

Soziologie

# **Intentionale Gemeinschaften**

Ziele, Kultur und Entwicklung am Beispiel zweier Gemeinschaften

Hausarbeit

zur Erlangung des Grades eines Magister Artium

der

Philosophischen Fakultät

der Westfälischen Wilhelms-Universität

Münster, Westfalen

vorgelegt von

Thomas Dierschke

aus Bad Soden

2003

Zitierform:

DIERSCHKE, Thomas (2003): Intentionale Gemeinschaften.

urn:nbn:de:hbz:6-24619479736

[\[http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:6-24619479736\]](http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:6-24619479736)

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ziel der Arbeit.....	2
1.2	Stand der Forschung.....	3
1.3	Eigener Beitrag zur Gemeinschaftsforschung.....	4
1.4	Methoden.....	5
1.5	Überblick.....	6
2	Was ist eine intentionale Gemeinschaft.....	8
2.1	Die Bedeutungsvielfalt des Gemeinschaftsbegriffs.....	8
2.2	Gemeinschaft nicht Gesellschaft.....	9
2.3	Kennzeichen einer Gemeinschaft.....	11
2.4	Formen der Gemeinschaft.....	14
2.5	Intentionale Gemeinschaften.....	15
2.6	Kurzer historischer Überblick.....	17
2.7	Aktuelle Situation intentionaler Gemeinschaften.....	18
2.7.1	Intentionale Gemeinschaften in Nordamerika.....	18
2.7.2	Intentionale Gemeinschaften in Australien.....	19
2.7.3	Intentionale Gemeinschaften in Japan.....	19
2.7.4	Intentionale Gemeinschaften in Indien.....	19
2.7.5	Intentionale Gemeinschaften in Israel.....	20
2.7.6	Intentionale Gemeinschaften in Europa.....	20
2.7.7	Intentionale Gemeinschaften in Deutschland.....	20
2.7.8	Gemeinschaftsnetzwerke.....	21
3	Gesellschaftliche Bedeutung intentionaler Gemeinschaften.....	23
3.1	Einleitung.....	23
3.1.1	Modernisierung und Individualisierung.....	23
3.1.2	Kommunitarismus.....	23
3.1.3	Intentionale Gemeinschaften als gesellschaftspolitischer Indikator.....	24
3.2	Modernisierung und Individualisierung.....	24
3.3	Kommunitarismus, ein Appell für mehr Gemeinschaft.....	26
3.4	Die Einbindung der Gemeinschaft in die Gesellschaft.....	28
3.5	Intentionale Gemeinschaften als gesellschaftspolitischer Indikator.....	30
3.6	Zusammenfassung.....	31

4	Untersuchungsmethode .....	33
4.1	Charakter der Untersuchung.....	33
4.2	Ablauf des Forschungsprozesses.....	34
4.3	Schwerpunkte der Untersuchung.....	35
4.4	Auswahl der Gemeinschaften.....	36
4.5	Quellenlage .....	39
4.6	Instrumente der Untersuchung.....	40
4.7	Auswahl der Interviewpartner .....	42
4.8	Verschriftlichung der Interviews .....	45
4.9	Zusammenfassung.....	45
5	Organisationstheoretische Betrachtung der Untersuchungsdimensionen.....	47
5.1	Einleitung (Gemeinschaft als Organisation).....	47
5.2	Untersuchungsdimension Ziele .....	50
5.2.1	Der Begriff des Ziels in der Organisationstheorie .....	51
5.2.2	Die Bedeutung des Ziels für die Organisation.....	51
5.2.3	Details der Untersuchungsdimension Ziele .....	53
5.2.3.1	Das Zielsystem einer Organisation.....	53
5.2.3.2	Zielkonflikte und Zielprioritäten .....	54
5.2.3.3	Formale und informale Ziele.....	55
5.2.3.4	Entstehung und Wandel des Zielsystems.....	56
5.2.4	Die Untersuchungsdimension Ziel in der systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften.....	57
5.2.5	Gliederung der Beschreibung des Ziels intentionaler Gemeinschaften	57
5.3	Untersuchungsdimension Kultur .....	58
5.3.1	Der Begriff der Kultur in der Organisationstheorie .....	58
5.3.2	Die Bedeutung der Kultur für die Organisation.....	59
5.3.3	Details der Untersuchungsdimension Kultur .....	60
5.3.3.1	Ebenen der Organisationskultur.....	60
5.3.3.2	Symbole .....	61
5.3.3.3	Ritual .....	62
5.3.3.4	Riten .....	63
5.3.3.5	Zeremonie .....	63
5.3.3.6	Subkulturen.....	64

5.3.4	Die Untersuchungsdimension Kultur in der systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften.....	65
5.3.5	Gliederung der Beschreibung der Kultur intentionaler Gemeinschaften .....	66
5.4	Untersuchungsdimension Organisationsstruktur.....	66
5.4.1	Der Begriff der Organisationsstruktur in der Organisationstheorie.....	66
5.4.2	Die Bedeutung der Organisationsstruktur für die Organisation.....	68
5.4.3	Details der Untersuchungsdimension Organisationsstruktur.....	68
5.4.3.1	Rechtsform, Eigentumsverhältnisse und Finanzierung.....	68
5.4.3.2	Aufbauorganisation.....	70
5.4.3.3	Kommunikation, Koordination und Entscheidungsfindung .....	70
5.4.3.4	Konfiguration .....	73
5.4.3.5	Informale Organisation .....	73
5.4.3.6	Wandel der Organisationsstruktur.....	74
5.4.4	Die Untersuchungsdimension Organisationsstruktur in der systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften .....	75
5.4.5	Gliederung der Beschreibung der Organisationsstruktur intentionaler Gemeinschaften .....	76
5.5	Untersuchungsdimension Mitglieder .....	77
5.5.1	Der Begriff des Mitglieds in der Organisationstheorie.....	77
5.5.2	Die Bedeutung des Mitglieds für die Organisationstheorie .....	79
5.5.3	Details der Untersuchungsdimension Mitglieder .....	80
5.5.3.1	Formen der Mitgliedschaft .....	80
5.5.3.2	Aufnahme und Austritt .....	81
5.5.3.3	Fluktuation und Dauer der Mitgliedschaft .....	82
5.5.3.4	Strukturelle Darstellung der Mitglieder.....	83
5.5.3.5	Organisationsspezifische Sozialisation.....	84
5.5.3.6	Größe der Organisation .....	84
5.5.4	Die Untersuchungsdimension Mitglieder in der systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften.....	85
5.5.5	Gliederung der Beschreibung der Mitglieder intentionaler Gemeinschaften .....	86
5.6	Untersuchungsdimension Umwelt.....	87
5.6.1	Der Begriff der Umwelt in der Organisationstheorie .....	87

5.6.2	Die Bedeutung der Umwelt für die Organisation .....	88
5.6.3	Details der Untersuchungsdimension Umwelt .....	89
5.6.3.1	Umweltebenen .....	89
5.6.3.2	Charakter der Umwelt .....	91
5.6.4	Die Untersuchungsdimension Umwelt in der systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften.....	92
5.6.5	Gliederung der Beschreibung der Umwelt intentionaler Gemeinschaften. .....	93
5.7	Untersuchungsdimension Entwicklung .....	93
5.7.1	Der Begriff der Entwicklung in dieser Arbeit.....	93
5.7.2	Die Untersuchungsdimension Entwicklung in der systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften.....	93
5.7.3	Gliederung der Beschreibung der Entwicklung intentionaler Gemeinschaften .....	94
6	Darstellung der untersuchten intentionalen Gemeinschaften .....	95
6.1	Einleitung.....	95
6.2	Ökodorf Sieben Linden .....	95
6.2.1	Ziel.....	96
6.2.1.1	Zielsystem.....	96
6.2.1.2	Informale Ziele .....	97
6.2.1.3	Prioritäten der Ziele .....	98
6.2.1.4	Entstehung und Wandel der Ziele.....	98
6.2.1.5	Verwirklichung der Ziele.....	99
6.2.1.6	Zusammenfassung .....	99
6.2.2	Organisationsstruktur .....	99
6.2.2.1	Rahmenbedingungen .....	100
6.2.2.2	Konfiguration .....	101
6.2.2.3	Informale Anteile der Organisationsstruktur.....	103
6.2.2.4	Wandel der Organisationsstruktur.....	103
6.2.2.5	Zusammenfassung .....	104
6.2.3	Kultur.....	104
6.2.3.1	Symbole .....	105
6.2.3.2	Subkulturen.....	106
6.2.3.3	Zusammenfassung .....	106

6.2.4	Mitglieder.....	107
6.2.4.1	Mitgliedschaft .....	107
6.2.4.2	Mitglieder.....	109
6.2.4.3	Sozialisation.....	110
6.2.4.4	Zusammenfassung .....	110
6.2.5	Umwelt.....	111
6.2.5.1	Umweltbeziehungen .....	111
6.2.5.2	Qualität der Umweltbeziehungen .....	112
6.2.5.3	Zusammenfassung .....	112
6.2.6	Entwicklung .....	112
6.2.6.1	Geschichte der Gemeinschaft .....	113
6.2.6.2	Zukunft der Gemeinschaft .....	113
6.2.6.3	Zusammenfassung .....	114
6.2.7	Kritische Betrachtung des Ökodorf Sieben Linden.....	114
6.3	Zentrum für experimentelle Gesellschaftsgestaltung .....	116
6.3.1	Ziel.....	116
6.3.1.1	Zielsystem.....	116
6.3.1.2	Informale Ziele .....	117
6.3.1.3	Prioritäten der Ziele .....	118
6.3.1.4	Entstehung und Wandel der Ziele.....	118
6.3.1.5	Verwirklichung der Ziele.....	118
6.3.1.6	Zusammenfassung .....	118
6.3.2	Organisationsstruktur .....	119
6.3.2.1	Rahmenbedingungen .....	119
6.3.2.2	Konfiguration .....	120
6.3.2.3	Informale Anteile der Organisationsstruktur.....	122
6.3.2.4	Wandel der Organisationsstruktur.....	122
6.3.2.5	Zusammenfassung .....	122
6.3.3	Kultur.....	123
6.3.3.1	Symbole .....	123
6.3.3.2	Subkulturen .....	124
6.3.3.3	Zusammenfassung .....	124
6.3.4	Mitglieder.....	124
6.3.4.1	Mitgliedschaft .....	125

6.3.4.2	Mitglieder.....	126
6.3.4.3	Sozialisation.....	126
6.3.4.4	Zusammenfassung.....	127
6.3.5	Umwelt.....	127
6.3.5.1	Umweltbeziehungen .....	127
6.3.5.2	Qualität der Umweltbeziehungen .....	128
6.3.5.3	Zusammenfassung .....	129
6.3.6	Entwicklung.....	129
6.3.6.1	Geschichte der Gemeinschaft .....	130
6.3.6.2	Zukunft der Gemeinschaft .....	130
6.3.6.3	Zusammenfassung .....	130
6.3.7	Kritische Betrachtung des Zentrums für experimentelle Gesellschaftsgestaltung .....	130
7	Möglichkeiten und Grenzen der verwendeten Untersuchungsdimensionen....	133
	Anhang 1: Interviewleitfaden	
	Anhang 2: Paraphrasierung der Interviews	
	Anhang 3: Diagramme	
	Anhang 4: Zuzugs – Info ÖSL	
	Anhang 5: ss 1	
	Literaturverzeichnis	



## **Abbildungsverzeichnis**

- Abb. 1 Formen der Gemeinschaft
- Abb. 2 Ablaufschema des Forschungsprozesses
- Abb. 3 Beispiel eines Zielsystems (vgl. Nagel 1992, S. 2629)
- Abb. 4 Kulturebenen in Anlehnung an Schein (Osterloh 1988, S. 140)
- Abb. 5 Mitgliederzahlen deutscher Gemeinschaften (Quelle: Hagmaier, Stengel, Würfel (Hrsg.) 2001)
- Abb. 6 Altersstruktur ÖSL (Quelle: Geschäftsführung ÖSL)
- Abb. 7 Beitrittsdaten der Mitglieder des ÖSL (Quelle: Geschäftsführung ÖSL)
- Abb. 8 Einkommensquellen der Mitglieder des ÖSL (Quelle: Geschäftsführung ÖSL)

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
ATTAC	Association pour une Taxation des Transactions financières pour l'Aide aux Citoyens (internationale Bewegung gegen eine neoliberale Globalisierung)
BUND	Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland
e. G.	eingetragene Genossenschaft
EVG	Erzeuger Verbraucher Gemeinschaft
FIC	Fellowship for Intentional Community
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GEN	Global Ecovillage Network
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ICSA	International Community Studies Association
JVA	Justizvollzugsanstalt
KG	Kommanditgesellschaft
LPG	Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft
NaBu	Naturschutzbund
NGO	Non Gouvermental Organisation
oHG	Offene Handelsgesellschaft
ÖSL	Ökodorf Sieben Linden
PA	Paraphrase (Diese Abkürzung verweist auf eine Paraphrase in Anhang 2)
ss	screenshot (Diese Abkürzung verweist auf einen screenshot in Anhang 5)
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
ZEGG	Zentrum für experimentelle Gesellschaftsgestaltung

## 1 Einleitung

Gemeinsamkeiten zwischen Menschen gibt es in vielfältiger Art und Weise. Menschen können eine gemeinsame Sprache sprechen, gemeinsame Eltern haben oder lediglich morgens mit demselben Bus zur Arbeit fahren. Um welche dieser oder anderer Gemeinsamkeiten es sich auch handeln mag, Gemeinsamkeiten sind häufig der Anknüpfungspunkt für eine engere Verbindung zwischen ihren Trägern. Ein kurzer Blick auf unsere Lebenswelt offenbart eine Vielzahl solcher Verbindungen. Der gemeinsame Wohnort ist die Grundlage der Dorfgemeinschaft oder der Nachbarschaft; eine gemeinsame Freizeitbetätigung bildet das Fundament unterschiedlichster Vereine, und die Tatsache, dass die eigenen Kinder die selbe Schule besuchen, ist die Gemeinsamkeit, auf der die Elternvertretung aufbaut. Ein entscheidender Faktor für die Qualität und Intensität dieser Verbindungen ist die Art der Gemeinsamkeit, auf der sie aufbauen.

Die soziale Formation, mit der sich diese Arbeit beschäftigt, die intentionale Gemeinschaft, verbindet Menschen, die in einem für ihr Leben zentralen Aspekt über eine gemeinsame Idee oder Überzeugung verfügen. Auf dieser Grundlage leben sie zusammen und versuchen die gemeinsame Intention zu verfolgen.<sup>1</sup> Bei meiner Arbeit an diesem Thema habe ich oft die erstaunte Frage gehört, ob es solche Lebensformen überhaupt noch gibt, oder ob die „Kommunen“ nicht nur eine kurzfristige Erscheinung der Hippieära gewesen seien. Auch wenn die öffentliche Wahrnehmung im Vergleich etwa zu den 1970er Jahren deutlich nachgelassen hat, gibt es weltweit eine Vielzahl unterschiedlicher Gemeinschaftsprojekte. Das Fellowship for Intentional Community (FIC) geht bei seinen zugegebenermaßen sehr ungenauen Schätzungen von 5.000 bis 25.000 Gemeinschaftsprojekten weltweit aus (vgl. Nolte 2001, S. 34). Einen Hinweis auf die Anzahl solcher Gemeinschaften in Deutschland liefert das Verzeichnis europäischer Gemeinschaften und Ökodörfer *eurotopia*, hier sind insgesamt 109 Gemeinschaftsprojekte in Deutschland verzeichnet<sup>2</sup> (vgl. Hagmeier, Stengel, Würfel (Hrsg.) 2001, S. 65). Ich denke, dass diese Zahlen recht eindrucksvoll belegen, dass die Lebensform der intentionalen Gemeinschaft, obwohl sie gesellschaftlich recht wenig Beachtung findet, nicht als antiquierte oder aussterbende Form einer sozialen

---

<sup>1</sup> Eine genauere Definition der „intentionalen Gemeinschaft“ ist im Abschnitt 2.5 dargestellt.

<sup>2</sup> Näheres zur aktuellen Situation und zur Geschichte der Gemeinschaftsbewegung im Abschnitt 2.7.

---

Verbindung gesehen werden kann, sondern ein interessantes Experimentierfeld und wichtiger Freiraum für alternative Wege der Lebensgestaltung ist.

### 1.1 Ziel der Arbeit

Das zentrale Ziel dieser Arbeit ist die Konzeption einer systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welche Aspekte einer solchen Gemeinschaft erfasst und beschrieben werden müssen, um über eine Datengrundlage zu verfügen, die einen umfassenden Eindruck einer intentionalen Gemeinschaft vermittelt und Anknüpfungspunkte für weitere Forschungen bietet. Ein wichtiger Ansatzpunkt für diese Konzeption ist dabei die Betrachtung des Gegenstands der intentionalen Gemeinschaft unter organisationstheoretischen Gesichtspunkten. Dies ermöglicht eine Fokussierung der Beschreibung auf einzelne Dimensionen, die im Zusammenhang der Organisationstheorie als zentral erachtet werden.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen werden zwei intentionale Gemeinschaften untersucht und beschrieben. Damit soll dargestellt werden, wie sich die im Vorfeld entwickelten Kriterien für die Erfassung einer intentionalen Gemeinschaft in einer praktischen Untersuchung anwenden lassen und welches Bild der jeweiligen Gemeinschaft sie liefern.

Zur Überprüfung der Verwendbarkeit der so gewonnenen Daten, für die Beantwortung konkreter Fragen und als Anknüpfungspunkt für weitere Untersuchungen werden auf der Grundlage der zuvor generierten Daten zwei Fragen diskutiert. Zum einen, ob die untersuchten Gemeinschaften in das Konzept der „guten Gemeinschaft“<sup>3</sup> passen und damit über einen gesellschaftlichen Einfluss verfügen können, zum anderen, ob die formulierten Ziele der untersuchten Gemeinschaften auch in der in erfassten Realität der Gemeinschaften erkennbar sind.

Abschließend wird dargestellt, welche Möglichkeiten die im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Untersuchungsdimensionen bieten und wo ihre Schwachpunkte liegen.

---

<sup>3</sup> Dabei orientiere ich mich an Reese-Schäfer, der unter dem Stichwort der „guten Gemeinschaft“ (vgl. auch Abschnitt 3.4) zusammenfasst, über welche grundsätzlichen Merkmale eine Gemeinschaft verfügen sollte, um in die Gesellschaft eingebunden zu sein und die gesellschaftliche Entwicklung im Sinne des Kommunitarismus positiv zu beeinflussen.

## 1.2 Stand der Forschung

Eine intensive wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Themenfeld der intentionalen Gemeinschaften konnte ich bei meinen Recherchen nicht ausmachen. Auch andere Arbeiten, die sich mit dem Gegenstand der intentionalen Gemeinschaft beschäftigen, bringen den Mangel an wissenschaftlichen Arbeiten deutlich zur Sprache:

„Gemeinschaften in der Post-Kommune-Zeit sind nur in äußerst geringem Maße wissenschaftlich untersucht worden und wenn, dann oft in einer überblicksartigen Weise.“ (Berndt M., Berndt T. 1999; S. 8)

Selbst die Mitarbeiter der untersuchten Gemeinschaften, die sich professionell mit inhaltlichen und organisatorischen Aspekten des Gemeinschaftslebens befassen, schätzten die Anzahl der wissenschaftlichen Arbeiten über Gemeinschaften als sehr gering ein. Das, was mir an wissenschaftlichem Material zugänglich war, wie z. B. die Arbeiten von Bansamir (Bansamir 1996) oder Meyer (Meyer, K. 1992), gibt einen leider nicht mehr aktuellen und, wie schon oben angesprochen, wenig tiefgehenden Einblick in intentionale Gemeinschaften. Neben diesen wissenschaftlichen Arbeiten gibt es allerdings aus der Gemeinschaftsszene selbst eine Vielzahl schriftlicher Beiträge, die sich mit dem Thema der intentionalen Gemeinschaften, aber vor allem mit den Inhalten gemeinschaftlichen Lebens beschäftigen. Bei den wenigen Arbeiten aus diesem Bereich, die sich nicht mit den Inhalten gemeinschaftlichen Lebens beschäftigen, waren für mich besonders die Verzeichnisse nationaler und internationaler Gemeinschaftsprojekte bedeutsam, da sie einen Überblick über die aktuelle Situation der Gemeinschaftsprojekte geben. Leider vermitteln sie aber nur einen sehr oberflächlichen Eindruck der einzelnen Gemeinschaften, der eher einer Visitenkarte der jeweiligen Gemeinschaft als einer ausführlichen und systematischen Beschreibung gleicht (vgl. Fellowship for Intentional Community (Hrsg.) 2000 und Hagmaier, Silke; Stengel, Martin; Würfel, Michael (Hrsg.) 2001). Die Publikationen aus der Gemeinschaftsszene, die sich intensiver mit der Darstellung einzelner Gemeinschaften beschäftigen, ermöglichen zwar einen Einblick in die Lebenswelt der jeweiligen Gemeinschaft, sind aber auf eine so persönliche Art verfasst, dass sie keinen reflektierten und systematischen Zugang zur jeweiligen Gemeinschaft bieten. Im Ergebnis bedeutet dies, dass die vorhandenen Beschreibungen der einzelnen Gemeinschaften so unterschiedlich in ihrem Aufbau ausfallen, dass auf ihrer Grundlage keine systematische Erfassung und Beschreibung intentionaler Gemeinschaften möglich ist. Bei jeder Beschreibung steht ein anderes Thema im

---

Mittelpunkt, während Aspekte, die bei anderen Beschreibungen eine zentrale Rolle spielen, vollkommen ausgeblendet werden (vgl. Metcalf, Blömer 2001 und Maynard (Hrsg.) 1983). Abschließend lässt sich feststellen, dass es zwar eine gute Quellenlage zu Themen gibt, die in enger Verbindung zum Themengebiet der intentionalen Gemeinschaft stehen; sobald es aber um die systematische Beschreibung intentionaler Gemeinschaften geht, dünnt sich die Anzahl wissenschaftlich relevanter Arbeiten rapide aus.

### **1.3 Eigener Beitrag zur Gemeinschaftsforschung**

An dieser Lücke soll die vorliegende Arbeit anknüpfen. Meines Erachtens ist es für eine wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Themengebiet der intentionalen Gemeinschaften notwendig, über eine systematische Beschreibung zumindest der größeren und dauerhaften Gemeinschaftsprojekte zu verfügen. Denn nur so ist es möglich, die unterschiedlichen oder vielleicht auch typischen Ausprägungen intentionaler Gemeinschaften zu erkennen, und Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen zu finden. Als konzeptionelle Grundlage für eine solche systematische Beschreibung lassen sich die vorhandenen wissenschaftlichen Beschreibungen kaum verwenden. Zum einen liegt der Schwerpunkt dieser Betrachtungen häufig weniger auf der einzelnen Gemeinschaft, als vielmehr im Versuch, einen Überblick über Gemeinschaften im Allgemeinen zu geben<sup>4</sup>, zum anderen wird bei Arbeiten, die sich mit der Darstellung einzelner Gemeinschaften beschäftigen, eine sehr spezielle Fragestellung bearbeitet, die nur Ausschnitte der jeweiligen Gemeinschaft erfasst<sup>5</sup>.

Um den Untersuchungsgegenstand, die intentionalen Gemeinschaften, auf einer gesicherten theoretischen Grundlage systematisch zu beschreiben, habe ich auf Ansätze der Organisationstheorie zurückgegriffen, da eine intentionale Gemeinschaft, wie später noch verdeutlicht wird (vgl. Abschnitt 5.1), eine spezielle Form der Organisation darstellt. An dieser Stelle möchte ich aber schon darauf hinweisen, dass der Begriff der Organisation hier nicht im Sinne des funktionalen Organisationsbegriffs gebraucht wird, sondern im Sinne des institutionellen Organisationsbegriffs. Dieses Verständnis der Organisation soll das folgende Zitat verdeutlichen.

---

<sup>4</sup> z. B. die Arbeit von Detlef Bansamir (Bansamir 1996)

<sup>5</sup> z. B. die Arbeit von Karl-Heinz Meyer (Meyer, K. 1992)

---

„Organisation ist eine Institution, in der eine Gruppe von Personen (die Organisationsmitglieder) ein Regelsystem geschaffen hat, um gemeinsame Ziel zu verfolgen, in welcher Ordnung aber auch von selbst entstehen kann.“ (Bea, Göbel 2002, S.5)

Aus der Betrachtung der intentionalen Gemeinschaften aus dem Blickwinkel der Organisationstheorie haben sich sechs Untersuchungsdimensionen ergeben, die eine systematische und umfassende Beschreibung einzelner intentionaler Gemeinschaften ermöglichen. Diese sechs Dimensionen sind:

- Ziele einer intentionalen Gemeinschaft
- Kultur einer intentionalen Gemeinschaft
- Organisationsstruktur einer intentionalen Gemeinschaft
- Mitglieder einer intentionalen Gemeinschaft
- Umwelt einer intentionalen Gemeinschaft
- Entwicklung einer intentionalen Gemeinschaft

Jede dieser Untersuchungsdimensionen gliedert sich in weitere Unterpunkte auf, die wichtige Punkte der einzelnen Dimensionen beleuchten. Eine genaue Begründung der Wahl der Untersuchungsdimensionen und die Beschreibung dieser Dimensionen findet sich in Abschnitt 5 dieser Arbeit.

Der Beitrag dieser Arbeit zur Gemeinschaftsforschung liegt also in einer systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften, die ein umfassendes Bild der einzelnen Gemeinschaft liefert und sich auf theoretische Überlegungen der Organisationstheorie stützt. Die Verknüpfung des Untersuchungsgegenstands intentionale Gemeinschaft mit dem theoretischen Blickwinkel der Organisationstheorie scheint mir in diesem Zusammenhang ein wichtiger Schritt zu sein, der den Blick auf die intentionale Gemeinschaft erweitern kann.

#### **1.4 Methoden**

Die notwendigen Quellen für eine solche systematische Beschreibung liegen leider nur begrenzt in schriftlicher Form vor, so dass Informationen über die ausgewählten Gemeinschaften über eigene Erhebungen erfasst werden mussten. Da das Untersuchungsgebiet schon im Vorfeld durch theoretische Überlegungen und grundlegende Informationen über die jeweiligen intentionalen Gemeinschaften strukturiert war, habe ich bei meinen Untersuchungen auf die Methode des leitfadengestützten Experteninterviews zurückgegriffen. Dadurch war es möglich, die vorab entwickelten Fragestellungen im Interview zu berücksichtigen und gleichzeitig

genügend Freiraum für neue Perspektiven, die im Verlauf der Befragungen auftauchen, zu lassen. Insgesamt wurden für die Untersuchung vier Interviews mit einer Gesamtlänge von etwa 300 Minuten geführt. Diese kurzen Ausführungen zum methodischen Vorgehen sollen nur als einführender Hinweis dienen. Eine ausführliche Darstellung folgt im Abschnitt 4.

## 1.5 Überblick

Zum Abschluss dieser einleitenden Bemerkungen möchte ich die Struktur der folgenden Abschnitte kurz umreißen.

Zunächst (Abschnitt 2) wird der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, die intentionale Gemeinschaft, ausführlich diskutiert und dargestellt. Zentrales Element dieses Abschnitts ist die der Arbeit zugrunde liegende Definition der intentionalen Gemeinschaft.

Im Anschluss hieran (Abschnitt 3) folgt eine Einbindung des Untersuchungsgegenstands in einen gesellschaftlichen Zusammenhang. Dabei wird in einem ersten Schritt der Prozess der Modernisierung und Individualisierung betrachtet und dargestellt, welche Problemlagen für das Individuum daraus entstehen. In einem zweiten Schritt folgt dann die Einbindung gemeinschaftlicher Strukturen in einen modernen gesellschaftlichen Zusammenhang, so wie sie von Vertretern des Kommunitarismus gefordert wird. Im Zuge dieser Darstellung werden einige Forderungen an Gemeinschaften beschrieben, die in Bezug auf die gesellschaftliche Wirksamkeit einer Gemeinschaft von Bedeutung sind. Diese Forderungen werden im Anschluss an die Darstellung der untersuchten Gemeinschaften in der kritischen Betrachtung der einzelnen Gemeinschaft wieder aufgegriffen.

Der vierte Abschnitt beschäftigt sich mit dem methodischen Vorgehen der Arbeit. Hier werden der Ablauf der Untersuchung, das verwendete Instrumentarium der Untersuchung und das Auswertungsverfahren beschrieben.

Die Verbindung zwischen der Organisationstheorie und der intentionalen Gemeinschaft erfolgt im fünften Abschnitt. Hier wird beschrieben, inwiefern eine intentionale Gemeinschaft eine Form der Organisation ist. Daran schließt sich dann die Beschreibung und Begründung der einzelnen Untersuchungsdimensionen an.

Die Beschreibung der beiden untersuchten Gemeinschaften erfolgt dann in Abschnitt 6. In einem ersten Schritt werden jeweils die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungsdimensionen dargestellt. Daran schließt sich dann eine kritische



---

Betrachtung der jeweiligen Gemeinschaft an, in der zum einen beschrieben wird, inwiefern sich die formulierten Ziele der Gemeinschaft auch im Gemeinschaftsleben niederschlagen, und zum anderen, inwiefern die Gemeinschaft einen gesellschaftlichen Einfluss ausübt.

Den Abschluss der Arbeit bildet ein kritischer Blick auf die durchgeführte Untersuchung. Hier soll geklärt werden, welche Möglichkeiten und welche Grenzen die verwendeten Untersuchungsdimensionen haben.

## **2 Was ist eine intentionale Gemeinschaft**

### **2.1 Die Bedeutungsvielfalt des Gemeinschaftsbegriffs**

Die im Titel dieser Arbeit enthaltene Beschreibung „intentionale Gemeinschaften“ dürfte für viele Leser sehr unscharf sein, da das Wort „Gemeinschaft“ im alltäglichen Sprachgebrauch eine Vielzahl unterschiedlicher Typen menschlicher Verbundenheit benennen kann: Interessengemeinschaft, Religionsgemeinschaft, Lebensgemeinschaft, Wohngemeinschaft, Staatengemeinschaft, Arbeitsgemeinschaft, usw. Die einzige Gemeinsamkeit zwischen diesen Gemeinschaften besteht darin, dass es sich um Verbindungen von mehreren Individuen handelt, deren Handlungen in irgendeiner Art aufeinander abgestimmt sind. Sammelt man nun noch Synonyme für den Begriff der Gemeinschaft, die auch einen Zusammenschluss von mehreren Individuen bezeichnen wie z. B. Staat, Kommune, Dorf, Stamm, Familie, Vereine, Nachbarschaft oder Unternehmung, so wird die Zahl der Begriffe, die mit dem Wort Gemeinschaft verbunden werden können, sehr groß und die genaue Bedeutung des Wortes immer schlechter zu erfassen (vgl. Meyer, K. 1992, S. 22).

Es fällt gleich ins Auge, dass zwischen den oben aufgeführten Beispielen für Typen menschlicher Verbundenheit, die allgemein mit dem Begriff der Gemeinschaft verbunden werden, große Unterschiede bestehen. Einige dieser sozialen Formationen haben sehr viele Mitglieder (z. B. ein Staat), andere bestehen nur aus sehr wenigen Individuen (z. B. die Familie). Aber auch die Qualität der Bindungen zwischen den in der sozialen Formation verbundenen Menschen ist sehr unterschiedlich. Während der Staat die Beziehungen zwischen seinen Mitgliedern vor allem durch Vorschriften, Regeln und Gesetze regeln soll, bauen die Beziehungen innerhalb einer Familie vor allem auf persönlichen Bindungen auf.

Um den Gegenstand dieser Arbeit, die intentionale Gemeinschaft, genauer zu bestimmen, werden im Folgenden einige gängige Gemeinschaftsdefinitionen dargestellt und die damit verbundenen Merkmale einer Gemeinschaft qualitativ unterschieden. Aus dieser Darstellung heraus ist es dann möglich, die Qualitäten einer intentionalen Gemeinschaft zu beschreiben und die Verbindungen und Unterschiede zu anderen Gemeinschaftsformen zu verdeutlichen.

## 2.2 Gemeinschaft nicht Gesellschaft

Die wichtigste Unterscheidung zwischen den verschiedenen oben angesprochenen Typen menschlicher Verbundenheit ist die Unterscheidung zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft. In sehr allgemeiner Form unterscheidet Tönnies Gemeinschaft und Gesellschaft wie folgt:

„Alles vertraute, heimliche, ausschließliche Zusammenleben (so finden wir) wird als Leben in Gemeinschaft verstanden. Gesellschaft ist die Öffentlichkeit, ist die Welt.“ (Tönnies 1988, S. 3)

Der Unterschied liegt also in der Intimität der Verbindung, oder wie Etzioni betont, darin, wie viel die Menschen miteinander verbindet (vgl. Etzioni 1995, S. 137). Tönnies beschreibt die Qualität der Verbindungen innerhalb Gemeinschaften und Gesellschaften wie folgt:

„Das Verhältnis selber, und also die Verbindung, wird entweder als reales und organisches Leben begriffen – dies ist das Wesen der Gemeinschaft, oder als ideelle und mechanische Bildung – dies ist der Begriff der Gesellschaft.“ (Tönnies 1988, S. 3)

Gemeinschaft scheint hiernach aus gelebten Handlungen zu entstehen, also im Alltag aus dem persönlichen Kontakt der Menschen zu wachsen. Für die Beschreibungen der Verbindungen in der Gesellschaft wählt Tönnies im Gegensatz dazu den Vergleich des Unbelebten, Mechanischen oder des Abstrakten, Ideellen. Gesellschaft ist also anders als die Gemeinschaft erdacht und geplant und nicht primär organisch, gewachsen. Diesen Gegensatz zwischen Lebendigem und Mechanischem stellt Tönnies noch klarer dar:

„Gemeinschaft ist das dauernde und echte Zusammenleben, Gesellschaft nur ein vorübergehendes und scheinbares. Und dem ist es gemäß, dass Gemeinschaft selber als ein lebendiger Organismus, Gesellschaft als ein mechanisches Aggregat und Artefakt verstanden werden soll.“ (Tönnies 1988, S. 4)

Hier wird deutlich, dass sich die Gesellschaft wie eine Maschine („mechanisches Aggregat“) an festen Abläufen orientiert, planmäßig läuft und das Individuum sich an diese vorgegebenen Abläufe und Strukturen anpassen muss. Die Gemeinschaft dagegen reagiert als „lebendiger Organismus“ auf den Einfluss ihrer Mitglieder und wächst oder verändert sich entsprechend dieser Einflüsse. Sehr wichtig ist in dieser Beschreibung, die die Gemeinschaft als lebendigen Organismus sieht, der Aspekt des dauernden Zusammenlebens. Hier wird deutlich, dass Gemeinschaften Zeit brauchen, um zu

wachsen und sich zu entwickeln. Sie berufen sich nicht auf abstrakte, festgelegte Regeln des Zusammenlebens als zentrales Merkmal dieser Form der sozialen Verbundenheit.

Im Kontrast dazu beruht die Gesellschaft gerade auf der Existenz solcher abstrakten, festgelegten Regeln des Zusammenlebens, die aus theoretischer Sicht in einem Gesellschaftsvertrag festgehalten sind und in ihrer praktischen Umsetzung als formalisierte Gesetze, Vorschriften und Anweisungen auftreten, die von allen Beteiligten beachtet werden sollen. Um diese Regelungen durchzusetzen, ist es legitim, zugunsten des Allgemeinwohls Zwang anzuwenden (vgl. Reese-Schäfer 2001a, S. 14). Diese zentrale Idee der Gesellschaft, die durch einen Vertrag begründet wird, an dessen Entwicklung nur eine Minderheit der Betroffenen direkt beteiligt ist, wird häufig als ein entwicklungsgeschichtlich jüngerer Typ menschlicher Verbundenheit betrachtet. Diese Einschätzung zeigt sich exemplarisch in den folgenden Zitaten, die die Großstadt, die Weltstadt und den Nationalstaat als Beispiele für Gesellschaft anführen und die Gemeinschaft über das historische Beispiel der mittelalterlichen Stadt verdeutlichen.

„Gesellschaften beruhen auf einem Vertrag. Gesellschaft meint in erster Linie die Großstadt, die Weltstadt, aber auch den Nationalstaat, das alle traditionellen heimatlich-regionalen Bindungen überlagert und verdrängt.“ (Reese – Schäfer 2001a, S. 13f.)

„Die mittelalterliche Stadt ist die repräsentative Grundform der gewachsenen Gemeinschaft, zusammengehalten durch gemeinsame Arbeit, gemeinsame Sitte, gemeinsamen Glauben; die moderne Großstadt steht für die Gesellschaft der geordneten Getrenntheit, basierend auf Zwang, Vertrag, Konvention, öffentlicher Meinung.“ (Reese – Schäfer 2001a, S. 14)

Die Beschreibung der Merkmale einer Gemeinschaft beruht, wie an den bis hierhin erfolgten Ausführungen zu erkennen ist, vor allem auf der Abgrenzung von der Gesellschaft als zweite wichtige Form der sozialen Verbundenheit. Eine zusammenfassende Darstellung dieser Gegensätze und gleichzeitig eine übersichtliche Charakterisierung der Gemeinschaft und der Gesellschaft bietet das folgende Zitat:

„Gemeinschaft – Gesellschaft, ein von F. Tönnies geprägtes dichotomisches Begriffspaar, für aus der Wirklichkeit abstrahierte Typen menschlicher Verbundenheit. Die Gm. beruht auf instinktivem Gefallen oder auf gewohnheitsbedingter Anpassung oder auf ideenbezogenem gemeinsamem Gedächtnis der beteiligten Personen. Die Bluts-Gm., die Orts-Gm. und die Religions-Gm. als Grundformen der Gm. sind organisch gewachsene Ganze, die mehr sind als die jeweilige Summe ihrer Teile und die entwicklungsgeschichtlich früher sind als die zweckhaft geschaffenen, gesellschaftlichen Typen menschlicher Verbundenheit. Die Gs. hingegen ergibt sich aus dem planmäßigen Aufeinanderabstimmen des Denkens und Handelns einer Mehrzahl von Individuen, die sich aus der gemeinsamen Verwirklichung eines bestimmten Zweckes einen persönlichen Nutzen erreichen. Sowohl das Abwägen der Verhaltensmöglichkeiten (Bedacht) als auch die Entscheidung für eine Möglichkeit (Beschluss) sowie die abstrakte gedankliche Ordnung beider (Begriffe) finden entwicklungsgeschichtlich ihren vollkommensten Ausdruck in

---

der bürgerlichen Gs. der Neuzeit.“ (Fuchs-Heinritz, Lautmann, Rammstedt u.a. (Hrsg.) 1995, S. 228)

Die auch in diesem Zitat erwähnte entwicklungsgeschichtlich frühere Einordnung der Gemeinschaft lässt die Frage aufkommen, welche Bedeutung diese Form der sozialen Verbundenheit in der Gegenwart hat. Die Gesellschaft, also moderner Typ der menschlichen Verbundenheit, hat zwar auf einer übergreifenden Ebene die Funktion einer ordnenden Institution übernommen, das heißt aber nicht, dass die Verbundenheit über eine Gemeinschaft heute keine Bedeutung mehr hat. In kleineren Zusammenhängen spielt die Gemeinschaft immer noch eine wichtige Rolle bei der Strukturierung des Sozialen, denn schließlich finden gemeinsame Arbeit, gemeinsame Sitte und gemeinsamer Glaube auch heute noch statt. Welche Merkmale eine Gemeinschaft im Speziellen kennzeichnen, wird der folgende Abschnitt verdeutlichen.

### **2.3 Kennzeichen einer Gemeinschaft**

Eines der wichtigsten Merkmale von Gemeinschaften ist, dass ihre Mitglieder den gleichen Wertekanon teilen oder, wie Tönnies es ausdrückt, „durch ihren Willen miteinander verbunden sind“ (Tönnies 1988, S. 12) und eine „gegenseitig-gemeinsame, verbindende Gesinnung“ (Tönnies 1988, S. 17) haben. Die Gründe für diese verbindende Gesinnung können dabei affektuellem oder traditionaler Natur sein, wie aus der Definition von Gemeinschaft nach Weber hervorgeht:

„Vergemeinschaftung soll eine soziale Beziehung heißen, wenn und soweit die Einstellung des sozialen Handelns – im Einzelfall oder im Durchschnitt oder im reinen Typus – auf subjektiv gefühlter (affektuellem oder traditionaler) Zusammengehörigkeit der Beteiligten beruht.“ (Weber 1964, S. 29)

Für diese Arbeit ist, wie später noch dargestellt wird, die Form der Gemeinschaft von Bedeutung, die sich auf Grund von subjektiv gefühlter, affektuellem Zusammengehörigkeit gebildet hat.<sup>6</sup> Meyer beschreibt diese Form der Zusammengehörigkeit als „Gruppenidentität (Wir-Bewusstsein)“ (Meyer, K. 1992, S. 21), die sich nur dann halten und entwickeln kann, wenn die Mitglieder einer Gemeinschaft in vielen Bereichen des Alltags miteinander kooperieren. Seiner Meinung nach reicht es nicht aus, nur zusammen zu wohnen oder nur zusammen zu arbeiten, um

---

<sup>6</sup> Mit affektuellem Bindung soll hier nicht die Verbindung aufgrund irgendeiner gegenseitigen Sympathie beschrieben werden, sondern eine Verbindung, die auf der Grundlage gemeinsamer Werte entsteht.

die für eine Gemeinschaft notwendige Gruppenidentität zu entwickeln. (vgl. Meyer, K. 1992, S. 21) Diese Auffassung tritt auch bei Tönnies deutlich zu Tage:

„Gemeinschaftliches Leben ist gegenseitiger Besitz und Genuss, und ist Besitz und Genuss gemeinsamer Güter.“ (Tönnies 1988, S. 20)

Gemeinschaft braucht demnach gemeinsame Produktion, gemeinsamen Konsum und gemeinsamen Besitz. In der Praxis heißt das:

„Gemeinschaftliches Leben bezieht sich auf einen alltäglichen Lebensstil, bei dem eher mehr als weniger miteinander geteilt wird. Was gewöhnlich geteilt wird, ist der Besitz von Geldmitteln, Mahlzeiten, Kindererziehung, soziales Leben, Wohnraum, Ideen und Weltanschauungen, sowie der Kontakt mit dem sozialen und biophysischen Umfeld.“ (Metcalf, Blömer 2001, S. 8)

In Bezug auf die Intensität der Kooperation, die für eine Gemeinschaft notwendig ist, soll für diese Arbeit der Grundsatz aus dem voranstehenden Zitat gelten: In Gemeinschaften wird eher mehr als weniger miteinander geteilt. Wie schon in der Einleitung zu diesem Kapitel dargestellt worden ist, braucht die Entwicklung solcher Kooperationsformen Zeit.

„In dauernden Beziehungen auf Acker und Haus entwickelt sich das gemeinschaftliche Leben.“ (Tönnies 1988, S.21)

Tönnies beschreibt die dauerhafte Kooperation oder das dauerhafte Zusammenleben (im oben stehenden Zitat die Verbindung von Acker und Haus, also das gemeinsame Wohnen und Arbeiten) als Grundlagen für die Entstehung einer Gemeinschaft. Dieser Standpunkt wird nicht nur in der klassischen Soziologie, die die Gesellschaft des 19. Jahrhunderts beschrieb, vertreten, sondern tritt auch in der gegenwärtigen Diskussion zu Tage.

„Die Verbindung von Arbeitsplatz und Wohnplatz hilft bei der Bildung von kommunitären Strukturen. Wenn die Menschen nicht dauernd mobil sein müssen und große Strecken zwischen Arbeit und Wohnort liegen, bleibt mehr Zeit für das Engagement in gemeinschaftlichen sozialen Aktivitäten. Auch eine größere Sesshaftigkeit führt zu stärkeren Bindungen“ (Etzioni 1995, S. 160)“

Auch wenn Etzioni in dieser Textstelle nur von kommunitären Strukturen<sup>7</sup> spricht, lassen sich intentionale Gemeinschaften als Bestandteil solcher gemeinschaftlich orientierter Strukturen verstehen (vgl. Abschnitt 2.5). Angesichts der Bedeutung der Dauerhaftigkeit für die Entwicklung von Gemeinschaften wird hier gleichzeitig ein

---

<sup>7</sup> Genauere Ausführungen zum Kommunitarismus finden sich im Abschnitt 3.3

großes Problem für die Entstehung von Gemeinschaften in der Gegenwart benannt. Die Bildung von Gemeinschaften braucht Zeit und einen stetigen Kontakt zwischen den Menschen, die in die Gemeinschaft eingebunden werden sollen. Dies ist heute durch die Trennung von Wohnen und Arbeit und durch die große Mobilität in vielen Bereichen der Gesellschaft nicht mehr gegeben.

Zur besseren Übersicht werden im Folgenden die angesprochenen Merkmale einer Gemeinschaft noch einmal aufgeführt:

- Die Mitglieder einer Gemeinschaft verfügen über gemeinsame Werte, die auf affektuellen oder traditionellen Bindungen beruhen.
- Diese gemeinsamen Werte bilden die Grundlage für eine Gruppenidentität, die innerhalb einer Gemeinschaft existieren muss.
- Aus dieser Gruppenidentität heraus entsteht ein Lebensstil, in dem eher mehr als weniger miteinander geteilt wird. Dies verleiht der Bindung der Gemeinschaftsmitglieder untereinander eine besondere Qualität.
- Für die Entwicklung der vorangegangenen Merkmale braucht es vor allem viel Zeit, so dass sich Gemeinschaften auch darüber definieren, dass sie auf Dauer, oder zumindest für eine längere Zeitspanne angelegt sind.

Diese Merkmale umreißen zwar gut das Wesen einer Gemeinschaft, doch sollte immer klar sein, dass diese Merkmale den Idealtyp einer Gemeinschaft beschreiben. In der Realität gibt es eine Vielzahl sozialer Beziehungen, die nur einige der oben angesprochenen Merkmale aufweisen, also mehr oder weniger zum Idealtyp der Gemeinschaft tendieren. Diese Eigenschaft sozialer Beziehungen beschreibt Weber, wenn er darstellt, dass der Übergang zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft fließend ist.

„Jede noch so zweckrationale und nüchtern geschaffene und abgezweckte soziale Beziehung (Kundschaft z. B.) kann Gefühlswerte stiften.“ (Weber 1964, S. 30)

Zweckrationale soziale Beziehungen können also ohne weiteres Merkmale gemeinschaftlicher Verbindungen in sich tragen. Aber nicht jede Gemeinsamkeit im Verhalten ist gleich ein deutliches Anzeichen für eine Vergemeinschaftung. (vgl. Weber 1964, S. 30f) Die Spannbreite der möglichen Formen, in denen Gemeinschaften auftreten können, ist also immer noch sehr groß. Eine kurze Übersicht soll der nächste Abschnitt liefern.

## 2.4 Formen der Gemeinschaft

Überlegt man, in welchen Formen sozialer Verbundenheit die oben genannten Merkmale auftauchen können, kann man so unterschiedliche soziale Verbindungen wie Nachbarschaften, Vereine und Familien aufzählen (vgl. Reese – Schäfer 2001, S. 96). Die Nachbarschaft, oder auch die Dorfgemeinschaft, zeichnet sich dabei besonders durch einen geteilten Lebensraum, also eine besondere räumliche Nähe aus. Bei Vereinen oder auch Parteien steht die ideelle Verbundenheit der Mitglieder im Vordergrund. Die Familie ist der Typ der Gemeinschaft, der auf einer natürlichen, gegebenen und in vielen Fällen traditionellen Verbindung beruht. Die räumliche Nähe, die ideelle Verbundenheit und die natürliche Verbindung stellen schon für Tönnies die wichtigste Unterscheidung zwischen den verschiedenen Formen von Gemeinschaften dar.

„In der Tat ist nur Blutnähe und Blutmischung, worin die Einheit, und folglich die Möglichkeit der Gemeinschaft menschlicher Willen auf unmittelbarste Weise sich darstellt: demnächst die räumliche Nähe und endlich – für Menschen – die geistige Nähe.“ (Tönnies 1988, S. 18)

Eine mit aktuelleren Begriffen umschriebene Unterscheidung gemeinschaftlicher Lebensformen entwickeln Metcalf und Blömer, indem sie zwischen „Primärgruppen“ und „Sekundärgruppen“ unterscheiden. Eine „Primärgruppe“ ähnelt grundsätzlich einer Familie. Sie hat eine gemeinsame Kasse, einen gemeinsamen Haushalt und trifft gemeinsame Entscheidungen. Metcalf und Blömer bezeichnet sie als eine „idealisierte Familie“. Eine „Sekundärgruppe“ lebt in getrennten Haushalten, kann auch individuelle Entscheidungen treffen, hat weniger emotionale Bindungen und ähnelt eher einer Nachbarschaft oder einem Verein. (vgl. Metcalf, Blömer 2001, S. 9) Die hier getroffene Bezeichnung „Primär– oder Sekundärgruppe“ verdeutlicht, dass Metcalf und Blömer eine qualitative Abstufung zwischen den verschiedenen Gemeinschaftsformen vornehmen. Um eine geordnete Übersicht über die verschiedenen Formen der Vergemeinschaftung zu erlangen, wird im Folgenden eine Rangfolge der unterschiedlichen Gemeinschaftsformen aufgestellt, die sich nach der folgenden Formel richtet:

Je mehr innerhalb einer Gemeinschaft miteinander geteilt wird, desto intensiver ist die vorliegende Form der Vergemeinschaftung.



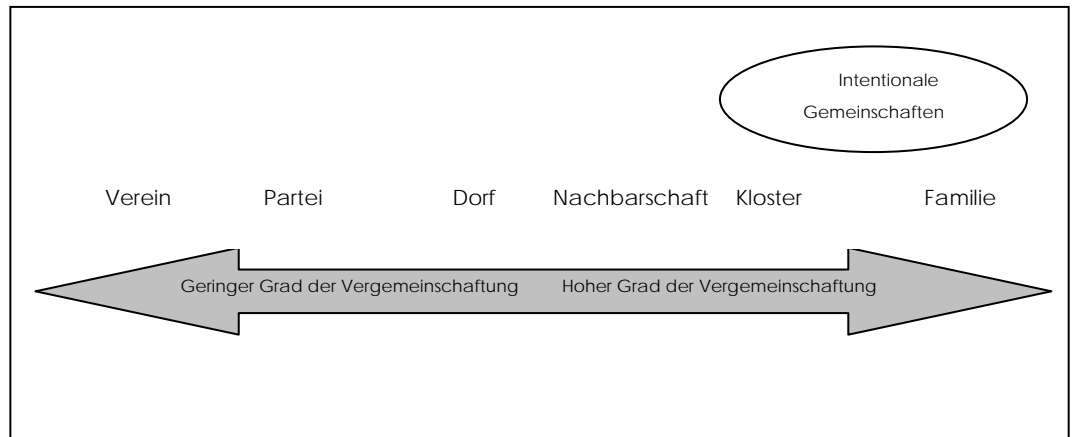


Abb. 1 Formen der Gemeinschaft

Anhand dieser Abstufung der unterschiedlichen Gemeinschaftsformen lässt sich verdeutlichen, in welchem Bereich der spezielle Gemeinschaftstyp, der für diese Arbeit zentral ist, die intentionale Gemeinschaft, verortet ist. Wie die Abbildung 1 zeigt, liegt die intentionale Gemeinschaft im rechten Abschnitt des dargestellten Strahls und gehört damit zu den intensiveren Formen der Vergemeinschaftung. Welche Merkmale eine intentionale Gemeinschaft genau auszeichnen, wird im nächsten Abschnitt dargestellt.

## 2.5 Intentionale Gemeinschaften

Wie aus der oben stehenden Grafik ersichtlich, gehört eine intentionale Gemeinschaft zu den Gemeinschaftsformen mit einem intensiven Austausch zwischen den Mitgliedern. In ihr teilen die Beteiligten also viel miteinander. Welche Merkmale eine intentionale Gemeinschaft neben den allgemeinen Gemeinschaftsmerkmalen, die im vorhergehenden Abschnitt schon beschrieben wurden, auszeichnet, wird an der Definition, die im Folgenden entwickelt wird, deutlich. Als eine Basis dient hierbei die Beschreibung einer Gemeinschaft, wie sie Grundmann vorschlägt.

„Gemeinschaften sind kleine soziale Einheiten, die sich als Gruppe von Individuen mit ähnlichen Interessen, Weltverständnis und einer geteilten sozialen Umwelt konstituieren. Zudem sind soziale Gemeinschaften durch die Intention ihrer Mitglieder gekennzeichnet, eine verlässliche Sozialbeziehung durch freiwillige Selbstbindung aufzubauen.“ (Grundmann, M. (o. J.): Gemeinschaftsforschung. Im Internet: <http://www.uni-muenster.de/Gemeinschaftsforschung/> (Stand: 27.05.2003))

Grundmann benennt zusätzlich zu den schon beschriebenen Merkmalen einer Gemeinschaft die Freiwilligkeit der sozialen Bindung, die von den Gemeinschaftsmitgliedern eingegangen wird, und weist darauf hin, dass es sich bei Gemeinschaften um „kleine soziale Einheiten“ handelt. Da es sich bei der

---

Größenbeschränkung um eine natürliche Gegebenheit handelt,<sup>8</sup> ist der Aspekt der „freiwilligen Selbstbindung“ an die Gemeinschaft für mich das wichtigere zusätzliche Merkmal dieser Beschreibung einer Gemeinschaft. Sie grenzt sich damit von traditionellen Gemeinschaften ab, deren Mitgliedschaft meistens auf vererbten Verpflichtungen beruht, und zieht eine Grenze zu familiären Gemeinschaften, in die man entweder auf Grund traditioneller Muster eintritt, oder in die man hineingeboren wird. Dieser Unterschied zu den bisherigen Beschreibungen der Gemeinschaft ist ein wichtiger Punkt der Definition einer intentionalen Gemeinschaft und wird noch deutlicher in der nachfolgenden Definition der „geplanten Gemeinschaft“ von Metcalf und Blömer beschrieben:

„Geplante Gemeinschaft bezieht sich auf den Umstand, dass eine Gruppe Menschen bewusst entschieden hat, einen alternativen Lebensstil zu kreieren. Sie entscheiden sich bewusst dafür, zusammenzuleben, und tun dies nicht nur, weil es sich aufgrund kultureller Faktoren so ergeben hat.“ (Metcalf, Blömer 2001, S. 8)

Geplante Gemeinschaften oder intentionale Gemeinschaften - diese Begriffe sollen hier synonym verwendet werden - entstehen nach dieser Definition aus einer bewussten Entscheidung und bilden somit eine Alternative zu den Gemeinschaften, die aus einem traditionellen Muster, wie z. B. dem Muster der Familie, entstehen. Außerdem beschreibt die Bezeichnung „geplante Gemeinschaft“, dass eine solche Gemeinschaft nicht ad hoc entstanden ist, sondern vor ihrer Gründung bewusst geplant worden ist.

Nimmt man die Definitionen von Grundmann und Metcalf, Blömer zusammen, so zeichnen sich intentionale Gemeinschaften durch eine intensive Beziehung zwischen ihren Mitgliedern aus, die sich freiwillig und planvoll für das Leben in einer Gemeinschaft entschieden haben. Für diese Arbeit gilt demnach die folgende Beschreibung einer intentionalen Gemeinschaft, die sich aus den Definitionen von Grundmann und Metcalf, Blömer zusammensetzt:

Intentionale Gemeinschaften sind kleine soziale Einheiten, die sich als Gruppe von Individuen mit ähnlichen Interessen, Weltverständnis und einer geteilten sozialen Umwelt konstituieren. Zudem sind intentionale Gemeinschaften durch die Intention ihrer Mitglieder gekennzeichnet, eine verlässliche Sozialbeziehung durch freiwillige

---

<sup>8</sup> Karl-Heinz Meyer beschreibt in seiner Arbeit zu kommunitären Gemeinschaften eine Obergrenze der Mitgliederzahl einer solchen Gemeinschaft auf der Grundlage der Valenz und der Leitfähigkeit von Menschen. Seiner Meinung nach kann eine Gemeinschaft nur mit bis zu 260 Mitgliedern noch als Gemeinschaft funktionieren. (vgl. Meyer, K. 1992, S. 48ff)

Selbstbindung aufzubauen. Die Mitglieder einer solchen Gemeinschaft entscheiden sich aufgrund einer bewussten Planung dafür, zusammenzuleben, und tun dies nicht nur, weil es sich aufgrund kultureller Faktoren so ergeben hat. Im Zuge des gemeinschaftlichen Lebens teilen sie eher mehr als weniger ideelle und materielle Gemeinsamkeiten.

## 2.6 Kurzer historischer Überblick

Intentionale Gemeinschaften, so wie sie hier beschrieben wurden, werden häufig im Zusammenhang der neuen sozialen Bewegungen gesehen, die besonders in den 1960er, 1970er und 1980er Jahren versuchten, neue soziale Strukturen zu entwickeln. Einige Stichworte, die die Spannbreite dieser Bewegung beschreiben, sind: „68er Bewegung“, „Hippies“, „Ökos“, „Friedensbewegung“ oder „Kommune 1“. Dass intentionale Gemeinschaften aber schon auf eine viel längere Geschichte zurückblicken können, wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass auch Klöster und ähnliche Religionsgemeinschaften in das Raster einer intentionalen Gemeinschaft passen können. So haben sich im Laufe der letzten zwei Jahrtausende immer wieder neue Gemeinschaften gebildet, und es gibt keine Anzeichen, dass dieser Trend gebrochen würde (vgl. Kozeny 2000, S. 17). Ganz allgemein kann man davon ausgehen, dass in Zeiten, in denen es noch keine zentrale staatliche Verwaltung gab oder in denen diese nur sehr schwachen Einfluss hatte, eine Gemeinschaft die typische Form menschlicher Verbundenheit gewesen ist, in der sich die Lebensgrundlage mehrerer Personen sichern ließ (vgl. Meyer, S. 23). Ein gutes Beispiel dafür sind die selbstverwalteten Dorfgemeinschaften und freien Städte des Mittelalters<sup>9</sup> oder die Klostersgemeinschaften derselben Epoche (vgl. Meyer K. 1992, S. 23f).

In der jüngeren Vergangenheit stellen die im Zuge der Industrialisierung entstehenden Genossenschaften einen wichtigen Typ historischer Gemeinschaften dar. In Deutschland entstanden im 19. Jahrhundert Genossenschaften als gemeinschaftliche Organisationen, die dem Einzelnen unter den schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen der damaligen Zeit eine Vertretung seiner Interessen erleichtern sollte. Mit der

---

<sup>9</sup> Der Begriff der „Allmende“, der seinen Ursprung in der gemeinsamen Bewirtschaftung der Felder einer Dorfgemeinschaft hat und noch heute öffentliche Güter beschreibt, die der Allgemeinheit kostenfrei zur Verfügung stehen, stammt aus dieser Epoche und verdeutlicht die gemeinschaftliche Selbstverwaltung dieser Dörfer.

Unterstützung einer Gruppe ließen sich über Konsum- oder Einkaufsgenossenschaften und Vorschussvereine die Schwierigkeiten einer selbstständigen Tätigkeit leichter bewältigen (Hammer 2003).

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt kann man davon sprechen, dass sich intentionale Gemeinschaften auf einem stabilen Wachstumskurs befinden; laut Laird Schaub<sup>10</sup> ist das Interesse an intentionalen Gemeinschaften und die Zahl der Neugründungen im Laufe der letzten 15 Jahre stark gestiegen (vgl. Schaub 2000, S.8). Wichtige Impulse geben dabei die Ideen des Ökodorfs (vgl. Kurzbein 1996, S. 62) und des Cohousings (vgl. Lindemann 2000, S. 45), nach deren Vorbild sich im Laufe der letzten Jahre besonders viele Gemeinschaften gerichtet haben.

Einen Überblick über die aktuelle Lage intentionaler Gemeinschaften in Deutschland und der Welt soll der folgende Abschnitt liefern.

## **2.7 Aktuelle Situation intentionaler Gemeinschaften**

Wie schon in der Einleitung beschrieben, schätzt man, dass es weltweit zwischen 5.000 und 25.000 intentionale Gemeinschaften gibt (vgl. Nolte 2001, S. 34). Jedoch ist die Informationslage über solche Gemeinschaftsprojekte abhängig von einer funktionierenden Vernetzung zwischen den Gemeinschaften und einer damit verbundenen gemeinsamen Präsentation nach außen oder von einer wissenschaftlichen Beobachtung der intentionalen Gemeinschaften. In vielen Ländern existieren solche Strukturen nicht und damit auch keine Informationen über intentionale Gemeinschaften in diesen Gebieten. Das muss aber nicht bedeuten, dass es in diesen Regionen keine Gemeinschaften gibt. Dies sollte bei der Lektüre der folgenden Darstellung beachtet werden.

### **2.7.1 Intentionale Gemeinschaften in Nordamerika**

Das FIC bietet über sein Communities Directory und seine Datenbank einen sehr guten Überblick über den aktuellen Bestand an intentionalen Gemeinschaften in Kanada und den USA. Das Communities Directory führt insgesamt 500 nordamerikanische Gemeinschaften auf. Das FIC hat aber Kontakt zu insgesamt 2.000 Projekten in Nordamerika. Aber auch diese Zahl dürfte nicht alle existierenden oder

---

<sup>10</sup> Executive Secretary, Fellowship for Intentional Community

---

geplanten Gemeinschaften in Nordamerika erfassen. Besonders stark wächst in dieser Region die Zahl der Ökodörfer und der Cohousing-Projekte (vgl. Nolte 2000, S. 35f).

### 2.7.2 Intentionale Gemeinschaften in Australien

Hier existieren zwischen 100 und 200 Gemeinschaften. Der Großteil dieser Gemeinschaften hat zwischen 10 und 30 Mitglieder, es existieren auch einige größere Gemeinschaften, wie z. B. Tumble Falls mit mehreren Hundert Bewohnern. Insgesamt gesehen, lässt sich auch hier eine positive Entwicklung erkennen, die besonders an der steigenden Popularität der Ökodörfer und dem wachsenden öffentlichen Interesse an dieser Lebensform festgemacht wird (vgl. Nolte 2001, S. 36).

