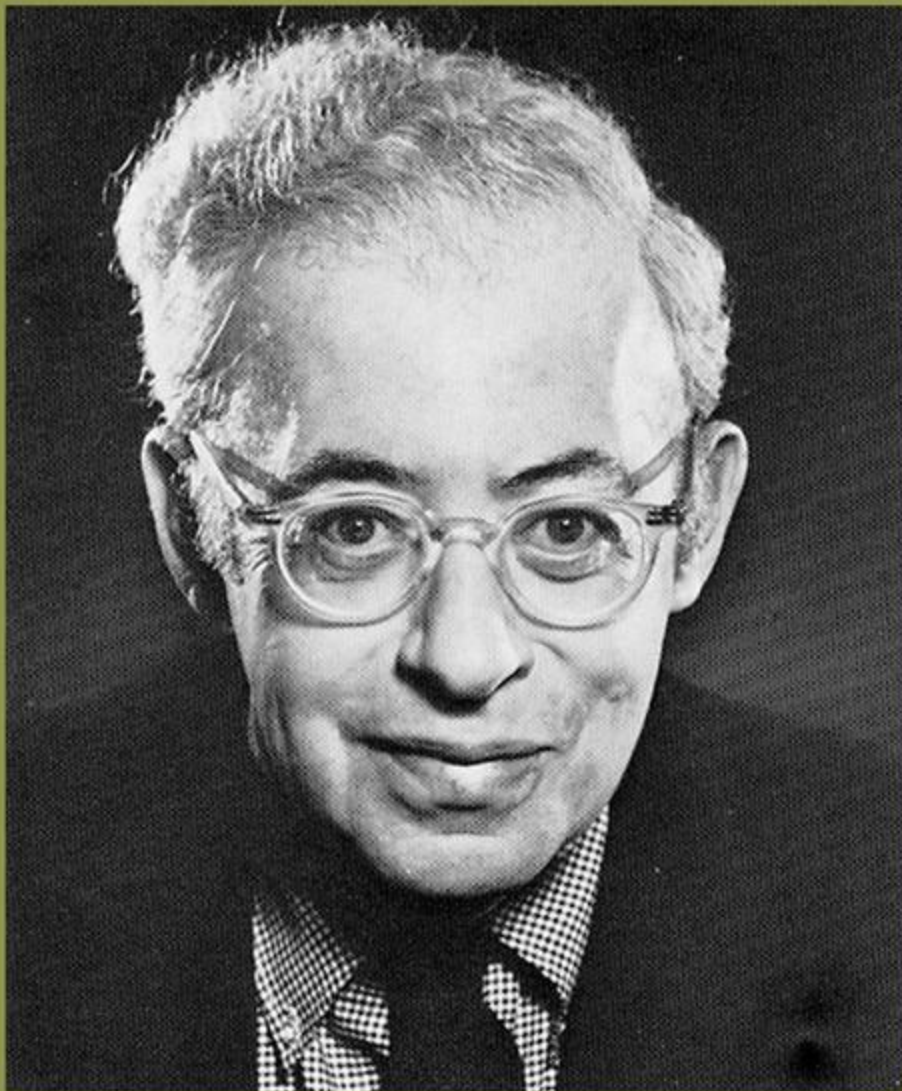


# SOZIAL RADIKAL

Sonderausgabe vom August 2006

## Saul Alinsky - Auf den Spuren seines Community Organizing



Mit Beiträgen von Sandra Schmid, Dominique Meyer, Ursula Rösli, Jann Romer, Simon Müller und Marianne Stössel

## EDITORIAL

### Saul Alinsky - Auf den Spuren seines *Community Organizing*

Mit dem Namen Saul D. Alinsky sind spektakuläre Aktionen verbunden, die es benachteiligten Quartierbevölkerungen in den USA ermöglichten, sich für ihre Interessen und Probleme einzusetzen. Berühmt geworden ist Saul Alinsky durch Aktionen wie die Besetzung der Flughafentoiletten in Chicago durch afroamerikanische Slumbewohnerinnen und -bewohner oder das Furzkoncert von Afroamerikanerinnen und -amerikanern in einem Symphonie-Konzert in Rochester. Beide Aktionen dienten als Druckmittel zur Durchsetzung eigener Anliegen und führten zum Erfolg. Solch einfache und witzige Ideen, die in der Gesellschaft etwas bewirkt haben, lassen neugierig werden. Vor allem, wenn man sich als Studierende der Soziokulturellen Animation mit der Arbeit in, an und mit der Gesellschaft auseinandersetzt.

Die sechs Autorinnen und Autoren des vorliegenden Fachheftes haben sich deshalb auf die Suche nach Spuren Saul Alinskys und seinem Ansatz des *Community Organizing* gemacht. Aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet das Heft Leben, Denken und Schaffen dieses in der Schweiz kaum bekannten und wenig diskutierten „Rebellen“ und gehen darauf aufbauend Alinskys Spuren in den USA, in Deutschland und in der Schweiz nach.

Der erste Teil des Fachheftes richtet seinen Blick auf Alinskys Leben und Wirken in den USA: Nach einem kurzen Einblick in das Leben Saul Alinskys wird im ersten Artikel Alinskys Ansatz des *Community Organizing* von Sandra Schmid präsentiert und analysiert. Daran anschliessend geht Dominique Meyer im zweiten Artikel der Frage nach, inwiefern die von Alinsky erarbeiteten taktischen Regeln in der Praxis umgesetzt werden konnten. Schliesslich zeigt Ursula Rösli im dritten Artikel die Änderungen von Alinskys Ansatz in der heutigen Umsetzung in den USA auf. Im zweiten Teil des Hefts wechselt der Schauplatz: Anhand zweier ausgewählter CO-Projekte beleuchtet Jann Romer die Auseinandersetzung mit Alinsky in Deutschland.

Die Spurensuche endet schliesslich in der Schweiz. Hier hat (noch) keine breitere respektive öffentliche Diskussion um Alinskys *Community Organizing* stattgefunden. In den letzten zwei Artikel wird analysiert, wie und wo die Soziale Arbeit in der Schweiz bereits mit Instrumenten, Ideen, Haltungen usw. arbeitet, die sich mit Alinskys Ansatz vergleichen lassen. Gleichzeitig interessiert die Frage, weshalb gewisse Elemente, die sich bei Alinsky finden, in der Schweiz nicht zum Einsatz kommen. Die Überlegungen zur Schweiz erfolgen einerseits anhand von Simon Müllers Vergleich der Interventionen des *Community Organizing* mit den Interventionspositionen der Soziokulturellen Animation. Mit der Analyse des Forums Samstagern stellt Marianne Stössel Alinskys Ansatz einem Beispiel aus der Schweizer Praxis gegenüber.

Die Autorinnen und Autoren wünschen allen Lesenden eine gute Lektüre!

## **INHALTSVERZEICHNIS**

|  |    |
|--|----|
| Editorial .....  | 1  |
| Inhaltsverzeichnis .....   | 2  |
| Kurzbiographie .....   | 3  |
| Community Organizing nach Saul D. Alinsky .....  | 5  |
| Hilfe zur Selbsthilfe - Alinskys taktische Regeln zur Konfliktbewältigung .....  | 13 |
| Von der „Aktion“ zur Institution - Die Entwicklung der Industrial Areas Foundation..   | 20 |
| Community Organizing – auch eine Chance für Deutschland? .....   | 27 |
| Community Organizing und Soziokulturelle Animation - Welche Gemeinsamkeiten<br>und Unterschiede weisen ihre Interventionspositionen auf? ..... | 33 |
| Bürgerorganisation nach Schweizer Art .....  | 41 |

## KURZBIOGRAPHIE

Saul Alinsky wird am 30. Januar 1909 in einem Chicagoer Slum geboren. Er wächst dort als Sohn von russischen Immigranten und orthodoxen Juden in armen Verhältnissen auf. Seine Eltern trennen sich, als er 14 Jahre alt ist. Saul bleibt bei seiner Mutter in Chicago. Mit 17 Jahren beginnt er, an der Universität Archäologie zu studieren.

Mit dem Beginn der Weltwirtschaftskrise wird das Geld und das Essen knapp. Saul weiss sich zu helfen. Er isst sich an den Kostproben in den Delikatessengeschäfte satt und findet andere ähnlich schlaue Methoden, sich durch zu bringen.

Nach dem Studium bekommt er ein Stipendium für eine Doktorarbeit in Kriminologie. Er sucht dafür den direkten Kontakt mit den berühmt berüchtigten Banden um Al Capone. Mit seiner eisernen Disziplin findet er diesen und beschäftigt sich in der Folge ein paar Jahre mit dem Bandenwesen. Er kommt in kurzer Zeit zu Erkenntnissen, mit denen sich Soziologen semesterlang beschäftigen. Seine Doktorarbeit gerät dabei in Vergessenheit. Schliesslich beginnt er, in einem Gefängnis als Kriminologe zu arbeiten. Doch nach drei Jahren ist es ihm Leid, an Symptomen herumzudoktern. Die Arbeit ist ihm zu realitätsfremd, er will die Ursache der Kriminalität bekämpfen. Er schmeisst seine Arbeit von einem Tag auf den anderen und tut was er kann. Er sammelt Spenden für die Internationalen Brigaden, beteiligt sich an Streiks von Gewerkschaften und befreundet sich bei diesen Aktionen mit dem Gewerkschaftsführer John L. Lewis.



Saul D. Alinsky (Mitte) bei einer Streikaktion

Saul schliesst sich aber keiner Gewerkschaft an, sondern geht zurück, von wo er gekommen ist: in die Slums von Chicago, in das Viertel „Back of the Yards“. Dort baut er Ende der Dreissiger Jahre eine *Community Organization*, eine Bürger-Organisation auf. Er spricht die Leute auf ihr Eigeninteresse an anstatt moralische Werte zu predigen.

Schaut, ihr müsst das nicht hinnehmen; ihr könnt was dagegen tun. Ihr könnt Jobs kriegen, ihr könnt all die Schranken durchbrechen, die euch am Leben. Aber ihr müsst Macht dazu haben, und diese Macht bekommt ihr nur, wenn ihr euch organisiert. (Alinsky, 1999, zit. in Rabe, 1999, S.11)

So mobilisiert er Tausende von Personen, die sich dann an den Aktionen beteiligen. Alinskys Arbeit in den Chicagoer Slums macht von sich reden. Bald erhält er aus allen Teilen der Vereinigten Staaten Einladungen. Mit Hilfe von Spenden gründet er 1940 die „Industrial Areas Foundation“ deren Aufgabe der Aufbau von anderen *Community Organizations* ist. Zusammen mit seinen Mitarbeitern geht Saul Alinsky in den folgenden Jahren in die Ghettos verschiedener Städte und hilft den Leuten sich zu organisieren.

Zwischen 1940 und 1945 entsteht sein erstes Buch „Reveille for Radicals“. In den 60er Jahren ist Saul Alinsky auf der Höhe seiner Schaffenskraft. Während neun Jahren leitet er sechs verschiedene Projekte überall in den USA. Sein zweites Buch „Rules for Radicals“ schreibt er kurz vor seinem Tod. Im Juni 1972 stirbt Saul Alinsky an einem Herzinfarkt.

#### Quellenangaben

Rabe, Karl-Klaus (1999). *Vorwort zur 1.Auflage*. in Saul Alinsky (1999). *Anleitung zum Mächtigsein: Ausgewählte Schriften*: Göttingen: Lamuv Verlag

Szynka, Peter (2004): *Theoretische und empirische Grundlagen des Community Organizing bei Saul D. Alinsky (1909 – 1972)*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Bremen.

#### Quelle Bild:

Horwitt, Sanford D. (1989). *Let them call me rebel. Saul Alinsky, his life and legacy*. New York: Knopf.

## COMMUNITY ORGANIZING NACH SAUL D. ALINSKY

Sandra Schmid

Das *Community Organizing* ist ein Bestandteil des Instrumentariums der Gemeinwesenarbeit. Es handelt sich dabei um einen Sammelbegriff für diverse Ansätze der Organisation von Stadtteilbevölkerungen, die von unterschiedlichen Personen entwickelt worden sind. Einer davon ist Saul D. Alinsky, dessen Ansatz im vorliegenden Artikel präsentiert wird. Es soll bewusst von seinem Ansatz und nicht von seiner Methode oder Theorie die Rede sein, denn Alinsky wehrt sich gegen jeden theoretischen Überbau über die Praxis. Entsprechend entbehren seine Ausführung aller wissenschaftlicher Regelkonformität. Wer sich ein Bild seines *Community Organizing* machen möchte, findet weder klar definierte Begriffe noch stringente Argumentationen. Deshalb geht es im Folgenden darum, aus den an vielen Stellen sehr emotionalen, repetitiven und unpräzisen Texten Alinskys seinen Ansatz herauszuschälen.

Die drei Kapitel des Artikels untersuchen die drei Themen Macht, Partizipation und Konflikt in Alinskys Ausführungen zum *Community Organizing*. Die Analysen erlauben es, seinen Ansatz aufzuzeigen und kritisch zu beleuchten. Im ersten Kapitel wird dargelegt, dass es Alinsky darum geht, Menschen, die nicht im Besitz gesellschaftlicher Macht sind, zu Durchsetzungskraft in der Gesellschaft zu verhelfen. Damit die bisher Machtlosen erleben, dass sie ihre Interessen durchsetzen können, ist es für Alinsky zentral, das *Community Organizing* so partizipativ wie möglich zu gestalten. Wie er diesem Anspruch der Teilhabe gerecht wird, untersucht das zweite Kapitel. Indem die Beteiligten Macht aufbauen und erkennen, wie diese taktisch eingesetzt wird, soll es ihnen gelingen, in die Interessen-Konflikte der demokratischen Gesellschaft einzusteigen. Dieser Konflikt steht im Zentrum des dritten Kapitels. Darin wird abschliessend aufgezeigt, dass Alinsky darauf vertraut, die Teilnehmenden durch die ihre Erfahrung der eigenen Handlungsfähigkeit dazu zu animieren, selbständig am demokratischen Entscheidungsprozess mitzuwirken und ihre Probleme zu lösen.

## Ermächtigung durch Zusammenschluss und Organisierung

Ein wichtiges Thema in Alinskys Texten ist die Macht. Wie der Titel der deutschen Übersetzung, „Anleitung zum Mächtigtsein“ (Alinsky, 1999), andeutet, ist das *Community Organizing* ein Instrument, um Macht aufzubauen.

Alinsky bezieht sich auf einen sehr allgemein gefassten Begriff von Macht: „Macht ist eine wesentliche Lebenskraft, die immer wirkt, entweder zur Veränderung der Welt oder zur Verhinderung von Veränderung“ (Alinsky, 1999, S. 44). Mit seiner Definition von Macht als Kraft knüpft Alinsky an der etymologischen Bedeutung des Wortes an: „Das Nomen [Macht] kommt aus dem gotischen Verb *magan*, welches ‚können‘, ‚vermögen‘, ‚in der Lage sein‘... bedeutet“ (Meyer, 2005, S. 11). Wie sich weiter mit Meyer feststellen lässt, schliesst Können immer einen Moment der Kraft, Stärke oder Energie ein (Meyer, 2005, S. 12). Auch im *Community Organizing* dreht es sich um Macht als eine Kraft, die ein Können ermöglicht.

Alinsky stellt fest, dass die Macht der Reichen (der *Haves*, wie er sie nennt) auf ihrem Besitz gründet. Ihr materielles Habe bildet die Kraft, die es ihnen erlaubt, ihre Interessen in der Gesellschaft<sup>1</sup> durchzusetzen. Die Armen (die *Have-Nots*) verfügen nicht über dieses Mittel. Sie sind gezwungen, den Willen der Reichen zu akzeptieren, ohne ihre eigenen Ziele verfolgen zu können. Aufgrund dieser Gesellschaftsanalyse sucht Alinsky nach einer Möglichkeit, wie sich die *Have-Nots* Macht verschaffen können. Dabei sieht er nur ein Mittel: ihre Vielzahl, „The power of the Have-Nots rests only with their numbers“ (Alinsky, 1971, S. 19).

