

# Forum für Community Organizing

---

## 18. Rundbrief

***Since organizations are created,  
we must find out:  
what creates an organizer ?  
(Saul Alinsky)***

THEMA : Ausbildung und Community Organizing

- in den USA
- in Deutschland
- Ausbildungsmaterialien zum Testen

außerdem:

News aus der Organizing - Gruppe

Nachruf auf Tom Gaudette

**Juni 1999**

## Liebe FOCO- Freundinnen und Freunde,

"What creates an organizer?" Mit dieser Frage eröffnet Saul Alinsky ein Kapitel zur "education of an organizer". Über seine eigenen Ausbildungsversuche ist er selbst enttäuscht, aber die Fehlschläge benutzt er als Instrumente der Erkenntnis.

Das ist für ihn der eine Schlüssel des Lernens: die eigenen Erfahrungen verdauen und in Beziehung setzen zu einem generellen Konzept. Der zweite Schlüssel: Menschen mit Überraschungen konfrontieren, mit dem, was sie nicht erwarten, und so ihren "body of experience" erweitern.

Alinsky stellt ein Ideal auf von Organizern; wir müssen unser eigenes entwickeln- und Wege dorthin suchen.

Es wird berichtet:

- über die Ausbildung zu Organizern in den USA mit dem breiten Spektrum von "training on the job" bis zu einem ausgefeilten Ausbildungsprogramm,
- über ein niederländisches Modell der Projekt- Planungs- Methode,
- über FOCO- Erfahrungen: Trainings und Seminare zu C.O.

Für Ausbildung und Training bieten wir in diesem Heft einen "Service": eine Literaturliste und Übersetzungen von "Checklisten", die wir dem Buch der Mid-west- Akademie in Chicago entnommen haben. Es wäre spannend, wenn diese in Ausbildung und Praxis ausprobiert werden. Vielleicht wäre es eine lohnende Aufgabe (für FOCO?), eine deutsche Adaption des Buches zu schreiben.

Redaktion dieses  
Rundbriefs:

Michael Rothschuh

<b>FOCO- News</b>	
Mitgliederversammlung am 8. Mai 1999	3
Neues von der Fachgruppe Organizing	4
Kontakte: Liste der Mitglieder	6
Kontakte: BezieherInnen des Rundbriefs	7
<b>FOCO - Thema : Ausbildung und Community Organizing</b>	
Josef Meiers: Ich habe fertig- über FOCO-Trainings	8
Aus der Fachgruppe "Trainings"	10
Saul Alinsky: The Education of an Organizer	12
Michael Rothschuh: Die ideale Organizerin - und wie man sie kreiert	16
Marion Mohrlök/ Stefan Krüger: Ausbildungskonzept der IAF	20
Solveig Künkler: Praxis der Ausbildung bei ACORN	22
Günter Grosser /Stefan Krüger: Problem- Projekt- Methode	26
Marion Mohrlök: aus einer Seminaurausschreibung an einer FH	29
Material zur Ausbildung in C.O.	30
Anne Schröter: über das Handbuch der Mid-West-Academy	31
Mid- West- Academy: Checklisten	32
<b>FOCO- Beiträge</b>	
Wolfgang Goede: Ein Nachruf auf Tom Gaudette	36

### Inhalt

*FOCO e.V. -Mitgliederversammlung  
in Mainz am 8. Mai 1999*

In unserer schönen "Tagungsstätte", bei Michaela, Rainer und den an unserem Besuch recht interessierten Kindern, traf sich diesmal nur eine ziemlich kleine Gruppe (Birgitta, Rainer, Lothar, Marion, Michaela und Michael), sodaß wir erst im zweiten Anlauf (Vertagung um 10 Minuten) beschlußfähig waren. Viele Mitglieder von FOCO hatten sich gemeldet und von ihren Aktivitäten berichtet, konnten aber nicht zu dieser Sitzung kommen.

Beim nächsten Mal soll die MV wieder mit einer inhaltlichen Tagung verbunden sein.

**Einiges aus den Berichten:**

ist Professor an der Hochschule in Leipzig geworden; herzlichen Glückwunsch!

Seminare zu GWA und CO finden fort auch im Rahmen der Nachqualifizierung von Fürsorgerinnen statt.

ist neben anderen mit einem Beitrag zu C.O. Preisträgerin bei einem Wettbewerb der **Körber-Stiftung** geworden, bei dem es um Anwendung von Ideen, die aus den USA stammen, in Deutschland ging. Die Preisverleihung hat im Juni stattgefunden (jetzt doch ohne den ehemaligen (!) CO- Aktivistin (bei ACORN) namens Bill Clinton.

Im Herbst geht Marion nach Seattle; sie wird u.a. von dort aus Studienfahrten für Deutsche organisieren.

hatte einen Lehrauftrag an der Uni-Gesamthochschule Kassel; ein Bericht über ein Training im von Nell- Breuning- Haus wird in diesem Heft abgedruckt.

schreibt gerade an diesem FOCO-Rundbrief, wobei eine sehr

powervolle Diskette mit einem Beitrag für dieses Heft drei Computer desorganized hat.

**Finanzen**

Lothar Stock legt den Kassenbericht 1998 vor, der geprüft worden ist. Der Steuerbescheid für frühere Jahre liegt jetzt auch vor; wir müssen keine Steuern nachzahlen, Die Zusammenarbeit mit dem Steuerberatungsbüro wird fortgesetzt. Die MV erteilt dem Vorstand Dank und Entlastung.

Die Finanzlage sieht relativ günstig aus.

Ein Teil der Mitglieder hat den Beitrag noch nicht bezahlt; sie erhalten nur das Deckblatt de FOCO-Rundbriefs.

**Vorstandswahlen:** Peter Brendel hört nach vielen Jahren mit der Vorstandsarbeit auf; vielen Dank, Peter, für Deine Aufbauarbeit!

Birgitta Kammann und Lothar Stock werden einstimmig in den Vorstand gewählt. Die dritte von der Satzung vorgesehene Position bleibt zunächst frei; im Herbst soll nachgewählt werden.

**Buchveröffentlichung:** FOCO wird die **Anleitung zum Mächtigen** von Saul Alinsky neu herausgeben; Lothar Stock hat dazu ein aktuelles Vorwort geschrieben.

**Herbsttagung:**

Die nächste FOCO- Tagung soll vom **5.-7. November 1999** in Freiburg stattfinden.

Zur Tagung gehört eine Trainingseinheit, kollegiale einen Bericht von Peter Szynga über eine Studienreise nach Chicago, eine kurze Mitgliederversammlung und Kultur und Feiern (Thema "**Marion geht nach Amerika**")

**Lothar Stock**

**Marion Mohrlök**

**Birgitta Kammann**

**Michael  
Rothschuh**

## Neues von der Fachgruppe Organizing

Am 19.2.1999 hat sich die foco - Fachgruppe Organizing in Bensheim getroffen. Zuvor fand ein viel versprechendes Gespräch mit Herrn Koppmeier, Vorstandsmitglied der Karl Kübel Stiftung, und Leo Penta, Ralf Brand, Marion Mohrlök von foco statt.

Zur Situation in den drei Standorten, in denen Bürgerorganisationen aufgebaut werden sollen:

### Osnabrück:

Ralf Brand hat dort zusammen mit dem bestehenden Osnabrücker Gründungskreis beschlossen, die Aufbauarbeit für eine Bürgerorganisation nicht weiter fortzuführen.

### Gründe:

1. Die Finanzierungsverhandlungen mit den Kirchen waren nicht erfolgversprechend. Es hätte, so Ralf, möglicherweise einer anderen Strategie, aufbauend auf einer gründlicheren Machtanalyse, bedurft, um an die Menschen heranzukommen, die wirklich Entscheidungen treffen können und wollen.

2. Die Gründungskreismitglieder haben in der letzten Zeit nicht mehr viele Einzelgespräche geführt, was dazu führte, daß sich der Kreis nicht erweitert hat. Ralf selber ging auch die Energie aus.

3. Die eigentlich geplanten Aktionen, um intern Öffentlichkeit zu schaffen, fanden nicht statt.

Ein Abschlußgespräch mit Leo Penta und dem Gründungskreis ist geplant.

**Saarbrücken:** Ende 1998 fand eine Veranstaltung mit Leo Penta in Saarbrücken statt, worauf 4-6 Personen Interesse an der Mit- und Aufbauarbeit eines Gründungskreises geäußert haben. Zum ersten Treffen dieses kleinen

Gründungskreises im Februar 1999 kamen sieben Personen, u.a. von Heinrich-Böll-Stiftung, ev. Pfarrer, Pastoralreferent, GWAler, Arbeitsloseninitiative. Dieses eher schwierige Treffen warf noch einmal die Frage nach der gemeinsamen Vision auf. Zentrale Frage war auch, wer Motor des ganzen Prozesses sein will - und diese Motoren, also Menschen, die Zeit, Energie und Geld in den Aufbauprozeß stecken und eine Vorstellung davon haben, braucht es! Das können in Saarbrücken zum jetzigen Zeitpunkt eigentlich nur Rosie und Stefan sein u.a. aufgrund ihres "Wissensvorsprungs" bzgl. Organizing.

In einem weiteren Treffen wurden keine Möglichkeiten gesehen, in Saarbrücken "klassisch" nach dem IAF-Modell vorzugehen. Vielmehr will man sich weiterhin als Arbeitsgruppe verstehen, in den jeweils eigenen Reihen Beziehungsaufbau, Informations- und Trainingsarbeit leisten und dann langsam sehen, ob sich ein Prozeß bzgl. CO entwickeln läßt oder nicht.