### 2.7.3 Intentionale Gemeinschaften in Japan

Eine Angabe der Zahl der in Japan existierenden Gemeinschaften ist mir nicht bekannt. Auffällig ist aber, dass es hier einige sehr große Gemeinschaften gibt (z. B. Yamagishi-Kai), deren Mitgliederzahl in die Hunderte oder zum Teil auch in die Tausende geht. Seit in den 1990er Jahren religiös-fanatische Gemeinschaften Attentate auf U-Bahnstationen verübten, stehen alle japanischen Gemeinschaften unter einer kritischen gesellschaftlichen Beobachtung und haben zum Teil auch mit Repressionen zu kämpfen (vgl. Nijima 2001, S. 99ff).

### 2.7.4 Intentionale Gemeinschaften in Indien

Eines der größten internationalen sozial-ökologischen Gemeinschaftsprojekte, Auroville, befindet sich auf dem indischen Subkontinent. Insgesamt 800 Menschen aus 25 Nationen leben in dieser Gemeinschaft, die über internationales Renommee verfügt und auch von internationalen Organisationen wie z. B. der UNESCO gefördert wird. Neben diesem Projekt liegen mir noch Informationen über die christlich orientierte Gemeinschaft Christavashram im Süden Indiens vor. Welche Gemeinschaften neben diesen beiden noch in Indien existieren, lässt sich aufgrund der schlechten Informationslage nur schwer sagen (vgl. Nolte 2001, S. 37 und Chandy 2001, S. 122).

### 2.7.5 Intentionale Gemeinschaften in Israel

In Israel leben und arbeiten etwa 155.000 Menschen in Gemeinschaften, das sind rund zwei Prozent der Bevölkerung. Diese Gemeinschaften entstammen der politisch und religiös motivierten Kibbuzbewegung und können auf eine lange Tradition zurückblicken. Seit der Gründung des ersten Kibbuz im Jahr 1908 sind viele weitere dieser Gemeinschaften entstanden. Heute gibt es in Israel 267 Kibbuzim. Mit dieser reichen, dauerhaften und gut dokumentierten Gemeinschaftskultur sind Israel und die Kibbuzim ein wichtiges Vorbild für intentionale Gemeinschaften auf der ganzen Welt (vgl. Hagmaier 2001, S. 355).

### 2.7.6 Intentionale Gemeinschaften in Europa

Einen Überblick über intentionale Gemeinschaften in Europa bietet das "Verzeichnis für europäische Gemeinschaften und Ökodörfer - eurotopia". Hier werden insgesamt 333 Gemeinschaften in 23 europäischen Staaten aufgelistet. Da es sich bei dieser Zahl aber nur um die Gemeinschaften handelt, die um eine Aufnahme in das Verzeichnis gebeten haben, dürfte die tatsächliche Anzahl intentionaler Gemeinschaften in Europa weitaus höher sein. Einen Anhaltspunkt bietet die Zahl der Briefe, die für die Erstellung des Verzeichnisses an unterschiedliche Gemeinschaften verschickt wurden. Hier geben die Herausgeber des Verzeichnisses an, 1.517 Adressen angeschrieben zu haben (vgl. Hagmaier, Stengel, Würfel (Hrsg.) 2001, S. 6). Zu den bekanntesten Gemeinschaftsprojekten in Europa gehören sicherlich Christiania in Dänemark, die Camphill-Gemeinschaften in Großbritannien und anderen europäischen Ländern, The Findhorn Foundation in Schottland und die Federazione di Damanhur in Italien.<sup>11</sup>

### 2.7.7 Intentionale Gemeinschaften in Deutschland

Im „Verzeichnis europäischer Gemeinschaften und Ökodörfer – eurotopia“ sind 109 deutsche Gemeinschaften aufgeführt. Aber auch hier dürfte die tatsächliche Anzahl höher sein. Neben dem ÖSL und dem ZEGG gibt es noch eine Reihe weiterer großer und etablierter Gemeinschaften. Zu den bekanntesten gehören die Kommune

---

<sup>11</sup> Informationen zu diesen Gemeinschaften finden sich im Internet unter den folgenden Adressen: [www.christiania.org](http://www.christiania.org), [www.camphill.org.uk](http://www.camphill.org.uk), [www.findhorn.org](http://www.findhorn.org), [www.damanhur.org](http://www.damanhur.org).

---

Niederkaufungen (bei Kassel), der Lebensgarten (Steyerberg), der Stamm der Likatier (in Füssen), die Stiftung Synanon und die Ufa-Fabrik (beide Berlin).<sup>12</sup>

Dieser Überblick kann nur eine Idee davon vermitteln, wie sich Gemeinschaften international entwickeln. Was aber bei auffällt, ist die Konzentration der Gemeinschaftsprojekte auf die wohlhabenden Regionen der Erde. Zumindest auf der Grundlage dieser Informationen scheinen sich intentionale Gemeinschaften im Setting einer postindustriellen Gesellschaft besser zu entwickeln als vor dem Hintergrund einer nicht materiell gesättigten Gesellschaft.

### 2.7.8 Gemeinschaftsnetzwerke

Die meisten Informationen über die aktuelle Situation intentionaler Gemeinschaften werden über gemeinschaftsinterne Interessenverbände, in denen sich verschiedene Gemeinschaftsprojekte zusammengeschlossen haben, publiziert. Solche Netzwerke existieren in unterschiedlichsten Formen und sind ein wichtiges Element der Gemeinschaftsbewegung.

Die engste Vernetzung besteht zwischen Gemeinschaften, die sich auf eine gemeinsame Vision berufen, wie dies bei den Camphill-Gemeinschaften oder den Arche-Gemeinschaften nach Jean Vanier der Fall ist. Weltweit existiert eine Vielzahl dieser, Gemeinschaften deren Zusammengehörigkeit sich schon im gemeinsamen Namen ausdrückt.<sup>13</sup>

Andere Netzwerke sind meist heterogenerer Natur. Hier handelt es sich häufig um regionale Zusammenschlüsse verschiedener Gemeinschaften, wie z. B. das „come together“-Netzwerk deutscher Gemeinschaften oder den FIC in Nordamerika. Daneben existieren aber auch einige große internationale Netzwerke, in denen sich Gemeinschaften mit einem gemeinsamen inhaltlichen Schwerpunkt zusammengeschlossen haben. Ein prominentes Beispiel für ein solches Netzwerk ist das GEN (Global Ecovillage Network), das weltweit Gemeinschaften mit einem ökologischen Schwerpunkt verbindet.

---

<sup>12</sup> Kurze Informationen zu diesen Gemeinschaften finden sich im eurotopia Gemeinschaftsverzeichnis (Hagmaier, Stengel, Würfel (Hrsg.) 2001) auf den Seiten 113f (Niederkaufungen), 120f (Lebensgarten), 145f (Stamm der Likatier), 146 (Synanon) und 148 (Ufa-Fabrik).

<sup>13</sup> Beide Gemeinschaftsnetzwerke arbeiten und leben zusammen mit Behinderten, denen sie ein sinnvolles Umfeld bieten wollen (vgl. Hagmaier 2001, S. 328 und S. 335).

Die Aufgabe solcher Verbindungen liegt in erster Linie im Erfahrungsaustausch der Gemeinschaften und der gegenseitigen Unterstützung, eine große Rolle spielt aber auch die Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit der Netzwerke, die als Kontaktstellen in die Gesellschaft die Idee des gemeinsamen Lebens einem breiteren Publikum zugänglich machen. (vgl. auch Hagmaier 2001, S. 327 - 368)



### 3 Gesellschaftliche Bedeutung intentionaler Gemeinschaften

#### 3.1 Einleitung

Auf den ersten Blick scheint das Themenfeld der intentionalen Gemeinschaften nur für den Bruchteil der Bevölkerung<sup>14</sup> von Interesse zu sein, der in einer solchen Gemeinschaft lebt oder leben will. Dass intentionale Gemeinschaften auch darüber hinaus eine gesellschaftliche Bedeutung haben, wird im folgenden Kapitel dargestellt. Dabei werden die folgenden Aspekte beleuchtet, die für die gesellschaftliche Bedeutung von Gemeinschaften eine entscheidende Rolle spielen.

##### 3.1.1 Modernisierung und Individualisierung

Im Allgemeinen wird die gesellschaftliche Entwicklung der letzten hundert Jahre als Modernisierung beschrieben. Im Zuge dieses Prozesses kommt es zu einer zunehmenden Individualisierung. Das Individuum ist immer weniger von der Einbindung in eine Gemeinschaft abhängig und kann sein Leben freier gestalten. Dass der Prozess der Individualisierung auch negative Folgen für den Einzelnen hat, ist ein wichtiger Aspekt für die Bedeutung von Gemeinschaften (vgl. Beck 1986 und van der Loo, van Reijen 1992 S. 28ff).

##### 3.1.2 Kommunitarismus

Dass unsere modernen westlichen Gesellschaften mehr Gemeinschaft benötigen ist die Überzeugung der Kommunitarier.<sup>15</sup> Ihre Untersuchung der Probleme individualisierter Gesellschaften zeigt die praktische Bedeutung von Gemeinschaften im gesellschaftlichen Zusammenleben und macht klar, wie Gemeinschaften gestaltet sein sollen, damit sie einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben können. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Forschung können intentionale Gemeinschaften als

---

<sup>14</sup> Laut eurotopia (Hagemaijer, Stengel, Würfel (Hrsg.) 2001) existieren in Deutschland 109 Gemeinschaften, die zwischen 2 und 254 Mitglieder haben.

<sup>15</sup> „[Der] Kommunitarismus ist eine Bewegung für eine bessere moralische, soziale und politische Umwelt. Kommunitarier wollen Einstellungen verändern und soziale Bande erneuern, wollen das öffentliche Leben reformieren.“ (Etzioni 1995, S. 277)

---

soziale Experimente gesehen werden, die wichtige Informationen über die praktische Umsetzung kommunitaristischer Ideen liefern.

### 3.1.3 Intentionale Gemeinschaften als gesellschaftspolitischer Indikator

Historisch gesehen waren Gemeinschaften immer eine Reaktion auf die aktuelle Gesellschaftslage. Typischerweise sind sie der Versuch, Missstände im kleinen Rahmen zu beheben und eine Alternative zu gängigen Lebensstilen zu bieten. Durch diesen Mechanismus der Gemeinschaftsbildung können Gemeinschaften und besonders ihre Ziele im Umkehrschluss ein guter Indikator für Problemlagen in einer Gesellschaft sein.

## 3.2 Modernisierung und Individualisierung

Unter Modernisierung versteht man einen vielschichtigen Prozess der gesellschaftlichen Veränderung. Dieser Prozess beinhaltet die Bildung einer zentralen Staatsgewalt, die zunehmende Konzentration von Kapital, eine stetig zunehmende Arbeitsteilung und steigende Mobilität und führt zu einer Freisetzung des Individuums (vgl. Beck 1986, S. 206). Diese Freisetzung oder auch Individualisierung äußert sich in einer „Herauslösung aus historisch vorgegebenen Sozialformen und -bindungen im Sinne traditionaler Herrschafts- und Versorgungszusammenhänge.“ (Beck 1986, 206) Der Einzelne ist jetzt nicht mehr nur in wenige, räumlich konzentrierte soziale Einheiten eingebunden (z. B. Familien), sondern ist mit vielen, oft weit verstreuten sozialen Einheiten vernetzt (vgl. van der Loo, van Reijen 1992, S. 32). Zusammengenommen ergibt sich aus der Auflösung traditionaler Strukturen und der zunehmenden Mobilität, dass die Bedeutung persönlicher gemeinschaftlicher Beziehungen abnimmt und durch gesellschaftliche Beziehungen ersetzt wird. Dieser Prozess spiegelt sich auch in der Beteiligung des Einzelnen an der politischen Gestaltung seines Umfelds und in der Teilnahme an der öffentlichen Meinungsbildung wider. Robert D. Putnam hat dies in seiner Studie über den Zusammenbruch der amerikanischen Gemeinschaft („Bowling alone“, Putnam 2000) eindrucksvoll belegen können. So ist sowohl die Wahlbeteiligung als auch das Interesse an Politik seit den 1950 Jahren stetig gesunken.<sup>16</sup> Auch der Zusammenschluss in Vereinen unterliegt dem gleichen Trend. Das persönliche Engagement in einer solchen Instanz der

---

<sup>16</sup> “So voting in America is down by about a quarter, and interest in public affairs by about one-fifth, over the last two or three decades.” (Putnam 2000, S. 37)

---

Interessenvertretung und Gestaltung des persönlichen und gesellschaftlichen Umfelds wird von den Meisten gemieden (vgl. Putnam 2000, S. 63). Damit hat sich das Individuum in vielen Bereichen verselbstständigt und aus den klassischen Instanzen der sozialen Einbindung gelöst.

„Das ungebundene Selbst der liberalen Theorie scheint Wirklichkeit geworden zu sein.“ (Reese-Schäfer 2001, S. 24)

Damit es dem Individuum möglich ist, zu einem ungebundenen Selbst zu werden, sind zumindest zwei Voraussetzungen notwendig. Das Individuum muss über genügend Kapital und Bildung verfügen, um sich aus den Zwängen des Notwendigen zu befreien und über eine gewisse Planungssicherheit zu verfügen. In der BRD ist dies den meisten Menschen im Laufe der letzten 50 Jahre möglich geworden.<sup>17</sup> Zusätzlich zu diesen individuellen Bedingungen sind auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen notwendig. Nur Gesellschaften, die über ein entwickeltes Sozialsystem verfügen, ermöglichen die völlige Loslösung aus traditionellen Strukturen und eine hohe Mobilität (vgl. Beck 1986, S.133). Das Individuum überträgt also Funktionen der Herrschaft und der Versorgung von traditionellen gemeinschaftlichen auf moderne gesellschaftliche Institutionen. Die Alterssicherung, die Versorgung im Krankheitsfall und die Entscheidungen über die Gestaltung des lokalen Umfelds<sup>18</sup> werden jetzt von staatlichen Einrichtungen übernommen. Gleichzeitig mit der Befreiung aus alten Zusammenhängen geht also eine Einbindung in neue Zusammenhänge einher (vgl. Beck 1986, S. 206 u. 211). Hinter der eben noch postulierten Ungebundenheit des Individuums verbirgt sich eine neue Form der gesellschaftlichen Abhängigkeit. Problematisch wird diese, da die vielfältigen abstrakten und anonymen Abhängigkeiten beim Einzelnen ein Gefühl der Machtlosigkeit hinterlassen (vgl. van der Loo, van Reijen 1992, S. 38). Es ist nun nicht mehr möglich, direkten Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen, die für die persönliche Lebensplanung von Bedeutung sind.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Beck beschreibt diesen Prozess in der Risikogesellschaft ausführlich unter dem Stichwort des „Fahrstuhleffekts“ (vgl. Beck 1986, S. 122).

<sup>18</sup> Dies schließt sowohl das materielle Umfeld, z. B. die Planung der Verkehrswege, als auch das soziale Umfeld, z. B. die Betreuung Jugendlicher durch Sozialarbeiter, ein.

<sup>19</sup> Ein Beispiel in diesem Zusammenhang ist die staatliche Rentenversicherung. Einerseits bietet sie eine wichtige Absicherung, andererseits beeinflusst sie unser Leben, ohne dass der Einzelne die Möglichkeit hat, gestaltend einzugreifen.

„Die Bürger verlieren die Kontrolle über die wichtigsten Faktoren, die ihr Leben bestimmen. Das moralische Gewebe der Gemeinschaften, die die Bürger von der Familie über die Nachbarschaft bis hin zur politischen Selbstorganisation umgeben haben, ist in Auflösung begriffen.“ (Reese-Schäfer 2001, S. 15)

Auch wenn man den Prozess der Individualisierung nicht so drastisch beurteilen muss, wie Reese-Schäfer dies in dem voranstehenden Zitat tut, so kann man doch feststellen, dass es zu einer Entmachtung des Einzelnen kommt (vgl. Reese-Schäfer, S. 24). Dass dieser Umstand Probleme aufwirft, wird in dem schon beschriebenen Gefühl der Machtlosigkeit und dem damit verbundenen Phänomen der Politikverdrossenheit deutlich. Aber auch aktuelle Bewegungen auf dem Gebiet der NGOs, die sich unter dem Stichwort Globalisierungskritik zusammenfassen lassen, verdeutlichen die Unzufriedenheit mit den geringen Beteiligungsmöglichkeiten des Einzelnen in modernen Gesellschaften. Etzioni beschreibt diese Problemlage zusammenfassend als die „fehlende Responsivität moderner Gesellschaften“ (Etzioni 1975, S. 625).

Angesichts dieser fehlende Responsivität können Gemeinschaften und insbesondere intentionale Gemeinschaften neue Bedeutung gewinnen. In ihnen übernehmen die Gemeinschaftsmitglieder wieder mehr Verantwortung bei der Gestaltung ihrer Lebenswelt, indem sie ihre eigenen „Dörfer“ planen, eigene Schulen eröffnen und soziale Netze auf der Grundlage persönlicher Beziehungen aufbauen (vgl. Abschnitt 6.2, 6.3). Eine stärkere Förderung gemeinschaftlicher Strukturen innerhalb der Gesellschaft könnte die Entscheidungsgewalt auf niedrige Ebenen der Gesellschaft verlagern und so der Gesellschaft mehr Responsivität verleihen (vgl. Abschnitt 3.3). Intentionale Gemeinschaften können in diesem Zusammenhang als Prototyp neuer gemeinschaftlicher Strukturen gesehen werden und bergen vielleicht wichtige Erkenntnisse für die Möglichkeiten der gesellschaftlichen Entwicklung durch eine Intensivierung gemeinschaftlicher Strukturen.

### **3.3 Kommunitarismus, ein Appell für mehr Gemeinschaft**

Vergleichbar mit der eben angesprochenen Idee der Förderung gemeinschaftlicher Strukturen ist der Versuch einer Belebung der vorhandenen gesellschaftlichen Institutionen durch eine starke Dosis Partizipation und Bürgersinn. Als Gegenreaktion auf die Entmachtung, die der Individualisierung innewohnt, soll der Einzelne wieder direkter an den für ihn bedeutsamen politischen Entscheidungen partizipieren. Ähnlich wie in der Industrie der einzelne Fließbandarbeiter im Zuge der Umgestaltung der

---

Produktionsprozesse wieder mehr Verantwortung übertragen bekommt, soll der Bürger nicht mehr nur alle vier Jahre seine Stimme auf einem vorgefertigten Wahlformular abgeben, sondern permanent in die gesellschaftlichen „Produktionsprozesse“ eingreifen können. Hier wird also auf ein Empowerment der Bürger hingewirkt (vgl. Reese-Schäfer 2001, S. 33 und Etzioni 1995, S. 167). Mehr Beteiligung und damit auch mehr Verantwortung sollten eine breite politisch-kulturelle Grundlage entstehen lassen, die als gesellschaftliches Fundament die Entwicklung der Gesellschaft stabilisieren kann. (vgl. Reese-Schäfer 2001, S. 106) In den letzten 20 Jahren hat sich mit dem Kommunitarismus eine wissenschaftliche Strömung entwickelt, die für die Verwirklichung dieser Ziele eintritt.

„[Der] Kommunitarismus ist eine Bewegung für eine bessere moralische, soziale und politische Umwelt. Kommunitarier wollen Einstellungen verändern und soziale Bande erneuern, wollen das öffentliche Leben reformieren.“ (Etzioni 1995, S. 277)

Im Zusammenhang dieser Arbeit wird die praktisch-politische Strömung des Kommunitarismus angesprochen, die sich ausgehend von der Beobachtung der Gesellschaft und der Feststellung, dass es zu einer Erosion menschlicher Gemeinschaften gekommen ist, für eine Wiederbelebung dieser Strukturen einsetzt. Zielvorstellung der Bewegung ist eine Gesellschaft, die sich zwischen den Extrempunkten „gruppenbezogener Partikularismus“ und „anonyme Universalität“ (vgl. Reese-Schäfer 2001a, S. 53) verorten lässt. Die von den Kommunitariern angestrebte Gesellschaft soll sowohl gemeinschaftliche Strukturen aufweisen, die den Einzelnen in ein persönliches Netzwerk einbinden, als auch gesellschaftliche Aspekte beinhalten, die dem Einzelnen ein möglichst großes Maß an Individualität ermöglichen und ihn so nicht von einer einzelnen Gemeinschaft abhängig machen. Eine solche Gesellschaft fordert von ihren Bürgern ein großes Maß der Beteiligung, die über die einfache finanzielle Beteiligung in Form von Steuern hinausgeht. Dabei kann es sich um die aktive Beteiligung an der politischen Willensbildung oder die Übernahme von Aufgaben im regionalen Umfeld handeln.<sup>20</sup> Resultat dieser Beteiligung ist die schon angesprochene größere Responsivität der Gesellschaft und die Verfügbarkeit von Dienstleistungen, die in dieser Form durch staatliche Institutionen nicht angeboten werden können (vgl. Etzioni 1997, S. 73).

---

<sup>20</sup> z. B. Nachbarschaftshilfe, Stadtplanung nach Wünschen der Bürger, gemeinschaftliche Kinderbetreuung und Altenpflege, Ehrenämter und Engagement in Vereinen

---

Die Basis einer solchen Gesellschaft sind gemeinschaftliche Strukturen. Ein Netzwerk unterschiedlicher Gemeinschaften bildet den Staat, der nach dem Prinzip einer Gemeinschaft der Gemeinschaften funktioniert. Grundlage bei der Entwicklung einer solchen Gesellschaftsstruktur ist demnach die Förderung der Entwicklung kleiner, regionaler Gruppen und Gemeinschaften als gesellschaftliche Grundbausteine (vgl. Reese-Schäfer 2001a, S. 53). An dieser Stelle wird die Bedeutung der intentionalen Gemeinschaften für die Idee des Kommunitarismus deutlich. Sie können Grundbausteine einer kommunitaristischen Gesellschaft sein, wenn sie sich nicht von ihrer Umwelt abschließen, sondern aktive Kontakte zu den sie umgebenden sozialen Systemen pflegen (vgl. Abschnitt 3.4). Intentionale Gemeinschaften bilden eine soziale Formation, die auf freiwilliger Basis viele Bereiche des Alltags miteinander teilt und diesen auch in eigener Regie gestaltet (vgl. Kapitel Definition Gemeinschaften). Eine intentionale Gemeinschaft ist also ein sozialer Prototyp, der die Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Verwirklichung kommunitaristischer Ideen verdeutlicht. Durch eine wissenschaftliche Untersuchung solcher Prototypen können die praktisch-politischen Konsequenzen des kommunitaristischen Ansatzes antizipiert werden. Auf der Grundlage dieser Erfahrungen lassen sich dann Korrekturen zu den bisherigen kommunitaristischen Ideen entwickeln. Die Forderung an eine solche Vorgehensweise wird in letzter Zeit von einigen Kommunitariern erhoben, die die Idee des Kommunitarismus aus den theoretischen Diskursen auf eine praktische Ebene verschieben wollen (vgl. Reese-Schäfer 2001, S. 14).

### **3.4 Die Einbindung der Gemeinschaft in die Gesellschaft**

Neben seiner Bedeutung als wissenschaftliche Interessenvertretung des Gemeinschaftsgedankens hat der Kommunitarismus aber auch eine weitere wichtige Funktion für die Untersuchung von Gemeinschaften, da er, wie schon angedeutet, eine Einbindung der Gemeinschaft in einen gesellschaftlichen Zusammenhang fordert und die Abkapselung einer Gemeinschaft von ihrer Umwelt ablehnt. Mit dieser Forderung wird ein Kriterium zur Wertung von Gemeinschaftsprojekten angegeben, denn längst nicht jede Gemeinschaft kann nur aus dem Grund, dass sie die Merkmale einer Gemeinschaft trägt, auch als Grundbaustein einer kommunitaristischen Gesellschaft dienen.

Ob eine Gemeinschaft in die Konzeption des Kommunitarismus passt oder nicht, definiert sich also in erster Linie über die Beziehung der Gemeinschaft zu ihrer sozialen

Umwelt. Der Kommunitarismus sieht die gesellschaftliche Idealsituation in einem Gleichgewicht, das das Individuum sowohl in enge gemeinschaftliche Strukturen als auch in einen weiteren gesellschaftlichen Zusammenhang einbindet. Diese Balance soll sich auch in den erwünschten Gemeinschaften widerspiegeln. Gerade eine Überbetonung der gemeinschaftlichen Seite, wie man sie z. B. bei Sekten vermutet, verhindert die Einbindung in einen gesellschaftlichen Zusammenhang und kann zu einer zwanghaften Einbindung des einzelnen Mitglieds führen, das nur noch auf die Gemeinschaft fixiert ist und somit auch von dieser abhängig wird (vgl. Reese-Schäfer 2001a, S. 21). Der Einzelne sollte aber gerade nicht in der Gemeinschaft untergehen und alle Individualität verlieren, sondern seine Individualität auch in der Gemeinschaft mit anderen bewahren können (vgl. Etzioni 1997, S. 54).

„Als Kriterium für ‚gute Gemeinschaften‘ kann deshalb gelten, dass diese in ein größeres und pluralistisches Gewebe von ‚communities‘ eingebunden sind. Vor allem Mehrfachmitgliedschaften stellen einem hervorragenden Schutz gegen exzessiven sozialen Druck durch eine einzelne Gemeinschaft dar. Gute Gemeinschaften müssen in eine Gesellschaft eingebettet sein und Verfassungen respektieren, in denen Minderheiten und Individualrechte eine Vorrangstellung genießen.“ (Reese-Schäfer 2001a, S. 73)

Zusätzlich zur Einbindung der Gemeinschaft in die Gesellschaft spielt also auch die Einbindung des Individuums in die Gemeinschaft eine wichtige Rolle für die Beurteilung einer Gemeinschaft aus der Sicht des Kommunitarismus. Die Integration des Einzelnen in die Gemeinschaft sollte auf identitiven Faktoren beruhen, d. h. durch gemeinsame Wertvorstellungen ausgelöst werden. Über eine Integration, die auf Zwang oder nur auf ökonomischem Druck beruht, können die gewünschten Gemeinschaften nicht entstehen (vgl. Reese-Schäfer 2001, S. 115).

Das Gesamtbild der Gesellschaft ist demnach das der „Gemeinschaft in der Gemeinschaft“ (Reese-Schäfer 2001, S. 123). Verschiedene Gemeinschaften sollten sich wie ein Mosaik zu einer großen, die Gesellschaft umfassenden Gemeinschaft verbinden, um so eine Koexistenz unterschiedlicher Wertvorstellungen zu ermöglichen, in der der Einzelne sich ohne Zwang den Gemeinschaften anschließen kann, die seinen Überzeugungen entsprechen (vgl. Reese-Schäfer 2001, S. 115).

Diese Bedingungen, die hier für eine „gute Gemeinschaft“ angeführt werden - der Kontakt der Gemeinschaft zur sozialen Umwelt, die Einbindung der Mitglieder in mehrere gemeinschaftliche Zusammenhänge und die Integration der Mitglieder auf der Grundlage identitiver Faktoren - sollen im Anschluss an die Beschreibungen der beiden untersuchten Gemeinschaften als Folie für die Beurteilung dieser Gemeinschaften

dienen. Passen ÖSL und ZEGG in die Konzeption des Kommunitarismus, und haben sie die Möglichkeit, an gesellschaftlichen Gestaltungsprozessen zu partizipieren (vgl. Reese-Schäfer 2001, S. 143)? Das sind die Fragen, die in diesem Zusammenhang beantwortet werden sollen (vgl. Abschnitt 6.2.7 und 6.3.7).

### **3.5 Intentionale Gemeinschaften als gesellschaftspolitischer Indikator**

Wer sich mit den gesellschaftlichen Gegebenheiten konform fühlt, hat keinen Grund, sich außerhalb der existierenden Gesellschaftsstrukturen ein alternatives soziales System aufzubauen. Auch wer sich im Großen und Ganzen mit den gegebenen Umständen arrangieren kann, wird wohl den Aufwand scheuen, sich an den Aufbau einer intentionalen Gemeinschaft zu machen. Überlegt man sich, welche Hindernisse, Entbehrungen und Konflikte im Prozess der Bildung einer intentionalen Gemeinschaft auftauchen, wird schnell klar, dass solche Gemeinschaften oft aus einer tiefen Unzufriedenheit mit dem Gegebenen entstehen (vgl. Abschnitt 6.2.1.1, 6.3.1.1). Der Wille, in einem bestimmten Bereich Veränderungen zu initiieren, ist häufig die zentrale Vision oder das grundlegende Ziel einer intentionalen Gemeinschaft. So fordert das ZEGG eine humanere Welt, in der unser Lebensstil nicht mehr auf der Ausbeutung anderer Teile der Welt beruht (vgl. ZEGG 2003, S. 3f). Das ÖSL möchte ein Modell für ein verantwortlicheres und zufriedeneres Leben mit der Natur sein (vgl. ÖSL 2003, S. 3). Die Kommune Niederkaufungen sieht ihr Ziel darin, die Hierarchien und das Besitzdenken der Gesellschaft in Frage zu stellen und Alternativen zu den überkommenen Strukturen zu entwickeln (vgl. Kommune Niederkaufungen 2002).

Intentionale Gemeinschaften und besonders ihre zentralen Visionen, die man auch als Motivation für die Gemeinschaftsgründung sehen kann, können auf der eben beschriebenen Grundlage als Indikator für gesellschaftliche Problemlagen und alternative Gestaltungsvorschläge gesehen werden. Das Besondere an der Idee der Gemeinschaft als Indikator ist die Tatsache, dass hier nicht auf eine besonders häufig wahrgenommene, sondern auf eine besonders intensiv wahrgenommene Problemlage verwiesen wird. Die intentionale Gemeinschaft kann also zur Exploration gesellschaftlicher Problemlagen genutzt werden, die zumindest bei Teilen der Bevölkerung sehr intensiv wahrgenommen werden. Gleichzeitig finden sich bei Gemeinschaften zusammen mit der Problemlage auch Lösungsvorschläge. Der Indikator Gemeinschaft bietet also drei interessante Aspekte: Er kann der Exploration gesellschaftlicher Problemlagen dienen. Er verweist auf Probleme, die nicht unbedingt



mit einer besonderen Häufigkeit wahrgenommen werden, die aber mit einer besonderen Intensität wahrgenommen werden. Und er zeigt gleichzeitig mit der Problemlage auch einen Lösungsvorschlag auf.

Die wissenschaftliche Untersuchung intentionaler Gemeinschaften kann also für die kritische Gesellschaftsanalyse von großer Bedeutung sein, da sie in besonderer Weise auf Problemlagen der Gesellschaft aufmerksam macht. In diesem Zusammenhang ist die Erfassung der Ziele von Gemeinschaften über eine systematische Beschreibung von besonderer Bedeutung.

### **3.6 Zusammenfassung**

Das wissenschaftliche Interesse an intentionalen Gemeinschaften lässt sich also mit zwei Funktionen, die diese Gemeinschaften für einen übergreifenden gesellschaftlichen Zusammenhang haben, begründen.

Die erste Funktion lässt sich aus der alternativen Lebensgestaltung innerhalb intentionaler Gemeinschaften ableiten. Wie im Abschnitt 3.2 dargestellt, verlieren Mitglieder moderner Gesellschaften immer mehr den direkten Einfluss auf gesellschaftliche Instanzen, die weite Bereiche der individuellen Lebensführung beeinflussen. Intentionale Gemeinschaften versuchen, diesem Trend entgegenzuwirken und im gesellschaftlichen Gefüge alternative Strukturen zu etablieren, die es dem Individuum wieder möglich machen, mehr Einfluss auf entscheidende Faktoren der eigenen Umwelt zu nehmen. In diesem Zusammenhang können intentionale Gemeinschaften als Experimentierfeld Informationen über Möglichkeiten und Potenziale gemeinschaftlicher Strukturen in modernen Gesellschaften liefern. Eine spezielle Bedeutung haben intentionale Gemeinschaften für den gesellschaftspolitischen Ansatz der Kommunitarier. Da diese schon theoretische Konzepte für eine aktivere Einbindung des Individuums in die Gesellschaft erstellt haben, können intentionale Gemeinschaften für den Kommunitarismus die Funktion eines Prototyps übernehmen. An ihnen kann die Realisierbarkeit kommunitaristischer Ideen überprüft werden, und auf der Grundlage ihrer Erfahrung können Modifikationen an gesellschaftspolitisch relevanten Aspekten des Kommunitarismus vorgenommen werden.

Die zweite Funktion bezieht sich auf die Erfassung gesellschaftlicher Problemlagen. Hier sind Gemeinschaften ein besonderer Indikator, der Unzufriedenheiten mit der existierenden Gesellschaft aufzeigt, die sich nicht durch eine hohe quantitative Verteilung in der Bevölkerung auszeichnen, sondern solche, die mit einer besonderen

Intensität wahrgenommen werden, unabhängig von der quantitativen Ausprägung des Problembewusstseins.

## 4 Untersuchungsmethode

Der Gegenstand dieser Arbeit, die intentionale Gemeinschaft, ist, wie in der Einleitung beschrieben, sehr wenig wissenschaftlich untersucht worden. Es existiert zwar eine Vielzahl schriftlicher Beiträge, die sich mit dem Leben in Gemeinschaften beschäftigen. Diese sind aber häufig von Gemeinschaftsmitgliedern selbst verfasst und in ihrer Betrachtung des Themenfeldes zu ungenau und unterschiedlich, als dass man sie als Grundlage für eine systematische Untersuchung intentionaler Gemeinschaften nutzen könnte.

Um eine systematische Beschreibung zu ermöglichen, müssen die vorhandenen Quellen mit eigenen Untersuchungen ergänzt werden. Wie diese Untersuchung und die Analyse der gewonnenen Daten angelegt ist, wird in den folgenden Abschnitten beschrieben.

### 4.1 Charakter der Untersuchung

Das zentrale Ziel dieser Arbeit ist, wie schon in der Einleitung beschrieben, die systematische Beschreibung zweier intentionaler Gemeinschaften. Für die Untersuchungen bedeutet dies, dass sie Methoden verwenden muss, die diesem deskriptiven Charakter angemessen sind. Durch das Fehlen brauchbarer theoretischer Ansätze und Erkenntnisse im Themenfeld Gemeinschaft (vgl. Abschnitt 1.2) ergibt sich eine zweite Forderung an die Methoden der Untersuchung: sie müssen explorativ sein.

Allerdings lassen sich auf das Themenfeld der intentionalen Gemeinschaft Überlegungen der Organisationstheorie übertragen, da die intentionale Gemeinschaft als eine besondere Form einer Organisation im institutionellen Sinn gesehen werden kann. (vgl. Abschnitt 5.1). Auf der Grundlage der Organisationstheorie lässt sich die Untersuchung im Vorfeld strukturieren, so dass es zu einer Fokussierung auf sechs Schwerpunkte kommt: Ziele, Kultur, Organisationsstruktur, Mitglieder, Umwelt und Entwicklung einer intentionalen Gemeinschaft (vgl. Abschnitt 5.2-5.7).

Letztendlich muss bei den Untersuchungen noch darauf geachtet werden, dass sie zu vergleichbaren Ergebnissen führen. Dies ist bei der Auswahl der Gemeinschaften und der verwendeten Quellen<sup>21</sup> besonders zu beachten.

#### **4.2 Ablauf des Forschungsprozesses**

Um alle Schritte dieser Untersuchung und damit auch meinen Zugang zum Themengebiet der intentionalen Gemeinschaft zu verdeutlichen, ist im Folgenden ein grafisches Ablaufschema des Forschungsprozesses abgebildet. Es beinhaltet neben den einzelnen Schritten der Untersuchung und der Verarbeitung der Untersuchungsergebnisse auch die Sondierungsprozesse, die im Laufe der Themenfindung für diese Arbeit stattfanden. Besonders wichtig waren dabei die ersten Feldstudien, die mich im Sommer 2002 zum ersten Mal in persönlichen Kontakt mit intentionalen Gemeinschaften und natürlich mit den Menschen, die in diesen Gemeinschaften leben, brachten. Erst auf der Grundlage dieser Kontakte war es möglich, ein angemessenes Verständnis für den Untersuchungsgegenstand zu entwickeln und die theoretische Betrachtung auf die in dieser Arbeit dargestellten Dimensionen zu fokussieren. Dieser persönliche Kontakt war umso wichtiger, da die schriftlichen Informationen zum Themengebiet der intentionalen Gemeinschaft nur ein sehr brüchiges Bild liefern konnten.

---

<sup>21</sup> Dazu gehören alle Quellen der Untersuchung, Texte genauso wie die im Rahmen der Untersuchung befragten Personen.

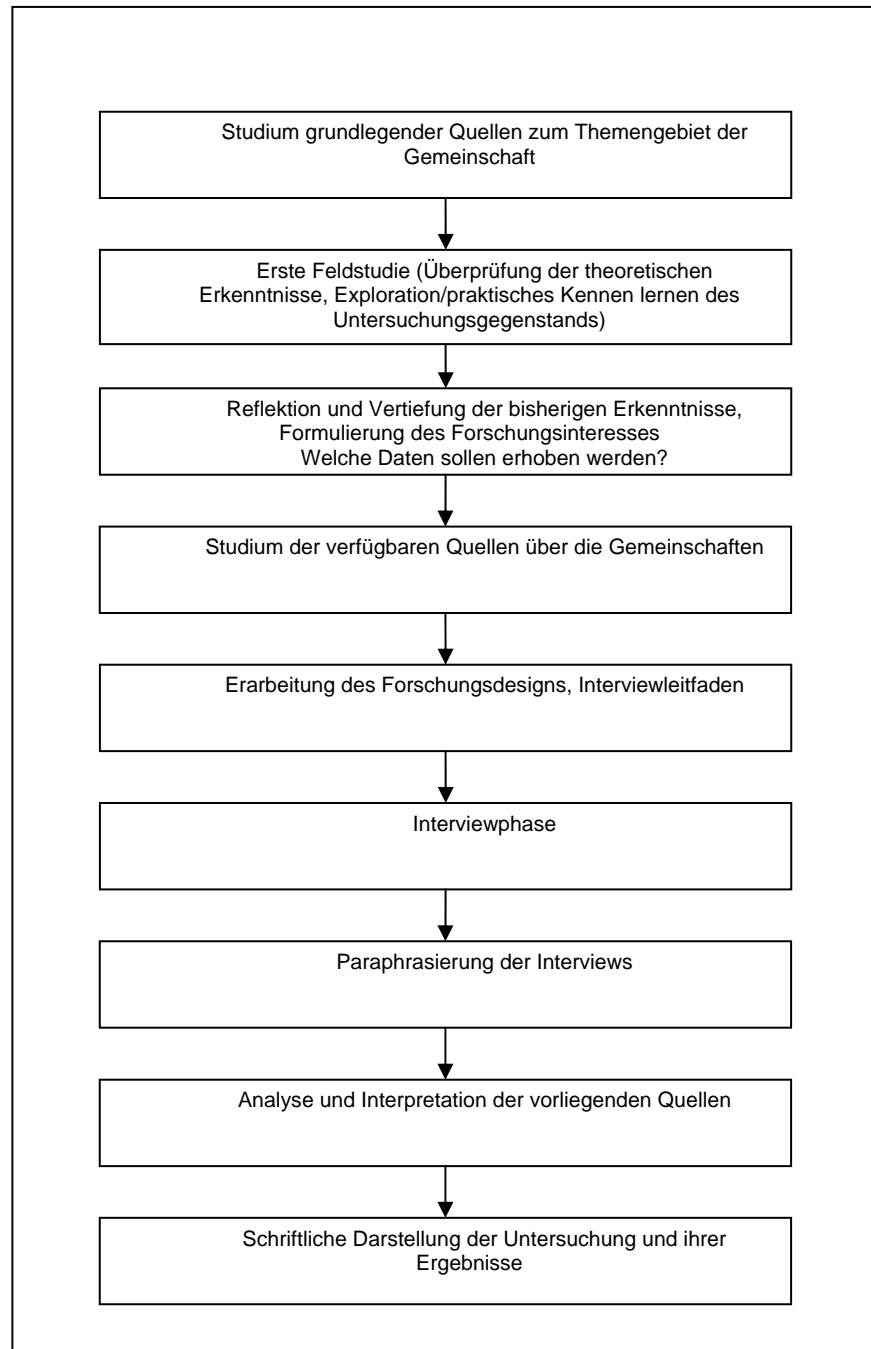


Abb. 2 Ablaufschema des Forschungsprozesses

### 4.3 Schwerpunkte der Untersuchung

Eine intentionale Gemeinschaft beinhaltet eine Fülle interessanter und untersuchenswerter Aspekte, die auch beim Versuch einer systematischen Beschreibung von Bedeutung sind. Um mich in diesem Dickicht nicht zu verlieren, habe ich mein Interesse auf sechs Punkte fokussiert, die eine sinnvolle Beschreibung einer intentionalen Gemeinschaft innerhalb eines realistischen Rahmens ermöglichen. Diese

---

sechs Blickpunkte sind die Ziele der Gemeinschaft, die Kultur der Gemeinschaft, die Organisationsstruktur der Gemeinschaft, die Mitglieder der Gemeinschaft, die Umwelt der Gemeinschaft und die Entwicklung der Gemeinschaft. Eine genaue Begründung, weshalb diese Dimensionen zur systematischen Beschreibung einer intentionalen Gemeinschaft ausgewählt wurden, folgt in Abschnitt 5.

Neben diesen auf die Organisation bezogenen Daten müssen natürlich auch Daten, die die Quellen der Untersuchung beschreiben - in diesem Fall also die Personen, die an meiner Befragung teilgenommen haben - erhoben werden. Da ich für meine Untersuchung nur wenige Interviews geführt habe, sind die demographischen Angaben zu den Untersuchten nicht von Interesse, da aus ihnen keine repräsentativen Erkenntnisse gezogen werden können. Die organisationsspezifischen Daten zu den befragten Personen sind dagegen von besonderer Bedeutung. Anhand von Aussagen zur offiziellen Position in der Gemeinschaft, zu Aufgaben in der Gemeinschaft und der Dauer der Zugehörigkeit zur Gemeinschaft kann verdeutlicht werden, dass die Befragten in den verschiedenen Gemeinschaften in vergleichbaren Positionen tätig sind und die Ergebnisse der Untersuchungen somit dem Anspruch der Vergleichbarkeit Rechnung tragen.

#### **4.4 Auswahl der Gemeinschaften**

Die Anzahl der intentionalen Gemeinschaften liegt allein in Deutschland bei rund 109 Gruppen (vgl. Abschnitt 2.7.7). Eine Untersuchung aller Gemeinschaften lässt sich angesichts dieser Größenordnung und des Zeithorizonts, der im Rahmen dieser Magisterarbeit zur Verfügung steht, nicht sinnvoll realisieren. Für die Durchführung dieser Untersuchung ist es also notwendig, eine Auswahl der zu untersuchenden Gemeinschaften zu treffen.

Aus dem explorativen Charakter der Untersuchung lässt sich die Methode, die bei der Auswahl der Gemeinschaften verwendet wird, ableiten. Zunächst muss aber gesagt werden, dass eine Auswahl nach repräsentativen Kriterien im Rahmen dieser Arbeit nicht zu verwirklichen war<sup>22</sup>. Das heißt aber nicht, dass eine willkürliche Auswahl getroffen wurde. Stattdessen wurde die Auswahl der Gemeinschaften auf der Grundlage darstellbarer und intersubjektiv nachvollziehbarer Kriterien getroffen (vgl. Kromrey, Helmut 1998, S. 262). Dieses Verfahren der bewussten Auswahl eignet sich besonders

---

<sup>22</sup> Ich möchte hier wieder auf den Zeithorizont der Arbeit verweisen.

für Untersuchungen in Bereichen, „in denen noch relativ wenig Basiskenntnisse vorhanden sind.“ (Kromrey, Helmut 1998, S. 263) Da dies auf den Bereich der intentionalen Gemeinschaften zutrifft, scheint mir das Verfahren der bewussten Auswahl auch für diese Arbeit angemessen.

Für die Auswahl der Gemeinschaften habe ich vier Kriterien aufgestellt. Das erste Kriterium bezieht sich auf das Alter der Gemeinschaft. Für die Untersuchung kommen nur Gemeinschaften in Frage, die ihre Gründungsphase durchlaufen haben und seit mindestens zehn Jahren bestehen. Dabei ist es nicht wichtig, dass die Gemeinschaft in ihrer aktuellen Form, am aktuellen Ort seit mindestens zehn Jahren besteht. Es soll nur eine intensive gemeinschaftliche Entwicklung einer Kerngruppe der Gemeinschaft stattgefunden haben, die den Zeitraum von zehn Jahren überspannt. Mit dieser Bedingung soll sichergestellt werden, dass sich erprobte und stabile Strukturen entwickelt haben, die der Gemeinschaft eine längerfristige Existenz sichern, so dass sie auch für spätere Untersuchungen noch zur Verfügung steht.

Das zweite Kriterium bezieht sich auf die Zahl der Bewohner der Gemeinschaft. In der Untersuchung können nur Gemeinschaften berücksichtigt werden, in denen mehr als 40 Erwachsene zusammenleben. Durch dieses Kriterium soll eine Auswahl ermöglicht werden, die sich eindeutig von Gemeinschaften abgrenzt, die Ähnlichkeit zu klassischen Gemeinschaftsformen wie Familien oder Wohngemeinschaften haben. Bei einer intentionalen Gemeinschaft mit mehr als 40 Bewohnern ist außerdem zu erwarten, dass sich eine arbeitsteilige Organisationsstruktur gebildet hat, die sich auch in formalen Organisationsregeln niederschlägt.

Das dritte Kriterium trägt der Notwendigkeit eines leichten Zugangs zum Forschungsgebiet Rechnung. Für die Untersuchung werden nur Gemeinschaften ausgewählt, die auch Personen von außen einen problemlosen und offenen Einblick in ihre Gemeinschaft bieten. Als Anhaltspunkte für dieses Kriterium dienen z. B. Informationsveranstaltungen oder Seminare, die auch Außenstehenden einen intensiven Blick in die Gemeinschaft ermöglichen. Nur bei Gemeinschaften, die keine Probleme mit der Begutachtung durch Außenstehende haben, sehe ich die Möglichkeit, auch innerhalb eines kurzen Zeitraums an die gewünschten Informationen zu gelangen, da sich der Kontaktaufbau hier recht schnell und unproblematisch bewerkstelligen lässt.

Das letzte Kriterium bezieht sich auf die angestrebte Vergleichbarkeit der untersuchten Gemeinschaften. Damit dies möglich ist, müssen die ausgewählten Gemeinschaften über eine vergleichbare Quellenlage verfügen.

---

Auf der Grundlage dieser Kriterien habe ich zwei Gemeinschaften ausgewählt, die in dieser Arbeit untersucht werden. Bei der Festlegung der Anzahl der Gemeinschaften, die untersucht werden, habe ich mich wieder von praktischen Überlegungen leiten lassen, die sich auf den zeitlichen Horizont beziehen, in dem diese Arbeit entstehen muss und dem zentralen Ziel dieser Arbeit, eine Methode zur systematischen Erfassung und Beschreibung intentionaler Gemeinschaften zu entwickeln, Rechnung tragen.

Bei den ausgewählten Gemeinschaften handelt es sich um das „Ökodorf Sieben Linden“, in der Nähe von Salzwedel (Sachsen-Anhalt) und das Zentrum für experimentelle Gesellschaftsgestaltung in Belzig (Brandenburg). Die Suche nach ausgewählten intentionalen Gemeinschaften fand auf der Grundlage des „eurotopia-Gemeinschaftsverzeichnisses“ (Hagmaier, Stengel, Würfel (Hrsg.) 2001) und persönliche Kontakte, die aus zwei Gemeinschaftsbesuchen im Vorfeld dieser Arbeit stammten, statt. Über das eurotopia Verzeichnis ist ein umfassender, aber oberflächlicher Überblick über die aktuell bestehenden Gemeinschaften in Deutschland möglich. Eine Auswahl allein auf dieser Grundlage ist deshalb nicht möglich. Um die fehlenden, aber benötigten Informationen zu ergänzen, habe ich mich an Personen gewandt, die einen Überblick über die deutschen Gemeinschaften haben, und mit ihrer Hilfe die beiden oben genannten Gemeinschaften ausgewählt<sup>23</sup>. Beide Gemeinschaften bestehen seit mehr als zehn Jahren. Das ÖSL existiert seit 1993, wobei es erst seit 1997 an seinem jetzigen Standort aufgebaut wird. Das ZEGG besteht seit 1990 und hat eine Tradition, die bis in die frühen 80er Jahre des letzten Jahrhunderts zurück reicht. Im ZEGG leben zurzeit etwa 80 Personen. Das ÖSL zählt momentan etwa 70 Einwohner. Beide Gemeinschaften bieten interessierten Personen vielfältige Möglichkeiten zum Kennen lernen an und betreiben eine rege Öffentlichkeitsarbeit.

Damit erfüllen sie die ersten drei Kriterien die für die bewusste Auswahl der Gemeinschaften aufgestellt worden sind<sup>24</sup>. Für das Kriterium der Vergleichbarkeit der Quellenlage möchte ich auf den folgenden Abschnitt verweisen.

---

<sup>23</sup> Das ÖSL war mir schon durch einen Besuch im Vorfeld dieser Untersuchung bekannt.

<sup>24</sup> Weitere Ausführungen zu den beiden Gemeinschaften finden sich in den Beschreibungen ab Abschnitt 6.



#### 4.5 Quellenlage

Bei beiden Gemeinschaften liegt eine ähnliche Quellenlage vor. Sie erfüllen damit das letzte der vier Kriterien, die im vorangegangenen Abschnitt aufgestellt wurden. Die zentralen Quellen sind dabei jeweils die von mir durchgeführten Interviews in den Gemeinschaften (vgl. Abschnitt 4.6). Zur Ergänzung der Informationen aus den Interviews, zur Einarbeitung und zur Strukturierung der Untersuchung im Vorfeld standen mir verschiedene schriftliche und audio-visuelle Medien zur Verfügung.

Beim ZEGG handelte es sich dabei um das Veranstaltungsprogramm der Gemeinschaft (ZEGG (Hrsg.) 2003), die Internetpräsenz der Gemeinschaft ([www.zegg.de](http://www.zegg.de)) und den Informationsfilm der Gemeinschaft (Snel, Bown, o. J.). Zusätzlich zu diesen Medien, die von der Gemeinschaft selbst herausgegeben werden und somit eine Art der Werbung sind, konnte ich auf weitere Literatur zurückgreifen, die nicht in der Gemeinschaft selbst entstanden ist. Dabei handelte es sich zum einen um Beschreibungen der Gemeinschaft in zwei Gemeinschaftsverzeichnissen (Fellowship for Intentional Community (Hrsg.) 2000; Hagmaier, Stengel, Würfel (Hrsg.) 2001) und zum anderen um ausführliche Beschreibungen der Gemeinschaft in zwei Publikationen, die einen Überblick über nationale und internationale Gemeinschaftsprojekte geben. (Meyer, K. 1992 und Metcalf, Blömer 2001)

Im Bezug auf das ÖSL standen mir ähnliche Informationen zur Verfügung. Auch hier konnte ich auf ein Veranstaltungsprogramm der Gemeinschaft (Freundeskreis Ökodorf e. V. (Hrsg.) 2003) und die Internetpräsenz ([www.oekodorf7linden.de](http://www.oekodorf7linden.de)) zurückgreifen. Zusätzlich dazu gibt die Gemeinschaft noch zwei Informationsbroschüren heraus (Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002; Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) o. J.). Daneben standen mir auch hier wieder mehrere Medien zur Verfügung, die nicht von der Gemeinschaft selbst herausgegeben werden. Dabei handelte es sich um eine Beschreibung der Gemeinschaft im „eurotopia – Gemeinschaftsverzeichnis“ (Hagmaier, Stengel, Würfel (Hrsg.) 2001), einen Artikel im „Tat-Orte Projektbericht“ (DBU 2000), einen Dokumentarfilm über das Gemeinschaftsprojekt ÖSL (Würfel 2002) und eine wissenschaftliche Arbeit, die sich zumindest teilweise mit dem Projekt befasst (Berndt M., Berndt T. 1999).

Unter Berücksichtigung der schon beschriebenen sehr dürftigen Quellenlage zum Themengebiet der intentionalen Gemeinschaft ist es auf der Grundlage dieser Informationen doch möglich, ein Bild der beiden Gemeinschaften zu zeichnen, das

---

unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt und im Vorfeld der Untersuchung auf mögliche Besonderheiten der jeweiligen Gemeinschaft aufmerksam macht.<sup>25</sup>

#### 4.6 Instrumente der Untersuchung

Bei der Auswahl der verwendeten Methode der Datenerhebung für diese Untersuchung spielte der Charakter der Untersuchung die entscheidende Rolle. Wie schon in Abschnitt 4.1 beschrieben, handelt es sich um eine explorative Arbeit. Dementsprechend ist es sinnvoll, bei der Datenerhebung eine qualitative Methode zu verwenden, um einen möglichst breiten Zugang zum Forschungsgebiet zu erhalten. Schließlich geht es nicht um die Überprüfung vorformulierter Annahmen, sondern um die explorative Darstellung eines weitgehend unbekanntes Gegenstands, auf deren Grundlage später eine tiefere Analyse intentionaler Gemeinschaften stattfinden kann. Auch Kühl und Strodtz empfehlen die Verwendung qualitativer Methoden bei explorativen Untersuchungen, da es mit diesem Ansatz gut möglich ist, „das organisationale Geschehen aus der Sicht der handelnden Subjekte zu rekonstruieren und unerwartete Phänomene mit möglichst wenigen Vorentscheidungen hinsichtlich Design und Methode der Untersuchung einzufangen.“ (Kühl, Strodtz 2002, S. 16)

Die Auswahl des genauen Typs der verwendeten qualitativen Methode, das Interview, erklärt sich durch die Aspekte der Gemeinschaft, die im Mittelpunkt der Untersuchung stehen. Daten zu den Themengebieten Entwicklung der Gemeinschaft und Ziele der Gemeinschaft lassen sich nur sehr schwer durch Beobachtungen erheben. Hier führen direkte Fragen schneller zu einem Ergebnis<sup>26</sup>. Die Themenkomplexe Organisationsstruktur, Mitglieder und Umwelt der Gemeinschaft ließen sich zwar auch über Beobachtungen ergründen, aber meines Erachtens sind auch diese Punkte gut über eine Befragung zu erfassen. Schließlich sind alle drei Punkte Bestandteil der bewussten Organisationsprozesse innerhalb der Gemeinschaft und dem entsprechend auch im

---

<sup>25</sup> Die Möglichkeit, sich im Vorfeld der Untersuchung auf der Grundlage verschiedener Texte über die Gemeinschaften zu informieren, erwies sich bei den durchgeführten Befragungen als sehr nützlich. So war es möglich, die Interviews durch das erworbene „Fachwissen“ besser zu strukturieren und als kompetenter Gesprächspartner aufzutreten.

<sup>26</sup> Diese beiden Themengebiete sind im Gedächtnis einer Organisation gespeichert und werden im Alltag einer Organisation nur selten oder allenfalls kodiert sichtbar. Über direkte Fragen lassen sie sich, da sie zum Grundwissen der Organisationsmitglieder gehören, jedoch gut erfassen.

Bewusstsein der Organisationsmitglieder verankert, von wo aus sie über Fragen zu erfassen sind.

Nur der Themenkomplex der Kultur der Gemeinschaft wirft einige Probleme bei der Erfassung über qualitative Interviews auf. Da Kultur oft als ein unbewusstes Bedeutungs- oder Erklärungssystem gesehen wird<sup>27</sup>, scheint eine direkte Erfassung über Fragen kaum möglich. Einen Ausweg aus diesem Problem bietet die Tatsache, dass Elemente der Kultur einer Organisation oder wie in diesem Fall einer intentionalen Gemeinschaft in Symbolen, Ritualen und Artefakten sichtbar werden können (vgl. Abschnitt 5.2). Nach diesen Elementen, die als Indikatoren dienen können, kann in Interviews gefragt werden. Das Ergebnis dieser Befragung ist dann ein Abbild der Kultur der untersuchten Gemeinschaft, anhand dessen deren explizite Züge dargestellt werden können. Durch diesen Zusammenhang ergibt sich eine Möglichkeit, auch über ein Interview das Vokabular der Kultur der Gemeinschaft zu erfassen.

Die Interviews wurden in der Form der persönlichen Befragung mit einzelnen Personen durchgeführt. Dadurch war es möglich, im Verlauf der Befragung immer wieder steuernd einzugreifen, um Aspekte, die für diese Arbeit von Bedeutung sind, eingehender zu bearbeiten oder auch direkt nach der Realitätsnähe von Konstrukten zu fragen, die sich im Laufe der Konzeption der Arbeit entwickelt hatten. Des Weiteren erscheint es mir wichtig, auch in einen persönlichen Kontakt mit dem Untersuchungsfeld zu treten, um so einen intensiveren Eindruck der untersuchten Gemeinschaften zu erlangen, der sich nicht nur auf Antworten aus der Befragung, sondern auch auf nonverbale und nicht schriftliche Aspekte der Realität der Gemeinschaft bezieht. Die Interviews wurden also als Feldinterviews durchgeführt, in der Hoffnung, dass sich die folgende Vorstellung erfüllen würde:

---

<sup>27</sup> Bei der Definition des Begriffs Kultur verweisen viele Autoren auf das zentrale Merkmal der Selbstverständlichkeit der Kultur. So bemerkt von Rosenstiel, dass „Kultur selbstverständlich ist und in der Regel nicht reflektiert wird.“ (von Rosenstiel 1993, S. 15). Das kulturelle System wird in seiner Funktionsweise als symbolischer Interaktionismus beschrieben, dessen Funktion auf der Verwendung symbolischer Aktionen zur Vermittlung von Nachrichten beruht (vgl. von Rosenstiel 1993, S. 17). Dabei werden die verwendeten Symbole zwar wahrgenommen, ihre Entschlüsselung findet aber meistens in einem unbewussten Vorgang statt.

---

„Dem Feldinterview liegt die Vorstellung zugrunde, dass Befragungen in der vertrauten Umgebung eher zu zuverlässigen Interviewdaten führen als in einer fremden Umwelt, zumal dann, wenn es sich um Themen handelt, die sich auf die vertraute Umwelt beziehen.“ (Büschges, Lütke-Bornefeld 1977, S. 158)

Auf der Grundlage dieser Überlegungen habe ich insgesamt vier Interviews in zwei verschiedenen Gemeinschaften geführt.<sup>28</sup>

Nach diesen Verweisen auf die äußere Form der verwendeten Methode geht es nun um die innere Strukturierung der Interviews, also darum, in welcher Form sie geführt wurden. Ausschlaggebend war hier die Überlegung, dass sich die Erkenntnisinteressen der Arbeit auf bestimmte Dimensionen des Themengebiets Intentionale Gemeinschaft beziehen. Bei der Untersuchung musste also neben dem angesprochenen explorativen Charakter auch eine Fokussierung des Erkenntnisinteresses beachtet werden. Zusätzlich dazu war es wichtig, im Vorfeld der Untersuchung zu überlegen, welcher Personenkreis über die relevanten Informationen für das Forschungsinteresse dieser Arbeit verfügt. Diese beiden Überlegungen, eine thematische Strukturierung des Interviews und die Auswahl der Befragten unter dem Aspekt ihres Fachwissens sind die zentralen Merkmale des „leitfadengestützten Experteninterviews“ das mir als Grundmuster für meine Befragung gedient hat.

„Leitfadengestützte Experteninterviews sind thematisch strukturierte Interviews. Ziel ist es, die Eigenpräsentation der Akteure durch erzählgenerierende Fragen zu motivieren. Um sowohl eine inhaltliche Fokussierung als auch eine selbstläufige Schilderung zu gewährleisten, kommt ein offen und unbürokratisch zu handhabender Leitfaden zum Einsatz, der hinreichend Raum für freie Erzählpassagen mit eigener Relevanzsetzung lässt.“ (Liebold, Trinczek 2002, S. 39)

Die strukturierte Offenheit dieser Methode birgt den Vorteil, dass sie eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen den unterschiedlichen Untersuchungseinheiten ermöglicht, da immer wieder der gleiche Leitfaden das Gespräch strukturiert und die Gespräche auf Personen beschränkt sind, die über ein spezifisches Fachwissen verfügen oder in vergleichbaren Stellungen arbeiten. Alle Interviews wurden auf Minidisc mitgeschnitten.

#### **4.7 Auswahl der Interviewpartner**

Bei der Verwendung von Experteninterviews ist es natürlich entscheidend, den richtigen „Experten“ zu interviewen, der über das gewünschte Fachwissen verfügt. Im Bereich der Organisationsforschung bedeutet dies, nach Zielpersonen zu suchen, die

---

<sup>28</sup> Die Interviews wurden am 04. und 05.05.2003 im ZEGG und am 13. und 14.05.2003 im ÖSL geführt. Eine Paraphrasierung der Interviews findet sich im Anhang 2.

aufgrund ihrer Position in der Organisation und der ihnen zukommenden Organisationsrolle ein für die Fragestellung der Untersuchung hinreichend treffsicheres Bild der zu untersuchenden Dimensionen der Organisation zeichnen können. Bezogen auf die Funktion, die ein Experte im Zusammenhang solcher Interviews hat, bedeutet dies:

„Experten interessieren nicht als Personen, sondern als Träger von Wissen, an dem der Sozialforscher interessiert ist. Experten stehen daher lediglich für Strukturzusammenhänge, sie verkörpern organisationale und institutionelle Entscheidungsstrukturen und Problemlösungen, sie repräsentieren Wissensbestände im Sinne von Erfahrungsregeln, die das Funktionieren von sozialen Systemen bestimmen – oder sie haben <nur> Einblick in all diese Wissensbestände.“ (Liebold, Trinczek 2002, S. 41)

Für die Fragestellung dieser Arbeit bedeutet dies, Personen zu finden, die Wissensbestände zu den Fokussierungspunkten der Beschreibung anbieten können.

Die Dimensionen Ziel, Organisationsstruktur und Mitglieder können meiner Ansicht nach am besten über Personen, die für den organisatorischen Ablauf des Gemeinschaftslebens verantwortlich sind, erfasst werden. Da beide Gemeinschaften in einer Form organisiert sind, die über eine fest angestellte Geschäftsführung verfügt, habe ich mich als erstes auf ein Interview mit den Inhabern dieser Positionen bemüht. Im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung liegt schließlich die Zuständigkeit für die finanzielle Führung der Gemeinschaft und die oberste Ebene der Koordinationsprozesse. Damit befinden sich die Geschäftsführer in einer Position, in der sie einen Überblick über die aktuellen Organisationsstrukturen und den Mitgliederstand der Organisation haben müssen. In Bezug auf die Ziele der Gemeinschaft gehe ich davon aus, dass sich gerade die Geschäftsführung ständig mit der Erreichbarkeit der angestrebten Ziele im Spannungsfeld der finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten beschäftigen muss und so über ein differenziertes Bild der gemeinschaftlichen Ziele verfügt.