### *Durch Zusammenschluss und Organisierung zur Macht*

Wollen die Armen von ihrem Machtmittel profitieren, müssen sie sich zusammentun. Dieser Zusammenschluss findet nicht statt, obwohl die Menschen miteinander in *Communities* leben. Eine *Community* definiert Alinsky nicht nur über das geografische Nebeneinander, sondern fasst sie als „[...] Ensemble von Beziehungen, Organisationen und Institutionen auf, mit deren Hilfe die Menschen ihre Bedürfnisse artikulieren“ (Szynka, 2004, S. 204). Er stellt fest, dass sich, trotz Beziehungen, der anfängliche Zusammenhalt, der auf einer gemeinsamen Einwanderungs-Vergangenheit beruhte, aufgelöst hat. Dieser Zersplitterung soll das *Community Organizing* entgegenwirken, indem es die Bevölkerung durch ihre gemeinsamen Interessen zu einer *Community of Interests* vereint. (Szynka, 2004, S. 210-211)

Das Zusammenschliessen alleine genügt aber nicht zur Machtausübung. Wollen die bisher Machtlosen ihre Interessen miteinander durchsetzen, müssen sie sich auf gemeinsame Ziele und Aktivitäten, auf ein Programm einigen:

Was ist ein Bürger-Programm? [...] Es besteht aus eine Reihe von Prinzipien, Absichten, und Verfahrensweisen, auf die man sich gemeinsam einigen konnte (Alinsky, 1999, S. 67).

Je grösser eine Gruppe ist, die einen Konsens finden will, umso mehr Organisations-Arbeit verlangt dieser Prozess. Alinsky kommt denn auch immer wieder auf die zentrale Bedeutung des Organisierens, des *Organizing* zu sprechen und betont, „[...] dass ein Bürger-Programm nur durch Organisation entwickelt werden kann“ (Alinsky, 1999, S. 67).

---

<sup>1</sup> Alinsky bezieht seine Beobachtungen dabei nicht nur auf die US-amerikanische Gesellschaft, sondern umfassend auf die ganze Menschheit. (Alinsky, 1971, S. 18)

Indem die Mitglieder einer *Community* sich organisieren und gemeinsam ein Programm aushandeln, bauen sie ihr Machtpotential auf. *Community Organizing* kann daher als Ermächtigung im wörtlichen Sinne verstanden werden: es geht darum, Menschen, die nicht im Besitz gesellschaftlicher Macht sind, zu Durchsetzungschancen in der Gesellschaft zu verhelfen.

## Organisation der Partizipation

Ein weiteres wichtiges Thema in Alinskys Ansatz stellt die Partizipation dar. „In seiner überwiegenden Verwendung im gegenwärtigen Sprachgebrauch bezeichnet der Begriff [Partizipation] die *Teilnahme* bzw. Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an politischen Beratungen und Entscheidungen“ (Schnurr, 2001, S. 1330). Genau diese Beteiligung strebt Alinsky mit dem *Community Organizing* an.

Weil den *Have-Nots* die Teilnahme jedoch verwehrt ist, sind sie gemäss Alinsky in einen Zustand der „bodenlosen Apathie“ (Alinsky, 1999, S. 37) gefallen und benötigen eine Anschubkraft von aussen. Diese Funktion kommt dem geschulten<sup>2</sup> *Organizer* zu. Um sicherzustellen, dass die *Have-Nots* trotz Apathie zur Organisierung bereit sind und um zudem ihre Unabhängigkeit zu garantieren, verlangt Alinsky, dass die *Communities* die *Organizer* selbst einladen und bezahlen.

### Der *Organizer*<sup>3</sup>, *Organisator der Partizipation*

Die Machtlosen sind auf die Unterstützung des *Organizers* angewiesen. Gleichzeitig ist es aber für ihre zukünftige gesellschaftliche Partizipation von grundlegender Bedeutung, dass die Mitglieder der *Community* sich soweit wie möglich selbst organisieren und erleben, dass sie handlungsfähig sind, denn „successful attainment of objectives is much more meaningful to people who have achieved the objectives through their own efforts“ (Alinsky, 1969, S. 174-175).

Seine Anweisungen an die *Organizer* hält Alinsky sehr knapp mit der Begründung, dass es keine allgemeingültigen Vorgehensweisen gebe. Er beschreibt drei Phasen, die er für den Aufbau einer Organisation vorsieht. Sie zielen alle darauf ab, den Beteiligten eine möglichst starke Partizipation zu garantieren. (Szynka, 2004, S. 175)

### *Aufbau der Partizipation in drei Phasen*

In der ersten Phase hat der *Organizer* die Aufgabe, mit den *Community*-Mitgliedern ins Gespräch zu kommen. Dabei geht es nur am Rande darum, ihr Vertrauen und Interesse zu gewinnen. Im Vordergrund steht das Ziel, die konkreten Anliegen zu erfassen, die zum Thema des Bürger-Programms werden können. Auch sollen die Kommunikations- und Machtstrukturen sowie die Traditionen der *Community* wahrgenommen werden. Denn nur wenn der *Organizer* bei diesen lokalen Gegebenheiten ansetzt, gelingt es, eine Organisation aufzubauen, an der die Bevölkerung teilhat. (Alinsky, 1999, S. 77-82)

In der Gesprächs-Phase muss der *Organizer* zudem potentielle *Leader* der *Community* ausfindig machen. Für Alinsky handelt es sich dabei um die „kleinen natürlichen Führer“ (Alinsky, 1999, S. 74), die oft in bestehenden Organisationen zu Vertrauenspersonen der Bevölkerung geworden sind.

Hat der *Organizer* die *Leader* eruiert, geht er in der zweiten Phase daran, die in ihnen schlummernden Führungskräfte durch Begleitung und Einzelgespräche zu fördern. Ziel des Empowerments ist es, die *Leader* zu befähigen, ihre

---

<sup>2</sup> Die Schulung der *Organizer* findet in Alinskys Texten kaum Erwähnung. Gemäss Szynka wurden seit Ende der 60er-Jahre 15-monatige Ausbildungskurse angeboten. (Vgl. Szynka, 2004, S. 269)

<sup>3</sup> Der Ausdruck *Organizer* wird im Folgenden mit rein maskulinem Genus verwendet. Dies ermöglicht einerseits, den englischen Begriff von Alinsky zu übernehmen. Andererseits ist es eine Tatsache, dass diese Rolle zu Alinskys Zeiten hauptsächlich von Männern übernommen wurde.

Anhängerschaft in der Organisierung des Programms zu vertreten und anzuleiten, da Zeit- und Koordinationssaufwand nicht erlauben, alle Mitglieder direkt in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. (Alinsky, 1999, S.73-76)

In der dritten Phase tritt der *Organizer* in den Hintergrund, um von dort die *Leader* bei der Ausarbeitung ihres Programms zu begleiten. Letztere müssen sich als Vertreter unterschiedlicher Personen und Organisationen auf möglichst breit abgestützte Ziele und Aktivitäten einigen. Die Verhandlungen zwingen die *Leader*, sich mit ihren Mitmenschen, ihren Werten und Vorurteilen, ihren Machtpositionen usw. auseinander zu setzen. (Alinsky, 1999, S. 106-114)

Obwohl dieser Prozess eine herausfordernde Aufgabe darstellt, geht Alinsky kaum darauf ein, wie die *Leader* sowie die *Organizer* mit ihren Rollen und der damit verbundenen Macht umgehen sollen. Die Tätigkeit der *Leader* wird kaum diskutiert. Die Anweisungen an die *Organizer* begrenzen sich auf ihre Kommunikation:

Der Organisator hat jedoch meistens eine recht gute Vorstellung davon, was eine Gemeinde unternehmen sollte, und er wird Anregungen geben, manövrieren und die Gemeinde überzeugen wollen, eine bestimmte Aktion durchzuführen. Er wird nicht immer den Anschein erwecken, der Gemeinde weiszumachen, was zu tun ist; statt dessen wird er Fragen stellen, die es in sich haben (Alinsky, 1999, S. 123).

Alinsky sieht die Unterstützungsarbeit der *Organizer* vor allem darin, die Teilnehmenden durch geschicktes Fragen zur Erkenntnis zu führen. Das Zitat veranschaulicht, wie offen Alinsky die Qualität der Partizipation lässt: Obwohl er das *Community Organizing* als Sache der Bürgerinnen und Bürgern definiert, soll der *Organizer* - den er an anderer Stelle auch als „General“ (Alinsky, 1999, S. 124) betitelt - die Leute subtil „manövrieren“. Dabei gibt Alinsky keine Anhaltspunkte wie weit der *Organizer* seine Vorstellungen durchsetzen kann, ohne der Teilhabe der Zielgruppe im Weg zu stehen.

## **Einstieg in den Konflikt der demokratischen Gesellschaft**

Ein letzter wichtiger Aspekt des *Community Organizing*, der in diesem Artikel diskutiert wird, ist das Thema Demokratie. Auch hier liefert Alinsky keine präzise Definition. Unter anderem hält er aber mehrmals fest, dass für ihn Demokratie Konflikt bedeutet:

Der Radikale erkennt, dass der ständige Streit und Konflikt immer das Feuer unter dem Dampfkessel der Demokratie gewesen sind (Alinsky, 1999, S. 31).

Obwohl die *Have-Nots* von den Interessen-Konflikten der Gesellschaft ausgeschlossen sind, bekennt sich Alinsky zur Demokratie. Mit dem *Community Organizing* schafft er ein Instrument, das bei den Konfliktstrukturen ansetzt, um eine systemimmanente Veränderung herbeizuführen. (Freyth, 1985, S. 55)

### *Mit Macht und Taktik in den Konflikt*

Durch das *Community Organizing* können die *Have-Nots*, das Machtpotential aufbauen, das es ihnen erlaubt, mit ihren Interessen in den Konflikt einzusteigen:

Eine Bürger-Organisation ist eine Konfliktpartei. Das muss man klar und deutlich sehen. [...] Der Aufbau einer Bürger-Organisation ist der Aufbau einer neuen Machtgruppierung. Eine neue Machtgruppierung zu schaffen [,] bedeutet automatisch eine Einmischung in und eine Bedrohung für die bestehenden Machtverhältnisse und damit eine Infragestellung des Status quo (Alinsky, 1999, S. 128).

Damit sich die Beteiligten gegen die Machthaber durchsetzen können, müssen sie ihre Macht gezielt einsetzen. Deshalb zählen zur Entwicklung ihres Programms auch die Auseinandersetzung mit der Gegnerschaft sowie die Planung von Konfliktstrategien. Alinsky liefert zu diesem Zweck eine umfangreiche Liste grundlegender taktischer Regeln. Darin weist er zum Beispiel darauf hin, dass das Mittel der grossen Personenzahl dazu eingesetzt werden soll, die Gegnerschaft möglichst öffentlich durch Lärm, Gestank oder Massen einzuschüchtern. (Alinsky, 1999, S. 128–168)

Ziel der Konflikte ist es, von den Machthabenden als Verhandlungspartner anerkannt zu werden. „Daraufhin kann sie [die Bürger-Organisation] als gleichberechtigter Partner verhandeln und Kompromisse erzielen“ (Szynka, 2004, 293).

### *Durch Konflikterfolge zum „demokratisch gesinnten Volk“?*

Als Gleichberechtigte Entscheidungsprozesse mitbestimmen zu können, ist in Alinskys Augen eine wichtige Erfahrung. Es geht ihm dabei weniger darum, welche Probleme dadurch gelöst werden, als um das Erleben der Teilhabe am demokratischen Konflikt. Alinsky ist überzeugt, dass die *Have-Nots* durch ihre Partizipation im *Community Organizing* erfahren, dass sie ihre Macht selbst entwickeln und erfolgreich einsetzen können. Weiter vertraut er darauf, dass sie aufgrund dieses positiven Erlebnisses befähigt werden, sich zu einem „demokratisch gesinnten Volk“ (Alinsky, 1999, S. 68) zu entwickeln, das Probleme selbständig zu lösen weiss:

Das Volk selbst wird jedes Problem lösen, [...] wenn es die Möglichkeiten und die Macht besitzt, Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen, anstatt die Macht im Besitz einiger weniger zu sehen (Alinsky, 1999, S. 68).

Ob Alinsky mit dem *Community Organizing* diesem hochgesteckten Ziel gerecht geworden ist, kann aus seinen Schriften nicht eruiert werden. Seine Ausführungen wecken Zweifel daran, wie sehr die *Community*-Mitglieder neben den machtstarken Positionen der *Organizer* und der *Leader* die für Alinsky grundlegende Erfahrung der Teilnahme am demokratischen Leben machen können. Zu überprüfen wäre auch, ob die durch das *Community Organizing* ermöglichte Partizipation längerfristig bewirken kann, dass die bisher Machtlosen selbständig am demokratischen Entscheidungsprozess teilhaben und dabei von den Machthabenden als gleichwertige Partner anerkannt werden. Trotz all dieser Unklarheiten ist es unumstritten, dass Alinsky mit dem *Community Organizing* diversen benachteiligten Bevölkerungsgruppen ein Instrument zur Durchsetzung ihrer Interessen in die Hand gegeben hat. Davon zeugen nicht nur berühmt gewordene Beispiele wie die angedrohte Belagerung der Flughafentoiletten in Chicago, die es einer afroamerikanischen *Community* erlaubte, öffentliche Gelder zur Sanierung ihres Slums einzuholen. Auch weniger bekannte Erfolge, wie sie im nachfolgenden Artikel von Dominique Meyer zum Ausdruck kommen, konnten durch das *Community Organizing* erreicht werden.

## Quellenverzeichnis

- Alinsky, Saul D. (1999<sup>2</sup>). *Anleitung zum Mächtigkeitsein. Ausgewählte Schriften*. Göttingen: Lamuv Verlag.
- Alinsky, Saul D. (1972). *Rules For Radicals. A Practical Primer For Realistic Radicals*. New York: Vintage Books.
- Alinsky, Saul D. (1969). *Reveille For Radicals*. New York: Vintage Books.
- Freyth, Marianne (1985). *Saul David Alinsky: Eine amerikanische Theorie der Praxis; Konfliktstrategien im Kampf gegen die Armut*. Studien zur Politikwissenschaft Bd. 4. Münster: LITverlag.
- Meyer, Albert (2005). *Von Macht ist die Rede. Ein philosophischer Essay*. Würzburg: Königshausen u. Neumann.
- Schnurr, Stefan (2001). Partizipation. In Hans-Uwe Otto & Hans Thiersch (Hrsg.), *Handbuch Sozialarbeit / Sozialpädagogik* (2. Aufl.) (S. 1330-1345). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Szynka, Peter (2004). *Theoretische und empirische Grundlagen des Community Organizing bei Saul D. Alinsky (1909 – 1972)*. Dissertation der Universität Bremen (bisher unveröffentlicht).

# **HILFE ZUR SELBSTHILFE - ALINSKYS TAKTISCHE REGELN ZUR KONFLIKTBEWÄLTIGUNG**

Dominique Meyer

## **Einleitung**

Saul David Alinsky zeichnete sich durch einen ausgeprägten Sinn für Themen wie Macht, Organisation und Demokratie aus. Sein Bestreben, den Armen zu sozialer Gerechtigkeit zu verhelfen, orientierte sich stets an den wirklichen Lebenszielen dieser Bedürftigen. Er wollte eine Bürgerrechtsbewegung schaffen und den Benachteiligten Macht verleihen. Seine eigene Person blieb dabei im Hintergrund, so war er etwa nie Mitglied einer Bürger-Organisation, die er selbst aufgebaut hatte. Das hätte seiner Überzeugung widersprochen, da den Menschen Möglichkeiten zu zeigen seien, wie sie sich selber helfen können. Ein berühmtes Wort Jesu verdeutlicht Alinskys Auffassung: „Wenn du den Hungernden helfen willst, geh nicht für sie fischen - sondern lehr sie, für sich selber zu fischen.“

Daraus entspringt meine Motivation für diesen Artikel. In meiner Ausbildung zum Soziokulturellen Animator ist mir klar geworden, wie wichtig es ist, dass man die Menschen in ihren Anliegen und Ideen unterstützt, selbst jedoch soweit wie möglich im Hintergrund bleibt. Ziel ist es, dass keine Abhängigkeit entsteht, da sie letzten Endes ihre Angelegenheiten selbständig in die Hände nehmen müssen.

