

Referat bei der Psychiatrietagung zum Thema „Teilhabeprozesse gestalten – Auf dem Weg zu einem inklusiven Gemeinwesen“ in der Evangelischen Akademie Bad Boll am 1. März 2012

Community Organizing: Anleitung zum Mächtigsein

Das Organisieren von Bürgerengagement – was kann man dazu in den USA lernen?

Community Organizing (CO) ist Organisationsarbeit in Stadtteilen, Städten oder Regionen. Durch den Aufbau einer Beziehungskultur und durch gemeinsames Handeln tragen Bürger zur Lösung von Problemen in ihrem Umfeld bei. Organizing ist zutiefst den Prinzipien von Demokratie, Selbstbestimmung und mitbestimmender Teilhabe verpflichtet.

Doch ist Community Organizing nicht einfach das US-amerikanische Wort für das, was in Deutschland Bürgerinitiative genannt wird. Im Organisationsansatz bestehen grundlegende und lehrreiche Unterschiede.

- Bürgerinitiativen in Deutschland erschöpfen sich oft in einem Thema; in der Abwehr einer zu befürchtenden Änderung. Ihr Motor ist ein punktuell notwendiger Protest der Einwohner. Sie enden häufig mit ihrem Erfolg oder dem Misserfolg einer Aktion.
- Das Community Organizing ist auf Dauerhaftigkeit angelegt, Warum das? Es gibt genügend Fragen, die einer öffentlichen, wertebegründeten Einmischung bedürfen. Im CO geht es nicht so sehr um Abwehr, sondern eher um positive Veränderungen und um die Fähigkeit, diese herbeizuführen. Ihre Organisatoren wissen: Durchsetzungsfähigkeit bedarf eines breiten Bündnisses von Menschen aus vielen unterschiedlichen Gruppen und Organisationen, wie zum Beispiel Kirchengemeinden, Gewerkschaften, Bürgerinitiativen, lokalen Institutionen und Verbänden. Deshalb startet CO nicht mit der Besetzung eines öffentlichen Streitthemas, sondern mit dem Aufbau vertrauensvoller Beziehungen, die zu Handlungsfähigkeit führen.

In den USA ist eine solche Arbeitsweise in vielen Großstädten seit mehr als einem halben Jahrhundert erfolgreich. Auch prominente nordamerikanische Politiker sind durch diese bürgerschaftliche Selbstorganisation-Schule gegangen, ehe sie sich für politische Karrieren entschieden. Es wird kolportiert, die jungen Clintons hätten sich bei ACORN engagiert. Saul D. Alinsky, als Begründer und erster Theoretiker des CO selbst ein höchst erfolgreicher Organisator, hatte Hilary eine Anstellung als Community Organizerin angeboten, Obama beschreibt seine Lernzeit als Organizer in Chicago sehr eindrücklich in seinem Buch „Ein amerikanischer Traum: Die Geschichte meiner Familie“.

Beziehung – Aktion – Mehr Beziehung – erfolgreichere Aktion ...

Menschen, die eine neue Organisation gründen wollen, beginnen zunächst mit vielen Einzelgesprächen. Dabei ergeben sich Hinweise auf Missstände, auf Änderungswürdiges, das besser gemeinsam angegangen wird. Eine neue Organisation geht mit ihrer ersten Aktionen einen kleinen Konflikt an, den sie sicher gewinnen wird. Das bringt Ansehen und neue Beziehungen. Die Denkfigur dieser sozial-kapitalen Bewegung ist: Beziehung ermöglicht erfolgreiche Aktion, die wiederum mehr und bessere Beziehungen fördert, die dann erfolgreichere und größere Aktionen erlauben. So kommt „Power“ in die Bewegung, zu deutsch: „Macht“! Was damit gemeint ist, formuliert Alinskys so: „Der einzige Zweck einer Organisation ist Macht“ denn „Macht ist die körperliche, geistige und moralische Fähigkeit zu Handeln.“

Beziehungs-Gespräche unter 4 Augen, das „Erfolgsgeheimnis des CO“

Wie schon gesagt, gibt die Organisation bei ihrer Gründung selbst kein inhaltliches Programm vor. Die Organisation erstellt gewissermaßen den Rahmen für ein selbstbestimmtes gemeinsames Handeln.