Für die Bereiche Umwelt und Entwicklung habe ich mich um Interviews mit Personen aus dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Networking bemüht. Hier liegt zwar das Problem vor, dass dieser Aufgabenbereich in den verschiedenen Gemeinschaften nicht einheitlich benannt ist, aber dennoch verfügt jede der

---

untersuchten Gemeinschaften über eine feste Arbeitsstelle,<sup>29</sup> die sich um die Präsentation der Gemeinschaft nach außen und die Vernetzung mit anderen Gemeinschaften und gesellschaftlichen Initiativen kümmert. Im ZEGG übernimmt der „politische Salon“ diese Aufgabe, und im ÖSL ist der Bereich der Bildungsarbeit auch für die Belange der Öffentlichkeitsarbeit und des Networkings zuständig. Dadurch, dass ein Großteil der Kontakte, die die Gemeinschaft nach außen pflegt, über diese Stellen laufen, erwarte ich hier auch umfassende Informationen über die Beziehungen der Gemeinschaft zu ihrer Umwelt zu erhalten. Aber auch die Entwicklung der Gemeinschaft sollte über die Inhaber dieser Position gut erfragbar sein, da sie schließlich hauptamtlich für die Darstellung der Gemeinschaft zuständig sind und ein zentraler Punkt jeglicher Außendarstellung einer Organisation erfahrungsgemäß die Beschreibung ihrer Entwicklungsgeschichte ist.

Bis jetzt unerwähnt geblieben ist der Punkt der Kultur der Gemeinschaft. Für diesen Bereich sehe ich nirgends eine exponierte Position innerhalb der ausgewählten Gemeinschaften, mit der eine besondere Expertise verbunden wäre. Ich denke, dass hier jedes Mitglied der Gemeinschaft wichtige Informationen liefern kann. Allerdings sollte es fest in die Gemeinschaft eingebunden sein, also schon über einen längeren Zeitraum und regelmäßig in der Gemeinschaft leben<sup>30</sup>, um über eine tiefgehende Sozialisation in die Gemeinschaft zu verfügen. Da dies bei allen Befragten der Fall, ist können sie auch als Experten für den Bereich der Kultur der Gemeinschaft angesehen werden.

Insgesamt habe ich also in jeder Gemeinschaft zwei leitfadengestützte Experteninterviews mit je einer Person aus der Geschäftsführung und einer Person aus dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Networking geführt<sup>31</sup>. Das Ergebnis dieser Befragungen sind insgesamt 296 Minuten Interviewmitschnitt, wobei die einzelnen Interviews zwischen 104 und 30 Minuten gedauert haben.

---

<sup>29</sup> Die Mitarbeiter in diesem Bereich sind genau wie die Geschäftsführer regulär über die Gemeinschaft beschäftigt. Das heißt, dass sie ihre Arbeit nicht ehrenamtlich verrichten, sondern in einem festen Arbeitsverhältnis angestellt sind.

<sup>30</sup> Ein genauer Zeitraum lässt sich hier aufgrund der großen Unterschiedlichkeit von Sozialisationsprozessen, die auch wesentlich von persönlichen Faktoren abhängen, nicht nennen. Ich denke aber, dass ein Zeitraum von zwei Jahren ständiger Mitgliedschaft ausreichen sollte, um eine intensive Einbindung in die Gemeinschaft zu gewährleisten.

<sup>31</sup> Genaue Angaben über die interviewten Personen finden sich in der Paraphrasierung der Interviews (vgl. Anhang 2)

#### 4.8 Verschriftlichung der Interviews

Um die mitgeschnittenen Interviews als Grundlage für die Beschreibung der beiden untersuchten Gemeinschaften zu nutzen, wurden sie verschriftlicht. Dabei wurde jedoch nicht eine komplette Transkription der Interviews angefertigt. Um das Material übersichtlicher zu gestalten, wurde es schon im Zuge der Verschriftlichung auf die Aussagen reduziert, die in einem direkten Bezug zu den in Abschnitt 5 entwickelten Untersuchungsdimensionen stehen. Durch dieses Verfahren der Paraphrasierung wurde also schon ein erster Analyseschritt durchgeführt. Das Material wurde zusammengefasst (vgl. Mayring 1997, S. 59), Diese Reduktion geschieht natürlich nicht willkürlich, sondern in Anlehnung an das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (vgl. Mayring 1997). Zum einen sollen dabei die Aussagen auf „eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte Form umgeschrieben“ (Mayring 1997, S. 60) werden, zum anderen sollen nur Aussagen festgehalten werden, die in Bezug zu der Fragestellung der Untersuchung stehen. Diese Fragestellung ist im Zuge dieser Arbeit durch den themenzentrierten Leitfaden der Interviews schon im Interview präsent (vgl. Anhang 1). Aufbauend auf diesem Leitfaden wurde für die Paraphrasierung der Interviews eine „Maske“ verwendet, die sich in die sechs Themenbereiche Ziel, Mitglieder, Organisationsstruktur, Kultur, Umwelt und Entwicklung gliedert. Zu jedem dieser Themenbereiche gibt es weitere Fragen, die die Untersuchung strukturieren. Die Begründung für die Auswahl dieser Fragestellungen wird in Abschnitt 5 beschrieben. Ziel der Bearbeitung der Interviews ist es, zu den einzelnen Fragen klare und umfassende Antworten aus den Interviewmitschnitten zu extrahieren.

Im Bereich der Organisationsforschung ist dies das gängige Verfahren, um über handhabbares Material zu verfügen. Außerdem bietet dieses Verfahren den Vorteil, dass der Forscher im Zuge der Paraphrasierung der Interviews einen tiefen Einblick in das erhobene Material erlangt (vgl. Liebold, Trinczek 2002, S. 49). Das Ergebnis der Paraphrasierung der einzelnen Interviews ist im Anhang 2 dieser Arbeit einzusehen.

#### 4.9 Zusammenfassung

Die Beschreibung der beiden intentionalen Gemeinschaften beruht zum größten Teil auf den so gewonnenen Daten. Gleichzeitig werden aber auch andere Quellen (vgl. Abschnitt 4.5) verwendet, die fehlende Informationen aus den Interviews ergänzen sollen oder die Sichtweise, die aufbauend auf dem Datenmaterial der Interviews

entstanden ist, abrunden und durch neue Perspektiven ergänzen. Durch diesen Materialreichtum soll einer einseitigen Darstellung vorgebeugt werden. Die unterschiedlichen Stimmen aus der Gemeinschaft, die so berücksichtigt werden, ermöglichen es, Widersprüche in den verschiedenen Darstellungen offen zu legen und eventuell zu einer Antwort zu gelangen, die diese Widersprüche auflösen oder beseitigen kann.



## 5 Organisationstheoretische Betrachtung der Untersuchungsdimensionen

### 5.1 Einleitung (Gemeinschaft als Organisation)

Da intentionale Gemeinschaften bisher kaum wissenschaftlich untersucht und noch nicht systematisch beschrieben worden sind (vgl. Abschnitt 1.2), ist zur theoretischen Strukturierung der Beschreibung der Gemeinschaften eine Anknüpfung an eine Theorie, die sich mit der Untersuchung und Beschreibung sozialer Formationen beschäftigt, sinnvoll. Diese Theorie soll eine Grundlage für die Auswahl der Dimensionen sein, über die die intentionalen Gemeinschaften systematisch erfasst werden, und gleichzeitig eine differenzierte Darstellung der einzelnen Dimensionen ermöglichen. Im Hinblick auf die speziellen Merkmale einer intentionalen Gemeinschaft (vgl. Abschnitt 2.5) hat sich hier die Organisationstheorie besonders angeboten. Wie die Verbindung zwischen Organisation und Gemeinschaft genau aussieht, wird im Folgenden dargestellt.

Sowohl intentionale Gemeinschaften, die ausdrücklich als „kleine soziale Einheiten“ (vgl. Abschnitt 2.5), beschrieben werden, als auch Organisationen, die aus mehreren miteinander verbundenen Individuen bestehen, wie das folgende Zitat beschreibt, sind soziale Formationen.

„Sie [die Organisationen] entstehen, wenn Individuen einen Teil ihrer Ressourcen einer zentralen Disposition unterstellen, die außerhalb ihrer selbst liegt. Die eingebrachten Ressourcen können ganz unterschiedlicher Art sein [...]“ (Kieser, Kubicek 1992, S. 1)

Eine Organisation ist demnach ein Zusammenschluss mehrerer Personen, die eine oder mehrere Ressourcen, wie z. B. Geld oder Arbeitskraft, gemeinsam und koordiniert durch eine zentrale Stelle einsetzen. Auch die intentionale Gemeinschaft zeichnet sich laut Definition dadurch aus, dass ihre Mitglieder ideelle und materielle Ressourcen miteinander teilen, also unter der Disposition der sozialen Gruppe der Gemeinschaft verwalten (vgl. Abschnitt 2.5). Darüber hinaus lässt sich eine Organisation dadurch charakterisieren, dass die Handlungen ihrer Mitglieder „zielorientiert gesteuert werden“ (Laux, Liermann 2003, S. 2). Dieses Merkmal wird auch damit beschrieben, dass eine Organisation ein dauerhaftes Ziel hat, bewusst und planvoll entwickelt wird und eine arbeitsteilige Struktur aufweist (vgl. Gukenbiehl 1998, S. 107). Wie groß die Spannweite der sozialen Formationen ist, die diese Merkmale aufweisen, zeigt das folgende Zitat:

---

„Organisation umfasst insofern nicht nur Verbände und Vereinigungen, sondern alle Institutionen, Gruppen und sozialen Gebilde, die bewusst auf ein Ziel hinarbeiten, dabei geplant arbeitsteilig gegliedert sind und ihre Aktivitäten auf Dauer eingerichtet haben.“ (Fuchs-Heinritz, Lautmann, Rammstedt u.a. (Hrsg.) 1995, S. 478)

Die Merkmale der bewussten Planung und des dauerhaften Ziels, über die die Organisation definiert wird, finden sich auch in der Definition der intentionalen Gemeinschaft, die eine bewusste Planung der Gemeinschaft und gemeinsame Intention, also eine gemeinsame Zielsetzung der Gemeinschaftsmitglieder fordert (vgl. Abschnitt 2.5). Exemplarisch lassen sich diese beiden Merkmale auch in den untersuchten intentionalen Gemeinschaften nachweisen, die beide seit mindestens zehn Jahren ein zentrales Ziel verfolgen (Näheres dazu in den Abschnitten 6.2.1, 6.2.6, 6.3.1, 6.3.6). Das in der oben stehenden Definition einer Organisation angesprochene Merkmal der arbeitsteiligen Gliederung lässt sich zumindest bei den beiden untersuchten Gemeinschaften auch entdecken (näheres dazu in den Abschnitten 6.2.2.2, 6.3.2.2). Ob intentionale Gemeinschaften grundsätzlich über eine arbeitsteilige Gliederung verfügen, lässt sich auf der Grundlage dieser Untersuchung nicht sagen. In empirischen Untersuchungen wird aber ein Zusammenhang zwischen der Größe einer Organisation und einer arbeitsteiligen Gliederung<sup>32</sup> festgestellt.

„Werden in empirischen Analysen große Organisationen mit kleinen verglichen, so weisen erstere eine signifikant höhere Spezialisierung und Professionalisierung, einen stärkeren Einsatz von Programmierung und Planung, eine stärkere Formalisierung sowie eine stärkere Dezentralisierung auf.“ (Kieser 2001b, S.177)

Da es sich bei den intentionalen Gemeinschaften, die im Zuge dieser Beschreibung betrachtet werden, nur um Gemeinschaften mit mindestens 40 Mitgliedern handelt, ist eine arbeitsteilige Gliederung bei diesen Gemeinschaften zu vermuten. Es lässt sich zwar keine genaue Angabe aufstellen, ab wann eine Größe erreicht ist, die nach einer arbeitsteiligen Gliederung verlangt. Da man aber davon ausgeht, dass die menschliche Leitfähigkeit<sup>33</sup> eine Anzahl von etwa sechs Personen nur schwer übersteigen kann (vgl. Meyer, K. 1992, S. 49) und die untersuchten Gemeinschaften unterschiedlichste Aufgaben bearbeiten (näheres dazu in den Abschnitten 6.2.2.2, 6.3.2.2), kann man

---

<sup>32</sup> Festgemacht an den Indikatoren Spezialisierung der Arbeitsaufgaben, Steuerung durch Programme und Formalisierung der Abläufe.

<sup>33</sup> Leitfähigkeit: „Sie bezeichnet die Anzahl von Vermittlungen, die ein Einfluss gerade noch durchläuft, bevor er wirkungslos wird. Sie stellt also den numerischen Grenzwert der Fähigkeit dar, Informationen aufzunehmen und weiterzugeben.“ (Meyer, K. 1992, S. 49)

---

davon ausgehen, dass die untersuchten Gemeinschaften eine Größe haben, die eine arbeitsteilige Gliederung notwendig macht. Auf der Grundlage dieser Überlegungen lassen sich intentionale Gemeinschaften als eine spezielle Form der Organisation betrachten. Damit ist auch die Untersuchung intentionaler Gemeinschaften aus einer organisationstheoretischen Perspektive gerechtfertigt.

Auf der Grundlage der Organisationstheorie wurden sechs Dimensionen ausgewählt unter deren Blickwinkel die intentionalen Gemeinschaften betrachtet werden sollen und durch deren Erfassung eine möglichst umfassende Beschreibung der jeweiligen Gemeinschaft möglich ist. Bei den Dimensionen handelt es sich um die Ziele der Gemeinschaft, die Kultur der Gemeinschaft, die Organisationsstruktur der Gemeinschaft, die Mitglieder der Gemeinschaft und die Umwelt der Gemeinschaft. Warum gerade diese Dimensionen ausgewählt wurden, erklärt sich teilweise aus der oben stehenden Beschreibung einer Organisation. Hier werden die Dimensionen Ziele, Organisationsstruktur (arbeitsteilige Gliederung) und Mitglieder (soziale Gruppen) als zentrale Merkmale angesprochen. Wenn sie die zentralen Merkmale einer Organisation bilden, müssen sie natürlich auch bei der Beschreibung einer speziellen Form der Organisation, der intentionalen Gemeinschaft, beachtet werden. Zusätzlich zu diesen drei Dimensionen werden noch die Dimensionen der Kultur der Gemeinschaft, der Umwelt der Gemeinschaft und der Entwicklung der Gemeinschaft erfasst. Die Kultur soll dabei die grundlegenden Deutungsmuster der Gemeinschaft beschreiben, die Dimension der Umwelt die Beziehungen der Gemeinschaft zu den sie umgebenden sozialen Systemen erfassen, und die Dimension der Entwicklung soll eine zeitliche Einordnung der beschriebenen aktuellen Situation der Gemeinschaft ermöglichen. Eine tiefer gehende Beschreibung der einzelnen Dimensionen und eine ausführlichere Darstellung der Bedeutung der einzelnen Dimensionen für Organisationen im Allgemeinen und für die systematische Beschreibung der intentionalen Gemeinschaften wird in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels<sup>34</sup> erarbeitet.

Der Aufbau der Darstellung der einzelnen Dimensionen richtet sich nach dem folgenden Schema: Am Anfang wird die jeweilige Dimension im Zusammenhang der Organisationstheorie beschrieben. Darauf folgt ein Abschnitt, in dem die Bedeutung der jeweiligen Dimension für eine Organisation dargestellt wird. Der letzte Abschnitt, der

---

<sup>34</sup> Jeweils im zweiten und den beiden letzten Abschnitten der Darstellung der einzelnen Dimensionen der Untersuchung.

sich mit einer Darstellung der jeweiligen Dimension aus einer rein organisationstheoretischen Sicht beschäftigt, geht auf wichtige Details der einzelnen Dimensionen ein.

Die Ausführungen in diesen Abschnitten der Beschreibung beziehen sich immer nur auf die Organisation im Allgemeinen, um in einem ersten Schritt ein allgemeines Verständnis für die jeweilige Dimension zu entwickeln. Auch wenn in diesen Abschnitten immer von Organisationen gesprochen wird, so ist damit natürlich gleichzeitig die intentionale Gemeinschaft als spezielle Form einer Organisation gemeint. Viele der Begriffe, die in diesen Abschnitten verwendet werden, haben eine stark betriebswirtschaftliche Konnotation (z. B. Lieferant, Kunde, Input und Output). Der Grund dafür liegt in der häufigen Fokussierung der Organisationstheorie auf Organisationen mit dem Ziel der Erwirtschaftung von Gewinnen. Dieses Vokabular soll aber nicht davon ablenken, dass die dargestellten Zusammenhänge abstrakt gesehen für jegliche Form der Organisation gelten. Spätestens in der konkreten Beschreibung der einzelnen intentionalen Gemeinschaften (Abschnitte 6.2, 6.3) werden sich diese Zusammenhänge aufklären.

Die letzten beiden Abschnitte der Beschreibung der einzelnen Dimensionen beschäftigen sich mit der Übertragung der vorangegangenen organisationstheoretischen Ausführungen auf die systematische Beschreibung der intentionalen Gemeinschaften. Zunächst wird die Bedeutung der Dimension für die Beschreibung dargestellt. Im Anschluss daran wird die Gliederung der Beschreibung, die sich an der Darstellung der Details der jeweiligen Dimension orientiert, vorgestellt.

## **5.2 Untersuchungsdimension Ziele**

Das Ziel einer Organisation oder auch einer Gemeinschaft ist ein grundlegendes Element einer solchen sozialen Formation. Auf der Grundlage eines gemeinsamen Ziels, einer gemeinsamen Vision oder eines bestimmten Zwecks wird eine Organisation gegründet. Diese Grundlage hat auch bei der Ausgestaltung einer Organisation eine wegweisende Funktion. Welche Funktionen das Ziel einer Organisation hat, wie ein solches Ziel oder besser ein solches Zielsystem aussieht, und welche Bedeutung der Beschreibung des Ziels in dieser Arbeit zukommt, wird in den folgenden Abschnitten beschrieben.

### 5.2.1 Der Begriff des Ziels in der Organisationstheorie

Was unter dem Ziel einer Organisation zu verstehen ist, lässt sich nicht ohne eine genauere Beschreibung des Begriffes klären. Häufig wird auch vom Zweck der Organisation oder der Vision der Organisation gesprochen, wenn es um das gemeinsame Ziel geht. Diese Variation in den Begrifflichkeiten zeigt schon, dass mit dem Ziel einer Organisation verschiedene Ansprüche und Bedeutungen verbunden sind. Ganz allgemein lässt sich das Ziel einer Organisation aber wie folgt beschreiben:

"Unter Organisationszielen verstehe ich hier die Zwecke, um derentwillen eine Organisation gegründet wird und deren Erfüllung die Organisation erreichen soll." (Büschges 1983, S. 90)

Unter diesem Blickwinkel ist das Ziel eine Vorstellung, die durch die Tätigkeit der Organisation realisiert werden soll. In Bezug auf den Gegenstand dieser Arbeit, die intentionale Gemeinschaft, stellt sich das Ziel häufig als so abstrakt und idealistisch dar, dass die Möglichkeit seiner Erreichung kaum gegeben ist. Deshalb erscheint mir eine weniger zielgerichtete Definition für diese Arbeit sinnvoller:

"Als Ziel kann man folglich einen vorgestellten und gewollten zukünftigen Vorgang oder Zustand, eine antizipierte Vorstellung der Wirkung unseres Handelns verstehen." (Hamel 1992, S. 2635)

In dieser Definition kommt deutlicher zutage, dass ein Ziel nicht zwingend erreicht werden muss, sondern dass es auch als Wegweiser für die Handlungen der Organisation gesehen werden kann.

### 5.2.2 Die Bedeutung des Ziels für die Organisation

Das Ziel bildet, wie schon angesprochen, die konstituierende Grundlage einer Organisation.

"Das Zielsystem des Betriebes bestimmt wesentlich die Organisation und gibt ihr einen jeweils mit den zugrunde liegenden Handlungszielen variierenden Charakter" (Rosenkranz 1973, S. 27)

Das Vorhandensein eines Ziels wird allgemein als Definitionsmerkmal einer Organisation gesehen, denn schließlich zeichnet sie sich durch ein zweckgebundenes Handeln aus und dient so immer einer bestimmten Zweckbestimmung. Für die Erfüllung eines solchen Ziels wird eine Organisation gegründet und aus diesem Zweck existiert sie weiter (vgl. Büschges 1983, S. 56). Neben dieser handlungsleitenden Funktion spielt das Ziel der Organisation bei der Beziehung zu den

Organisationsmitgliedern und zur Umwelt der Organisation eine entscheidende Rolle. Die dauerhafte Kooperation der Organisationsmitglieder kann nur aus einer Zustimmung dieser zum Ziel der betreffenden Organisation entstehen. Auch die Beziehung zur Umwelt wird durch die Zielsetzung einer Organisation geprägt. Die Anerkennung einer Organisation hängt zu großen Teilen von der gesellschaftlichen Einschätzung dieser Zielsetzung ab (vgl. Büschges, 1983, S. 96). Strebt eine Organisation gesellschaftlich etablierte Ziele an, so kann sie von einer Anerkennung der gesellschaftlichen Umwelt ausgehen. Wenn die Ziele einer Organisation allerdings nicht populär sind oder gegen gängige gesellschaftliche Wertvorstellungen verstoßen, wird die Organisation von ihrer gesellschaftlichen Umwelt kritisch begutachtet werden.

Das Ziel einer Organisation bestimmt aber nicht nur die Beziehung nach außen oder zu den Mitgliedern, sondern ist auch der Ausgangspunkt der Strukturierung einer Organisation (vgl. Bea, Göbel 2002, S. 212). Es legt fest, „welche Outputs das System an seine Umwelt abgibt und welche Inputs aus der Umwelt es dazu benötigt.“ (Hill, Fehlbaum, Ulrich 1974, S. 333) Des Weiteren wird durch den Zweck der Organisation auch die Verarbeitung der Inputs zu Outputs zumindest grundlegend festgelegt (vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich 1974, S. 334). Damit stehen alle grundlegenden Prozesse einer Organisation in Verbindung zu ihrer Zielsetzung. Welche Bereiche das im Einzelnen sind, soll das folgende Zitat verdeutlichen:

"Organisationsziele bestimmen die zu erbringenden Organisationsleistungen und damit zugleich die Organisationsprogramme, umreißen den anzustrebenden oder zu erhaltenden Organisationszustand, insbesondere die Organisationsstruktur, gelten als Richtschnur für die Organisationstätigkeit und beeinflussen so die Organisationsvorschriften, die Organisationstechnologie, Organisationsmitglieder und die Organisationsleitung liefern den Erfolgsmaßstab für die Organisationsleitung wie für die Organisationsträger, dienen der internen und externen Selbstdarstellung und der Rechtfertigung der Organisationshandeln, unterstützen oder erschweren Rekrutierung oder Motivation der Organisationsmitglieder, sichern die Mittelbeschaffung und die Mittelverteilung." (Büschges 1983, S. 90)

Für die Organisation einer intentionalen Gemeinschaft spielt die Auswirkung des Ziels auf die Rekrutierung und Motivation der Organisationsmitglieder eine besondere Rolle. Wie später noch genauer gezeigt wird (vgl. Abschnitt 6.2.4.1, 6.3.4.1), müssen die zukünftigen Mitglieder einer intentionalen Gemeinschaft in einem langwierigen Prozess zeigen, dass sie dem Ziel oder der Vision der Gemeinschaft voll und ganz folgen können. Nur eine untergeordnete Rolle spielt die im Zitat angesprochene Funktion des Ziels als Erfolgsmaßstab für eine intentionale Gemeinschaft. Der Grund hierfür liegt im Output einer intentionalen Gemeinschaft, der nicht aus konkreten Gütern besteht und

so kaum eindeutig messbar ist (vgl. Etzioni, 1978, S. 21f). Wie später noch gezeigt wird, kann das Ziel einer Gemeinschaft zwar einen angestrebten Zustand beschreiben; wann dieser erreicht ist, lässt sich aber kaum eindeutig bestimmen, da die Vorstellung der einzelnen Gemeinschaftsmitglieder über die genaue Ausprägung dieses Zustands sehr unterschiedlich ist (vgl. Abschnitt 6.2.1.5, 6.3.1.5). In Bezug auf intentionale Gemeinschaften kann man davon ausgehen, dass ein Ziel zwar Wegweiser und Maßstab für die Handlungen der Gemeinschaft ist; als Erfolgsmaßstab, der angibt, zu wie viel Prozent das Ziel verwirklicht worden ist, kann es aber nicht dienen.

### 5.2.3 Details der Untersuchungsdimension Ziele

#### 5.2.3.1 Das Zielsystem einer Organisation

Bis jetzt wurde nur von *einem* Ziel gesprochen. Da es sich bei Organisationen und damit auch bei Gemeinschaften um äußerst komplexe Gebilde handelt, ist davon auszugehen, dass nicht *ein* klares Ziel existiert, sondern eine Vielzahl miteinander verbundener Ziele, die in ihrer Gesamtheit als Zielfigur, Zielstruktur oder Zielsystem beschrieben werden können (vgl. Hamel 1992, S. 2635).

Um eine Übersicht über diese Mehrzahl miteinander verbundener Ziel zu erlangen, werden diese Ziele in einer Zielhierarchie geordnet dargestellt. Die oberste Ebene bildet dabei das Unternehmens- oder Organisationsziel, das einen übergeordneten Anspruch an alle Handlungen der Organisation stellt und als Leitlinie der Organisation gesehen werden kann. Dieses Ziel ist jedoch so global formuliert, dass es nicht in der Lage ist, einzelne, konkrete Handlungen zu steuern. Zur genaueren Steuerung der Organisationshandlung ist also eine Verfeinerung und Operationalisierung notwendig (vgl. Hamel 1992, S. 2637 und Büschges 1983, S. 97). Kennzeichnend für das Organisationsziel, das häufig auch als Sachziel, Oberziel oder offizielles Ziel beschrieben wird, ist außerdem die offizielle Kommunikation dieses Ziels nach außen. Im Organisationsziel findet man die Werte oder Visionen, mit denen sich eine Organisation in der Öffentlichkeit präsentieren möchte (vgl. Büschges 1983, S. 95).

Im Zuge der Operationalisierung des Organisationsziels ist es angebracht, zunächst die Bereiche zu differenzieren, in denen eine Organisation tätig ist und in denen sich das abstrakte Organisationsziel in konkrete Handlungsanweisungen umsetzen lässt. Diese Zielklassen fallen je nach Organisation unterschiedlich aus, typischerweise lassen sich in Organisationen aber Zielklassen wie „ökonomische Ziele“, „soziale Ziele“, „organisatorische Ziele“ und „kulturelle Ziele“ unterscheiden (vgl. Nagel 1992, S. 2628

f). In diesen Zielklassen lassen sich nun konkrete Ziele festlegen, die direkten Einfluss auf die Handlung der Organisation haben und der Verwirklichung des übergeordneten Organisationsziels dienen.<sup>35</sup> Häufig werden die in den einzelnen Zielklassen festgelegten Ziele auch als operative Ziele oder Formalziel beschrieben, da sie tatsächlich praktiziert werden und ein qualifizierendes Merkmal bei der Beurteilung der Zielverfolgung darstellen können (vgl. Hamel 1992, S. 2628f und Büschges 1983, S. 95). Die folgende Abbildung soll die Struktur eines Zielsystems verdeutlichen.

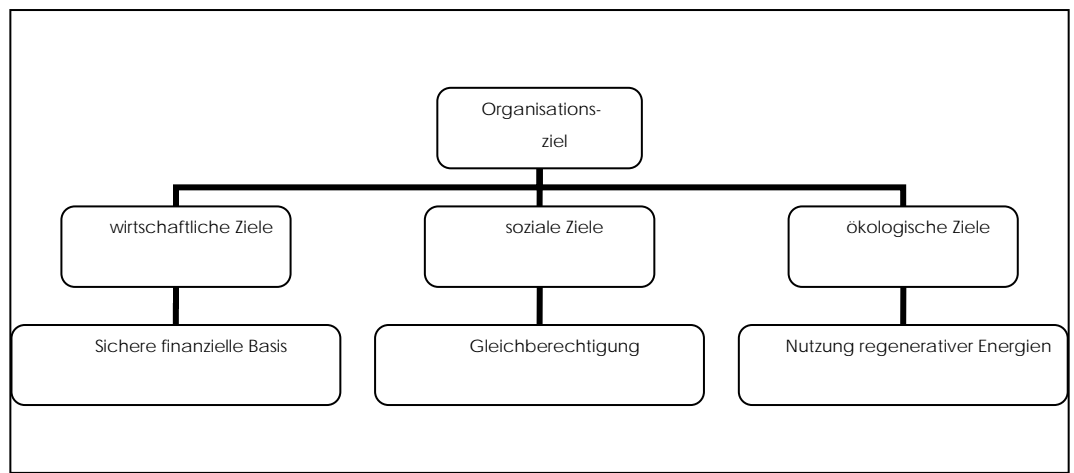


Abb. 3 Beispiel eines Zielsystems (vgl. Nagel 1992, S. 2629)

### 5.2.3.2 Zielkonflikte und Zielprioritäten

Wie eben verdeutlicht, verfügt eine Organisation über ein Zielsystem, in dem auf unterschiedlichen Ebenen Ziele formuliert sind. Die Vorstellung, dass ein solches Zielsystem logisch durchgestuft ist und sich zwischen den einzelnen Zielen keine Konflikte bilden können, lässt sich in der Realität nicht halten. Vielmehr kommt es dadurch, dass in den verschiedenen Zielklassen häufig Ziele verfolgt werden, die sich nur schwer miteinander vereinbaren lassen, zwangsläufig zu Konflikten<sup>36</sup> (vgl. Bea, Göbel 2002, S. 110f). Aber auch im Prozess der Operationalisierung des abstrakten Organisationsziels können Konflikte entstehen. Hier kann es zum einen auf Grund unterschiedlicher Interpretationen des Organisationsziels durch die

<sup>35</sup> Zur besseren Übersicht werden die einzelnen Zielklassen häufig in weitere Zielunterklassen aufgeteilt. Dieses Verfahren scheint mir aber nicht zwingend und hat auch keinen weiteren Einfluss auf die grundlegende Strukturierung des Zielsystems einer Organisation. (vgl. Nagel 1992, S. 2628f)

<sup>36</sup> Ein typisches Beispiel für einen solchen Konflikt ist die zeitgleiche Forderung nach hoher Qualität und niedrigen Kosten.



Organisationsmitglieder zu Konflikten bei der Festlegung konkreter Handlungsanweisungen oder zum anderen bei der Verteilung der der Organisation zur Verfügung stehenden Mittel auf die einzelnen Aufgaben zu Konflikten bei der Gewichtung der einzelnen Ziele kommen (vgl. Büschges 1983, S. 98f).

Da Zielkonflikte aber häufig erst durch das Auftreten bestimmter Umweltbedingungen entstehen, lassen sie sich nur schwer ex ante lösen. Die meisten dieser Zielkonflikte werden in relativ kurzfristigen Zeiträumen und je nach Dringlichkeit auch unter Zeitdruck ausgehandelt. Im Zuge dieser Prozesse setzen sich meistens die Gruppen oder Personen mit besonders großem Einfluss auf die Organisation durch. Falls aber schon bei der Festlegung des Zielsystems auf das vorhandene Konfliktpotential geachtet wird, kann gleichzeitig ein Prioritätensystem festgelegt werden, das festlegt, welche Zielsetzung den Vorrang vor anderen Zielen hat (vgl. Büschges 1983, S. 91). In diesem Zusammenhang macht Hamel darauf aufmerksam, dass man bei den Formalzielen, also den operationalisierten Zielen einer Organisation, automatisch zwischen zwei verschiedenen Prioritätsstufen unterscheiden kann. Die „zwingenden, unternehmensgebundenen Formalziele“ umschließen die Ziele, die für die dauerhafte Existenz einer Organisation notwendig sind. Ein Beispiel hierfür ist die ökonomische Überlebensfähigkeit einer Organisation. Ziele aus dieser Kategorie genießen immer eine hohe Priorität. Die Klasse der „disponiblen unternehmensgebundenen Formalziele“ umfasst die Ziele, von denen die Existenz der Organisation nicht zwingend abhängig ist. Zu dieser Kategorie werden Ziele aus dem sozialen, ökologischen, kulturellen und gesellschaftlichen Bereich gezählt (vgl. Hamel 1992, S. 2639). Falls die Existenz einer Organisation auf dem Spiel steht, werden im Allgemeinen die Ziele der zweiten Kategorie zugunsten der Ziele der ersten Kategorie vernachlässigt.

### 5.2.3.3 *Formale und informale Ziele*

Bei den beschriebenen Zielkonflikten wurde ein wichtiger Konfliktherd bisher außer Acht gelassen. Neben den Zielen der Organisation sind schließlich auch die persönlichen Ziele der Organisationsmitglieder zu berücksichtigen. Diese Differenz der Ziele der Organisation und der persönlichen Ziele der Organisationsmitglieder drückt sich in der Beschreibung der formalen und informalen Zielklassen aus. Während die Ziele der Organisation als formale Ziele gesehen werden, versteht man unter dem Begriff des informalen Ziels die persönlichen Ziele der Organisationsmitglieder. Diese

Bezeichnungen vermitteln schon eine unterschiedliche Wertung der beiden Zielklassen. Häufig werden die informalen Ziele, die unbewusst wachsen und sich in vielen Fällen nur innerhalb einzelner Gruppen der Organisation entwickeln, als schädlich für die gesamte Organisation gesehen. Diese Sichtweise ist allerdings nicht zwingend, da sich informale Ziele mit der Zeit auch zu wichtigen formalen Zielen der Organisation entwickeln können (vgl. Rosenkranz 1973, S. 32f). Trotzdem ist die Differenz zwischen formalen und informalen Zielen häufig ein Epizentrum der Konflikte in einer Organisation.

#### 5.2.3.4 *Entstehung und Wandel des Zielsystems*

Der Prozess der Festlegung des Zielsystems einer Organisation hat unter Berücksichtigung der bis hierher geschilderten Eigenschaften und Funktionen eines Zielsystems eine besondere Bedeutung. Dem entsprechend ist es auch von Interesse, wer an diesem Prozess der Zielsetzung beteiligt war oder ist. Je größer die Anzahl der beteiligten Organisationsmitglieder, desto unwahrscheinlicher ist die Entwicklung bestimmender informaler Ziele. Im besten Fall waren alle Mitglieder der Organisation an der Zielsetzung beteiligt und konnten so ihre Zielvorstellung in die der Organisation einfließen lassen. Es ist davon auszugehen, dass Organisationsmitglieder, die an der Zielsetzung beteiligt sind oder waren, sich auch in der Organisation wieder finden und ihr somit intensiv verbunden sind.

Die Festlegung des Zielsystems einer Organisation ist aber nur der Anfang eines fortlaufenden Prozesses. Auch wenn häufig davon gesprochen wird, dass Organisationen eine gewisse Beharrungstendenz eigen ist (vgl. Büschges 1983, S. 100), so ist eine fortlaufende Änderung und Überprüfung des Zielsystems eine Notwendigkeit und in vielen Fällen auch ein automatischer Prozess. Eine Quelle dieses Wandels sind die schon angesprochenen informalen Ziele, die sich nach den wechselnden Präferenzen der Organisationsmitglieder richten. Aber auch Einflüsse aus der Umwelt der Organisation spielen eine wichtige Rolle in diesem Prozess. Um die Überlebensfähigkeit einer Organisation zu sichern, muss das bestehende Zielsystem den geänderten Umweltbedingungen angepasst werden. Ein Beispiel für diesen Zwang zur Änderung des Zielsystems ist das Versandhaus, das sich durch das Aufkommen des Internets neuen Vertriebswegen anpassen muss, um weiterhin konkurrenzfähig zu sein. Aber auch viele kleine Umwelteinflüsse können eine Änderung des Zielsystems verursachen. Die umfassendste Änderung des Zielsystems wird, falls dies möglich ist, im Fall der

Verwirklichung des Organisationsziels notwendig. In dieser Situation müsste sich eine Organisation ein neues Ziel setzen, um weiterhin bestehen zu können (vgl. Hamel 1992, S. 2650). Ob und wie die Änderung des Zielsystems in einer Organisation von statten geht, ist ein wichtiger Aspekt, der die Anpassungsfähigkeit und damit auch die Überlebensfähigkeit einer Organisation beleuchtet. Genau wie bei der Festlegung des Zielsystems einer Organisation, ist auch im Prozess des Wandels des Zielsystems die Struktur der beteiligten Organisationsmitglieder aus den oben genannten Gründen von Bedeutung.

#### 5.2.4 Die Untersuchungsdimension Ziel in der systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften

Intentionale Gemeinschaften haben sich, wie andere Organisationen auch, mit einem bestimmten Ziel, das ihre Handlungen leitet, gegründet. Da dieses Ziel die Gemeinschaft und ihren Charakter grundlegend bestimmt, muss es für eine systematische Beschreibung einer intentionalen Gemeinschaft genau dargestellt werden. Eine Gemeinschaft lässt sich zwar nicht allein über ihr Zielsystem hinreichend genau beschreiben, aber dennoch ließen sich das Wesen einer Gemeinschaft und ihre Handlungen ohne eine Beschreibung des Zielsystems kaum nachvollziehen.

Vergleicht man eine Gemeinschaft mit einem Spiel, so steht die Dimension des Ziels der Gemeinschaft für die Bedingungen, die man erfüllen muss, um das Spiel zu gewinnen.

#### 5.2.5 Gliederung der Beschreibung des Ziels intentionaler Gemeinschaften

Im Zuge der systematischen Beschreibung der beiden untersuchten Gemeinschaften soll unter dem Blickwinkel des Ziels einer Gemeinschaft zunächst das Zielsystem ausführlich dargestellt werden. In Form einer Zielhierarchie sollen hier vom formalen Ziel der Gemeinschaft bis hin zu den operationalisierten Zielen der unterschiedlichen Zielklassen alle Ebenen beleuchtet werden. Auf dieser Grundlage wird dann auf die Zielkonflikte und deren Lösung eingegangen. Hier ist besonders die Darstellung eines Prioritätensystems wichtig, das Aufschluss über die Gewichtung der einzelnen Ziele gibt. Neben dieser eher statischen Erfassung des Zielsystems soll auch die Entstehung und der Wandel der Ziele beleuchtet werden. „Wer war an der Festlegung der Ziele beteiligt?“ und „Wie geht der Wandel des Zielsystems vonstatten?“ sind die Fragen, die

---

beantwortet werden sollen. Die informalen Ziele einer Gemeinschaft und die Frage nach der Verwirklichung der Ziele sind zwar in den vorangegangenen Abschnitten angesprochen worden, leider lassen sie sich im Rahmen dieser Untersuchung aber nur schwer behandeln. Beim Themenkomplex der informalen Ziele ist es nicht möglich, bei nur zwei Interviews pro Gemeinschaft zu einer sinnvollen Aussage zu kommen. Deshalb habe ich mich darauf beschränkt, allgemein nach der persönlichen Einschätzung zur Rolle informaler Ziele in der Gemeinschaft zu fragen. Die Frage nach der Verwirklichung der Ziele der Gemeinschaft steht, wie schon oben beschrieben (vgl. Abschnitt 5.2.2), bei einem abstrakten Organisationsoutput auf wackligen Füßen. Dennoch habe ich in den Interviews nach einer persönlichen Einschätzung bezüglich der Verwirklichung der Ziele der Gemeinschaft gefragt.

### 5.3 Untersuchungsdimension Kultur

#### 5.3.1 Der Begriff der Kultur in der Organisationstheorie

Eine eindeutige, allgemeine Aussage, was unter dem Begriff Organisationskultur zu verstehen ist, lässt sich nicht treffen. Zu verschieden sind die Ansätze der unterschiedlichen Diskurse, die sich mit der Verbindung von Kultur und Organisationen im Allgemeinen oder speziellen befassen.<sup>37</sup> Aus diesem Fundus der Definitionen soll die folgende Definition das Verständnis des Begriffs der Organisationskultur im Zusammenhang dieser Arbeit beschreiben:

"Unternehmenskultur (Organisationskultur) im engeren Sinne ist die Gesamtheit der im Unternehmen (in einer Organisation) - bewusst oder unbewusst - symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, wie sie im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmensangehörigen (Organisationsangehörigen) zum Ausdruck kommen." (Holleis, zitiert nach May 1997, S. 43)

Organisationskultur strukturiert demnach alle Bereiche einer Organisation, oder - anders ausgedrückt - "ist die kontextspezifische organisatorische Konstruktion von Wirklichkeit" - (Franzpötter 1997, S. 60). Auf der Grundlage einer solchen gemeinsamen Konstruktion der Wirklichkeit, also einem gemeinsamen Deutungsmuster der Organisationsmitglieder, ist ein aufeinander bezogenes Handeln innerhalb einer

---

<sup>37</sup> Einen guten Überblick über die unterschiedlichen Facetten und Auslegungen des Begriffs der Organisationskultur bietet May (May 1997, S.41-47).

Organisation überhaupt erst möglich. Wie groß die vorherrschenden Gemeinsamkeiten im Deutungsmuster sind, kann von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich ausfallen. Ein kleinster gemeinsamer Nenner in der Realitätskonstruktion aller Mitglieder ist für eine funktionierende Organisation allerdings notwendig.

Der Prozess der Konstruktion der Wirklichkeit einer Organisation, der sich in der Organisationskultur niederschlägt, läuft, wie im oben stehenden Zitat schon angedeutet, meistens unbewusst ab. Nach der hier geltenden Überzeugung zeichnet sich Kultur also auch dadurch aus, dass sie für die Handelnden, die durch sie geleitet werden, so selbstverständlich ist, dass sie den Charakter eines impliziten Phänomens, eines unbewussten Prozesses besitzt (vgl. Morgan 1997, S. 157 und Schreyögg 1992, S. 1526). Dieses Merkmal wird hier nochmals betont, um diese Auffassung von Organisationskultur klar von Ansätzen abzugrenzen, die die Organisationskultur als instrumentalisierbares Mittel zur bewussten Gestaltung der Organisationsrealität sehen.

### 5.3.2 Die Bedeutung der Kultur für die Organisation

Wie schon in der Definition des hier gültigen Verständnisses der Organisationskultur herausgestellt worden ist, kann man ihr, wenn man in diesem Zusammenhang überhaupt von einer Funktion sprechen will, die Funktion eines intersubjektiv geteilten Deutungsmusters zugestehen. Dadurch ermöglicht sie den Organisationsmitgliedern aufeinander abgestimmte Handlungen und sichert so die Funktionsfähigkeit einer Organisation. Denn schließlich konstituieren sich Organisationen erst durch soziale Interaktionen, die nur dann erfolgreich sein können, wenn sie sich sinnvoll aufeinander beziehen. Voraussetzung hierfür ist ein „konsensueller Bereich“ der betroffenen Akteure (vgl. Stolz, Türk 1992, S. 847), der durch eine gemeinsame Organisationskultur gegeben sein kann. Wie ausgeprägt dieser konsensuelle Bereich ist, differiert von Organisation zu Organisation. Gerade im sozioökonomischen Diskurs der Organisationstheorie wird häufig die Auffassung vertreten, dass die Organisationskultur per se einen so starken Konsens zwischen den Organisationsmitgliedern erzeugt, dass diese aufgrund gleicher Deutungen selbst komplexe Aufgaben sehr effektiv koordinieren können (vgl. Bea, Göbel 2002, S. 270). Hinter solchen Auffassungen steht eine Sichtweise, die Organisationskultur als ein Instrument zur Führung von Organisationen sieht und nicht als ein allen Organisationen in unterschiedlicher Ausprägung immanentes Element. Gleichwohl macht diese Sichtweise darauf aufmerksam, dass, wenn die Mitglieder einer Organisation über sehr ähnliche

Deutungsmuster verfügen, die Organisation also eine enggeführte Organisationskultur hat, diese auch als starkes Bindeglied zwischen den Mitgliedern fungieren kann. Auf einer solchen Grundlage sollten auch komplexe Interaktionen reibungslos ablaufen und zwischen den Organisationsmitgliedern eine enge, verständnisvolle Verbindung bestehen (vgl. Bea, Göbel 2002, S. 268f).

Die Elemente, die aus einer positivistischen Sicht die Organisation strukturieren – schriftlich fixierte Organisationsziele, Organigramm, Ablaufpläne, usw. – können aus dem Blickwinkel der Organisationskultur nicht die gewünschten Handlungen erzeugen. Sie sind Absichtserklärungen und Pläne, die aber ohne eigene Dynamik sind. Erst durch das Interpretieren, Handeln und Kommunizieren der Organisationsmitglieder, also durch die Funktion der Organisationskultur, wird ihnen Leben eingehaucht. Ob in diesem Konstruktionsprozess das verwirklicht wird, was vorab geplant war, ist keineswegs sicher (vgl. Kieser 2001a, S. 305). Die „Realität“ der Organisation wird durch ihre Mitglieder konstruiert und interpretiert. Das Deutungsmuster der Organisationskultur und die daraus entstandenen Symbole stellen also den verwirklichten Teil aller geplanten, beabsichtigten Organisationsziele und Strukturen dar.

### 5.3.3 Details der Untersuchungsdimension Kultur

#### 5.3.3.1 Ebenen der Organisationskultur

War bis jetzt eher von den abstrakten Aspekten der Organisationskultur die Rede, soll nun der konkrete, sichtbare Anteil beschrieben und mit dem abstrakten, ideellen Unterbau in Verbindung gebracht werden. Denn:

"Organisation ist sozial konstruierte Wirklichkeit, die ebenso in den Köpfen und Gedanken ihrer Mitglieder existiert wie in ganz konkreten Regeln und Beziehungen." (Morgan 1997, S. 186)

Diese konkreten Regeln und Beziehungen bilden den plakativen Teil der Organisationskultur. Sie sind von außen recht schnell zu erkennen, da sie häufig in Form von Texten oder Riten als sichtbare Vermittlungsmechanismen und Ausdrucksformen durch bloßes Zuschauen zu erfassen sind (vgl. Schreyögg 1992, S. 1526). Im Rahmen gängiger Strukturmodelle (z. B. von Rosenstiel 1993, S. 16) der Organisationskultur bilden diese bewussten Anteile der Kultur die äußere Schale. Von ihr aus kann auf die tiefer liegenden Ebenen der Organisationskultur geschlossen werden, aber ohne nähere Kenntnisse der jeweils vorherrschenden Deutungsmuster

erlauben die Elemente dieser Schicht nur sehr vage Schlüsse auf den Kern der Organisationskultur. Unter der obersten Schicht liegt die Ebene der Wertorientierungen, Normen und Standards der Organisationskultur. Diese Elemente sind zwar nicht mehr sichtbar, können aber, da sie bewusstseinsfähige Verhaltensrichtlinien darstellen, durch Organisationsmitglieder artikuliert werden. Diese Wertorientierungen zusammen mit den sichtbaren Symbolen der äußeren Schicht der Organisationskultur sind die Grundlage, auf der die spezifische Wirkungsweise einer Organisationskultur „nachvollzogen“ werden kann und von der aus der Kern der Organisationskultur erschlossen werden kann. Diesen Kern der Organisationskultur bilden die so genannten Basisannahmen, die grundlegende Annahmen zur Natur der Menschen, der Umwelt und allen weiteren Bereichen der entsprechenden Lebenswelt darstellen. Aus ihnen besteht die Tiefenstruktur der Organisationskultur, die die Organisationsmitglieder kaum bewusst artikulieren können. Diese Ebene, und damit das komplette System einer Organisationskultur, kann nur mit Hilfe der beiden oberen Schichten interpretativ erschlossen werden. Einen zusammenfassenden Überblick über dieses Schichtenmodell der Organisationskultur gibt die folgende Abbildung:

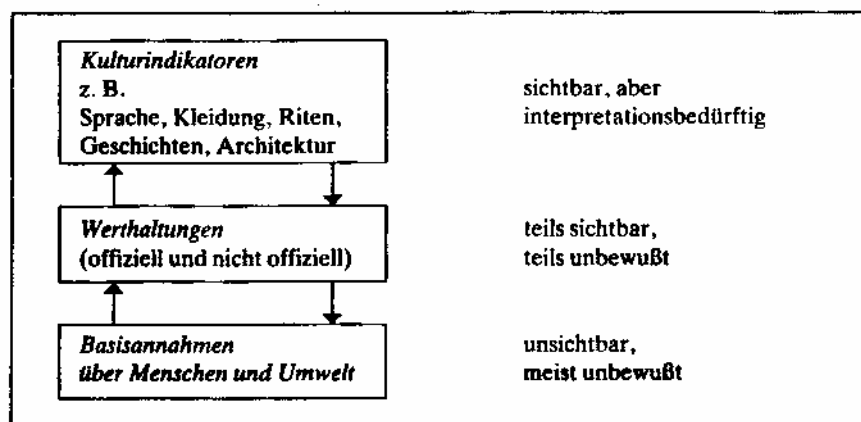


Abb. 4 Kulturebenen in Anlehnung an Schein (Osterloh 1988, S. 140)

Im Rahmen dieser Arbeit sind die Symbole der äußeren Ebene der Organisationskultur von besonderer Bedeutung (vgl. Abschnitt 4.6). Sie werden im Folgenden genauer beschrieben.

### 5.3.3.2 Symbole

Die äußere Ebene der Organisationskultur stellt sich dem Betrachter als ein umfassendes System von Zeichen, Symbolen und Verweisungen der organisatorischen Orientierungen dar (vgl. Franzpötter 1997, S. 60). Zur Vereinheitlichung sollen diese Elemente im Folgenden unter dem Begriff des Symbols zusammengefasst werden.

Dabei ist ein Symbol zum einen als eine signifikante Geste auf der Ebene von Handlungen und Interaktionen zu sehen, zum anderen aber auch als ein materialisiertes Symbol, als eine signifikante Geste, die auch außerhalb eines aktuellen Handlungszusammenhangs besteht.

„Symbol, Vorgang oder Gegenstand, der als Sinnbild auf etwas anderes verweist oder für etwas anderes steht. Bei diesem „Anderen“, dem „Symbolsierten“, kann es sich ebenfalls um einen konkreten Vorgang oder Gegenstand handeln (z. B. die Sonne als Symbol für Ludwig XIV.); meist aber verweist ein Symbol auf einen abstrakten, nicht unmittelbar wahrnehmbaren Sachverhalt, Sinnzusammenhang oder Vorstellungskomplex.“ (Fuchs-Heinritz, Lautmann, Rammstedt u.a. (Hrsg.) 1995, S. 659)

Im Wirkungszusammenhang der Organisationskultur dienen die Symbolsysteme einer Organisation als „Vermittlungs- und Darstellungsmuster“, das, wie oben beschrieben, ein Zugang zum Verständnis der Organisationskultur ist. Da jede Organisationskultur über eine Vielzahl unterschiedlicher Symbole verfügt, ist es sinnvoll, eine Unterscheidung in verschiedene Symbolklassen vorzunehmen. Grob lassen sich Symbole unterscheiden, die aus Handlungen oder Interaktionen bestehen, und solche, die das Produkt einer Handlung sind. Letztere, auch als Artefakte bezeichnet, können alle materiellen Gegenstände sein, die in einer Organisation verwendet werden oder durch sie erzeugt werden (vgl. Franzpötter 1997, S. 97). Die Symbole auf der Handlungsebene können sich im Bereich der reinen Sprache<sup>38</sup> und der nur über Sprache vermittelten Elemente der Organisationskultur<sup>39</sup> oder im Bereich des rituellen Handelns, der mehr als die reine verbale Kommunikation umfasst, befinden. Da in dieser Arbeit der Fokus auf den rituellen Handlungen liegt, (vgl. Abschnitt 4.6) werden diese in den folgenden Abschnitten genauer beschrieben.

### 5.3.3.3 *Ritual*

Ganz allgemein gesprochen, stellt ein Ritual eine expressiv betonte Handlung mit Regelmäßigkeit in Auftreten und Ablauf dar, in der verfestigte Sinnstrukturen der Organisationskultur zum Ausdruck kommen (vgl. Franzpötter 1997, S. 34f).

"Wir gehen [...] davon aus, dass soziales Handeln (fast) immer in der einen oder anderen Weise symbolisch-rituell eingerahmt wird. Kulturelle Anschauungen und alltägliches Handeln sind im Ritual miteinander so verknüpft, dass einerseits die soziale signifikante Alltagshandlung (z. B. die gemeinsame Arbeit) durch symbolisch-rituelle Praktiken legitimiert werden, [...] andererseits

---

<sup>38</sup> z. B. das verwendete Vokabular

<sup>39</sup> z. B. Geschichten, Anekdoten oder Mythen aus dem Alltag und der Geschichte der Organisation



symbolisch vermittelte Überzeugungen und Sichtweisen im Alltagsleben der Gemeinschaft ihren Ort haben." (Franzpötter 1997, S. 55)

Das Ritual ist also ein im Alltag einer Organisation ständig präsent Symbol, das zum einen das soziale Handeln der Organisationsmitglieder durch die Werte der Organisationskultur legitimiert und zum anderen dadurch, dass diese Werte in der rituellen Handlung mitschwingen, als Vermittlungsinstanz der Kultur einer Organisation dient.

Der Begriff des Rituals bezeichnet die Gesamtheit dieser Handlungen und lässt sich zur systematischeren Beschreibung der symbolischen Ebene der Organisationskultur in weitere Kategorien unterteilen (vgl. May 1997, S. 70). Die gängige Kategorienbildung auf dieser Ebene unterscheidet zwischen Riten und Zeremonien.

#### *5.3.3.4 Riten*

Unter der Bezeichnung Ritus werden im Allgemeinen alltägliche Muster des organisatorischen Handelns verstanden, die zwar nicht unbedingt einem zweckrationalen Ziel dienen müssen, aber in den Handlungsabläufen der Organisation keine herausgehobene oder besonders exponierte Stellung haben. Unter Einbeziehung der allgemeinen Merkmale eines Rituals lassen sich Riten wie folgt beschreiben:

"Riten stellen verdichtete Formen sozialer Kommunikation innerhalb einer Kultur dar, die zu einem bestimmten Anlass in einer bestimmten, nach einem festgelegten Muster ablaufenden Form durchgeführt werden, aber nicht unmittelbar instrumentelle Problemlösungen darstellen müssen, sondern der expressiven Darstellung, symbolischen Reproduktion und Legitimation einer Gemeinschaft dienen." (May 1997, S. 72)

Typische Beispiele für Riten in Organisationen sind Organisations- und Koordinationsriten, die als Dienstanweisungen, Besprechungen, Vorstandssitzungen und unzählige ähnliche Riten in jeder Organisation vielfach existent sind. Ihr besonderer Wert als Symbol der Organisationskultur liegt in ihrem oft funktionalen Charakter und der Tatsache, dass sie durch ihr sehr häufiges Auftreten fast schon automatisiert sind und nicht zur bewussten Präsentation der Werte einer Organisation genutzt werden. Riten können also einen Zugang zur real gelebten Organisationskultur bieten.

#### *5.3.3.5 Zeremonie*

Die Zeremonie taucht im Gegensatz zu den Riten zu besonderen Anlässen im Leben der Organisation auf und zeichnet sich durch eine feierliche Form der Durchführung

kollektiver Handlungsmuster aus. May bezeichnet ein Ritual als Zeremonie, wenn es die folgenden Funktionen erfüllt:

"Eine Zeremonie stellt eine fokussierte Form der Durchführung von Riten dar, durch die eine raum-zeitliche Strukturierung von Alltagshandlungen und/oder historischen Ereignissen vorgenommen wird." (May 1997, S. 73)

In dieser Beschreibung wird deutlich, dass eine Zeremonie zum einen an einer exponierten Stelle (räumlich wie zeitlich) stattfindet und zum anderen in ihrer Durchführung auf einen bestimmten Fokus verweisen will. Typische Beispiele für solche Zeremonien sind Eröffnungen neuer Einrichtungen oder Jubiläen.

Bei der Interpretation von Zeremonien im Zusammenhang der Organisationskultur sollte immer darauf geachtet werden, dass es sich um inszenierte, bewusst geplante Symbole handelt, die nicht unbedingt die gelebten Werte der Organisation darstellen, sondern nur eine gewünschte oder für die Umwelt inszenierte Organisationskultur.

#### 5.3.3.6 *Subkulturen*

Die bisherige Darstellung der Organisationskultur hat zwar nicht explizit, aber dennoch eher den Eindruck einer gemeinsamen Kultur einer Organisation vermittelt. Diese Vorstellung lässt sich so nicht halten. Wenn Organisationen unter dem Blickwinkel der Kultur betrachtet werden, muss man erkennen, dass sie wie Gesellschaften auch nicht nur über *eine* Kultur verfügen, sondern auch über mehr oder weniger ausgeprägte Subkulturen (vgl. Morgan 1997, S. 170). Das bedeutet, dass Kultur nicht nur Einigkeit erzeugen kann, sondern dass aus ihr auch Differenzen zwischen den verschiedenen Gruppen oder Subkulturen einer Organisation entstehen können.

Die Tatsache allein, dass innerhalb einer Organisation nicht nur eine Organisationskultur besteht, sondern mehrere Subkulturen, sagt allerdings noch nichts über das Ausmaß der Gemeinsamkeiten oder der Differenzen der Wertvorstellungen innerhalb einer Organisation aus. Hier ist entscheidend, inwiefern die verschiedenen Subkulturen sich akzeptieren können und unter dem gemeinsamen Dach der Organisationskultur kooperieren. Dass dies nicht immer der Fall ist, wird in der Literatur gern am Beispiel der Konflikte zwischen verschiedenen Experten-Subkulturen, in vielen Unternehmen wie z. B. den technisch geprägten Entwicklungsabteilungen und den kaufmännisch geprägten Vertriebsabteilungen, illustriert (vgl. Morgan 1997, S. 181).

Bei der Untersuchung der Organisationskultur kommt es also darauf an, auch die Existenz unterschiedlicher Subkulturen zu beachten und das Verhältnis dieser

zueinander und ihre Einbindung in eine übergreifende Organisationskultur darzustellen. Auf dieser Grundlage ist es dann möglich, eine Aussage über den Grad der Übereinstimmung und die Spannweite der Organisationskultur zutreffen.

#### 5.3.4 Die Untersuchungsdimension Kultur in der systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften

Nachdem über die Dimension der Ziele der Gemeinschaft ein Überblick über die angestrebte Ausgestaltung der Gemeinschaft gegeben wird, soll die Dimension der Kultur der Gemeinschaft darstellen, welche Wertorientierungen in der Gemeinschaftskultur verankert sind. Hier sollen also die tatsächlich gelebten Werte der Gemeinschaft aufgezeigt werden und neben die in den Zielen formulierten angestrebten Werte des Gemeinschaftslebens gestellt werden. Dabei soll es nicht um eine Bewertung der Gemeinschaft in Bezug auf die Umsetzung ihrer Ziele gehen, sondern um eine Beschreibung intentionaler Gemeinschaften, die Wunsch und Wirklichkeit des untersuchten gemeinschaftlichen Lebens umfasst.

Die Wirklichkeit einer Gemeinschaft konstituiert sich durch die Handlungen ihrer Mitglieder. In einem fortwährenden Prozess der Interpretation und Kommunikation entstehen gemeinsame Deutungsmuster, die die Grundlage der Handlungen der Gemeinschaft sind. Diese Deutungsmuster werden im Allgemeinen als Organisationskultur oder im Fall der Gemeinschaften als Gemeinschaftskultur bezeichnet. Eine Gemeinschaft ist demnach sozial gewachsen und nicht technisch geplant (vgl. Kieser 2001a, S. 305). Eine direkte Umsetzung der Ziele, die sich eine Gemeinschaft gesetzt hat, ist somit sehr unwahrscheinlich, da im Zuge eines sozialen Prozesses viele Abweichungen von der ursprünglichen Planung möglich sind.

Da die Kultur einer Gemeinschaft einen nicht direkt zugänglichen Gegenstand darstellt, muss zu ihrer Erfassung auf Kulturindikatoren zurückgegriffen werden. Bei diesen Indikatoren handelte es sich um vielfältige Symbole der Gemeinschaftskultur, die Schlüsse auf die verhaltensleitenden Wertesysteme der Gemeinschaften ermöglichen können. Da dieser Prozess der Erfassung der Kultur schon eine Interpretation ist, setzt er eigentlich schon einen Einblick in die Kultur der Gemeinschaft voraus, da ohne eine Einschränkung der Deutungsmöglichkeiten der Symbole die Spannweite der möglichen Ergebnisse zu groß ist und sich möglicherweise zu wenig auf den Untersuchungsgegenstand bezieht (vgl. Osterloh 1988, S. 141). Im Rahmen dieser

Arbeit ist der Einblick in das Wertesystem der Gemeinschaft durch die vorangehende ausführliche Darstellung des Zielsystems gegeben.

Aus der Fülle der Symbole der Gemeinschaftskultur sind in dieser Arbeit hauptsächlich die Rituale der Gemeinschaft erfasst worden. Zum einen sind sie über die Erhebungsmethode des Interviews recht gut zu erfassen, zum anderen sind sie als strukturierende Elemente der Handlungen einer Gemeinschaft sowohl alltäglich als auch expressiv. Sie übernehmen eine wichtige Funktion bei der Organisation des reibungslosen Ablaufs der Prozesse der Gemeinschaft und können gleichzeitig die Werte der Gemeinschaft präsentieren und vermitteln. Neben den Ritualen werden auch Artefakte der Gemeinschaft als ergänzende Indikatoren verwendet. Diese Indikatorenklasse stand bei den Untersuchungen der Gemeinschaften aber nicht im Vordergrund, sondern wurde, im Zuge der Gemeinschaftsbesuche, sozusagen nur nebenbei erhoben. Dementsprechend sollen sie auch nur zur Unterstützung und Illustration der Interpretationen, die über die Untersuchung der Rituale entstehen, verwendet werden.