**Berlin:** Thomas Behrendt ist aus dem Aufbau einer Bürgerorganisation aufgrund persönlicher Gründe ausgestiegen. Leo Penta führt die von Thomas begonnene Arbeit zusammen mit Thorsten Schramm von Aktion Sühnezeichen (30%) und Christian Baier, der im März sein Praxisjahr im Nachbarschaftsheim Neukölln beginnt, weiter. Er wird auch die FH miteinbeziehen.

In Oberschöneweide fanden zwei Treffen mit 15 TeilnehmerInnen statt. In Neukölln wird bald ein Training stattfinden. Ziel von Leo ist es, einen stadtweiten Unterstützerkreis auf anderer Ebene aufzubauen, mit all den Menschen, die nicht in die

*Marion Mohrlök berichtet für die "IAF-Gruppe"*

*Projekte des Organizing in Zusammenarbeit mit dem IAF*

*Osnabrück*

*Saarbrücken*

*Berlin*

direkte Aufbauarbeit einsteigen wollen, aber den Ansatz für unterstützenswert halten.

Insgesamt macht Leo die Erfahrung, daß die Leute aus dem sozialen Bereich so gut wie kein Interesse haben. Die Interessierten, mit denen er zu tun hat, kommen aus Kirchen, z.T. Unternehmen, bzw. sind aus der Parteipolitik ausgestiegen.

### neu: Stuttgart

**Stuttgart:** Walter Häcker ist in die Lokalen Agenda-Entwicklungen in Stuttgart eingebunden und sieht dort Ansatzpunkte. Möglicherweise wird es einen Termin mit Leo Penta und einer Agenda-Gruppe geben.

### Auswertung der ersten zwei Jahre

POSITIVE ERFAHRUNGEN	NEGATIVE ERFAHRUNGEN
<i>Schlüssiger Ansatz</i>	<i>Übertragung geht nicht: zu pragmatisch, einfach</i>
<i>Menschen kennengelernt</i>	<i>Zu viel Arbeit</i>
<i>Persönliche Grenzen erkannt</i>	<i>Leute werden instrumentalisiert</i>
<i>Unterschiedskriterien zu anderen Ansätzen werden deutlich</i>	<i>Langer Prozeß im C.O. - geht das ?</i>
<i>Es braucht eine vorstellbare Vision. Diese muß immer wieder aktiviert werden</i>	<i>Evtl. andere Vorstufen für C.O. nötig; evtl. mehr "Scheitern- Erfahrungen" machen</i>
<i>Es braucht klare Entscheidung: Will ich Zugpferd sein?</i>	<i>Nicht früh genug in Zentren der Macht gegangen (Geldgeber), da ungewohnt</i>
<i>Einzelgespräche sind notwendig</i>	<i>Wenig Anerkennung für das, was man tut</i>
<i>Mehr Wagnis eingehen</i>	<i>Gründlicher vorgehen und reflektieren fehlt</i>
<i>Es geht und wir brauchen es</i>	<i>Es ist schwierig, Visionen aufzubauen</i>
<i>Ich bin gut in Einzelgesprächen</i>	<i>Wir haben es nicht geschafft, CO- Conspiratoren (Verbündete) zu finden</i>
<i>Entstehen von C.O. ist Willensakt</i>	<i>Wenig Menschen, die Appetit auf Macht haben</i>
<i>Unbeweglichkeit im deutschen System hat auch ihr Gutes</i>	<i>Wenig Menschen, die an 10-day Training teilnahmen</i>
	<i>Es gibt nicht viele fördernde Stiftungen, und wenn, dann fördern sie kleine Projekte.</i>

### Abschluß der Fachgruppe

Wir kommen zum Ergebnis, daß es angesichts der genannten Perspektiven keinen Sinn macht, sich weiter in dieser "Fachgruppe Organizing" zu treffen.

Sinnvoll ist jedoch eine Zusammenarbeit derer, die ganz konkret an Standorten Bürgerorganisationen aufbauen wollen. Dies könnte aber auch über die bilaterale Zusammenarbeit direkt mit Leo Penta passieren. Inwiefern diese jeweils mit FOCO zusammenarbeiten ist wohl abhängig von den Personen. Jedoch wird insgesamt dafür plädiert, daß die Kontakte in irgendeiner Form aufrecht erhalten werden. Wir beschließen, den Vertrag mit IAF zu kündigen. Ein großes Danke an Leo Penta und die Industrial Areas Foundation für die bisherige und hoffentlich weitere Unterstützung.

### Dank an Leo Penta

JOSEF MEIERS

# Ich habe fertig!!!

Seminar für Engagierte aus der Stadtteilarbeit

Mit „Ich habe fertig“, jenem legendären (Halb-)Satz von Giovanni Trapattoni, dem Ex-Trainer von FC Bayern München, antwortete Olaf (ein Fan des FC Schalke 04) am Ende einer intensiven Bildungswoche auf die Frage: „Welche Bewertung nimmst Du rückblickend vor?“ Allerdings gab es dabei einen sehr wichtigen und wesentlichen Unterschied: Während Giovanni in Frust das Handtuch warf, drückte Olaf damit „nur“ seine Erschöpfung aus. „Es geht nichts mehr rein!“, erganz er und zeigt lachend auf seinen Kopf.

Die Bildungswoche im Oswald-von-Nell-Breuning-Haus, die hinter ihm lag, trug den Titel: „Wir bringen unseren Stadtteil auf Trab! – Eine Anleitung zum Mächtigen sein!“ Eingeladen waren alle, die sich in ihrem direkten Lebensumfeld oder Wohnviertel über Mißstände ärgern, die in diesem Lebensbereich schon ehrenamtlich aktiv sind und auch diejenigen, die Lust und Mut haben, etwas neu zu bewegen. Das Seminar wurde als Kooperationsveranstaltung des Diakonischen Werkes Rheinland, des Forum für Community Organizing e.V. (FOCO) und des Nell-Breuning-Hauses durchgeführt. Die TeilnehmerInnen kamen aus Aachen, Essen, Frankfurt/Main, Jülich, Krefeld, Wuppertal und Zittau (an der polnischen Grenze). Der überwiegende Teil war/ist

betroffen von Erwerbsarbeitslosigkeit und/oder angewiesen auf Hilfe zum Lebensunterhalt (Sozialhilfe). Sie sind in ihren Wohn- und Stadtvierteln, in Treffs, Bürger- und Nachbarschaftsläden und in Arbeitsloseninitiativen engagiert und brachten daher Erfahrungen mit Solidarisierung einerseits und deren Grenzen andererseits mit. Das Seminarkonzept sah eine systematische und strukturierte Arbeitsweise vor und verlangte von den TeilnehmerInnen ein hohes Maß an Motivation und Konzentration. Einige Aspekte sollen nachfolgend erläutert werden.

## Power und Macht

Wer was verändern will, braucht Power, die in diesem Zusammenhang als „Fähigkeit zu handeln“ definiert ist, genauso Macht, definiert als „die Möglichkeit, den eigenen Willen gegenüber dem Willen anderer durchzusetzen“!

In einer ersten Phase reflektierten die TeilnehmerInnen ihre Erfahrungen mit Power, Energie, Kraft und Stärke, die sie persönlich und mit anderen (Gruppen) gemacht haben. Hier wurden positive Ereignisse benannt und auch viele negative. Die Kraft der Gegner, Machtmißbrauch anderer und unterdrückende Power machten sie z.B. fest an: Informationen vorenthalten, Öffentlichkeit für ihre Interessen besetzen, Geld und damit Einfluß haben, autoritäres

Auftreten, Einschüchterungen, Mobbing, Paragraphen kennen und interpretieren. Ein erstes Zwischenresümee wurde mit folgender Aussage gezogen: „Wir wollen der negativen Macht eine positive Macht entgegensetzen!“

## Eigen- und Fremderinteressen

Zu einer Person gehören Lebenssituationen und Bereiche, woraus sich jeweils verschiedene Eigeninteressen ergeben. Diese müssen ernst genommen werden, denn das Eigeninteresse ist die Triebfeder für das Handeln, ist das, was motiviert, etwas zu tun. Zunächst muß derjenige, der handeln will, seine Eigeninteressen herausfinden und benennen. Will man gemeinsam mit anderen im Stadtteil was erreichen, muß mit vielen geredet werden, um auch deren Eigeninteresse herauszufinden. Ein gemeinsames Handeln mit viel Power ist nur möglich, wenn selbige Interessen vorhanden sind.

Für Gespräche an Haustüren oder bei Besuchen wurde ein Leitfaden entwickelt und durch Rollenspiele ganz konkret ausprobiert und präzisiert. Dabei ist wichtig, eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen und nicht den Anschein zu erwecken, wie ein Vertreter etwas verkaufen zu wollen. (*Merke: Was Du selbst angenehm empfindest, wird beim anderen kaum anders sein!*) Wichtig ist die Frage nach den Dingen, die einen ärgern und wütend machen, da hier die möglichen gemeinsamen Handlungspunkte liegen könnten. Es gilt herauszufinden, ob Bereitschaft zum gemeinsamen Tun gegen den formulierten Ärger da ist. Das Gespräch sollte mit konkreten Verabredungen enden: Können wir eine bestimmte Person, die u.E. genauso denkt, zusammen besuchen? Ich hole sie ab, damit wir zusammen zu der einen oder anderen Veranstaltung gehen.