Der erste Schritt in einem neuen Organizing-Projekt ist daher, eine Fülle von Einzelgesprächen zu führen, in denen es um die persönliche Beziehung, um die persönliche Sichtweise der Beteiligten und Betroffenen geht. Die Eigeninteressen, die Motivation und die Problem-sicht der beteiligten Bürger treten in den Vordergrund. „Organisieren ist das aktive Ausgraben der Geschichte eines Menschen, die gemeinsame Untersuchung der Bedeutung der Geschichte und die Gelegenheit, *für die persönliche und gemeinsame Geschichte einen neuen Schluss zu schreiben*“, so formuliert Larry McNeil diesen Aspekt.

Für ein erstes Beziehungsgespräch sollten 30-60 Minuten eingeplant werden, es findet bevorzugt unter vier Augen statt und am Ende sollten beide Teilnehmenden voneinander wissen, was Ihnen wichtig ist, was sie im Inneren umtreibt. Das Gespräch endet mit der Frage: „Mit welchem Menschen sollte ich ein ähnliches Gespräch führen?“¹

Zum Berufsbild eines „Organizers“ kann es gehören, 20 oder 30 solcher Gespräche pro Woche zu führen. Dies auf die richtige Weise zu tun, wird ausführlich mit den freige-memeinnützig agierenden Führungspersonen trainiert und dabei wird betont, dass es sich nicht um eine Technik, sondern um eine *Kunst* handelt. Ziel ist es eine Lawine von 4-Augen-Gesprächen loszutreten.

Vorrangige Aufgabe und wesentliche Qualität dieser Beziehungsarbeit ist das Ausfindig-machen von sich engagierenden Bürgern und die Weiterentwicklung von deren Fähigkeiten. Diese bestimmen in Gruppentreffen dann die Ziele der Organisation. Dabei werden, im Sinne von coaching, besonders „Schlüsselpersonen“ unterstützt, welche fähig sind die Organisation zu leiten.

Menschen, die andere Menschen dazu bringen können, mitzumachen und dabei zu bleiben, erwerben im CO ein höheres Ansehen als solche, die öffentlich gut reden können.

Empfehlungen für erfolgreiche Organisation

Breite Basis ermöglicht taktische Erfolge

Eine „Community“ Organisation wird durch die Beteiligung vieler Menschen mit vielfältigem Hintergrund gebildet, die oft auch zusammen mit schon bestehenden Organisationen in das neue Bündnis kommen. Bewusst werden Menschen unterschiedlichster Herkunft und Interessen angesprochen, denn Veränderungen bedürfen eines breiten Konsenses. Keine einzelne Mitgliedsorganisation soll die Arbeit dominieren können. Als Organisation des „dritten Sektors“ tritt sie eigenständig und selbstbewusst gegenüber Markt und Staat (den beiden anderen Sektoren) auf. Sie handelt und verhandelt mit der Phantasie und Kreativität, aber auch mit dem Durchsetzungsvermögen, das aus der breiten Basis entsteht.

Breites Themenspektrum ist Voraussetzung für Bündnisfähigkeit

Eine „Community“ Organisation zeichnet aus, dass sie an wechselnden, von den Mitgliedern in vielen Einzelgesprächen und Gruppentreffen bestimmten Themen arbeitet. Sie küm-mert sich um den konkreten Teil eines Problems, aus dem sich ein Erfolg versprechender Ak-tionszusammenhang ergibt. Tragender Impuls der Kooperation bleibt das Selbstinteresse der Mitglieder, das durchaus so gewendet werden kann: „Helft ihr uns bei dieser Aktion, helfen wir euch bei einer folgenden, die euch wichtig ist.“

¹ Siehe Anlage Praxisbeispiel: CO an der Haustür

Unabhängigkeit ist Voraussetzung für öffentliches Ansehen

Eine „Community“ Organisation finanziert sich aus mehreren Quellen, und nicht überwiegend aus der öffentlichen Hand. Konsequenterweise wird angestrebt, die eigenen Aktions-, Organisations- und Personalkosten selbst aufzubringen. Mindestens 50 % sind Eigenmittel aus Mitgliedsorganisationen oder -beiträgen. So bleibt sie konfessionell und parteipolitisch unabhängig und kommunalpolitisch konfliktfähig. Über eigene Organisationsmittel zu verfügen (und eben nicht am Tropf der kommunalen oder staatlichen Gemeinwesen-Förderung zu hängen) ist Voraussetzung dafür, von der politischen Administration und der Geschäftswelt als Verhandlungspartner ernst genommen zu werden.