Rassismus, miserable Wohnungssituationen, schlechte Schulbedingungen und diskriminierende Geschäftspraktiken sind die häufigsten Beweggründe, die zum Aufbau von Bürger-Organisationen führen. Alinsky erarbeitete in seinem Leben viele Konflikttaktiken, wie gegen solche Missstände vorgegangen werden kann. Folgende Arbeit befasst sich mit einigen dieser taktischen Regeln für Bürger-Organisationen. Es wird der folgenden leitenden Frage nachgegangen: Inwiefern konnten taktische Regeln von Alinsky in der Praxis angewendet werden? Zum besseren Verständnis wird zuerst beschrieben, welches Ziel Alinsky verfolgte und warum er Bürger-Organisationen als Konfliktparteien anschaute. Danach werden die Regeln erläutert und abschliessend soll am Beispiel der „The Woodlawn Organization“ (TWO) gezeigt werden, wo diese Regeln in der Praxis erkennbar sind. Ich habe mich für dieses Beispiel entschieden, da es eines der wenigen Projekte ist, das ausführlich genug beschrieben worden ist.

## **Lebensziel und Demokratieverständnis von Alinsky**

Für Alinsky wird die Demokratie in Amerika viel zu stark von oben nach unten geführt. Damit ist gemeint, dass die Reichen und Einflussreichen zu viel Macht haben. Seiner Ansicht nach sollte Demokratie genau umgekehrt aussehen. Die Macht sollte in erster Linie beim Volk liegen. Dies sei jedoch viel zu wenig der Fall, da die Leute nicht selten völlig resigniert sind und sich zu wenig organisieren. Deshalb beschloss Alinsky sein Leben dem Ziel zu widmen, die benachteiligten Staatsbürger aus ihrer Lethargie aufzurütteln. Er versuchte, ihnen bewusst zu machen, dass sie selbst für ihre Interessen kämpfen müssen, wenn sie ihre Lebensbedingungen positiv verändern wollen. Das Leben sei ein stetiger Konflikt, ein ständiges Ringen um die Lösung von Konflikten. Er betonte immer wieder, dass allein die Auseinandersetzung mit und das Austragen von Konflikten verschiedener Interessengruppen eine Demokratie lebendig erhalten könne. Eine Demokratie steht und fällt mit der Bereitschaft des Volkes, an der Gestaltung des gesellschaftlichen Lebens teilzunehmen, denn die Partizipation des Volkes ist nach Alinsky nichts anderes als ein Synonym für Demokratie. (Marianne Freyth, 1985, S. 53-54)

Aus dem skizzierten Demokratieverständnis von Alinsky wird auch klar, warum er Bürger-Organisationen als Konfliktparteien definierte. Die BürgerInnen müssen sich organisieren und gemeinsam Konflikte angehen, um sich für ein menschenwürdiges Leben einzusetzen und Lösungen zu finden. Das folgende Zitat soll dies verdeutlichen:

Eine Bürger-Organisation ist eine Konfliktpartei. Das muss man klar und deutlich sehen. Der einzige Grund, warum es sie gibt, ist, einen Krieg gegen alle Missstände zu führen, die Leid und Unglück verursachen. Eine Bürger-Organisation ist der Zusammenschluss einer grossen Zahl von Männern und Frauen, die für ihr Recht auf ein menschenwürdiges Leben kämpfen. (Saul David Alinsky, 1992, S.128)

## **Taktische Regeln für Bürger-Organisationen**

Alinsky betonte, dass sich Macht hauptsächlich dort ansammelt, wo Leute viel Geld besitzen oder sich gemeinsam für ihre Rechte einsetzen. Die Macht der „Habenichtse“, wie Alinsky die Unterschicht nennt, besteht nicht im finanziellen Vermögen, sondern in ihrer Vielzahl. Sie müssen sich vereinigen, denn nur gemeinsam sind sie stark. Ausserdem müssen sie sich organisieren und Taktiken erarbeiten, um sich beim Austragen von Konflikten durchsetzen zu können. Denn nur gut geplante Aktionen haben Aussicht auf Erfolg. (Alinsky, 1999, S.128)

Alinsky formulierte in seinem zweiten Hauptwerk *Rules for Radicals* taktische Regeln, die beim Entwickeln von Strategien helfen und eine Art Checkliste abgeben. (Saul David Alinsky, 1971, S.127)

Menschen, sozialer Druck und Machtverhältnisse sind veränderliche Grössen. Eine bestimmte Konstellation existiert nur zu einem bestimmten Zeitpunkt. Da es keine allgemeingültigen Regeln für besondere Situationen gibt, hat Alinsky die Regeln einfach und unspezifisch formuliert. Die Taktiken müssen jeweils an die neu entstehenden Situationen angepasst werden. Dies erfordert sehr viel Geschick und Phantasie von Seiten der Organisatorinnen und Organisatoren. Dabei sollen ihnen die Regeln eine Hilfe bieten. (Alinsky, 1999, S.147)

Im folgenden Teil wird am Beispiel der TWO beschrieben, wie solche Regeln in der Praxis angewendet wurden. Die Organisation wurde anfangs der sechziger Jahre

aufgebaut und stellt Alinskys ersten Versuch dar, ein von Schwarzen bewohntes Ghetto zu organisieren. Zuerst wird die Ausgangslage Woodlawns geschildert und danach anhand zweier Beispiele gezeigt, wie gegen Missstände vorgegangen wurde. Schliesslich wird herausgearbeitet, welche Regeln in den Aktionen erkennbar sind.

### **The Woodlawn Organization**

Alinsky konzentrierte sich bis 1960 vor allem auf die Arbeit mit armen, weissen und spanisch sprechenden Minderheiten. Mit The Woodlawn Organization begann ein neues Kapitel in seiner Praxis. Der Stadtteil Woodlawn zählte 1960 ungefähr 65'000 Einwohner, wovon 86% AfroamerikanerInnen waren. Die Wohngegend galt als eine der schlimmsten der 75 Stadtbezirke Chicagos. Der Zustand der Häuser in Woodlawn war miserabel und lag weit unter dem Standard. Trotzdem waren die Mieten höher und das, obwohl die meisten Bewohner mit tieferen Einkommen auskommen mussten. Ausserdem waren viele der männlichen Einwohner arbeitslos. Die Tatsache, dass sie ein weisser Organisator beraten sollte, stellte eine besondere Herausforderung für das Organisationsmanagement dar. Es brauchte viel Überzeugungsarbeit, bis die AfroamerikanerInnen erkannten, dass sich Alinsky ernsthaft für sie einsetzte. (Freyth, 1985, S.82-83)

Der Organisation der AfroamerikanerInnen in Woodlawn gingen sorgfältige Analysen und Hintergrundgespräche im Viertel voraus. Es wurde ermittelt, welche Missstände die AfroamerikanerInnen am stärksten beschäftigten. Solche Abklärungen waren Alinsky immer sehr wichtig, da es ja darum ging herauszufinden, welche die dringenden Anliegen der Bewohner waren. Nur so würden sie sich auch für ihre Sache einsetzen. (Peter Szyuka, 2004, S.94)

Die ersten Aktionen der TWO richteten sich gegen Kaufleute in ihrem Viertel. Diese verlangten für zum Teil schon halbwegs verfallene Ware überhöhte Preise. Zudem betrogen sie ihre Kundschaft mit falschen Gewichten und Massen. Alinsky entschloss sich, diesen fiesem Geschäftemachereien ein Ende zu bereiten. Da sich die Organisation noch im Aufbau befand, empfand er dieses Problem als den richtigen Einstieg. (Freyth, 1985, S.84)

Ausgestattet mit Demonstrationsschildern, welche die unfairen Methoden anprangerten, gingen über 1'000 Einwohner auf die Hauptgeschäftsstrasse Woodlawns. Der Anlass zog zwar keine direkten Ergebnisse nach sich, wurde jedoch von der Presse und der Öffentlichkeit mit grosser Aufmerksamkeit verfolgt. Als nächstes organisierte die TWO eine öffentliche Wiegeaktion. Sie stellten in der Nähe des Verkaufszentrums einen Stand mit Waagen auf. Dort konnten alle, die sich betrogen fühlten, ihre Ware nochmals überprüfen lassen. Die publikumswirksamen Aktionen und die mit den Verkaufsstellen geführten Verhandlungen führten schliesslich dazu, dass dieser Missstand behoben werden konnte. (Freyth, 1985, S.85)

Gemeinsam mit der Handelskammer erarbeitete die TWO einen Ethik-Kodex. Dieser beinhaltete, dass unehrliche Geschäftsleute ihre Mitgliedschaft in der Kammer und somit ihre Lizenz verlieren sollten. (Szyuka, 2004, S.94)

Eine Regel von Alinsky besteht darin: „Konflikte, wenn immer möglich öffentlich auszutragen, um so mehr Druck erzeugen zu können“ (Alinsky, 1999, S.141). Um auf die Machenschaften der unfairen Geschäftsleute aufmerksam zu machen, gingen 1'000 EinwohnerInnen auf die Hauptgeschäftsstrasse. Auch die Wiegeaktion

fand öffentlich statt. Auf diese Weise konnte der Druck auf die Händler erhöht werden und es gelang schliesslich, einen Ethik-Kodex mit der Handelskammer zu vereinbaren. Dieses Beispiel verdeutlicht, welche Macht die Menschen erlangen können, indem sie gemeinsam auf die Strasse gehen und demonstrieren.

Eine weitere Regel, die an diesem Beispiel ersichtlich wird, ist folgende: „Zwinge deinen Gegner dazu, nach seinen eigenen Gesetzen zu leben. Damit kannst du ihn umbringen, weil er nie seinen eigenen Gesetzen gehorchen wie die Kirche nie dem christlichen Glauben gerecht werden kann“ (Alinsky, 1999, S.141).

Die Händler betrogen ihre Kunden mit falschen Gewichten und Massen. Dem entgegenete die TWO mit den durchgeführten Demonstrationen und der öffentlichen Wiegeaktion. Dadurch flogen die Geschäftsleute auf, konnten unter Druck gesetzt werden und mussten sich in Zukunft an die Gesetze halten, die ihnen von der Handelskammer vorgeschrieben wurden.

Ein weiteres Problem, welches von der TWO angegangen wurde, bestand in der Vernachlässigung der Instandsetzungsmassnahmen in den Wohnungen der Quartier-Bewohner Woodlawns durch die Hausbesitzer. Diese wohnten ausserhalb Woodlawns und liessen sich die Mieten auf ein Konto überweisen, ohne je selbst in Erscheinung zu treten. Die Bank wollte die Namen der Besitzer nicht preisgeben. Also besuchte eine Delegation von hundert Afroamerikanern die Bank im weissen Viertel. Nicht um Ärger zu machen, sondern nur um herumzustehen. Diese friedliche Belagerung, welche die Bank in die Schlagzeilen brachte, verunsicherte diese dermassen, dass sie sich bereit erklärte, die Namen preiszugeben. (Freyth, 1985, S.86-87)

„Wo immer es möglich ist, verlasse den Erfahrungsbereich des Gegners.“ (Alinsky, 1999, S.142). Diese Regel wird an der Aktion der hundert AfroamerikanerInnen vor der Bank im weissen Viertel ersichtlich. Diese verunsicherte und überforderte die Geschäftsleitung der Bank so sehr, dass sie nicht zuletzt aus Image-Gründen bereit war, die Namen der Hausbesitzer zu veröffentlichen. So konnte diese für die Bank ungewohnte Situation für die Zwecke der TWO genutzt werden.

Als nächstes wollte man noch mehr Aufmerksamkeit in der weissen Nachbarschaft erregen. Dazu wurden Schwarze mit Bussen in die weissen Viertel gefahren. Sie stellten Schilder mit Aufschriften wie „Your Neighbor is a Slumlord“ auf. Diese Aktion zielte darauf ab, die weissen Hausbesitzer von ihren weissen Nachbarn unter Druck zu setzen. Denn diese waren überhaupt nicht erfreut darüber, dass ihr Wohngebiet von Schwarzen belagert wurde. Die Besitzer mussten sich dann Aussagen wie folgende anhören: „Sehen Sie, Jones, mir ist das scheissegal, womit Sie ihr Geld machen. Hauptsache, Sie sehen zu, dass diese verdammten Nigger hier abhauen. Sonst müssen Sie hier verschwinden!“ Danach waren die Eigentümer in der Regel bereit, mit der TWO Reperaturmassnahmen abzusprechen und einzuleiten, um ihr Ansehen im Viertel zu wahren. (Alinsky, 1999, S.152-153)

Mit der folgenden taktischen Regel, wird der Fall mit den Hausbesitzern verständlich: „Wenn man etwas Negatives hart und lange genug vorantreibt, wird sein Gegenteil ausbrechen“ (Alinsky, 1999, S.142).

Durch den Druck der weissen Nachbarn auf die Hausbesitzer konnten die Schwarzen mehr Lebensqualität erlangen, auch wenn die Weissen dies nur taten, damit die Schwarzen wieder aus ihrem Viertel verschwanden. So konnte die TWO

das Negative des Rassismus in der weissen Gesellschaft in eine positive Macht für die Bewohner Woodlawns umwandeln.

Eine weitere taktische Regel, die sehr gut zur Aktion mit den Hausbesitzern passt, ist folgende: „Wähle eine Zielscheibe, nagle sie fest, personalisiere sie und schiesse dich auf sie ein“ (Alinsky, 1999, S.142).

Gewählt wurden die jeweiligen Hausbesitzer. Personalisiert wurden sie, indem die TWO die Bank dazu brachte, die Namen der Besitzer preiszugeben. Danach hat man sie ausfindig gemacht („festgenagelt“) und mit den oben beschriebenen Handlungen bedrängt („eingeschossen“), bis sie bereit waren, sich der dringend nötigen Sanierungen anzunehmen. Der Wahl einer Zielscheibe kommt eine besondere Wichtigkeit zu, denn der Druck auf eine einzelne Person ist viel wirkungsvoller, als wenn eine Institution als Ganzes angegriffen wird. Bei diesem Vorgehen kann nämlich die gewählte Person die Verantwortlichkeit für das Anliegen nicht einfach innerhalb der Institution hin- und herdelegieren, sondern ist gezwungen zu reagieren.

### **Schlusswort**

Die Regeln sind in der Praxis erkennbar und bieten offensichtlich eine gute Hilfe für das Entwickeln von Strategien und das Lösen von Konflikten. Wichtig erscheint mir, dass sie auf keinen Fall als Lösungshandbuch für bestimmte Probleme angeschaut werden dürfen. Alinsky hat sie bewusst nicht detailliert ausformuliert, da sie an jede neue Situation anzupassen und mit viel Einfallsreichtum anzuwenden sind.

Ausserdem hängt die Umsetzung der durch die Regeln erarbeiteten Taktiken davon ab, inwiefern sich die Leute an den Aktionen beteiligen und in ihren Anliegen Probleme erkennen, die gelöst werden müssen und können. Nur in diesem Falle werden sie sich auch dafür einsetzen und die Organisation unterstützen. Alinsky war es stets wichtig, im Hintergrund zu bleiben, denn nur wenn seine Hilfe letzten Endes zur Selbsthilfe der Benachteiligten führte, hatte er sein Ziel erreicht.

## Quellenverzeichnis

Alinsky, Saul D. (1971): *Rules for Radicals – a Pragmatic Primer for Realistic Radicals*. New York: Random House.

Alinsky, Saul D. (1999<sup>2</sup>): *Anleitung zum Mächtigsein. Ausgewählte Schriften*. Göttingen: Lamuv Verlag.

Freyth, Marianne (1985): *Saul David Alinsky: Eine amerikanische Theorie der Praxis; Konfliktstrategien im Kampf gegen die Armut*. Studien zur Politikwissenschaft Bd. 4. Münster: LITverlag.

Szynka, Peter (2004): *Theoretische und empirische Grundlagen des Community Organizing bei Saul D. Alinsky (1909 – 1972)*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Bremen.



Saul D. Alinsky in Woodlawn.\*

---

\* Bildquelle: Horwitt, Sanford D. (1989). *Let them call me rebel. Saul Alinsky, his life and legacy*. New York: Knopf.