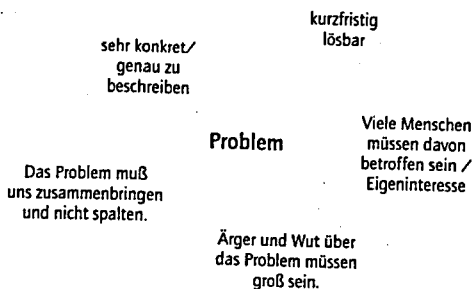
Für die weitere Vorgehensweise ist es dann wichtig, sich Notizen zu machen: Was ist das Eigeninteresse dieser Person? Woran kann ich wieder anknüpfen?

#### Vom Problem zum Sieg!

Für die dritte Phase des Bildungsseminars wurden aktuelle Probleme in den Wohn- und Stadtvierteln der TeilnehmerInnen zusammengetragen und für die weitere Arbeit konkretisiert. Eine erste Sortierung und Einteilung wurde insofern vorgenommen, daß nur strukturelle Probleme ausgewählt wurden. Eine Bearbeitung von Problemen auf der Beziehungsebene oder mit hoher moralischer oder ethischer Ausprägung lassen sich nur schwer durchführen. Wichtig ist weiterhin die Überprüfung, ob das Problem auch tatsächlich lösbar ist, da sonst der Frust vorprogrammiert ist. Hier helfen die fünf Kriterien der nachstehenden Skizze. Wut und Ärger sind gute Voraussetzungen für ein solidarisches Handeln, sie ersetzen aber nicht die systematische Überprüfung.

#### Vom Problem zum Sieg!

Wie muß ein Problem aussehen, damit wir es lösen können?



Die strukturierte Anwendung der Kriterien zur Überprüfung und Konkretisierung eines Problems half der gesamten Gruppe, eine gezielte Auswahl zu treffen und daraufhin die Kräfte zu bündeln. Als Handlungsfelder konkretisierten sich die Freizeit- und Spielmöglichkeiten von Kindern, die Bekämpfung von extremer Gewaltbereitschaft an Schulen, die Schaffung eines Jugendzentrums, die Unsauberkeit des Viertels und die generell fehlenden Kommunikations- und Treffmöglichkeiten für alle Generationen.

Um Widerstand zu leisten und Aktionen durchzuführen, bedarf es eines strategischen Konzeptes. Als Handlungsanleitung zur Entwicklung einer Strategie ist es wichtig, zunächst ein langfristiges Ziel oder den Idealzustand zu formulieren und im zweiten Schritt realistische, erreichbare Teilziele. Man muß sich der eigenen Ressourcen und Mittel vergewissern und gegebenenfalls weitere besorgen. Mitstreiter/Verbündete verbessern die Chance, etwas zu erreichen. Es gilt, den Gegner möglichst zu personifizieren (z.B. nicht die Stadt, sondern die Person, die die Macht hat, uns zu geben, was wir wollen!) und sich seine/ihre Interessenlage klar zu machen, dann Aktionen und Taktiken zu überlegen, wie z.B. zum richtigen Zeitpunkt Druck aufbauen, Überraschungseffekte einplanen, Stärke zeigen/nie Schwäche, Minimal- und Maximalforderungen festle-

gen, Kompromißbereitschaft zeigen, genauen Zeitplan entwickeln, Presse gezielt einsetzen, Kreativität und Spaß haben! Um Erkenntnisse und Ergebnisse des Seminars auszuprobieren, wurde zum Ende hin ein Planspiel „Bürgerversammlung“ durchgeführt. Ziel dieser Versammlung war es, eine Bürgermeisterin zu Verhandlungen und Zugeständnissen zur Errichtung eines Jugendzentrums in einem Wohnviertel zu bringen. Hier konnten viele Elemente der strategischen Überlegungen getestet werden, z.B. optimale Rahmenbedingungen, enger Raum – viel Publikum, Sitzordnung (Bürgermeisterin ohne Tisch), gezielte Gesprächsführung, Pressearbeit, Vorbereitung von Redebeiträgen in allen Ecken des Saales, Applaus und Zurufe organisieren.

#### Eine Anleitung zum Mächtigtsein!

Dieser Untertitel war ganz sicher keine Floskel, sondern drückte genau das aus, was im Seminarverlauf immer deutlicher wurde. Intensive Beratungen, Diskussionen, viele praktische Übungen stärken einerseits die Persönlichkeit des Einzelnen und vermitteln andererseits, wie die einzelnen Individuen ein starkes Kollektiv zur gemeinsamen Interessenvertretung sein können. Die inhaltlichen und praktischen Beratungen an den persönlichen Lebens- und Problemerkahrungen der TeilnehmerInnen ist in so einem Seminarrahmen ein sehr intensiver Lern- und Bildungsprozeß. Durchweg alle TeilnehmerInnen bewerteten das Bildungsseminar als gut, lehrreich und konkret handlungsorientiert, aber auch als sehr anstrengend und ermüdend. Diese Form von Bildung, eingebettet in einen Seminarrahmen mit ganztägigen Bildungseinheiten, strengt sehr an. Besonders auch diejenigen, die diese Form der „Arbeit“ nicht gewohnt sind – wie eben Olaf, der in Essen wohnende Schalke-Fan.

Diesen Artikel haben wir entnommen aus:  
Oswald-von-Nell-Breuning-Haus,  
EINSICHTEN 1998,  
Jahresbericht  
Hezogenrath

Vielen Dank für die Erlaubnis zum Nachdruck!

## Aus der Fachgruppe

### „Trainings“

Nachfolgend werden in Kurzform Reflexionen und Planung der Fachgruppe wiedergegeben, die sich am 29.4.1999 in Düren getroffen hat.

Reflexion der bisher durchgeführten Trainings für Schlüsselpersonen

(fünf Grundtrainings und ein Aufbau-training)

Ziel der Trainings ist es, den Schlüsselpersonen in Stadtteilen Trainings- und Fortbildungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Dabei wandten wir uns zunächst insbesondere an Gebiete, in denen GWA'lerInnen tätig sind, die einen Zugang zu CO haben. So konnten und sollten die Ansätze aus den Trainings nachher vor Ort weiter begleitet und entwickelt werden.

Zunehmend erweiterte sich der Kreis in den folgenden Trainings und so nahmen dann viele Personen teil, die weniger Erfahrung mit Bürgerorganisationen und sich selbst in der Rolle als „Schlüsselpersonen“ gemacht haben. Hintergründe waren mehr: Arbeitsloseninis, Aktive aus Stadteilläden, die sich z.T. als HelferInnen der SozialarbeiterInnen dort verstanden und wenig Erfahrungen mitbrachten, Probleme strukturell anzugehen.

Trotzdem oder gerade deswegen profitierten die Teilnehmenden sehr von den Trainings und erhielten wichtige Anregungen und Impulse für eine z.T. ungewohnte Herangehensweise, wobei o.g. Hintergründe es erforderlich machen, daß zunächst viel Zeit verbracht werden muß, um die eigene innere Haltung und Intention der Trainings zu

vermitteln. Ein Schwachpunkt ist weiter die nachfolgende Unterstützung vor Ort.

Fazit: Der Bedarf nach Trainings scheint vorhanden zu sein. Bei der Konzeptweiterentwicklung ist aber darauf zu achten, daß ohne den roten Faden der Trainings zu verlieren, eine stärkere Verbindung zur Realität der Teilnehmenden hergestellt wird. Zudem soll versucht werden, die Ausschreibung klarer zu formulieren, um falschen Erwartungen vorzubeugen.

#### Weitere Planungen:

Grundtraining in Kooperation mit dem Oswald-von -Nell-Breuning-Haus in Herzogenrath bei Aachen in den Oster- oder Herbstferien 2000.

Hier soll der Vorschlag aufgegriffen werden, ein Training für Schlüsselpersonen und Profis gleichermaßen anzubieten. Eventuell mit der Vorgabe oder dem Wunsch, daß sich aus den Projekten nur Duos (Duo = 1 Profi + 1 Schlüsselperson) anmelden sollten. Ggf. kann durch die räumliche Nähe zu den Projekten in Düren eine direkt erlebbare Praxisverbindung hergestellt werden.

#### Entwicklung von Austauschmöglichkeiten

Der Bedarf der TrainingsteilnehmerInnen nach weiterem Austausch und Vertiefung einzelner Themenbereich ist groß. Entsprechend dem Zusammenschluß der Profis in FO-CO soll erkundet werden, wieweit der Bedarf und Kapazitäten für ein

*Bericht von  
Birgitta  
Kammann*

*Planungen*

*Austausch*

## **Regeln für Trainings im Namen von FOCO**

Forum der Schlüsselpersonen besteht.

Dazu sollen alle bisherigen TrainingsteilnehmerInnen angeschrieben werden mit der Frage, ob Interesse besteht und zu einem Wochenende 1999/2000 eingeladen werden. Auf dem Wochenende sollen mögliche Austausch- und Unterstützungsformen entwickelt und Trainingseinheiten durchgeführt werden.

### **Vision:**

Forum der Schlüsselpersonen; Arbeitstagung 1 mal im Jahr; Unterstützung, Erfahrungsaustausch via Fax, e-mail (man wundert sich manchmal, wer da alles schon über diese Techniken verfügt), Rundbrief.

### **Trainings für Profis**

Der Bedarf ist vorhanden, es gibt immer wieder Anfragen. Die Kapazitäten unsererseits zur Durchführung eines solchen Trainings sind noch unklar.