Dauerhaftigkeit bedarf der Professionalität

Eine „Community“ Organisation ist auf langfristige und kontinuierliche Veränderungen, auf Teilhabe und mehr Demokratie, ausgerichtet. Das wird über ständige Beziehungsarbeit, durch Organisieren und Umorganisieren erreicht, was – auch das ist die Erfahrung aus 50 Jahren CO - im *Interesse der Sache professionell begleitet* werden muss. Deshalb wird der überwiegende Teil der eigenen Mittel für gute Organisatorinnen und Organisatoren ausgegeben.

Das Selbstverständnis eines guten Community Organizers lässt sich in einer „eisernen“ Berufsregel zusammenfassen: *„Tue nie etwas für Menschen, das sie selbst tun können.“* Doch darf hinzugefügt werden: *„Tue alles dafür, dass die Menschen in der Organisation können, was sie tun wollen.“* Die Aufgabe des Organizers ist es also führende Personen zu finden, zu unterstützen, ihre Fähigkeiten zu trainieren und sie in ihrem persönlichen Wachstum zu begleiten. *Die Menschen in der Organisation* werden nicht nur an den Entscheidungen „beteiligt“, sondern *bestimmen die Richtung!* Organizer dürfen nie Stellvertreterpolitik betreiben.

Es gilt überall: Organizing funktioniert dann erst richtig, wenn eine erfahrene Person als Organizerin oder Organizer gewonnen werden kann. Ich halte das für einen attraktiven Beruf mit Zukunft!

Die zentrale Taktik: Persönliche Verantwortlichkeit einfordern

Gerade weil die im amerikanischen CO-Engagierten wissen, dass ein ungebremster Wirtschaftsliberalismus, ein „Turbo-Kapitalismus“ global oder lokal, die Freiheit mit Füßen tritt und die natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen vernichtet, vergeuden sie keine Zeit damit, abstrakt „den Staat“ oder „das System“ zu bekämpfen. Gefragt wird immer: *„Aus welchem konkreten Teil eines Problems ergibt sich ein Aktionszusammenhang zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen?“*

Dazu wird konkret die für einen Misstand verantwortliche Person, der Firmen- oder Bankchef, der Bürgermeister, der lokale Polizeichef etc. ausfindig gemacht und öffentlich an seine Verantwortung erinnert. Diese Person ist das konkrete Gegenüber, der „Gegner“ oder die „Zielscheibe“ *der laufenden Aktion*. Wie man den unten beschriebenen Taktiken entnehmen kann, ist sie in einer äußerst ungemütlichen Situation, so dass sie, nicht zuletzt aus Selbstinteresse, versuchen wird, zu einer Lösung beizutragen. Gelingt das, wird CO diesen Beitrag *öffentlich anerkennen*. Bewusst wird auf andauernde, persönliche Feindbilder verzichtet.

Die Taktik Macht von den Besitzenden zu nehmen

Alinsky² eigene Anweisung macht anschaulich, wie es dabei zugeht:

„Taktik bedeutet, das zu tun, was man kann, mit dem, was man hat.“

„Taktik nennt man die bewussten und freiwilligen Handlungen, die es den Menschen ermöglichen, miteinander zu leben und mit der übrigen Welt fertig zu werden. In unserer Welt

² zitiert nach dem Kapitel Tactics in Saul D. Alinsky, »Rules for Radicals – A Pragmatic Primer für Realistic Radicals«, auch enthalten in Saul David Alinsky »CALL ME A RADICAL«, Lamuv Verlag, Neuauflage 2010

des Gebens und Nehmens ist Taktik *die Kunst des richtigen Gebens und Nehmens*. Wir wollen uns hier mit der Taktik des Nehmens beschäftigen; nämlich wie sich die Besitzlosen Macht von den Besitzenden nehmen können.