# VON DER „AKTION“ ZUR INSTITUTION - DIE ENTWICKLUNG DER INDUSTRIAL AREAS FOUNDATION

Ursula Rösli

## Einleitung

In den USA ist in den letzten Jahrzehnten eine vielfältige und komplexe Landschaft des Community Organizing entstanden. Community Organizing hat sich zu einem eigenständigen Berufsfeld mit Prinzipien, festen Methoden und Ausbildungszentren entwickelt. (Mohrlok, 1995)

Immer wieder zeigt sich in der Praxis, dass durch freiwilliges Engagement gesellschaftlichen Missständen wie der Verslumung von Wohngebieten oder der Gewalt an den Schulen entgegengewirkt werden kann. Wie Professor Dr. Lothar Stock (1999) vom Forum für das Community Organizing in Deutschland ein wenig provokativ sagt, bedeutet Community Organizing heute nicht mehr nur „peppige“ Aktionen durchzuführen. Es habe sich viel mehr ein weit verbreiteter Ansatz zur Gestaltung des öffentlichen Lebens durch die Bürger und Bürgerinnen des Gemeinwesens entwickelt.

Viele der existierenden Organisationen berufen sich auf Alinskys Ansatz. Alinskys Bücher „Rules for Radicals“ und „Reveille for Radicals“ gehören zur Grundlage für die Ausbildung zum Organizer. In den Jahrzehnten seit Alinskys Tod hat sich die Ausübung des Community Organizing in vielen Hinsichten sehr verändert. (Reitzes, 1987)

Ich möchte in meiner Arbeit an einem Beispiel untersuchen worin die Veränderungen in der praktischen Umsetzung des Alinskyschen Ansatzes bestehen und diese Veränderungen diskutieren. Ich werde das von Alinsky selbst gegründete Netzwerk „Industrial Areas Foundation“ untersuchen. In einem ersten Schritt betrachte ich die Organisationsstruktur und Vorgehensweise der IAF zu Lebzeiten von Alinsky. Dann stelle ich die heutige IAF vor, um in einem weiteren Schritt auf die Veränderungen und Entwicklung nach dem Tod Alinskys einzugehen.

## Die „Industrial Areas Foundation“ zu Alinsky's Zeiten

Die IAF wurde im August 1940 gegründet. Saul Alinsky wollte mit einer eigenen Organisation seine Arbeit als Organizer fortsetzen (Freyth, 1985, S.77) und sich gleichzeitig finanziell absichern. Finanzielle Mittel unter Zusicherung autonomer Handlungsfreiheit bekam er vom katholischen Bischof aus Chicago, Bernard J. Shiel und dem protestantischen Millionär Marshall Field III (Freyth, 1985, S.77).

Die Aufgabe der IAF sah Alinsky im Aufbau von Community Organizations in der ganzen USA und in der Ausbildung von Organizer<sup>4</sup> (Rabe, 1999, S.12)

Alinsky selbst übernahm die Leitung der Organisation und führte sie nach dem Grundsatz: „Low Overhead- High Independence“ (Reitzes, 1987, S.93), was soviel wie „Schwache Führung- Grosse Unabhängigkeit“ heisst. Dieser Leitungssatz deutet auf die eher unbürokratische und anti-institutionelle Organisationsform der IAF unter Alinsky hin. Die Organisation wurde vor allem durch ihn als charismatische Persönlichkeit zusammengehalten. (Reitzes, 1987)

---

<sup>4</sup> Mit dem englischen Ausdruck „Organizer“ sind sowohl die männlichen als auch die weiblichen Organisatoren/innen gemeint. (vgl. Artikel Sandra Schmid).

Alinsky und sein kleines Team von Organizer fanden von Zeit zu Zeit zu Teamsitzungen zusammen. Die Sitzungen waren geprägt von Diskussionen über Gott und die Welt. Das Wichtigste für Alinsky war, dass seine Mitarbeiter „freidenkende und unabhängige“ (Reitzes, 1987, S.94) Personen bleiben und bereit sind vollen Einsatz für die Organisation zu bringen. Wenn nötig – und es war oft nötig – arbeiteten die Organizer Tag und Nacht. Alinsky unterrichtete die Organizer ganz nach dem Motto „Learning by doing“ und schickte sie möglichst bald aufs Feld um eigene Erfahrungen zu sammeln. Diese wurden dann im Team reflektiert. Das Team zählte nie mehr als 8 Vollzeit -Angestellte, 1970 waren es sogar nur noch deren zwei. Da es der Organisation trotz Spenden dauernd an Geld mangelt, hielten sich die Löhne der Mitarbeiter nur knapp über dem Mindestlohn. Erst in den 60er Jahren sicherten die *Bücherprämien* ein gewisses Einkommen. (Reitzes, 1987)

Die Vorgehensweise beim Aufbau einer Organisation spielte sich für Alinsky in drei Phasen ab: Die Interview-Phase, Ausbildung der Leader-Phase und die Umsetzungs-Phase. (vgl. Artikel Sandra Schmid) In der Interview-Phase werden die führenden Personen der Gemeinde und ein mögliches Thema für das Programm gesucht und gefunden. Nach der Ausbildung der führenden Personen (genannt Leader), tritt nach Alinsky's Ansatz der Organizer in den Hintergrund und begleitet von dort aus das Programm und dessen Umsetzung. Für Alinsky war die Unabhängigkeit der so entstandenen Community Organizations nach 3-4 Jahren ein anzustrebendes Ziel. (Alinsky, 1999)

Die IAF unter Alinsky wurde nur auf ausdrücklichen Wunsch einer Gemeinde hin tätig. (Freyth, 1985, S. 79) An Einladungen fehlte es seinem Team nie. Die IAF wirkte zu seinen Lebzeiten bei der Gründung von mehr als 40 Organisationen in allen Teilen der USA mit. Der Erfolg der Organisation war in einem grossen Masse von Saul Alinsky's Person abhängig. Als charismatischer Führer mit grosser Ausstrahlung und seinem Flair für die Öffentlichkeitsarbeit verdankte ihm die IAF viel von ihrer Präsenz und Bekanntheit. (Reitzes, 1987)

Alinsky blieb bis zu seinem Tode im Jahre 1972 Direktor der IAF.

### **Die „Industrial Areas Foundation“ heute**

Die IAF gilt heute als älteste und grösste Institution für Community Organizations in den USA. Sie nennt sich ein Netzwerk von Organisationen. Ihre Hauptaufgabe ist nach wie vor die Unterstützung und Begleitung des Aufbaues von neuen Community Organizations in ganz Amerika. Das Netzwerk zählt heute insgesamt 56 Mitgliedorganisationen, die jeweils einen Mitgliederbeitrag bezahlen. Dies ermöglicht der IAF acht hauptamtliche Organizer/innen zu beschäftigen, die als Berater und Trainer für die Organisationen zuständig sind. Das 1969 von Alinsky gegründete Trainingsinstitut, entwickelte sich zu einer gut etablierten und wichtigen Ausbildungsstätte für Community Organizing. Drei Mal jährlich findet ein 10-tägiges nationales Training mit über hundert Teilnehmer/innen statt. Die IAF ist heute mit ihren zahlreichen Mitgliedorganisationen in 6 Regionen der USA präsent, so wie auch international in Kanada, England und Deutschland. (Mohrlok, 1995)

In der Formulierung ihrer Ziele, Werte und Visionen bezieht sich die IAF klar auf Alinskys Ansatz: „Die IAF entwickelt Organisationen, die von der Macht - über organisierte Menschen oder über organisiertes Geld - effektiv Gebrauch machen. Ihr

erklärtes Ziel ist die Umstrukturierung bestehender Machtverhältnis im Sinne einer demokratischeren Gesellschaft.“ (Homepage der IAF, 2006, 12.Juli)

Auch Alinskys oberstem Gebot, nur auf ausdrücklichen Wunsch der Gemeinde hin tätig zu werden, wird noch immer Rechnung getragen (Mohrlok, 1995, S. 68)

Die Organisationsstruktur und das praktische Vorgehen beim Aufbau einer Organisation haben sich aber seit Alinskys Tod weiterentwickelt und verändert.

Auf diese Entwicklung möchte ich im Folgenden näher eingehen.

### **Veränderung der IAF nach dem Tod von Saul Alinsky**

Der erste Schritt in die heutige Richtung war die Übernahme der Leitung durch Ed Chambers. Ed Chambers arbeitet schon seit über 15 Jahren für die IAF und gehörte zu den von Alinsky am meisten geschätzten Mitarbeiter. 1969 wurde er zusammen mit Richard Harmon Direktor des neu gegründeten Traininginstitutes. Nach dem Tod von Alinsky übernahm er die gesamte Führung der IAF.

Im Gegensatz zu Saul Alinsky ist Ed Chambers keine charismatische Persönlichkeit. Er ist laut Reitzes (1987) ein eher überlegter Typ, der sich gerne im Hintergrund hält. Er vertraut auf gemachte Erfahrungen und dem Wissen, dass sich in den Jahren angesammelt hat und entscheidet demnach über Strategie und Politik der Organisation. (Reitzes, 1987)

Ed Chambers brachte einen ganz anderen Führungsstil in die Organisation. Wurde das Team vorher durch die Loyalität zu Saul Alinsky zusammengehalten, fand er neue Wege um die Organisation zu festigen. Langsam fing er an, die Organisation systematisch um zu strukturieren und den Beruf Organizer zu professionalisieren. (Reitzes, 1987)

Sein erstes Ziel war es, die Organisation finanziell selbst tragend zu machen. (Reitzes, 1987, S.95) Dazu veränderte er die dritte Phase des Dreiphasenmodells nach Alinsky (vgl. Artikel Sandra Schmid). Er brach mit Alinsky's Grundsatz die Organisationen spätestens nach drei Jahren aus der Obhut der IAF zu entlassen. Er band die mit gegründeten Organisationen vertraglich an die IAF und erliess einen Mitgliederbeitrag für die IAF-Organisationen. Im Gegenzug erhalten die Organisationen eine jahrelange Unterstützung durch die Organizer der IAF und können die Ausbildungsmöglichkeiten des IAF-Trainingsinstitutes nutzen. Mit dieser Umstrukturierung verschaffte Chambers der IAF eine finanzielle Stabilität und Unabhängigkeit und die IAF wurde zum Netzwerk von den gegründeten Organisationen. (Reitzes, 1987)

Nicht nur die dritte Phase, sondern auch die erste Phase nach Alinsky hat sich mit Chambers verändert. Für Alinsky war bei der Interviewphase das ausdrückliche Ziel, konkrete Anliegen zu erfassen, die Thema des Programms werden könnten.

Der Fokus der heutigen IAF liegt während der ersten Phase auf der Beziehungsarbeit. Bevor eine konkrete Problematik angegangen wird, erfolgt eine zum Teil jahrelange Beziehungsarbeit. Damit will die IAF der Beziehungslosigkeit, die durch den Individualismus, wie durch die Marktwirtschaft gefördert wird, entgegenwirken (Mohrlok, 1995, S. 70). Nur eine Organisation, die durch Beziehungen der Menschen untereinander verbunden ist, hat ein Fundament und währt lang und kann Veränderung gesellschaftlicher Machtverhältnisse erreichen. Erst nach mehreren Jahren Vorbereitung, folgt die öffentlichkeitswirksame Aktion und die Verhandlung mit den Mächtigen.

Neu von Chamblers eingeführt wurde auch die obligatorische Evaluation. Jede Aktion oder Verhandlung wird zusammen mit der IAF evaluiert. (Mohrlok, 1995)

Alinsky zweifelte daran, ob ein verheirateter Organizer, ein guter Organizer sein kann. Er meinte ein Privatleben liesse sich nicht mit einer solch intensiven Arbeit vereinbaren. Ed Chambers kehrt die Aussage. Er ist überzeugt, dass verheiratete Männer<sup>5</sup> die besten Organizer sind, da sie im Privatleben die nötige Stabilität haben, um ihren Job auszuhalten. (Reitzes, 1987)

Aus dieser Überzeugung heraus gab Chambers dem Beruf Organizer einen Rahmen. Er setzte genaue Arbeitszeiten, sowie die nötige Ausbildung fest. Um als ausgebildeter Organizer zu gelten, müssen während vier Jahren periodisch die Trainingseinheiten des Trainingsinstitutes besucht werden. Der erreichte Status geht einher mit einer Lohnerhöhung. Innerhalb der IAF ist also ein karriereähnlicher Weg möglich. (Reitzes, 1987)

Es sind auch Veränderungen ersichtlich, die nicht auf die Initiative von Ed Chambers zurückzuführen sind. Der geografische Aktionsradius der IAF hat sich sehr vergrößert. Mit der Definition von „Broad based Organizations“<sup>6</sup> reagiert die IAF 1980 auf die Erkenntnis, dass die nachbarschaftliche Umgebung als Revier für das Community Organizing in der modernen Welt zu eng geworden ist. (Chambers, 2003)

Alinsky befürwortete zwar die Entwicklung von regionalen und nationalen Organisationen, verfolgte diese Idee jedoch nicht. Er konzentrierte sich auf lokale Themen, was die Möglichkeit für Koalitionen limitierte. Heutige lokale Organisationen entdecken vermehrt, dass sich gewisse Themen regional decken und diese gemeinsam und vernetzt effektiver angegangen werden können. (Reitzes, 1987) Die Tendenz überregionale, ja sogar nationale Themen mittels Community Organizing anzugehen, ist nicht nur bei der IAF, sondern auch bei anderen Netzwerken und Organisationen zu beobachten.

### **Von der Aktion zur Institution: Diskussion und Schlussfolgerung**

Die heutige IAF bezieht sich immer noch auf ihren Gründer Saul Alinsky und dessen Ansatz von Community Organizing. In der praktischen Umsetzung hat sich aber einiges verändert.

Ed Chamblor hat als neuer Leiter mit strukturellen Veränderungen die IAF zu einem Netzwerk von vertraglich gebundenen Mitgliedorganisationen umformiert. Der Beruf des Organizer gilt heute als professionelle und angesehene Tätigkeit und die entsprechenden Ausbildungsmöglichkeiten sind etabliert. Das Vorgehen eines IAF-Organizes ist klar strukturiert. Es ist geprägt durch die Beziehungs-Treffen, die neu eingeführte Evaluation und die weiterführende Supervision.

Aus einer lose strukturierten IAF unter der Leitung von Alinsky hat sich die IAF zu einer strukturierten, etablierten Institution entwickelt.

Die IAF ist wie Ed Chambers gerne sagt, der „Mercedes Benz“ des Community Organizing (Mohrlok, 1995, S. 68) oder wie Reitzes (1987) in seinem Buch ein wenig böse sagt ein Administrationszentrum, welches sich - um den Faden nicht zu verlieren - noch immer auf Alinsky bezieht.

Die Vergrößerung und Institutionalisierung der IAF birgt auch meiner Meinung nach gewisse Gefahren in sich. Der Aufwand für die Administration und die Professionalisierung des Berufes bringen Kosten mit sich, die wiederum grössere

---

<sup>5</sup> Zu Alinskys Zeiten waren die meisten Organizer männlichen Geschlechtes.

<sup>6</sup> „Broad based“ kann deutsch mit breit fundiert übersetzt werden. Damit ist vor allem die regionale Ausbreitung, aber auch die religiös und ethnisch angestrebte Diversität der Organisationen gemeint.

