HFQHVCIWACT36QR22SXI6KXGE.html> (21.06.2024).
- Steinführer, Annett (2015): Bürger in der Verantwortung. Veränderte Akteursrollen in der Bereitstellung ländlicher Daseinsvorsorge. In: Raumforschung und Raumordnung 73, 5, 5–16. <https://doi.org/10.1007/s13147-014-0318-3>.
- Stadt Dorsten (Hrsg.) (2022): Dorfentwicklung Lembeck 2020/2021. Dorsten.
- Stadt Erkelenz (Hrsg.) (2017): Dorffinnenentwicklungskonzept für Venrath und Kaulhausen. Erkelenz.
- Stadt Erkelenz (Hrsg.) (2018): Dorffinnenentwicklungskonzept für Erkelenz-Holzweiler. Erkelenz.
- Stadt Erkelenz (Hrsg.) (o.J.): Bezirksausschüsse. <https://www.erkelenz.de/rathaus-politik/politik/bezirksausschuesse/> (21.06.2024).
- Tent, Nathalie; Syssner, Josefina; Mose, Ingo; Rennie, Frank (2024): Post-school education in shrinking rural regions: experiences and solutions from Scotland and Sweden. In: Raumforschung und Raumordnung 82, 2, 160–174. <https://doi.org/10.14512/rur.1692>.
- TMASGFF – Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (Hrsg.) (2021a): Endbericht Evaluierung des Landesprogramms „Solidarisches Zusammenleben der Generationen (LSZ)“. Erfurt. [https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user\\_upload/LSZ/Downloads/Endbericht\\_Evaluation\\_LSZ.pdf](https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/LSZ/Downloads/Endbericht_Evaluation_LSZ.pdf) (21.06.2024).
- TMASGFF – Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (Hrsg.) (2021b): Vorleseopa, Bürgerbus und Dorfkümmerin. Seniorenpolitik in Thüringen. Berichte aus der Praxis 2020/2021. Erfurt. [https://www.tmasgff.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/soziales\\_seniorenpolitik\\_in\\_thueringen\\_2021.pdf](https://www.tmasgff.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/soziales_seniorenpolitik_in_thueringen_2021.pdf) (09.08.2024).
- TMASGFF – Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (Hrsg.) (2024): Für Planerinnen und Planer. <https://www.lsz-thueringen.de/fachliche-informationen> (21.06.2024).
- UBA – Umweltbundesamt (Hrsg.) (2020): Leben in zukunftsfähigen Dörfern. Ökodörfer als Katalysatoren nachhaltiger Entwicklung. Projektstudie. TEXTE 21/2020. Dessau-Roßlau.

## 8 Abbildungsverzeichnis

**Abbildung 1:** Der Umsiedlungsstandort im Norden von Erkelenz, Quelle: ILS/Tom Platzek ..... 6

## 9 Tabellenverzeichnis

**Tabelle 1:** Überblick über das Aufgabenspektrum von Dorfmanager\*innen; Einteilung der Aufgabengebiete auf Grundlage von BBSR 2024; Aufgaben u.a. aus Federwisch et al. 2015; IKPE 2022; Küpper et al. 2013; NLZVE/VKKL 2021; UBA 2020 (eig. Darstellung) ..... 11

**Tabelle 2:** Überblick über die Rahmenbedingungen der Dorfmanagerstelle in Erkelenz..... 15

**Tabelle 3:** Überblick über die Rahmenbedingungen der Dorfmanagerinnenstelle in Merzenich..... 21

**Tabelle 4:** Überblick über die Rahmenbedingungen der Dorfmanagerstelle in Dorsten ..... 25

**Tabelle 5:** Überblick über die Rahmenbedingungen der Dorfcoachstelle im Kreis Lippe ..... 30

**Tabelle 6:** Vergleichender Überblick über die verschiedenen Aufgabenprofile der vorgestellten Dorfmanager\*innen (eig. Darstellung)..... 34

**Tabelle 7:** Vergleich der Vor- und Nachteile von haupt- und ehrenamtlichen Dorfmanager\*innen (eig. Darstellung) ..... 46

## 10 Liste der Interviewpartner\*innen

Interviewpartner*in	Datum	Position	Wo?
Arnold, Alexander	26.03.2024	Dorfmanager der Stadt Erkelenz	Online
Beverungen, Teresa	07.03.2024	Dorfmanagerin der Gemeinde Merzenich	Online
Schuster, Laura	05.03.2024	Dorfcoach des Kreis Lippe	Online
Taube, Laszlo	12.03.2024	Dorfmanager der Stadt Dorsten	Online