#### 5.3.5 Gliederung der Beschreibung der Kultur intentionaler Gemeinschaften

Zur Erfassung der tatsächlich gelebten Werte der Gemeinschaften werden die Rituale der jeweiligen Gemeinschaft dargestellt und beschrieben. Hier geht es besonders darum zu erfahren, in welchen Bereichen die Gemeinschaft über Rituale verfügt und welchen Zweck das Ritual für die Gemeinschaft hat. Zusammen mit einigen ausgewählten Artefakten dienen diese Symbole der Darstellung des Wertesystems der Gemeinschaft.

Zusätzlich zu dieser Darstellung wird auch nach den verschiedenen Subkulturen der Gemeinschaft gefragt, wobei diese nicht über Indikatoren erfasst werden, sondern über die persönliche Einschätzung der Interviewpartner der Untersuchung. Die Darstellung dieser Subkulturen soll Aufschluss über die Enge oder Weite der Kultur der Gemeinschaft geben.

### 5.4 Untersuchungsdimension Organisationsstruktur

#### 5.4.1 Der Begriff der Organisationsstruktur in der Organisationstheorie

Unter dem Begriff Organisationsstruktur sollen im Zusammenhang dieser Arbeit alle Regelungen verstanden werden, die die Leistung und das Verhalten der Organisationsmitglieder steuern (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 23f). Typischerweise wird

---

die Organisationsstruktur in einem Organigramm festgehalten, das die Art der Arbeitsteilung und die Beziehung der unterschiedlichen Organisationseinheiten zueinander verdeutlicht. Neben der im Organigramm dargestellten Arbeitsteilung innerhalb der Organisation und den angedeuteten Verbindungen gehören zur Organisationsstruktur auch die Koordination und Kontrolle aller Abläufe der Organisation. Unter diesen Punkt fallen Regelungen zur allgemeinen Kommunikation, zu Weisungsbefugnissen und zu Entscheidungsprozessen (vgl. Büschges 1983, S. 104). Die Organisationsstruktur, so wie hier beschrieben, ist das Ergebnis „des Umgießens von Plänen in generelle Regelungen“ (Kieser, Kubicek 1992, S. 20).

Bei der Betrachtung der Organisationsstruktur ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Struktur einer Organisation, genauso wie die Organisation als ganzes, aus den Handlungen ihrer Mitglieder besteht. Vor diesem Hintergrund ist schnell ersichtlich, dass die Organisationsstruktur nicht als statisches Element begriffen werden kann, sondern dass sie in größerem oder kleinerem Ausmaß einem Wandel unterliegt (vgl. Abschnitt 5.4.3.6). Die Erfassung einer Organisationsstruktur stellt also nur einen temporären Einblick dar. Außerdem existieren neben den formellen Regelungen der Organisationsstruktur auch informelle Strukturen, die zwar in keiner Form festgehalten sind, aber auch einen großen Einfluss auf die Handlungen der Organisation haben können (vgl. Abschnitt 5.4.3.5). Um die Aussagefähigkeit der Organisationsstruktur ganz klar zu beleuchten, muss zusätzlich zu den beiden oben genannten Faktoren noch darauf hingewiesen werden, dass auch die Organisationsstruktur der Interpretation der Organisationsmitglieder unterliegt. Je nach dem, in welcher Beziehung eine Person zu den Regelungen steht, variiert auch die Darstellung der Organisationsstruktur<sup>40</sup> (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 23f). Dies sollte bei der Betrachtung der Darstellung einer Organisationsstruktur berücksichtigt werden. Insgesamt gesehen präsentiert die Organisationsstruktur einen recht fixierten Überblick der Gliederung und typischen Handlungsabläufe einer Organisation. Es darf aber nicht vergessen werden, dass es auch hier Entwicklungen formeller und informeller Art so wie unterschiedliche Interpretationen der Akteure gibt.

---

<sup>40</sup> Ein Individuum kann die Organisationsstruktur geschaffen haben, es kann durch die Organisationsstruktur Verfügungsgewalt über andere erlangen oder durch sie in seiner Handlungsfreiheit eingeschränkt werden.

#### 5.4.2 Die Bedeutung der Organisationsstruktur für die Organisation

In erster Linie ist die Beschreibung der Organisationsstruktur ein Versuch, „analytisch das institutionell geregelte, Regelmäßigkeiten des Handelns überindividuell widerspiegelnde Geflecht von Beziehungen, Einflussnahmen und Interaktionen zu fassen, das die konkreten Entscheidungen und Handlungen der Organisationsmitglieder als vorgegebener und vorgestellter institutioneller Rahmen beeinflusst oder gar steuert“ (Büschges 1983, S. 104).

Die in einem solchen Versuch erfassten Regeln und Strukturen haben in Bezug auf den für eine Organisation typischen arbeitsteiligen Aufbau ihre besondere Bedeutung. Denn schließlich müssen die Leistungen der einzelnen Organisationsmitglieder so aufeinander abgestimmt werden, dass die Organisationsziele auch erreicht werden können. Diese häufig als Koordinationsproblem beschriebene Aufgabe der Organisationsstruktur (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S.2 und S. 17) steht bei der Betrachtung innerhalb dieser Arbeit im Vordergrund. Das Verteilungsproblem, also die Aufteilung der aus der Arbeit der Organisation entstandenen Leistungen, spielt in dieser Betrachtung nur eine untergeordnete Rolle, da Gemeinschaften, wie später gezeigt wird (vgl. Abschnitt 6.2.1.1, 6.3.1.1), im Gegensatz zu wirtschaftlichen Organisationen nicht immanente auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind.

Die Organisationsstruktur dient also in erster Linie der Darstellung aller wichtigen festgelegten Regelungen, die die Handlungen der Organisationsmitglieder steuern oder beeinflussen. Die in der Organisationsstruktur beschriebenen Regelungen koordinieren die arbeitsteiligen Prozesse innerhalb der Organisation. Welche Elemente, Prozesse und Einflussfaktoren diese Struktur typischerweise enthält, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

#### 5.4.3 Details der Untersuchungsdimension Organisationsstruktur

##### *5.4.3.1 Rechtsform, Eigentumsverhältnisse und Finanzierung*

Die Gestaltung der Organisationsstruktur ist immer von einigen Rahmenbedingungen abhängig, die auch bei der Beschreibung einer Organisationsstruktur beachtet werden sollten. Eine dieser Rahmenbedingungen ist die Rechtsform der Organisation. Je nach dem welche Rechtsform eine Organisation gewählt hat, ist sie dazu verpflichtet,

bestimmten gesetzlichen Bestimmungen Folge zu leisten.<sup>41</sup> Diese Bestimmungen können sich sowohl auf das Berichtswesen einer Organisation beziehen<sup>42</sup> als auch auf die Gestaltung der Organisationsstruktur<sup>43</sup> (vgl. Bea, Göbel 2002, S. 241 ff).

Eine zweite wichtige Rahmenbedingung sind die Eigentumsverhältnisse der Organisation. Ob sie einer Person gehört oder mehreren, ob sie zu einem öffentlichen Träger gehört oder nicht, diese und weitere mögliche Konstellationen nehmen auch auf die Ausgestaltung der Organisationsstruktur Einfluss. Dieser Einfluss begründet sich mit der Verfügungsgewalt über das Eigentum. Theoretisch gesehen hat schließlich immer der Eigentümer das letzte Wort bei einer Entscheidung. Dies ist umso wahrscheinlicher, je elementarer eine Entscheidung für eine Organisation ist. Ob eine Organisation nur einer Person gehört oder mehreren, schlägt sich deshalb auch in der Organisationsstruktur nieder.

Die letzte der Rahmenbedingungen der Organisation, die hier beschrieben werden, ist die Finanzierung der Organisation. Aus welchen Geldquellen bestreitet sie ihren Unterhalt? Finanziert sie sich über Beiträge ihrer Mitglieder, ist sie von diesen abhängig und wird sich nach ihnen ausrichten. Finanziert sie sich über den freien Markt, so ist sie von dessen Prozessen abhängig, und dies wird sich auch in der Organisationsstruktur niederschlagen. Bekommt sie öffentliche Fördergelder, so ist sie häufig dazu verpflichtet, bestimmte Auflagen zu erfüllen, um den Anspruch auf diese Gelder aufrecht zu erhalten. Die Geldquellen, aus denen eine Organisation ihren Unterhalt bestreitet, leiten die Ausgestaltung der Organisationsstruktur mehr oder weniger direkt in eine bestimmte Richtung.

Neben diesen drei Faktoren gibt es sicherlich noch weitere Faktoren, die Rahmenbedingungen für die Organisation setzen. Im Rahmen dieser Arbeit sollen die genannten Faktoren ausreichen, um einen Überblick über die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen einer Organisation zu erlangen.

---

<sup>41</sup> Die gängigen Rechtsformen in der BRD sind im Bereich der Personengesellschaften die KG, OHG und die GbR und im Bereich der Kapitalgesellschaften die AG, GmbH sowie die e.G.. Eine weitere verbreitete Rechtsform ist der Verein (e.V.).

<sup>42</sup> z. B. die Veröffentlichung von Geschäftsberichten oder Vorschriften für die Buchhaltung

<sup>43</sup> z. B. Vorschriften zur Gestaltung der Organisationsleitung oder zur Bildung bestimmter Kontrollinstanzen

#### 5.4.3.2 *Aufbauorganisation*

Das charakteristische Merkmal einer Organisation, die Arbeitsteilung, schlägt sich natürlich auch in der Organisationsstruktur nieder (vgl. Büschges 1983, S. 105). Aus der Arbeitstechnik der Arbeitsteilung heraus gliedert sich eine Organisation in verschiedene Aufgabenbereiche, die im Allgemeinen als Stellen bezeichnet werden. Je nachdem wo sich eine Stelle in der Organisationsstruktur befindet, welche Aufgaben sie hat, wie viele Personen ihr zugeteilt sind und welche Kompetenzen ihr zufallen, spricht man von Abteilungen, Linienstellen, Dienstleistungsstellen, Stabstellen, Ausführungsstellen usw.. Eine Stelle als Gliederungseinheit der Organisationsstruktur zeichnet sich also dadurch aus, dass sie eine bestimmte Teilaufgabe im gesamten Arbeitsprozess der Organisation übernimmt und über ihr fest zugewiesene Kompetenzen verfügt, die an die Aufgabe der Stelle gebunden sind. Diese Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen beschreibt eine Spezialisierung der einzelnen Stellen (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 76), die sich nach unterschiedlichen Verrichtungen oder Funktionen, nach Objekten oder Produkten bzw. Dienstleistungen und nach Kundengruppen oder Regionen richten kann. Das Ergebnis dieser Gliederung der Organisation bildet die Grundlage der formalen Organisationsstruktur und wird als Aufbauorganisation bezeichnet:

"Die Aufbauorganisation befasst sich mit der Zerlegung und Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie der Koordination von Aufgaben und Aufgabenträgern. Das Ergebnis ist die formale Organisationsstruktur der Unternehmung." (Bea, Göbel 2002, S. 248)

Die Koordination zwischen den einzelnen Stellen und die damit verbundenen typischen Prozesse der Kommunikation und der Entscheidungsfindung werden zwar auch in ihren Grundzügen in der Aufbauorganisation angedeutet, treten aber nicht in ihrer Gänze und Differenziertheit hervor. Deshalb werden sie im folgenden Abschnitt ausführlicher beschrieben.

#### 5.4.3.3 *Kommunikation, Koordination und Entscheidungsfindung*

Der arbeitsteilige Aufbau einer Organisation erzeugt einen Koordinationsbedarf, der auf den ersten Blick in der hierarchischen Struktur der Aufbauorganisation zum Ausdruck kommt (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 95). Im Zuge der Stellenbildung werden den höheren Stellen Kompetenzen zur Bearbeitung umfassenderer Probleme zugewiesen. Die untergeordneten Stellen erhalten nur noch die Kompetenz zur Lösung immer kleiner werdender Teilprobleme (Kieser, Kubicek 1992, S. 97). Der genaue Charakter einer so entstehenden Hierarchie hängt dabei auch von der konkreten



Ausgestaltung der Stellen ab. Es macht natürlich einen Unterschied, ob eine Stelle über umfassende Kompetenzen verfügt und nur mit einer Person besetzt ist oder ob eine solche Stelle mit mehreren oder vielleicht sogar fast allen Organisationsmitgliedern besetzt ist. Während der erste Fall eine ausgeprägte, hierarchische Struktur darstellt, wird der zweite Fall als flache Hierarchie bezeichnet. Die allgemeinen Vorstellungen über die Koordinationsprozesse in diesen beiden Organisationsstrukturen und die damit verbundenen Bewertungen der Organisationen unterscheiden sich erheblich voneinander.

Normalerweise werden für die Wahrnehmung der Koordinationsaufgaben spezielle Stellen geschaffen, die Instanzen genannt werden. Für die Erfüllung ihrer Aufgaben sind sie mit Entscheidungs- und Weisungskompetenzen ausgestattet und tragen die Verantwortung für den Bereich einer Organisation, der durch sie koordiniert wird. Häufig treten Instanzen als Pluralinstanzen auf, in denen nicht eine Person für Entscheidungen und Weisungen zuständig ist, sondern in der sich mehrere Personen die Aufgabe der Koordination teilen (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 97). Die Existenz solcher Pluralinstanzen verdeutlicht noch einmal, dass eine Hierarchie nicht auf einzelne Personen bezogen aufgebaut sein muss sondern über Instanzen durchaus eine Mehrzahl der Organisationsmitglieder und vor allem wechselnde Organisationsmitglieder an der Koordination der Organisation beteiligen kann.

Die Aufgabe der Koordination kann dabei auf unterschiedlichen Wegen bewerkstelligt werden. Die einfachste Form bildet dabei die persönliche Weisung, gefolgt von der Weisung durch Organisationsprogramme oder Ablaufpläne. Hier werden einseitige Anweisungen gegeben, die mit den Betroffenen nicht mehr abgestimmt werden. Koordiniert wird aber auch durch wechselseitige Prozesse der gegenseitigen Abstimmung (vgl. Büschges 1983, S. 108). Je nachdem, wie intensiv der Prozess der Koordination durch eine wechselseitige Abstimmung zwischen den Organisationsmitgliedern gelenkt wird, kann man auch von einer Koordination durch Selbstbestimmung sprechen. Die Funktionsfähigkeit einer solchen Koordination durch Selbstbestimmung benötigt allerdings ein starkes Interesse der Organisationsmitglieder an der Verwirklichung der Organisationsziele (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 107). Bei allen Koordinationsprozessen spielt die Organisationskultur als handlungsleitendes Element eine wichtige Rolle.

Eine besondere Rolle im Bereich der Koordination spielt der Entscheidungsprozess, oder, um es präziser zu formulieren, das Fällen von Entscheidungen. Hier unterscheidet

---

man danach, wer befugt ist, die Entscheidung zu treffen und wie der Entscheidungsprozess aufgebaut ist. Bei der Beschreibung der Entscheidungsautorität kann man grundsätzlich zwischen personalen Autoritäten, die an eine bestimmte Person gebunden sind und positionalen oder funktionalen Autoritäten, die an eine bestimmte Stelle in der Organisation gebunden sind, unterscheiden (vgl. Büschges 1983, S. 114). Bei den positionalen oder funktionalen Autoritäten ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass sie nicht nur eine Person, sondern auch mehrere Personen umfassen können. Nach der Bestimmung der Inhaber der Entscheidungsmacht steht nun noch die Beschreibung des Entscheidungsprozesses, die besonders bei Pluralinstanzen von Bedeutung ist, aus. Hier kann man zum Beispiel danach unterscheiden, ob Entscheidungen nach dem Konsensprinzip oder nach einem Mehrheitsprinzip gefällt werden, ob alle Entscheidungen direkt durch die Inhaber der Entscheidungsautorität gefällt werden oder ob man Repräsentanten damit beauftragt. Weitere mögliche Ausgestaltungen des Entscheidungsprozesses sind leicht vorstellbar. Da dieser Prozess bei der Gestaltung der Organisation eine wichtige Rolle spielt, sollte er genau beachtet werden.

Neben den bis jetzt beschriebenen Elementen der Koordination, die alle eher zielgerichtete Elemente der Interaktion einer Organisation darstellen, existiert in Organisationen natürlich auch eine Interaktion, die nicht direkt in Entscheidungen mündet, sondern hauptsächlich dem Informationsaustausch dient und auf diese Weise viele Entscheidungen vorbereitet und das Problemlösungspotential in einer Organisation aufbaut (vgl. Reichwald, Nippa 1992, S. 855f). Diese Interaktionen können in institutionalisierter Form in Arbeitskreisen, Besprechungen und Konferenzen stattfinden oder als schriftliche Informationen über Protokolle, Zeitschriften und Mitteilungsbretter vermittelt werden<sup>44</sup> (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 108). Daneben existieren natürlich auch Interaktionen außerhalb eines institutionellen Rahmens, die im Allgemeinen der informellen Seite der Organisation zugerechnet werden (vgl. Abschnitt 5.4.3.5). Auch diese spielen eine wichtige Rolle bei der Informationsverarbeitung innerhalb der Organisation.

---

<sup>44</sup> Die hier verwendeten Beispiele stellen nur eine kleine Auswahl der möglichen Interaktionsmedien dar.

#### 5.4.3.4 *Konfiguration*

Fasst man die bis jetzt beschriebenen Elemente der Organisationsstruktur zusammen und setzt sie miteinander in Beziehung, so erhält man ein Bild der äußeren Form einer Organisation, das im Allgemeinen als Konfiguration der Organisation beschrieben wird (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 126). Die Konfiguration einer Organisation beschreibt die Gesamtheit der Organisationsstruktur vom Prinzip der Gliederung der Arbeitsteilung bis hin zur Struktur der Interaktionsprozesse der Organisation.

#### 5.4.3.5 *Informale Organisation*

Der bisherige Blick auf die Organisationsstruktur hat ihren formalen, festgelegten Anteil beleuchtet. Zwei Ausnahmen, auf die hingewiesen wurde, sind die Organisationskultur und bestimmte Bereiche des Informationsaustauschs einer Organisation, die Teil einer informalen Organisationsstruktur sind. Insgesamt ist der Rahmen der informalen Organisationsstruktur aber viel weiter gespannt, als durch die beiden oben genannten Beispiele gezeigt wird:

"Als informale Organisationen gelten die persönlichen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern sowie ihre Überzeugungen und Normen, die von der formalen Organisation gar nicht oder anders repräsentiert werden." (Bea, Göbel 2002, S. 70)

Gerade aus den persönlichen Beziehungen innerhalb einer Organisation können sich im Zuge kollektiver Lernprozesse neue, nicht formal geregelte Strukturen ergeben, die sich im Laufe der Zeit sedimentieren und ins feste Repertoire einer Organisation übergehen, ohne jemals formal erfasst zu werden (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 21). Häufig entstehen solche Strukturen innerhalb von Gruppen, deren Mitglieder über einen längeren Zeitraum in intensivem Kontakt zueinander gestanden haben. Diese Formationen haben die Tendenz, sich auch zu informalen Gruppen zu entwickeln, in denen die Beziehung der einzelnen Mitglieder zueinander nicht mehr nur durch die Organisation bestimmt wird, sondern auch eine persönliche Basis hat (vgl. Rosenstolz 1973, S. 29). Über diese persönliche Basis lassen sich viele Koordinationsprozesse „unbürokratischer“<sup>45</sup> abwickeln und verändern, was zur Entwicklung informaler Abläufe innerhalb dieser Gruppen führt.

---

<sup>45</sup> Ohne Rücksicht auf formal vorgegebene Strukturen, falls diese den Akteuren unsinnig erscheinen oder ihren Zielvorstellungen im Weg stehen.

Häufig dienen informale Strukturen in Organisationen hauptsächlich der Befriedigung sozialer Bedürfnisse der Organisationsmitglieder, wenn diese durch die formale Organisationsstruktur nicht aufgefangen werden. Aber auch die häufig einfachere und direkte Abstimmung auf der Grundlage einer persönlichen Beziehung kann ein Grund für die Existenz informaler Strukturen sein (vgl. Rosenkranz 1973, S. 56).

Eine einheitliche Bewertung informaler Organisationsstrukturen lässt sich nicht aufstellen. Zum einen sind sie ein natürlicher Bestandteil jeder sozialen Formation, so dass man sich mit ihnen so oder so arrangieren muss, zum anderen können sie in ihrer Wirkung auf die Leistung einer Organisation stark differieren. Während einige Organisationen in ihrer Überlebensfähigkeit geradezu von informalen Strukturen und Prozessen abhängig sind, bilden sie in anderen Organisationen einen Störfaktor, der die Organisation in vielen Bereichen einschränkt. Im Zuge der Darstellung einer Organisationsstruktur sollte auf jeden Fall versucht werden, die informalen Aspekte der Struktur zu erfassen, auch wenn dies kaum umfassend möglich ist, da diese Aspekte nur über Beobachtungen und Befragungen zugänglich sind, einem ständigen Wandel unterliegen und in ihrer Darstellung von Organisationsmitglied zu Organisationsmitglied variieren.

#### *5.4.3.6 Wandel der Organisationsstruktur*

Die Struktur einer Organisation kann genau wie viele andere Aspekte einer Organisation nicht als statisch gegeben betrachtet werden, sondern muss als prozesshaftes Element gesehen werden. Diese Tatsache ist bei der Beschreibung der informalen Organisationsstruktur schon angeklungen und stellt, auch wenn Organisationen häufig eine gewisse Trägheit nachgesagt wird, ein wichtiges Merkmal einer Organisation dar. In der theoretischen Betrachtung der Organisation wird die Prozesshaftigkeit der Organisationsstruktur unter verschiedenen Blickwinkeln untersucht. Die Bandbreite dieser Untersuchungen soll exemplarisch an den folgenden vier Beispielen verdeutlicht werden:

Das „Change Management“ versucht ein Konzept zur Steuerung eines permanenten unternehmerischen Wandels zu entwickeln. Die Organisationsentwicklung versucht, einen langfristigen Entwicklungsprozess unter Einbindung der Organisationsmitglieder zu initiieren, der bis auf die Ebene der Organisationskultur reichen kann (vgl. Bea, Göbel 2002, S. 430). Im Evolutionsmodell wird der Wandel der Organisationsstruktur als Selektionsprozess auf der Grundlage automatisch entstehender Variationen

---

beschrieben, und das Modell der Lernprozesse versteht den Wandel der Organisationsstruktur als einen ständigen Prozess des Experimentierens, Bewertens und Institutionalisierens (vgl. Bea, Göbel 2002, S. 432).

Der Wandel der Organisationsstruktur kann also ein automatischer Prozess sein, so wie es der Ansatz des Evolutionsmodells betont. Er kann aber auch geplant oder geleitet werden, wie es im Ansatz des „Change Managements“ zum Ausdruck kommt. Neben den permanenten Prozessen des organisationalen Wandels gibt es auch eher punktuelle Änderungen der Organisationsstruktur, wie z. B. den Aufbau oder den umgreifenden Wandel einer formalen Organisationsstruktur. Diese Eingriffe in die Organisationsstruktur werden meistens als Organisationsgestaltung bezeichnet (vgl. Bea, Göbel 2002, S. 428).

Um den Wandel der Organisationsstruktur sinnvoll zu erfassen, müssen sowohl die geplante Organisationsgestaltung als auch der automatische und der kontrollierte permanente Wandel beachtet werden. Für den Bereich der Organisationsgestaltung heißt das, danach zu fragen, wann eine solche Organisationsgestaltung stattgefunden hat, wer daran beteiligt war und was im Zuge dieser Gestaltung verändert wurde. Für den Bereich des permanenten Wandels bedeutet dies, zunächst zu erfassen, ob dieser in irgendeiner Art gesteuert wird. Ist dies der Fall, lassen sich die Steuerungselemente dieses Wandels nachzeichnen und gewähren so einen Einblick in die permanente Entwicklung der Organisationsstruktur. Schwieriger ist es, die ungesteuerten Entwicklungen zur erfassen. Diese Prozesse, die auch als „autogene Selbstorganisation“<sup>46</sup> bezeichnet werden, existieren in so vielfältigen Formen in jeder Organisation, dass sie nicht umfassend beschrieben werden können. Hier kann nur über Befragungen versucht werden, den Stellenwert der Selbstorganisation für den Organisationswandel und die Wertschätzung der Selbstorganisation innerhalb einer Organisation zu erfassen.

#### 5.4.4 Die Untersuchungsdimension Organisationsstruktur in der systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften

Über die Beschreibung der Organisationsstruktur einer intentionalen Gemeinschaft werden die Handlungsabläufe der untersuchten Gemeinschaften erfasst, in denen sich

---

<sup>46</sup> "Unter dem Begriff autogene Selbstorganisation werden alle Prozesse zusammengefasst, die 'von selbst' zu Regelmäßigkeiten und Verhaltensmustern, also zu Ordnung führen." (Bea, Göbel 2002, S. 374)

die Kompetenzverteilung, die Arbeitsbereiche und die Arbeitsteilung der Gemeinschaft widerspiegeln. Nachdem über die Dimensionen der Ziele und der Kultur die Grundlagen der Handlungen in einer Gemeinschaft erfasst worden sind, beschreibt die Organisationsstruktur die auf diesen Grundlagen entstandenen Handlungen innerhalb der Gemeinschaft. Über Indikatoren wie Organigramm, Organisationsvorschriften und subjektive Vorstellungen der Gemeinschaftsmitglieder ist also ein Zugang zu diesen konkreten Umsetzungen der Grundlagen möglich (vgl. Büschges 1983, S. 104). Wenn man eine Gemeinschaft mit der Metapher des Spiels umschreibt, beschreibt die Organisationsstruktur die Regeln des „Spiels“ der Gemeinschaft.

Genau wie bei der Dimension der Kultur soll es hier auch nicht um eine Bewertung der Umsetzung der Ziele der Gemeinschaft gehen, sondern um die Darstellung von Wunsch und Wirklichkeit, diesmal auf der Ebene der formalen Handlungen der Gemeinschaft.

#### 5.4.5 Gliederung der Beschreibung der Organisationsstruktur intentionaler Gemeinschaften

Zur Erfassung dieser Handlungen der Gemeinschaft ist es in einem ersten Schritt notwendig, einige organisatorische Rahmenbedingungen, die, wie weiter oben beschrieben, Einfluss auf die Organisationsstruktur nehmen, darzustellen. Im Einzelnen handelt es sich um die Punkte Rechtsform, Finanzierung und Eigentumsverhältnisse der Gemeinschaft (vgl. Abschnitt 5.4.3.1). Im Zuge dieser Darstellung wird auch der konkrete Einfluss der jeweiligen Rahmenbedingungen beschrieben.

Der zweite Schritt umfasst die Darstellung der Konfiguration der Gemeinschaft. Hier werden die Stellen und Instanzen, die Koordinationsprozesse und die Kommunikationsstruktur beschrieben.

Nach der Darstellung der formalen Aspekte der Organisationsstruktur der Gemeinschaft wird die Bedeutung der informalen Organisationsstruktur der Gemeinschaft untersucht. Hier soll über subjektive Einschätzungen der Gemeinschaftsmitglieder gezeigt werden, wie die formale Organisationsstruktur durch die informale Organisationsstruktur ergänzt wird.

Der letzte Punkt der Beschreibung betrachtet die Entwicklung der Organisationsstruktur. In ihm soll dargestellt werden, durch wen, wann und in welcher Weise die Organisationsstruktur der Gemeinschaft gestaltet oder verändert wird.

## 5.5 Untersuchungsdimension Mitglieder

### 5.5.1 Der Begriff des Mitglieds in der Organisationstheorie

Im Allgemeinen werden die Personen, die zu einer Organisation gehören, als Mitglieder bezeichnet. Was mit der Mitgliedschaft in einer Organisation verbunden ist und wer genau Mitglied einer Organisation ist, lässt sich nicht aber nicht pauschal und einfach beantworten. Die wichtigsten Merkmale sollen im Folgenden aufgeführt werden.

Grundsätzlich versteht man unter einer Mitgliedschaft eine Beziehung mit einer Organisation, die in den meisten Fällen auch einen dauerhaften Charakter hat (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 11). Im Zuge dieser Mitgliedschaft wird ein bestimmtes Autoritätsverhältnis zwischen der Organisation und dem Mitglied festgelegt, durch das die Organisation das Verhalten des Mitglieds regeln kann (vgl. March, Simon 1976, S. 87). Das Ziel der Beziehung zwischen Organisation und Mitglied ist die Erstellung von Leistungen seitens des Mitglieds, die es der Organisation ermöglichen, ihr Organisationsziel zu verwirklichen. Innerhalb dieser Eckpfosten - Mitgliedschaft als dauerhafte Beziehung zu einer Organisation, Akzeptanz eines Autoritätsverhältnisses und Produktion von Leistung zur Verwirklichung des Organisationsziels - spannt sich ein weiter Merkmalsraum auf, der zum Teil sehr unterschiedliche Konzeptionen der Mitgliedschaft beinhaltet. Das die drei bis jetzt beschriebenen Merkmale der Mitgliedschaft bei Weitem nicht ausreichen, um das Konzept der Mitgliedschaft genau zu beschreiben, wird bei dem Versuch deutlich, auf dieser Grundlage zu entscheiden, wer als Mitglied zu einer bestimmten Organisation gehört und wer nicht. Ausgehend von den bisherigen Überlegungen kann man die Personen zu den Mitgliedern einer Organisation zählen, die aktiv oder passiv an der Erstellung einer Organisationsleistung beteiligt sind (vgl. Büschges 1983, S. 81). Dass dieser Personenkreis, auch wenn er durch die Bedingung einer dauerhaften Beziehung zur Organisation eingegrenzt wird, recht groß ist, dürfte mit einem Blick auf die vielfältigen Beiträge, die zur Erstellung einer Organisationsleistung notwendig sind, klar werden. So sind in produzierenden Unternehmungen auch viele Zulieferer an der Erstellung der Organisationsleistung beteiligt, und unter dem Stichwort des „Outsourcing“ werden mittlerweile in fast allen Branchen Arbeitsprozesse aus der einzelnen Organisation ausgegliedert und an Fremdorganisationen abgegeben. Dass alle diese, ohne Frage am Prozess der Erstellung der Organisationsleistung beteiligten Personen und Organisationen auch wirklich als

Mitglieder der Organisation, der sie zuarbeiten, bezeichnet werden, ist eher ungewöhnlich. Um die unübersichtliche Lage bei der Unterscheidung zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern einer Organisation zu strukturieren, kann man nach praktischen, organisatorischen und rechtlichen Merkmalen die Mitgliedschaft in einer Organisation bestimmen. Bei den praktischen Merkmalen ist der Spielraum der Grenzziehung relativ groß. Im Allgemeinen geht man aber davon aus, dass zu den Mitgliedern einer Organisation diejenigen zählen, die in dieser Organisation beschäftigt sind. Sie erhalten Löhne und Gehälter und erbringen dafür Leistungen nach den Richtlinien der Organisation. Allerdings lassen sich im Rahmen der praktischen, organisatorischen Merkmale noch viele weitere Kriterien finden, die die Zahl der Mitglieder einer Organisation eingrenzen. Je nachdem welche Kriterien man anlegt, kann sich der Kreis der Mitglieder mehr oder weniger stark ändern<sup>47</sup> (vgl. March, Simon 1976, S. 86). Die rechtlichen Merkmale ziehen eine genauere Grenze. Hier sieht man eine vertragliche Bindung an eine Organisation als grundlegendes Element der Mitgliedschaft:

"Die Mitgliedschaft eines Individuums in einer Organisation basiert auf vertraglichen Beziehungen, die der Organisation bzw. ihrem Vertreter das Recht zu weiteren Präzisierungen von Anforderungen und Vorgaben einschließlich organisatorischer Regelungen für das Mitglied einräumen. Diese Anforderungen und Vorgaben beziehen sich nicht auf die gesamte Persönlichkeit eines Individuums, sondern in erster Linie auf bestimmte Handlungen. Zu den vertraglichen und organisatorischen Regelungen kommen jedoch noch implizite, kulturell vermittelte Mitgliedschaftsbedingungen hinzu. Verstöße einer Seite gegen die expliziten und/oder impliziten Mitgliedschaftsbedingungen können die Aufkündigung der Mitgliedschaft zur Folge haben." (Kieser, Kubicek 1992, S. 16)

Die in dieser rechtlichen Definition der Mitgliedschaft enthaltenen Merkmale ziehen eine sehr deutliche Grenze um den Kreis der Mitglieder einer Organisation. Der Kern der Individuen, die eine Organisation tragen, wird hier deutlich beschrieben.

Um den Kreis der Mitglieder einer Organisation weitergehend zu beschreiben, ist es allerdings notwendig, das Wesen der Mitgliedschaft, das von der Art einer Organisation abhängt, genauer zu erfassen. Die Mitgliedschaft in einem Gefängnis, einer Unternehmung oder einem Verein hat jeweils verschiedene Grundlagen (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 11). Etzioni trifft in diesem Zusammenhang die grobe Unterscheidung

---

<sup>47</sup> Wenn man nur die Personen zu den Mitgliedern zählt die über eine unbefristete Bindung an die Organisation verfügen, wird die Anzahl der Mitglieder in vielen Organisationen wesentlich geringer ausfallen, als wenn man auch die Personen zu den Mitgliedern zählt, die nur über eine befristete Bindung an die Organisation verfügen.



---

zwischen Zwangsorganisationen, utilitaristischen Organisationen und normativen Organisationen. Die Mitgliedschaft in Zwangsorganisationen beruht auf der Androhung und Ausübung von Zwang, so wie es z. B. in Gefängnissen der Fall ist. Die Mitgliedschaft in utilitaristischen Organisationen beruht auf einem Nutzen, meistens Entgelt für geleistete Arbeit, für das Organisationsmitglied. Ein Beispiel für diese Klasse der Organisationen sind Unternehmungen. Die Mitgliedschaft in normativen Organisationen beruht auf einer gemeinsamen Überzeugung aller Mitglieder, wie dies z. B. bei politischen Parteien der Fall ist. Mit diesen verschiedenen Grundlagen der Mitgliedschaft lassen sich nun auch nach praktischen und organisatorischen Merkmalen Individuen einer Organisation zurechnen. Den Kern der Mitglieder bilden dabei immer die Individuen, die, wie oben beschrieben, vertraglich an eine Organisation gebunden sind. Dazu kommen nun noch weitere Individuen, die zwar über keine vertragliche Bindung verfügen, aber dennoch eine enge Beziehung zur Organisation haben. Hier spielt der Charakter der Mitgliedschaft die entscheidende Rolle. So können bei utilitaristischen Organisationen auch enge Geschäftspartner zum erweiterten Kreis der Mitglieder gezählt werden und bei normativen Organisationen Sympathisanten, die sich ohne rechtliche Einbindung für die Ziele einer bestimmten Organisation einsetzen. Die Mitglieder einer Organisation lassen sich demnach in Form konzentrischer Kreise darstellen. Im Kern befinden sich die vertraglich gebundenen Mitglieder und daran schließen sich die je nach Art der Organisation verschiedenen Gruppen an, die in einer engen Beziehung zur Organisation stehen. Nach außen hin nimmt die Intensität der Beziehungen immer weiter ab.

### 5.5.2 Die Bedeutung des Mitglieds für die Organisationstheorie

Die Mitglieder einer Organisation sind, wie schon angedeutet, die eigentlichen Träger einer Organisation.

"Organisationen ‚existieren‘ nur solange, wie die Menschen durch orientiertes Handeln deren Strukturen reproduzieren." (Stolz, Türk 1992, S. 847)

Unabhängig davon, wie abstrakt man Organisationen betrachtet, ist es daher wichtig, daran zu erinnern, dass eine Organisation und damit alles, was die Organisationsforschung untersucht, ein Produkt der Handlungen unterschiedlicher Individuen ist (vgl. Büschges 1983, S. 76). Die Mitglieder bilden also die Basis, auf deren Grundlage eine Organisation entsteht, sich entwickelt und lebt.

Des Weiteren wird über die Mitgliedschaft eine Grenze um eine Organisation gezogen. Durch die Unterscheidung zwischen Mitgliedern und Nicht - Mitgliedern wird verdeutlicht wer zur Umwelt der Organisation gehört und wer zum System der Organisation gezählt werden kann (vgl. Bea, Göbel 2002, S. 4f).

### 5.5.3 Details der Untersuchungsdimension Mitglieder

#### 5.5.3.1 *Formen der Mitgliedschaft*

Die Mitglieder einer Organisation können sich, nur bezogen auf die Art und Weise ihrer Mitgliedschaft, stark voneinander unterscheiden. Dies ist mit dem Bild der konzentrischen Kreise, die die unterschiedliche Intensität der Mitgliedschaft darstellen, schon verdeutlicht worden. Im Allgemeinen lassen sich in jeder Organisation unterschiedliche Formen der Mitgliedschaft entdecken, die sich in Bezug auf den Status des einzelnen Mitglieds und auf die mit der Mitgliedschaft verbundenen Rechte und Pflichten voneinander unterscheiden. Die vielleicht wichtigste Unterscheidung ist die zwischen den Mitgliedern, die Eigentümer der Organisation sind, und denen, die durch einen Vertrag an die Organisation gebunden sind (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 13f). Die Eigentümer haben, je nachdem wie groß ihr Besitzanteil an der Organisation ist, eine besonders starke Bindung an die Organisation. Schließlich sind sie in vielen Fällen in hohem Maße Abhängig vom Überleben der Organisation, in die sie ihr Kapital investiert haben.<sup>48</sup> Aber auch bei den Mitgliedern, die durch einen Vertrag an eine Organisation gebunden sind, können verschiedene Formen der Mitgliedschaft unterschieden werden. Als Beispiele aus dem Bereich der wirtschaftlichen Unternehmungen lassen sich hier dauerhaft Beschäftigte, befristet Beschäftigte, Trainees, Auszubildende oder Praktikanten anführen. Die genaue Ausprägung dieser unterschiedlichen Formen der Mitgliedschaft ist von Organisation zu Organisation verschieden und muss sich nicht unbedingt auf die Beschreibung der Mitgliedschaft im Arbeitsvertrag oder den Ausbildungsstand beziehen.

Über die verschiedenen Formen der Mitgliedschaft in einer Organisation werden viele Aspekte der Verbundenheit mit der Organisation aber auch der Standpunkt innerhalb

---

<sup>48</sup> In diesem Zusammenhang werden nur Eigentümer einer Organisation betrachtet, die ihrer Beteiligung an einer Organisation nicht als reine Kapitalanlage (z. B. in Form von Aktien) sehen, sondern auch eine stärkere persönliche Einbindung in die Organisation haben (z. B. die Teilhaber eines Familienunternehmens oder die Gründer einer Unternehmung).

der Organisation verdeutlicht. So kann hier die Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation genauso zum Ausdruck kommen wie der Status, der einem Individuum im Gefüge der Organisation zukommt.

Bei den unterschiedlichen Formen der Mitgliedschaft sind besonders die mit ihnen verbundenen Rechte und Pflichten zu beachten, die die Rolle und den Status der jeweiligen Mitglieder innerhalb der Organisation verdeutlichen können.

#### 5.5.3.2 *Aufnahme und Austritt*

Neben der Form der Mitgliedschaft ist gerade der Weg zu dieser Mitgliedschaft ein wichtiger Aspekt dieser Dimension der Organisation. Verschiedene Hürden wie Vorstellungsgespräche, Aufnahmebedingungen, Probezeiten etc. müssen auf diesem Weg von den Beitrittskandidaten überwunden werden. Wie hoch diese Hürden sind und nach welchen Kriterien sie selektieren, kann variieren. Ein gutes Beispiel in diesem Zusammenhang sind die verschiedenen Stationen in gängigen Bewerbungsverfahren. Während einige Unternehmungen „nur“ schriftliche Bewerbungen und persönliche Vorstellungsgespräche bei ihrer Auswahl einsetzen, lassen andere Unternehmungen ihre Beitrittskandidaten in einem Assessment Center über einen längeren Zeitraum auf Herz und Nieren überprüfen. Solche Unterschiede in den Zugangsvoraussetzungen lassen sich nicht nur in Organisationen des wirtschaftlichen Bereichs feststellen. So lässt ein Fußballverein in der Regel jeden beitreten, der den fälligen Mitgliedsbeitrag aufbringen kann. In einem elitären Golfklub dagegen kann es durchaus sein, dass nur die persönliche Empfehlung eines Mitglieds den Zugang zur eigenen Mitgliedschaft ermöglicht.

Wie diese Beispiele verdeutlichen, kann der Prozess der Aufnahme wichtige Aussagen über eine Organisation treffen. In den beiden angeführten Beispielen lassen sich Organisationen mit relativ hoher Selektion bei der Aufnahme (Golfklub und Assessment Center) von Organisationen mit weniger ausgeprägter Selektion (Fußballverein und schriftliche Bewerbung/persönliches Vorstellungsgespräch) unterscheiden. Hier scheint also ein Unterschied in den Ansprüchen, die an die Mitglieder gestellt werden, zu bestehen. Häufig geht man davon aus, dass Organisationen, die bei der Auswahl ihrer Mitglieder eine ausgeprägte Selektion betreiben, für die Erstellung der Organisationsleistung auf Eigenschaften ihrer Mitglieder angewiesen sind, die sich nur schwer in einem organisationsinternen

Sozialisationsprozess vermitteln lassen. Außerdem lässt sich eine unterschiedliche Ausprägung der Schließung der Organisation nach außen feststellen.

Als Gegenstück zur Aufnahme in eine Organisation ist auch der Austritt aus einer Organisation ein wichtiger Bestandteil der Dimension der Mitgliedschaft. In diesem Zusammenhang ist es von Interesse, aus welchen Gründen Mitglieder aus der Organisation ausscheiden, wie der Prozess des Austritts geregelt ist und in welcher Beziehung die Organisation zu ihren ehemaligen Mitgliedern steht. Die Gründe für den Austritt aus einer Organisation sind Indikatoren für Frequenz und Regelmäßigkeit, mit der die Organisationsmitglieder eine Organisation verlassen. Stellt z. B. eine erfolgreich abgeschlossene Ausbildung den vorherrschenden Grund für das Ausscheiden aus einer Organisation dar, wie dies in Schulen und Hochschulen der Fall ist, so kann man davon ausgehen, dass die Mitgliedschaft in einer solchen Organisation nur für einen bestimmten Zeitraum geplant ist. Können nur der Tod oder schwere Verstöße gegen die Regeln der Organisation zum Ausschluss führen, so spricht dies für eine Mitgliedschaft, die auf Dauer angelegt ist. Die Regelung des Prozesses des Ausscheidens kann die Verbundenheit der Mitglieder mit der Organisation verdeutlichen. Zumindest strahlt ein festlicher, offizieller Verabschiedungsakt mehr Verbundenheit aus, als ein kurzes „Auf Wiedersehen“ zwischen Tür und Angel. Die Beziehung der Organisation zu ihren ehemaligen Mitgliedern kann als Indikator für die Verbundenheit der Organisation mit ihren Mitgliedern gesehen werden, ist aber genauso ein Indikator für die Schließung der Organisation nach außen. Bei Organisationen, die ehemaligen Mitgliedern jeglichen Kontakt verwehren, z. B. Nachrichtendienste oder Entwicklungs- und Forschungseinrichtungen, ist eine strenge Schließung sehr wahrscheinlich.

Die unterschiedlichen Aspekte des Ausscheidens aus einer Organisation bieten also einige Anhaltspunkte zum Verhältnis zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern sowie zum Verhältnis der Organisation zu ihrer Umwelt.

### *5.5.3.3 Fluktuation und Dauer der Mitgliedschaft*

Für den Charakter einer Organisation ist auch der Wechsel der Mitglieder, die ihr angehören, von Bedeutung. Ansatzweise ist dies im vorangehenden Abschnitt schon angesprochen worden. Die beiden Größen, die diesen Wechsel der Mitglieder

---

beschreiben sollen, sind die Fluktuation<sup>49</sup> und die durchschnittliche Dauer der Mitgliedschaft. Neben der Möglichkeit, über diese Größen zu erfassen, wie normal der Wechsel der Mitglieder in einer Organisation ist und ob er vielleicht in der Organisation selbst angelegt ist, kann, gerade in Bezug auf Evolutionsmodelle der Organisationsentwicklung, die Anzahl der neuen Mitglieder ein Indikator für das Potential der möglichen Veränderungen in der Organisationsstruktur und somit für die Wandlungsfähigkeit der Organisation sein<sup>50</sup>.

#### 5.5.3.4 Strukturelle Darstellung der Mitglieder

Da die Mitglieder einer Organisation diese erst durch ihre Handlungen zum Leben erwecken (vgl. Stolz, Türk 1992, S. 847) und somit eine wichtige Basis jeglicher Organisation sind, muss jede systematische Beschreibung auch diese Personen darstellen. Das Ziel kann dabei nicht eine Beschreibung der einzelnen Mitglieder sein, sondern nur ein Überblick, der die Struktur der gesamten Mitgliedschaft darstellt. In Anlehnung an die Demographie sollte dieser Überblick die Zahl der Mitglieder, den Altersaufbau, das Geschlechterverhältnis und den soziokulturellen Hintergrund der Mitglieder erfassen (vgl. Fuchs-Heinritz, Lautmann, Rammstedt u.a. (Hrsg.) 1995, S. 129). In Bezug auf das Untersuchungsfeld der Organisation sollten diese Kategorien noch um die Darstellung der beruflichen Tätigkeit der Organisationsmitglieder und die Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation ergänzt werden. Die Erfassung dieser Kategorien vermittelt ein Bild der Mitglieder einer Organisation und verdeutlicht, aus welchen gesellschaftlichen Bereichen die Mitglieder stammen, und damit auch, welche Instanzen sie im Laufe der Sozialisation geprägt haben und aus welchem gesellschaftlichen Umfeld heraus sich eine Organisation entwickelt hat (vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich 1974, S. 359). Dieses Verfahren ermöglicht zwar nur einen groben Blick auf die Mitglieder einer Organisation, gibt aber dennoch wertvolle Hinweise, die einen ersten Einblick in die Persönlichkeit(en) einer Organisation ermöglichen.

---

<sup>49</sup> Wie viele Austritte und wie viele Aufnahmen gibt es pro Jahr? Wie sieht das Verhältnis zwischen Austritten, Aufnahmen und der gesamten Zahl der Mitglieder aus?

<sup>50</sup> Je mehr neue Mitglieder zu einer Organisation gehören, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es durch Unwissen oder externe Ideen der Neuen zu Mutationen der Prozesse innerhalb der Organisation kommt. Diese Mutationen sind aus der Sicht der Evolutionsmodelle die Grundlagen aller möglichen Entwicklungen der Organisation. Setzen sie sich im Alltag der Organisation durch, werden sie zu formalen Bestandteilen der Organisation (vgl. Bea, Göbel 2002, S. 432).

#### 5.5.3.5 *Organisationsspezifische Sozialisation*

Damit die einzelnen Mitglieder einer Organisation die ihnen zufallenden Aufgaben auch entsprechend der offiziellen und inoffiziellen Vorgaben der Organisation lösen können, müssen sie einen Prozess der organisationsspezifischen Sozialisation durchlaufen:

"Im Rahmen der organisationsspezifischen Sozialisation geht es in erster Linie darum, den zur jeweiligen Organisation gehörenden Personen jene fachlichen Qualifikationen, technischen Fertigkeiten, sozialen Normen, Verhaltensweisen, Rollenmuster, Werthaltungen, Einstellungen und Überzeugungen zu vermitteln, die dazu benötigt werden oder erforderlich scheinen, die Organisationszwecke im Rahmen der jeweils zugeteilten Organisationsaufgaben im arbeitsteiligen Prozess zu verwirklichen." (Büschges 1983, S. 35)

Dass diese Vielzahl der Anforderungen nicht durch einfaches Auswendiglernen inkorporiert werden kann, dürfte sofort einleuchten. In Abschnitt 5.5.3.2 wurde darauf hingewiesen, dass Organisationen im Zuge einer sorgfältigen Selektion ihrer Mitglieder darauf achten, wer über die von der Organisation benötigten Fähigkeiten und Einstellungen verfügt, um so den Aufwand und die Dauer der organisationsspezifischen Sozialisation zu vermindern. Zusätzlich zu dieser die Sozialisation vereinfachenden Selektion können auch feste Regelungen, wie z. B. Lehrgänge oder Traineeprogramme den Prozess der Sozialisation begleiten.

Die Erfassung dieser Instrumente der Sozialisation und eine Einschätzung des Zeitraums, den die organisationsspezifische Sozialisation in Anspruch nimmt, kann einen Hinweis darauf geben, wie spezifisch die Anforderungen der Organisation sind und wie sehr sie sich von dem unterscheiden, was im Zuge der gängigen Sozialisation vermittelt worden ist.

#### 5.5.3.6 *Größe der Organisation*

Unter der Dimension der Mitglieder einer Organisation wird hier auch die Größe der Organisation beschrieben, da diese in der Regel über die Zahl der Organisationsmitglieder erfasst wird (vgl. Hill, Fehllbaum, Ulrich 1974, S. 349 und Kieser, Kubicek 1992, S. 292).

Im Zuge kontingenztheoretischer Untersuchungen (z. B. Blau, Schoenherr 1971), die die Auswirkung der Größe einer Organisation auf deren Organisationsstruktur darstellen, werden immer wieder die folgenden Zusammenhänge erkannt:

"Werden in empirischen Analysen große Organisationen mit kleinen verglichen, so weisen erstere eine signifikant höhere Spezialisierung und Professionalisierung, einen stärkeren Einsatz

---

von Programmierung und Planung, eine stärkere Formalisierung sowie eine stärkere Dezentralisierung auf." (Kieser 2001b, S. 177)

Des Weiteren wird festgestellt, dass der Zusammenhang zwischen der Organisationsgröße und den oben angeführten Größen degressiv steigend ist (vgl. Ebers 1992, S. 1827). Ab einer bestimmten Anzahl an Organisationsmitgliedern nimmt der Prozess der fortschreitenden Spezialisierung, Programmierung, Formalisierung und Dezentralisierung ab.

Die über die Anzahl der Mitglieder erfasste Größe einer Organisation steht demnach mit der Gestaltung der Organisationsstruktur in einer Beziehung und gibt gewisse Trends vor.

#### 5.5.4 Die Untersuchungsdimension Mitglieder in der systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften

Über die Beschreibung der Mitglieder einer intentionalen Gemeinschaft werden die Personen beschrieben, die die Handlungen der Gemeinschaft tragen. In dieser Dimension der Beschreibung geht es also, um wieder die Metapher des Spiels zu benutzen, um die Spieler der Gemeinschaft, die für die Gemeinschaft natürlich ein prägendes Element sind.

In erster Linie müssen die Mitglieder möglichst umfassend beschrieben werden. Dazu gehört zum einen die Darstellung der Mitgliederstruktur, über die ein Bild des sozialen Hintergrunds der Gemeinschaft gezeichnet werden kann. Neben der Mitgliederstruktur muss hier auch die Form der Mitgliedschaft beschrieben werden, zu der zum einen eine Definition der Mitgliedschaft in Bezug auf die jeweilige Gemeinschaft, zum anderen eine Darstellung der unterschiedlichen Mitgliedsrollen oder formalisierten Formen der Mitgliedschaft gehört. Zusätzlich zu dieser Beschreibung soll auch der „Weg“ der Mitglieder durch die Gemeinschaft dargestellt werden. Dieser kann anhand der Stationen zum Gemeinschaftsmitglied (Aufnahme und Sozialisation) und des Austritts aus der Gemeinschaft verdeutlicht werden. Auf der Grundlage dieser Darstellung lässt sich ein Bild der Gemeinschaft gewinnen, das auch die Anknüpfungspunkte der Gemeinschaftsmitglieder an die sie umgebende Gesellschaft darstellt, da die Herkunft der Mitglieder und der Grad der Einbindung in die Gemeinschaft verdeutlicht werden.

Daneben vermittelt es einen Eindruck von der Größe der Gemeinschaft, der besonders in Bezug zur Größe anderer intentionaler Gemeinschaften einen strukturierten Überblick über die Gesamtheit intentionaler Gemeinschaften ermöglicht. Ein letzter

---

Punkt, der die Bedeutung der Beschreibungsdimension der Mitgliedschaft für den Gegenstand der intentionalen Gemeinschaft verdeutlicht, ist die Darstellung der Grenze zwischen der Gemeinschaft und ihrer Umwelt durch die Festlegung, wer als Mitglied zur Gemeinschaft gehört und wer nicht. Diese Darstellung der Grenze wird mit einer Beschreibung der Qualität dieser Grenze ergänzt, die besonders Aussagen zur Durchlässigkeit dieser Grenze ermöglicht und somit die Schließung einer Gemeinschaft zu ihrer Umwelt verdeutlicht.

#### 5.5.5 Gliederung der Beschreibung der Mitglieder intentionaler Gemeinschaften

Zur Erfassung der Dimension der Mitgliedschaft ist es notwendig, die Gemeinschaft auf drei verschiedenen Ebenen zu untersuchen. Die erste Ebene beschreibt die konkreten Regelungen der Gemeinschaft hinsichtlich der Mitgliedschaft. Hier wird gefragt, wer von der Gemeinschaft als Mitglied betrachtet wird und wer nicht und welche unterschiedlichen Formen der Mitgliedschaft existieren. In Verbindung hiermit werden auch die mit der Mitgliedschaft entstehenden Rechte und Pflichten dargestellt. Zusätzlich dazu wird nach dem Prozess der Aufnahme in die Gemeinschaft und nach den Regelungen für den Austritt aus der Gemeinschaft gefragt.

Die zweite Ebene der Beschreibung beschäftigt sich mit der Darstellung der Mitglieder. Über Angaben zur Zahl und Altersstruktur der Mitglieder, zum Geschlechterverhältnis und zum soziokulturellen Hintergrund der Mitglieder soll ein Überblick über die Teilnehmer der jeweiligen intentionalen Gemeinschaft gewonnen werden. Dieser wird über Angaben zur Fluktuation und zur durchschnittlichen Dauer der Mitgliedschaft ergänzt. Auf dieser Ebene der Beschreibung wird über den Indikator der Zahl der Gemeinschaftsmitglieder auch eine Aussage zur Größe der Gemeinschaft gemacht.

Die dritte und letzte Ebene der Darstellung soll die organisationsspezifische Sozialisation der Gemeinschaft verdeutlichen. Hier wird zum einen nach den „Instrumenten“ gefragt, die die Sozialisation in der Gemeinschaft unterstützen und zum anderen nach einer subjektiven Einschätzung der Gemeinschaftsmitglieder zur Dauer des Eingliederungsprozesses.



## 5.6 Untersuchungsdimension Umwelt

### 5.6.1 Der Begriff der Umwelt in der Organisationstheorie

Eine Organisation soll in dieser Arbeit als „offenes System“ gesehen werden, womit es notwendig wird, den Fokus der Betrachtung auch auf das zu lenken, was die Organisation umgibt. Diese Umgebung wird im Allgemeinen mit dem Begriff Umwelt beschrieben. Aus welchem Grund die Umwelt einer Organisation von Bedeutung ist kann das folgende Zitat verdeutlichen:

"Offene Systeme zeichnen sich durch Austauschbeziehungen mit ihrer Umwelt aus: sie beziehen Inputs in Form von Material, Menschen und Informationen aus der Umwelt und geben Outputs ebenfalls in Form von Material, Menschen und Informationen an die Umwelt ab." (Hill, Fehlbaum, Ulrich 1974, S. 336)

Eine Organisation als offenes System ist demnach durch die Abhängigkeit von Inputs und Outputs mit der Umwelt verbunden. Auch wenn den Begriffen Input und Output eine betriebs- oder volkswirtschaftliche Konnotation anhängt, beschreiben sie auf einem abstrakten Level sehr gut die Ströme, die zwischen Organisation und Umwelt fließen. Um die Spannweite der Umwelt zu verdeutlichen, möchte ich darauf hinweisen, dass sich prinzipiell unter dem Begriff der Umwelt alles fassen lässt, was außerhalb der Grenzen einer Organisation liegt (vgl. Fuchs-Heinritz, Lautmann, Rammstedt u.a. (Hrsg.) 1995, S. 695).

Im Rahmen dieser Arbeit liegt das Interesse allerdings nur auf der sozialen Umwelt (vgl. Gukenbiehl 1998, S. 110), da sich intentionale Gemeinschaften als Organisationen weniger mit der Produktion von Gütern, als vielmehr mit der Entwicklung sozialer Strukturen beschäftigen.

Der Ausschnitt der Umwelt, der für eine spezifische Organisation von Bedeutung ist, lässt sich sogar noch weiter eingrenzen:

"Soziale Systeme stehen in einem "Netzwerk" von Beziehungen zu anderen sozialen Systemen. Vielfach werden sie weder auf der Inputseite mit einer großen Zahl von Zulieferern, noch auf der Outputseite mit einer großen Anzahl von Abnehmern konfrontiert, sondern stehen lediglich in Verbindung mit einigen wenigen, größeren sozialen Systemen; sie sind Teil eines „organisation set“." (Hill, Fehlbaum, Ulrich 1974, S. 340)

Auch hier ist es wieder notwendig, von den Bezeichnungen Zulieferer und Abnehmer, die sich auf einen betriebs- oder volkswirtschaftlichen Kontext beziehen, zu abstrahieren. Aber die allgemeine Aussage dieses Zitats lässt sich auf jede Organisation beziehen. Die Ausschnitte der Umwelt, die für eine spezielle Organisation von

Bedeutung sind, lassen sich auf einige Teilsysteme der gesamten Umwelt begrenzen. Diese Teilbereiche in denen die Organisation eingebunden ist, werden in ihrer Gesamtheit als „organisation set“ beschrieben.

#### 5.6.2 Die Bedeutung der Umwelt für die Organisation

Die Bedeutung der Umwelt für eine Organisation liegt in drei zentralen Faktoren. Eine Organisation ist, wie schon dargestellt, auf den Austausch mit ihrer Umwelt angewiesen, um ihren Fortbestand zu sichern.

"Um überleben zu können, müssen Organisationen Austausche mit Akteuren in ihrer Umwelt - mit anderen Organisationen oder Individuen - in Gang bringen und aufrechterhalten.“ (Kieser, Kubicek 1992, S. 366)

Zu den angesprochenen notwendigen Austauschbeziehungen gehört die Sicherung der notwendigen Ressourcen, die die Organisation zur Erstellung ihrer Organisationsleistung benötigt. Diese Ressourcen können sowohl aus materiellen als auch aus immateriellen Gütern bestehen (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 366 und Fuchs-Heinritz, Lautmann, Rammstedt u.a. (Hrsg.) 1995, S. 696). Eng verbunden mit der Sicherung der notwendigen Ressourcen ist die Austauschbeziehung mit Abnehmern der Organisationsleistung. Hierüber lassen sich häufig die schon angesprochenen benötigten Ressourcen sichern (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 366). Auf der Grundlage solcher Austauschbeziehungen sichert sich eine Organisation gleichzeitig ihre Legitimationsbasis, ihre Anerkennung durch die Umwelt (vgl. Fuchs-Heinritz, Lautmann, Rammstedt u.a. (Hrsg.) 1995, S. 696). Dabei spielen bei vielen Organisationen nicht die materiellen Güter die entscheidende Rolle, sondern die Ideen, die sie verkörpern. Ein gutes Beispiel hierfür sind politische Parteien oder Religionsgemeinschaften.

Die Umwelt einer Organisation spielt aber auch bei vielen Entscheidungen innerhalb einer Organisation eine wichtige Rolle. Wie mit der oben beschriebenen Abhängigkeit von den Austauschbeziehungen mit der Umwelt schon angedeutet wurde, hat diese einen wichtigen Einfluss auf die Gestaltung der Organisation. So beschreibt Etzioni mit verschiedenen Beispielen, dass eine Organisation kaum als autonomes System angesehen werden kann. Bei der Fusion zweier großer Unternehmungen kann z. B. das Kartellamt einen wichtigen Einfluss haben. Aber auch die Entscheidung, ob eine Justizvollzugsanstalt ihren Insassen außerhalb der Gefängnismauern arbeiten lassen kann, ist nicht allein von den Entscheidungen der JVA abhängig. Hier bedarf es

---

sicherlich einer Abstimmung mit der zuständigen Gebietskörperschaft und den Anwohnern (vgl. Etzioni 1978, S. 20). Neben solchen direkten Einflüssen hat aber auch die generelle Charakteristik der Umwelt einen Einfluss auf die Gestaltung der Organisation. Eine stabile Umwelt stellt schließlich andere Ansprüche als eine Umwelt, die einem permanenten Wandel unterliegt<sup>51</sup> (vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich 1974, S. 336ff). Sieht man eine Organisation als offenes System, so muss die Umwelt immer im Auge behalten werden. Dies bezieht sich sowohl auf Einflüsse direkter Art als auch auf den grundsätzlichen Charakter der Teilbereich der Umwelt mit denen die Organisation in einer Austauschbeziehung steht.

Die letzte der drei angesprochenen Funktionen der Umwelt liegt in der Unterscheidung zwischen Organisation und Umwelt, durch die die Grenze der Organisation beschrieben wird (vgl. Bea, Göbel 2002, S. 4f). Die genaue Grenze der Organisation kann dabei durch unterschiedliche Konzepte dargestellt werden. Im Zuge dieser Arbeit ist unter der Dimension der Mitglieder (vgl. Abschnitt 5.5) die Grenze der Organisation über die Konzeption der Mitgliedschaft dargestellt worden.

### 5.6.3 Details der Untersuchungsdimension Umwelt

#### 5.6.3.1 *Umweltebenen*

Da die Umwelt einer Organisation in ihrer Gesamtheit sehr unübersichtlich ist, bietet es sich an, sie zur besseren Übersicht in verschiedene Ebenen zu unterteilen. Ein erster Schritt in diese Richtung wurde in dieser Arbeit durch die Beschränkung auf die soziale Umwelt schon gemacht. Aber auch in diesem Feld ist die Anzahl der sozialen Systeme, die eine Organisation umgeben, noch sehr groß und schwer zu fassen. Ein gängiger Ansatz, diese Umwelt weiter zu strukturieren, unterscheidet zwischen zwei Umweltebenen, der Aufgabenumwelt und der globalen Umwelt. Die Aufgabenumwelt umfasst die Teilbereiche der Umwelt, die mit der Organisationsleistung in einer direkten Verbindung stehen. Im Hinblick auf Organisationen aus dem Bereich der Wirtschaft, werden unter der Aufgabenumwelt die Teilbereiche Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Staat subsumiert. Die Ebene der globalen Umwelt bezieht sich auf die allgemeineren, gesellschaftlichen und kulturellen Bedingungen (vgl. Ebers 1992, S. 1823).