Zur Frage „Wer kann Trainings im Namen von FOCO durchführen“ schlägt die Fachgruppe Folgendes vor:

Voraussetzung:

1. Empfehlung durch die Trainingsgruppe an die Mitgliederversammlung
2. Welche Qualifikation jemand mitbringen sollte, entscheidet dann die Trainingsgruppe, z.B. eigene Teilnahme an Trainings, Erfahrungen mit CO.....
3. Mitarbeit in der Trainingsgruppe (geht aufgrund evtl. großer räumlicher Entfernung auch per Fax, Tel., e-mail...) Treffen werden in Zusammenhang mit der FOCO-Arbeitstagung gelegt
4. Austausch von Arbeitsmaterialien in der Gruppe
5. Mitgliedschaft bei FOCO

## **Adressen**

In der Fachgruppe arbeiten zur Zeit mit:

Hille Richers,  
Roncallistr. 40, 52351 Düren, Tel. priv.: 02421/54214

Wilfried Nodes,  
Orsoyer Str. 1, 40474 Düsseldorf, Tel. priv.: 0211/434772 Fax:  
0211/434779

Birgitta Kammann,  
Adalbertsteinweg 104, 52070 Aachen, Tel. priv.: 0241/543566  
Fax: 0241/542621

Bei Interesse, Ideen und Anfragen bitte an eine der drei Personen wenden.

**Saul D. Alinsky**  
**The Education of an Organizer**  
**aus: Rules for Radicals, New York 1972, S. 63ff**

*Die "Rules for Radicals - a Practical Primer for Realistic Radicals" richten sich an die damals junge Generation, die 68er. Es geht um den Aufbau von Massenorganisationen, "to seize power and give it to the people". Es geht darum, den demokratischen Traum zu verwirklichen von equality, justice und peace.*

The building of many mass power organizations to merge into a national popular power force cannot come without many organizers. Since organizations are created, in large part, by the organizer, we must find out what creates the organizer.

This has been the major problem of my years of my organizational experience: the finding of potential organizers and their training. For the past two years I have had a special training school for organizers with a full-time, fifteen -month program.

Its students have ranged from middle-class woman activists to Catholic priests and Protestant ministers of all denominations, from militant Indians to Chicanos to Puerto Ricans to blacks from all parts of the black power spectrum...

For years before the formal school was begun, I spent most of my time on the education as an organizer of every member of my staff.

The education of an organizer requires frequent long conferences on organizational problems, analysis of power patterns, communication, conflict tactics, the education and development of community leaders, and the methods of introduction of new issues. In these discussions, we have found ourselves dealing with quite a range of issues: internal problems of a clique in a Los Angeles organization out to get rid of its organizer; a Christmas tree selling

fund- raising fiasco in Saß Jose and why it failed... and so on.

Always the potential organizer's personal experience was used as the basis for teaching. Always after the problem was solved there would be long sessions in which a postmortem would dissect the specifics and then stitch them into a synthesis, a body of concepts.

All experiences are significant only insofar as they are related to and illuminating a central concept.

History does not repeat specific situations- if any of the examples in these pages are read isolated from the general concept, they will be nothing more than a series of anecdotes. Everything became a learning experience. ..An organizer's working schedule is so going a series of happening, which pass through their system undigested. Happenings become experiences when they are digested, when they are reflected on, related to general patterns, and synthesized.

Besides the full-timers, there were the community leaders whom we trained on the job to be organizers. Organizers are not only essential to start and build an organization; they are also essential to keep it going. Maintaining interest and activity, keeping the group's goals strong and flexible at once, is a different operation but still organization.

**Happenings  
werden zur  
Erfahrung**

**Mehr  
Fehlschläge  
als Erfolge...**

**... und dafür  
die Gründe  
herausfinden**

**Ich wurde ein  
intellektueller  
Snob**

**Erfahrungen  
für die  
Studierenden  
konstruieren**

**body of  
experience**

**Sozialarbeiter  
reden von  
"CO" (meint  
er FOCO?)**

As I look back on the results of those years, they seem to be a pot-pourri, with, I would judge, more failures than successes. Here and there are organizers who are outstanding in their chosen fields and are featured by the press as my trained "protégés," but to me the overall record has been unpromising.

Those out of their local communities who were trained on the job achieved certain levels and were at the end of their line. If one thinks of an organizer as a highly imaginative and creative architect and engineer then the best we have been able to train on the job were plumbers, electricians, and carpenters, all essential to the building and maintenance of their community structure but incapable of going elsewhere to design and execute a new structure in a new community. . .

Among the organizers I trained and failed with, there were some who memorized the words and the related experiences and concepts. Listening to them was like listening to a tape playing back my presentation word for word. Clearly there was little understanding; clearly, they could not do more than elementary organization. The problem with so many of them was and is their failure to understand that a statement of a specific situation is significant only in its relationship to and its illumination of a general concept. Instead they see the specific action as a terminal point. They find it difficult to grasp the fact that no situation ever repeats itself, that no tactic can be precisely the same.

Then there were those who had trained in schools of social work to become community organizers. Community organization 101, 102, and 103. They had done "field work" and acquired even a specialized vocabulary. They call it "C.O."... Basically the difference between their goals and Ours is that they organize

to get rid of four-legged rats and stop there; we organize to get rid of four-legged rats so we can get on to removing two-legged rats. ...

Through these years I have constantly tried to search out reasons for our failures as well as our occasional successes in training organizers. Our teaching methods, those of others, our personal competency for teaching, and improvised new teaching approaches, have and are being examined; our own self-criticism is far more than that of our most bitter critics. All of us have faults. I know that in a community, working as an organizer, I have unlimited patience in talking to and listening to the local residents. Any organizer must have this patience. But among my faults is that in a teaching Position at the training institute or at conferences I become an intellectual snob with unimaginative, limited students, impatient, bored, and inexcusably rude.

I have improvised teaching approaches. For example, knowing that one can only communicate and understand in terms of one's experience, we had to construct experience for our students. Most people do not accumulate a body of experience. ...

The area of experience and communication is fundamental to the organizer. An organizer can communicate only within the areas of experience of his audience; otherwise there is no communication.

The organizer, in his constant hunt for patterns, universalities, and meaning, is always building up a body of experience. Through his imagination he is constantly moving in on the happenings of others, identifying with them and extracting their happenings into his own mental digestive system and thereby accumulating more experience. It is essential for

communication that he know of their experiences.

Since one can communicate only through the experiences of the other, it becomes clear that the organizer begins to develop an abnormally large body of experience. He learns the local legends, anecdotes, values, idioms. He listens to small talk. He refrains from rhetoric foreign to the local culture...

The qualities we were trying to develop in organizers in the years of attempting to train them included some qualities that in all probability cannot be taught. They either had them, or could get them only through a miracle from above or below. Other qualities they might have as potentials that could be developed. Sometimes the development of one quality triggered off unsuspected others. I learned to check against the list and spot the negatives; and if it was impossible to develop that quality, at least I could be aware and on guard to try to diminish its negative effect upon the work.

Here is the list of the ideal elements of an organizer -the items one looks for in identifying potential organizers and in appraising the future possibilities of new organizers, and the pivot points of any kind of educational curricula for organizers. Certainly it is an idealized list- I doubt that such qualities, in such intensity, ever come together in one man or woman...

**Curiosity.** What makes an organizer organize? He is driven by a compulsive curiosity that knows no limits. ...

He goes forth with the question as his mark, and suspects that there are no answers, only further questions. The organizer becomes "a carrier of the contagion of curiosity, for a people asking, "why" are beginning to rebel. ... Actually, Socrates

was an organizer. The function of an organizer is to raise questions that agitate, that breakthrough the accepted pattern. Socrates, with his goal of "know thyself," was raising the internal questions within the individual that are so essential for the revolution which is external to the individual. So Socrates was carrying out the first stage of making revolutionaries. If he had been permitted to continue raising questions about the meaning of life, to examine life and refuse the conventional values, the internal revolution would soon have moved out into the political arena. Those who tried him and sentenced him to death knew what they were doing.

**Irreverence.** Curiosity and irreverence go together. Curiosity cannot exist without the other. Curiosity asks, "Is this true?" ... To the questioner nothing is sacred. He detests dogma, defies any finite definition of morality, rebels against any repression of a free, open search for ideas no matter where they may lead. He is challenging, insulting, agitating, discrediting. He stirs unrest. As with all life, this is a paradox, for his irreverence is rooted in a deep reverence for the enigma of life, and an incessant search for its meaning. ...

**Imagination.** Imagination is the inevitable partner of irreverence and curiosity. How can one be curious without being imaginative?...

To the organizer imagination is not only all this but something deeper. It is the dynamism, that starts and sustains him in his whole life of action as an organizer. It ignites and feeds the force that drives him to organize for change. There was a time when I believed that the basic quality that an organizer needed was a deep sense of anger against injustice and that this was the prime motivation, that kept him going. I now know that it is else: this abnormal imagination that sweeps him into a close identifi-

### **Vorbild Sokrates**

### **Respekt- losigkeit setzt Respekt voraus**

### **Die ideale Organizerin**

cation with mankind and projects him into its plight. He suffers with them and becomes angry at the injustice and begins to organize the rebellion. ...

Imagination is not only the fuel for the force that keeps organizers it is also the basis for effective tactics and action. The organizer knows that the real action is in the reaction of the opposition. To realistically appraise and anticipate the probable reactions of the enemy, he must be able to identify with them, too, in his imagination, and foresee their reactions to his actions.