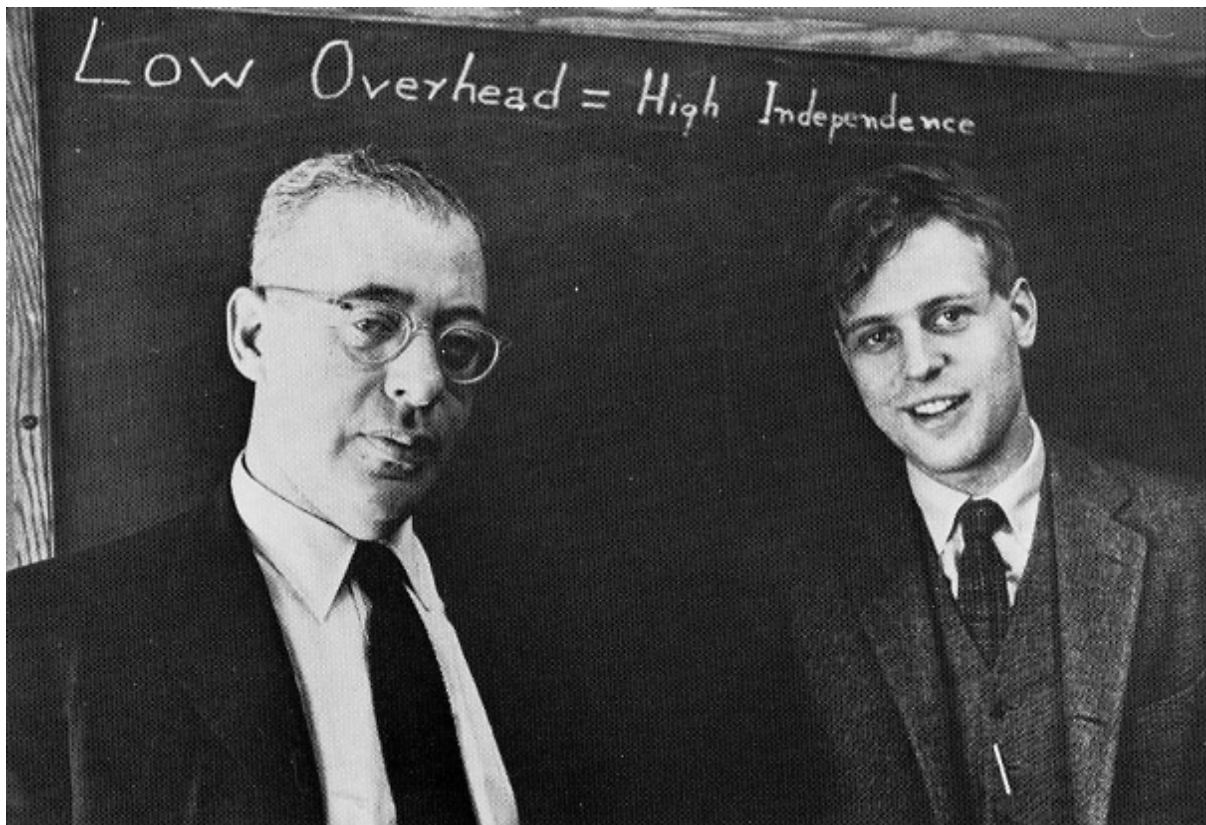
Mitgliedsbeiträge für die Organisationen nach sich ziehen. Die Gefahr besteht, dass sich nur noch Städte mit genügend Geld ein Netzwerk wie die IAF leisten können. Die IAF hat durch die veränderten Strategien sehr viel von seinem ursprünglichen Konfliktpotential verloren. Konfrontative Formen, wie die Alinskyschen Aktionen, scheinen nicht mehr im Vordergrund zu stehen. Vielmehr wird die Verhandlung mit den Machthabern gesucht. Die Aufgabe der Bürgerinnen und Bürger ist es, wie Michael Rotschuh (2005, S.10) in seinem Aufsatz zu behaupten wagt, nur noch als Masse die Verhandlungsführer zu stärken. Die Macht liegt nicht mehr bei ihnen. (Rotschuh, 2005)

Die Tendenz vom lokalen zum regionalen Organisieren, hat Vorteile und Nachteile. Das Expandieren macht teilweise Sinn, da auch Firmen und Banken, die oft Verhandlungspartner der Community Organizations sind, nicht mehr Stadtteil konzentriert arbeiten, sondern zentral gesteuert sind. Beim Alinskyischen Organisieren ergaben sich die Themen jedoch aus der lokalen Situation heraus. Genau diese Themen gehen mit dem Ehrgeiz grossräumige Probleme anzugehen, verloren.

Ich wage zu behaupten, dass sich die IAF in den letzten Jahrzehnten weg von einer dynamischen, bevölkerungsnahen Organisation, in deren Mittelpunkt die Aktion als bewegendes Mittel stand, entwickelte. Sie ist heute viel eher eine bürokratische, bevölkerungsferne und wenig konfliktfreundige Institution, die dementsprechend weniger bewegen kann.

## Quellenverzeichnis

- Alinsky, Saul D. (1999<sup>2</sup>). *Anleitung zum Mächtigsein. Ausgewählte Schriften*. Göttingen: Lamuv Verlag
- Chambers, Ed (2003) *Roots for Radicals-Organizing Power, Action, Justice*. Chicago: Continuum International Publishing NY.
- Freyth, Marianne (1985): *Saul David Alinsky: Eine amerikanische Theorie der Praxis; Konfliktstrategien im Kampf gegen die Armut*. Studien zur Politikwissenschaft Bd. 4. Münster: LITverlag.
- Industrial Areas Foundation (ohne Datum). *Homepage der Industrial Areas Foundation*. Gefunden am 12. Juli 2006 unter <http://www.industrialareasfoundation.org/iafabout/about.htm>.
- Mohrlok, Marion (1995). *Organizing im Stile der Industrial Areas Foundation*. in FOCO (Hrsg.). *Forward to the roots... Community Organizing in den USA – eine Perspektive für Deutschland?* (S.67-89). Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- Rabe, Karl-Klaus (1984). *Vorwort zur 1. Auflage*. in Saul Alinsky (1999). *Anleitung zum Mächtigsein: Ausgewählte Schriften*: Göttingen: Lamuv Verlag
- Reitzes Donald C., Reitzes Dietrich C (1987): *The Alinsky Legacy: Alive and Kicking*. Greenwich: JAI PRESS INC.
- Rotschuh, Michael (2005). *Community Organizing in den USA*. Hildesheim. Gefunden am 1. Juli 2006 unter: [http://www.rotschuh.de/CO\\_2\\_USA.htm](http://www.rotschuh.de/CO_2_USA.htm)
- Stock, Lothar (1999). *Vorwort zur 2. Auflage*. In Saul Alinsky (1999). *Anleitung zum Mächtigsein: Ausgewählte Schriften*: Göttingen: Lamuv Verlag



Saul D. Alinsky mit seinem Protégé, Nicolas von Hoffman.\*

---

\* Bildquelle: Horwitt, Sanford D. (1989). *Let them call me rebel. Saul Alinsky, his life and legacy*. New York: Knopf.

## **COMMUNITY ORGANIZING – AUCH EINE CHANCE FÜR DEUTSCHLAND?**

Jann Romer

Community Organizing (CO) soll Menschen aus benachteiligten Schichten durch Organisation zu Macht verhelfen, ihre Interessen in der Gesellschaft durchzusetzen (vgl. Artikel von Sandra Schmid). Mit seinen Methoden und Strategien der „Demokratie von unten“ baute Alinsky seit den späten 1930er Jahren machtvolle Bürger-Organisationen wie die Industrial Areas Foundation (IAF) auf. Während sich CO in den USA seit Alinskys Tod im Jahre 1972 weiterentwickelt und verfestigt hat (vgl. Artikel von Ursula Rösli), fristet dieser Ansatz in Deutschland ein Schattendasein (Alinsky, 1999). Peter Szynka (2002) und Michael Rothschuh (2003) sprechen von drei Rezeptionswellen des CO in Deutschland: Einer ersten, mehr theoretischen Wahrnehmung in den 1960er Jahren folgte in den 1970er Jahren die Umsetzung einzelner Taktiken in der Praxis als „radikalster“ Ansatz der Gemeinwesenarbeit (GWA). Die letzte Welle der Wahrnehmung dauert noch immer an. Sie wurde angestoßen durch eine Diplomarbeit von deutschen Studierenden der Sozialarbeit, die einen ausführlichen Vergleich von deutscher GWA und amerikanischem Community Organizing anstellten (Marion Mohrlök, Michael Neubauer, Rainer Neubauer & Walter Schönfelder, 2002) und führte 1995 zur Gründung des *Forum Community Organizing* (FOCO e.V.). Der eingetragene Verein, dessen Vorsitzender Szynka heute ist, hat sich zum Ziel gemacht, „Prinzipien und Methoden des Community Organizing in Deutschland zu verwurzeln und weiter zu entwickeln“ (FOCO, 2006).

Aufgrund von unterschiedlichen Ausgangslagen in den USA und in Deutschland können CO-Methoden nicht einfach eins zu eins auf deutsche Verhältnisse übertragen werden und es stellen sich verschiedene Probleme bei der Anpassung. Darauf gehe ich im folgenden Kapitel näher ein. Im dritten Kapitel stelle ich dann exemplarisch zwei deutsche Projekte vor, die sich dem CO im Sinne von Alinsky verpflichten. Im letzten Kapitel stelle ich schliesslich diese sehr unterschiedlichen Herangehensweisen einander gegenüber und erläutere, inwiefern sie Alinskys Ansatz trotz Anpassungen treu bleiben.

## Ähnliche Probleme, unterschiedliche Ausgangslagen

Mit vielen Themen, die im amerikanischen CO aufgegriffen werden, sieht sich auch die deutsche GWA konfrontiert (Mohrlok et al., 2002). In beiden Ländern sind dies Probleme wie Arbeitslosigkeit, Löhne unter dem Existenzminimum bei gleichzeitig hohen Mieten und die Unsicherheit der Alters- und Gesundheitsvorsorge (Rothschuh, 2003). Benachteiligung von grossen Bevölkerungsgruppen, Chancenungleichheit und teilweise auch Diskriminierung haben hier wie dort zwar unterschiedliche Prägungen, wirken sich jedoch weitgehend gleich aus (Mohrlok et al., 2002, S. 183). Wenn auch nicht in gleicher Masse wie in den USA, sind die Lebensbedingungen für die ärmeren Schichten in deutschen Städten schlecht (Rothschuh, 2003). Könnten die Methoden des CO also nicht auch hier angewandt werden, um solchen Missständen entgegenzuwirken? Die Hoffnung scheint berechtigt, doch die unterschiedlichen Ausgangslagen in Deutschland und den USA dürfen bei einem Übertragungsversuch nicht vergessen werden.

Einer der wichtigsten Unterschiede betrifft die soziale Sicherung, die in Deutschland besser ausgebaut ist, als sie es in den USA je war. Ausserdem gibt es in Deutschland bereits seit Jahrzehnten Organisationen und auch machtvolle Zusammenschlüsse von Organisationen, wie z.B. Gewerkschaftsbund, Kirchenbünde und Dachverbände. Dies macht CO in Deutschland nach der Meinung von FOCO aber noch lange nicht überflüssig. Der deutsche Sozialstaat sei gefährdet und lasse sich immer schlechter finanzieren, was die Schere zwischen Arm und Reich noch weiter aufgehen lasse. Deshalb gelte es in Deutschland das zu erhalten, was in den USA erst angestrebt werde. Der Erhalt der schon relativ alten deutschen Organisationen sei zudem häufig Selbstzweck geworden und die Interessenvertretung einer breiten Basis in den Hintergrund getreten. (FOCO, 1995)

Doch wie lässt sich Alinskys Ansatz auf deutsche Verhältnisse übertragen? Es gehe dabei „nicht um eine Übertragung sondern eine Übersetzung im breitesten Sinn des Wortes“, schreibt der ehemalige IAF-Organizer Leo Penta (persönliche Kommunikation, Email vom 18. Juni 2006). Penta arbeitete Ende der 1990er Jahre mit FOCO zusammen und baute unter anderem eine Bürgerplattform in Berlin Schöneweide auf, die ich im ersten Teil des folgenden Kapitels vorstellen werde. Er hält allerdings die Betonung der Unterschiede zu den USA für übertrieben - seiner Meinung nach überwiegen die Ähnlichkeiten: „zunehmende Individualisierung, Erosion des gesellschaftlichen Zusammenhalts, wachsende Politikverdrossenheit und soziale Probleme“ (Marcus Vossel, 2005, S. 16).

Dennoch möchte ich einige Besonderheiten Deutschlands erwähnen, die mir beim Versuch der Umsetzung von CO-Methoden wichtig erscheinen:

- Ein häufig genannter Punkt ist die deutsche Geschichte: Organisationsmethoden wurden sowohl durch den Nationalsozialismus als auch den Kommunismus missbraucht oder gar pervertiert (FOCO, 1995 bzw. Goede, 2004). Darin begründet liegt eine typisch deutsche Abneigung gegen oder Angst vor wichtigen Schlüsselbegriffen des CO: Die Übersetzung von *power* (Macht) oder *leader* (Führer) ist dadurch nicht unproblematisch. Glücklicherweise funktioniert CO auch ohne diese Worte, wie das im zweiten Teil des nächsten Kapitels vorgestellte Beispiel (*myself e. V.*) zeigt.

- Die in Deutschland seit den 1970er Jahren bekannten Bürgerinitiativen handeln reaktiv auf bestehende Probleme und haben oft nur ein Thema. Nachdem dieses – erfolgreich oder nicht – angegangen worden ist, enden die Aktivitäten meist. CO dagegen hat nicht Abwehr sondern positive Veränderungen zum Ziel. (Walter Häcker, 2003) Solche Organisationen formieren sich dauerhaft und sollen „pro-aktiv den schwerfälligen Polit-Apparaten Anstöße [...] geben“ (Goede, 2004).
- In den USA können die gut funktionierenden Netzwerke der Kirchen für den Aufbau von Bürgerorganisationen genutzt werden. In Deutschland, wo die Kirchen unter schwindender Popularität leiden, fällt dieses Potential weitgehend weg, was es hier schwieriger macht, Verbündete für den Aufbau von Netzwerken zu finden (Goede, 2004).

## Zwei deutsche CO-Projekte

### *Organizing Schönevide – den eigenen Stadtteil verändern*

Der Berliner Stadtteil Schönevide, vor 15 Jahren noch das grösste innerstädtische Industriegebiet Europas, war nach dem Ende der DDR mehr und mehr zerfallen. Die alten Unternehmen schlossen und es gelang nicht, den Stadtteil für neue Firmen attraktiv zu machen. Viele Menschen zogen weg, und unzählige Wohnungen standen lange Zeit leer. Die selbstorganisierende Plattform *Organizing Schönevide* wurde von Leo Penta mit dem Ziel ins Leben gerufen, den maroden Stadtteil wiederzubeleben. (Anja Dilk, 2005)

Penta (2000) beschreibt aufgrund seiner Erfahrungen, die er als Organizer der IAF sowie beim Aufbau von *Organizing Schönevide* und anderen Zusammenschlüssen in Deutschland gemacht hat, wie eine Bürgerplattform nach dem Modell des so genannten *Broad-Based Organizing* entsteht: Bevor man sich den anzugehenden Problemen und konkreten Anliegen zuwendet, geht es in einer ersten Phase ausschliesslich darum, durch Einzelgespräche ein neues Netz von Beziehungen zwischen Personen und Institutionen aufzubauen. Nachdem sich eine informelle Kerngruppe als vorläufiger „Gründungskreis“ formiert hat, wendet man sich in einer zweiten Phase dem Fundraising zu und organisiert Trainings und Seminare, bei denen Methoden der Selbstorganisation vermittelt werden. Erst in der dritten und letzten Phase des Aufbaus werden mittels vieler kleiner Gruppentreffen und Einzelgesprächen im Stadtteil die Themen und Probleme eruiert, denen sich die Bürgerplattform zuwenden soll. Mit einer sorgfältig geplanten Gründungsveranstaltung tritt die Organisation schliesslich an eine grössere Öffentlichkeit. Nun kann die Bürgerplattform mit gezielten öffentlichen Aktionen, Druck auf Politiker und Verwaltungen machen, um konkrete greifbare Lösungen und Verbesserungen der ermittelten Probleme durchzusetzen.