---

<sup>51</sup> Während eine sich ständig wandelnde Umwelt eher nach Flexibilität verlangt, stellt eine stabile Umwelt mehr Ansprüche an die Perfektion, mit der eine Organisation arbeitet.

Hinsichtlich einer konkreten Organisation ist eine solche Gliederung allerdings noch sehr allgemein. Hier kann eine Differenzierung der Umwelt in kleinere Teilbereiche vorgenommen werden. Eine solche Umweltdifferenzierung wird von einer Organisation selbstständig durchgeführt, um zu den unterschiedlichen Ansprüchen, die diese Teilbereiche an die Organisation stellen, geeignete Reaktionen zu entwickeln (vgl. Fuchs-Heinritz, Lautmann, Rammstedt u.a. (Hrsg.) 1995, S. 696). Dies kann zur Differenzierung der Umwelt in unterschiedliche Kundenkreise (Endverbraucher und Zwischenhändler) oder unterschiedliche Märkte (den Beschaffungs-, Finanz-, Personal- und Absatzmarkt) führen. Eine solche Differenzierung ist jedoch immer nur vom Standpunkt einer konkreten Organisation aus nachzuvollziehen. Einige Teilbereiche der Umwelt werden aber mit großer Wahrscheinlichkeit für jede Organisation eine Rolle spielen. Dazu gehört der Kontakt zu Klienten und Zulieferern, die Zusammenarbeit mit „höheren Machtstrukturen“, die man unter der Beziehung zum Staat zusammenfassen kann und der Kontakt zu ähnlichen Organisationen, der sich als Konkurrenzbeziehung äußern kann, aber nicht muss (vgl. Etzioni 1978, S. 80). Die Bedeutung der einzelnen Umweltebene für die Organisation hängt von der Bedeutung des Inputs ab, den die Organisation aus diesem Teilbereich der Umwelt bezieht.

In der Untersuchung einer intentionalen Gemeinschaft lassen sich die folgenden wichtigen Umweltebenen differenzieren.

- Der Staat und insbesondere alle angegliederten Verwaltungsinstanzen, die über staatliche Gesetze Einfluss auf die Gemeinschaft nehmen (z. B. durch Baugenehmigungen und Steuern)
- Die regionale Umwelt, die die Individuen und Organisationen umfasst, die das lokale Umfeld der Gemeinschaft prägen und zu denen man allein wegen der räumlichen Nähe Austauschbeziehungen pflegt (z. B. Nachbarn)
- Die ökonomische Umwelt, die sich aus den Lieferanten und Kunden der Gemeinschaft zusammensetzt (z. B. Workshopteilnehmer und Biobauer)
- Das politische und gesellschaftliche Umfeld, in das die Gemeinschaft ihre Ideen und Überzeugungen einfließen lässt (z. B. NGOs und Kirche)
- Andere intentionale Gemeinschaften, die durch ihre Ähnlichkeit zum eigenen sozialen System Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch bieten

Innerhalb dieser Umweltebenen verfügt eine Gemeinschaft über ein Netzwerk von intensiven Beziehungen zu anderen sozialen Systemen. Dieses Netzwerk, das in

Abschnitt 5.6.1 auch schon als „organisation set“ beschrieben wurde, bildet den Bereich der Umwelt, der für eine intentionale Gemeinschaft als eine spezielle Form einer Organisation von besonderer Bedeutung ist. Der Einfluss der jeweiligen Umweltebene ist umso wichtiger, je mehr die Organisation von Inputs aus dieser Umweltebene abhängig ist.

### 5.6.3.2 *Charakter der Umwelt*

Wie in Abschnitt 5.6.2 schon angesprochen, hat die spezifische Ausprägung der für eine Organisation relevanten Umwelt einen wichtigen Einfluss auf die Gestaltung der Organisation. Dieser Charakter der Organisation kann durch drei Dimensionen beschrieben werden die Komplexität der Umwelt, die Dynamik der Umwelt und die Abhängigkeit der Organisation von der Umwelt (vgl. Morgan 1997, S. 84).

Die Komplexität der Umwelt beschreibt die Anzahl der Umweltfaktoren, mit denen eine Organisation in Verbindung steht, die Verschiedenheit dieser Faktoren und die Spannweite der Umweltebenen, auf die sich diese Faktoren verteilen (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 370).

Die Dynamik der Umwelt setzt sich aus der Frequenz, in der Änderungen in der Umwelt stattfinden, der Intensität dieser Änderungen und der Regelmäßigkeit oder Unregelmäßigkeit, mit der diese Änderungen auftreten, zusammen (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 370f).

Die Dimension der Abhängigkeit gibt wieder, wie stark eine Organisation an ein bestimmtes Individuum oder eine bestimmte Organisation gebunden ist. Eine starke Abhängigkeit kann durch eine Monopolsituation für einen wichtigen Inputfaktor oder durch eine stark formalisierte Beziehung zwischen zwei Organisationen, die den Austausch eines bedeutenden Faktors beinhaltet, entstehen (vgl. Kieser, Kubicek 1992, S. 370f).

Je nachdem wie die konkrete Umwelt einer Organisation in Bezug auf diese drei Dimensionen zu charakterisieren ist, stellen sich an die Organisationen, die in diesem Umfeld agieren, unterschiedliche Ansprüche. Eine komplexe und dynamische Umwelt dürfte z. B. einer fixkostenintensiven und unflexiblen Organisationsform einige Probleme bereiten.

---

#### 5.6.4 Die Untersuchungsdimension Umwelt in der systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften

Die Beschreibung des „organisation set“, also der bedeutenden Austauschbeziehungen der Gemeinschaft zu ihrer Umwelt, verdeutlicht ganz allgemein gesehen die Einbettung der Gemeinschaft in ihr soziales Umfeld. Man könnte auch sagen, dass über die Dimension der Umwelt erfasst werden soll, wer neben den Mitgliedern der Gemeinschaft als Spieler noch auf das Spiel der Gemeinschaft Einfluss nimmt. Dass eine Gemeinschaft als spezielle Form einer Organisation nicht als geschlossenes System gesehen werden kann und dass die Austauschbeziehungen der Gemeinschaft mit ihrer Umwelt einen wichtigen Einfluss auf die Gemeinschaft selbst haben, ist in den vorangehenden Abschnitten dargestellt worden. In Bezug auf die intentionale Gemeinschaft als besondere Form der Organisation ist die Darstellung dieser Beziehungen allerdings von besonderer Bedeutung, da sie als unkonventionelle Form eines sozialen Systems häufig mit Misstrauen betrachtet wird und die Beziehung zur Umwelt somit auf einer problematischen Basis stehen kann<sup>52</sup>. Die Darstellung der Umwelt der Gemeinschaft kann sich also nicht einfach nur auf die Beschreibung der wichtigen Umweltebenen und der darin enthaltenen Akteure beschränken, sondern muss auch eine Aussage über die Qualität der Austauschbeziehungen zwischen Gemeinschaft und Umwelt beinhalten.

Neben den bis jetzt angesprochenen Aspekten der Beschreibung der Umwelt der Gemeinschaft ist natürlich auch die Charakterisierung dieser auf der Grundlage der in Abschnitt 5.6.3.2 angesprochenen Dimensionen für ein umfassendes Bild dieser Umwelt von Bedeutung. Hier ergibt sich allerdings das Problem, dass die Erfassung der angesprochenen Dimensionen, der Komplexität, der Dynamik und der Abhängigkeit nur sehr schwer auf einer empirischen Basis zu bewerkstelligen ist. Deshalb wird in dieser Arbeit auf die Darstellung des Charakters der Umwelt der Gemeinschaft verzichtet.

---

<sup>52</sup> Sowohl das ÖSL als auch das ZEGG sind in der Betrachtung durch kirchliche Einrichtungen schon als Sekten oder „gefährliche Psychogruppe“ eingestuft worden. (vgl. Abschnitt 6.2.5.2, 6.3.5.2)

### 5.6.5 Gliederung der Beschreibung der Umwelt intentionaler Gemeinschaften

Zur Erfassung der Umwelt der intentionalen Gemeinschaft wird in einem ersten Schritt nach den wichtigen Austauschbeziehungen gefragt, die die Gemeinschaft über ihre Grenzen hinaus unterhält. Zur systematischeren Erfassung wird die Umwelt dabei in fünf Teilbereiche gegliedert (Staat, lokale Umwelt, ökonomische Umwelt, politische und gesellschaftliche Umwelt und andere Gemeinschaften). Das Resultat dieser Erfassung ist eine Darstellung des „organisation set“ der jeweiligen intentionalen Gemeinschaft.

Die in diesem Set enthaltenen Umweltbeziehungen werden in einem zweiten Schritt mit einer Einschätzung zur Qualität der jeweiligen Beziehung angereichert. Grundlage dieser Einschätzung sind die aus den Interviews gewonnen Aussagen zur Ausprägung der Umweltbeziehungen.

## 5.7 Untersuchungsdimension Entwicklung

### 5.7.1 Der Begriff der Entwicklung in dieser Arbeit

Mit dem Begriff der Entwicklung der Organisation ist hier ein Überblick über die Geschichte und die Zukunft der Organisation gemeint. In Bezug auf die Geschichte kann die Entwicklung einer Organisation natürlich nicht komplett nachgezeichnet werden, aber anhand wichtiger Stationen wie z. B. der Gründung der Organisation lässt sich ein Überblick über die Entwicklungsphasen der Organisation darstellen. Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung einer Organisation, lassen sich über die Planungen für die nähere Zukunft und die langfristigen Entwicklungsziele Anhaltspunkte über den möglichen weitem Weg der Organisation gewinnen.

### 5.7.2 Die Untersuchungsdimension Entwicklung in der systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften

Über die Beschreibung der Entwicklung der intentionalen Gemeinschaft soll die bisher recht statische Darstellung der Gemeinschaft in einen zeitlichen Bezugsrahmen gestellt werden. Auch wenn im Verlauf der Beschreibung der Untersuchungsdimensionen schon einige Male der prozesshafte Charakter einer intentionalen Gemeinschaft angesprochen wurde (vgl. z. B. Abschnitt 5.2.3.4), fehlt bis jetzt eine Darstellung der Stationen und Wandlungen, die sie bisher durchlaufen hat und

---

deren Resultat die aktuelle Form der Gemeinschaft ist, die in der folgenden systematischen Beschreibung dargestellt wird. Zur Erfassung der Entwicklung der intentionalen Gemeinschaft und damit zur Entwicklung eines über den aktuellen temporären Ausschnitt hinausgehenden Verständnisses ist, wie schon oben beschrieben, auch ein Blick in die Zukunft notwendig, der über die Darstellung kurzfristiger Planungen und langfristiger Ziele die Richtung, in die sich die Gemeinschaft entwickeln will, aufzeigt.

Um, wie in den vorangehenden Abschnitten auch, die Metapher des Spiels für die Gemeinschaft einfließen zu lassen, kann über die Dimension der Entwicklung der bisherige Spielverlauf und die geplante Taktik für die Zukunft eingefangen werden.

### 5.7.3 Gliederung der Beschreibung der Entwicklung intentionaler Gemeinschaften

Zur Erfassung der Entwicklung der intentionalen Gemeinschaft werden im Bezug auf die Geschichte der Gemeinschaft, falls vorhanden, die Vorläufer der aktuellen Gemeinschaft und die Gründung der Gemeinschaft dargestellt und weitere wichtige Ereignisse in der Geschichte der Gemeinschaft aufgezeigt. Zu diesen Ereignissen können Austritte besonderer Mitglieder gehören oder tief greifende Änderungen der Ziele der Gemeinschaft. Es geht hier um die Erfassung und Beschreibung von Ereignissen, die aus der Sicht der Organisationsmitglieder eine besondere Bedeutung für die Entwicklung der Gemeinschaft hatten.

Im Hinblick auf die Zukunft der Gemeinschaft sollen, wie schon angesprochen, zum einen die Pläne, die kurz vor der Verwirklichung stehen, und zum anderen die Visionen, die die langfristige Entwicklung der Gemeinschaft leiten, dargestellt werden.



## 6 Darstellung der untersuchten intentionalen Gemeinschaften

### 6.1 Einleitung

Die folgenden Darstellungen zweier intentionaler Gemeinschaften basieren zum einen großen Teil auf themenzentrierten Experteninterviews, die im Zentrum für experimentelle Gesellschaftsgestaltung (ZEGG) und im Ökodorf Sieben Linden (ÖSL) geführt wurden. Ergänzt werden sie durch Selbstdarstellungen und Informationsmaterialien der Gemeinschaften (vgl. Abschnitt 4.5).

Für das ÖSL handelt es sich dabei um die folgenden Quellen: eurotopia, Verzeichnis europäischer Gemeinschaften und Ökodörfer (Hagmaier, Stengel, Würfel (Hrsg.) 2001), Information für Siedlungsinteressierte (Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002), Ökodorf sieben Linden Kurzinformation (Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002), interne Statistiken und Informationsmaterialien der Gemeinschaft (Anhang 3) und die Internetseite der Gemeinschaft.

Für das ZEGG handelt es sich dabei um die folgenden Quellen: eurotopia, Verzeichnis europäischer Gemeinschaften und Ökodörfer (Hagmaier, Stengel, Würfel (Hrsg.) 2001), ZEGG 2003 (ZEGG (Hrsg.) 2003) und die Internetseite der Gemeinschaft.

Der Interviewleitfaden und die Paraphrasierung der einzelnen Interviews sind im Anhang dieser Arbeit enthalten (Anhang 1 und 2).

Die Darstellung der Gemeinschaft folgt den in Abschnitt 5 dargestellten Untersuchungsdimensionen und richtet sich in ihrer Struktur nach der Gliederung der einzelnen Untersuchungsdimensionen, die ebenfalls in Abschnitt 5 beschrieben wurde<sup>53</sup>.

### 6.2 Ökodorf Sieben Linden

Zum besseren Verständnis der folgenden Darstellung wird das Ökodorf Sieben Linden hier kurz beschrieben.

Das Ökodorf Sieben Linden liegt in der Nähe des Dorfs Poppau in der Altmark in Sachsen-Anhalt. Hier besitzt die Gemeinschaft seit 1997 ein altes Gehöft mit ca. 21 ha Land. Die Wurzeln der Gemeinschaft reichen bis in das Jahr 1989 zurück, in dem die

---

<sup>53</sup> jeweils im letzten Abschnitt der Beschreibung der einzelnen Untersuchungsdimensionen

Idee für das selbstversorgte ökologische Dorf geboren wurde. Augenblicklich leben in der Gemeinschaft etwa 70 Personen. Diese verteilen sich auf mehrere kleine soziale Gruppen, die so genannten Nachbarschaften. Durch die Nachbarschaften, die jeweils nach unterschiedlichen eigenen Regeln leben, soll eine vielfältige Gemeinschaft entstehen, die mit dem Schlagwort „Gemeinschaft der Gemeinschaften“ umschrieben werden kann.

### 6.2.1 Ziel

Im Folgenden werden die Ziele des ÖSL dargestellt. Die Darstellung gliedert sich dabei in die fünf Punkte Zielsystem, Prioritäten der Ziele, Entstehung und Wandel der Ziele und Verwirklichung der Ziele. Eine genaue theoretische Beschreibung dieser Aspekte findet sich in Abschnitt 5.2.

Mit der Darstellung der Ziele der Gemeinschaft soll ein erster Blick auf die grundlegenden Überzeugungen der Gemeinschaft möglich werden. Eine Gemeinschaft lässt sich zwar nicht allein über ihr Zielsystem hinreichend genau beschreiben, aber dennoch ließen sich ohne eine Beschreibung des Zielsystems das Wesen einer Gemeinschaft und ihre Handlungen kaum nachvollziehen.

#### 6.2.1.1 Zielsystem

Das formale Ziel des ÖSL ist der Aufbau einer ökologischen und sozialen Modellsiedlung, in der auf lange Sicht 250 bis 300 Menschen leben sollen. In der Gemeinschaft soll ein nachhaltiger, zukunftsorientierter und weltoffener Lebensstil gepflegt werden (vgl. Freundeskreis Ökodorf e. V. (2002): Das Ökodorf. Im Internet: <http://www.oekodorf7linden.de/about.html> (Stand: 27.05.2003), Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) o.J., PA 1.1, 2.1)

Im Sinne einer komplexeren Zielhierarchie lässt sich diese sehr weite zentrale Vision in mehrere Zielklassen gliedern. Im Einzelnen sind dies ökologische Ziele, soziale Ziele, ökonomische Ziele und gesellschaftliche Ziele.

Im Bereich der ökologischen Ziele lassen sich verschiedene Konkretisierungen des formalen Ziels der Gemeinschaft erkennen. Dies ist zum einen eine „ökologisch ausgerichtete ressourcen- und naturschonende Bauweise“ (Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 18ff) und zum anderen eine weitgehende Selbstversorgung der Gemeinschaft in möglichst vielen Bereichen, um einen schonenden Umgang mit den

natürlichen Ressourcen zu gewährleisten (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 6).

Im Bereich der sozialen Ziele beziehen sich die Konkretisierungen auf den grundlegenden Wunsch nach einem Leben in Gemeinschaft mit anderen (vgl. PA 2.1), die Entwicklung einer möglichst vielfältigen Gemeinschaftskultur (vgl. PA 1.8 und Hagmaier, Stengel, Würfel (Hrsg.) 2001, S. 134), die Entwicklung eines Lebensstils, der Arbeit und Freizeit miteinander verbindet (vgl. Ökodorf sieben Linden (Hrsg.) o. J.), und die Entwicklung einer Organisationsstruktur, die Konfliktbereitschaft und Transparenz fördert und damit unkontrollierbare Machtstrukturen verhindert (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 5).

Im Bereich der ökonomischen Ziele strebt die Gemeinschaft die Entwicklung einer wirtschaftlichen Selbstständigkeit an (vgl. PA 1.7) und möchte das dauerhafte Weiterbestehen des ÖSL sichern (vgl. PA 2.1, 2.6).

Im Bereich der gesellschaftlichen Ziele soll das ÖSL zu einer „Modellsiedlung“ werden, die die Möglichkeiten eines alternativen Lebensstils verdeutlicht (vgl. Freundeskreis Ökodorf e. V. (2002): Das Ökodorf. Im Internet: <http://www.oekodorf7linden.de/about.html> (Stand: 27.05.2003)). Außerdem möchte die Gemeinschaft eine ideelle, soziale und materielle Vernetzung mit der sozialen Umwelt entwickeln (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 7).

#### *6.2.1.2 Informale Ziele*

Die formalen Ziele der Gemeinschaft sind mit Absicht so dehnbar formuliert, dass innerhalb ihres Rahmens viel persönliche, informale Ziele Platz finden (vgl. PA 1.2, 1.8). Insgesamt lassen sich im ÖSL informale Ziele auf zwei Ebenen erkennen.

Die erste Ebene bilden die Nachbarschaften, die für ihre Mitglieder eigene Ziele und Regeln aufstellen. Diese Quelle informaler Zielvorstellungen ist von der gesamten Gemeinschaft ausdrücklich erwünscht und soll mit ihrer Vielfalt das Gesamtbild des ÖSL prägen (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 13).

Die zweite Ebene bilden die einzelnen Mitglieder der Gemeinschaft, die die formalen Ziele der Gemeinschaft sehr unterschiedlich auslegen (vgl. PA 1.6). So verfolgen einige Mitglieder das Ziel eine vegane Gemeinschaft aufzubauen, während andere Mitglieder dieses Ziel, in keiner Weise unterstützen (vgl. PA 1.8). Auch das Ziel der wirtschaftlichen Selbstständigkeit wird in der Gemeinschaft von den einzelnen Mitgliedern sehr unterschiedlich ausgelegt. Einige Mitglieder verbinden damit den

Aufbau von wirtschaftlichen Betrieben, die ihre Leistungen nicht nur innerhalb der Gemeinschaft anbieten. Andere Mitglieder verstehen unter wirtschaftlicher Selbstständigkeit eine größtmögliche Selbstversorgung der Gemeinschaft (vgl. PA 1.7). Im Bereich der sozialen Ziele gibt es ebenfalls unterschiedliche Zielvorstellungen bei den einzelnen Mitgliedern. Während ein Großteil der Gemeinschaft in einer engen sozialen Beziehung zueinander steht, haben einige wenige Mitglieder kein Interesse an einem derartig engen Zusammenleben und halten sich aus den sozialen Prozessen der Gemeinschaft heraus (vgl. PA 2.14).

#### *6.2.1.3 Prioritäten der Ziele*

Eine festgelegte Rangfolge der verschiedenen Ziele der Gemeinschaft existiert nicht. Die einzelnen konkreten Ziele der Gemeinschaft stehen eher nebeneinander als übereinander (vgl. PA 1.4). Es gibt aber zwei Einschränkungen die die Vielzahl der Zielvorstellungen im ÖSL ordnen.

Alle Ziele, die für die gesamte Gemeinschaft gelten sollen, müssen mit dem formalen Ziel der Gemeinschaft übereinstimmen und von der gesamten Gemeinschaft im Konsens bestätigt werden (vgl. PA 1.5, 2.5).

Bei allen Entscheidungen der Gemeinschaft spielt das Ziel der Sicherung des Bestehens des ÖSL eine wichtige Rolle (vgl. PA 2.6).

#### *6.2.1.4 Entstehung und Wandel der Ziele*

Grundsätzlich werden alle Ziele der Gemeinschaft im Konsens von den Mitgliedern der Gemeinschaft beschlossen (vgl. PA 1.11, 2.8).

In der Gründungsphase der Gemeinschaft gab es nur sehr wenige formulierte Ziele (vgl. PA 1.13), die aber nach und nach ergänzt wurden, um auf die Ideen neuer Mitglieder und geänderte Rahmenbedingungen eingehen zu können (vgl. PA 2.7).

Insgesamt gesehen befinden sich die Ziele der Gemeinschaft in einem permanenten Prozess der Überprüfung (vgl. PA 2.7). Dabei werden die vorhandenen Ziele nicht durch neue abstrakte Vorstellungen ergänzt, sondern durch konsensfähige Visionen, die sich im Laufe der Zeit in der Gemeinschaft entwickelt haben, bereichert (vgl. PA 1.12). Ein gutes Beispiel für diesen Prozess ist die Ergänzung der formalen Ziele der Gemeinschaft durch die sozialen Ziele. Standen in den ersten Jahren hauptsächlich ökologische Ziele im Mittelpunkt, hat sich der Fokus der Gemeinschaft mit der Zeit mehr und mehr auf den Bereich des Zusammenlebens verschoben. Dies hat sich dann

auch in einer Änderung der formalen Zielsetzungen niedergeschlagen, die jetzt die sozialen Aspekte der Gemeinschaft stärker betonen (vgl. PA 1.13, 1.14).

#### *6.2.1.5 Verwirklichung der Ziele*

In wie weit die angestrebten Ziele bis jetzt verwirklicht wurden, kann nicht pauschal beantwortet werden. Da der Aufbau des ÖSL mindestens 30 bis 40 Jahre in Anspruch nehmen wird und die Verwirklichung des angestrebten Lebensstils nie wirklich erreicht sein wird, sieht man eher den „Weg als Ziel“ an (vgl. PA 1.10). Eine Einschätzung des Erfolgs bei der Verwirklichung der Ziele wurde nur in Bezug auf einzelne Elemente des Gemeinschaftslebens getroffen. Hier ist man mit dem Bereich der ökologischen Ziele und der Funktion des ÖSL als Modellsiedlung zufrieden (vgl. PA 2.10). Der Bereich des Zusammenlebens und die wirtschaftliche Selbstständigkeit der Gemeinschaft hat sich dagegen noch nicht zufrieden stellend entwickelt (vgl. PA 2.11, 2.12).

#### *6.2.1.6 Zusammenfassung*

Das ÖSL verfügt über ein weit aufgefächertes Zielsystem mit den Kernpunkten Ökologie, intensives Zusammenleben in der Gemeinschaft, guter Kontakt zur sozialen Umwelt und Aufbau eines Modellprojekts.

Die Gemeinschaft gewährt ihren Mitgliedern einen großen und gewollten Freiraum für persönliche, informale Ziele.

Feste Prioritäten für die einzelnen Ziele existieren nicht, es gilt aber immer, dass letztendlich die Gemeinschaft das letzte Wort hat und die dauerhafte Sicherung des ÖSL im Vordergrund steht.

Alle Ziele des ÖSL unterliegen einem ständigen Prozess der Überprüfung und Erneuerung, der neue Einflüsse beachten und aufnehmen soll.

Eine vollständige Verwirklichung der angestrebten Ziele erscheint nicht möglich, mit dem gegenwärtigen Stand der Entwicklung ist man aber größtenteils zufrieden.

### 6.2.2 Organisationsstruktur

Im Folgenden wird die Organisationsstruktur des ÖSL dargestellt. Die Darstellung gliedert sich dabei in die vier Punkte Rahmenbedingungen, Konfiguration, informale Organisationsstruktur und Wandel der Organisationsstruktur. Eine genaue theoretische Beschreibung dieser Aspekte findet sich in Abschnitt 5.4.

Mit der Darstellung der Organisationsstruktur einer intentionalen Gemeinschaft sollen die Handlungsabläufe der untersuchten Gemeinschaften erfasst werden, in denen sich die Kompetenzverteilung, die Arbeitsbereiche und die Arbeitsteilung der Gemeinschaft widerspiegeln. Über die Darstellung der festen Handlungsabläufe und Regeln der Gemeinschaft kann auch überprüft werden, in wie weit sich die Ziele der Gemeinschaft in ihren Handlungen niederschlagen.

#### 6.2.2.1 Rahmenbedingungen

Die wichtigste Organisationseinheit des ÖSL ist die Siedlungsgenossenschaft Ökodorf e. G.. Sie ist die Grundeigentümerin und Verwalterin der Gemeinschaftseinrichtungen. Außerdem obliegt ihr auch die Festlegung der Rahmenbedingungen des Lebens im ÖSL (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) o.J. und PA 1.24). Alle erwachsenen, dauerhaften Bewohner des ÖSL müssen Mitglieder der Siedlungsgenossenschaft sein (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) o.J.)<sup>54</sup>.

Eine zweite wichtige Organisationseinheit der Gemeinschaft ist der Freundeskreis Ökodorf e. V., der sich um die Öffentlichkeitsarbeit der Gemeinschaft kümmert und das umfangreiche Seminarprogramm der Gemeinschaft organisiert (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) o.J.).

Die Gemeinschaft wird finanziell hauptsächlich durch ihre Mitglieder getragen (vgl. PA 1.28). Diese tragen die Siedlungsgenossenschaft und dadurch den wichtigsten Bereich des ÖSL. Die Finanzierung der Siedlungsgenossenschaft setzt sich dabei aus zwei Anteilen zusammen. Jedes Mitglied ist mindestens mit einem so genannten Pflicht-Sockelbetrag von 10.250 € an der Genossenschaft beteiligt. Aus diesen Einlagen werden alle Investitionen der Gemeinschaft getätigt<sup>55</sup>. Die laufenden Kosten der Gemeinschaft werden über feste Gebühren finanziert, die jeder Bewohner des Geländes monatlich zahlen muss (vgl. PA 1.29)<sup>56</sup>. Weitere finanzielle Unterstützung erhält die Gemeinschaft

---

<sup>54</sup> Die Rechtsform der Genossenschaft wurde von der Gemeinschaft aus zwei Gründen gewählt. Man will damit zum einen an die Tradition der Siedlungsgenossenschaften aus dem frühen 20. Jahrhundert anschließen, die als Pioniere einer modernen Gemeinschaftsbewegung in Deutschland gesehen werden (vgl. PA 1.26). Zum anderen ist das Pro-Kopf-Stimmrecht einer Genossenschaft für eine Gemeinschaft, die das Konsensprinzip verfolgt, besser geeignet als ein Stimmrecht, das sich nach der Höhe der finanziellen Beteiligung richtet (vgl. PA 1.25).

<sup>55</sup> Die Gemeinschaft greift bei Investitionen zusätzlich auf Privatkredite zurück (vgl. PA 1.29)

<sup>56</sup> Diese Gebühren liegen zwischen 70 € und 140 € pro Person und Monat.

durch Spenden und über die Mitglieder des Vereins „Freundeskreis Ökodorf“ (vgl. Freundeskreis Ökodorf e. V. (2002): Unterstützen. Im Internet: <http://www.oekodorf7linden.de/investition.html> (Stand:27.05.2003)).

Da jeder Bewohner, wie oben beschrieben, gleichzeitig auch an der Siedlungsgenossenschaft beteiligt ist, verteilt sich das Eigentum an den Gemeinschaftseinrichtungen gleichmäßig auf alle Mitglieder des ÖSL.

#### 6.2.2.2 *Konfiguration*

Die Gemeinschaft verfügt über mehrere feste Arbeitsbereiche (Stellen). Die wichtigsten sind die Geschäftsführung der Siedlungsgenossenschaft (Verwaltung), die Siedlungsplanung (Koordination der Nutzung des Geländes) und die Öffentlichkeitsarbeit und Bildungsarbeit (Organisation des Seminarbetriebs und Kontaktstelle für die Öffentlichkeit) (vgl. PA 1.30). Weitere feste Arbeitsbereiche sind der Garten (Gemüseanbau), die Küche, die Waldarbeit, die Kinderbetreuung (Waldkindergarten) und die Holzwerkstatt der Gemeinschaft (vgl. PA 1.30, Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 22 und S. 27). Die verschiedenen Bauprojekte der Gemeinschaft bilden temporäre aber wichtige Arbeitsbereiche. Im Augenblick gibt es drei solcher Bauprojekte<sup>57</sup> (vgl. PA 1.31).

Die Koordination der verschiedenen Arbeitsbereiche wird über mehrere Instanzen geregelt. Die wichtigste Instanz ist dabei die Siedlungsgenossenschaft. Über ihre Gremien (Vollversammlung der Genossenschaftsmitglieder, Vorstand und Aufsichtsrat) werden alle wichtigen Entscheidungen getroffen, ausgeführt und überwacht, die die gesamte Gemeinschaft betreffen (vgl. PA 1.24, 1.33, 1.38 und Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 32). Eine Ebene unter der Siedlungsgenossenschaft existiert eine Vielzahl kleinerer Gruppen, die in abgesteckten Bereichen<sup>58</sup> eigenverantwortlich Entscheidungen treffen können. Zu diesen Gruppen gehören zum einen die oben angeführten Arbeitsbereiche und zum anderen temporäre Gruppen, die für die Ausführung bestimmte Aufgaben gebildet werden (z. B. Bauprojekte oder Veranstaltungen wie das Sommercamp der Gemeinschaft) (vgl. PA 1.44 , 1.40 und Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) S. 32).

---

<sup>57</sup> Gemeinschaftshaus der Nachbarschaft Club 99, Holzwerkstatt und Gemeinschaftshaus „Strohpolis“ (vgl. PA 1.31)

<sup>58</sup> Die Grenzen der Entscheidungsspielräume werden nicht genau abgesteckt, sondern befinden sich in einem fließenden Übergang (vgl. PA 1.45).

---

Zusätzlich dazu bedient sich die Gemeinschaft einiger anderer Einrichtungen, um die vielfältigen Aufgaben des ÖSL zu koordinieren. Die wichtigste dieser Einrichtungen und die oberste Ebene im Entscheidungsprozess ist die Vollversammlung der Mitglieder der Siedlungsgenossenschaft, die drei bis vier Mal im Jahr stattfindet (vgl. PA 2.22, 1.38). Der monatlich stattfindende Ökodorftag, der sich aus einem Plenum, gemeinsamen Arbeiten und gemeinsamen Festen zusammensetzt, bildet ein weiteres wichtiges Instrument der Koordination (vgl. PA 2.23, 1.41). Daneben gibt es in unregelmäßigen Abständen Themennachmittage in denen über ein bestimmtes, aktuelles Thema der Gemeinschaft informiert und diskutiert wird (vgl. PA 1.48). Das zweimal wöchentlich stattfindende Forum<sup>59</sup> ist ein Instrument, das der Klärung persönlicher und emotionaler Prozesse in der Gemeinschaft dient und für Transparenz zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft sorgen soll (vgl. PA 1.16, 2.14 und Ökodorft Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 34). Ein- bis zweimal im Jahr veranstaltet das ÖSL „Gemeinschaftsintensivzeiten“, in denen über einen Zeitraum von ein bis zwei Wochen zentrale Themen der Gemeinschaft besprochen werden und die Entwicklung der Gemeinschaft über Foren und Supervisionen reflektiert und vorangetrieben werden soll (vgl. PA 1.46, 2.23 und Ökodorft Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 34).

Im ÖSL gibt es eine Fülle verschiedener Regeln<sup>60</sup> (vgl. PA 1.47). Die meisten dieser Regeln sind allerdings nicht formal festgehalten. Eine Ausnahme bilden hier z. B. die Regeln für die Baumaßnahmen (vgl. PA 2.33 und Ökodorft Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 18ff). Dennoch werden auch die informellen Regeln durch die gegenseitige soziale Kontrolle der Mitglieder beachtet (vgl. PA 1.47).

Der Informationsfluss innerhalb der Gemeinschaft beruht zum größten Teil auf den eben beschriebenen Einrichtungen der Koordination. Aber auch andere Strukturen tragen zur Verbreitung wichtiger Informationen in der Gemeinschaft bei. Dies sind zum einen die täglichen gemeinsamen Mahlzeiten der Gemeinschaft, die als informale Informationsplattform genutzt werden (vgl. PA 2.16), und die ausgeprägten persönlichen Beziehungen zwischen einzelnen Gemeinschaftsmitgliedern, die für einen schnellen Informationsfluss sorgen (vgl. PA 1.49).

Alle Entscheidungen, die in der Gemeinschaft getroffen werden, beruhen auf zwei Prinzipien: dem Betroffenenprinzip - an einer Entscheidung können sich nur die

---

<sup>59</sup> Eine ausführliche Darstellung dieses Kommunikationsinstruments findet sich im Anhang 6, ss 1.

<sup>60</sup> Eine Übersicht über einen Teil dieser Regelungen findet sich im Anhang 4.



Personen beteiligen, die von den Auswirkungen der Entscheidung auch betroffen sind - und dem Konsensprinzip<sup>61</sup> (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 32). Das Ökodorf bemüht sich also, alle Entscheidungen möglichst dezentral auf direkter und persönlicher Ebene der Beteiligten zu treffen (Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 5). Ein idealtypischer Entscheidungsprozess im ÖSL stellt sich wie folgt dar: Eine von der Gemeinschaft beauftragte Gruppe bereitet eine Entscheidung inhaltlich vor. Das Ergebnis dieser Gruppenarbeit wird allen Mitgliedern schriftlich präsentiert. Im Rahmen eines Plenums wird der Vorschlag dann von der Gemeinschaft diskutiert. Gibt es keine Einwände, wird der Vorschlag angenommen. Gibt es Einwände, muss der Vorschlag unter der Mitarbeit der Personen, die die Einwände eingebracht haben, überarbeitet werden<sup>62</sup> (vgl. PA 1.35).

#### *6.2.2.3 Informale Anteile der Organisationsstruktur*

Alle Entscheidungsabläufe im ÖSL haben, wie eben dargestellt, eine festgelegte Struktur, um innerhalb der Gemeinschaft für Transparenz und Vertrauen zu sorgen (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 5). Auf dieser Ebene gibt es also keine informalen Anteile der Organisationsstruktur. Aber gerade im Bereich der Kommunikation spielen informale Prozesse eine wichtige Rolle (vgl. Abschnitt 6.2.2.2). Weitere Bereiche der Gemeinschaft, in denen die formale Organisationsstruktur durch informale Anteile ergänzt wird, sind die „beschlussfähigen Kleingruppen“ und die einzelnen Nachbarschaften der Gemeinschaft, die die Möglichkeit haben, sich durch inoffizielle, persönliche Absprachen zu koordinieren (vgl. Abschnitt 6.2.2.2).

#### *6.2.2.4 Wandel der Organisationsstruktur*

Die Organisationsstrukturen der Gemeinschaft befinden sich in einem permanenten Wandel. Dies liegt zum einen an der ständig wachsenden Größe der Gemeinschaft, die immer wieder neue Bedingungen an die Organisationsstruktur stellt (vgl. PA 1.51) und zum anderen daran, dass das ÖSL permanent versucht, die bestehenden Strukturen zu verbessern (vgl. PA 1.52). Zur Zeit der Untersuchung befand sich die Gemeinschaft

---

<sup>61</sup> Die Gemeinschaft hat dabei den „Konsens minus eins“ eingeführt, d. h., dass ein Veto einer Person nur dann gilt, wenn sich im Laufe einer Woche noch eine zweite Person findet, die das Veto unterstützt. Damit soll ein Veto, das nur als Machtmittel eines einzelnen benutzt wird, verhindert werden (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 32)

<sup>62</sup> Ist niemand bereit, einen eingebrachten Einwand in der Überarbeitungsphase zu vertreten, wird der Einwand nicht beachtet (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 33).

gerade in einer Umbruchsphase. Auf der Suche nach effektiveren und lustvolleren Entscheidungsprozessen wurde die frühere Einrichtung des wöchentlichen Plenums durch den monatlichen Ökodorftag ersetzt (vgl. PA 1.50, 1.43, 1.41).

Da Änderungen der Organisationsstruktur fast immer die gesamte Gemeinschaft betreffen, müssen sie durch die Vollversammlung der Siedlungsgenossenschaft beschlossen werden.

#### 6.2.2.5 Zusammenfassung

Über die Siedlungsgenossenschaft Ökodorf e. G. ist die Gemeinschaft im gleichberechtigten Besitz aller Mitglieder und wird auch durch diese finanziell getragen. Die Organisationsstruktur der Gemeinschaft zeichnet sich durch eine Arbeitsteilung und Spezialisierung der einzelnen Mitglieder aus. An der Steuerung und Koordination der Gemeinschaft sind durch das Konsensprinzip prinzipiell alle Mitglieder beteiligt. Der Entscheidungsprozess ist dezentral und direkt gestaltet, wahrt aber gleichzeitig ein großes Maß an Transparenz. Informale Anteile der Organisationsstruktur lassen sich hauptsächlich auf der Ebene der Entscheidungsvorbereitung und der allgemeinen Informationsflüsse erkennen. Die Organisationsstruktur unterliegt einem ständigen gewollten und durch die Gemeinschaft kontrollierten Wandel.

Die Organisationsstruktur spiegelt die Ziele der sozialen Zielklasse eindeutig wieder. Besonders die Entwicklung transparenter Entscheidungsstrukturen, die unkontrollierte Machtstrukturen verhindern und alle Mitglieder in die Entscheidungsprozesse der Gemeinschaft einbinden sollen, zeigen dass die formulierten Ziele der Gemeinschaft auch in der Realität ernst genommen werden.

#### 6.2.3 Kultur

Im Folgenden soll die Organisationskultur des ÖSL näherungsweise dargestellt werden. Die Darstellung beschreibt dabei zunächst verschiedene Symbole der Organisationskultur (Rituale und Artefakte) und stellt danach die subjektive Einschätzung einiger Gemeinschaftsmitglieder über die Existenz verschiedener Subkulturen in der Gemeinschaft dar. Eine genaue theoretische Beschreibung dieser Aspekte findet sich in Abschnitt 5.3.

Durch die indirekte Beschreibung der Organisationskultur der Gemeinschaft über ihre Symbole sollen die im ÖSL gelebten Wertorientierungen dargestellt und mit den Zielvorstellungen der Gemeinschaft abgeglichen werden.

### 6.2.3.1 *Symbole*

Neben den schon im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Ritualen der Organisationsstruktur der Gemeinschaft (z. B. Ökodorfstag oder Forum), verfügt die Gemeinschaft über eine Vielzahl anderer Rituale. So werden die meisten gemeinsamen Aktivitäten mit einer „Einstimmung im Kreis“ begonnen. Alle Beteiligten nehmen sich dabei an den Händen und singen gemeinsam ein Lied oder genießen einfach nur kurze Zeit das Gefühl der Verbundenheit. Eine regelmäßige Form dieses Rituals ist der tägliche Morgenkreis der Gemeinschaft. Die Teilnahme an diesen Ritualen ist freiwillig (vgl. PA 1.17 und 2.17).

Jeden Donnerstag findet ein so genannter „Tag der Achtsamkeit“ statt. Im Zuge dieses Rituals trifft sich die gesamte Gemeinschaft morgens zum gemeinsamen Yoga, mittags und abends wird eine gemeinsame Meditation abgehalten (vgl. PA 1.15).

Große Feiertage wie Ostern, Weihnachten und Silvester werden von der Gemeinschaft gemeinsam gefeiert. In der Regel werden hier gemeinsame Buffets organisiert. Die Teilnahme an diesen Feiern ist aber immer freiwillig, und meistens nehmen nicht alle Gemeinschaftsmitglieder an den Festen teil (vgl. PA 1.20, 2.17). Neben diesen großen Feiern wird eine Vielzahl kleiner gemeinsamer Aktivitäten in der Gemeinschaft angeboten. Hierzu zählen Kneipenabende, Schwitzhütten, Trommelgruppen, Improvisationstheater, Chor und Tanzveranstaltungen (vgl. PA 1.18). Ausdrücklich wurde in den Interviews auf den jeweils zum Vollmond stattfindenden „Ulmentanz“ hingewiesen (vgl. PA 2.18).

Neben diesen Symbolen auf der Ebene der Rituale möchte ich noch auf einige Artefakte der Infrastruktur des ÖSL hinweisen. Sehr auffällig sind die Gebäude der Gemeinschaft. Alle bestehenden festen Gebäude sind Niedrigenergiehäuser (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 12), die über eine Holzvergaserheizung geheizt werden (vgl. DBU 2000, S. 97). Das Gemeinschaftshaus, das die Nachbarschaft „Club 99“ gegenwärtig ohne den Einsatz von Maschinen baut, ist das erste deutsche Wohnhaus in Strohhallenbauweise (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 16). Die Abwässer der Gemeinschaft werden über eine eigene Pflanzenkläranlage gesäubert (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 12). Der ökologische Garten der Gemeinschaft produziert einen Großteil des Gemüses, das die Gemeinschaft verbraucht (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 27).

### 6.2.3.2 *Subkulturen*

In beiden Interviews, die im ÖSL geführt wurden, ist die Existenz verschiedener Subkulturen innerhalb der Gemeinschaft deutlich dargestellt worden. Dabei ist jeweils auf das Konzept der Nachbarschaften hingewiesen worden, das nach Meinung der Befragten automatisch zur Entwicklung unterschiedlicher Gruppenidentitäten führt, die als Subkulturen der Gemeinschaft bezeichnet werden (vgl. PA 1.21).

Die Nachbarschaften mit den ausgeprägtesten Subkulturen sind die Nachbarschaft „Club 99“ und die Gruppe der Bewohner des „Poppauer Hofes“. Während bei der Gruppe der Bewohner des „Poppauer Hofes“ hauptsächlich auf einen eigenen Tagesablauf und eigene Riten als Merkmal der Subkultur verwiesen wurde, zeichnet sich der „Club 99“ durch radikale Zielvorstellungen<sup>63</sup> aus, die einen Extrempunkt innerhalb der gesamten Gemeinschaft darstellen (vgl. 1.21, 2.25, 2.26).

Auf der Grundlage dieser verschiedenen Subkulturen entstehen immer wieder Konflikte innerhalb der Gemeinschaft. Besonders der radikale Ansatz des „Club 99“, führt häufig zu Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der Realisierung der Ziele des ÖSL durch die gesamte Gemeinschaft (vgl. PA 2.29). Es ist aber immer klar, dass das ÖSL als Ganzes die richtungsweisende Instanz für die Entwicklung der Gemeinschaft ist (vgl. PA 2.28).

### 6.2.3.3 *Zusammenfassung*

Der Alltag des ÖSL ist durch eine Vielzahl gemeinsamer Riten gekennzeichnet, und auch zu besonderen Anlässen hat die Gemeinschaft eigene Rituale entwickelt. Zu der Teilnahme an diesen Ritualen wird niemand gezwungen.

Auf dem Gelände des ÖSL finden sich viele Artefakte, die in direkter Verbindung zu den ökologischen Zielen der Gemeinschaft stehen.

Durch das Konzept der Nachbarschaften existieren in der Gemeinschaft mehrere Subkulturen. Die Entwicklung solcher Gruppenstrukturen ist dabei von der Gemeinschaft ausdrücklich erwünscht.

Die Symbole der Gemeinschaftskultur spiegeln die Zielvorstellung des gemeinsamen Lebens sowohl im Bereich der Arbeit als auch im Privaten wider. Die ökologischen

---

<sup>63</sup> Die Nachbarschaft „Club 99“ verfolgt einen radikal vereinfachten Lebensstil. Sie leben auf ihrem Grundstück ohne Strom, versuchen sich soweit es geht selbst zu versorgen, leben vegan, haben eine Einkommens- und Vermögensgemeinschaft und bauen ihr Gemeinschaftshaus komplett von Hand (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 16).

Zielvorstellungen der Gemeinschaft manifestieren sich in den beschriebenen Artefakten, und der Wunsch nach einer vielfältigen Gemeinschaftskultur ist über die unterschiedlichen Nachbarschaftsgruppen in der Gemeinschaft verankert.

#### 6.2.4 Mitglieder

Im Folgenden werden die Mitglieder und die Regelungen zur Mitgliedschaft im ÖSL dargestellt. Die Darstellung teilt sich in drei Punkte auf. Zuerst werden die Regelungen zur Mitgliedschaft dargestellt, dann folgt eine Übersicht über die Mitglieder der Gemeinschaft und zum Schluss wird der Prozess der Eingliederung in die Gemeinschaft beleuchtet. Eine genaue theoretische Beschreibung dieser Aspekte findet sich in Abschnitt 5.5.

Über die Beschreibung der Mitglieder und der Regelungen der Mitgliedschaft in der Gemeinschaft sollen die Personen beschrieben werden, die die Handlungen der Gemeinschaft tragen. Gleichzeitig soll verdeutlicht werden, welche Ansprüche die Gemeinschaft an ihre Mitglieder stellt.

##### 6.2.4.1 Mitgliedschaft

Allgemein gesehen gehören alle Menschen, die auf dem Gelände des ÖSL und im dazugehörigen „Poppauer Hof“ leben, zur Gemeinschaft (vgl. PA 1.53). Innerhalb der Gemeinschaft lassen sich aber drei verschiedene Formen der Mitgliedschaft unterscheiden, die intern mit den Begriffen Bewohner, Probezeitler und Dauergast beschrieben werden (vgl. PA 2.51). Die wichtigste dieser Gruppen ist die Gruppe der Bewohner. Sie sind der Kern der Gemeinschaft und haben das volle Mitentscheidungsrecht in allen Fragen die Sieben Linden betreffen. Die Bewohner sind Mitglieder und damit auch Teilhaber der Siedlungsgenossenschaft (vgl. Anhang 4, Zuzugs-Info). Jeder Bewohner muss mindestens zehn Genossenschaftsanteile im Wert von insg. 10.250 € zeichnen und zusätzlich einmalig 1.000 € Eintrittsgeld bezahlen (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 24).

Auf dem Weg zum Bewohner sind die Probezeitler. Sie befinden sich in einer Testphase, in der sie überprüfen, ob sie sich eine dauerhafte Zugehörigkeit zur Gemeinschaft vorstellen können. Sie können an „allen internen Veranstaltungen der Gemeinschaft teilnehmen und mitreden“ (vgl. Anhang 4, Zuzugs-Info).

Die lockerste Verbindung zur Gemeinschaft haben die Dauergäste. Sie können mit der Zustimmung der Gemeinschaft längere Zeit (mehr als vier Wochen) im ÖSL leben, um die Gemeinschaft so näher kennen zu lernen (ebd).

Alle Mitglieder müssen die folgenden Bedingungen erfüllen:

Jedes Mitglied soll sich im Rahmen seiner Möglichkeiten ehrenamtlich am Aufbau des Ökodorfs und den täglich anfallenden Gemeinschaftsarbeiten beteiligen (vgl. PA 1.57 und Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 24).

Jedes Mitglied soll sich auf die Kommunikationsprozesse der Gemeinschaft einlassen und sich besonders bei Konflikten nicht aus diesen Kommunikationsprozessen zurückziehen (vgl. PA 1.56).

Jedes Mitglied soll sich an den Entscheidungsprozessen in der Gemeinschaft beteiligen (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 24).

Jedes Mitglied hat monatlich eine Gebühr von 70 bis 140 € an die Siedlungsgenossenschaft zu zahlen (vgl. PA 1.58). Dazu kommt noch eine Gebühr von einem Euro pro Mittagessen und ein monatlicher Mitgliedsbeitrag von 15 € an die Erzeuger- und Verbrauchergenossenschaft (EVG) „immer satt“ (vgl. ebd.). Insgesamt können also pro Monat bis zu 186 € Gebühren für die Nutzung der Gemeinschaftseinrichtungen und für die Gemeinschaftsverpflegung anfallen.

Der Weg zum Bewohner des ÖSL läuft normalerweise über vier Stationen. Am Anfang stehen mehrere kurze Besuche im ÖSL (vgl. PA 2.49). Dafür bietet die Gemeinschaft eine ganze Reihe verschiedener Möglichkeiten<sup>64</sup> an. Die Spannweite reicht vom Café Sieben Linden, das einmal monatlich an einem Sonntag zwischen 14:00 und 18:00 Uhr stattfindet, bis hin zum vierwöchigen Intensivkurs, der allen Siedlungsinteressierten dringend empfohlen wird (vgl. Freundeskreis Ökodorf e. V. (2002): Ökodorf Kennenlernen. Im Internet: <http://www.oekodorf7linden.de/about2.html> (Stand 27.05.2003)). Die zweite Station ist der Status des Dauergasts, der dazu berechtigt, längere Zeit im ÖSL zu leben, um das ÖSL so näher kennen zu lernen. Dieser Status wird über das Plenum der Gemeinschaft vergeben (vgl. Anhang 4, Zuzugs-Info). Die dritte Station ist eine Probezeit in der Gemeinschaft, die mindestens sechs Monate dauern muss (vgl. PA 1.65). Im Zuge der Beantragung einer Probezeit muss der Anwärter sich, seine Verbindung zur

---

<sup>64</sup> Eine genaue Übersicht bietet: Freundeskreis Ökodorf e. V. (2002): Ökodorf Kennenlernen. Im Internet: <http://www.oekodorf7linden.de/about2.html> (Stand 27.05.2003).

Gemeinschaft und seine Pläne in der Gemeinschaft den Gemeinschaftsmitgliedern ausführlich vorstellen. Dem Antrag müssen dann zwei Drittel aller anwesenden Bewohner zustimmen<sup>65</sup> (vgl. Anhang 4, Zuzugs-Info). Nach einem halben Jahr Probezeit kann dann die Aufnahme in die Siedlungsgenossenschaft und damit gleichzeitig der Status eines Bewohners beantragt werden (ebd.). Die Aufnahme eines neuen Mitglieds wird durch die Gemeinschaft immer in irgendeiner Weise gefeiert (vgl. PA 2.48).

Der Austritt aus der Gemeinschaft ist jederzeit möglich (vgl. PA 2.50). Hier gibt es nur in Bezug auf die Rückzahlung der Genossenschaftsanteile feste Regelungen (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 24).

#### 6.2.4.2 Mitglieder

In der Gemeinschaft des ÖSL leben 59 Erwachsene und 12 Kinder. Der größte Teil der erwachsenen Bewohner ist zwischen 30 und 40 Jahre alt. Danach folgen die Bewohner in den Vierzigern und in den Fünfzigern<sup>66</sup> (vgl. Anhang 3).

Die Anzahl der männlichen und weiblichen Bewohner ist ungefähr gleich (vgl. PA 1.59).

Alle erwachsenen Mitglieder der Gemeinschaft haben Abitur und fast alle Mitglieder verfügen über ein abgeschlossenes Studium (vgl. PA 2.43).

Ein Großteil der Mitglieder arbeitet selbstständig oder ist im ÖSL angestellt (vgl. PA 2.52, 2.54 und Anhang 3).

Die Fluktuation in der Gemeinschaft, bezogen auf die Mitglieder der Genossenschaft, ist nach der persönlichen Einschätzung meiner Interviewpartner nicht besonders groß (vgl. PA 1.60). So haben 2002 fünf Genossenschaftsmitglieder die Gemeinschaft verlassen und sieben neue Mitglieder sind der Genossenschaft beigetreten (vgl. PA 1.62 und Anhang 3). Im Kreise der restlichen Mitglieder der Gemeinschaft<sup>67</sup> ist die Fluktuation höher (vgl. PA 1.61).

---

<sup>65</sup> Die Abstimmung findet in Form einer Aufstellung statt bei der sich alle Anwesenden so nah oder fern um den Antragsteller positionieren, wie es ihrer persönlichen Verbindung zu ihm entspricht (vgl. Anhang 4, Zuzugs-Info).

<sup>66</sup> Eine detaillierte Übersicht über die Altersverteilung bietet die interne Mitgliederstatistik des ÖSL im Anhang 3 dieser Arbeit.

<sup>67</sup> Dauergäste und Probezeitler

Eine Aussage über die durchschnittliche Dauer der Mitgliedschaft lässt sich auf der Grundlage der verfügbaren Daten nicht treffen. Eine Übersicht über die Beitrittsdaten der Mitglieder der Gemeinschaft findet sich im Anhang 3 dieser Arbeit.

#### 6.2.4.3 *Sozialisation*

Um die Eingliederung in die Gemeinschaft zu erleichtern, verfügt die Gemeinschaft über zwei Instrumente. Zum einen muss sich jeder Neuling, der mit dem Gedanken spielt, in die Gemeinschaft einzutreten, zwei Paten unter den Bewohnern der Gemeinschaft suchen, die ihn bei seinen ersten Schritten unterstützen (vgl. PA 1.67, 2.41). Leider funktioniert dieses System augenblicklich nicht wie gewünscht (ebd.). Zum anderen werden Interessenten durch den vierwöchigen Gemeinschaftskurs des ÖSL an die Gemeinschaft herangeführt (vgl. PA 1.65 und Freundeskreis Ökodorf e. V. (2002): Ökodorf Kennenlernen. Im Internet: <http://www.oekodorf7linden.de/about2.html> (Stand 27.05.2003)).

Die Dauer der Eingliederung in die Gemeinschaft beträgt nach der persönlichen Aussage der befragten Gemeinschaftsmitglieder etwa ein bis zwei Jahre (vgl. PA 1.70, 2.40).

#### 6.2.4.4 *Zusammenfassung*

Auf dem Weg zum dauerhaften Mitglied der Gemeinschaft müssen unterschiedliche Stationen durchlaufen werden, die sich durch verschiedene Formen der Mitgliedschaft äußern. Die Mitglieder sind dazu verpflichtet, festgelegte finanzielle Beiträge zu leisten und sollen sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten aktiv am Gemeinschaftsleben beteiligen.

Die relativ lange Eingliederungsphase in die Gemeinschaft wird von den Mitgliedern des ÖSL bewusst unterstützt und begleitet.

Mit über 70 Mitgliedern zählt das ÖSL zu den größeren intentionalen Gemeinschaften in Deutschland (vgl. Anhang 3). Fast alle Mitglieder sind über 30 Jahre alt<sup>68</sup> und verfügen über einen hohen Bildungsstand. Fast alle Mitglieder verfügen über einen akademischen Hintergrund. Der Kern der Gemeinschaft, der die Mitglieder der

---

<sup>68</sup> Der Grund für die geringe Anzahl junger Mitglieder unter 30 könnte im Konzept des ÖSL liegen, das eine längerfristige Ansiedlung im ÖSL vorsieht, die mit der Lebensplanung junger Menschen nicht kompatibel ist. Außerdem könnten die hohen finanziellen Einlagen, die mit dem Beitritt zur Gemeinschaft verbunden sind, eine weitere Hürde für junge Menschen darstellen.



Siedlungsgenossenschaft umfasst, ist relativ stabil und unterliegt keiner besonders hohen Fluktuation.

Insgesamt gesehen stellt das ÖSL recht hohe Hürden vor die Mitgliedschaft, bietet aber vielfältige Möglichkeiten an, die Gemeinschaft kennen zu lernen und so zu überprüfen, ob man zur Gemeinschaft passt. Wer zum Kreis der Bewohner gehört hat sich auf lange Sicht mit der Gemeinschaft verbunden.

### 6.2.5 Umwelt

Im Folgenden wird die Umwelt des ÖSL dargestellt. Die Darstellung gliedert sich dabei in die zwei Punkte auf. Erst werden die unterschiedlichen Austauschbeziehungen der Gemeinschaft mit ihrer Umwelt beschrieben und danach die Qualität dieser Beziehungen betrachtet. Eine genaue theoretische Beschreibung der Untersuchungsdimension Umwelt findet sich in Abschnitt 5.6.

Über die Beschreibung der Umwelt der Gemeinschaft soll die Einbettung des ÖSL in das soziale Umfeld verdeutlicht werden.

#### 6.2.5.1 Umweltbeziehungen

Die Gemeinschaft verfügt über vielfältige Beziehungen in die Region. Sie ist in zwei lokalen Bürgerinitiativen engagiert, beteiligt sich aktiv an der Regionalentwicklung, hat regelmäßig Tagesbesucher aus der Region zu Gast und beteiligt sich seit Jahren am jährlichen Feuerwehrfest des benachbarten Dorfs. Die lokalen und regionalen Medien berichten regelmäßig über das ÖSL (vgl. PA 1.73, 1.74, 1.75, 1.76, 2.59, 2.67, 2.72).

Wichtige wirtschaftliche Beziehungen zur Region gibt es über diverse Handwerksbetriebe, mit denen die Gemeinschaft regelmäßig zusammenarbeitet, und über den Waldkindergarten und den Bioladen der Gemeinschaft, die auch Menschen aus der Region zu ihren Kunden zählen (vgl. PA 1.72, 1.76, 2.65).

Sowohl zu den regionalen Behörden als auch zu politischen Instanzen bis hin zur Landespolitik hat die Gemeinschaft regelmäßig Kontakt (vgl. PA 1.79, 1.80, 2.69, 2.70).

Das ÖSL steht in Kontakt zu verschiedenen Vereinen, wie z. B. dem NaBu oder dem BUND. Besonders wichtig ist der Gemeinschaft die „Aufbruch Bewegung“, eine Initiative für einen neuen, sozialeren Lebensstil, die maßgeblich von Menschen aus dem ÖSL getragen wird (vgl. 1.81, 2.75).

Kontakt zu anderen Gemeinschaftsprojekten gibt es über viele private Freundschaften und über die Mitgliedschaft in Gemeinschaftsnetzwerken (GEN und „come together“-Netzwerk) (vgl. 1.83, 1.84, 2.77).

#### 6.2.5.2 *Qualität der Umweltbeziehungen*

Sehr gut sind Kontakte der Gemeinschaft zu anderen intentionalen Gemeinschaften, zu regionalen Initiativen und zur Dorf- und Landespolitik<sup>69</sup> (vgl. PA 1.77, 1.79 und 2.69).

Die privaten Kontakte der Mitglieder des ÖSL in die Region sind nicht stark ausgeprägt. Alltag und Leben konzentrieren sich eher auf die Gemeinschaft selbst (vgl. PA 1.86, 1.87).

Ein kritisches Verhältnis hat die Gemeinschaft zur Kirche, seitdem von der evangelischen Kirche ein Sektenverdacht gegen das ÖSL ausgesprochen wurde (vgl. PA 1.82).

#### 6.2.5.3 *Zusammenfassung*

Die Gemeinschaft verfügt über viele gute und aktive Verbindungen mit ihrer Umwelt. Besonders die Kontakte auf der politischen Ebene, die Beziehungen zu NGOs und zu anderen Gemeinschaftsprojekten sind sehr intensiv. Damit verwirklicht das ÖSL seinen Anspruch, ein weltoffenes, nicht abgeschlossenes Projekt zu sein, das sich aktiv an gesellschaftlichen Prozessen beteiligen will. Der Erfolg dieser Arbeit und die Akzeptanz durch die Gesellschaft manifestieren sich exemplarisch an der Auszeichnung der Gemeinschaft mit dem TAT-orte Preis<sup>70</sup> der Deutschen Bundesstiftung Umweltschutz (vgl. DBU 2000, S. 101) in den Jahren 1996 und 2000. Einzig die privaten Kontakte der Mitglieder des ÖSL in die nähere Umgebung sind sehr schwach ausgeprägt, was sicherlich auch am hohen zeitlichen Aufwand des Gemeinschaftslebens liegt.

#### 6.2.6 *Entwicklung*

Im Folgenden wird die Entwicklung des ÖSL dargestellt. Die Darstellung teilt sich dabei in zwei Abschnitte auf. Erst werden wichtige historische Daten der Gemeinschaft

---

<sup>69</sup> Besonders die frühere rot-grüne Landesregierung hat das ÖSL in vielen Belangen unterstützt (vgl. PA 1.79).

<sup>70</sup> Der TAT-orte Wettbewerb war ein Projekt, das beispielhafte Umweltvorhaben mit ökologischer und sozialer Bedeutung für kleinere Gemeinden in den neuen Bundesländern ausgezeichnet hat.

dargestellt und dann die Pläne des ÖSL für die nahe und ferne Zukunft. Eine Beschreibung der Untersuchungsdimension Entwicklung findet sich in Abschnitt 5.7.

Über die Beschreibung der Entwicklung der intentionalen Gemeinschaft soll die bisher recht statische Darstellung der Gemeinschaft in einen zeitlichen Bezug gestellt werden, der verdeutlicht, wie das ÖSL entstanden ist und in welche Richtung es sich orientiert.

#### *6.2.6.1 Geschichte der Gemeinschaft*

Die Idee des Ökodorfs wurde 1989 in Heidelberg im Umkreis der Zeitschrift ÖKODORF-Informationen geboren. Bis 1993 wuchs der Kreis der Menschen, die am Projekt Ökodorf interessiert waren. Im Herbst 1993 wurde schließlich das Ökodorf-Projektzentrum in Groß Chüden bei Salzwedel gegründet, das der Kerngruppe des Projekts die Möglichkeit bot, zusammen zu leben und die Planung des Projekts Ökodorf intensiver voran zu treiben. Im Jahr 1997 wurde dann der endgültige Standort des Projekts bei Poppau bezogen (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 8f). Im Zuge des Aufbaus des ÖSL bildeten die Fertigstellung der Infrastruktur und des Regiohauses<sup>71</sup> wichtige Stationen (vgl. PA 1.96). Auch der Bezug der ersten Wohnhäuser der Gemeinschaft im November 2000 markiert eine wichtige Station in der Geschichte des Projekts (vgl. 1.97).