#### **A sense of humor.**

The Education of an Organizer void of certainty, hating dogma, finds laughter not just a way to maintain his sanity but also a key to understanding life. Essentially, life is a tragedy, and the converse of tragedy is comedy. One can change a few lines in any Greek tragedy and it becomes a comedy, and vice versa. Knowing that contradictions are the signposts of progress he is ever on the alert for contradictions. A sense of humor helps him identify and make sense out of them. Humor is essential to a successful tactician, for the most potent weapons known to mankind are satire and ridicule. ... A sense of humor is incompatible with the complete acceptance of any dogma, any religious, political, or economic prescription for salvation.

#### **A bit of a blurred vision of a better world.**

Much of an organizer's daily work is detail, repetitive and deadly in its monotony. In the totality of things he is engaged in one small bit. It is as though as an artist he is painting a tiny leaf. It is inevitable that sooner or later he will react with "What am I doing spending my whole life just painting one little leaf? The hell with it, I quit.- What keeps him going is a blurred vision of a great mural where

other artists-organizers-are painting their bits, and each piece is essential to the total.

**An organized personality.** The organizer must be well organized himself so he can be comfortable in a disorganized situation, rational in a sea of irrationalities. It is vital that he be able to accept and work with irrationalities for the purpose of change.

With very rare exceptions, the right things are done for the wrong reasons. It is futile to demand that men do the right thing for the right reason- this is a fight with a windmill. The organizer should know and accept that the right reason is only introduced as a moral rationalization after the right end has been achieved, although it may have been achieved for the wrong reason- therefore he should search for and use the wrong reasons to achieve the right goals. ...

A free and open mind, and political relativity. The organizer in his way of life, with his curiosity, irreverence, imagination, sense of humor, distrust of dogma, his self-organization, his understanding of the irrationality of much of human behavior, becomes a flexible personality, not a rigid structure that breaks when something unexpected happens. Having his own identity, he has not need for the security of an ideology or a panacea. ...

One would think that this was a description of an organizer but in everything creative, whether it is organizing a mutual fund for a mutual society, one is on the hunt for these qualities. Why one becomes an organizer instead of something else, I suspect, due to a difference of degree an intensity of specific elements or relationships between them - or accident.

**Die richtigen Dinge werden aus falschen Gründen getan**

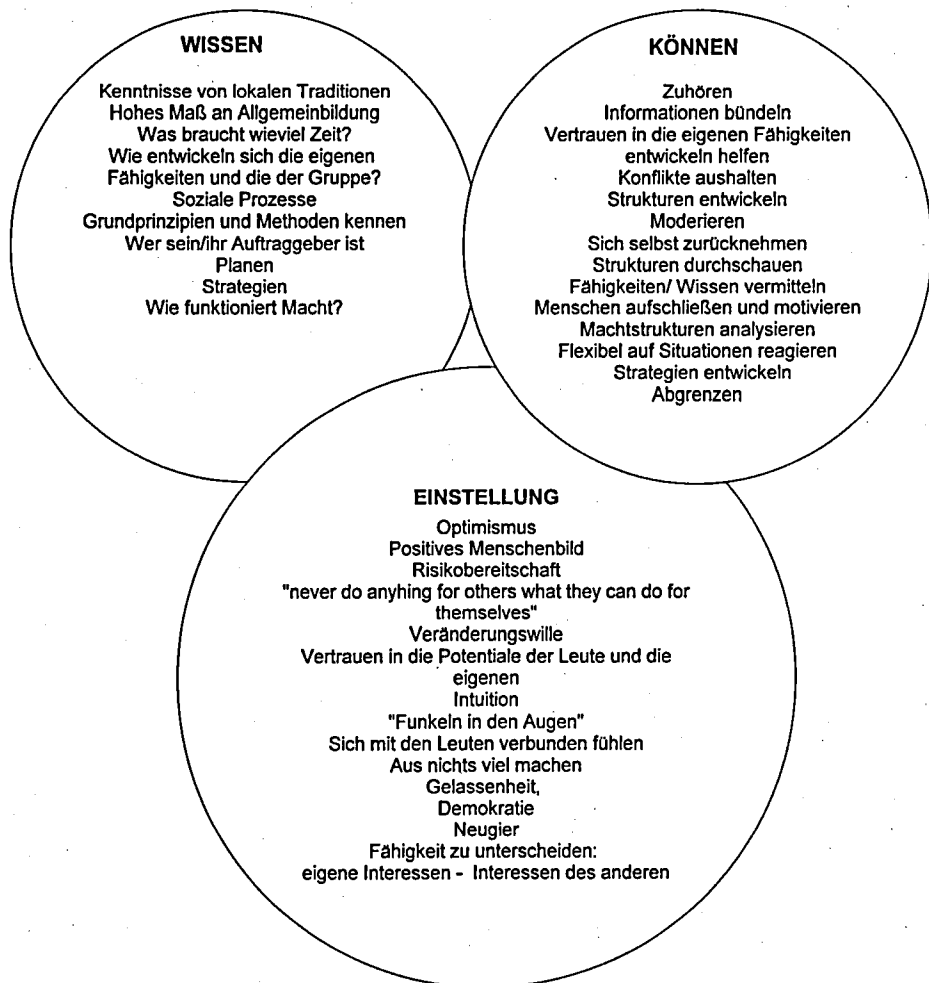
**Ob jemand Organizer wird oder sonstwie kreativ -**

**ist vielleicht Zufall**

## Die "ideale" GemeinwesenarbeiterIn / OrganizerIn und wie man sie kreiert

von Michael Rothschuh

Curiosity, irreverence, imagination, a sense of humor, a vision of a better world und eine organized personality- das gehörte zum Ideal eines Organizers, wie Alinsky ihn sich vorstellte. Wir haben bei einer FOCO- Tagung 1997 unser Ideal zusammengestellt:



## Begegnung von Erfahrungsräumen

Keine Frage, diese "ideale OrganizerIn" ist nicht das Produkt eines sorgfältig ausgefeilten Curriculums, sei es ein 10-day-Training oder ein Studiengang an einer Hochschule. Aber ihre Qualitäten sind auch keine Eigenschaften, die angeboren sind oder vom Himmel fallen.

Alinsky betont die zentrale Bedeutung von Erfahrung. Lernen geschieht in der Kommunikation und in der bewußten Begegnung verschiedener Erfahrungsräume. Erfahrung ist dabei mehr als die bloße Ansammlung von Erlebnissen; wie bei einer Leichenschau, sagt Alinsky, muß das, was erlebt ist, auseinandergenommen und in ein "body of concepts" zusammengefügt werden. Geschichten bleiben Happenings, wenn sie nicht verdaut werden. Und, man könnte hinzufügen: Das Ergebnis von Verdauung ist immer zweierlei: Scheiße, die der Körper ausscheidet und Energie, die ihn lebendig macht. Es ist sicher ratsam, beides voneinander zu unterscheiden.

## american way of organizing

### Lernen in der Praxis- in welcher Praxis?

In der Ausbildung zum Thema "Community Organizing" in Deutschland stehen wir in besonderer Weise vor dem Problem: In welchen Erfahrungen- von Lernenden wie Lehrenden- sollen wir ansetzen? Denn eine dem amerikanischen C.O. vergleichbare Praxis von Organizing, die in unserem Erfahrungsbereich liegt, die wir beobachten und in die wir involviert werden können, gibt es so bei uns nicht. Damit fehlen uns zugleich Personen, an denen wir uns unmittelbar orientieren können.

Einige ziehen daraus die Konsequenz, sich vorerst um die Entwicklung einer solchen Praxis zu kümmern und lehnen eine für sie abstrakte Auseinandersetzung mit der Ausbildung zu Community

Organizing ohne eine solche Praxis ab. Sie beziehen sich auf die Praxis, die sie in den USA wahrgenommen haben und in die sie dort mehr oder weniger involviert waren sowie auf die darauf bezogene Ausbildung. Die Grundthese ist dabei- so verstehe ich z.B. Leo Penta-, daß sich die gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen in den USA in Deutschland weitgehend wiederholen werden (beispielsweise Reaganismus und Neoliberalismus) und daher auch die Gegen-Entwicklungen einen gleichartigen Charakter wie in den USA haben müßten. So müßte man hier, je nach Position, broad based organizing (Modell IAF) oder membership based organizing (wie ACORN) aufbauen. Im Zusammenhang damit könnten dann Organizer kreiert werden, und es könnte längerfristig eine Ausbildung entwickelt werden für die, die sich aktiv in diesen Prozeß hineinbegeben. Ich gebe dafür das Stichwort: "AMERICAN WAY OF ORGANIZING"

Eine zweite Position ergibt sich, wenn man die unterschiedlichen Elemente von C.O. herausarbeitet und die dazu gehörenden Qualifikationen. Diese Qualifikationen können in sehr unterschiedlichen Zusammenhängen praktisch umgesetzt werden; Kim Bobo von der Mid West Academy z. B. hatte uns gegenüber betont, daß die Methode des Organizings durchaus von Organisationen, die schon Macht haben, qualifiziert verwendet wird. Alinsky selbst stellt bei der Aufstellung seines Idealbildes erstaunt fest, daß dieses im Grunde auf jeden kreativen Menschen zutreffen würde. C.O. wäre von dieser Position aus ein Steinbruch, aus dem man jeweils Elemente übernehmen und in verschiedene Arbeitsbereiche einbringen kann. Ich möchte dies einmal mit dem Stichwort "PATCHWORK-CO" kennzeichnen.