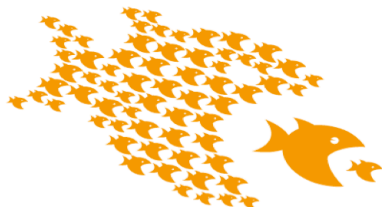
- Macht ist nicht nur das, was man hat, sondern das, von dem der Gegner glaubt, dass man es hat.
- Verlasse niemals den Erfahrungsbereich der eigenen Leute.
- Eine gute Taktik ist die, die den Mitgliedern Spaß macht.
- Wo immer möglich, verlasse den Erfahrungsbereich des Gegners, *er soll sich ungemütlich fühlen*.
- Zwinge den Gegner, nach seinen eigenen Gesetzen zu leben. *Damit kannst du ihn stellen – weil er nie seinen eigenen Prinzipien gehorchen wird, wie die Kirche nie dem christlichen Glauben gerecht werden kann*.
- Spott ist die mächtigste Waffe des Menschen. *Es ist fast nicht möglich, gegen Spott anzukämpfen*.
- Ein sorgfältig gereizter und angestachelter Gegner wird durch seine Reaktion zu deiner größten Stärke.
- Taktik, ebenso wie Organisation - ja wie das Leben selbst - erfordert, dass man sich mit der Aktion mitbewegt.
- Eine Taktik, die sich zu lange hinzieht, wird langweilig.
- Der Druck darf niemals nachlassen.
- Die Drohung hat in der Regel mehr abschreckende Wirkung als die Sache selbst.
- Die wichtigste Voraussetzung für jede Taktik ist das Entwickeln einer *Strategie, die permanenten Druck* auf den Gegner ausübt.
- Wenn man etwas Negatives lange und hart genug behandelt, wird sein Gegenteil durchbrechen. *Das beruht auf dem Prinzip, dass jedes Positiv ein Negativ besitzt. Wir haben das bei Mahatma Gandhis Strategie des passiven Widerstandes gesehen*.
- Ein Angriff hat nur dann Erfolg, wenn er eine konstruktive Alternative zum Ziel hat. *Wir dürfen nicht riskieren, uns durch plötzliche Zugeständnisse des Gegners in eine Falle locken zu lassen in dem wir sagen: „Sie haben Recht – wir wissen nicht, wie wir das Problem lösen wollen, Nun erzählen Sie uns mal, was Sie dazu meinen.“*

Kurz:

- Suche dir eine Zielscheibe, personalisiere sie und schieße dich auf sie ein.
- Die eigentliche Aktion besteht in der Reaktion des Gegners.

CO in Deutschland?

Vor 20 Jahren haben sich einige Studenten der Sozialpädagogik zusammen mit bürgerschaftlich-politisch Handelnden aufgemacht um COMMUNITY ORGANIZING im Stamm-land zu erlernen.



FOCOe.V.
FORUM COMMUNITY ORGANIZING

Vieles aus dieser Übertragungsgeschichte ist in den Rundbriefen und Publikationen des FOCO e.V. dokumentiert, die großenteils auch im Internet <http://www.fo-co.info> bereit stehen. (Diese Homepage wird in Kürze in aktualisierter Form online sein).

Mit einem Reisebericht gab es in Deutschland 1996 erstmalig einen lebendigen Überblick über vielfältige Ansätze des Community Organizing in Chicago. Dieses Buch ist vergriffen, aber als pdf-Datei noch bei <http://www.fo-co.info/forward.htm> zu erhalten³.

³ Das Praxisbeispiel stammt aus diesem Buch.

Leo Penta kam als erfahrener IAF-Organizer <http://www.industrialareasfoundation.org> in diesem Zusammenhang nach Berlin und begann dort Bürgerplattformen in Stadtteilen aufzubauen. Informationen zu dieser Arbeit sind über <http://www.dico-berlin.org> zugänglich.

Die Körber-Stiftung <http://www.koerber-stiftung.de/community-organizing.html> hat 2007 das lesenswerte Buch „Community Organizing - Menschen verändern ihre Stadt“ verlegt, herausgegeben von Leo Penta. Darin habe ich den damaligen Stand des „Stuttgart Organizing“ beschrieben.

Weiter ist es gelungen dem Organizer und Mentor von FOCO Rev. Paul Cromwell Arbeitsmöglichkeiten und Lebensunterhalt in Deutschland zu verschaffen. Er ist derzeit bei der Bundesakademie für Kirche und Diakonie (BAK) angestellt, trainiert Kernstück aus dem CO (Beziehungsarbeit, Förderung von Führungspersonen, Machtanalyse und strategisches Vorgehen, Entwicklung von Taktiken mit Durchführung und Auswertung von Aktionen) und berät eine Reihe von örtlichen Organisationen. Unterstützt von FOCO-Mitgliedern werden diese Organizing-Elemente mit Gewinn angewendet: In der Lehre und Praxis aktivierender Sozial- und Gemeinwesenarbeit, in Mieterinitiativen, unabhängigen Bürgerorganisationen und Stadtteilentwicklungen, in lokalen Agenden 21. Genannt seien zwei Beispiele: Die Starken Nachbarschaften in Leipzig <http://www.starke-nachbarschaften.de> und die Nachbarschaft in Saarbrücken Mahlstatt, über die im <http://www.fo-co.info/2-11%20FOCO-Newsletter.pdf> berichtet wird.