#### *6.2.6.2 Zukunft der Gemeinschaft*

Im Augenblick stehen mehrere Bauprojekte der Gemeinschaft kurz vor der Fertigstellung. Dies sind zum einen die Holzwerkstatt der Gemeinschaft, das erste rein gewerblich genutzte Gebäude der Gemeinschaft, und zum anderen das Gemeinschaftshaus der Nachbarschaft „Club 99“. Noch in diesem Jahr wird mit dem Bau des Wohnhauses „Strohpolis“ begonnen, das mehreren Mitgliedern der Gemeinschaft ein festes Dach über dem Kopf bieten soll und gleichzeitig den aktuellen Zuzugsstop für neue Mitglieder beendet (vgl. PA 1.98). Langfristig gesehen, arbeitet man weiter an der Entwicklung der nötigen Organisations- und Infrastrukturen, die eine Gemeinschaft mit 250 bis 300 Mitgliedern benötigt (vgl. PA 2.82).

---

<sup>71</sup> Gemeinschaftshaus der gesamten Gemeinschaft

### 6.2.6.3 Zusammenfassung

Neben der schon beschriebenen Weiterentwicklung der Gemeinschaft in Bezug auf ihre Ziele und ihre Organisationsstruktur, kann man auch im Hinblick auf die äußeren Begebenheiten der Gemeinschaft eine permanente Entwicklung erkennen. Gerade in der näheren Zukunft werden durch die Schaffung neuen Wohnraums und durch den Aufbau größerer Gewerberäume in der Gemeinschaft wichtige Schritte für die Verwirklichung der Vision einer Dorfgemeinschaft getätigt. Insgesamt gesehen, vermittelt das ÖSL den Eindruck einer Gemeinschaft in einer Aufbruchphase.

### 6.2.7 Kritische Betrachtung des Ökodorf Sieben Linden

Diese kritische Betrachtung soll zusammenfassend darstellen, in wie weit sich die Zielvorstellungen des ÖSL im Leben der Gemeinschaft niederschlagen. Des Weiteren soll auf die Einbindung der Gemeinschaft in die Gesellschaft eingegangen werden. Hierbei beziehe ich mich auf die in Abschnitt 3.4 angesprochenen kommunitaristischen Überlegungen.

Die dargestellten ökologischen, sozialen, ökonomischen und gesellschaftlichen Ziele des ÖSL haben sich auch in den Untersuchungsdimensionen Organisationsstruktur, Kultur und Umwelt entdecken lassen. Dies ist in den Zusammenfassungen der Darstellungen der jeweiligen Untersuchungsdimension herausgearbeitet worden. Man kann also abschließend sagen, dass die Gemeinschaft ihre Zielvorstellungen auch wirklich lebt. Nur im Bereich der gesellschaftlichen Ziele muss eine Einschränkung getroffen werden. Die Gemeinschaft verfügt zwar über viele gute Austauschbeziehungen mit ihrer Umwelt, aber gerade der persönliche und freundschaftliche Kontakt der Gemeinschaftsmitglieder mit den Menschen in ihrer Nachbarschaft und in der weiteren Region hat sich bis jetzt noch sehr wenig entwickelt. Ich glaube aber, dass gerade ein solcher persönlicher und freundschaftlicher Kontakt für die Einbindung der Gemeinschaft in ihr gesellschaftliches Umfeld sehr wichtig ist und die Akzeptanz des Modells ÖSL in großen Teilen der Bevölkerung erleichtern würde.

Im Hinblick auf die eingangs angesprochene Einbindung der Gemeinschaft in einen gesellschaftlichen Zusammenhang scheint das ÖSL auf der Grundlage meiner Untersuchungsergebnisse den im Kommunitarismus aufgestellten Bedingungen zu genügen. Diese Annahme begründet sich im Einzelnen wie folgt.

Die Gemeinschaft kapselt sich nicht von der Gesellschaft ab (vgl. Abschnitt 3.4), sondern versucht, besonders auf der politischen und der gesellschaftlichen Ebene ein dichtes und aktives Netzwerk zu knüpfen (vgl. 6.2.5.1).

Die vom Kommunitarismus geforderte Einbindung der Mitglieder in die Gemeinschaft durch identitive Faktoren, also durch gemeinsame Werte (vgl. Abschnitt 3.4), ist bei intentionalen Gemeinschaften per Definition gegeben (vgl. Abschnitt 2.5). Im speziellen Fall des ÖSL wird diese Einbindung über gemeinsame Werte meiner Meinung nach besonders durch die sorgfältige Auswahl der Beitrittskandidaten verdeutlicht. In einem Prozess, der sich über mehrere Jahre hinziehen kann, wird überprüft, ob die Wertvorstellungen der Gemeinschaft und der einzelnen Gemeinschaftsmitglieder mit denen des Beitrittskandidaten übereinstimmen (vgl. Abschnitt 6.2.4.2). Damit wird eine gemeinsame Wertebasis der Gemeinschaftsmitglieder sichergestellt.

Auch die Wahrung der Individualität der Gemeinschaftsmitglieder in der Gemeinschaft als Versicherung dafür, dass die Gemeinschaft nicht zum alleinigen bestimmenden Element für ihre Mitglieder wird (vgl. Abschnitt 3.4), scheint mir im ÖSL gegeben zu sein. Durch das Konzept der Nachbarschaften ist in der Gemeinschaftsstruktur ein Element verankert, das für eine große Vielfalt unterschiedlicher Lebensstile in der Gemeinschaft sorgt (vgl. Abschnitt 6.2). Die Beteiligung an den meisten gemeinschaftlichen Aktivitäten ist freiwillig, so dass jedes Mitglied selbst entscheiden kann, wie stark es sich in die Gemeinschaft einbringen will und wie viel Freiraum es für sich braucht (vgl. Abschnitt 6.2.3.1). Es gehört zu den erklärten Zielen der Gemeinschaft, unterschiedlichen Menschen einen Platz zu bieten (vgl. Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.) 2002, S. 23).

Aber auch im Zusammenhang der Fragestellung, ob die Gemeinschaft den Ansprüchen des Kommunitarismus genügt, möchte ich eine kleine Einschränkung treffen. Die einzelnen Mitglieder des ÖSL haben zum einen wenig privaten Kontakt in ihre regionale Umwelt (s. o.) und zum anderen spielt sich für die meisten Mitglieder das Leben hauptsächlich auf dem Gelände des ÖSL, also innerhalb der Gemeinschaft ab (vgl. PA 2.64). Man kann also sagen, dass die Gemeinschaft als Ganzes in die Gesellschaft eingebunden ist und an Prozessen der Gesellschaftsgestaltung teilnimmt, die einzelnen Mitglieder können aber sehr stark auf das Leben in der Gemeinschaft beschränkt sein.

### 6.3 Zentrum für experimentelle Gesellschaftsgestaltung

Zum besseren Verständnis der folgenden Beschreibung, wird das Zentrum für experimentelle Gesellschaftsgestaltung (ZEGG) hier kurz beschrieben.

Das ZEGG liegt in Belzig, einer kleinen Stadt 80 km südwestlich von Berlin. Hier lebt die Gemeinschaft seit 1991 auf einem 15 ha großen Gelände. Die Ursprünge der Gemeinschaft reichen bis ins Jahr 1978 zurück, in der ein erstes Vorläuferprojekt des jetzigen ZEGG gegründet wurde. Augenblicklich leben etwa 80 Personen in der Gemeinschaft.

#### 6.3.1 Ziel

Im Folgenden werden die Ziele des ZEGG dargestellt. Die Darstellung gliedert sich dabei in die fünf Punkte, Zielsystem, Prioritäten der Ziele, Entstehung und Wandel der Ziele und Verwirklichung der Ziele. Eine genaue theoretische Beschreibung dieser Aspekte findet sich in Abschnitt 5.2.

Mit der Darstellung der Dimension der Ziele der Gemeinschaft soll ein erster Blick auf die grundlegenden Überzeugungen der Gemeinschaft möglich werden. Eine Gemeinschaft lässt sich zwar nicht allein über ihr Zielsystem hinreichend genau beschreiben, aber dennoch ließen sich ohne eine Beschreibung des Zielsystems das Wesen einer Gemeinschaft und ihre Handlungen kaum nachvollziehen.

##### 6.3.1.1 Zielsystem

Das formale Ziel des ZEGG ist die Schaffung eines Forschungs- und Tagungszentrums, das sich mit der Entwicklung eines strukturell gewaltlosen Lebensstils beschäftigt (vgl. PA 3.6, 4.1). Mit der strukturellen Gewaltlosigkeit wird dabei ein Lebensmodell verbunden, das Gewalt per se ausschließt und stattdessen Kommunikation und Vertrauen aufbaut, imperialistisches und ausbeuterisches Verhalten vermeidet und Mensch und Natur friedlich miteinander verbindet (vgl. PA 4.3, 4.4, 4.2).

Im Sinne einer komplexen Zielhierarchie lässt sich diese sehr offen formulierte zentrale Vision des ZEGG in mehrere Zielklassen gliedern. Im Einzelnen sind dies soziale Ziele, ökologische Ziele, ökonomische Ziele und gesellschaftliche Ziele.

Im Bereich der sozialen Ziele lassen sich verschiedene Konkretisierungen des formalen Ziels der Gemeinschaft erkennen. Ganz allgemein möchte die Gemeinschaft

---

im Bereich des sozialen Zusammenlebens nach neuen Lösungen suchen (vgl. ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 6). Dies bedeutet in erster Linie, Gemeinschaftsformen zu entwickeln, die ein Gegengewicht zur aktuellen Tendenz der Atomisierung der Gesellschaft darstellen (vgl. PA 3.1 und ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 8). Inhaltlich soll in dieser Gemeinschaftsform ein friedlicher, kommunikativer und offener Umgang miteinander gepflegt werden (vgl. PA 4.2 und 4.6). Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Einbindung der Kinder in die Gemeinschaft und der Thematisierung von Liebe und Sexualität im gemeinschaftlichen Zusammenleben<sup>72</sup> (vgl. ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 12 und PA 3.5, 4.9).

Im Bereich der ökologischen Ziele verfolgen die Bewohner die Verwirklichung eines nachhaltigen Lebensstils, der Tiere und Pflanzen nicht ausbeutet und die gesamte Umwelt mit ihren komplexen Zusammenhängen achtet (vgl. ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 8 und 10, PA 4.7).

Im Bereich der gesellschaftlichen Ziele möchte das ZEGG als ein Beispielprojekt verdeutlichen, dass Leben in Gemeinschaften möglich ist und diese Idee vielen Menschen mit auf den Weg geben (vgl. PA 3.1, 3.6). Außerdem gehört das politische Engagement zu den zentralen Aufgaben der Gemeinschaft (vgl. ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 3).

Im Bereich der ökonomischen Ziele strebt das ZEGG ein dauerhaftes Bestehen der Gemeinschaft und des Seminarbetriebs an (vgl. PA 3.2).

#### *6.3.1.2 Informale Ziele*

Die eben beschriebenen formalen Ziele der Gemeinschaft werden von den Mitgliedern nicht als verordnete Ideologie angesehen sondern als Leitlinie einer persönlichen, inneren Entwicklung (vgl. PA. 4.15). Einige Mitglieder des ZEGG verfolgen die Zielvorstellungen sehr intensiv, während andere Mitglieder sich kaum mit ihnen beschäftigen und mehr an persönlichen Zielen orientieren (vgl. PA 4.14). Die Gemeinschaft gewährt ihren Mitgliedern demnach einen Freiraum, in dem jedes Mitglied bestimmen kann, wie in wie weit es sich nach den Zielen der gesamten Gemeinschaft richtet (vgl. PA 4.71).

---

<sup>72</sup> Das ZEGG beschreibt dieses Ziel unter dem Stichwort „freie Liebe“. Darunter versteht die Gemeinschaft eine Befreiung der Liebe und der Sexualität von Angst und Missverständnissen (vgl. ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 12).

### 6.3.1.3 *Prioritäten der Ziele*

Eine feste Rangfolge der verschiedenen Ziele der Gemeinschaft gibt es nicht. Die Bedeutung der jeweiligen Ziele entwickelt sich meistens aus dem Alltag der Gemeinschaft heraus. Dabei spielen besonders die ökonomischen und ökologischen Ziele eine wichtige Rolle, da sie Rahmenbedingungen für die Handlungen der Gemeinschaft aufstellen. Gleichzeitig bemüht sich die Gemeinschaft immer, menschlichen Fragen, den sozialen Beziehungen in der Gemeinschaft und dem Thema der Kindererziehung einen zentralen Platz im Zielsystem der Gemeinschaft einzuräumen (vgl. PA 412, 4.13).

### 6.3.1.4 *Entstehung und Wandel der Ziele*

Die Ziele der Gemeinschaft unterliegen ständigen Veränderungen. Die erste Vision für die Gemeinschaft des ZEGG wurde von Dieter Duhm<sup>73</sup>, entworfen. Diese Vision wird durch Gemeinschaft immer wieder neu formuliert, da man die Gemeinschaft und damit auch ihre Ziele in einem ständigen Prozess an die aktuelle gesellschaftliche Situation und den Entwicklungsstand der Gemeinschaft anpasst werden. Dabei bleibt die Idee der Entwicklung eines strukturell gewaltlosen Lebensstil immer das Fundament des Zielsystems der Gemeinschaft (vgl. PA 3.3, 4.11, 4.12, 4.16).

### 6.3.1.5 *Verwirklichung der Ziele*

In wie weit die angestrebten Ziele des ZEGG bis jetzt verwirklicht wurden, kann nicht pauschal beantwortet werden. Da über die Ziele der Gemeinschaft eine weitgehende Veränderung der Lebensgewohnheiten angestrebt wird, ist es den Mitgliedern der Gemeinschaft nicht so wichtig, wann ein Ziel erreicht ist. Viel wichtiger ist für sie, dass sie aktiv werden und versuchen, eine Veränderung herbei zu führen (vgl. PA 4.77).

### 6.3.1.6 *Zusammenfassung*

Das ZEGG verfügt über ein weit aufgefächertes Zielsystem, dessen Zentrum der Versuch der Entwicklung einer so genannten strukturellen Gewaltlosigkeit ist.

Die Mitglieder der Gemeinschaft orientieren sich dabei unterschiedlich intensiv an den Zielen der gesamten Gemeinschaft.

---

<sup>73</sup> Soziologe und Psychologe der heute in der Gemeinschaft Tamera lebt, aber immer noch ein wichtiger Ideengeber für das ZEGG ist.



Feste Prioritäten für die einzelnen Ziele existieren nicht. Im Rahmen der ökonomischen und ökologischen Möglichkeiten spielen aber die sozialen Beziehungen und die Kindererziehung eine besonders wichtige Rolle.

Die Ziele des ZEGG unterliegen einem ständigen Prozess der Veränderungen, in dem sie an die aktuellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und den Entwicklungsstand der Gemeinschaft angepasst werden.

### 6.3.2 Organisationsstruktur

Im Folgenden wird die Organisationsstruktur des ZEGG dargestellt. Die Darstellung gliedert sich dabei in die vier Punkte Rahmenbedingungen, Konfiguration, informale Organisationsstruktur und Wandel der Organisationsstruktur. Eine genaue theoretische Beschreibung dieser Aspekte findet sich in Abschnitt 5.4.

Mit der Darstellung der Organisationsstruktur einer intentionalen Gemeinschaft sollen die Handlungsabläufe der untersuchten Gemeinschaften erfasst werden, in denen sich die Kompetenzverteilung, die Arbeitsbereiche und die Arbeitsteilung der Gemeinschaft widerspiegeln. Über die Darstellung der festen Handlungsabläufe und der Regeln der Gemeinschaft kann auch überprüft werden, in wie weit sich die Ziele der Gemeinschaft in ihren Handlungen niederschlagen.

#### 6.3.2.1 *Rahmenbedingungen*

Die wichtigste Organisationseinheit des ZEGG ist die ZEGG GmbH. Sie ist die Eigentümerin des Grundstücks und der Gebäude der Gemeinschaft. Außerdem ist die ZEGG GmbH die Trägerin des Tagungsbetriebs der Gemeinschaft (vgl. PA 3.16). Alle erwachsenen und dauerhaften Bewohner der Gemeinschaft sind dazu verpflichtet, eine Unterbeteiligung an der ZEGG GmbH zu erwerben (vgl. ZEGG GmbH (2002): Mit mehr Menschen ins nächste Jahr. Im Internet: <http://www.zegg.de/deutsch/zegg-rundbrief/rundbrief22/visionszeit-zegg.htm> (Stand:27.05.2003)).

Damit sind die Besitzverhältnisse der ZEGG GmbH weit gestreut. Insgesamt hat die GmbH sieben Hauptgesellschafter und 112 Unterbeteiligte. Dieser Personenkreis setzt

sich aus den Bewohnern des ZEGG und dem Freundeskreis der Gemeinschaft zusammen<sup>74</sup> (vgl. PA 3.16).

Die Gemeinschaft finanziert sich über mehrere Einnahmequellen: Gäste- und Seminarbetrieb, jährlich fünf Großveranstaltungen<sup>75</sup>, Förderkreis (ZEGG-Club) und die Mieten der Bewohner. Die wichtigsten dieser Einnahmequellen sind die Großveranstaltungen der Gemeinschaft. Allerdings können aus den bis jetzt aufgeführten Einnahmen nur die laufenden Kosten gedeckt werden (vgl. PA 3.20, 4.27, 4.31, 4.32, 4.33). Für Investitionen greift die Gemeinschaft auf private Darlehen und Bankdarlehen zurück (vgl. PA 3.18).

#### 6.3.2.2 *Konfiguration*

Die Gemeinschaft verfügt über mehrere Arbeitsbereiche (Stellen). Dies sind im Einzelnen die Geländeverwaltung, der Tagungsbetrieb, die Küche, die Kinderbetreuung, die Finanzverwaltung, die Öffentlichkeitsarbeit und der Garten. In diesen Arbeitsbereichen sind Gemeinschaftsmitglieder über die ZEGG GmbH fest angestellt (vgl. PA 3.13, 3.15, 4.44).

Die Koordination der verschiedenen Arbeitsbereiche wird über zwei Instanzen geregelt. Entscheidungen und Fragen, die größere Probleme aufwerfen, werden über das Plenum der Gemeinschaft geklärt, das gleichzeitig die Funktion der Gesellschafterversammlung der ZEGG GmbH übernehmen kann (vgl. PA 4.42). Daneben gibt es noch den 13er Rat, in dem Beteiligte aus allen Arbeitsbereichen der Gemeinschaft sitzen. Hier besprechen, planen und koordinieren die verschiedenen Arbeitsbereiche ihre Aktivitäten (vgl. ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 7). Im Bereich der alltäglichen Aufgaben haben die einzelnen Arbeitsbereiche eine große Eigenverantwortung. Jährlich wird über den 13er Rat ein Jahresplan für die einzelnen Arbeitsbereiche aufgestellt, der Aufgaben und Budget festlegt. Im Rahmen dieser Vorgaben haben die Arbeitsbereiche dann freie Hand (vgl. PA 3.26, 3.29, 4.23, 4.45, 4.46, 4.47).

Zusätzlich zu diesen Instanzen bedient sich das ZEGG einiger anderer Einrichtungen, um die Gemeinschaft zu koordinieren. Für alle sachlichen Diskussionen

---

<sup>74</sup> Die Rechtsform der GmbH wurde von der Gemeinschaft gewählt, da sie sehr unkompliziert zu handhaben ist. Im Gegensatz zu anderen Rechtsformen, wie z. B. der Genossenschaft, ist mit ihr nur die Forderung nach der Aufrechterhaltung eines Wirtschaftsbetriebs verbunden (vgl. PA 3.17).

<sup>75</sup> z. B. das Sommercamp der Gemeinschaft

und Entscheidungen gibt es in der Gemeinschaft das eben schon angesprochene Plenum, das alle zwei Wochen stattfindet. In den dazwischen liegenden Wochen trifft sich die Gemeinschaft zum Forum<sup>76</sup>. Das Forum ist eine Einrichtung, in der Konflikte und emotionale Probleme der Gemeinschaft behandelt werden. Durch dieses Kommunikationsinstrument sollen zum einen Sachentscheidungen von emotionalem Ballast befreit werden und zum anderen eine große Transparenz zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft entstehen (vgl. PA 3.21,3.22, 3.23). Einmal im Jahr veranstaltet die Gemeinschaft so genannte Intensivzeiten, in denen sie sich über einen längeren Zeitraum Probleme, Pläne und Visionen der Gemeinschaft bearbeitet (vgl. ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 7).

Im ZEGG gibt es wenige feste Regeln. Die beiden wichtigsten sind das Verbot körperlicher Gewalt und die Verpflichtung, zum Forum zu erscheinen, wenn man eingeladen worden ist (vgl. PA 3.34, 4.26). Daneben gibt es Empfehlungen, die eingehalten werden sollten, um das Leben in der Gemeinschaft zu erleichtern. Dazu gehört die regelmäßige Teilnahme an den Veranstaltungen der Gemeinschaft, die Mitarbeit bei den großen Tagungen der Gemeinschaft, die Übernahme von Diensten in der Küche und der Geländepflege, so wie die Erfüllung der finanziellen Verpflichtungen gegenüber der Gemeinschaft (vgl. PA 3.35, 3.29).

Der Informationsfluss in der Gemeinschaft beruht nur zu einem Teil auf den eben beschriebenen Einrichtungen der Gemeinschaft. Daneben spielen auch Newsletter, Infobretter, die gemeinsamen Mahlzeiten und die Kneipe der Gemeinschaft eine wichtige Rolle im internen Informationsfluss (vgl. PA 3.40, 4.57).

Alle Entscheidungen der Gemeinschaft werden im Konsens der Bewohner gefällt (vgl. PA 3.24, 4.39, 4.41). Ein idealtypischer Entscheidungsprozess im ZEGG stellt sich wie folgt dar. Alle Entscheidungen werden durch kleine Arbeitsgruppen, typischerweise durch den 13er Rat, vorbereitet. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden der Gemeinschaft schriftlich präsentiert. Erhebt kein Bewohner innerhalb einer Frist von zwei Wochen Einspruch, ist der Vorschlag angenommen. Wird ein Veto eingelegt, muss der Vorschlag nochmals überarbeitet werden. Dies geschieht normalerweise wieder in der entsprechenden Kleingruppe. Nur wenn es einen erhöhten Diskussionsbedarf gibt, wird die Entscheidung in ein Plenum verlagert (vgl. PA 3.25, 3.31, 4.35, 4.37).

---

<sup>76</sup> Eine ausführliche Darstellung dieses Kommunikationsinstruments findet sich im Anhang 6, ss 1.

### *6.3.2.3 Informale Anteile der Organisationsstruktur*

Die Entscheidungsabläufe im ZEGG unterliegen, wie eben dargestellt, einer festen, formalen Struktur, um für alle Mitglieder nachvollziehbar zu bleiben. Auf der Ebene der Entscheidungen gibt es also keine informalen Anteile der Organisationsstruktur (vgl. PA 3.32). Im Vorfeld der Entscheidungen, in der Phase der Ideenfindung und Planung, spielen informale Informationswege, wie z. B. gute Kontakte zwischen einzelnen Mitgliedern, eine sehr wichtige Rolle. Diese informalen Strukturen sind von der Gemeinschaft durchaus erwünscht (vgl. PA 3.33, 3.39, 4.58).

### *6.3.2.4 Wandel der Organisationsstruktur*

Die Organisationsstruktur der Gemeinschaft unterliegt einem ständigen Wandel. Dieser Prozess ist von der Gemeinschaft so gewollt und soll eine organische Entwicklung der Gemeinschaft in vielen kleinen Schritten ermöglichen (vgl. PA 3.43, 4.59). Ein wichtiges Element dieses Wandels sind die neuen Mitglieder der Gemeinschaft, die die bestehenden Strukturen immer wieder überprüfen und durch neue Ideen bereichern (vgl. PA 3.42). Ein weiteres Element des Wandels ist die zunehmende Professionalisierung, die sich in der immer effizienteren Abwicklung der einzelnen Arbeitsabläufe widerspiegelt (vgl. PA 3.43).

### *6.3.2.5 Zusammenfassung*

Über die ZEGG GmbH sind alle Mitglieder finanziell an der Gemeinschaft beteiligt. Die GmbH wird finanziell hauptsächlich durch die Mitglieder und die Großveranstaltungen der Gemeinschaft getragen. In der Organisationsstruktur finden sich mehrere spezialisierte Stellen, die für einzelne Arbeitsbereiche zuständig sind. Die Gemeinschaft entscheidet nach dem Konsensprinzip, wobei einzelne Arbeitsbereiche über einen eigenen Entscheidungsspielraum verfügen. Informale Anteile der Organisationsstruktur finden sich, zumindest nach Aussage der Organisationsmitglieder, nur im Bereich des Informationsaustauschs und in der Phase der Entscheidungsvorbereitung. Die Organisationsstruktur unterliegt einem ständigen, gewollten Wandel.

Die Organisationsstruktur des ZEGG spiegelt das Ziel eines offenen und kommunikativen Umgangs innerhalb der Gemeinschaft wider. Dies wird besonders über die Einrichtung des Forums und über das Konsensprinzip im Entscheidungsprozess deutlich. Die Gemeinschaft setzt also zumindest diesen Teil ihres Zielsystems auch in die Realität um.

### 6.3.3 Kultur

Im Folgenden soll die Organisationskultur des ZEGG näherungsweise dargestellt werden. Die Darstellung beschreibt dabei zunächst verschiedene Rituale und Artefakte und stellt danach die subjektive Einschätzung einiger Gemeinschaftsmitglieder über die Existenz verschiedener Subkulturen in der Gemeinschaft dar. Eine genaue theoretische Beschreibung dieser Aspekte findet sich in Abschnitt 5.3.

Durch die indirekte Beschreibung der Organisationskultur der Gemeinschaft über ihre Symbole sollen die im ZEGG gelebten Wertorientierungen dargestellt werden und mit den Zielvorstellungen der Gemeinschaft abgeglichen werden.

#### 6.3.3.1 *Symbole*

Neben den schon im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Ritualen der Organisationsstruktur der Gemeinschaft (z. B. Plenum oder Forum), verfügt die Gemeinschaft über eine Vielzahl anderer Rituale. Jeden Sonntag trifft sich die Gemeinschaft zur Sonntagsmatinee, in der Vorträge zu unterschiedlichen Themen präsentiert werden (vgl. PA 4.18 und ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 7). Viermal im Jahr feiert die Gemeinschaft nach schamanischen Traditionen Jahreszeitenfeste, in denen sie Ziele und Wünsche für die nächsten Monate in Form von Gebeten formuliert (vgl. PA 4.19). An manchen Tagen trifft sich die Gemeinschaft zu gemeinsamen Morgenmeditationen (vgl. PA 4.23). Daneben gibt es eine Vielzahl weitere Aktivitäten, wie Tanz, Sauna, gemeinsame Arbeit, philosophische Gespräche und erotische Feste, zu denen sich die Gemeinschaft in kleineren Gruppen trifft (vgl. PA 4.22, 3.9 und ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 7). Außerdem gibt es in der Gemeinschaft mehrere Gruppen, die regelmäßig eigene spirituelle Rituale (z. B. Meditationen) durchführen.

Neben diesen Symbolen auf der Ebene der Rituale möchte ich noch auf einige Artefakte des ZEGG hinweisen. Das ZEGG heizt mit Holzhackschnitzeln und verfügt damit über eine CO<sub>2</sub>-neutrale Energieversorgung. Die Küche des ZEGG bietet vegetarisches, teilweise veganes Essen an. Die Lebensmittel, die die Gemeinschaft bezieht, stammen aus regionalem biologischem Anbau oder aus fairem Handel (vgl. ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 11). Die Gemeinschaft verfügt über eine eigene Pflanzenkläranlage (vgl. ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 10). Für die Kinder der Gemeinschaft gibt es im ZEGG das Kinderhaus als täglichen Treffpunkt zum Spielen und Lernen (vgl. ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 14).

### 6.3.3.2 *Subkulturen*

In beiden Interviews, die im ZEGG geführt wurden, ist auf die Existenz verschiedener Subkulturen hingewiesen worden. Diese können entweder auf einer langen gemeinsamen Gemeinschaftslaufbahn beruhen oder in den Wohneinheiten der Gemeinschaft entstehen. Daneben gibt es noch weitere Gruppen, die durch gemeinsame inhaltliche Schwerpunkte verbunden werden<sup>77</sup> (vgl. PA 3.11, 4.25).

### 6.3.3.3 *Zusammenfassung*

Der Alltag des ZEGG ist durch eine Vielzahl gemeinsamer Rituale gekennzeichnet und auch zu besonderen Anlässen hat die Gemeinschaft eigene Rituale entwickelt.

In ZEGG lassen sich einige Artefakte finden, die in direkter Verbindung zu den ökologischen und sozialen Zielen der Gemeinschaft stehen.

In der Gemeinschaft gibt es verschiedene Subkulturen.

Die Symbole der Gemeinschaftskultur spiegeln die Zielvorstellung eines Lebensstils, der auf mehr Gemeinsamkeit beruht, wider. Auch die Teilaspekte Kindererziehung und Liebe und Sexualität finden in Ritualen wie dem Forum und den erotischen Festen oder dem Kinderhaus einen Widerhall in der Gemeinschaft. Die ökologischen Ziele finden sich in einigen Artefakten wieder, vermitteln meiner Meinung nach aber kein klares Bild, inwieweit die Gemeinschaft ihre ökologischen Ziele auch im Alltag lebt.

### 6.3.4 Mitglieder

Im Folgenden werden die Mitglieder und die Regelungen zur Mitgliedschaft im ZEGG dargestellt. Die Darstellung gliedert sich dabei in drei Punkte auf. Zuerst werden die Regelungen zur Mitgliedschaft dargestellt, dann folgt eine Übersicht über die Mitglieder der Gemeinschaft und zum Schluss wird der Prozess der Eingliederung in die Gemeinschaft beleuchtet. Eine genaue theoretische Beschreibung dieser Aspekte findet sich in Abschnitt 5.5.

Über die Beschreibung der Mitglieder und der Regelungen der Mitgliedschaft in der Gemeinschaft sollen die Personen beschrieben werden, die die Handlungen der Gemeinschaft tragen. Gleichzeitig soll verdeutlicht werden, welche Ansprüche die Gemeinschaft an ihre Mitglieder stellt.

---

<sup>77</sup> Schamanen, Anarchisten und Traditionalisten

#### 6.3.4.1 *Mitgliedschaft*

Allgemein gesehen, gehören die Personen zur Gemeinschaft, die dauerhaft in ihr leben und als feste Bewohner des ZEGG entscheidungsberechtigt sind (vgl. PA 3.63). Daneben gibt es viele Menschen, die die Gemeinschaft nur für eine gewisse Zeit als Gast besuchen. Sie werden nicht zu den Mitgliedern gezählt (vgl. PA 3.62). Innerhalb der Mitglieder der Gemeinschaft wird noch einmal zwischen verschiedenen Gruppen unterschieden. Diese Unterscheidung richtet sich nach der Stellung in der Gemeinschaft und dem jeweiligen Engagement der Mitglieder. Dabei unterscheidet man zwischen den Nomaden, die häufig außerhalb der Gemeinschaft unterwegs sind, den Avantis, die gerade in die Gemeinschaft eingestiegen sind, den Tänzern, die schon lange in der Gemeinschaft leben, sich aber nicht intensiv an der inhaltlichen und sozialen Prozessen der Gemeinschaft beteiligen, und den Träumern, die sich intensiv in der Gemeinschaft engagieren (vgl. PA 4.77).

Jedes Mitglied der Gemeinschaft muss an die Gemeinschaft monatlich einen Betrag von etwa 450 € zahlen. Darin sind die Miete, das Essen und ein freiwilliger Beitrag zur Unterstützung der Kinder der Gemeinschaft enthalten (vgl. PA 4.74, 4.76).

Der Weg zum Bewohner des ZEGG läuft normalerweise über vier Stationen und beginnt mit mehreren kurzen Besuchen in der Gemeinschaft (z. B. im Rahmen von Seminaren). Wer mit dem Gedanken spielt, sich der Gemeinschaft anzuschließen, muss dann in einem zweiten Schritt den Gemeinschaftskurs des ZEGG besuchen. An diesen Kurs schließt sich dann die so genannte Saisonierzeit an, in der die Neueinsteiger den Sommer über in der Gemeinschaft mitarbeiten und eine Probezeit durchlaufen. Nach der Saisonierzeit kann man die Mitgliedschaft in der Gemeinschaft beantragen. Dieser Antrag wird zusammen mit dem Antragsteller in einem Plenum besprochen. Wird dem Antrag zugestimmt, kann das neue Mitglied in die Gemeinschaft aufgenommen werden. Mit der Mitgliedschaft ist auch eine Beteiligung an der ZEGG GmbH verbunden, in die jedes Mitglied 2250 € als Beteiligung einzahlen soll (vgl. PA 3.56, 3.57, 3.58, 4.60, 4.61, 4.62, 4.63).

Für den Austritt aus der Gemeinschaft gibt es keine festen Regelungen (vgl. PA 3.60).

Weder für die Aufnahme in die Gemeinschaft noch für den Austritt aus der Gemeinschaft gibt es feste Zeremonien. Es wird aber immer versucht, diese Ereignisse in irgendeiner Art festlich zu gestalten (vgl. PA 3.60).

#### 6.3.4.2 Mitglieder

Das ZEGG führt keine Statistik über seine Mitglieder und kann die Struktur der Mitglieder deshalb nur schätzen (vgl. PA 3.45). In der Gemeinschaft leben aktuell etwa 65 Erwachsene und 15 Kinder (vgl. PA 3.46, 3.47). Das durchschnittliche Alter der Mitglieder liegt zwischen 40 und 45 Jahren (vgl. PA 3.50). Die Anzahl der männlichen und weiblichen Bewohner ist ungefähr gleich (vgl. PA 3.49).

Die Mitglieder des ZEGG haben zu einem großen Teil Wurzeln in linken politischen Bewegungen (vgl. PA 4.66). Fast alle stammen aus der Mittelschicht und haben eine Ausbildung im sozialen Bereich<sup>78</sup> durchlaufen.

Einige Mitglieder der Gemeinschaft sind bei der ZEGG GmbH angestellt und arbeiten im Tagungsbetrieb der Gemeinschaft, in der Küche der Gemeinschaft oder in einem der anderen festen Arbeitsbereiche. Darüber hinaus leben in der Gemeinschaft viele Menschen, die selbstständig sind und eigene Unternehmen betreiben. Teilweise sind in diesen Unternehmen auch andere Mitglieder der Gemeinschaft angestellt (vgl. PA 4.64, 4.65, 4.77).

Insgesamt gesehen, ist die Größe der Gemeinschaft seit der Besiedelung des Geländes in Belzig 1992 etwa konstant geblieben. Dabei gibt es eine permanente Fluktuation unter den Mitgliedern. Man schätzt, dass in einem Zeitraum von zwei Jahren 15 Mitglieder der Gemeinschaft wechseln. Von den Personen, die die Gemeinschaft in Belzig mit aufgebaut haben leben nur noch zwölf in der Gemeinschaft (vgl. 3.54, 3.55, 3.48). Da sich das ZEGG auch als Ausbildungsplatz sieht, ist es durchaus gewollt, dass dort Menschen leben, die ausdrücklich nur einige Jahre in der Gemeinschaft verbringen wollen (vgl. 3.64, 3.65, 3.70).

#### 6.3.4.3 Sozialisation

Um die Eingliederung in die Gemeinschaft zu erleichtern, bietet das ZEGG den Gemeinschaftskurs an. Der erste Schritt in die Gemeinschaft führt immer über diesen vier- bis fünfwöchigen Kurs, in dem die Teilnehmer unter intensiver Betreuung an die Gemeinschaft heran geführt werden (vgl. PA 4.60, 4.61).

Bis ein Mitglied wirklich in die Gemeinschaft eingegliedert ist, vergehen nach der Einschätzung meiner Interviewpartner drei bis fünf Jahre (vgl. PA 3.67, 4.78).

---

<sup>78</sup> z. B. Lehrer, Psychologen und Erzieher



#### 6.3.4.4 Zusammenfassung

Mit etwa 80 Mitgliedern zählt das ZEGG zu den größeren intentionalen Gemeinschaften in Deutschland (vgl. Anhang 3). Die Mitglieder der Gemeinschaft stammen zum größten Teil aus der Mittelschicht und verfügen über eine Berufsausbildung oder ein Studium im sozialen Bereich.

Die Aufnahme in die Gemeinschaft wird zumindest am Anfang intensiv durch die Gemeinschaft unterstützt. Der Prozess der vollständigen Eingliederung kann mit einer geschätzten Dauer von bis zu fünf Jahren einen relativ langen Zeitraum überspannen.

Die Mitgliedschaft der Gemeinschaft unterliegt einer regelmäßigen und gewollten Fluktuation, wobei die Gesamtgröße der Gemeinschaft in den letzten Jahren stabil geblieben ist. Die Mitglieder der Gemeinschaft verfügen über eine unterschiedlich intensive Anbindung an das ZEGG. Insgesamt gesehen, gibt es nicht viele feste Verpflichtungen der Gemeinschaftsmitglieder, und die meisten gemeinsamen Aktivitäten beruhen auf freiwilliger Basis.

#### 6.3.5 Umwelt

Im Folgenden wird die Umwelt des ZEGG dargestellt. Die Darstellung gliedert sich dabei in zwei Punkte. Erst werden die unterschiedlichen Austauschbeziehungen der Gemeinschaft mit ihrer Umwelt beschrieben, danach wird die Qualität dieser Beziehungen betrachtet. Eine genaue theoretische Beschreibung der Untersuchungsdimension Umwelt findet sich in Abschnitt 5.6.

Über die Beschreibung der Umwelt der Gemeinschaft soll die Einbettung des ZEGG in das soziale Umfeld verdeutlicht werden.

##### 6.3.5.1 Umweltbeziehungen

Die Gemeinschaft verfügt sowohl auf privater Ebene als auch über die gesamte Gemeinschaft über Beziehungen in die Region. Einige Mitglieder des ZEGG haben zusammen mit Bewohnern aus Belzig einen Verein gegen Fremdenfeindlichkeit gegründet und betreiben über den Verein ein Infocafé in Belzig (vgl. PA 4.85). Die Gemeinschaft hat gute Kontakte zum dortigen Frauenzentrum und beteiligt sich regelmäßig an öffentlichen politischen Veranstaltungen in der Stadt (vgl. PA 4.84, 4.86). Das ZEGG lädt regelmäßig Besucher und Künstler aus der Region zu Veranstaltungen in die Gemeinschaft ein (vgl. PA 3.78, 4.88). Weitere Kontakte in die Region bestehen über die Kinder der Gemeinschaft, die die Schulen der Umgebung besuchen, und über

viele ehemalige Mitglieder des ZEGG, die sich in der Region niedergelassen haben (vgl. PA 3.72, 3.79, 4.83).

Wichtige wirtschaftliche Beziehungen in die Region hat die Gemeinschaft über die Unternehmen, die von Mitgliedern der Gemeinschaft geführt werden. Die Veranstaltungen und Seminare der Gemeinschaft werden zu einem großen Teil von Stammgästen besucht, die nicht aus der Region kommen (vgl. PA 3.80, 3.81).

Das ZEGG steht in einem regelmäßigen Kontakt zu den regionalen Behörden und zu einzelnen Lokalpolitikern (vgl. PA 3.83, 4.89).

Das ZEGG engagiert sich in vielen politischen Aktivitäten und hat mit dem politischen Salon eine feste Arbeitsstelle, die sich um die Koordination und Vernetzung in diesem Bereich kümmert (vgl. ZEGG (Hrsg.) 2003, S.5). Die Gemeinschaft ist Mitglied im ATTAC Netzwerk, beteiligt sich am Widerstand gegen die Castortransporte nach Gorleben, ist häufig auf großen Demonstrationen<sup>79</sup> vertreten und engagiert sich intensiv in der Friedensarbeit auf dem Balkan (vgl. PA 4.91, 4.92, 4.93, 4.95).

Der Kontakt zu anderen Gemeinschaften findet auf zwei Ebenen statt. Zum einen verfügt die Gemeinschaft über viele persönliche Kontakte zu den großen Gemeinschaften in Deutschland und Europa, zum anderen ist das ZEGG Mitglied im „come together“-Netzwerk deutscher Kommunen und im Global Ecovillage Network (GEN). Das Europabüro des GEN befindet sich seit kurzem im ZEGG (vgl. PA 3.69, 4.94, 4.96, 4.97). Eine besondere Beziehung besteht zur der Gemeinschaft Tamera in Portugal. Sie ist aus dem ZEGG hervorgegangen und wird von den Mitgliedern des ZEGG als „Schwestergemeinschaft“ gesehen (vgl. PA 3.52).

#### 6.3.5.2 *Qualität der Umweltbeziehungen*

Gerade in den Bereichen des politischen Engagements und der Zusammenarbeit mit anderen Gemeinschaften verfügt die Gemeinschaft über sehr gute und intensive Kontakte (vgl. PA 4.84, 4.90, 4.97).

Auch die privaten Kontakte in die Region werden von der Gemeinschaft recht positiv dargestellt (vgl. PA 3.76, 3.80). Die bestehenden Kontakte zur regionalen Verwaltung und zur lokalen Politik werden dagegen nur als sachlich oder fair umschrieben (vgl. PA 3.83).

---

<sup>79</sup> z. B. Friedensmärsche, G8 Gipfel und Weltsozialforum

Insgesamt gesehen wird das ZEGG von seiner Umwelt recht häufig kritisch betrachtet, was sich z. B. im wiederholten Sektenvorwurf oder im Vorwurf der Kindesmisshandlung äußert. Aus der Sicht der Mitglieder der Gemeinschaft liegt dies vor allem an der intensiven Thematisierung von Liebe und Sexualität im ZEGG (vgl. PA 4.82, 4.103).

### *6.3.5.3 Zusammenfassung*

Die Umweltbeziehungen der Gemeinschaft stellen sich als sehr zwiespältig dar. Im Bereich der politischen Arbeit und bei der Vernetzung mit anderen Gemeinschaften ist die Gemeinschaft sehr aktiv und verfügt über viele gute Kontakte. Auch über das Seminarangebot der Gemeinschaft entstehen vielfältige und regelmäßige Kontakte in die soziale Umwelt (vgl. ZEGG (Hrsg.) 2003, S. 22ff und PA 3.81).

Gleichzeitig steht das ZEGG unter einer kritischen gesellschaftlichen Beobachtung und wird immer wieder mit dem Vorwurf konfrontiert, eine Sekte zu sein.

Die gesellschaftlichen Ziele der Gemeinschaft werden damit nur zum Teil verwirklicht. Das politische Engagement, das man sich als Ziel gesetzt hat, spiegelt sich in den vielfältigen politischen Aktivitäten wider. Das Ziel, ein Modellprojekt zu sein, wird aus meiner Sicht nur unzulänglich erfüllt. Über das Seminarangebot der Gemeinschaft kommen zwar viele Menschen mit den Ideen des ZEGG in Kontakt, durch die kritische Beobachtung der Gemeinschaft wird der angestrebte Modell- und Vorbildcharakter des Projekts aber stark getrübt.

### *6.3.6 Entwicklung*

Im Folgenden wird die Entwicklung des ZEGG dargestellt. Die Darstellung gliedert sich dabei in zwei Punkte. Erst werden wichtige historische Daten der Gemeinschaft dargestellt und dann die Pläne des ZEGG für die nahe und ferne Zukunft. Eine Beschreibung der Untersuchungsdimension Entwicklung findet sich in Abschnitt 5.7.

Über die Beschreibung der Entwicklung der intentionalen Gemeinschaft soll die bisher recht statische Darstellung der Gemeinschaft in einen zeitlichen Bezugsrahmen gestellt werden, der verdeutlicht, wie das ZEGG entstanden ist und in welcher Richtung es sich orientiert.

### *6.3.6.1 Geschichte der Gemeinschaft*

Das ZEGG beruft sich auf Dieter Duhm und Sabine Lichtenfels als Ideengeber und Initiatoren, die das soziale Experiment in Schwandt<sup>80</sup> ins Leben gerufen haben. Dieses Gemeinschaftsprojekt, das 1984 gegründet wurde, ist der Vorläufer des jetzigen ZEGG. Das ZEGG selbst wurde 1991 gegründet. Die Gemeinschaft bestand von Anfang an aus etwa 80 Personen. Bis heute wird die Kerngruppe der Gemeinschaft von Personen gebildet, die schon Mitglieder des sozialen Experiments in Schwandt waren.

In den ersten Jahren musste die Gemeinschaft angesichts der oben angesprochenen Vorwürfe mehrere schwierige Phasen durchlaufen. Dazu kamen finanzielle und strukturelle Probleme, die das Gemeinschaftsprojekt fast zum Scheitern gebracht hätten. Seit drei bis vier Jahren befindet sich das Projekt in einer Konsolidierungsphase, in der versucht wird, die Gemeinschaft auch langfristig auf eine stabile Basis zu stellen (vgl. PA 3.89, 3.90, 3.91, 3.92, 4.100, 4.102, 4.103).

### *6.3.6.2 Zukunft der Gemeinschaft*

Im Augenblick und in der näheren Zukunft arbeitet die Gemeinschaft intensiv an zwei Zielen. Das erste ist eine langfristige Sicherung der Gemeinschaft, und das zweite Ziel eine intensivere Vernetzung mit der Region. Hier hat man das Ziel, in der Region nachhaltige Lebensräume zu entwickeln (vgl. PA 3.94, 4.107).

### *6.3.6.3 Zusammenfassung*

Die Geschichte des ZEGG ist durch einige kritische Einschnitte gekennzeichnet, die sich meiner Meinung nach deutlich in den aktuellen Bestrebungen der Gemeinschaft nach Stabilität und Akzeptanz durch die regionale Umwelt niederschlagen. Hier spiegelt sich deutlich das Ziel der Gemeinschaft wider, eine dauerhafte Einrichtung zu sein. Gerade im Hinblick auf die teilweise sehr kritischen Beziehungen der Umwelt zum ZEGG, geht es hier nicht nur um eine sichere finanzielle Basis, sondern auch um den Aufbau einer größeren Akzeptanz des Gemeinschaftsprojekts durch die soziale Umwelt.

### *6.3.7 Kritische Betrachtung des Zentrums für experimentelle Gesellschaftsgestaltung.*

Diese kritische Betrachtung soll zusammenfassend darstellen, in wie weit sich die Zielvorstellungen des ZEGG im Leben der Gemeinschaft niederschlagen. Des Weiteren

---

<sup>80</sup> Das Projekt wird auch mit dem Namen Bauhütte bezeichnet.

soll auf die Einbindung der Gemeinschaft in die Gesellschaft eingegangen werden. Hierbei beziehe ich mich auf die in Abschnitt 3.4 angesprochenen kommunitaristischen Überlegungen.

Die dargestellten sozialen und ökologischen, gesellschaftlichen Ziele des ZEGG haben sich auch in den Untersuchungsdimensionen Organisationsstruktur, Kultur und Umwelt entdecken lassen. Dies ist in den Zusammenfassungen der Darstellungen der jeweiligen Untersuchungsdimension herausgearbeitet worden. Man kann also sagen, dass die Gemeinschaft ihre Zielvorstellungen im Allgemeinen auch lebt. Allerdings müssen in den einzelnen Zielklassen Einschränkungen gemacht werden. Im Bereich der sozialen Ziele wird das angestrebte intensive gemeinschaftliche Leben nicht von allen Mitgliedern geteilt. Dies lässt sich an der internen Klassifizierung der unterschiedlichen Mitgliedsgruppen verdeutlichen. Nur ein Teil der Mitglieder wird der Kerngruppe der Gemeinschaft, die sich intensiv in die Gemeinschaft einbringen und sich um die Entwicklung der Gemeinschaft kümmern, zugerechnet. Viele Mitglieder sind wesentlich lockerer in die Gemeinschaft eingebunden, verbringen viel Zeit außerhalb der Gemeinschaft oder beteiligen sich nur in geringem Maße an den inhaltlichen und sozialen Prozessen der Gemeinschaft (vgl. Abschnitt 6.3.4.1). Im Bereich der ökologischen Ziele lassen sich einige Artefakte in der Gemeinschaft entdecken, die diese Ziele auch im Alltag der Gemeinschaft widerspiegeln. Gleichzeitig vermittelt das ZEGG durch konventionelle Gebäude und die vielen Pkw auf dem Gelände der Gemeinschaft auf den ersten Blick nicht den Eindruck einer ökologischen Pioniersiedlung (vgl. Abschnitt 6.3.3.1). Im Bereich der gesellschaftlichen Ziele stellt das ZEGG sicher ein sehr anspruchsvolles Modell dar. Seine Wirksamkeit als Beispielprojekt, an dem sich andere Gruppen orientieren können, ist meiner Meinung nach allerdings durch die anhaltenden kritischen Reaktionen großer Gesellschaftsteile sehr eingeschränkt (vgl. Abschnitt 6.3.5.3). Im Bereich der ökonomischen Ziele hat die Gemeinschaft zumindest in der Vergangenheit teilweise vor großen Problemen gestanden. Die dauerhafte Sicherung des ZEGG ist zumindest im Bezug auf die ökonomische Basis noch bis heute eine schwierige Aufgabe für die Gemeinschaft (vgl. Abschnitt 6.3.6.3 und PA 4.34).

In Bezug auf die eingangs angesprochene Einbindung der Gemeinschaft in einen gesellschaftlichen Zusammenhang scheint das ZEGG auf der Grundlage meiner Untersuchungsergebnisse den im Kommunitarismus aufgestellten Bedingungen zu genügen. Diese Annahme begründet sich im Einzelnen wie folgt.

---

Die Gemeinschaft kapselt sich nicht von der Gesellschaft ab (vgl. Abschnitt 3.4). In meinen Interviews wurde dezidiert darauf hingewiesen, dass das ZEGG immer eine Verbindung zur Gesellschaft sucht (vgl. PA 4.79). Dieser Anspruch manifestiert sich in der intensiven politischen Arbeit der Gemeinschaft (vgl. Abschnitt 6.3.5.2).

Die vom Kommunitarismus geforderte Einbindung der Mitglieder in die Gemeinschaft durch identitive Faktoren, also durch gemeinsame Werte (vgl. Abschnitt 3.4), ist bei intentionalen Gemeinschaften per Definition gegeben (vgl. Abschnitt 2.5). Im speziellen Fall des ZEGG wird diese Einbindung über gemeinsame Werte meiner Meinung nach besonders durch die sorgfältige Auswahl der Beitrittskandidaten verdeutlicht. Im Zuge des Beitrittsprozesses wird den Beitrittskandidaten das Wertesystem der Gemeinschaft eingehend dargestellt. Hier können die Gemeinschaftsmitglieder und die Beitrittskandidaten überprüfen, ob sie über eine gemeinsame Wertebasis verfügen, die den Zusammenhalt der Gemeinschaft sichert (vgl. Abschnitt 6.3.4.1).

Auch die Wahrung der Individualität der Gemeinschaftsmitglieder in der Gemeinschaft als Versicherung dafür, dass die Gemeinschaft nicht zum alleinigen bestimmenden Element für ihre Mitglieder wird (vgl. Abschnitt 3.4), scheint mir im ZEGG gegeben zu sein. Die Beteiligung an den meisten gemeinschaftlichen Aktivitäten ist freiwillig, und jedes Mitglied kann selbst entscheiden, wie stark es sich in die Gemeinschaft einbringen will. Dies zeigt sich exemplarisch in den unterschiedlichen Mitgliedsgruppen die vom Nomaden, der die Gemeinschaft nur als sein Basislager sieht, bis zum Träumer, der sich mit seiner ganzen Person in die Gemeinschaft einbringen will, reicht. Über die Nomaden besitzt die Gemeinschaft viele Mitglieder, die nicht nur in den Zusammenhang der Gemeinschaft eingebunden sind, sondern einen großen Teil ihres Lebens auch in anderen gesellschaftlichen Gruppen verbringen (vgl. Abschnitt 6.3.4.1).

## 7 Möglichkeiten und Grenzen der verwendeten Untersuchungsdimensionen

Abschließend ist die Frage zu diskutieren, ob über die verwendeten Untersuchungsdimensionen Ziele, Kultur, Organisationsstruktur, Mitglieder, Umwelt und Entwicklung ein Bild der beiden untersuchten Gemeinschaften gezeichnet werden kann, dass die zentralen Aspekte dieser Gemeinschaften erfasst? Wie sind, auf der Grundlage der Erfahrungen dieser Arbeit, die Möglichkeiten der gewählten Untersuchungsdimensionen zu bewerten, und wo liegen die Grenzen des Ausschnitts der Realität der Gemeinschaften, der durch sie beleuchtet wird?

Die Darstellung der untersuchten Gemeinschaften kann, über die Dimensionen Ziel, Kultur, Organisationsstruktur und Mitglieder, die „Regeln“ der gesamten Organisation gut erfassen. Wie die Arbeit innerhalb der Gemeinschaft aufgeteilt ist, wie Koordination zwischen den Mitgliedern läuft, welche Rituale die Gemeinschaft pflegt und wie die rechtliche Mitgliedschaft in der Gemeinschaft geregelt ist, wird klar dargestellt. Über die Dimension der Umwelt der Gemeinschaft wird der Bezug der ganzen Gemeinschaft zu ihrer sozialen Umwelt beschrieben. Die Darstellung der Entwicklung zeigt, welche Stationen die Gemeinschaft bis jetzt durchlaufen hat und wohin der weitere Weg führen soll. Die intentionale Gemeinschaft wird hier also als System von Regeln, Ritualen und Umweltbeziehungen dargestellt. Die einzelnen Mitglieder der Gemeinschaft tauchen dabei nur in einem Überblick auf, wenn in Abschnitt 6.2.4.2 und Abschnitt 6.3.2.4 die Struktur der Mitgliedschaft beschrieben wird.

Über die verwendeten Untersuchungsdimensionen lässt sich also ein Bild der Gemeinschaft zeichnen, das die Gemeinschaft als System erfasst. Die einzelnen Mitglieder der Gemeinschaft und die privaten Ebenen der Gemeinschaft werden nicht erfasst.

Eine weitere Grenze der Untersuchung ist eine gewisse Fokussierung der gesamten Untersuchung durch die Ziele der Gemeinschaft. Die Themenfelder, die in den formalen Zielen der Gemeinschaft angesprochen werden (z. B. Ökologie im ÖSL oder soziale Strukturen im ZEGG), wurden innerhalb der durchgeführten Befragungen auch im Zusammenhang mit den restlichen Untersuchungsdimensionen häufiger erwähnt. So wurde im ZEGG, das in seinen Zielvorstellungen die Kindererziehung erwähnt, auch innerhalb der anderen Untersuchungsdimensionen das Themenfeld Kinder

angeschnitten (vgl. Abschnitt 6.3.4.1 und 6.3.3.1). Im ÖSL, das das Thema der Kindererziehung nicht in seinen Zielvorstellungen anschnidet, wurden auch keine Aussagen zu diesem Themengebiet gemacht.

Die Beschreibung intentionaler Gemeinschaft auf der Grundlage der hier aufgestellten Untersuchungsdimensionen erzeugt also einen Überblick über die Gemeinschaft als Ganzes und lässt die einzelnen Mitglieder der Gemeinschaft und die mit ihnen verbundene private Ebene der Gemeinschaft weitgehend unbeachtet. Außerdem werden in der Beschreibung die Aspekte der Gemeinschaft die auch innerhalb der Zielsetzung erwähnt werden, ausführlicher dargestellt, während andere Bereiche nur angeschnitten werden oder völlig unbeachtet bleiben.

Welche Konsequenzen haben diese Möglichkeiten und Grenzen der Untersuchungsdimensionen für die systematische Beschreibung intentionaler Gemeinschaften?

Die erste der beiden angesprochenen Grenzen, die Einschränkung der Darstellung auf die Gemeinschaft als Ganzes und die weitgehende Ausblendung der Mitglieder der Gemeinschaft, ist im Zusammenhang einer systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften unbedeutend. Schließlich bezieht sich das Erkenntnisinteresse auf die intentionale Gemeinschaft und damit meiner Meinung nach in erster Linie auf die Darstellung einer speziellen Form der Organisation.

Die zweite dargestellte Einschränkung, die Fokussierung der Darstellung durch die Ziele der Gemeinschaft erscheint mir problematischer. Da die Beschreibung der verschiedenen Gemeinschaften, wie in Abschnitt 4.1 dargestellt, vergleichbar sein soll, kann eine Darstellung, die je nach Zielsetzung der betreffenden Gemeinschaft in ihrem Schwerpunkt variiert, dieses Ziel verfehlen. Ich denke aber, dass eine systematische Beschreibung gerade auch den speziellen Charakter einer Gemeinschaft erfassen sollte, um so ein klares Bild davon zu erzeugen, wofür eine Gemeinschaft steht und welche Zielsetzung sie mit ihrer Arbeit verfolgt. Durch ein solches Vorgehen nimmt man in Kauf, dass im Zusammenhang der intentionalen Gemeinschaft interessante Themenfelder, wie z. B. Prinzipien der Ökonomie innerhalb der Gemeinschaft oder die Frage der Kindererziehung in der Gemeinschaft, nur dann angesprochen werden, wenn sie auch dezidiert zu den Zielen der Gemeinschaft gehören. Gleichzeitig wird aber vermieden, dass sich der Fokus der Untersuchung vom Gegenstand der intentionalen Gemeinschaft ab wendet und speziellen inhaltlichen Fragestellungen mehr Aufmerksamkeit schenkt. Im Zusammenhang dieser Arbeit, die sich mit der



Konzeption einer Untersuchung beschäftigt, die einen Überblick über intentionale Gemeinschaften ermöglichen soll, ist es jedoch wichtiger, eine pointierte Darstellung zu erlangen, als eine Darstellung, die die Gemeinschaft unter dem Blickwinkel unterschiedlicher thematischer Fragestellungen betrachtet.

Die Konzeption einer systematischen Beschreibung intentionaler Gemeinschaften, so wie sie in dieser Arbeit vorgestellt wird, kann demnach den Untersuchungsgegenstand angemessen und in übersichtlicher Form darstellen. Dazu hat auch die Betrachtung der intentionalen Gemeinschaft als spezielle Form der Organisation geführt. Durch den Rückgriff auf Ansätze der Organisationstheorie konnten die für die Handlungen der Organisation entscheidenden Dimensionen strukturiert dargestellt werden und gleichzeitig über die theoretische Darstellung der Untersuchungsdimensionen in Abschnitt 5, ein allgemeines Verständnis für die Bedeutung dieser Dimensionen entwickelt werden.

## Anhang 1: Interviewleitfaden

### Dimension Ziele

- Über welches Zielsystem verfügt die Gemeinschaft? (Organisationsziel, Zielklassen, operative Ziele)
- Prioritäten der verschiedenen Ziele (Gibt es eine offizielle Abstufung der Prioritäten der einzelnen Ziele, welche Ziele stellen sich im Alltag als besonders wichtig dar?)
- Entstehung und Wandel der Ziele (Durch wen und wann wurden die Ziele ursprünglich festgelegt, unterliegen die Ziele einem Wandel, wie funktioniert dieser Wandel?)
- Gibt es formale und informale Ziele in der Gemeinschaft? (Welche Bedeutung haben informale Ziele, die nicht festgelegt sind, für die Gemeinschaft?)
- Persönliche Einschätzung: inwieweit sind die Ziele der Gemeinschaft realisiert worden?

### Dimension Kultur

- Welche Rituale (Riten und Zeremonien) existieren in der Gemeinschaft? (Regeln und Ablauf, Beteiligte, Ort, Zeit, Funktion für die Organisation)
- Gibt es Subkulturen in der Gemeinschaft? (Stellung der Subkulturen, Konflikte)

### Dimension Organisationsstruktur

- Organisatorische Rahmenbedingungen (Rechtsform der Gemeinschaft, Finanzierung der Gemeinschaft, Eigentumsverhältnisse)
- Konfiguration der Gemeinschaft. (Wie ist die **Organisationsstruktur** aufgebaut; wie ist die Arbeitsteilung organisiert; welche Aufgabenbereiche und Stellen gibt es; wie sind die einzelnen Stellen besetzt; über welche Rechte und über welche Pflichten verfügen die einzelnen Stellen? Wie funktioniert die **Koordination** innerhalb dieser Struktur; welche Instanzen gibt es; wie sind die Instanzen besetzt; welche Rechte und Pflichten haben die Instanzen; worüber koordinieren sie (persönliche Weisung, Programme, Pläne, Selbstbestimmung); nach welchem System werden Entscheidungen gefällt (Konsens, Mehrheit,...)? Über welche Wege werden **Informationen**

ausgetauscht (formale wie informale Wege); wie funktioniert die allgemeine Kommunikation?)

- Wie groß ist der Anteil informaler Elemente der Organisationsstruktur?
- Wandel der Organisationsstruktur (geplant, automatisch, regelmäßig, punktuell, durch wen?)

### **Dimension Mitglieder**

- Mitgliedschaft (Wer wird zu den Mitgliedern der Gemeinschaft gezählt; welche Formen der Mitgliedschaft gibt es, welche Rechte und Pflichten sind mit der Mitgliedschaft verbunden; wie ist die Aufnahme in die Gemeinschaft geregelt; wie ist der Austritt aus der Gemeinschaft geregelt?)
- Darstellung der Mitglieder (Anzahl, Altersstruktur, Geschlechterverhältnis, soziokultureller Hintergrund, durchschnittliche Dauer der Mitgliedschaft, Fluktuation der Mitglieder)
- Organisationsspezifische Sozialisation (Welche Instrumente unterstützen die Sozialisation; wie wird die Dauer der Sozialisation subjektiv eingeschätzt?)

### **Dimension Umwelt**

- Welche Austauschbeziehungen pflegt die Organisation in den folgenden Bereichen? (Staat, lokale Umwelt, ökonomische Umwelt, politische und gesellschaftliche Umwelt, andere Gemeinschaften)
- Welche Qualität haben die Beziehungen?
- Laufen die Austauschbeziehungen nur über die Organisation oder verfügen die einzelnen Mitglieder über Austauschbeziehungen mit der Umwelt?