## patchwork- CO

Die dritte Position schließlich geht davon aus, daß es in Deutschland kein C.O. gibt, aber durchaus analoge Praktiken in und außerhalb der Sozialen Arbeit: in der Gemeinwesenarbeit, der Arbeit von Mieterinitiativen, in Stadtteilgruppen, auch in Parteien, Aktionen zur Agenda 21, bei Nicht- Regierungs- Organisationen usw.. Auch in Deutschland gibt es z.B. Menschen, die "ihren Stadtteil auf Trab bringen wollen" (so die Überschrift der Trainings der FOCO-Fachgruppe) und die Kompetenzen erwerben wollen, die denen von leadern vergleichbar sind. Nur, Bürgerorganisationen mit dem Anspruch, sich stadtweit, landesweit oder bundesweit zu vernetzen und auf allen politischen Ebenen handlungsfähig zu sein, sind dies eben (noch?) nicht, und damit gibt es auch kein Aufgabenfeld, das unmittelbar dem der Organizer vergleichbar wäre. C.O. müßte von dieser Position aus adaptiert werden an analoge Praktiken in Deutschland; Trainings und Ausbildung würden im Wechselverhältnis dazu möglicherweise die bestehende Praxis weiter entwickeln hin auf tragfähige, langfristige Bürgerorganisationen. Mein Stichwort dazu "ADAPTION".

### **Erfahrungsräume**

"History does not repeat specific situations" (Alinsky). Organisatorische Formen, Entwicklungsprozesse und Modelle können nicht kopiert werden, "irreverence" - bei gleichzeitiger hoher Achtung vor dem, was die Menschen riskieren und bewirken ist auch gegenüber C.O.-Vorbildern angebracht.

Erleben, Zuhören, genaues Hinsehen und Einfühlen in das, was wir an Prozessen der Organisierung von Menschen in unserem Erfahrungsbereich wahrnehmen und worin wir selbst in der einen oder anderen Weise involviert sind, das kann

Ereignisse zu "verdauen" Erfahrungen machen.

Einen, wie Alinsky sagt, "large body of experience" schaffen wir, indem wir über den Rand unseres Erfahrungsraums hinaus blicken- und dazu tragen die Reisen in die USA, die Praktika dort, die Trainings mit Ed Churna, Ed Chambers, Leo Penta und Don Elder usw. bei. Aber auch hier wieder kommt es darauf an, die Erfahrungen zu "verdauen"- und das bedeutet auch hier, "Scheiße" und "Power" voneinander zu unterscheiden.

Dabei werden wir streitbar diskutieren müssen, was zum zentralen und allgemeinen Konzept von C.O. gehört:

Ist es das Ziel der Veränderung von Machtverhältnissen und ein spezifisches Verständnis von Macht und Eigeninteresse?

Ist es die kommunikative Erkundung von Vorstellungen der Menschen und der Aufbau von tragfähigen öffentlichen Beziehungen ?

Gehören dazu auch die strategischen und taktischen Vorstellungen oder vielleicht bestimmte Aktionsformen?

Läßt sich die Vorstellung von "leader" und "target" verallgemeinern?

Wie steht es mit der Gültigkeit der z.B. von Chambers vertretenen Idee der Bedeutung der "Familie"?

Und: wie zentral ist der Aufbau von eigenständigen miteinander vernetzten Bürgerorganisationen?

## Orte des Lernens

im CO-Training:	An der Hochschule	In der Berufspraxis	"Im Leben"
Einzelinterviews Konkrete Zielformulierung beschreiben Aktionsplanung Welche Rolle hat ein/e CO' ler/in?	Geschichte von CO Empowerment-Ansätze Vision Was befördert / behindert Kommunikation? Interview Strukturen erkennen: Kommunalpolitik, Machtstrukturen, Politik und Ökonomie Rechtliche Kenntnisse Analysieren, zusammenfassen, Schlußfolgerungen ziehen, Evaluation  Englisch	Verhandeln Neugierde Was er/sie nicht kann / was er/sie kann Alles über den Gegner Vertrauen in die Kompetenz der BürgerInnen Mut Reorganisation	Anerkennung der Bedeutung von Visionen Bereitschaft zur Veränderung Zuhören Bei einer lausitzschen Hochzeit: z.B. Entschluß, Planung, Durchführung Akzeptanz und Toleranz Respekt Langer Atem Hoffnung Gelassenheit Vertrauen, Auseinandersetzungen führen Lebenserfahrung

(Ergebnisse der Tagung von FOCO 1997: Erwartungen an die Orte des Lernens)

### **Möglichkeiten an der Hochschule**

Die Fachhochschulen mit ihren Studiengängen der Sozialen Arbeit haben Ressourcen, mit denen sie sich auf "Community Organizing" beziehen können:

- Das relativ offene Curriculum, das den Dozenten Gestaltungsraum und den Studierenden Wahlmöglichkeiten gibt; die Attraktivität für die Studierenden steigt, wenn Lernen stärker mit Erfahrung verknüpft wird
- die Tradition der Gemeinwesenarbeit; dabei muß m.E. der methodische Ansatz und übendes Lernen wieder stärker in den Vordergrund treten;
- die Möglichkeiten des Projektstudiums; hierbei sollten neben den - insgesamt relativ wenigen- traditionellen Gemeinwesenarbeitsprojekten Formen erprobt werden, in denen auf die Erfahrungen der Studierenden außerhalb der Sozialen Arbeit Bezug genommen wird oder z.B. die Hochschule selbst als Gemeinwesen verstanden wird. Erfahrungsräume können erschlossen und geschaffen werden.

Hochschulen können sich zugleich als Räume verstehen, in denen Praktiker zusammen kommen, um das zu reflektieren, was sie erfahren: "Act- stop- reflect !" (Chambers, FOCO- Training März 1998)

Wesentlich kommt es darauf an, daß die Lernorte miteinander in Beziehung stehen und ihre Möglichkeiten miteinander vernetzen. FOCO hat die Möglichkeiten, dafür einen Rahmen zu bieten.

## Ausbildungskonzeption der IAF

### nach einem Vortrag von Marion Mohrlök,

Marion Mohrlök war ein halbes Jahr lang in Seattle, hat im King County Organizing Projekt mitgearbeitet und dort an einem zehntägigen Training von IAF (Industrial Areas Foundation, ältestes Netzwerk in den USA) teilgenommen. Der Bericht darüber war Inhalt des Vortrags.

IAF wurde 1940 von Alinsky als institutionalisierte Form, seine Idee weiterzutragen, gegründet. Nachdem er feststellen mußte, daß zur Umsetzung seiner Ideen kompetente Organizer fehlten, wurde 1969 mit den ersten Trainings begonnen.

IAF ist heute gleichzeitig Verband der Mitgliedsorganisationen und Trainingsinstitut. IAF stellt als Netzwerk eine Dachorganisation der in ihr verbundenen Einzelorganisationen dar. Die Mitgliedsorganisationen zahlen nicht unerhebliche Beiträge. Als Gegenleistung bekommen sie u.a. vom Netzwerk organisierte Trainings und sind in die Struktur des Netzwerks einbezogen.

Vermittlung und Einübung von Praxis stellen dabei den Kern der Ausbildung dar: "Training ohne Praxis ist nutzlos". Marion Mohrlök benannte folgende Ausbildungsschwerpunkte:

#### **1. Leadershiptrainings für Bürgerorganisationen;**

Die Mitgliedsorganisationen haben bei IAF die Möglichkeit, Personen zum Training anzumelden. Es muß sich aber um sogenannte Leader / Schlüsselpersonen handeln, also Menschen, die selbst wieder über ein Netz von Beziehungen verfügen, um das Gelernte anzuwenden und in die Organisation einzubringen. Grundgedanke ist dabei die Annahme, daß Führungseigenschaften

nicht angeboren sind, sondern erworben werden müssen. Mittel dazu sind die Trainings.

#### **2. Evaluation;**

Die Auswertung jedes einzelnen Praxisschrittes des Aktionskreislaufs sowie des Gesamtprojektes finden im Rahmen der Ausbildung statt. Lernen wird hier begriffen als Schritt zur Weiterentwicklung, d.h. Planen, Durchführen, Reflektieren und die Erfahrung neu ins Projekt/ die Organisation einbringen.

#### **3. Mentoring;**

Jeder Organizer hat einen Mentor und ist auch Mentor. Auf diese Art wird eine Struktur aufgebaut, in die jeder Organizer eingebettet ist. Aufgabe der Mentoren ist es, Kontakt zum Organizer zu halten, seine Projekte zu begleiten, z.T. an der Praxis selbst teilzunehmen um sie dann mit ihm gemeinsam zu reflektieren. Lernen geschieht hier im Rahmen persönlicher Beziehungen, die zusammen wieder eine (Nachdenk-) Struktur schaffen in der eigenes Wissen weitergegeben und angenommen wird. Der Organizer ist in der Regel der Mentor der Schlüsselperson.

#### **4. Kollegiale Beratung;**

D.h. Austausch und Weiterentwicklung von Praxis zusammen mit anderen Organizern und Organisationen. In kürzeren Abständen (ca. alle zwei Monate) gibt es Treffen benachbarter Organisationen, die sich gegenseitig über Inhalte und Entwicklung ihrer Projekte informieren.

**IAF als Netzwerk**

**Jeder Organizer hat einen Mentor**

**Training für leader**

## Training in Verbindung mit Praxis

## Methode im Mittelpunkt

### 10-day - trainings

Trainings dauern in der Regel zehn Tage. Inzwischen gibt es auch eine auf fünf Tage verkürzte Form für bereits erfahrene TeilnehmerInnen.