Auch beim Organisationsaufbau der breit angelegten, noch jungen Plattform für Stuttgart <http://www.meisterbuerger.org> (*Frage und Motto: „Bürger, wie meistern wir unsere Stadt?“*) bewährt sich ein Vorgehen nach dem Community Organizing: Vielen Menschen zuhören, konkrete Verbesserungen planen, gemeinsam handeln.

Situatives COMMUNITY ORGANIZING

CO lässt sich nicht nur in der Nachbarschaft des Stadtteiles anwenden, sondern auch auf die Verbesserung der Lebenssituation von Menschen in einer speziellen *Lebenssituation*. So ist es wichtig alternden Menschen die Möglichkeit zu eröffnen, so lange als möglich zuhause wohnen zu bleiben. In der Gründung des vorbildlichen Projektes „Senioren genossenschaft Riedlingen“ <http://www.martin-riedlingen.de/senioren> ist Josef Martin (ohne es zu wissen) so vorgegangen, wie es ein Community Organizer tun würde: Erst mit vielen Menschen über das sprechen was ihnen wichtig ist, dann erforschen, was fehlt und daraus im eigenen Interesse als Selbstorganisation agieren um konkrete Verbesserungen zu erarbeiten.

In Stuttgart sind es Lebensprobleme rund um die Erwerbslosigkeit, um die sich zwei befreundete Organisationen kümmern: Das Jobcoaching des myself e.V. zur gegenseitigen Förderung am Arbeitsmarkt <http://www.myself-ev.de> (mit 400 Beiträge zahlenden Mitgliedern) wird von PHINEO empfohlen:

<http://www.phineo.org/empfohlene-projekte/engagement-55/jobcoaching-und-silberruecken/spenden>

Die Genossenschaft für „*gemeinsames solidarisches Handeln von Erwerbssuchenden am Arbeitsmarkt*“ <http://www.arbeitzuerst.de> ist Preisträger der Körber-Stiftung Hamburg <http://urlcut.com/ATeGinUSABleDatenbank>.

CO in Europa?

Besonders in die Zivilgesellschaften Osteuropas (*Albania, Austria, Bosnia, Croatia, Tschechien, Czech Republic, Hungary, Moldova, Poland, Romania, Slovakia, Ukraine*) strahlt das von Paul Cromwell mit FOCO-Unterstützung angestoßene European Community Organizing Network <http://www.communityorganizing.eu> aus. Dessen innere Organisation ist nun, auch mit EU-Förderungen aus dem Grundtvig Programm, stabil und hat in Kajo Zboril aus Banska Bystrica, Slowakei, einen überzeugend europaweit agierenden *Lead Organizer* anstellen können.

Natürlich gibt es Übertragungsprobleme.

Ich will nur zwei deutsche andeuten:

- Der US-Mentalität entspricht es, sich ohne öffentlichen Auftrag im eigenen Interesse um Organisation und Geld (z.B. für Personal) zu kümmern. In Deutschland wird zunächst darauf verwiesen, dass die Finanzierung professioneller Unterstützung in der Zivilgesellschaft eigentlich öffentliche Aufgabe sei.
- Manch wörtliche Übersetzungen von Schlüsselbegriffen des CO erzeugen Unbehagen („power“ = „Macht“) oder sind kaum verwendbar; einen guten „leader“ nennen wir „Schlüsselperson“ weil wir ihn nicht als „Führer“ bezeichnen können.

Ed Chambers, als Direktor der IAF (Industrial Area Foundation) Alinskys Nachfolger, hat mir am Ende eines 10-Tage-Organizer-Trainings in Chicago gesagt: „Haltet euch nicht mit Übersetzungsproblemen auf. Versucht nicht, den Deutschen *erst* klar zu machen, dass es in den USA eine politisch erfolgreiche Methode gibt (*das hören viele Deutsche sowieso nicht gern*), um sie *dann* davon zu überzeugen, dass sie *das* nachahmen müssen. Du hast hier gesehen, die Abläufe selbst funktionieren auch ohne die Worte. *Beginne zu organisieren!*“

Das verstehe ich als paradoxe Aufforderung, diese Rede mit den Worten zu beenden:

Let's organize!

Walter Häcker, Winterbach, dr.walter.haecker@web.de,

ist stv. Vorsitzender des FOCO eV (Forum für Community Organizing).

Er arbeitet als **Organisationsentwickler/community organizer** und Moderator (Zukunftswerkstatt, open space, Zukunftskonferenz, ...), ist **Beirat für Beziehungspflege** im **myself e.V.** und geschäftsführender Vorstand der **ARBEIT ZUERST eG**.