*Organizing Schönevide* umfasst heute 23 Gruppen und Organisationen, bei denen neben Kirchen und Vereinen auch lokale Wirtschaftsunternehmen beteiligt sind. Als erster grosser Erfolg erreichte die Bürgerplattform nach vierjährigem politischem Kampf mit Entscheidungsträgern des Bundeslandes die Ansiedlung der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (FHTW): Im Herbst 2005 wurde mit dem Ausbau eines neuen Campus in Schönevide begonnen. Die Schönevider haben dadurch allen Grund, wieder auf neue Arbeitsplätze und neues Leben in ihrem Stadtteil zu hoffen. (Vossel, 2005)

Ein weiteres wichtiges Ziel der Bürgerplattform ist die Reduzierung des Durchgangsverkehrs. Zu diesem Zweck wurden in allen Gruppen der Plattform „Bürger-Verkehrs-Ziele“ gesammelt, die in einem eigenen Verkehrskonzept festgehalten wurden. Auch hier konnte bereits ein erster Erfolg gefeiert werden: Im November 2005 wurde mit dem Neubau des Kaiserstegs, einer Fuss- und Radwegüberführung über die Spree, begonnen, für deren Bau und Finanzierung sich die Bürgerplattform stark gemacht hatte. (Organizing Schöneweide, 2006)

### *myself e.V. – Beziehungspflege als Basis der Selbsthilfe*

Der Verein *myself e.V. zur gegenseitigen Förderung am Arbeitsmarkt* entstand im Oktober 2004 als Eigeninitiative ehemaliger MitarbeiterInnen des Telekommunikations-Konzerns Alcatel SEL, die nach massivem Stellenabbau des Konzerns in die Transfergesellschaft MYPEGASUS wechselten. Diese bot ihnen eineinhalb Jahre lang eine soziale Absicherung und sollte den Übergang an einen neuen Arbeitsplatz organisieren. Als die ersten Verträge Ende November 2005 abliefen, hatten viele der MitarbeiterInnen, noch immer keine neue Stelle gefunden, und beschlossen, mit der Gründung des Vereins *myself* selbst aktiv zu werden. (Häcker, 2006)

Ziel von *myself* ist es, das bestehende Netzwerk zu erhalten und auszubauen. Der Verein pflegt einen engen Kontakt zur Wirtschaft und organisiert regelmässige Treffen, Informationsveranstaltungen und Weiterbildungen. Er vertritt seine Interessen auch in der Öffentlichkeit und gegenüber der Politik. Finanziert wird der Verein über Mitgliederbeiträge und über Zuwendungen Dritter. (*myself*, 2006) Die Beziehungen, die über den Verein gepflegt werden, das ausgetauschte Wissen und die gegenseitige Unterstützung sollen den Mitgliedern ermöglichen, sich wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern. *myself* zählte im Mai 2006 386 Mitglieder. Viele haben mittlerweile eine neue Stelle gefunden oder haben sich selbständig gemacht. Der Verein will seine Mitglieder nicht entmündigend betreuen, sondern ihnen ermöglichen, sich selbst und einander zu helfen. (Häcker, 2006)

Häcker kümmert sich als Beirat des Vereins um die Beziehungspflege, wie er seine Tätigkeit im internen Kommunikations-Forum des Vereins (*myself*, 2006) selbst beschreibt. Er wurde unter anderem bei der IAF als Organizer ausgebildet (persönliche Kommunikation Szynka, Email vom 13. Juni 2006). Um möglichen Vorbehalten gegenüber „amerikanischer“ Methoden vorzubeugen, vermeidet er jedoch, von CO oder dem Beruf des Organizers zu sprechen, obschon er nach eigenen Angaben „reinrassige CO-Argumente und Haltungen“ vertritt (persönliche Kommunikation, Email vom 14. Juni 2006). Aus seinen Ausführungen im internen Forum wird klar, was er damit meint: Um die Organisation zu stärken soll eine „Kultur der Beziehungen“ aufgebaut werden, welche die Eigenbeteiligung der Mitglieder fördert und die Mitgliedergruppierungen zusammenschweisst. Als wichtigstes Ritual der Beziehungspflege propagiert Häcker das Einzelgespräch. Dabei geht es primär darum, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen und etwas über die Motivation des Gesprächspartners zu erfahren. Als weiteres wichtiges Ritual nennt Häcker die „straff geführte, konzentrierte Zusammenkunft“. (*myself*, 2006)

## Unterschiedliche Herangehensweisen, die sich bewähren

Die Bürgerplattform *Organizing SchöneWeide* ist in einer Weise aufgebaut, die dem Vorgehen der IAF in den USA (FOCO, 1995) sehr ähnlich sieht: Am Anfang stehen unzählige Einzelgespräche, über die ein Beziehungsnetz aufgebaut wird. Erst danach werden Themen und Probleme eruiert, die angegangen werden sollen. Die Konfliktorientierung, die zu Alinskys Zeiten eine prägende Komponente des CO war (vgl. Artikel von Sandra Schmid), scheint hier eher eine untergeordnete Rolle zu spielen. Die Aktionen, die von der Plattform angeführt werden, bestehen vor allem aus Gesprächen mit Politikern (*Organizing SchöneWeide*, 2006). Auch auf deren Homepage oder bei Penta (2000) ist nirgends von *Leadern* oder Führungspersonen die Rede, welche nach Alinsky in der ersten Phase des Aufbaus gefunden werden sollen.

Das Hauptanliegen von *myself* sowie eine Basis von aktiven Mitgliedern waren durch die Entstehungsgeschichte des Vereins von Anfang an gegeben, weshalb ich die Organisation nicht als klassisches CO-Projekt im Sinne von Alinsky bezeichnen würde. Dennoch zeigt das Beispiel, dass auch in einem solchen Kontext viele CO-typische Grundsätze erfolgreich angewandt werden können: Förderung von Selbstorganisation und Eigeninitiative, Wahrung der Unabhängigkeit durch Selbstfinanzierung, Aufbau von Macht durch Beziehungen und kurze, prägnante, auf Handeln ausgerichtete Treffen.

Für mich zeigen die beiden Beispiele deutlich, dass auch in Deutschland mit den Methoden des CO etwas bewirkt werden kann, wenn diese an die lokalen Verhältnisse angepasst werden. Frank Düchting, Initiator des Hamburger CO-Projekts Kraftwerk Mitte formuliert es treffend (persönliche Kommunikation, Email vom 12. Juni 2006): „Übertragbar ist nur der spirit, die Grundidee und einige Prinzipien (kein Geld vom Staat, von unten kommen, keine Sozialarbeiter, keine Stellvertreter). Alles andere muss man auf die gesellschaftlichen Verhältnisse anpassen, in denen man lebt.“

Diese nötige Anpassung ist jedoch kein grundlegender Unterschied zu Alinskys Ansatz. Auch er gibt nur wenig konkrete Handlungsanweisungen und verweist darauf, dass es keine allgemeingültigen Vorgehensweisen gebe (vgl. Artikel von Sandra Schmid). Also übernimmt man, etwas lapidar ausgedrückt, einfach das, was funktioniert und lässt den Rest weg.

## Quellenverzeichnis

- Alinsky, Saul D. (1999<sup>2</sup>). *Anleitung zum Mächtigkeitsein*. Ausgewählte Schriften. Göttingen: Lamuv Verlag.
- Dilk, Anja (2005, 13. Mai). Unter dem Pflaster liegt der Strand. Menschen im Aufbruch – eine changeX Serie. Folge 20. *Online-Magazin changeX*. Gefunden am 18. Juni 2006 unter [http://changex.de/d\\_a01923.html](http://changex.de/d_a01923.html)
- FOCO (Hrsg.) (1995). *Forward to the roots... Community Organizing in den USA – eine Perspektive für Deutschland?* Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- FOCO (2006). *Homepage des Forum Community Organizing (FOCO)*. Gefunden am 4. Juni 2006 unter <http://www.fo-co.info>
- Goede, Wolfgang C. (2004). *Community Organizing – ein Weg für Deutschland? Homepage von FOCO*. Gefunden am 6. Juni 2006 unter <http://www.fo-co.info/seite3.htm>
- Häcker, Walter (2006). *myself e.V. zur gegenseitigen Förderung am Arbeitsmarkt*. Kurzbeschreibung des Vereins für die Bewerbung zum Regine Hidebrandt Preis 2006. Stuttgart: unveröffentlicht.
- Mohrlök, Marion; Neubauer, Michaela; Neubauer, Rainer & Schönfelder, Walter (2002<sup>2</sup>). *Let's organize! Gemeinwesenarbeit und Community Organization im Vergleich*. München: AG SPAK.
- myself (2006). *Homepage und internes Kommunikationsforum des Vereins myself e.V.* Gefunden am 13. Juni 2006 unter <http://www.myself-ev.de> (Forum nur mit Benutzerkennung zugänglich)
- Organizing Schöneweide (2006). *Homepage der Bürgerplattform Organizing Schöneweide*. Gefunden am 10. Juni 2006 unter <http://www.organizing-berlin.de>
- Penta, Leo J. (2000). *Wie entsteht eine neue Bürgerplattform nach dem Modell des Broad-Based Organizing?* Berlin: unveröffentlicht.
- Rothschuh, Michael (2003, März). Szenen des Community Organizing. Ein Streifzug durch das Internet. *Homepage von FOCO*. Gefunden am 8. Mai 2006 unter [http://www.fo-co.info/CO\\_in\\_Nordamerika\\_de.pdf](http://www.fo-co.info/CO_in_Nordamerika_de.pdf)
- Vossel, Marcus (2005). Menschen verändern ihren Kiez. *die Stütze*, 11, 16-17.

## **COMMUNITY ORGANIZING UND SOZIOKULTURELLE ANIMATION - WELCHE GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE WEISEN IHRE INTERVENTIONSPOSITIONEN AUF?**

Simon Müller

Die/der Organisator/in sowie auch der/die Animator/in versuchen ihre Adressaten zu ermächtigen, ihre Lebenswelten mit zu gestalten. Dies soll im Rahmen von Aktionen, Projekten oder Bürgerprogrammen geschehen. Partizipation ist in beiden Ansätzen ein Schlüsselwort und Voraussetzung, um brachliegende Ressourcen der Bevölkerung eines Quartiers oder Interessengruppen aktivieren zu können. Durch Organisation und Animation wird die Gruppe befähigt, von sich aus aktiv zu werden. Die Kompetenzen der Beteiligten sollen freigelegt und die Selbstorganisation gefördert werden. Beide Ansätze versuchen Selbstorganisationsprozesse durch Interventionen zu ermöglichen.

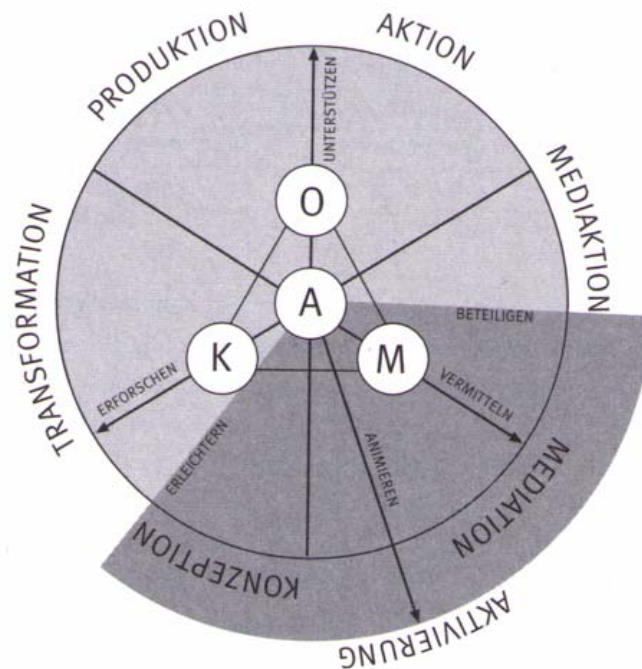
Dieser Text soll eine enge Verwandtschaft zwischen den Ansätzen des Community Organizings (CO) und der Soziokulturellen Animation (SKA) aufzeigen. Im direkten Vergleich ihrer Interventionspositionen sollen ihre Gemeinsamkeiten und wesentlichen Unterschiede herausgearbeitet werden. Als Grundlage dienen die Bücher "Anleitung zum Mächtigsein" von Saul Alinsky (vgl. Quellenverzeichnis) und "Soziokulturelle Animation - Grundfragen, Grundlagen, Grundsätze" (vgl. Quellenverzeichnis) von Heinz Moser, Emanuel Müller, Heinz Wettstein und Alex Willener.

Da der Ansatz der SKA im Gegensatz zum CO strukturierter ausgearbeitet ist (vgl. Artikel von Sandra Schmid) soll der Vergleich ihrer Interventionen mit Hilfe dieser Struktur geschehen. In einem ersten Schritt werden die vier Interventionspositionen der SKA herausgearbeitet um sie anschliessend mit den Interventionen des CO zu vergleichen. Abschliessend werden die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zusammengetragen.

Eine Gruppenleiter-Intervention ist ein theorie- und indikationsbezogenes, absichtsvolles Verhalten, das darauf gerichtet ist, Veränderungen im Prozess einer Gruppe oder ihrer Mitglieder zu bewirken (Antons & Voigt 1995, S.203, zit. in Moser et al 1999, S. 126)

## Interventionspositionen der Soziokulturellen Animation

Die SKA verfügt über vier verschiedene Interventionspositionen. Neben den Interventionspositionen Organisator/in, Konzeptor/in und Mediator/in steht die Position Animator/in im *Zentrum* der Interventionspositionen und schwingt in jedem der Standpunkte mit. In der Grafik ist sie als Drehfigur denkbar. (Emanuel Müller, 1999, in Moser et al. S. 124)



### *Interventionsposition Animator/in*

Der/die Animator/in will Individuen, Gruppen oder Gemeinschaften aktivieren und fördern, mit dem Ziel sie zur Selbsttätigkeit zu bringen. Diese Selbsttätigkeit stellt den ersten Schritt zur Selbstorganisation dar und bedingt ein "eigenes Tun" zu welchem der/die Animator/in animieren möchte. (Müller, 1999, in Moser et al. S. 128) Um Animieren zu können, muss der/die Animator/in mit der Adressatenschaft mit dem Ziel in Kontakt treten, dass diese Kontakte zu, von Adressaten und Adressatinnen mitgewollten Aktivitäten, führen. Dabei wirkt der die Animator/in anregend, ermutigend und befähigend. So früh als möglich wird der Adressatenschaft angeboten sich zu beteiligen und es wird ein Arrangement geschaffen, das die Aktivierung erleichtert. (Müller, 1999, in Moser et al. S. 129) Für ein erfolgreiches Animieren ist es wichtig, dass die Ziele des/der Animator/in mit den Zielen der Adressatenschaft übereinstimmen. Sie liegen nicht alleine im Ermessensspielraum des/der Animators/in sondern müssen in einem "partizipativ-diskursiven" Prozess mit den Beteiligten er- und überarbeitet werden. (Müller, 1999, in Moser et al. S. 130)

Die Zusammenarbeit zwischen Animator/in und Beteiligten kann sich im Laufe der Zeit von einem freiwilligen Treffen zu einer hochverbindlichen Arbeitsweise entwickeln. (Müller, 1999, in Moser et al. S. 135)

Die Interventionsposition Animator/in ist nur in Verbindung mit einer der anderen Positionen denkbar. Die Aktivierung ist immer auf einen Zielwert gerichtet und kann daher nicht alleine für sich stehen.

### *Interventionsposition Mediator/in*

Die Interventionsposition Mediator/in bezieht sich auf einen erweiterten Begriff der Mediation. So soll der/die Mediator/in nicht nur vermitteln, um Konflikte zwischen zwei Parteien zu lösen und Interessenausgleiche unter verschiedenen Interessengruppen erreichen. Im weiteren Sinne der Mediation versteht sich der/die Mediator/in auch als Übersetzer/in zwischen unterschiedlichen Lebenswelten und Lebensformen. Präventiv vermittelt der/die Mediator/in in dem er/sie sachlich auf problematische Entwicklungen in den Lebenswelten der Adressaten hinweist. (Müller, 1999, in Moser et al, S. 144 - 152)

Die Interventionsposition Mediator/in bezeichnet Müller als "Schlüsselposition der SKA". So befindet sich der/die Mediator/in immer auf einer Grenzwanderung zwischen Parteilichkeit und Vermittlung. (Müller, 1999, in Moser et al, S. 144 - 145)

Diesem fragenden Zweifel an der eigenen Position entspricht weniger die wertende Polarität zwischen "richtig" und "falsch" als vielmehr "angemessen" und "nicht angemessen" und eine Betrachtungsweise, welche die eigene Position als mögliche Optik versteht. Damit verbunden ist das Wissen darum, dass diese Optik die eigene Wahrnehmung strukturiert. Wahrnehmung bedeutet etwas für "wahr zu nehmen", aber im Bewusstsein, dass Wahrheiten veränderlich und diskursiv gestaltbar bleiben müssen." (Müller, 1999, in Moser et al, S. 154)

Die jeweilige Optik des/der Betrachters/in ist von der Kultur und vom Kulturverständnis abhängig. Durch diese Grenzwanderung des/der Mediators/in kann die SKA auch ein Augenmerk auf kulturelle Bedürfnisse werfen und unterscheidet sich daher sowohl von der Sozialarbeit als auch von der Gemeinwesenarbeit. (Müller, 1999, in Moser et al, S.154)

### *Interventionsposition Konzeptor/in*

Um die Interventionsform konzeptionell zu fundieren, forscht der/die Konzeptor/in. Er/sie erstellt Analysen des öffentlichen Raumes, Bestandesaufnahmen, Funktions- und Wirkungsanalysen soziokultureller Einrichtungen. Dies gilt für die konzeptionelle Auslegung der Institution sowie auch für die Festlegung der Interventionsposition in einzelnen Projekten. Um konzeptualisieren zu können, benötigt der/die Konzeptor/in Daten von der Adressatenschaft und ihrem Handlungsfeld.