Sie finden an Orten statt, an denen es Mitgliedsorganisationen gibt, wodurch der Praxisanteil des Trainings sichergestellt wird. Die TeilnehmerInnen sind selbst Organizer oder (potentielle) Schlüsselpersonen, die entweder als Hauptamtliche oder als Laien für ihre Organisation tätig sind. Anmeldungen sind nicht frei, d. h. es können nur Personen an Trainings teilnehmen, die von ihrer Organisation dafür empfohlen worden sind (quasi als Mitarbeiterschulung). Auf diesem Weg soll gewährleistet werden, daß sich die Investition der Organisation bzw. IAF auch lohnt. Erwartet wird, daß die TrainingsteilnehmerInnen ihr neu erworbenes Wissen in ihre Beziehungen, ihre Organisationen und das Netzwerk einbringen. Die Kosten des Trainings trägt die Organisation, die sie empfohlen hat. Leitung der Trainings übernimmt der "national star", d.h. die Ebene der Headorganizer, der Mentoren der Organizer (z.Zt. acht Personen).

Inhalte der Trainings sind :

- Hintergrundwissen über gesellschaftliche Zusammenhänge, Macht /-verteilung und damit in Zusammenhang stehende Veränderungsstrategien (Social work, CO, Politische Bewegungen etc.)
- Praxis am jeweils konkreten Beispiel des Trainingsortes
- Austausch und Information der Organisationen / Organizer untereinander (Stichwort : gesellschaftliche Hochschule)

Marion Mohrlök benannte für die inhaltliche Arbeit folgende Kernaussagen :

- Learning by doing = ohne doing kein learning
- Lernen durch Reflexion
- Lernen aus Herausforderung in Beziehungszusammenhängen
- Lernen durch Bewußtseinsvermittlung, Übung und Austausch

### Diskussion

In der anschließenden Diskussion ging es noch einmal um konkrete Inhalte, z.B. Vorbereitung und Durchführung von Projekten. Marion Mohrlök betonte, daß es sowohl in den Trainings als auch in der Praxis der Organizer nicht um bestimmte Inhalte, sondern um die Methode der Motivation, Aktivierung und Ermächtigung von Schlüsselpersonen und Bürgerorganisationen geht.

In der Diskussion wurde die Vielfalt der TeilnehmerInnen solcher Trainings betont (Männer, Frauen, verschiedene Nationalitäten, unterschiedliche Religionszugehörigkeit, Hauptamtliche und Laien, generationsübergreifend, etc.). Obwohl es nicht Anspruch von CO ist, alle Menschen einzubeziehen, sollen die Aktionen aber auf eine möglichst breite Basis gestellt werden.

Die Trainingseinheiten sind als Dialoge konzipiert, d.h. jede/r kann aus ihrem/seinem Hintergrund Beispiele einbringen, an denen gearbeitet wird. Die Themen können von Jugendkriminalität über Sicherheit beim Busfahren bis hin zu Arbeitslosigkeit gehen.

Die Prinzipien von Organizing selbst sind aber universell, können also auch kopiert und transportiert werden (z.B. von einem Training in den USA nach Deutschland).

Ziel ist es in jedem Fall, Bürgerorganisationen aufzubauen, die darin verbundenen Menschen zu bestärken und so Macht zu entwickeln, die den bestehenden Strukturen dann entgegengesetzt werden kann.

## Praxis der Ausbildung bei ACORN von Solveig Künkler

Das breitgefächerte Thema 'Community Organizing' kann Studierenden der Sozialpädagogik an der Fachhochschule Hildesheim/Holzminen durchaus zum konkreten Begriff werden.

Nichtsdestotrotz hat die ausschließlich theoretische Auseinandersetzung mit CO in der hochschulinternen Diskussion stets Fragen aufgeworfen, die aus unserer Sicht - oder aus unserem Verständnis von 'gesellschaftlicher Kommunikation' sicher unklar blieben und beinahe unverständlich schienen.

Das Beispiel des 'doorknockings', als Methode in der Praxis von CO, macht das unterschiedliche Verständnis von eben dieser 'anderen' gesellschaftlichen Kommunikation, die für CO von grundlegender Bedeutung ist, deutlich. 'Doorknocking' heißt, zu Menschen über das persönliche Ansprechen an der Wohnungstür Kontakt aufzunehmen, mit ihnen gemeinsam ihre individuellen Mißstände im täglichen Leben zu analysieren, um weiterhin gleichzeitig über konkrete Lösungswege nachzudenken, d. h. den Ursprung des Mißstandes zu konkretisieren. Schließlich zielt das Gespräch (Interview) auf eine Mitgliedschaft in einer Community Organization, deren langfristiges Ziel immer eine Veränderung der bestehenden gesellschaftlichen Machtverhältnisse ist.

Den Impuls zu einem zweimonatigen Praktikum im Rahmen meines Studiums bei ACORN (The Association of Community Organization for Reform Now) in Chicago, setzte sicher die Frage nach der tatsächlich praktischen Umsetzung und Realisierung des 'doorknockings'.

Im Jahre 1970 in Arkansas gegründet, zählt ACORN heute zu den größten Graswurzelorganisationen

in den USA, mit Büros in 26 Bundesstaaten. Durch den Aufbau von autonomen Nachbarschaftsgruppen in Stadtteilen, die vorwiegend von der unteren Mittelschicht - und dies bedeutet zu 90% von ethnischen Minderheiten - bewohnt sind, zielt ACORN auf eine langfristige Veränderung der gesellschaftlichen Wirklichkeit in Amerika. Veränderung der gesellschaftlichen Wirklichkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dem Grundschemata der amerikanischen Demokratie gerecht zu werden, das auf Freiheit, Gleichheit und Selbstbestimmung aller amerikanischen Bürger und BürgerInnen beruht und entscheidend auf der Aktivität und Partizipation des Volkes aufbaut, - denn dieser Grundsatz stellt noch immer einen definitiven 'Sollzustand' in der amerikanischen Gesellschaft dar.

Anfang Februar 1998 stand ich tatsächlich in einem Stadtteil westlich von der Innenstadt Chicagos gelegen, um eine neue Nachbarschaftsgruppe aufzubauen. Somit hatte ich die Möglichkeit mich von der tatsächlichen Praxis des 'doorknockings' überzeugen zu lassen - eine Methode, die ich in der theoretischen Diskussion stets kritisch in den Zusammenhang mit einer Art 'Vertreter Tätigkeit' gestellt hatte.

Das 'doorknocking' ist die zentrale Tätigkeit bei ACORN. Über diese Art von gesellschaftlicher Kommunikation werden Kontakte geknüpft, Schlüsselpersonen identifiziert, Mitglieder geworben, denn innerhalb von sechs bis acht Wochen soll eine autonome Nachbarschaftsgruppe aufgebaut sein. Damit zusammenhängend besteht die Aufgabe eines hauptamtlichen Organizers bei ACORN darin, möglichst zwei bis drei Mitglieder in der Woche für die

**Graswurzel-  
Organisation**

**Amerikas  
Ideale**

**Organizer als  
Vertreter ?**

Organisation zu gewinnen und dies heißt, ihnen zu verdeutlichen, daß sie mit ihrem finanziellen Beitrag von \$60 im Jahr die Existenz der Organisation unterstützen und darüber hinaus die Möglichkeit haben ihre gegenwärtige Lebenssituation zu verbessern.

#### Wie bildet ACORN seine Organizer aus?

Nach dem Motto 'learning by doing' dienen nur die ersten zwei Wochen zur grundlegenden Orientierung. In dieser Zeit begleitet man zum einen einen hauptamtlichen Organizer in einen entsprechenden Stadtteil und beobachtet ihn beim 'doorknocking'. Zum anderen werden Rollenspiele als Übung für die bevorstehende Arbeit praktiziert. Folgendes Schema, das als Vorlage der Rollenspiele diente, soll verdeutlichen, welche Schritte in der Praxis des 'doorknockings' von grundlegender Bedeutung sind. Ein Interview an der Haustür verläuft später nach genau diesem Muster: (Das Schema galt als Arbeitsvorlage bei ACORN und wurde nach dem Aufenthalt bei ACORN ins Deutsche übersetzt.)

#### 6-Punkte-Schema für die Praxis des 'doorknockings' bei ACORN

##### 1. Einführung:

1. Einführung
2. Interview: Ermittlung der Probleme
3. Polarisierung
4. Vision
5. Mitgliedschaft
6. Follow up: Ausbau des Kontakts

Der Organizer stellt sich und die Institution, von der er kommt vor. Er gibt dem Bewohner gleich einen ersten Eindruck, welche Interessen die Organisation bezüglich des Stadtteils verfolgt. Der Organizer ermutigt den Bewohner zu einem

Gespräch, in dem er seine Sorgen äußern kann. Beispiel: "Hallo, mein Name ist..... und ich komme von....., einer Nachbarschaftsorganisation, die für Veränderungen in Ihrem Stadtteil kämpft. Zum Beispiel für verstärkten Polizeischutz, für regelmäßige Straßenreinigung, für mehr Sicherheit..... Machen Sie sich über diese Dinge auch Sorgen?" ODER: "Gibt es im Stadtteil Dinge, die Sie gerne verändern möchten?"

Zeigt sich Interesse für ein Gespräch, ist es wichtig, das dieses nicht an der Tür, sondern im Haus stattfindet. So wird als nächstes die Frage gestellt: "Gut, ich sehe Sie haben eine Menge Sorgen, die Ihren Stadtteil betreffen, kann ich für einen Augenblick hereinkommen, damit wir darüber sprechen können?"