### **Dimension Entwicklung**

- Vergangenheit (Vorläufer der Gemeinschaft, Gründung der Gemeinschaft, wichtige Personen, bedeutende Ereignisse)
- Zukunft (Pläne für die nähere Zukunft, langfristige Visionen)

**Anhang 2: Paraphrasierung der Interviews** (persönliche Daten anonymisiert)

<b>Paraphrasierung Interview Nr. 1</b>	
<b>Allgemeine Daten</b>	
Datum des Interviews: 14.05.2003	
Gemeinschaft : ÖSL	
[Redacted]	
[Redacted]	
[Redacted]	
[Redacted]	
[Redacted]	
[Redacted]	
<b>Dimension Ziele</b>	
1.1.	Organisationsziel: Aufbau eines ganzheitlichen Dorfes, in dem im Endzustand 250-300 Menschen leben und arbeiten sollen. Das Ökodorf Sieben Linden soll seinen Bewohnern tragende soziale Zusammenhänge bieten und ein selbstbestimmtes und ökologisches Leben ermöglichen.
1.2.	Es gibt wenige ausformulierte Konkretisierungen des bewusst allgemein formulierten Organisationsziels. Jedes Gemeinschaftsmitglied legt das Organisationsziel etwas anders aus, so dass verschiedene Konkretisierungen des Organisationsziels nebeneinander existieren. So wollen einige Mitglieder eine vegane Gemeinschaft aufbauen, während andere dieses Ziel nicht unterstützen. Ein Teil der Mitglieder strebt nach wirtschaftlicher Selbständigkeit (Aufbau von Betrieben, die für die Gemeinschaft und externe Kunden arbeiten), während andere eine Selbstversorgung anstreben und dafür auch die Abhängigkeit von staatlichen Unterstützungen wie Arbeitslosengeld und Sozialhilfe in Kauf nehmen.
1.3.	Sehr genaue Abschätzung, welches Verhalten ökologisch und nachhaltig ist.

	Beim Kauf von Lebensmitteln wird immer auch der Energieaufwand des Transports beachtet.
1.4.	Da es sich bei der Konkretisierung des Organisationsziels um persönliche Vorstellungen der einzelnen Mitglieder handelt, gibt es keine allgemeingültige Rangfolge, die vorab festgelegt wurde. Die verschiedenen Ziele stehen eher nebeneinander.
1.5.	Sobald die persönlichen Ziele auf die Ebene der Dorfgemeinschaft übertragen werden sollen, müssen sie vom ganzen Dorf im Konsens bestätigt werden. Die Grundlage dieser Ziele muss aber immer das formale Ziel des Ökodorfs sein.
1.6.	Auf der Grundlage des formulierten Ziels der gesamten Gemeinschaft, dass sehr viele Spielräume lässt, entwickeln die einzelnen Mitglieder sehr unterschiedliche Ziele für sich und die Gemeinschaft.
1.7.	Ein Teil der Mitglieder strebt nach wirtschaftlicher Selbständigkeit (Aufbau von Betrieben, die für die Gemeinschaft und externe Kunden arbeiten), während andere eine Selbstversorgung anstreben und dafür auch die Abhängigkeit von staatlichen Unterstützungen wie Arbeitslosengeld und Sozialhilfe in Kauf nehmen.
1.8.	Das Organisationsziel der Gemeinschaft ist mit Absicht sehr offen formuliert worden. Dadurch soll in der Einheit der Gemeinschaft eine möglichst große Vielfalt ermöglicht werden, die möglichst viele verschiedene Menschen an die Gemeinschaft bindet. Gleichzeitig führt dies aber auch zu sehr unterschiedlichen Zielvorstellungen in der Gemeinschaft, die sich kaum überbrücken lassen. So will ein Teil der Mitglieder eine vegane Gemeinschaft verwirklichen, während andere Gemeinschaftsmitglieder dieses Ziel in keiner Weise verfolgen.
1.9.	Grundsätzlich ist der Weg der Entwicklung der Gemeinschaft das Ziel und kein definierter Endzustand. Innerhalb dieser Entwicklung sind wir auf einem guten Weg.
1.10.	Der Aufbau des Ökodorfs bis zu seiner geplanten Einwohnerzahl wird wohl noch 30 oder 40 Jahre dauern. Aber auch dann wird es immer wieder neue Möglichkeiten der Verbesserung des Lebens geben. Für den Augenblick lässt sich sagen, dass wir an einem Punkt der Entwicklung stehen, der genau richtig ist.

1.11. Alle Ziele, die die gesamte Gemeinschaft betreffen, werden von dieser im Konsens beschlossen.
1.12. Das formulierte Ziel der Gemeinschaft wird nicht durch neue abstrakte Vorstellungen ergänzt. Wenn aber festgestellt wird, dass die Gemeinschaft in bestimmten Bereichen schon über eine große gemeinsame Basis verfügt, werden diese gemeinsamen Vorstellungen dem formalen Ziel hinzugefügt.
1.13. In der Gründungsphase der Gemeinschaft gab es sehr wenige formulierte Ziele in Bezug auf das soziale Leben der Gemeinschaft. Da sich hier im Laufe der Zeit ein Konsens in vielen sozialen Bereichen, z. B. bei der Konfliktlösung, entwickelt hat, und dieser Bereich für die Gemeinschaft immer wichtiger geworden ist, sind hier auch feste Zielvorstellungen formuliert worden.
1.14. Erst kürzlich wurde zum offiziell formulierten Ziel der Gemeinschaft eine Ergänzung, die sich auf das soziale Leben bezieht, beschlossen.
<b>Dimension Kultur</b>
1.15. Jeden Donnerstag findet ein so genannter Tag der Achtsamkeit statt, an dem die Gemeinschaft sich morgens zum gemeinsamen Yoga trifft und zusätzlich mittags und abends eine halbe Stunde meditiert.
1.16. Die Mitglieder der Gemeinschaft treffen sich regelmäßig in verschiedenen Gruppen zum Forum
1.17. Die meisten Aktivitäten der Gemeinschaft werden mit einer „Einstimmung im Kreis“ begonnen. Dabei stellen sich die Beteiligten im Kreis auf, fassen sich an den Händen und singen gemeinsam ein Lied. Eine besondere und regelmäßige Form dieses Rituals ist der tägliche Morgenkreis, der sowohl in der Nachbarschaft „Club 99“ als auch am Regiohaus stattfindet.
1.18. In der Gemeinschaft findet eine Vielzahl gemeinsamer Arbeitsaktionen und Freizeitbeschäftigungen statt (z. B. Yoga, Chor, Trommelgruppe, Improvisationstheater, Kneipenabende und Schwitzhütten).
1.19. Die Nachbarschaften veranstalten Nachbarschaftstage.
1.20. Große Feiertage, wie z. B. Ostern oder Weihnachten, werden in der Gemeinschaft gemeinsam gefeiert. Hier haben sich in der Regel gemeinsame Buffets, zu denen jeder Teilnehmer etwas beiträgt, eingebürgert.
1.21. Die Gemeinschaft verfügt durch das Konzept der Nachbarschaften fast automatisch über verschiedene Subkulturen. So verfolgt die Nachbarschaft

<p>„Club 99“ sehr anspruchsvolle Ziele. Die Nachbarschaft „81,05“ hat einen eher pragmatischen Ansatz. Zwei andere Mitglieder der Gemeinschaft, die keine Nachbarschaft bilden, sind auch eine Art Subkultur und verfügen über einen sehr anspruchsvollen Ansatz.</p>
<p>1.22. Die Beziehung der verschiedenen engen Gruppen zueinander birgt einige Konflikte.</p>
<p>1.23. Die Gruppen, die sich durch anspruchsvollere Ziele auszeichnen, erweisen sich häufiger als intoleranter als die restlichen Mitglieder der Gemeinschaft.</p>
<p><b>Dimension Organisationsstruktur</b></p>
<p>1.24. Die oberste Organisationseinheit der Gemeinschaft ist die Siedlungsgenossenschaft Ökodorf e.G., die die Grundeigentümerin des Ökodorfs ist und für die Festlegung aller Rahmenbedingungen der Gemeinschaft verantwortlich ist.</p>
<p>1.25. Die Rechtsform der Genossenschaft wurde in Anknüpfung an die Tradition der frühen Genossenschaften gewählt, die als Selbsthilfeorganisationen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage von Einzelpersonen entstanden. Das Pro-Kopf-Stimmrecht einer Genossenschaft, das sich nicht an der Kapitalbeteiligung eines Mitglieds orientiert, war ein weiterer Grund für die Wahl dieser Rechtsform.</p>
<p>1.26. Der Name Siedlungsgenossenschaft soll an historische Gemeinschaftsprojekte des 20. Jahrhunderts, wie z. B. die Siedlungsgenossenschaft Eden, erinnern.</p>
<p>1.27. Weitere Rechtsformen im ÖSL: Wohnungsgenossenschaft, gemeinnütziger Verein, Freundeskreis Ökodorf e. V., Sieben Linden GmbH, Verein einfach gut leben e. V., EVG immersatt Foodcoop, GbR</p>
<p>1.28. Eine allgemeine Feststellung, worüber sich das Ökodorf finanziert, lässt sich nicht treffen. Grundsätzlich finanziert sich jedes Gemeinschaftsmitglied selbst und finanziert darüber die Gemeinschaft.</p>
<p>1.29. Die Siedlungsgenossenschaft finanziert sich über zwei Quellen. Der Kapitalstamm, aus dem sämtliche Investitionen gezahlt werden, wird über die einmaligen Pflichtbeiträge der Gemeinschaftsmitglieder (10.250 € pro Bewohner) und Privatkredite gebildet. Die laufenden Kosten der Genossenschaft (Verwaltung, Stelle der Geschäftsleitung und Reparaturen) werden über Mieteinnahmen aus einem Haus in Chüden und die in den</p>

<p>Nutzungsverträgen der Bewohner des ÖSL festgelegten Gebühren gezahlt (70 – 140 € pro Monat).</p>
<p>1.30. Die wichtigsten Arbeitsbereiche der Gemeinschaft sind die von den Mitgliedern gewählte Geschäftsführung der Siedlungsgenossenschaft, die Siedlungsplanung, die sich um die Nutzung des Geländes kümmert, die Bildungsarbeit, die der Verein Freundeskreis Ökodorf e. V. übernimmt (dazu gehört die Verwaltung des Regiohauses und die Abwicklung aller Bildungsangebote), der Garten, der von verschiedenen Personen recht unabhängig voneinander betrieben wird, die Küche und der Bereich Wald und Aufforstung. Die letzten beiden Bereiche funktionieren ohne großen Abstimmungsbedarf.</p>
<p>1.31. Alle aktuellen Bauvorhaben bilden weitere Arbeitsbereiche. Im Augenblick sind dies die Arbeitsgruppe Strohpolisbau, der Club 99 als Bauherr eines Gemeinschaftshauses und die GmbH Sieben Linden als Bauherr der Tischlereiwerkstatt.</p>
<p>1.32. Grundsätzlich werden alle Entscheidungen im Konsens derjenigen getroffen, die von der Entscheidung betroffen sind und die die Entscheidungsfindung mittragen. Nur Entscheidungen über die Aufnahme von neuen Mitgliedern in die Genossenschaft benötigen keinen Konsens, sondern die Zustimmung von mindestens zwei Dritteln der Bewohner.</p>
<p>1.33. Wesentliche Entscheidungen, die das Projekt insgesamt betreffen, werden nur von den Mitgliedern der Siedlungsgenossenschaft getroffen. Alle anderen haben nur ein Mitspracherecht.</p>
<p>1.34. Um das Konsensprinzip funktionsfähig zu gestalten, sind nur die Stimmen derjenigen entscheidend, die von der Entscheidung betroffen sind und die zu einer Mitarbeit an der Entscheidungsfindung bereit sind. Dabei birgt die Festlegung, wer zu den Betroffenen gehört, viel Diskussionsstoff.</p>
<p>1.35. Der idealtypische Entscheidungsprozess bei Entscheidungen, die die gesamte Gemeinschaft betreffen, stellt sich wie folgt da: Eine Kleingruppe arbeitet einen ersten Vorschlag aus, der allen Gemeinschaftsmitgliedern entweder persönlich oder schriftlich vorgestellt wird. Dieser Vorschlag wird dann auf einem Treffen von allen diskutiert. Falls Änderungen notwendig werden, wird eine neue Gruppe, die aus Vertretern der verschiedenen Positionen der Diskussion besteht, damit beauftragt, einen neuen Vorschlag zu erarbeiten.</p>



<p>Auch über diesen Vorschlag wird wieder informiert, bevor er dann in der Genossenschaftsversammlung in den meisten Fällen beschlossen wird.</p>
<p>1.36. Die Gemeinschaft nimmt sich sehr viel Zeit für ihre Entscheidungen. Um handlungsfähig zu bleiben, kann aber nicht darauf gewartet werden, dass wirklich jedes Gemeinschaftsmitglied seine Meinung zu einem Vorschlag abgegeben hat.</p>
<p>1.37. Die Siedlungsgenossenschaft stellt Regelungen zur Nutzung des Geländes auf und kontrolliert diese Regelungen (z. B. Auflagen beim Bau von Wohnungen und Werkstätten). Bei Verstößen gegen diese Regelungen kann sie die weitere Nutzung des Geländes verbieten.</p>
<p>1.38. Die konstanteste Einrichtung im Koordinationsprozess der Gemeinschaft ist die Genossenschaftsversammlung der Siedlungsgenossenschaft, die viermal im Jahr stattfindet. Hier werden Vorstand und Aufsichtsrat der Genossenschaft gewählt und die Rahmenbedingungen für die gesamte Gemeinschaft festgelegt. Die weitere Ausführung dieser Beschlüsse wird an kleinere Gruppen delegiert.</p>
<p>1.39. Vorstand und Aufsichtsrat der Gemeinschaft, sowie weitere interessierte Mitglieder, treffen sich alle 14 Tage zur Geschäftsführungssitzung. Hier wird über alle Alltagsgeschäfte entschieden.</p>
<p>1.40. Unter der Ebene der Genossenschaftsversammlung gibt es eine Vielzahl verschiedener Gruppen, die für bestimmte Bereiche planungs- und entscheidungsberechtigt sind (z. B. Siedlungsplanung, Bildungsbeirat und weitere punktuelle Gruppen).</p>
<p>1.41. Eine noch sehr neue Einrichtung ist der monatlich stattfindende Ökodorftag. Dieser besteht zur einen Hälfte aus einem Plenum, in dem über bestimmte Themen diskutiert wird, und zur anderen Hälfte aus gemeinsamen Arbeitsaktionen.</p>
<p>1.42. Es fehlt noch eine Koordinierungsinstanz zwischen Genossenschaftsversammlung und Ökodorftag, die sich mit den kleineren Alltagsproblemen beschäftigt.</p>
<p>1.43. Früher gab es noch das wöchentliche Plenum.</p>
<p>1.44. Für bestimmte Aufgaben, die meistens zeitlich begrenzt sind, werden thematische Kleingruppen gebildet. Diese werden von der Genossenschaftsverwaltung beauftragt und erhalten in einem festgelegten</p>

Rahmen die Entscheidungsgewalt für alle Vorgänge in ihrem Kompetenzbereich (z. B. Planungsgruppe Sommercamp).
1.45. Die Grenzen der Entscheidungsspielräume der einzelnen Gruppe werden nicht genau festgelegt. Fast immer ist allen Teilnehmern klar, ab wann sie Entscheidungen von der nächst höheren Ebene absegnen lassen müssen.
1.46. Es gibt so genannte Intensivtage, die der Klärung interner Probleme und der Weiterentwicklung der Gemeinschaft dienen (z. B. durch Supervisionen).
1.47. Es gibt eine Fülle verschiedener Regeln im Ökodorf, die aber zu einem großen Teil nicht formal festgelegt sind (z. B. Putzdienste). Wer diese Regeln nicht einhält, kann von anderen zu Recht gewiesen werden.
1.48. In unregelmäßigen Abständen werden Themennachmittage veranstaltet, an denen zu bestimmten Themen informiert und diskutiert wird.
1.49. Es gibt einige persönliche Beziehungen, die so intensiv sind, dass sie für viele Prozesse in der Gemeinschaft sehr prägend sind.
1.50. Die Organisationsstrukturen der Gemeinschaft befinden sich zur Zeit in einer Umbruchphase
1.51. Die Organisationsstrukturen der Gemeinschaft müssen sich immer wieder verändern, um sich der jeweiligen Größe anzupassen.
1.52. Die Gemeinschaft bemerkt immer wieder, dass sie mit den aktuellen Strukturen nicht zufrieden ist, und befindet sich ständig auf der Suche nach Verbesserungen.
<b>Dimension Mitglieder</b>
1.53. Allgemein werden alle Menschen, die auf dem Gelände des ÖSL und im Poppauer Hof wohnen, zur Gemeinschaft gezählt.
1.54. Feste Mitglieder der Gemeinschaft sind aber nur die Mitglieder der Siedlungsgenossenschaft (34 Personen).
1.55. Folgende Formen der Mitgliedschaft können im ÖSL unterschieden werden: Bewohner (Mitglied der Siedlungsgenossenschaft), Probezeitler, die eine Aufnahme in die Gemeinschaft anstreben (Nutzungsvertrag mit der Siedlungsgenossenschaft), Dauergäste, die für eine Weile im Ökodorf leben können, aber keinen festen Wohnplatz haben (Nutzungsvertrag mit der Siedlungsgenossenschaft), FÖJler (nur ein Jahr in der Gemeinschaft)
1.56. Von allen Mitgliedern der Gemeinschaft wird erwartet, dass sie sich besonders

bei Konflikten auf Kommunikationsprozesse einlassen und sich nicht zurückziehen.
1.57. Von allen Mitgliedern wird erwartet, dass sie sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten an gemeinschaftlichen Aktionen beteiligen.
1.58. Alle Menschen, die im ÖSL wohnen, müssen folgende Gebühren bezahlen: 70-140 € monatlich an die Genossenschaft, einen Tagessatz von 5 € für die Verpflegung, für jedes Mittagessen 1 € und einen Mitgliedsbeitrag von 15 € an die Erzeuger-, Verbrauchergemeinschaft „immer satt“.
1.59. Das Verhältnis Männer und Frauen ist ungefähr ausgewogen.
1.60. In Bezug auf die Genossenschaftsmitglieder gibt es keine sehr große Fluktuation.
1.61. In den Reihen der Probezeitler und Dauergäste gibt es naturgemäß eine größere Fluktuation.
1.62. Aufnahmen in die Genossenschaft 2002: sieben,
1.63. Zugänge 2002 insgesamt: (Personen die im Laufe des Jahres ins ÖSL gezogen sind.) 18
1.64. Der erste Schritt des idealtypischen Aufnahmeprozesses ist der Antrag auf den Status eines Dauergasts. Dieser wird im Zuge eines Plenums vergeben. Als Dauergast versucht man, die Gemeinschaft kennen zu lernen, und die Gemeinschaft macht sich ein Bild des Gastes.
1.65. Wer den Entschluss fasst, dauerhaft ins ÖSL zu ziehen, muss eine Probezeit beantragen, die mindestens sechs Monate dauert. Eine Probezeit muss von der Gemeinschaft formal bewilligt werden. In diesem Rahmen muss sich der Kandidat den Bewohner ausführlich vorstellen und seine Ambitionen für den Eintritt in die Gemeinschaft darlegen. Die Probezeit wird gewährt, wenn zwei Drittel der anwesenden Bewohner dem Antrag zustimmen.
1.66. Nach mindestens einem halben Jahr Probezeit kann der Antrag für die Aufnahme in die Siedlungsgenossenschaft gestellt werden. Im Zuge dieses Antrags wird erst die Stellung des Antragsstellers in der Gemeinschaft durch ein so genanntes Beitrittsforum verdeutlicht. Damit die Aufnahme in die Genossenschaft danach erfolgt, müssen mindestens zwei Drittel aller Bewohner dem Antrag zustimmen.
1.67. Jeder Neuankömmling im ÖSL soll sich zwei Paten suchen, die ihn unterstützen

können und als Ansprechpartner bei Problemen zur Verfügung stehen.
1.68. Menschen, die ins ÖSL ziehen wollen, wird dringend der Gemeinschaftskurs empfohlen, in dem sich die Interessenten zu einer Gruppe zusammenfinden können.
1.69. Die Probezeitler und Dauergäste habe ein gemeinsames Forum.
1.70. Um im ÖSL wirklich anzukommen, benötigt man mindestens ein Jahr.
<b>Dimension Umwelt</b>
1.71. Aufgrund verschiedener Anträge gibt es immer wieder Kontakt zu Behörden.
1.72. Die Gemeinschaft bezieht einige Lebensmittel aus der Region und arbeitet bei ihren Baumaßnahmen regelmäßig und gut mit einigen Firmen aus der Region zusammen.
1.73. Die Gemeinschaft ist maßgeblich, über Mitglieder im Vorstand, an zwei Bürgerinitiativen beteiligt. Zum einen an der BI Putenmast und zum anderen an der Initiative zur Erhaltung der lokalen Bahnlinie.
1.74. Das ÖSL engagiert sich im Bereich der Regionalentwicklung über viele informale Kontakte und Gespräche.
1.75. Viele Menschen aus der Region besuchen das ÖSL als Tagesbesucher oder im Rahmen des Sonntagscafés.
1.76. Zwei Kinder aus der Region besuchen den Waldkindergarten der Gemeinschaft.
1.77. Die Gemeinschaft pflegt gute Kontakte zur LPG, mit der sie z. B. für den Bau des Strohballenhauses kooperiert.
1.78. Der Kontakt zur Kreispolitik gestaltet sich sehr schwierig.
1.79. Der Kontakt zur Landespolitik war zu Zeiten der Rot-Grünen Landesregierung sehr gut. Besonders die grüne Umweltministerin hat das ÖSL unterstützt. Der Kontakt zur aktuellen CDU-Regierung ist schwieriger, aber auf der Verwaltungsebene hat man noch gute Kontakte.
1.80. Zu allen Landtagsabgeordneten des Kreises hat man gute Kontakte.
1.81. Die Gemeinschaft pflegt Beziehungen zu verschiedenen ökologischen und politischen Vereinen: Verein Regionen aktiv (Regionalentwicklung), NaBu und BUND, Aufbruchbewegung für einen neuen Lebensstil.
1.82. Zur evangelischen Kirche hat man keine gute Beziehung, seit dem diese eine Sektenkampagne gegen das ÖSL initiiert hat.
1.83. Das ÖSL hat viele und gute formelle und informelle Kontakte zu anderen

<p>Gemeinschaften. Diese beruhen zum einen auf der Vernetzungsarbeit, die die Gemeinschaft geleistet hat, zum anderen auf Mitgliedern, die früher in anderen Gemeinschaften gelebt haben.</p>
<p>1.84. Das ÖSL hat das „come together“ Netzwerk initiiert und ist Mitglied bei GEN und im Kommunennetzwerk. Im Augenblick wird die Netzwerkarbeit nicht mehr so intensiv betrieben.</p>
<p>1.85. Das ÖSL berät andere Gemeinschaften bei der Gründung und in anderen Fragen (z. B. Ökolea oder Lebensgarten Steyerberg).</p>
<p>1.86. Der Großteil des Lebens der Bewohner spielt sich im ÖSL ab. Viele verlassen wochenlang das Gelände des Ökodorfs nicht. Wer alle drei Wochen Termine außerhalb hat, gehört schon zu denen, die das ÖSL häufig verlassen.</p>
<p>1.87. Man hat zwar gute Beziehungen zu den wichtigen Personen des Dorfes, wie dem Bürgermeister, dem Chef der örtlichen LPG und dem Vorsitzenden der freiwilligen Feuerwehr, aber ansonsten sind die Beziehungen zur Region nur sehr schwach ausgeprägt.</p>
<p>1.88. Alte Freundschaften der Mitglieder nach außen werden gepflegt.</p>
<p>1.89. Es gibt auffallend wenige Freundschaften zu Altmärkern außerhalb der Gemeinschaft.</p>
<p>1.90. Man ist innerhalb der Gemeinschaft so mit sozialen Kontakten übersättigt, dass es kaum möglich ist, zu allen Bewohnern freundschaftliche Beziehungen zu pflegen.</p>
<p>1.91. Es gibt mittlerweile viele Menschen, die wegen des Projekts ÖSL oder seines Vorläufers in Chüden in die Altmark gezogen sind. Zusammen mit den Bewohnern des Ökodorfs dürfte es sich um 300 Personen handeln.</p>
<p>1.92. Aus dem Projekt heraus haben sich die „Freie Schule Altermark“ und die EVG „immer satt“ gebildet, die mittlerweile selbstständige Unternehmungen sind.</p>
<p><b>Dimension Entwicklung</b></p>
<p>1.93. Ein Vorläufer der Gemeinschaft war der Hof in Chüden. Allerdings ist nur ein Bruchteil der damaligen Bewohner ins ÖSL gezogen.</p>
<p>1.94. Natürlich haben wir, die wir lange dabei sind, die Gemeinschaft geprägt, jeder auf seine Art. Am längsten dabei sind Dieter, Silke, Irma und Eva. Wir sind recht unterschiedliche Persönlichkeiten und haben die Gemeinschaft deshalb auch nicht einseitig, sondern sehr breit geprägt.</p>

1.95. Der Landkauf und Besiedlung des Platzes waren wichtige Ereignisse.
1.96. Die Fertigstellung des Regiohauses und der gemeinschaftlichen Infrastruktur waren wichtige Ereignisse.
1.97. Der Bau der ersten Wohnhäuser in der Nachbarschaft „81,05“ war ein wichtiges Ereignis.
1.98. Für die nähere Zukunft ist der Bau des Wohnhauses „Strohpolis“ ein wichtiges Ereignis.

<b>Paraphrasierung Interview Nr. 2</b>
<b>Allgemeine Daten</b>
Datum des Interviews: 13.05.2003
Gemeinschaft: ÖSL
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
<b>Dimension Ziele</b>
2.1. Die wichtigsten Ziele der Gemeinschaft sind der Aufbau einer sozialökologischen Modellsiedlung, das Leben in Gemeinschaft mit anderen, die wirtschaftliche Selbstständigkeit (entweder größt-mögliche Selbstversorgung oder stabile Einkommenslage durch eigene Unternehmungen der Gemeinschaft) und die Sicherung des Weiterbestehens der Gemeinschaft.
2.2. Die meisten dieser Ziele sind in Form von Grundsätzen festgehalten und so auch im Siedlerinfo nachzulesen.
2.3. Die schriftlich fixierten Ziele der Gemeinschaft stecken einen weiten Rahmen ab. Innerhalb dieses Rahmens können sich die einzelnen Nachbarschaften eigene Ziele setzen.
2.4. Die Grundsätze zu den Bereichen Ökologie und seit kurzem auch zum Bereich Soziales/Zusammenleben bilden einen Rahmen, der so dehnbar ist, dass er sich vielen Situationen anpassen kann.
2.5. Die formulierten Ziele im ökologischen und sozialen Bereich bilden die oberste Ebene der Zielhierarchie, mit denen alle weiteren Ziele verträglich sein müssen. Auf der Ebene der operativen Ziele werden regelmäßig neue Ziele formuliert. Durch Aushandlung in der Gemeinschaft und Überprüfung, am konkreten Gegenstand werden diese Ziele der aktuellen Situation angepasst.

2.6.	Die Sicherung des Weiterbestehens der Gemeinschaft spielt eine wichtige Rolle bei der Konkretisierung der formalen Ziele. Hier kann es im Extremfall auch dazu kommen, dass Entscheidungen gegen die Grundsätze getroffen werden, wenn das Überleben der Gemeinschaft nicht anders zu sichern ist.
2.7.	Die Ziele der Gemeinschaft werden permanent überprüft. Es ist der Gemeinschaft wichtig, auch auf die Ideen der neuen Mitglieder und auf veränderte Rahmenbedingungen einzugehen. Falls es notwendig ist, werden die Ziele der Gemeinschaft auch geändert.
2.8.	Die Ziele der Gemeinschaft werden durch die Vollversammlung der Siedlungsgenossenschaft, in der alle Bewohner der Gemeinschaft vertreten sind, festgelegt.
2.9.	Im Bereich der Geländeplanung und des Aufbaus des ÖSL ist man schon sehr weit.
2.10.	Die Aufgabe als ökologische Modellsiedlung erfüllt man durch die strengen internen Auflagen sehr gut.
2.11.	In Bezug auf die wirtschaftliche Selbstständigkeit ist man noch nicht sehr weit gekommen.
2.12.	Der Bereich des Zusammenlebens macht auch noch Schwierigkeiten, hat aber durch die Formulierung neuer Grundsätze neuen Antrieb erhalten.
2.13.	Bei den ökonomischen Zielen streben einige Mitglieder immer noch eine Selbstversorgung der Gemeinschaft an, während andere Mitglieder durchaus einen Austausch mit dem regionalen Umfeld wünschen.
2.14.	Auch im Bereich des sozialen Zusammenlebens gibt es sehr unterschiedliche Vorstellungen. Während der Großteil der Gemeinschaft sich um einen engen sozialen Kontakt bemüht, gibt es zwei Personen, die sich aus dem Leben der Gemeinschaft weitgehend heraushalten. Dieses Verhalten stört die meisten Mitglieder, lässt sich aber scheinbar nicht ändern.
<b>Dimension Kultur</b>	
2.15.	Jeden Morgen gibt es eine Arbeitseinstimmung durch den Morgenkreis. Hier stellen sich die Beteiligten im Kreis auf, schweigen oder singen, bevor sie mit der Arbeit beginnen. Einen solchen Kreis gibt es im Club 99 und am Regiohaus. Die Teilnahme am Morgenkreis ist freiwillig.
2.16.	Alle Mahlzeiten können gemeinsam in Regiohaus eingenommen werden. Die



Teilnahme am gemeinsamen Essen ist aber nicht verpflichtend.
2.17. Feste wie Ostern, Weihnachten und Sylvester werden gemeinsam in der Gemeinschaft gefeiert. Dabei sind aber nie alle Gemeinschaftsmitglieder anwesend. Besonders Weihnachten wird von vielen Mitgliedern außerhalb der Gemeinschaft gefeiert.
2.18. Einmal im Monat, zu Vollmond, veranstaltet die Gemeinschaft einen "Ulmentanz" für den Weltfrieden.
2.19. Zur Bearbeitung persönlicher Probleme und Gefühle gibt es zweimal in der Woche ein Forum. Die Teilnahme an diesen Veranstaltungen ist freiwillig.
2.20. Bis vor kurzem wurden viele organisatorische Fragen der Gemeinschaft in einem wöchentlichen Plenum behandelt. Diese ist aber abgeschafft worden und durch den Ökodorftag ersetzt worden.
2.21. Der Ökodorftag setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen. Gemeinsame Diskussionen über Probleme und Vorschläge sollen das bisherige Plenum ersetzen. Gemeinsame Arbeitseinsätze und gemeinsame Feste sollen den Tag auflockern und das Gemeinschaftsgefühl stärken. Bis jetzt hat sich diese neue Struktur aber noch nicht durchgesetzt. Es ist geplant, den Ökodorftag einmal pro Monat zu veranstalten.
2.22. Die Versammlung der Siedlungsgenossenschaft, in der alle wichtigen Entscheidungen für das ÖSL gefällt werden, findet drei oder vier Mal im Jahr statt. Die Teilnahme an dieser Versammlung ist für alle Mitglieder verpflichtend.
2.23. Ein bis zwei Mal im Jahr finden Gemeinschaftsintensivzeiten statt. Hier werden über einen längeren Zeitraum alle wichtigen Themen der Gemeinschaft besprochen. Die Teilnahme an diesen Intensivzeiten ist verpflichtend. Im Laufe der Intensivzeiten werden Foren und Supervisionen mit der gesamten Gemeinschaft abgehalten, die von externen Personen geleitet werden.
2.24. Es gibt ganz sicher Subkulturen in der Gemeinschaft.
2.25. Die Bewohner des Clubs 99 haben eine eigene, ganz starke Gruppenidentität und stellen durch ihre Lebensweise einen Extrempunkt innerhalb der Gemeinschaft dar. Außerdem verfügt der Club 99 über eigene Rituale, die den Zusammenhalt der Mitglieder verstärken.
2.26. Die Bewohner des Poppauer Hofes haben eigene Riten und einen eigenen Tagesablauf. Dadurch sind sie in gewisser Weise auch eine Subkultur.

2.27. Der Rest der Gemeinschaft lässt sich nicht in Untergruppen teilen.
2.28. Die gesamte Gemeinschaft steht immer im Mittelpunkt und ist entscheidend für die Entwicklung des Projekts.
2.29. Es gibt immer wieder Unstimmigkeiten zwischen den verschiedenen Subkulturen der Gemeinschaft. Besonders häufig zwischen dem Club 99 und dem Rest der Gemeinschaft. Entweder will die Gemeinschaft, dass sich die Mitglieder des Clubs mehr an den gemeinschaftlichen Arbeiten betätigen und nicht nur ihr Haus bauen, oder der Club 99 wirft der Gemeinschaft vor, die ursprünglichen Ziele zu nachlässig zu verfolgen.
<b>Dimension Organisationsstruktur</b>
2.30. Eigentlich gibt es kaum Regeln in der Gemeinschaft.
2.31. Ganz klar ist die Regel, dass auf dem Gelände des ÖSL kein Autoverkehr erlaubt ist (Ausnahme Lieferverkehr).
2.32. Eine weitere klare Regel ist das Verbot von Handys auf dem Gelände des ÖSL.
2.33. Für Baumaßnahmen gibt es im Ökodorf einen ganzen Katalog voller Regeln, der vorschreibt, wie in der Gemeinschaft gebaut werden darf.
2.34. Die meisten Regeln der Gemeinschaft sind nicht schriftlich fixiert. Eine Ausnahme bilden hier die Regeln für die Baumaßnahmen.
2.35. Im Allgemeinen werden die Regeln von selbst eingehalten. Das liegt sicher an der sozialen Kontrolle, die die Bewohner untereinander ausüben. Wenn jemand den Eindruck hat, dass gegen eine offizielle oder inoffizielle Regel verstoßen wird, bringt er dies zur Sprache.
2.36. Es ist immer möglich, aus pragmatischen Gründen eine Ausnahme von der Regel zu machen.
2.37. Es gibt immer wieder Konflikte in der Gemeinschaft. Entweder betreffen diese Konflikte einzelne Mitglieder persönlich oder auch die ganze Gemeinschaft.
2.38. Konflikte zwischen einzelnen Mitgliedern können entweder durch die gute und offene Gesprächskultur der Gemeinschaft oder durch das Forum gelöst werden.
2.39. Konflikte, die die ganze Gemeinschaft betreffen, können sich sehr schnell lösen, oder sie begleiten die Gemeinschaft über einen langen Zeitraum.
<b>Dimension Mitglieder</b>
2.40. Die Dauer des Einlebens in die Gemeinschaft hängt natürlich immer von der einzelnen Person ab. Es gibt Menschen, die sich schon nach nur einer Woche

	der Gemeinschaft zugehörig fühlen. Bei anderen dauert es bis zu zwei Jahren.
2.41.	Ein generelles Problem im ÖSL ist die Betreuung der Neulinge. Es gibt zwar das System der Paten, die die Neulinge mit den Feinheiten der Gemeinschaft vertraut machen sollen, aber dieses System funktioniert nicht richtig.
2.42.	Seit einem Jahr gibt es für Neueinsteiger den Gemeinschaftskurs, der das Einleben in die Gemeinschaft erleichtern soll.
2.43.	Die meisten Mitglieder der Gemeinschaft haben studiert oder zumindest das Abitur gemacht, so dass man von einem sehr hohen Bildungsgrad in der Gemeinschaft sprechen kann.
2.44.	Normalerweise verläuft der Aufnahmeprozess so, dass Interessierte nach mehreren kurzen Besuchen eine längere Zeit in der Gemeinschaft verbringen.
2.45.	Wer den Entschluss gefasst hat, in der Gemeinschaft zu leben, beantragt eine Probezeit, der zwei Drittel der Mitglieder zustimmen müssen.
2.46.	Im Zuge des Antrags auf Probezeit muss sich der Antragsteller der Gemeinschaft in einer selbst gewählten Form vorstellen. Die Mitglieder der Gemeinschaft zeigen dem Antragsteller ihrerseits, wie weit er schon in die Gemeinschaft integriert ist und zu welchen Mitgliedern er noch einen besseren Kontakt aufbauen muss. Ist die Probezeit bewilligt, erhält der Neuling von den Mitgliedern kleine Geschenke, die ihn in der Gemeinschaft willkommen heißen.
2.47.	Nach mindestens einem halben Jahr Probezeit kann eine Mitgliedschaft in der Gemeinschaft beantragt werden. Diesem Antrag müssen zwei Drittel aller Bewohner zustimmen.
2.48.	Die Aufnahme eines neuen Mitglieds wird immer in irgendeiner Weise gefeiert.
2.49.	Zu Austritten aus der Gemeinschaft ist es schon gekommen.
2.50.	Die Gemeinschaft möchte so früh wie möglich auf die Unzufriedenheiten ihrer Mitglieder eingehen, um diese aus der Welt zu schaffen. Falls dies nicht möglich ist kann die Gemeinschaft ohne weiteres verlassen werden.
2.51.	Die Gemeinschaft unterteilt sich in drei verschiedene Gruppen, die Dauergäste, die Probezeitler und die Bewohner.
2.52.	Einige Bewohner arbeiten freiberuflich und sind so manchmal längere Zeit außerhalb der Gemeinschaft.
2.53.	Zwei Mitglieder haben einen festen Job außerhalb der Gemeinschaft.
2.54.	Einige Mitglieder sind in der Gemeinschaft angestellt (eine Geschäftsführerin

der Genossenschaft, zwei Mitarbeiter in der Bildungsarbeit, drei Personen arbeiten im Waldkindergarten, zwei Mitglieder arbeiten im Garten und verkaufen ihre Produkte an die Gemeinschaft).
2.55. Die neue Holzwerkstatt der Gemeinschaft wird weitere Arbeitsplätze in der Gemeinschaft bieten.
2.56. Einige Mitglieder geben Seminare und Kurse, andere Mitglieder betreiben eine Schmuckschmiede, ein Grafikbüro oder einen Lebensmittelladen.
2.57. Einige Mitglieder leben von ihrem Vermögen oder ihrer Rente.
2.58. Einige Mitglieder leben von Arbeitslosengeld oder Sozialhilfe.
<b>Dimension Umwelt</b>
2.59. Über das Ökodorf wird regelmäßig in der regionalen Presse berichtet. Man verfügt über gute Kontakte zu einzelnen Journalisten und Redaktionen. Wenn im ÖSL ein besonderes Ereignis ansteht, berichtet die Presse mit Sicherheit darüber.
2.60. Im letzten Jahr sind mehrfach Berichte über das ÖSL im Fernsehen gelaufen und zumindest einmal ist ein Radiobericht über das ÖSL gesendet worden.
2.61. Es existiert ein Dokumentarfilm über die Gemeinschaft, der schon auf mehreren Festivals gezeigt worden ist.
2.62. Das Ökodorf informiert interessierte Personen über das jährlich erscheinende Programmheft, die Internetseite und eine Zeitung.
2.63. Da die Gemeinschaft auf lange Sicht zu einem Dorf mit 300 Bewohnern werden will, besteht die Notwendigkeit, Mitglieder zu werben. Zu diesem Zweck werden verschiedenen Veranstaltungen angeboten (Projektinformationstag, Arbeitswochen) die auch über Anzeigen in der TAZ oder der Graswurzel beworben werden.
2.64. Der Großteil der Mitglieder verbringt die meiste Zeit in der Gemeinschaft. Es ist gut möglich, dass man die ganze Woche nicht aus dem Dorf heraus kommt.
2.65. Menschen aus der Region kaufen im Bioladen der Gemeinschaft ein.
2.66. Eltern aus der Umgebung schicken ihre Kinder in den Waldkindergarten der Gemeinschaft.
2.67. Engagement in lokalen Bürgerinitiativen ( für den Erhalt der Bahn, gegen eine Putenmast in der Region)
2.68. Engagement in der lokalen Friedensbewegung (vor allem Demonstrationen)

2.69. Es gibt gute Beziehungen zum Dorf Poppau über den Bürgermeister und den Vorsitzenden der örtlichen LPG.
2.70. Im Augenblick läuft ein gemeinsames Projekt mit der LPG zur Erprobung des Baustoffs Stroh für die Strohhallenhäuser des ÖSL.
2.71. Einige Mitglieder sind im regionalen Kulturnetzwerk "die Spinne" organisiert und pflegen über diese Institution Kontakte in die Region.
2.72. Zum Feuerwehrfest in Poppau wird regelmäßig ein Volleyballturnier zwischen dem ÖSL und einer Dorfmannschaft ausgetragen.
2.73. Es gibt vereinzelte Kontakte zu politischen Parteien in der Region, z. B. zur PDS oder zu den Grünen.
2.74. Die ehemalige grüne Umweltministerin der Landes Sachsen-Anhalt hat die Gemeinschaft unterstützt und ihr z. B. einen Bebauungsplan für das Gelände des ÖSL beschafft.
2.75. Die Gemeinschaft ist Mitglied und Initiator der „Aufbruch Bewegung“ für einen nachhaltigen Lebensstil.
2.76. Das Büro des GEN war eine ganze Zeit im ÖSL angesiedelt. An diesem Netzwerk ist man aber nicht mehr aktiv beteiligt.
2.77. Eine Person aus der Gemeinschaft organisiert zusammen mit anderen Gemeinschaften das „come together“ Netzwerk und setzt sich für dessen Fortbestand ein.
2.78. Über die Mitgliedschaft in Gemeinschaftsnetzwerken möchte man sich mit anderen Gemeinschaften austauschen und Erfahrungen und Anregungen sammeln.
<b>Dimension Entwicklung</b>
2.79. Die Gründungsmitglieder der Gemeinschaft, die schon seit zehn Jahren dazu gehören und immer noch in der Gemeinschaft leben, haben das Projekt stark geformt und sind immer noch wichtig für die Gemeinschaft (insgesamt fünf Personen).
2.80. Wichtige Entwicklungsschübe für die Gemeinschaft waren die Ansiedlung im Projektzentrum Groß Chüden und der Landkauf des jetzigen Geländes des ÖSL.
2.81. Aus der Gemeinschaft heraus hat sich die Erzeuger Verbraucher Gemeinschaft und die Freie Schule Altmark entwickelt.

2.82. Langfristig sollen tragfähige Organisationsstrukturen für eine Gemeinschaft mit 250 bis 300 Mitgliedern entwickelt werden.

<b>Paraphrasierung Interview Nr. 3</b>
<b>Allgemeine Daten</b>
Datum des Interviews: 04.05.2003
Gemeinschaft in der das Interview geführt wurde: ZEGG
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
<b>Dimension Ziele</b>
3.1. Das ZEGG als Beispielprojekt positionieren, das verdeutlicht, dass Leben in Gemeinschaften möglich ist. Über das ZEGG eine Rechtsform entwickeln, die den spezifischen Ansprüchen einer intentionalen Gemeinschaft gerecht wird. Eine Art Stammeskultur als Gegengewicht zur zunehmenden Vereinzelung, zur Kapitalisierung der Gesellschaft und zur Auflösung der noch bestehenden realen sozialen Strukturen entwickeln.
3.2. Ein wichtiges Ziel für die Gemeinschaft ist die dauerhafte Sicherung des ZEGG als Treffpunkt und Ausbildungsort.
3.3. Die Ziele der Gemeinschaft unterliegen einer ständigen Veränderung.
3.4. Die Verwirklichung der Ziele wird sich über mehrere Generationen hinziehen. Zum jetzigen Zeitpunkt ist man besonders mit der Dauerhaftigkeit des Gemeinschaftsprojekts zufrieden.
3.5. Das ZEGG ist durch das Thema freie Liebe, freie Sexualität bekannt geworden und sieht in der Beschäftigung mit diesem Thema eine wichtige Grundlage des Lebens in einer Gemeinschaft.
3.6. Das ZEGG ist mit dem Ziel ein Forschungs- und Tagungszentrums aufzubauen, gegründet worden. In diesem Zusammenhang ist es ein Ziel der Gemeinschaft, möglichst viele Menschen über den Seminarbetrieb

mit den Ideen des ZEGG vertraut zu machen, damit diese die Ideen in ihrem eigenen Umfeld verbreiten.
<b>Dimension Kultur</b>
3.7. Jede Woche finden alternierend ein Plenum oder ein Forum statt.
3.8. Feste Zeremonien in der Gemeinschaft sind die Sonntagmatinee und die Jahreszeitenfeste.
3.9. Es gibt verschiedene freiwillige Angebote in der Gemeinschaft (z. B. Tanzabende), die in einem kleineren Kreis durchgeführt werden.
3.10. Verschiedene kleine Gruppen in der Gemeinschaft haben eigene, regelmäßige, spirituelle Rituale (z. B. tägliche, gemeinsame Meditationen).
3.11. Die Gemeinschaft hat verschiedene Subkulturen. Diese haben sich teilweise in den Wohngemeinschaften, in denen die Mitglieder leben, gebildet oder sind auf der Grundlage einer gemeinsamen Gemeinschaftslaufbahn entstanden (z. B. Mitglieder, die schon sehr lange in der Gemeinschaft leben, oder Neueinsteiger, die zusammen einen Gemeinschaftskurs durchlaufen haben).
3.12. Im Großforum oder in kleineren Foren werden regelmäßig emotionale Vorgänge in der Gemeinschaft dargestellt und diskutiert. Hier werden auch Themen wie Liebe, Sexualität, Beziehungen und Spiritualität behandelt.
<b>Dimension Organisationsstruktur</b>
3.13. Das ZEGG verfügt über mehrere feste Arbeitsbereiche: Gelände-Team (Verwaltung des Geländes), Tagungsbetrieb, Küche, Finanzverwaltung, 13er Rat, Öffentlichkeitsarbeit (Internetseite, Werbung und politische Netzwerkarbeit), Garten und Ökologie, Heizung, inhaltliche Arbeit (Veranstaltung von Seminaren, Reflexion der gemeinschaftlichen Arbeit und Veröffentlichung von Ergebnissen der inhaltlichen Arbeit), Putzen und Kunst (Musik, Tanz, Theater und bildende Kunst).
3.14. Für die organisatorischen Abläufe im ZEGG sind die Arbeitsbereiche Finanzverwaltung, 13er Rat und Gelände Team von besonderer Bedeutung.
3.15. In den Arbeitsbereichen Finanzverwaltung, Tagungsbetrieb, Küche und Gelände Team gibt es feste Angestelltenverhältnisse. Außerdem gibt es



	im ZEGG noch einen Arbeitsplatz in der Kneipe der Gemeinschaft.
3.16.	Die ZEGG GmbH ist Trägerin des Tagungsbetriebs und Eigentümerin des Grundstücks der Gemeinschaft. Die GmbH hat sieben Hauptgesellschafter und 112 Unterbeteiligte. Die Besitzverhältnisse sind breit gestreut. Alle Bewohner des ZEGG sind an der GmbH beteiligt, womit jedes Plenum der Gemeinschaft als Gesellschafterversammlung gelten kann. Die Gesellschafterversammlung hat das alleinige Recht über alles zu entscheiden, was mit dem Tagungsbetrieb und dem Gelände des ZEGG zusammenhängt.
3.17.	Die Gemeinschaft hat die Rechtsform der GmbH gewählt, da mit dieser Rechtsform nur die Forderung, einen Wirtschaftsbetrieb aufrecht zu erhalten, verbunden ist. Im Gegensatz dazu muss eine Genossenschaft gegenüber dem Prüfungsverband der Genossenschaft Rechenschaft abgeben und kann so von außen stärker kontrolliert werden.
3.18.	Die Investitionen der Gemeinschaft, z. B. der Kauf des Geländes, werden über Bankdarlehen und private Darlehen finanziert.
3.19.	Die Gemeinschaft wird die Darlehen, die sie für den Kauf des Geländes aufgenommen hat, unter den jetzigen ökonomischen Voraussetzungen nie zurückzahlen können. Stattdessen wird der Platz über einen ständigen Austausch der Darlehen erhalten.
3.20.	Für die laufenden Kosten verfügt die Gemeinschaft über mehrere Einnahmenquellen: Alle Gäste der Gemeinschaft zahlen für Verpflegung und Übernachtung. Die Großveranstaltungen der Gemeinschaft (Pfungstfestival und Sommercamp) sind Einnahmequellen der Gemeinschaft. Alle Bewohner der Gemeinschaft zahlen Miete an die GmbH. Über den „ZEGG Club“ werden Einnahmen erzielt.
3.21.	Die wichtigsten Instanzen für die Koordination der gesamten Gemeinschaft sind das Plenum und das Forum.
3.22.	Jede Woche finden in alternierender Reihenfolge entweder ein Plenum oder ein Forum statt.
3.23.	Im Plenum werden wichtige Themen der Gemeinschaft diskutiert und Entscheidungen gefällt. Das Forum ist ein Raum, in dem Konflikte und emotionale Probleme der Mitglieder in einer ritualisierten Form

	behandelt werden können. Hier werden die Hintergründe der eingebrachten Probleme transparent gemacht. Dadurch gibt es in der Gemeinschaft einen festen Raum für die emotionalen Seiten von Diskussionen und Konflikten, der die Konflikte im Alltag der Gemeinschaft abmildert und die inhaltliche Seite einer Diskussion entlastet.
3.24.	Die Entscheidungen der Gemeinschaft beruhen auf dem Konsensprinzip.
3.25.	Im Allgemeinen werden von kleinen Arbeitsgruppen Vorschläge erarbeitet, die dann der Gemeinschaft präsentiert werden. Wenn jemand mit einem Vorschlag nicht einverstanden ist, kann er ein Veto einlegen. In diesem Fall muss ein neuer Vorschlag erarbeitet werden. Dies kann entweder in einer kleinen Gruppe oder im Plenum geschehen. Legt niemand ein Veto ein, ist der Vorschlag angenommen.
3.26.	Die einzelnen Arbeitsbereiche können in einem gewissen Rahmen eigene Entscheidungen treffen.
3.27.	Jeder Arbeitsbereich trifft sich mindestens einmal pro Woche.
3.28.	Die verschiedenen Arbeitsbereiche stehen miteinander in Kontakt und kontrollieren sich gegenseitig. Probleme, die in diesem Prozess auffallen, werden erst informell besprochen und, falls es notwendig wird, im Rahmen eines thematischen Plenums oder eines Forums behandelt, um auf diesem Weg zu einer Lösung der Probleme zu gelangen.
3.29.	Am Anfang des Jahres werden für die einzelnen Arbeitsbereiche Jahrespläne erstellt, die die Aufgaben für das betreffende Jahr beschreiben und die anfallenden Kosten erfassen. Dies geschieht meistens in Zusammenarbeit mit verschiedenen Arbeitsgruppen. Alle Interessierten können an der Entwicklung dieser Jahrespläne mitarbeiten. Die Ergebnisse dieser Planungen wurden ausführlich veröffentlicht und gelten dann als verbindliche Pläne für die einzelnen Gruppen, wenn kein Gemeinschaftsmitglied ein Veto einlegt. Wird ein Veto eingelegt, müssen die Pläne überarbeitet werden.
3.30.	Man hat auch schon die Jahresplanung in einem Plenum erarbeitet. Diese Arbeitsweise hat sich aber aufgrund der zu langen Diskussionen nicht

	<p>bewährt. Deshalb hat man die Planung nun in kleinere Gruppen verlegt, die ihre Vorschläge der Gemeinschaft vorstellen und diese nur, wenn es der Diskussionsbedarf erfordert, im Plenum überarbeiten.</p>
3.31.	<p>Entscheidungen beruhen auf dem Konsensprinzip, wenn jemand ein Veto einlegt, wird der Vorschlag erst in der jeweiligen Arbeitsgruppe neu diskutiert. Lässt sich hier keine Lösung finden wird die Entscheidung ins Plenum gegeben, in dem die ganze Gemeinschaft eine Lösung erarbeiten muss.</p>
3.32.	<p>Im Entscheidungsprozess wird versucht, alles im Vorfeld der eigentlichen Entscheidung so wenig formal wie möglich zu gestalten. Für die Entscheidung selber muss aber immer der formal geregelte Weg eingehalten werden. Nur über dieses Vorgehen kann eine Entscheidung legitimiert und offiziell anerkannt werden.</p>
3.33.	<p>Es gibt Beziehungen zwischen Mitgliedern der Gemeinschaft, die für die inhaltliche Gestaltung der Gemeinschaft oder für die Entscheidungsprozesse in der Gemeinschaft sehr wichtig sind.</p>
3.34.	<p>Es gibt wenige Regeln, auf die die Gemeinschaft besteht. Die bedeutendste ist die Verpflichtung, zum Forum zu kommen, wenn man dazu eingeladen wird. Die Teilnahme an allen anderen Veranstaltungen ist freiwillig. Um richtig in das Leben der Gemeinschaft eingebunden zu sein, ist eine regelmäßige Teilnahme an den Veranstaltungen der Gemeinschaft aber notwendig.</p>
3.35.	<p>Alle weiteren Regeln werden eher als Empfehlungen gesehen, die den Alltag im ZEGG erleichtern sollen. Zu diesen Empfehlungen gehören die Mitarbeit bei den großen Tagungen, in der Küche, in der Geländepflege und die Erfüllung der finanziellen Pflichten.</p>
3.36.	<p>Allgemeiner Konsens ist auch die Mitarbeit aller Mitglieder an inhaltlichen und politischen Aspekten der Gemeinschaft. (z. B. Kauf von nachhaltig produzierten Waren).</p>
3.37.	<p>Die Gruppe der Gemeinschaftsmitglieder, die schon sehr lange in der Gemeinschaft lebt, hat, auf Grund ihrer Erfahrung, einen besonderen Einfluss auf die Entscheidungen der Gemeinschaft.</p>
3.38.	<p>Entscheidungen in der Gemeinschaft werden häufig auf informeller</p>

	Ebene vorbereitet. Es wird aber immer darauf geachtet, dass die Entscheidungen selbst nachvollziehbar bleiben.
3.39.	Die informelle Ebene ist für den Prozess der Entwicklung von Ideen und Vorschlägen sehr wichtig.
3.40.	Wichtige Informationswege innerhalb der Gemeinschaft sind die gemeinsamen Mahlzeiten, die Dorfkneipe, alle offiziellen Treffen in der Gemeinschaft, E-Mail Listen und das Infobrett.
3.41.	Informationen und Ideen entstehen und kursieren häufig erst in informellen Kreisen und werden dann über formale Strukturen allen Mitgliedern, besonders denen, die nicht dauernd im ZEGG sind, zugänglich gemacht. Damit sind die formellen Strukturen für eine Einbindung aller Mitglieder in die Gemeinschaft von großer Bedeutung. Außerdem sorgen sie dafür, dass die Entscheidungsprozesse in der Gemeinschaft nachvollziehbar bleiben.
3.42.	Es ist wichtig, dass immer wieder neue Mitglieder der Gemeinschaft beitreten und Verantwortung übernehmen. Auf diesem Weg bekommt die Gemeinschaft neue Impulse, und die bestehenden Strukturen unterliegen einer dauernden kritischen Überprüfung. Dieses Element des Wandels ist von der Gemeinschaft gewünscht.
3.43.	Die Organisationsstruktur ist mit der Zeit organisch gewachsen. Dies bezieht sich weniger auf die Aufteilung der einzelnen Arbeitsbereiche, als vielmehr auf die zunehmende Strukturierung und Professionalisierung der Arbeit in den Arbeitsbereichen.
3.44.	Die genaue Gestalt der Organisationsstruktur unterliegt einem ständigen Wandel. Die einzelnen Arbeitsbereiche sind zwar festgelegt, aber wie deren genaue Aufgaben und Arbeitsabläufe aussehen, ändert sich immer wieder.
<b>Dimension Mitglieder</b>	
3.45.	Über die Mitgliedszahlen und die Mitgliederstruktur wird keine Statistik geführt.
3.46.	Im Augenblick leben zwischen 60 und 65 Erwachsene (ohne Saisoniers) auf dem Gelände des ZEGG.
3.47.	Im Augenblick leben 15 Kinder in der Gemeinschaft.

3.48.	Die Größe der Gruppe ist seit der Besiedlung des jetzigen Geländes konstant geblieben.
3.49.	Das Verhältnis zwischen Männern und Frauen ist augenblicklich ausgeglichen.
3.50.	Das durchschnittliche Alter der Gemeinschaftsmitglieder liegt in etwa zwischen 40 und 45 Jahren.
3.51.	Überdurchschnittlich viele Mitglieder haben soziale Berufe (Psychologen, Soziologen, Lehrer, Krankenpfleger, Altenpfleger und Erzieher).
3.52.	Die Fluktuation der Mitglieder unterlag starken Schwankungen. Besonders nachdem sich die Gemeinschaft Tamera in Portugal gegründet hat, haben viele Mitglieder das ZEGG in diese Richtung verlassen.
3.53.	Die Personen, die das ZEGG in Richtung Tamera verlassen haben, gehören immer noch zur Familie des ZEGG und stehen in enger Verbindung zum ZEGG.
3.54.	Von den Mitgliedern, die das ZEGG in Belgig mit aufgebaut haben, leben zurzeit noch zwölf Personen in der Gemeinschaft.
3.55.	Im Zeitraum von zwei Jahren tauschen sich schätzungsweise 15 Mitglieder der Gemeinschaft aus.
3.56.	Der normale Prozess der Aufnahme in die Gemeinschaft beginnt mit mehreren Besuchen der Gemeinschaft (z. B. Pfingstfestival der Gemeinschaft, Sommercamp oder Jahresgruppe), bei denen man sich mit den Grundgedanken der Gemeinschaft vertraut macht. Der zweite Schritt ist die Teilnahme an einem Gemeinschaftskurs, an den sich meistens eine Mitarbeit in der Gemeinschaft über den Sommer anschließt. Wer dann länger in der Gemeinschaft leben will, kann weiter im ZEGG bleiben.
3.57.	Der Gemeinschaftskurs ist eine Voraussetzung zum Einstieg in das ZEGG.
3.58.	Die Zeit als Saisonier wird als Gästezeit gesehen, in der geprüft wird, ob man miteinander klar kommt. Die Gruppe der Saisoniers wird der Gemeinschaft zwar vorgestellt; es gibt aber keinen formalen Akt der Aufnahme. Die Bewohner haben aber das Recht, ein Veto einzulegen, falls sie sich nicht vorstellen können, mit einem der Neuen in der

Gemeinschaft zu leben.
3.59. Wenn jemand Bewohner im ZEGG werden will, gibt es ein festes Ritual, in dem sich die anwesenden Mitglieder der Gemeinschaft zusammensetzen und mit dem Neuling besprechen, ob er in die Gemeinschaft passt oder nicht. Solche Feedbacks erhält man aber auch schon während der Saisonierzeit.
3.60. Für den Austritt aus der Gemeinschaft gibt es kein festes Ritual. Wenn jemand die Gemeinschaft verlässt, wird aber immer versucht, irgendeine Verabschiedung zu organisieren.
3.61. Weder für die Aufnahme in die Gemeinschaft noch für den Austritt aus der Gemeinschaft gibt es feste Zeremonien. Stattdessen organisieren die Personen selbst oder andere Mitglieder aus der Gemeinschaft eigene Feste oder Ähnliches.
3.62. Offiziell unterscheidet die Gemeinschaft zwischen Bewohnern, Avantis/Dauergästen und Gästen.
3.63. Entscheidungen für den Platz können nur Bewohner treffen. Einsteiger können aber bei allen Entscheidungen mit diskutieren.
3.64. Da sich das ZEGG als Ausbildungsplatz sieht, ist man auch für Menschen offen, die nur zur Ausbildung für ein paar Jahre ins ZEGG ziehen wollen.
3.65. Viele Menschen bleiben nur für ein paar Jahre im ZEGG, um sich dann neue Strukturen zu suchen. Die meisten bleiben aber dem ZEGG verbunden und leben in verwandten Projekten oder in regionaler Nähe zum ZEGG.
3.66. Es gibt Menschen, die sich fast sofort in die Gemeinschaft eingelebt haben. Für andere ist die Eingliederung in die Gemeinschaft ein längerer Prozess.
3.67. Bis eine Person alle Höhen und Tiefen des Gemeinschaftslebens durchgemacht hat und ein erfahrenes Mitglied der Gemeinschaft ist, vergehen mindestens fünf Jahre.
<b>Dimension Umwelt</b>
3.68. Die Mitglieder, die in bestimmten Themenbereichen arbeiten, verfügen durch diese Arbeit über viele Beziehungen nach außen.