Bei dieser Datenerhebung, die meist qualitativ ausgerichtet ist, soll der/die Konzeptor/in die Befragten als Subjekte betrachten, mit denen später möglicherweise Arbeitsbeziehungen entstehen könnten. So weist die Position Konzeptor/in eine klare Schnittstelle mit der Position Animator/in auf. (Müller, 1999, in Moser et al, S. 154 - 159)

### *Interventionsposition Organisator/in*

Der/die Organisator/in unterstützt Beteiligte und animiert sie zu Produktionen und Aktionen, um Selbstorganisation zu ermöglichen und zu fördern. Diese Interventionsposition ist eng mit der Position des/der Animator/in verbunden deren Interventionen sich nun in den Schritten Planung, Realisierung und Auswertung konkretisieren.

Nach Jean Claude Gillet soll der/die Animator/in mit der Adressatenschaft die "Spielregeln" und Rahmenbedingungen erarbeiten. Danach sollen sie am "Spiel mit Gewinnaussichten" teilnehmen können und einen Zugang zur Veränderung der Spielregeln erhalten. (Gillet 1998, S. 203, in Moser et al, 1999, S. 136)

Die Entwicklung von der Selbsttätigkeit zur Selbstorganisation bedingt ein zunehmend steigendes Engagement der Adressaten und Adressatinnen. (Müller, 1999, in Moser et al)

In dieser Rolle bewegt sich der/die Animator/in in einem Spannungsfeld. Er/sie möchte bewusst Raum für Selbsttätigkeit schaffen, und zum anderen darf er/sie die Beteiligten mit ihren Möglichkeiten nicht überfordern. Diesen Mittelweg beschreibt Marcel Spierts als "aktive Zurückhaltung."(Müller 1999, in Moser et al, S.141)

Die Funktion der Zurückhaltung ist also, dass der andere Initiativen ergreift, die seine Situation verbessern, zum Beispiel, indem er Einsichten gewinnt, Aktivitäten entfaltet und Erfahrungen macht. Die Zurückhaltung ist aber funktionslos, wenn der andere nicht zu Initiativen kommt oder kommen kann. (Spierts 1998, S. 94, zit. in Moser et al 1999, S. 141)

Der/die Organisator/in versucht Gruppen in ihren Anliegen Interessen, Bedürfnissen zu unterstützen, muss aber dabei den institutionellen Rahmen an den der/die Animator/in gebunden ist, berücksichtigen. So können unterschiedliche Werthaltungen der Institution oder Ressourcen in Form von Zeit und Geld Möglichkeiten einschränken oder ausschliessen. (Hermann Giesecke 1987, S.43, zit. in Moser et al 1999, S.141)

Diese vier Standpunkte schwingen immer mit und stehen in Relation zueinander. In der Tabelle sind Mittel, Zweck und Ziel der Interventionspositionen nochmals zusammengefasst.

| Interventionsposition | Mittel                                   | Zweck                         | Ziel                      |
|-----------------------|--|-------------------------------|---------------------------|
| Animator/in           | beteiligen,<br>animieren,<br>erleichtern | Aktivierung                   | Selbsttätigkeit           |
| Konzeptor/in          | erforschen                               | Konzeption,<br>Transformation | Selbst-<br>vergewisserung |
| Organisator/in        | unterstützen                             | Produktion und<br>Aktion      | Selbstorganisation        |
| Mediator/in           | vermitteln                               | Mediation,<br>Mediaktion      | Selbstständigkeit         |

(Moser et al 1999, S. 123)

## **Intervention im Community Organizing (CO)**

Der Ansatz des CO unterscheidet nicht zwischen verschiedenen Interventionspositionen. Trotzdem lassen sich die Interventionen des CO den vier Interventionspositionen der SKA zuordnen.

### *Der/die Organisator/in des CO*

Alinsky geht davon aus, dass Menschen fähig sind, selber ihre richtigen Entscheidungen zu fällen und sich somit selbst zu helfen. Dazu brauchen sie jedoch Macht, die sie nur durch die Organisation erhalten. Das CO bezeichnet sich selbst als "radikal". Ein Aspekt dieser Radikalität besteht darin, sich konsequent hinter den Betroffenen zu positionieren und für sie Partei zu ergreifen. "Für den Radikalen schlägt die Stunde immer, und jeder Kampf seiner Mitmenschen ist sein Kampf" (Alinsky, 1999, S. 29). Dabei steht die Hilfe zur Selbsthilfe im Zentrum.

Der Ansatz des CO lässt bewusst offen, wie ein Bürgerprogramm schlussendlich aussieht und welche Ziele es konkret verfolgen soll. Diese Freiheit erreicht das CO in dem ihr Mandat direkt von den Betroffenen ausgeht. Das CO ist aufgrund seiner Finanzierung durch die Betroffenen und Sponsoring unabhängig und ist nur den Interessen der Bürgerorganisation verpflichtet. (Alinsky, 1999)

Die Position Organisator/in ist beim CO, wie der Name schon sagt, die wichtigste Interventionsform, da die Hauptziele des CO darin bestehen, Minderheiten zu organisieren und zu unterstützen. Der Organizier ergreift dabei konsequent Partei für die Bürgerorganisation und deren Programm. Da sein Mandat direkt von den Bürger/innen kommt (vgl. Artikel von Sandra Schmid) hat er/sie die Möglichkeit auch unkonventionelle Mittel einzusetzen für Ziele und Aktionen, die in einem Institutionellen Rahmen kaum möglich wären.

Den Prozess der Organisation begleitet der Organizer mit einer aktiven Zurückhaltung eines Animators, um Selbstorganisationsprozesse zu ermöglichen. Dabei gilt Alinskys Grundsatz, dass die Menschen ihre eigenen Entscheidungen treffen müssen. Der Organizier moderiert und lenkt lediglich diesen Prozess. (Alinsky, 1999, S. 123)

### *Der/die Mediator/in des CO*

Durch Aktionen der Bürgerprogramme haben Minderheiten die Chance soziale Missstände unter denen sie leiden, aufzuzeigen und Konflikte öffentlich auszutragen. Dies entspricht einem Interessenausgleich, bei dem der Organizer eine parteiische Rolle übernimmt. Diese anwaltschaftliche Rolle verhindert eine Mediation im Sinne der SKA, da sich das CO konsequent der Optik des Schwarz/Weiss Sehens verschreibt. Das wesentliche Element, das zu einer Verbesserung sozialer Missstände beitragen kann, ist der Konflikt selbst. (Alinsky, 1999)

Auch fungiert der Organizer in der Rolle des/der Mediator/in, wenn er/sie versucht verschiedene Volksgruppen in einer Bürgerorganisation zu vereinen. Dabei ist jedoch zu erwähnen, dass das Ziel weniger eine Vermittlung, sondern eher einem listigen Zusammenbringen gleicht, in dem der Organizer die Eigeninteressen der Bürger/innen benutzt, um sie zur Mitarbeit zu bewegen.

### *Der/die Animator/in des CO*

Die Interventionsposition Animator/in schwingt in allen Interventionen des CO mit und verfolgt das Ziel, die Bürger/innen aus ihrer "bodenlosen Apathie" (Alinsky, 1999, S.37) herauszuführen und sie zur Selbsttätigkeit zu animieren.

Da eine Bürgerorganisation oft über mehrere zehntausend Mitglieder/innen verfügt, kann deren Aktivierung nicht nur Aufgabe des Organizers sein, sondern ist auch Aufgabe der Bürger/innen selbst. So versucht der Organizer die Schlüsselpersonen, die selbst über eine gewisse Anhängerschaft und Führungsposition in der Community verfügen, zu eruieren und überträgt ihnen einen grossen Teil der Aktivierungsarbeit. (Alinsky, 1999, S. 73)

Alinsky setzt dabei auf das Eigeninteresse der Bürger, um sie zur Mitarbeit zu mobilisieren. Wenn sie ihre Führungsposition behalten oder gar ausbauen möchten, sind sie gezwungen sich in der Bürgerorganisation zu beteiligen. (Alinsky, 1999)

### *Der/die Konzeptor/in des CO*

Der Organizer ist zuerst Konzeptor/in und erforscht soziales Umfeld, Bräuche, Denkweisen und Sprache des Klientel. Die Forschung gibt ihm Hinweise für sein weiteres Vorgehen, um einen Bürgerorganisation ins Leben zu rufen und zu begleiten. (Alinsky, 1999, S. 77)

Auch dienen diese Erkenntnisse dazu, Aktionen auf die Bürger/innen sowie auch auf die Gegner/innen, abzustimmen. Dabei, so Alinsky müsse eine Aktion im Erlebnishorizont der Bürger liegen und vor allem auch Spass machen, während sie den Erlebnishorizont der Gegner/innen möglichst verlassen sollte. (Alinsky, 1999, S.78)

## **Unterschiede und Gemeinsamkeiten**

Der grösste Unterschied der Interventionspositionen des CO und der SKA liegt offensichtlich in deren Gewichtung. Steht im CO der/die parteiübergreifende Organisator/in im Vordergrund, um die Bürger/innen im Kampf gegen soziale Ungerechtigkeiten bestmöglichst zu rüsten, setzt die SKA auch auf präventive Mediation und nimmt ihre anwaltschaftliche Funktion für ihre Adressatenschaft sehr differenziert wahr.

Das CO ist für die Bürger/innen sicherlich sehr glaubhaft und konsequent, was auch der Grund sein dürfte, warum die Bürger meist selber einen Organisator engagieren. In Verbindung mit dem CO wird oft von einem gewissen "Spirit" gesprochen. Die Rolle des Organizers ist für Bürger/innen klar ersichtlich, was eine Aktivierung sicherlich stark erleichtert. Im Gegensatz zur SKA wählt das CO also einen spezialisierten Aufgabenbereich und befähigt Minderheiten Konflikte auszutragen und sich für ihre Interessen stark zu machen.

Da der/die Mediator/in eine Schlüsselposition unter den Interventionspositionen der SKA einnimmt, ist es für die Öffentlichkeit schwerer, ihre Funktion zu erkennen. Darin liegt aber auch eine der Stärken der SKA. So kann sie für die unterschiedlichsten Gruppen Ansprechperson bleiben, was ihr ermöglicht grössere Netze aufzubauen, um möglichst viele Ressourcen der Bevölkerung einbinden zu können. Es gibt dabei jedoch keinen Gegner den es zu bekämpfen gilt, sondern nur Partner, die etwas zu gewinnen haben. Dies macht es aber für die SKA auch so schwierig, ihre Leistungen auszuweisen, da sie stets im Hintergrund bleibt und die Beteiligten in den Vordergrund rückt, während der Organisator von grossen Siegen berichten kann. Die Gemeinsamkeit ihrer Interventionen liegt darin dass sie den Bürgern/innen helfen, sich selbst zu helfen. Ganz leise geben sie Anstösse, die zu Selbstorganisationsprozessen führen und Bürger/innen ihr eigenes Potenzial entdecken lassen.

## Quellenverzeichnis

Moser, Heinz / Müller, Emanuel / Wettstein, Heinz / Willener, Alex (1999).  
*Soziokulturelle Animation. Grundfragen, Grundlagen, Grundsätze*. Luzern:  
interact.

Alinsky, Saul D. (1999<sup>2</sup>). *Anleitung zum Mächtigsein. Ausgewählte Schriften*.  
Göttingen: Lamuv Verlag. (Übersetzt und herausgegeben vom Forum für  
Community Organizing, FOCO).

## BÜRGERORGANISATION NACH SCHWEIZER ART

Marianne Stössel

Alinskys *Community Organizing* entwickelte sich zu einem (in den USA) weit verbreiteten Ansatz, „zur Gestaltung des öffentlichen Lebens durch die Bürgerinnen und Bürger des Gemeinwesens.“ (Alinsky, 1999, S. 21)

Unabhängig von der amerikanischen Art Bürger zu organisieren, existieren in der Schweiz Bürgerorganisationen, die sich erfolgreich für ihre Anliegen einsetzen. Eine solche Organisation ist der Verein *Forum Samstagern*. EinwohnerInnen von Samstagern bildeten diesen Verein mit dem Ziel, die Lebensqualität in ihrem Dorf zu erhalten.

Essentielle Bestandteile von Alinskys Ansatz finden sich auch beim *Forum Samstagern*.

So verliefen die Anfangsphasen ähnlich wie beim *Community Organizing* Projekt *Organizing Schönevide*, wie es Jann Romer in seinem Artikel aufzeigte.

Weshalb aber wird im Gespräch mit dem Gründungsmitglied Katharina Riesen spürbar, dass sie nur unter Vorbehalten die Vorgehensweise des Vereins *Forum Samstagern* mit den Taktiken von Alinsky identifizieren kann?

Der momentan herrschende Antiamerikanismus macht es meiner Ansicht nach einem aus der USA stammendem Ansatz nicht leichter, bei uns Akzeptanz zu finden und Fuss zu fassen. Er kann aber sicherlich nicht alleine für die Zurückhaltung verantwortlich gemacht werden.

Die Mitglieder des *Forums* würden die Knüpfung von Beziehungen um gemeinsam eine Veränderung zu erreichen, kaum als Aufbau von Gegenmacht zum Establishment bezeichnen. (Katharina Riesen, persönliches Gespräch)

Auch die Abneigung vor wichtigen Schlüsselbegriffen des *Community Organizing* wie *power* (Macht) oder *leader* (Führer) die Jann Romer in seinem Artikel beschreibt, gelten in meinen Augen mindestens auch für die Deutschschweiz, da wir mit der Sprache auch ein grosses Stück Kulturgut mit Deutschland teilen.

Doch auch diese als negativ empfundenen Begriffe können nicht der einzige Grund für die Vorbehalte gegenüber Alinskys Vorgehensweise sein. Hier stellt sich mir die Frage, in wie weit kulturelle Unterschiede zwischen den USA und der Schweiz eine Zurückhaltung gegenüber Alinskys Taktik hervorrufen?

Da bei Alinsky das Befähigen an der Demokratie aktiv mitzuwirken, ein Hauptziel darstellt (Alinsky, 1999, S. 37), stehen bei diesem Artikel die partizipativen Möglichkeiten der sich unterscheidenden Demokratien USA und Schweiz im Mittelpunkt.

Ich möchte der Frage nachgehen, ob und weshalb die Mitglieder des Vereins *Forum Samstagern* aus Eigeninitiative heraus (ohne *Organizer*) fähig sind am demokratischen Prozess teilzunehmen.

Als erstes gehe ich kurz auf die soziale Absicherung in den USA und der Schweiz ein. Um einen Einblick in das *Forum Samstagern* zu bieten, ist nach folgend kurz die Entstehung des Vereins zusammengefasst. Anschliessend folgt ein rudimentärer Exkurs über die unterschiedlichen Regierungsformen der USA und der Schweiz und die daraus resultierenden politischen Rechte. Im letzten Teil des Artikels werde ich versuchen die Relevanz der unterschiedlichen Ausgangslagen auf die Differenzen in gewissen Vorgehensweisen und der Zurückhaltung gegenüber Alinskys Taktiken aufzuzeigen um last but not least die Frage der Eigeninitiative zu beantworten.

## **Nicht nur eine andere Sozialpolitik**

Die soziale Sicherung in der Schweiz ist, ähnlich wie in den USA, mehrheitlich föderalistisch und somit liberal geregelt. (Klammer, 2006), (Stampfli, 1996, S. 298)  
Doch aufgrund einzelner Verfassungsartikel auf Bundesebene ist die soziale Absicherung hierzulande um einiges besser ausgebaut. Zu diesen Artikel gehören unter anderem der Arbeiterschutz (Art.34), die Krankenversicherung (Art. 34<sup>bis</sup>), AHV/IV, das Dreisäulenkonzept (Art.34<sup>quater</sup>), der Mieterschutz (Art.34<sup>septis</sup>) und weitere. (Stampfli, 1996, S. 298)

In den USA besteht auf Bundesebene lediglich eine Rentenversicherung. (Klammer, 2006)

Somit geht es auch in der Schweiz, ähnlich wie Jann Romer in seinem Artikel für Deutschland festhielt, um die Erhaltung dessen was in den USA erst erkämpft werden muss.

Dieser Unterschied wirkt sich aber vor allem auf die Aufgabe des *Community Organizing*s aus und weniger auf die grundsätzliche Einstellung gegenüber Alinskys Taktik.

Wie Sandra Schmied in ihrem Artikel schrieb, geht es Alinsky um das Befähigen am demokratischen Prozess aktiv teilzunehmen. Für solch eine Teilnahme scheinen mir die Möglichkeiten wichtig, die ein politisches System zur Mitwirkung bieten. Doch nicht nur die Möglichkeiten von Seiten des Systems fördern oder erschweren die politische Mitbestimmung, auch die Lebenssituation der betreffenden Bevölkerungsschicht trägt ihren Teil bei.

Alinsky zum Beispiel bezog sich in seinen Schriften stark auf so genannte *Have-Nots* – Habenichtse aus den Slums und heruntergekommenen Wohngebieten. (Alinsky, 1999, S. 37)

## **„So geht's nicht weiter!“ – Das *Forum Samstager* entsteht**

Samstager ist Teil des Kantons Zürich und grenzt direkt an den Kanton Schwyz. Es bildet mit dem grösseren Richterswil eine Gemeinde (die Gemeinde Richterswil), die dem Bezirk Horgen angehört. (Forum Samstager, 1995, S. 2)

Ausschlaggebend für die Bildung des *Forums Samstager* war die für BewohnerInnen unbefriedigende Schulsituation.

Die Gemeinde Richterswil verfügt über drei Schulkreise. Einer davon befindet sich in Samstager. Je nach Anzahl SchülerInnen verschoben sich die Grenzen der Schulkreise jährlich, so dass die Kinder möglichst ideal auf die Schulhäuser in der ganzen Gemeinde aufgeteilt wurden. Somit kam es vor, dass bereits 1. Klässler aus Samstager den Schulweg über eine Autobahnbrücke nach Richterswil nehmen mussten. Diese Situation war für einen grossen Teil der Samstagerer Bevölkerung unbefriedigend. (Forum Samstager, 1995, S. 12, 13, 15)

### *Verschiedene Arbeitsgruppen für vielseitige Anliegen*

Nach einer Gemeindeversammlung bei der betroffene SamstagererInnen sich einmal mehr übergangen fühlten, schloss sich eine kleine Gruppe zusammen. „Wir wollten nicht mehr nur die Fäuste in den Hosensäcken ballen, wir wollten etwas verändern. Wir wollten zeigen, dass wir nicht nur Anhängsel von Richterswil sind, sondern eine eigene Geschichte mit eigenen Bedürfnissen haben“ (Katharina Riesen, persönliches Gespräch).

Innerhalb eines Jahres organisierte sich eine Gruppe SamstagererInnen und bildeten einen Verein.

In den Statuten sind die Ziele des Vereins *Forum Samstager* wie folgt festgehalten: „Den Informationsfluss von und zu den Behörden der Gemeinde Richterswil und weiteren Instanzen zu fördern; die Anliegen der Bevölkerung Samstagers, die von allgemeinem Interesse sind, zu unterstützen und nach aussen zu vertreten; die Wohn- und Lebensqualität in Samstager zu erhalten und zu fördern.“ (Forum Samstager, 1995, S. 16)

Schon zu Beginn ist den Initianten und Initiantinnen klar geworden, dass das konkrete Problem der Schulkreiseinteilung nicht unabhängig von der Zoneneinteilung und der Verkehrskoordination angegangen werden kann. Um möglichst vielschichtig auf die Anliegen der Samstagerer Bevölkerung eingehen zu können, lancierten die Gründungsmitglieder verschiedene Arbeitsgruppen, in denen die konkreten Probleme und Wünsche angegangen werden. In solch einer Gruppe befindet sich immer eine Person aus dem Vorstand des Vereins, die für den Austausch über die eigene Arbeitsgruppe hinweg mit den anderen verantwortlich ist. Der Verein *Forum Samstager* startete mit vier Arbeitsgruppen (Zonenplan/Verkehr, Schule/Eltern, Spielplatz/Treffpunkte, Jugend/Freizeit). Bei Bedarf und nach Wunsch können weitere Arbeitsgruppen gebildet oder nicht mehr benötigte aufgelöst werden. (Katharina Riesen, persönliches Gespräch)

### *Das Forum lehnt sich noch lange nicht zurück*

Der Verein wurde 1995 mit 20 Personen gegründet. Mit einem Informationsanlass schloss der Verein die Öffentlichkeitsarbeit für die Startphase ab. An diesem Abend wurden unterschiedlichste Wünsche aus Samstager aufgenommen. Zu den vier bestehenden Arbeitsgruppen kam eine kirchliche hinzu und die Mitgliederzahl stieg

an. Nach einem Jahr waren bereits über 170 Mitglieder beigetreten, darunter befanden sich viele Familien, Vereine und Firmen, so dass über 200 SamstagererInnen hinter den Zielen des *Forums* standen. (Forum Samstagen, 1996, S. 1)

Heute nach 10 Jahren zählt das Forum 234 Mitglieder. Unter anderem konnte ein öffentlicher Spielplatz sowie ein Dorf-Treff und eine Ludothek realisiert werden. Zumindest die UnterstufenschülerInnen werden konsequent dem neuen Schulhaus in Samstagen zugeteilt. Natürlich konnten andere Ziele nicht oder noch nicht erreicht werden. So fährt beispielsweise der Industrieverkehr durch belebte Fußgänger- und Wohngebiete. Nach wie vor tauchen neue Bedürfnisse auf und die übernommenen Aufgaben brauchen die nachhaltige Kraft des Vereins, so dass sich das *Forum Samstagen* auch in Zukunft für sein Dorf einsetzen kann und sicherlich auch wird. (Katharina Riesen, persönliches Gespräch)

## Die Regierungsformen

### *Die präsidentiale Demokratie der USA*

In einer präsidentialen Demokratie befindet sich das Amt des Präsidenten im Zentrum der politischen Macht. Er setzt die Regierung weitgehend unabhängig vom Parlament ein. Der Präsident erhält die Legitimation für seine grosse Machtfülle durch die direkte Volkswahl. (Stampfli, 1996, S. 324)

Im weiteren gilt die USA als repräsentative Demokratie. (Stampfli, 1996, S. 324)  
Durch wen sich das Volk im Parlament vertreten lässt, bestimmt es in freien Wahlen. Zwischen den Wahlen ist die Herrschaft an die Volksvertretung delegiert. Das Volk besitzt in dieser Zeitspanne keinen direkten Einfluss auf die Machtausübung. (Stampfli, 1996, S. 323)

### *Halbdirekte Demokratie in der Schweiz*

In der direkten Demokratie werden die Entscheide unmittelbar an der Basis getroffen, in Volkversammlungen (Gemeindeversammlung, Landsgemeinde) und an der Urne. Das in der Schweizer Bundesverfassung festgeschriebene System wird als halbdirekte Demokratie bezeichnet. Es ist eine Mischform und enthält sowohl direktdemokratische Elemente wie Volksinitiative und Referendum, als auch repräsentative Aspekte in Form des eigenständigen Parlaments, das Gesetze erlässt und die Regierung wählen kann.

Als zentraler Entscheidungsmechanismus dient in solch einem System nicht das Mehrheitsprinzip. Minderheiten werden in den Entscheidungsprozess einbezogen. In Verhandlungen wird nach Kompromisslösungen gesucht, die von allen getragen werden können. Deshalb spricht man bei diesem System auch von Verhandlungs- oder Referendumsdemokratie. (Stampfli, 1996, S. 324)

Im *Neuen Staatskunde Lexikon* heisst es weiter, dass die Schweiz als halbdirekte Demokratie Partizipationsrechte kennt, „die weit über das hinausgehen, was in repräsentativen Demokratien die Norm darstellt.“ (Stampfli, 1996, S. 241)

#### Politische Rechte in der Schweiz - Übersicht

Aktives Wahlrecht: das Recht zu wählen

Passives Wahlrecht: das Recht sich wählen zu lassen

Stimmrecht: das Recht über Sachfragen abzustimmen

Initiativrecht: das Recht Verfassungsänderungen vorzuschlagen und die Vorschläge dem Volksentscheid zu unterstellen.

Referendumsrecht: das Recht, über Gesetze und Beschlüsse des Parlaments abzustimmen bzw. einen Volksentscheid zu fordern

Petitionsrecht: das Recht, mit staatlichen Anliegen direkt an die Staatsgewalt zu gelangen und Gehör zu finden.

(Stampfli, 1996, S. 241)

## Unterscheidendes

### *Eigenständig statt angeleitet*

In *Anleitung zum Mächtigsein* wird Alinsky als Basis-Demokrat bezeichnet. Er ist überzeugt, dass eine demokratische Regierung ständig auf den Druck des Volkes eingehen muss. Somit braucht es Menschen und Gruppierungen die von unten nach oben Druck machen und sich Gehör verschaffen. (Alinsky, 1999, S. 12)

Wie im Artikel von Sandra Schmied bereits aufgezeigt, befinden sich die so genannten Habenichtse in den Slums und heruntergekommenen Wohngebieten, in denen Alinsky vor allem tätig war, in einer „bodenlosen Apathie“. (Alinsky, 1999, S. 37)

Um diese Personen zu befähigen, sich Gehör zu verschaffen und einzubringen, braucht es nach Alinsky geschulte *Organizer*, die fähig sind, die Machtlosen zu machtvollen Zusammenschlüssen zu vereinen. (Alinsky, 1999, S. 37)

Der Artikel von Sandra Schmied geht ausführlicher auf die Rolle des *Organizers* ein.

Auch der Verein *Forum Samstagern* nimmt aktiv am politischen Leben in seiner Region teil. Nebst dem dass er Anliegen aus Samstagern vertritt, führt der Verein manchmal vor Wahlen und Abstimmungen Podiumsgespräche durch oder informiert. Es werden keine Wahl- oder Abstimmungsempfehlungen gemacht, sondern vielmehr ermutigt, sich zu beteiligen und sein Stimmrecht wahrzunehmen. (Katharina Riesen, persönliches Gespräch)

Im Unterschied zu Alinskys *Community Organizing* organisiert sich das *Forum Samstagern* eigenständig ohne „externen“ *Organizer*. Das ist möglich, weil sich die Ausgangslage des Forums massgeblich von den Situationen unterscheidet, die Alinsky in den Quartieren vorfand. Weder sind die Mitglieder des Vereins *Forum Samstagern* desillusioniert, noch sind sie mittellos. Die Mitglieder sind politisch interessiert und überzeugt, etwas anpacken und verändern zu können. Ihr Ziel ist klar: Sie möchten die Lebensqualität in ihrem Dorf erhalten und fördern. Und für das wollen und können sie sich einsetzen.

### *Versöhnlich statt kämpferisch*

Förderlich für die Arbeit des *Forums Samstagern* ist auch die halbdirekte Demokratie, die wie oben beschrieben, BürgerInnen stärker in Entscheidungen einbindet als es in der präsidentialen Demokratie möglich ist.

So waren zum Beispiel die aus Samstagern stammenden Behördenmitglieder interessiert an der Entstehung des *Forums Samstagern* und beteiligten sich von Anfang an.

Bald anerkannte die Gemeindeverwaltung in Richterswil das *Forum* als Partner für konstruktive Zusammenarbeit. (Katharina Riesen, persönliches Gespräch).

Somit musste das *Forum Samstagern* keine verschlossenen Türen eintreten. Ihnen wurde bereitwillig geöffnet, zugehört und auf die Anregungen eingegangen. Das gelang natürlich nur so „reibunglos“ dank der guten Organisationsarbeit des *Forums* und den Beziehungen die die Mitglieder zu wichtigen Instanzen hatten oder aufbauten.

Da das *Forum Samstagern* zwar resolut vorgeht aber eben als Partner begrüsst wird, wäre es ziemlich unhöflich die Tür trotzdem einzutreten. Aus diesem Grund erkläre ich mir unter anderem die Vorsicht gegenüber den Taktiken von Alinsky, die sich doch ziemlich nach „mit der Tür ins Haus“ anhören (was selbstverständlich für andere Situationen vollkommen legitim ist).

Apropos Beziehungsnetz: Ich denke mir, dass auch die schweizerische Art des Milizsystems ein engeres Beziehungsgeflecht zwischen Politiker/innen und „normalen“ Bürger/innen hervorbringt – die Politiker/innen befinden sich zwangsläufig näher an der Basis.

### *Was nicht möglich ist*

Einen Vorbehalt den Alinsky immer wieder gegen Stadtteil- und Quartiervereine äussert ist, dass sie sich nicht mit „den Wurzeln der Probleme auseinandersetzen“ (Alinsky, 1999, S. 13)

Mit dem System der Arbeitsgruppen hat das *Forum Samstagern* bewiesen, dass es sehr wohl erkannt hat, dass sich die Probleme nicht „einzeln in Zellophan einwickeln lassen“ (Alinsky, 1999, S. 13).

In den Arbeitsgruppen (Zonenplan/ Verkehr, Schule/ Eltern etc.) werden die Anliegen und Probleme konkret bearbeitet. Über die Arbeitsgruppe hinaus werden die Themen und Massnahmen via Vorstand des Vereins koordiniert.

Das Entstehen des *Forums* und sein Erfolg in Samstagern verdankt der Verein den Initianten und Initiantinnen die genügend Organisationsflair, politisches Wissen, Willen und Kreativität an den Tag legten um etwas zu verändern und um dran zu bleiben.

Trotzdem bin ich der Meinung, dass auch in der Schweiz *Community Organizing* in der Form mit einem *Organizer* nicht überflüssig wäre. In Quartieren und unter Bevölkerungsgruppen die sich wegen schlechter Vernetzung und fehlendem technischem wie politischem Wissen nicht im selben Ausmass eigenständig organisieren können wie das *Forum*, ist es wichtig, Möglichkeiten und Wege zu finden (und zu haben) ihre Anliegen genauso zielsicher vertreten zu können.

Potenzielle *Organizer* müssen sich der spezifisch schweizerischen Ausgangslage anpassen. Wie bereits Jann Romer in seinem Artikel festhielt, steht das bei weitem nicht im Konflikt mit Alinskys Ansatz.

Alinsky selbst schreibt in seinen Schriften immer wieder, dass sich der *Organizer* immer der konkreten Situation in der er sich befindet, anzupassen hat. (Alinsky, 1999, S. 16)

## Quellen- und Literaturverzeichnis

Alinsky, Saul D. (1999<sup>2</sup>). *Anleitung zum Mächtigkeitsein. Ausgewählte Schriften*. Göttingen: Lamuv Verlag.

Stampfli, Marc (Hrsg.) (1996). *Neues Staatskunde Lexikon, für Politik, Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*. Aarau: Sauerländer.

Forum Samstagern (Hrsg.) (1995). *Bulletin*(\*), Nr. 00. Zugriff am 17.5.06 unter [http://www.forum-samstagern.ch/1\\_aktuell/18Bulletin/Bulletin\\_00.pdf](http://www.forum-samstagern.ch/1_aktuell/18Bulletin/Bulletin_00.pdf)

Forum Samstagern (Hrsg.) (1996, 31.Mai). *Bulletin*, Nr. 01. Zugriff am 17.5.06 unter [http://www.forum-samstagern.ch/1\\_aktuell/18Bulletin/Bulletin\\_01.pdf](http://www.forum-samstagern.ch/1_aktuell/18Bulletin/Bulletin_01.pdf)

Klammer, Sascha (2006). *Warum haben die USA keinen Wohlfahrtsstaat europäischer Prägung?*. Georg-August-Universität Göttingen, Volkswirtschaftliches Seminar Zugriff am 28.6.06. unter <http://wwwuser.gwdg.de/~uwww3/bs0506/Thema4.pdf>

Katharina Riesen, Mitgründerin. persönlicher Kontakt. Gespräch vom 24.4.06

\*Bulletin ist das Informationsblatt für Vereinsmitglieder des *Forums Samstagern* und weitere Interessierte. Es erscheint jährlich und ist auf der Homepage des Forums abrufbar.