3.69.	Die Mitglieder des Finanzgremiums tauschen sich mit Ökonomen aus anderen Gemeinschaften regelmäßig aus.
3.70.	Kontakte nach außen gibt es über die Veranstaltungen der Gemeinschaft, E-Mail Listen und viele persönliche Kontakte.
3.71.	Informationen über das ZEGG werden auf unterschiedlichen Wegen publiziert. Die Gemeinschaft gibt jedes Jahr einen Reader heraus, die Internetseite der Gemeinschaft ist ein wichtiger Anlaufpunkt, Artikel über die Gemeinschaft erscheinen in der regionalen Zeitung, der Zeitschrift „weiblichen Stimme“, die von einem Mitglied der Gemeinschaft herausgegeben wird, und anderen Publikationen.
3.72.	In der Umgebung des ZEGG wohnen etwa 100 Personen, die über kürzere oder längere Zeit im ZEGG gelebt haben und immer noch Kontakt zur Gemeinschaft haben.
3.73.	Das ZEGG bezieht seine Lebensmittel teilweise aus der Region.
3.74.	Das ZEGG verkauft sein Wasser an die Nachbarschaft.
3.75.	Einige Bewohner sind in verschiedenen Bereichen in Belzig engagiert. (Eine Bewohnerin arbeitet im örtlichen Infocafé, andere Bewohner sind im Projekt Bürgerwald (Aufkauf von Waldgrundstücken zur ökologischen Forstwirtschaft) engagiert.)
3.76.	Es bestehen freundschaftliche Beziehungen nach Belzig und in die Region.
3.77.	Künstler aus dem ZEGG treten in Belzig und Umgebung auf.
3.78.	Das ZEGG lädt Menschen aus Belzig und der Umgebung regelmäßig zu Veranstaltungen ein.
3.79.	Über die Kinder der Gemeinschaft gibt es Beziehungen in die Umgebung.
3.80.	Die Unternehmungen, die im ZEGG angesiedelt sind, haben Kontakte in die Region (z. B. zu Behörden).
3.81.	Unter den Besuchern der Seminare und der Großveranstaltungen des ZEGG gibt es viele regelmäßige Kunden, aber auch immer wieder neue Gesichter.
3.82.	Das ZEGG erhält für seine ökologischen Baumaßnahmen staatliche Unterstützung und hat auch für die Durchführung der ICSA-Konferenz

	eine staatliche Unterstützung erhalten.
3.83.	Es gibt einen regelmäßigen Kontakt zu den Behörden in Belgig (Finanzamt, Jugendamt), der auf einer sachlichen und fairen Ebene stattfindet. Teilweise kann man den Kontakt auch als wohlwollend beschreiben.
3.84.	Auf privater Ebene zeigen viele Behördenmitarbeiter ein Interesse am Gemeinschaftsprojekt.
3.85.	Das Leben in der Gemeinschaft nimmt sehr viel Zeit in Anspruch, so dass für Beziehungen außerhalb der Gemeinschaft meistens nur sehr wenig Zeit übrig bleibt.
<b>Dimension Entwicklung</b>	
3.86.	Einige Mitglieder leben schon seit 20 Jahren in aufeinander folgenden Gemeinschaftsprojekten.
3.87.	Es gibt regelmäßige Treffen mit der Schwestergemeinschaft Tamera, in der viele ehemalige Mitglieder des ZEGG leben, die mit dem ZEGG sowohl freundschaftlich als auch inhaltlich eng verbunden ist.
3.88.	Im Moment sind die Personen, die an zentralen Positionen (z. B. die Geschäftsführung) sitzen, für die Entwicklung der Gemeinschaft wichtig. Lange Zeit waren Dieter Duhm und Sabine Lichtenfels für das Projekt sehr prägend.
3.89.	Vorläuferprojekte des ZEGG: soziales Netzwerk MAIGA (ab 1987), soziales Experiment in Schwandt, auch unter dem Namen Bauhütte bekannt (1984-1986) (30 Teilnehmer)
3.90.	Der Kern der Mitglieder dieser Projekte ist auch der Kern des heutigen ZEGG und der Schwestergemeinschaft Tamera.
3.91.	Gründung der ZEGG GmbH, Kauf des Geländes, geplanter Start mit 30 Personen, letztendlich startet das Projekt mit 80 Personen.
3.92.	Wichtige Entwicklungsschübe: Anfangszeit in Belgig als Aufbruch, 1993-1995 Krise durch unklare Entwicklungsziele, ab 1995 Konsolidierungsphase, ZEGG wird auf sichere Beine gestellt.
3.93.	Augenblicklich ist man dabei, das Projekt auf längerfristige Füße zu stellen.
3.94.	Ein langfristiges Ziel ist die Sicherung des Tagungs- und



Forschungszentrums ZEGG und eine Regionalvernetzung durch das ZEGG, mit deren Hilfe nachhaltige Lebensräume in der Region aufgebaut werden können.

3.95. Ein weiteres Ziel ist die Entwicklung von "Stammesstrukturen", die Menschen in einer intensiven Form miteinander verbinden, auch wenn sie nicht zusammen leben.

<b>Paraphrasierung Interview Nr. 4</b>
<b>Allgemeine Daten</b>
Datum des Interviews: 04.05. und 05.05.2003
Gemeinschaft in der das Interview geführt wurde: ZEGG
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
<b>Dimension Ziele</b>
4.1. Das wichtigste Ziel der Gemeinschaft ist der Versuch, einen Lebensstil zu entwickeln, der sich durch eine strukturelle Gewaltlosigkeit auszeichnet.
4.2. Strukturelle Gewaltlosigkeit beinhaltet ein Lebensmodell, in dem das Leben grundsätzlich nicht mehr gebrochen wird. Wie können sich Kinder frei entwickeln? Wie können Menschen friedlich miteinander umgehen? Wie schaffen wir in der Liebe Frieden? Das sind Fragen mit denen sich das ZEGG beschäftigt.
4.3. Es sollen soziale Strukturen aufgebaut werden, die Gewalt per se ausschließen, da stattdessen Kommunikation und Vertrauen aufgebaut wird.
4.4. Wie muss ein Leben aussehen, in dem wir uns nicht ausbeuterisch oder imperialistisch verhalten?
4.5. Wie können in einem Praxisbeispiel Strukturen entstehen, die das Lebendige bejahen?
4.6. Wie können in einem Praxisbeispiel Strukturen entstehen, in denen Konflikte offen kommuniziert werden und so im besten Fall auch gelöst werden können?
4.7. Die strukturelle Gewaltlosigkeit bezieht sich auch auf den Umgang mit Tieren und der Natur. (vegetarisches oder veganes Essen, nachhaltiger

Gartenbau)
4.8. Gemeinschaft wird als ein Basisversuch gesehen, in dem viele gesellschaftliche Probleme erst gar nicht entstehen.
4.9. Ein zentrales Thema, mit dem sich das ZEGG beschäftigt, ist die Befreiung der Liebe und der Sexualität von der Angst.
4.10. Die Gemeinschaft will ihre Lebensmittel aus der Region beziehen.
4.11. Alle Ziele befinden sich in einem ständigen Prozess des Wandels und werden immer wieder an aktuelle gesellschaftliche Situationen und den Prozess, in dem sich die Gemeinschaft gerade befindet, angepasst. Die Grundlage der Ziele bleibt aber die die strukturelle Gewaltlosigkeit.
4.12. Die einzelnen operativen Ziele bilden sich aus dem Alltag der Gemeinschaft. Dabei setzen vor allem die ökologischen Ziele und die ökonomischen Ziele wichtige Rahmenbedingungen.
4.13. Es gibt keine festgeschriebene Zielhierarchie, aber menschliche Themen, Beziehungen und die Frage der Kindererziehung nehmen eine zentrale Stellung ein.
4.14. Es gibt Unterschiede zwischen den Zielvorstellungen der Gemeinschaft und den Zielvorstellungen der einzelnen Mitglieder. Einige Mitglieder verfolgen die Visionen der Gemeinschaft sehr intensiv, während andere Mitglieder sich nicht besonders intensiv mit diesen Visionen beschäftigen.
4.15. Die Lebensweise soll nicht ideologisch verordnet werden, sondern durch einen inneren Prozess entstehen.
4.16. Dieter Duhm hat als erster eine Vision, keine festgelegten Ziele, für das ZEGG entworfen, die durch die Gemeinschaft immer wieder neu formuliert wird.
4.17. Ob die Ziele des ZEGG in dieser „Inkarnation“ verwirklicht werden können, ist nicht so wichtig, da allein der Versuch, sich zu ändern, bedeutend ist.
<b>Dimension Kultur</b>
4.18. Jeden Sonntag gibt es ein Treffen, die Sonntagsmatinee. Hier werden von den Mitgliedern Ideen und Themen vorgestellt, die für die Gemeinschaft wichtig sind. In der Matinee informiert sich die Gemeinschaft inhaltlich.
4.19. Die Gemeinschaft feiert vier Mal im Jahr Jahreszeitenfeste, nach

<p>schamanischen Traditionen, in denen sie ihre Ziele und Wünsche für die nächsten vier Monate in Form von Gebeten formuliert.</p>
<p>4.20. Die Gemeinschaft feiert ein Walpurgisfest.</p>
<p>4.21. Die Gemeinschaft feiert Tanzfeste.</p>
<p>4.22. Die Gemeinschaft feiert erotische Feste, "in denen der Eros auch passieren kann".</p>
<p>4.23. Es gibt immer wieder Zeiten, in denen sich die gesamte Gemeinschaft zu einer Morgenmeditation versammelt.</p>
<p>4.24. Es gibt Arbeitsbereiche, die sich vor dem Beginn der Arbeit mit einem Gebet oder einem Lied einstimmen.</p>
<p>4.25. Es gibt im ZEGG eine kulturelle Vielfalt, die sich auch in unterschiedlichen Subkulturen ausdrückt. Es gibt die Gruppe der Schamanen, die sich intensiv mit Naturreligionen beschäftigen und darüber eine eigene Kultur entwickelt haben. Es gibt die Gruppe der Anarchisten. Es gibt die Gruppe der Traditionalisten, die sehr stark die Gedanken von Dieter Duhm und Sabine Lichtenfels vertreten.</p>
<p><b>Dimension Organisationsstruktur</b></p>
<p>4.26. Es gibt im ZEGG eigentlich nur eine dezidierte Regel, und die heißt: Keine körperliche Gewalt!</p>
<p>4.27. Jeder, der auf dem Gelände des ZEGG lebt, muss einen monatlichen Beitrag bezahlen.</p>
<p>4.28. Von allen Regelungen gibt es Ausnahmen.</p>
<p>4.29. Es gibt bestimmte Dienste in der Gemeinschaft, an denen alle Bewohner teilnehmen sollen.</p>
<p>4.30. Die meisten "Regeln" der Gemeinschaft sind akzeptierte Formen und nicht festgeschriebene Grundsätze.</p>
<p>4.31. Die Haupteinnahmequelle der Gemeinschaft sind die Großveranstaltungen, die fünfmal im Jahr organisiert werden.</p>
<p>4.32. Weitere Einnahmen werden durch den eigenen Seminarbetrieb der Gemeinschaft und die Vermietung von Seminarräumen an externe Veranstalter erzielt.</p>
<p>4.33. Der ZEGG Club ist ein großer Förderkreis der Gemeinschaft. Jedes Mitglied des Clubs zahlt monatlich 25 €.</p>

4.34.	Ein großes Problem sind die andauernden ökonomischen Probleme, die die Gemeinschaft seit ihrer Gründung begleiten. Die Gemeinschaft ist dringend auf die ökonomische Unterstützung durch Freunde angewiesen.
4.35.	Alle Entscheidungen der Gemeinschaft werden durch den 13er Rat vorbereitet. Der Rat besteht aus Vertretern aller Arbeitsbereiche der Gemeinschaft und trifft sich einmal pro Woche. Der 13er Rat ist immer offen für Zuhörer. Im 13er Rat werden alle Fragen besprochen, die über den Verantwortungsbereich der einzelnen Arbeitsbereiche hinausgehen (Fragen, die die gesamte Gemeinschaft betreffen, Fragen, die nicht eindeutig zugeordnet werden können).
4.36.	Der 13er Rat besteht seit drei Jahren.
4.37.	Die Vorschläge des 13er Rats werden an die Gemeinschaft weitergeleitet. Wenn es nach 14 Tagen keinen Einspruch aus der Gemeinschaft gegeben hat, ist der Vorschlag angenommen.
4.38.	Wenn es zu keiner Einigung kommt, wird ein Thema ins Forum gegeben oder solange von einer Arbeitsgruppe bearbeitet, bis eine Lösung gefunden wird, die von allen Mitgliedern akzeptiert wird.
4.39.	Alle Entscheidungen der Gemeinschaft werden von der Gruppe der Bewohner gefällt.
4.40.	Alle Entscheidungen müssen von allen Bewohnern mitgetragen werden.
4.41.	Die Gemeinschaft entscheidet nach dem Konsensprinzip.
4.42.	Im Plenum werden Entscheidungen getroffen und Informationen verbreitet. Alle Plenen werden thematisch vorbereitet und protokolliert.
4.43.	Die Gemeinschaft teilt sich in unterschiedliche Arbeitsbereiche auf, die über ein festgelegtes Budget verfügen und innerhalb dieses Rahmens eigene Entscheidungen treffen können. Die Arbeitsbereiche verfügen über eine große Autonomie, damit die Entscheidungswege schnell und kurz sind.
4.44.	Arbeitsbereiche der Gemeinschaft: Küche, Bau, Kinder, Gäste, politische Netzwerkarbeit.
4.45.	Jeder Arbeitsbereich hat eine hohe Selbstverantwortung.
4.46.	Jedes Jahr wird eine Kalkulation erstellt, in der alle geplanten Ausgaben und Einnahmen festgehalten werden.
4.47.	Einmal im Jahr gibt es ein Visionstreffen, in dem die verschiedenen

	Arbeitsbereiche über die Arbeit des letzten Jahres berichten, geplante Veränderungen ansprechen und darstellen, was sie für ihre Arbeit im nächsten Jahr benötigen.
4.48.	Im ZEGG verteilt sich die Verantwortung für die Gemeinschaft auf ein großes Team und nicht auf einzelne Personen.
4.49.	Die Gemeinschaft hat eine ausgeprägte Kommunikationsstruktur, in der von allen Mitgliedern Feedback ausdrücklich erwünscht ist.
4.50.	In der Gemeinschaft soll soziale Transparenz herrschen, durch die alle Mitglieder wissen, was in der Gemeinschaft passiert. Zu diesem Zweck gibt es ein spezielles Treffen für alle aktuellen Themen, die die Mitglieder bewegen, das Forum. Das Forum findet mindestens einmal pro Woche statt.
4.51.	In der Kommunikationsform des Forums trifft sich die Gemeinschaft für 1,5 Stunden. Es gibt eine Gesprächsleitung. Alle Teilnehmer sitzen im Kreis. Wer ein Anliegen hat, begibt sich in den Kreis und kann dort über jedes menschliche Thema sprechen. Nach dem Vortrag geben die Zuhörer ein Feedback.
4.52.	Es gibt auch kleinere Gruppen in der Gemeinschaft, die ebenfalls Foren veranstalten.
4.53.	Es gibt intensivere Zeiten in der Gemeinschaft, in denen täglich ein Forum stattfindet.
4.54.	Alle Treffen der Gemeinschaft sind freiwillig.
4.55.	Es gibt Konflikte in der Gemeinschaft, die sich über die Kommunikationsstrukturen der Gemeinschaft sehr schnell lösen lassen. Es gibt aber auch Konflikte, die die Gemeinschaft über einen langen Zeitraum beschäftigen.
4.56.	Informationen werden über Informationsbretter publiziert.
4.57.	Informationen werden per E-Mail veröffentlicht (z. B. Protokolle der Arbeitsbereiche).
4.58.	Besonders die Vorbereitung von Entscheidungen findet auf einer informellen Ebene statt. Ansonsten wären die Entscheidungsprozess der Gemeinschaft zu schwerfällig.
4.59.	Die Gemeinschaft möchte sich in kleinen Schritten entwickeln, um so einen

Entwicklungsprozess zu initiieren, hinter dem die ganze Gemeinschaft steht.
<b>Dimension Mitglieder</b>
4.60. Der Einstieg in die Gemeinschaft erfolgt über einen Gemeinschaftskurs und eine anschließende Mitarbeit über den Sommer. Im Anschluss daran kann man in einem Antrag an die Gemeinschaft um die Aufnahme in die Gemeinschaft bitten.
4.61. Im Gemeinschaftskurs werden Menschen, die ins ZEGG einsteigen wollen, eingeladen, für vier bis fünf Wochen im ZEGG zu leben.
4.62. Es dauert mindestens ein Jahr, bis man vom Gaststatus zum Bewohnerstatus wechselt.
4.63. Um Bewohner zu werden, muss ein Antrag an die Gemeinschaft gestellt werden.
4.64. Gut ein Drittel der Menschen im ZEGG sind selbstständige Unternehmer.
4.65. Einzelne Mitglieder des ZEGG betreiben eigene Unternehmungen (Buchladen, Töpferei, Ökoteck (Planung und Bau ökologischer Abwasseranlagen), Verlagsvertreter, Musikverlag, Filmemacher, PR-Agentur, Cateringfirma, Naturheiler).
4.66. Viele Mitglieder der Gemeinschaft kommen aus dem linken politischen Spektrum (Ökobewegung, Friedensbewegung).
4.67. Viele Mitglieder arbeiten in kreativen Bereichen (Musiker, Maler, Tänzer).
4.68. Viele Mitglieder haben soziale Berufe (z. B. Lehrer).
4.69. Der Großteil der Mitglieder stammt aus der bürgerlichen Mittelschicht. Jeweils ein kleiner Anteil der Mitglieder stammt aus Arbeiterverhältnissen oder aus sehr wohlhabenden Familien.
4.70. Es gibt immer wieder Mitglieder, die explizit nur für einen gewissen Zeitraum in der Gemeinschaft leben wollen.
4.71. Die Gemeinschaft unterscheidet bei ihren Mitgliedern zwischen den folgenden Gruppen, die das Engagement und die Stellung in der Gemeinschaft verdeutlichen: Nomaden (Bewohner, die häufig außerhalb der Gemeinschaft unterwegs sind und in der Gemeinschaft nur ihr Basislager haben.), Avantis (Neueinsteiger in der Gemeinschaft.), Tänzer (feste Bewohner der Gemeinschaft, die schon lange in der Gemeinschaft leben, sich aber nicht intensiv an den inhaltlichen und sozialen Prozessen

<p>der Gemeinschaft beteiligen.), Träumer (Bewohner, die von sich aus die Verantwortung für die Gemeinschaft übernehmen. Mit etwa 24 Personen die größte Gruppe.) Diese Unterteilung hat keinen Einfluss auf die Organisationsstruktur der Gemeinschaft.</p>
<p>4.72. Es gibt Menschen, die seit Jahren als Dauergast in der Gemeinschaft leben.</p>
<p>4.73. Als Gast der Gemeinschaft zahlt man ausgemachte Tagessätze, die sich auch danach richten, ob sie in der Gemeinschaft arbeiten und an welchen Aktivitäten der Gemeinschaft sie teilnehmen.</p>
<p>4.74. Jeder Bewohner zahlt einen festen Solidarbeitrag/Miete (320 € pro Monat), einen Essensbeitrag (125 € pro Monat) und einen freiwilligen Beitrag zur Unterstützung der Kinder der Gemeinschaft (zwischen 5 € und 50 € pro Monat).</p>
<p>4.75. Alle Mitglieder der Gemeinschaft sind auch Mitglied im ZEGG Club.</p>
<p>4.76. Das Leben in der Gemeinschaft kostet monatlich etwa 450 €.</p>
<p>4.77. Nur ein Teil der Mitglieder kann durch die ZEGG GmbH angestellt werden und so Geld in der Gemeinschaft verdienen.</p>
<p>4.78. Der Prozess der vollständigen Integration in die Gemeinschaft dauert bestimmt drei bis vier Jahre.</p>
<p><b>Dimension Umwelt</b></p>
<p>4.79. Wir schließen uns als Gemeinschaft nicht von der Gesellschaft ab.</p>
<p>4.80. Informationen über die Gemeinschaft werden durch das Jahresprogramm, die Internetseite und den dreimal jährlich erscheinenden Rundbrief der Gemeinschaft publiziert.</p>
<p>4.81. Ein wichtiges Informationsmedium ist das Jahrestagungsprogramm (Auflage 25.000 Exemplare), das die Selbstdarstellung und die Veranstaltungen des ZEGG enthält. Das Programm wird an alle Gäste verschickt und liegt an vielen Verteilerstellen aus.</p>
<p>4.82. Die Visionen des ZEGG werden von der Umwelt nicht besonders wohlwollend aufgenommen. Gerade durch das Thema der freien Liebe entstehen sehr viele gesellschaftliche Reibungen.</p>
<p>4.83. Über die Kinder der Gemeinschaft hat sich schnell ein guter Kontakt nach Belgig gebildet.</p>
<p>4.84. Es gibt gute Kontakte zum Frauenzentrum in Belgig.</p>



4.85. Menschen aus dem ZEGG haben zusammen mit Bewohnern aus Belzig einen Verein gegen Fremdenfeindlichkeit gegründet. Der Verein betreibt das Infocafé in Belzig.
4.86. Das ZEGG beteiligt sich an öffentlichen politischen Veranstaltungen in Belzig.
4.87. Das ZEGG veranstaltet einmal in Jahr einen Tag der offenen Tür.
4.88. Das ZEGG lädt immer wieder öffentliche Personen aus Belzig ein.
4.89. Der Landrat des Kreises hat eine sehr gute Beziehung zum ZEGG und hat das Projekt beim Kauf des Geländes unterstützt.
4.90. Es gibt gute Kontakte zur PDS in Belzig.
4.91. Das ZEGG als Gemeinschaft ist Mitglied im Netzwerk ATTAC.
4.92. Das ZEGG ist immer wieder auf großen Friedensveranstaltungen und Antiglobalisierungsdemonstrationen. (z. B. Friedensmärsche, Weltsozialforum und Antiglobalisierungsaktionen in Genua, Florenz und Prag).
4.93. Die Gemeinschaft beteiligt sich aktiv am Widerstand gegen die Castortransporte.
4.94. Das Europabüro des GEN befindet sich im ZEGG.
4.95. Mitglieder des ZEGG engagieren sich intensiv in der Friedensarbeit auf dem Balkan.
4.96. Das ZEGG ist Mitglied im "2come together"-Netzwerk.
4.97. Das ZEGG ist mit vielen größeren Gemeinschaften in Deutschland und Europa sehr direkt verbunden (ÖSL, Stamm der Likatier, Niederkaufungen, Lebensgarten Steyerberg, Findhorn Community, Tamera).
4.98. Der Lebensmittelpunkt der Gemeinschaftsmitglieder liegt im ZEGG, aber dennoch werden viele Freundschaften nach außen gepflegt.
<b>Dimension Entwicklung</b>
4.99. Der erste Vorläufer des Gemeinschaftsprojekts wurde 1978 durch Dieter Duhm gegründet.
4.100. Dieter Duhm und Sabine Lichtenfels sind die Visionäre des Gesamtprojekts.
4.101. In den ersten Jahren des ZEGG mussten sich neue Organisationsstrukturen für das Projekt entwickeln.

4.102. Nach vier bis fünf Jahren befand sich das ZEGG in einer ökonomischen Krise, in der die Gemeinschaft entscheiden musste, ob sie das Projekt weiterführen möchte.
4.103. Das ZEGG wurde wegen seiner Ziele im Bereich Liebe und Sexualität von der Öffentlichkeit scharf kritisiert und als Sekte bezeichnet. Noch heute wird die Gemeinschaft durch die evangelische Kirche als "gefährliche Psychogruppe" eingestuft.
4.104. 1992 ist dem ZEGG vorgeworfen worden, Kinder sexuell zu missbrauchen. Dieser Vorwurf hat den Ruf des ZEGG bis heute nachhaltig beschädigt.
4.105. 1993 und 1994 wurde das ZEGG durch die linke autonome Szene scharf kritisiert.
4.106. Bis heute hat die Gemeinschaft unter den verschiedenen Vorwürfen der frühen 90er Jahre zu leiden.
4.107. Ein langfristiges Entwicklungsziel ist die dauerhafte Sicherung des ZEGG, um so weiterhin aktiv an der Verbreitung der Gemeinschaftsidee arbeiten zu können.
4.108. Im Augenblick plant man eine neue Struktur, in der die Mitglieder die sich intensiver für die Belange der Gemeinschaft einsetzen und mehr Zeit für die Gemeinschaft opfern, geringere finanzielle Abgaben an die Gemeinschaft leisten müssen und ein stärkeres Stimmrecht bekommen.

## **Anhang 3: Diagramme**

### Mitgliederzahlen deutscher Gemeinschaften

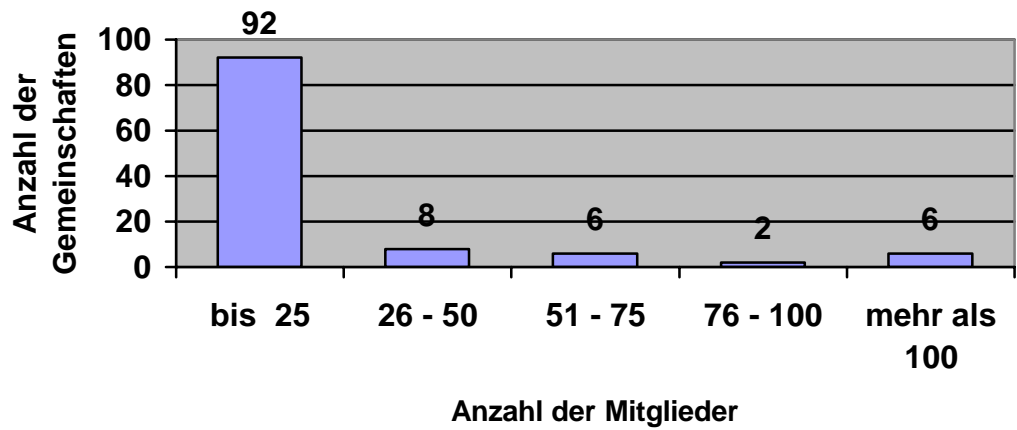


Abb. 5 Mitgliederzahlen deutscher Gemeinschaften (Quelle: Hagmaier, Stengel, Würfel (Hrsg.) 2001)

### Altersstruktur ÖSL

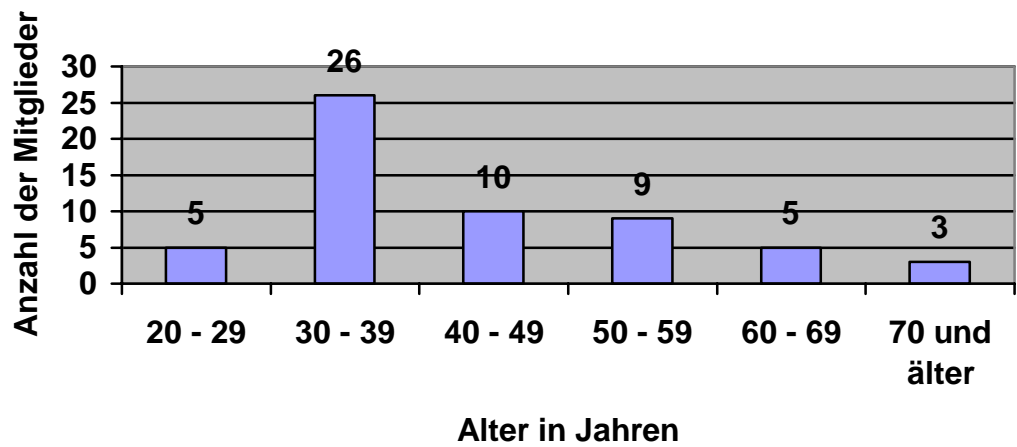


Abb. 6 Altersstruktur ÖSL (Quelle: Geschäftsführung ÖSL 2003)

### Beitrittsdaten der Mitglieder des ÖSL

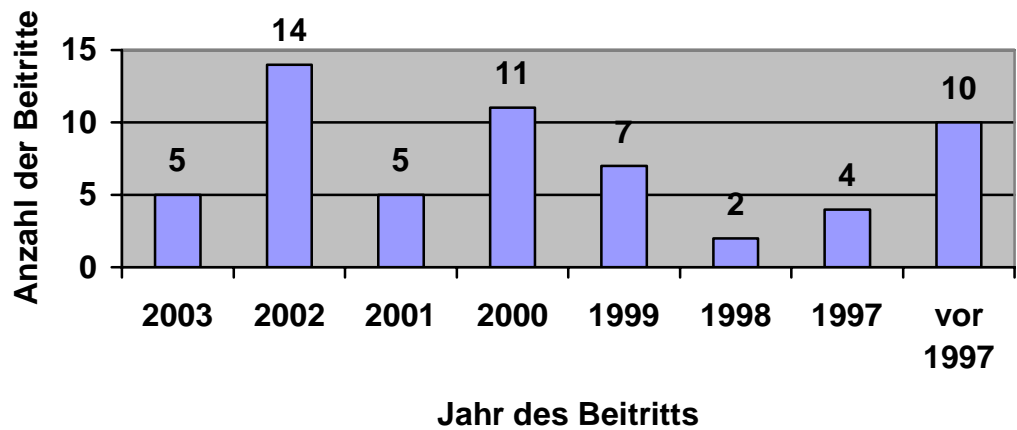


Abb. 7 Beitrittsdaten der Mitglieder des ÖSL (Quelle: Geschäftsführung ÖSL 2003)

### Einkommensquellen der Mitglieder des ÖSL

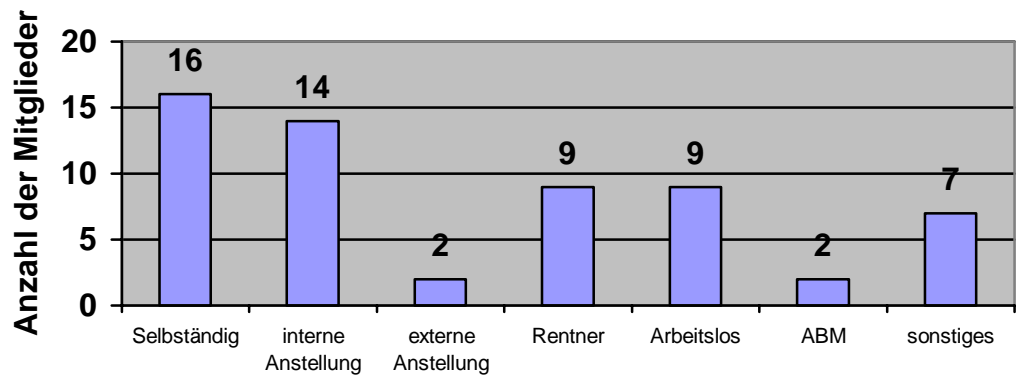


Abb. 8 Einkommensquellen der Mitglieder des ÖSL (Quelle: Geschäftsführung ÖSL 2003)

## Anhang 4: Zuzugs – Info ÖSL

### Zuzugs-Info

Liebe Interessierte am Ökodorf Sieben Linden,  
wir freuen uns, dass Ihr überlegt, Euch uns anzunähern und hier als Dauergast zu bleiben oder eine Probezeit zu machen. Um Euer Ankommen hier zumindest organisatorisch etwas zu erleichtern, gibt es dieses Zuzugs-Info, in dem wir versucht haben, alle wesentlichen Informationen zum Prozess des Ankommens zusammenzufassen.

#### Vom Gast zum Bewohner / zur Bewohnerin .... die Schritte und was damit verbunden ist

Es gibt verschieden Möglichkeiten, hier zu sein.

Als **KurzbesucherIn** kannst Du bis zu 4 Wochen hier sein, wenn Du uns bereits kennst und sich eine BewohnerIn von Sieben Linden als DeinE AnsprechpartnerIn zur Verfügung stellt, Dir die Strukturen und Pflichten hier erklärt, und sich bei Problemen um Dich kümmert. Du zahlst dann den normalen Tagessatz (normalerweise 20 Euro/Tag) und kannst im Regiohaus schlafen, wenn die Betten nicht durch Seminargäste belegt sind. Wenn Du Dir ein festes Zimmer im Nordriegel leisten willst, wende Dich an die Bildungsreferentinnen. Wenn Du mit dem Auto kommst, zahlst Du pro Nacht eine Parkgebühr von 2,50 Euro.

Als **Dauergast** kannst Du eine längere Zeit hiersein, wenn wir Dich schon ein wenig kennen. Dazu brauchst Du die Zustimmung des Plenums und zwei PatInnen, die sich wünschen, daß Du nach Sieben Linden kommst und die Dich in alle Fragen des Lebens in Sieben Linden einführen.

Ein Antrag auf Anerkennung als **ProbezeitlerIn** solltest Du stellen, wenn Du vorhast, hier dauerhaft zu bleiben. Als ProbezeitlerIn brauchst Du ebenfalls zwei PatInnen, die sich wünschen, daß Du nach Sieben Linden ziehst. Im Vorfeld des Antrags sollte ein Kennenlernabend stattfinden, bei dem Du erzählst, was Dich in Deinem Leben so beschäftigt hat, warum Du hierher willst, welche Gedanken und Wünsche Du damit verbindest, und was Du hier so vorhast.

Der eigentliche Probezeitantrag wird an einem Mittwochabend vor dem Forum gestellt und entschieden. Dort solltest Du Dich auch nochmal kurz vorstellen, und auf ein paar Fragen vorbereitet sein. Dann findet eine Aufstellung statt, bei der sich alle Anwesenden zu Dir positionieren, so nah oder fern wie Dir gerne sein wollen. Diese Aufstellung ist auch gleichzeitig die Abstimmung, denn wer nicht möchte, daß Du eine Probezeit beginnst, sitzen bleibt. Der Probezeitantrag ist angenommen, wenn 2/3 der anwesenden BewohnerInnen ihm zugestimmt haben.

Spätestens dann bekommst Du einen Nutzungsvertrag für die Nutzung der Gemeinschaftsräume und Du zahlst fest monatlich mindestens 70 Euro für Gemeinschaftsraumnutzung und Nebenkosten (wenn Du nach ½ Jahr den Sockelbetrag nicht eingezahlt hast, 95 Euro) plus den Tagessatz für's Essen und Kochen. (Z.Zt. 6,50 Euro/Tag)

Die Probezeit dauert mindestens 6 Monate. Als ProbezeitlerIn kannst Du am Forum und allen internen Veranstaltungen teilnehmen und mitreden.

Wenn Du Deine Probezeit im Poppauer Hof verbringst, zahlst Du die Miete für den Poppauer Hof plus den Tagessatz.

Nach mindestens ½ Jahr Probezeit kannst Du in einer Genossenschaftsversammlung die **Aufnahme in die Genossenschaft und damit den BewohnerInnenstatus** beantragen. Vor der Aufnahme findet ein Aufnahmeforum statt, in dem Du der Gemeinschaft nochmal sagst, wie es Dir hier geht und Du nochmal Feedback über Dein Sein in der Gemeinschaft bekommst. Auf der Versammlung selber müssen dann 2/3 aller festen BewohnerInnen Sieben Lindens mit Ja! Für Deine Aufnahme stimmen – nicht nur 2/3 der Anwesenden. Die Stimmen können auch schriftlich abgegeben werden.

Als BewohnerIn Sieben Lindens hast Du dann volles Mitentscheidungsrecht bei allen Fragen, die Sieben Linden betreffen. Du zahlst die 10.250 Euro Sockelbetrag ein und zusätzlich 1.000 Euro Eintrittsgeld, die bei Austritt nicht zurückgezahlt werden.

Den BewohnerInnenstatus können auch Menschen erwerben, die keinen Schlafplatz in Sieben Linden haben, sondern in der Umgebung wohnen (z.B. Poppauer Hof), aber einen Großteil ihrer wachen Zeit hier verbringen und verbindlich dabei sind, ihren eigenen Wohnraum zu bauen oder zu planen. Sie müssen dann aber auch sämtliche Pflichten der BewohnerInnen übernehmen. (Bezahlung des Eintrittsgeldes von 1000 Euro und des Sockelbetrages von 10.250 Euro, der monatlichen Nutzungsgebühr, Gemeinschaftsdienste, etc.)

## Wohnmöglichkeiten

Das **Leben im Bauwagen** ist stets Leben in einer Grauzone der Legalität. Die Toleranz der Behörden wollen wir nicht zu sehr strapazieren und daher haben wir einen Bauwagenstop verhängt. Wir wollen hier keine zu große Wagensiedlung werden. Es gibt eine Bauwageninteressiertenliste, auf die sich alle Menschen eintragen lassen können, die hier im Bauwagen leben wollen. Wenn Wagenplätze frei werden, werden die Plätze an Menschen von der Liste vergeben. Bei der Vergabe spielen sowohl soziale Kriterien (Alter, Familien- oder Nachbarschaftszusammenführung, Kinder, etc.) als auch die Frage, wie lange die Menschen schon auf der Liste stehen, eine Rolle.

Viele der Menschen, die hier leben, haben hier monate- bis jahrelang ohne festen Privatraum gelebt, im Sommer im Zelt, im Winter in diversen „Unterschlüpfen“ oder auch im Tipi. Manche tun es noch heute. Wir können auf dem Gelände zur Zeit nichts anderes anbieten. Jetzt beginnen die ersten, Pläne für kleine Hütten zu entwickeln, die für einige Menschen Wohnraum bieten könnten. Dort könnten eventuell noch mehr Menschen sich selber provisorischen Wohnraum (sozusagen einen Bauwagen ohne Räder) bauen, wir sind gerade am Überlegen, welche Auswirkungen das langfristig auf die Siedlungsentwicklung haben wird. Denn die kleinen Bauten sind ökologisch nicht unser Ziel und entsprechen nicht unserem Ziel einer „dichten Bebauung“. Trotzdem werden wir wahrscheinlich in einem bestimmten Rahmen diese kleinen Bauten als Wohnraum für Ankommende zulassen.

In Poppau haben wir ein großes Haus angemietet, den „Poppauer Hof“. Dort leben einige ProbezeitlerInnen und es ist auch noch Wohnraum frei. Wenn Ihr daran Interesse habt, müßt Ihr Euch im Poppauer Hof vorstellen. Der Antrag auf ein Zimmer im Poppauer Hof muß sowohl im Poppauer Hof Plenum als auch im Sieben Linden Plenum gestellt werden. Er kann bereits vor dem Probezeitantrag gestellt werden, allerdings sollten wir Euch schon ein wenig kennen.

Wir planen, in 2003 den Bau eines großen Wohnhauses zu beginnen. Das Haus wird allerdings wohl erst in 2004 fertiggestellt werden. Es gibt für alle Zimmer schon Interessierte, aber es ist noch nichts ganz festgelegt. Auf jeden Fall werden nach Fertigstellung des Hauses wieder Wagenplätze frei.

### **Was könnt Ihr für die Gemeinschaft beitragen?**

**Alle**, das heißt, alle festen BewohnerInnen Sieben Lindens und auch alle ProbezeitlerInnen und Dauergäste (auch aus dem Poppauer Hof) sind aufgefordert, mindestens einen Haushaltsdienst für Regiohaus oder Nordriegel zu übernehmen. Sprecht im Plenum an, welcher Job Unterstützung braucht, wenn Ihr in Sieben Linden ankommt, es wird sich schnell ein Haushaltsdienst für Euch finden.

Wir wünschen uns gerade von den NeuAnkommenden, daß sie sich in gemeinschaftliche Arbeiten beteiligen und sich ehrenamtlich dort einbringen, wo Hilfe und Unterstützung gebraucht wird. Es empfiehlt sich dabei, in möglichst unterschiedliche Bereiche mal reinzuriechen, um sich selbst auszuprobieren, und herauszufinden, wo Ihr mit Euren Fähigkeiten und Interessen passende Aufgaben findet. Außerdem ist es die beste Möglichkeit, möglichst viele Sieben LindenerInnen kennenzulernen.

Wir wünschen uns, daß Dauergäste und bei Bedarf auch ProbezeitlerInnen, bei Intensivzeiten, Genossenschaftsversammlungen, etc. die Hintergrundarbeit (Kinder und Küche) übernehmen, damit die, die schon verbindlich dabei sind, sich an den Entscheidungen beteiligen können.

### **Arbeit für die Gemeinschaft ... ehrenamtlich oder bezahlt? Und wovon soll ich überhaupt leben?**

Dieser Platz lebt davon, daß alle, die hier leben, sehr viel ehrenamtliche, unbezahlte Arbeit in den Aufbau gesteckt haben und immer noch stecken. Ohne diese ehrenamtliche Arbeit hätte Sieben Linden nie entstehen können und wäre das Leben hier unbezahlbar für die allermeisten, die hier wohnen. In den ersten Jahren des Projektes wurde **alle** Arbeit ehrenamtlich getan (und eine höhere Miete als jetzt bezahlt!), was bedeutet, daß viele der hier Lebenden hunderte oder sogar tausende von Arbeits**tagen** unbezahlt in das Projekt gesteckt haben und der Genossenschaft durch ihre Miete ein finanzielles Plus beschert haben, bevor sie jetzt evtl. eine Stelle bekommen haben. Dies ist wichtig zu wissen, wenn es um das Thema „bezahlte und unbezahlte Arbeit“ im Projekt geht.

Die Tendenz der letzten Jahre ist, immer mehr Menschen, die langfristig hier sind, auch für ihre Arbeit zu bezahlen, da sich fast niemand (außer RentnerInnen) leisten kann, über Jahre hinweg unbezahlt zu arbeiten. Trotzdem sind wir darauf angewiesen, daß auch weiterhin Menschen ihre Arbeitskraft mindestens teilweise ehrenamtlich zur Verfügung stellen. Das wird von den Neuen in stärkerem Maße erwartet als von Menschen, die schon in der Anfangsphase schon einen großen Beitrag geleistet haben und sich irgendwann wirklich eine wirtschaftliche Basis schaffen müssen.

Wir wünschen uns also gerade von Neu-Zuziehenden, daß sie, wenn sie es sich irgendwie leisten können (Arbeitslosenbezüge, Rente, Ersparnes, Einkünfte eines Partners in der Familie), in ihrer ersten Zeit ihre Arbeitskraft in das Projekt einbringen, ohne nach Bezahlung oder Verrechnung mit Tagessätzen oder ähnlichem zu fragen. Wenn Menschen keine Möglichkeit dazu haben, suchen wir gemeinsam nach Wegen, wie wir ihnen ein Hiersein ermöglichen können. Es ist gerade in der Diskussion, analog zum Eintrittsgeld auch eine Mindestzahl von „Eintrittsstunden“ zu verlangen, die Menschen hier ehrenamtlich einbringen, bevor sie Mitglieder der Genossenschaft werden. Dabei diskutieren wir über dreistellige Zahlen. Klar ist uns aber auch, daß Menschen in sehr unterschiedlichen Lebenssituationen sehr unterschiedlich viel Arbeit ehrenamtlich leisten können – während die Einen ohne Stress leicht über 1000 Stunden im Jahr ehrenamtlich arbeiten können, weil sie z.B. Rente bekommen, müssen Andere



Betriebe aufbauen oder haben kleine Kinder und kaum Zeit, daneben noch etwas anderes zu machen.

Wenn Ihr Euch entscheidet, langfristig hierzubleiben, ist die Frage, wovon Ihr hier lebt und wie Ihr evtl. noch das Geld für Euren Sockelbetrag und Wohnungsbau verdient, natürlich von entscheidender Bedeutung. Wichtig ist, daß Ihr dazu umsetzbare Ideen habt. Wir können Euch nur in den seltensten Fällen einen fertigen Arbeitsplatz anbieten. Aber wir unterstützen gerne Eure Eigeninitiative mit dem, was wir können - mit Beratung, Fördermittelanträgen, ABM-Anträgen, Synergie-Effekten oder ähnlichem. Sprecht Eva an.

Von Menschen, deren Lebensunterhalt incl. der Finanzierung des Wohnraums über Kapital oder Miete dauerhaft gesichert ist, wünschen wir uns, daß sie der Gemeinschaft ihre Arbeitskraft langfristig ohne adäquate Bezahlung zur Verfügung stellen. Dies ist auch eine Form der internen Umverteilung im Sinne einer gemeinsamen Ökonomie.

Dieser Brief kann natürlich viele einführende Gespräche durch Eure PatInnen nicht ersetzen. Wir haben bewußt nichts über die vielen kleinen Rituale und Festlegungen des Alltags (vom Mittagessenkreuzeln, Polierdiensten bis zur Kellerkassenbezahlung und den Baderegeln) geschrieben, weil das eine lange, dröge Liste ist, die großteils aus Selbstverständlichkeiten besteht. (Man könnte den Großteil der Liste streichen und schreiben: Denkt mit, seid achtsam und rücksichtsvoll!) Ihr werdet diese Dinge im Alltag schnell lernen, fragt im Zweifelsfall Eure PatInnen, dafür sind sie da. Für Menschen, die solche Regeln gerne schriftlich vor sich haben, gibt es auf Anforderung bei Eva eine Liste der Alltagsregeln für Sieben Linden, die aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

Wir wünschen Euch ein gutes Ankommen in Sieben Linden!

P.S.: Dieser Brief kann bestimmt auch noch besser werden ... Bitte Rückmeldungen darüber, was gefehlt hat, was doof rüberkam, etc. an Eva.

**Liste der vielen kleinen, aber wichtigen Regeln von Sieben Linden  
(Erklärungen bitte persönlich bei Euren PatInnen erfragen.)**

- Rauchen nur in den Raucherecken. Kippen **nie** auf den Boden werfen, immer in Kippengläser!
- Öffentlicher Drogenkonsum und ausschweifender Alkoholgenuss sind nicht erwünscht.
- Vorm Baden im Teich bitte Duschen, das gilt auch für Kinder.
- Kinder vor dem Baden auffordern zu pinkeln.
- Die bepflanzten Flachwasserzonen des Teichs nicht betreten.
- Nicht an den Steinen festhalten, die den Teich begrenzen.
- Kinder, die keine sicheren Schwimmer sind (mindestens Seepferdchen) dürfen nicht ohne erwachsene Schwimmer an den Teich. (Auch nicht an den Teichrand ohne zu baden!)
- Wenn wir Gäste aus der Region eingeladen haben (z.B. Sonntagscafé), dann kein Nacktbaden.
- Wer mit Mittagessen möchte, muß bis 9 Uhr ein Kreuz in der Mittagessensliste gemacht haben. Am besten kreuzt Ihr Euch gleich für 2 Wochen im voraus.
- Jeder spült sein eigenes Geschirr und noch ein bißchen mehr. Spülen bedeutet auch abtrocknen und wegstellen.

- Jeder, der im Regiohaus zu Mittag ißt, macht einen Mittagspolierdienst im Monat.
- Jeder, der im Regiohaus zu abend ißt, macht zwei Abendpolierdienste im Monat.
- Jeder, der im Regiohaus frühstückt, macht zwei Frühstückspolierdienste im Monat.
- Jeder muß einen Haushaltsdienst in Regiohaus oder Nordriegel übernehmen.
- Gemeinschaftsräume mindestens so ordentlich hinterlassen, wie Ihr sie vorgefunden habt. (Z.B. Tisch abwischen nach dem Essen, evtl. kehren unter dem Tisch.)
- Achtet darauf, daß der Geräuschpegel in den Eßräumen nicht zu hoch wird.
- Nach Toilettenbenutzung Hände waschen ist in Gemeinschaft noch wichtiger als in Einzelhaushalten.
- Vor Kontakt mit Lebensmitteln Hände waschen – auch das ist in Gemeinschaft noch wichtiger als in Einzelhaushalten.
- Kinder dürfen nicht alleine im Verkaufskeller einkaufen.
- Jeder Sieben LindenerIn ist Mitglied in der EVG Immersatt.
- Alle Privatgäste müssen bei der Haushaltskassenabrechnung abgerechnet werden.
- In der Kellerkasse ist bargeldloser Einkauf nur nach Vorauszahlung möglich.
- BewohnerInnen sollten an den Gemeinschaftstelefonen mit Telefonkarte telefonieren.
- BewohnerInnen sollten sich nicht im Büro anrufen lassen – gebt Euren Freunden die Bewohnernummern im Regiohaus und Nordriegel-Flur, wenn Ihr keine Privatnummern habt.
- In Gemeinschaftsräumen (auch in „Räumen“ draußen) wird kein Fleisch gegessen oder gelagert.
- Die Gemeinschaftsgebäude sind schuhfreie Zonen. Schuhe unbedingt in die Schuhregale stellen.
- Nichts in den Gemeinschaftsräumen oder gar in den Eingangsbereichen rumliegen lassen, es wird sehr schnell von den Putzdiensten entfernt!
- Zettel, mit denen Essen reserviert wird, werden nur von der Gemeinschaft respektiert, wenn drauf steht, wer es reserviert hat oder für wen es reserviert ist.
- Keine elektrischen Geräte zur Wärmeerzeugung verwenden, wenn es auch Alternativen gibt. (Z.B. keine elektrischen Wasserkocher oder Herdplatten, schon gar keine elektrische Heizung.)
- Keine Verwendung fossiler Energieträger zur Beheizung von Bauwagen.
- Gästefahrräder immer wieder an den Gästefahrradplatz stellen.
- Auch Kinderfahrzeuge (Fahrräder, Dreiräder, Roller, Bobby-Cars, etc.) haben EigentümerInnen. Nicht einfach Kinderfahrzeuge nutzen ohne zu fragen.
- Die Räume zwischen den Häusern oder Bauwägen ist Privatsphäre der dort wohnenden, die respektiert werden sollte. Auch die dortigen Spielgeräte sind nicht unbedingt öffentlich.
- Wir freuen uns über Pünktlichkeit bei unseren Veranstaltungen.
- Nach den Veranstaltungen in den Gemeinschaftsräumen bitte die Stühle wieder an den Rand stellen.

- In der Regiohausküche soll nicht privat gekocht werden. (Ausnahme: Getränke und Babymahlzeiten.) Für Privatkochereien steht im Sommer die Sommerküche zur Verfügung.
- Wir gehen davon aus, daß alle erwachsenen SiebenLindenerInnen des Lesens kundig sind. Bitte lest die Bedienungsanweisungen (z.B. bei den Klos) und alle sonstigen Aushänge.
- Nur biologische Wasch- und Putzmittel verwenden.
- Wenn möglich, dann nutzt die Außentoiletten und (im Sommer) Außenduschen. Sie sind wesentlich leichter sauber zu halten und zu leeren.
- Handys sind in Sieben Linden unerwünscht.
- Hunde sollten in Sieben Linden immer angeleint sein – oder ohne Leine in der Nähe ihrer BesitzerInnen bleiben und Kinder und andere Menschen nicht belästigen. In den Gemeinschaftsräumen sind Hunde nicht erwünscht. Häufchen sind selbstverständlich zu entfernen.
- Haustiere können nur nach Absprache und nur ausnahmsweise und vorübergehend mitgebracht werden. Wenn jemand plant, mit Hund oder Katze hier zu siedeln, erkundigt Euch nach den Beschlüssen zu Hunde- und Katzenhaltung – es ist nicht unmöglich, aber von vielen nicht erwünscht.
- Zu Monatsanfang ist immer Haushaltskassenabrechnung. Dies ist ein unangenehmer Job, der den Abrechnenden dadurch erleichtert werden sollte, daß sie niemandem hinterherrennen müssen. Daher unbedingt mit genügend Geld zu den Terminen erscheinen und abrechnen!
- Lagerraum ist knapp in Sieben Linden und wird auch vermietet. Wenn Ihr Dinge auf der Platte abstellt, wendet Euch bitte an Eva wegen eines Lagermietvertrages.
- Wenn es sich anders organisieren läßt, nicht Sonntags oder zwischen 12.30 und 14.00 Uhr mit lauten Maschinen arbeiten.
- Wenn Werkzeug ausgeliehen wird, hängt Euer Namensschild (Björn macht Schilder) an die Stelle, wo das Werkzeug war. Und bringt das Werkzeug wieder zurück!
- Kleinteile, die aus der Werkstatt verbraucht werden, müssen bezahlt werden.
- Da die Wege nicht beleuchtet sind, bitte unbedingt alles wegräumen, was dort eventuell abends noch rumliegt (v.a. Kinderfahrzeuge).
- Lagerfeuer sind nur am Lagerfeuerplatz erlaubt.
- Trommeln und Musik im Freien nicht nach 22 Uhr.
- Pferde nur nach Absprache mit Silke füttern, sie leiden an einer schweren Futterkrankheit.
- Kinder nicht allein zu den Pferden in den Paddock lassen.
- Wer ins Gelände pinkelt, sollte dies nicht an Lieblingsstellen oder gar Bäumen tun, sondern diskret und großflächig verteilen.

**Anhang 5: ss 1**

**Das Forum: Transparenz und Vertrauen in der Gemeinschaft**

## Literaturverzeichnis

- Bansamir, Detlef: zur Situation kommunitärer Gemeinschaften in der Bundesrepublik Deutschland Freie Universität Berlin, Fachbereich politische Wissenschaft, Diplomarbeit 1996
- Bea, Franz X.; Göbel, Elisabeth: Organisation. Theorie und Gestaltung. 2. neubearb. Aufl. Stuttgart (Lucius & Lucius) 2002
- Beck, Ulrich: Risikogesellschaft Auf dem Weg in eine andere Moderne Frankfurt a. M. (suhrkamp) 1986
- Berndt, Michèle; Berndt, Thorsten: Gemeinschaften als alternative Lebensform Universität Konstanz, Sozialwissenschaftliche Fakultät, Magisterarbeit 1999
- Blau, Peter M.; Schoenherr, Richard A.: The structure of organisations New York, London (Basic Books) 1971
- Büschges, Günter: Einführung in die Organisationssoziologie Stuttgart (B. G. Teubner) 1983
- Büschges, Günter; Lütke-Bornefeld, Peter: praktische Organisationsforschung Hamburg (rowohlt) 1977
- Chandy, Acharya Reveend K. K.: Christavashram Mein Gemeinschafts-Abenteuer im Glauben Aus: Metcalf, Bill; Blömer, Isabell (Hrsg.): Gelebte Visionen Gemeinschaften in aller Welt Belzig (Synergie Verlagsbuchhandlung) 2001. S. 122-133
- Deutsche Bundesstiftung Umweltschutz: Tat - Orte Gemeinden im ökologischen Wettbewerb Berlin (Deutsches Institut für Urbanistik) 2000
- Dierkes, Meinolf; Lutz, von Rosenstiel; Steger, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie Frankfurt, New York (Campus Verlag) 1993
- Drumm, Hans J.: Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur Aus: (Hrsg.): Organisationskultur Phänomen - Philosophie - Technologie Stuttgart (Poeschel) 1988. S. 129-137

- Dülfer, Eberhard (Hrsg.): Organisationskultur Phänomen - Philosophie - Technologie Stuttgart (Poeschel) 1988
- Dülfer, Eberhard: Kultur und Organisationsstruktur Aus: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation Stuttgart (Poeschel) 1992. S. 1201-1215
- Ebers, Mark: Organisationstheorie, situative Aus: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation Stuttgart (Poeschel) 1992. S. 1817-1838
- Etzioni, Amitai: Die aktive Gesellschaft eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse Opladen (Westdeutscher Verlag) 1975
- Etzioni, Amitai: Soziologie der Organisation München (Juventas Verlag) 1978
- Etzioni, Amitai: Die Entdeckung des Gemeinwesens Ansprüche, Verantwortlichkeiten und das Programm des Kommunitarismus Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1995
- Etzioni, Amitai: Die Verantwortungsgesellschaft Individualismus und Moral in der heutigen Demokratie Frankfurt/M, New York (Campus-Verlag) 1997
- Fellowship for Intentional Community (Hrsg.): Communities Directory A Guide to Intentional Communities and Cooperative Living Rutledge 2000
- Franzpötter, Rainer: Organisationskultur Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ - soziologischer Sicht Baden - Baden (Nomos Verlagsgesellschaft) 1997
- Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation Stuttgart (Poeschel) 1992
- Freundeskreis Ökodorf e. V. (Hrsg.): Ökodorf sieben Linden Jahresprogramm 2003 Poppau 2003
- Fuchs-Heinritz, Werner; Lautmann, Rüdiger; Rammstedt, Otthein u.a. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie Opladen (Westdeutscher Verlag) 1995
- Girtler, Roland: Methoden der Feldforschung Wien, Köln, Weimar (Böhlau Verlag Gesellschaft) 2001
- Grün, Oskar: Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung Berlin (Duncker & Humboldt) 1966
- Gukenbiehl, Hermann L.: Institution und Organisation Aus: Korte, Hermann; Schäfers, Bernhardt (Hrsg.): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie Opladen (Leske + Budrich) 1998. S. 97-114

- Hagmaier, Silke; Stengel, Martin; Würfel, Michael (Hrsg.): eurotopia Verzeichnis europäischer Gemeinschaften und Ökodörfer Ökodorf Sieben Linden (Würfel Verlag) 2001
- Hagmaier, Silke: Netzwerke von Gemeinschaften und Ökodörfern Aus: Hagmaier, Silke; Stengel, Martin; Würfel, Michael (Hrsg.): eurotopia Verzeichnis europäischer Gemeinschaften und Ökodörfer Ökodorf Sieben Linden (Würfel Verlag) 2001. S. 327-368
- Hamel, Winfried: Zielsysteme Aus: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation Stuttgart (Poeschel) 1992. S. 2634-2652
- Hammer, Thomas: Selbsthilfe gegen Armut Ursprung der Gemeinschafts-Idee In: Die Zeit (Hamburg), Nr. 24 vom 05.06.2003
- Hill, Wilhelm; Fehlbaum, Raymond; Ulrich, Peter: Organisationslehre 1 Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Ziele Bern, Stuttgart (Verlag Paul Haupt) 1974
- Hill, Wilhelm; Fehlbaum, Raymond; Ulrich, Peter: Organisationslehre 2 Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Ziele Bern, Stuttgart (Verlag Paul Haupt) 1974
- Irle, Martin: soziale Systeme Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informalen Systemen Göttingen (Verlag für Psychologie) 1963
- Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien Stuttgart, Berlin, Köln (W. Kolkhammer) 2001
- Kieser, Alfred: Konstruktivistische Ansätze Aus: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien Stuttgart, Berlin, Köln (W. Kolkhammer) 2001. S. 287-318
- Kieser, Alfred: Der situative Ansatz Aus: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien Stuttgart, Berlin, Köln (W. Kolkhammer) 2001. S. 169-198
- Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert: Organisation Berlin, New York 1992
- Kollektiv Kommunebuch (Hrsg.): Das Kommunebuch Alltag zwischen Widerstand, Anpassung und gelebter Utopie Göttingen (Die Werkstatt) 1996
- Kommune Niederkaufungen: Kommune Niederkaufungen Problem erkannt, Problem gebannt? Kaufungen 2002
- Korte, Hermann; Schäfers, Bernhardt (Hrsg.): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie Opladen (Leske + Budrich) 1998

- Kozeny, Geoph: In Community, Intentionally Aus: Fellowship for Intentional Community (Hrsg.): Communities Directory A Guide to Intentional Communities and Cooperative Living Rutledge 2000. S. 16-21
- Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung Ein Handbuch Hamburg (Rowohlt Taschenbuchverlag) 2002
- Kühl Stefan; Strodtholz, Petra: Qualitative Methoden der Organisationsforschung ein Überblick Aus: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung Ein Handbuch Hamburg (Rowohlt Taschenbuchverlag) 2002
- Kurzbein, Uwe: Schrittweise Geschichte der Kommunebewegung aus persönlicher Sicht Aus: Kollektiv Kommunebuch (Hrsg.): Das Kommunebuch Alltag zwischen Widerstand, Anpassung und gelebter Utopie Göttingen (Die Werkstatt) 1996. S. 38-67
- Laux, Helmut; Liermann, Felix: Grundlagen der Organisation Berlin, Heidelberg, New York u. a. (Springer) 2003
- Liebold, Renate; Trinczek, Rainer: Experteninterviews Aus: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung Ein Handbuch Hamburg (Rowohlt Taschenbuchverlag) 2002
- Lindermann, Don: Cohousing Aus: Fellowship for Intentional Community (Hrsg.): Communities Directory A Guide to Intentional Communities and Cooperative Living Rutledge 2000. S. 45
- March, James G.; Simon, Herbert A.: Organisation und Individuum menschliches Verhalten in Organisationen Wiesbaden (betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) 1976
- May, Thomas: Organisationskultur Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie Opladen (Westdeutscher Verlag) 1997
- Maynard Edwin: Leben in Findhorn Modell einer Welt von morgen Freiburg (Hermann Bauer Verlag) 1981
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken Weinheim (Deutscher Studien Verlag) 1997.
- Metcalf, Bill; Blömer, Isabell (Hrsg.): Gelebte Visionen Gemeinschaften in aller Welt Belzig (Synergie Verlagsbuchhandlung) 2001



- Meyer, Karl-Heinz: Zukunftswerkstatt Gemeinschaftsprojekte Steyerberg (PIKS - Verlag) 1992
- Morgan, Gareth: Bilder der Organisation Stuttgart (Klett - Cotta) 1997
- Nagel, Peter: Techniken der Zielformulierung Aus: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation Stuttgart (Poeschel) 1992. S. 2626-2634
- Nijima, Atsuyoshi: Yamagishi Tyosato Auf der Suche nach einer idealen Gemeinschaft Aus: Metcalf, Bill; Blömer, Isabell (Hrsg.): Gelebte Visionen Gemeinschaften in aller Welt Belzig (Synergie Verlagsbuchhandlung) 2001. S. 97-109
- Nolte, Wolfram: Ein Blick über den Tellerrand Gemeinschaften und Ökodörfer außerhalb Europas Aus: Hagmaier, Silke; Stengel, Martin; Würfel, Michael (Hrsg.): eurotopia Verzeichnis europäischer Gemeinschaften und Ökodörfer Ökodorf Sieben Linden (Würfel Verlag) 2001. S. 34-37
- Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.): Eine Information für Siedlungsinteressierte der Siedlungsgenossenschaft Ökodorf e. G. Poppau 2002
- Ökodorf Sieben Linden (Hrsg.): Ökodorf Sieben Linden Kurzinformation Poppau o. J.
- Osterloh, Margit: Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen Aus: (Hrsg.): Organisationskultur Phänomen - Philosophie - Technologie Stuttgart (Poeschel) 1988. S. 139-151
- Robert D. Putnam: Bowling alone the collapse and revival of american community New York, London, Toronto u. a. (Simon & Schuster) 2000
- Reese - Schäfer, Walter: Kommunitarismus Frankfurt, New York (Campus Verlag) 2001
- Reese - Schäfer, Walter: Amitai Etzioni zur Einführung Hamburg (Junius Verlag) 2001
- Reichwald, Ralf; Nippa, Michael: Informations- und Kommunikationsanalyse Aus: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation Stuttgart (Poeschel) 1992
- Hans Rosenkranz: soziale Betriebsorganisation unter anthropologischen und pädagogischen Aspekten München, Basel (Ernst Reinhardt Verlag) 1973
- Schaub, Laird: State of the Communities Movement Good Things Come in Threes Aus: Fellowship for Intentional Community (Hrsg.): Communities Directory A Guide to Intentional Communities and Cooperative Living Rutledge 2000. S. 8-9

- Schreyögg, Georg: Organisationskultur Aus: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation Stuttgart (Poeschel) 1992. S. 1525-1536
- Snel, Heidi; Bown, Malcom St. Julian: ZEGG Ein Kulturmodell stellt sich vor Crystal Lake Video (Hrsg.): Amsterdam o. J. VHS-Video-Band
- Stolz, Heinz-Jürgen; Türk, Klaus: Individuum und Organisation Aus: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation Stuttgart (Poeschel) 1992. S. 841-855
- Strodtholz, Petra; Kühl, Stefan: Qualitative Methoden der Organisationsforschung ein Überblick Aus: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung Ein Handbuch Hamburg (Rowohlt Taschenbuchverlag) 2002
- Tönnies, Ferdinand: Gemeinschaft und Gesellschaft Grundbegriffe der reinen Soziologie Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt) 1988
- van der Loo, Hans; van Reijen Willem: Modernisierung Projekt und Paradox München 1992
- Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft Grundriss der verstehenden Soziologie Köln, Berlin (Kiepenheuer & Witsch) 1964
- Michael Würfel: Leben unter Palmen das Ökodorf Sieben Linden MITV Produktion (Hrsg.): o. O. 2002. VHS-Video-Band
- ZEGG (Hrsg.): ZEGG 2003 Belzig 2003