##### 2. Interview: Ermittlung der Probleme:

Im zweiten Teil des Gesprächs soll der Bewohner über seine Probleme sprechen, d.h. er ist Hauptakteur im Gespräch. Der Organizer stellt zur Verdeutlichung Fragen und versucht Schwerpunkte in die genannten Probleme zu legen. Je geschlossener die Vorstellung eines Problems ist, um so einfacher läßt sich eine Lösung erkennen.

Beispiel: "Wie lange leben Sie schon hier im Stadtteil?" "Hat sich in dieser Zeit viel verändert?" ODER:

"Wenn Sie eine Liste aufstellen würden, in der es um Ihre Probleme im Stadtteil geht, was wäre Ihr Hauptproblem?"

##### 3. Polarisierung:

Ziel der Polarisierung ist, dem Bewohner den Unterschied zwischen seinem eigenen Stadtteil und Stadtteilen, in denen wohlhabende Menschen wohnen, aufzuzeigen und deutlich zu machen. An diesem Punkt des Gesprächs soll er erkennen, daß das Schlüsselwort für

*learning by doing*

*Glauben Sie, daß die anderen Stadtteile die gleichen Sorgen haben*

Veränderungen 'Macht' ist. Die Fragen des Organizers müssen hier sehr geradeaus und forschend gestellt werden, um dem Bewohner die offensichtlichen gesellschaftlichen Ungerechtigkeiten in seiner Stadt vor Augen zu führen:

Beispiel: "Glauben Sie, daß Menschen die im Norden der Stadt wohnen die selben Probleme im Stadtteil haben wie Sie?". "Denken Sie, daß dort an jeder Straßenecke Jugendliche herumhängen, die Drogen verkaufen und mit täglichen Schießereien den Stadtteil tyrannisieren?". "Dabei zahlen Sie doch Steuern, stimmt's?" "Finden Sie, die Steuern, die Sie zahlen, kommen in Dienstleistungen wieder in Ihr Viertel zurück?". "Die gehen nämlich in die eben genannten reichen Stadtviertel der Stadt."

#### 4. Vision/Vorstellung

Die Vision ist die Lösung des Problems! Sie soll den Bewohner herausfordern und begeistern!

Die wichtigste Frage an dieser Stelle ist, was kann man tun?

Der Bewohner soll erkennen, daß es um die Macht von Vielen geht, daß nicht nur er um seinen Stadtteil besorgt ist, sondern auch sein Nachbar, der neben ihm und gegenüber von ihm wohnt. Es geht darum gemeinsam aktiv zu werden, mit anderen aus dem Stadtteil zusammenzukommen, um eine politische Gegenmacht aufzubauen. Der Organizer bestärkt den Bewohner darin, seine Rechte als Bürger wahrzunehmen und gegen die Verantwortlichen der sozialgesellschaftlichen Bedingungen und für Veränderungen aufzustehen. Die Vision muß so klar und deutlich wie möglich formuliert sein, damit eine mögliche Lösung in Form einer Aktion/ Kampagne, die zu einem positiven Ergebnis führen soll, gemeinsam mit dem Bewohner denkbar gemacht werden kann.

Beispiel: mangelnder Polizeischutz im Stadtteil:

*"Was halten Sie davon, wenn aus dieser, der nächsten und der übernächsten Straße jeweils sieben Nachbarn zusammenkommen, ihre Probleme auf einer Liste zusammenfassen, mit dieser zum zuständigen Polizeiamt gehen und dort solange demonstrieren, bis der Polizeikommissar bereit ist mit ihnen zu verhandeln und eine Unterschrift für die Einführung von verstärktem Schutz im Stadtteil leistet?"*

**"Was kann man tun?"**

An diesem Punkt des Gesprächs werden Flugblätter an den Bewohner gegeben, in denen über bisherige Aktionen, Kampagnen und Erfolge der Organisation berichtet wird. Dies dient zur Verdeutlichung vom tatsächlichen Handeln und Kämpfen der Organisation für Veränderungen.

#### 5. Mitgliedschaft:

Dies ist der entscheidende Punkt in einem Gespräch, das den Bewohner dazu bewegen will Mitglied in einer unabhängigen Organisation, die für gesellschaftliche Veränderungen einkommensschwacher Menschen kämpft, zu werden. Der Bewohner stellt hier häufig die Frage, was kann ich tun? Daraufhin wird erläutert, daß die Organisation vom Staat unabhängig und somit in ihrer gesamten Arbeit auf private Gelder angewiesen ist. Der Organizer muß man dieser Stelle sehr selbstbewußt auftreten, er stellt nicht die Frage ob man Mitglied werden will, sondern beschreibt an Hand einer Mitgliedschaftskarte wie man Mitglied wird. D.h. zum einen unterstützt ein Mitglied die Organisation finanziell mit einem Jahresbeitrag von \$60 und zum andern verpflichtet es sich zu Nachbarschaftstreffen zu kommen, Kampagnen vorzubereiten, an Aktionen teilzunehmen und manchmal auch im Büro der Organisation durch Telefonate etc. auszuweichen.

**\$ 60 im Jahr - wofür?**

#### 6. Follow up- Ausbauen des Kontakts:

Wichtig ist, daß es nicht nur beim Zahlen des Mitgliedsbeitrags bleibt, sondern ein stetiger Kontakt durch Telefonanrufe oder Besuche aufgebaut wird. Die Mitglieder sollen immer wieder herausgefordert werden; dies ist der einzige Weg eine Verpflichtung gegenüber den Zielen der Organisation aufzubauen und wirkliche Veränderungen zu schaffen.

Der Ablauf dieses Schemas verdeutlicht, daß von einem Organizer ein hoher Grad von persönlicher 'power', d. h. Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft und Glaube an das Ziel von ACORN verlangt wird. Dies steht sicher im Widerspruch zu der relativ kurzen Zeit der Orientierung bzw. Ausbildung durch die Rollenspiele. Hinzu kommt eine Vierfachbelastung die charakteristisch ist für die Praxis der Arbeit eines Organizers bei ACORN:

(1) Die Arbeitszeit beträgt zehn bis elf Stunden pro Tag, einschließlich des Samstages.

(2) Das tägliche 'doorknocking' birgt eine hohe persönliche Gefährdung, da die Stadtteile, in denen ACORN Nachbarschaftsgruppen aufbaut, von einem Krieg zwischen konkurrierenden Straßengangs terrorisiert werden. Nicht selten kommt es zu unvorhersehbaren Schießereien in der unmittelbaren Nachbarschaft, die letztendlich zu einer kontinuierlichen Anspannung während der Arbeit führen.

(3) Die Erwartungshaltung wöchentlich zwei bis drei neue Mitglieder für die Organisation zu werben ist relativ hoch und kann schnell zum Druck werden.

(4) Schließlich stehen diese Anforderungen in der Praxis der Arbeit bei ACORN im Widerspruch zu einer geringen Bezahlung der hauptamtlichen Organizer.

Welchen Schluß ziehe ich als deutsche Studentin nach einem zweimonatlichen Einblick in die Praxis der

Ausbildung und Arbeit bei ACORN in Chicago?

Die kurze Zeit der Orientierung, der hohe Anspruch an die persönliche 'power' und die o. g. Belastungen scheinen vordergründig betrachtet Raum für Kritik aufzuwerfen, der sich aber aus der Distanz relativiert.

Die hohe Fluktuation von Organizern, die allein schon in den zwei Monaten meines Aufenthaltes die Arbeit bei ACORN aufgrund der erwähnten Forderungen abbrachen, war beträchtlich und wirft letztendlich die Frage nach der zukünftigen Existenz von Community Organisations auf.

Die amerikanische Politik entzieht sich nach meinen Eindrücken jeglicher Verantwortung für die innerstädtischen Gebiete, in denen Menschen leben, die nicht unbedingt zu den Profitierenden des 'Amerikanischen Traums' gehören. Dies führt letztlich zum einen zu noch mehr Anarchie, Verwahrlosung und Zukunftslosigkeit in diesen Stadtteilen und trägt zum anderen zu den immer tiefer werdenden Gräben der gesellschaftlichen Segregation bei.

In Hinsicht dieses 'Zurückziehens' von Verantwortung der offiziellen Seite wird die Dringlichkeit des Fortbestehens von Community Organisations deutlich und damit zusammenhängend ist persönliche und gemeinschaftliche 'power' das unabdingbare Mittel zum Zweck.

Somit kann und soll sich in der Praxis der Ausbildung und Arbeit bei ACORN wenig ändern - sie zeigt sich unter diesem Gesichtspunkt sicher auch in einen weniger kritischen Zusammenhang. Die Frage, die man sich selbst daher wohl immer wieder stellen müßte ist: "Was ist man wirklich noch bereit für die Realisierung des Ursprungsgedanken der Demokratie an persönlicher 'power' zu geben?"

### **Belastung für den Organizer**

### **Übertragung auf Deutschland ?**

## Problem-Projekt-Methode in der gemeinwesenorientierten Sozialarbeit

**Ein Vortrag von Günther Grosser,  
zusammengefaßt von Stefan Krüger**

*Methode aus  
den  
Niederlanden*

*erreichbare  
Ziele*

*Projekt*

*gemeinsame  
Suche nach  
Lösungen*

*Beeinflussung  
politischer  
Planung*

Die Problem-Projekt-Methode (PPM) wurde Anfang der siebziger Jahre in den Niederlanden entwickelt. Leider ist bisher noch wenig dazu übersetzt worden. Es handelt sich aber um eine Methode, die lt. Grosser gut auf Deutschland zu übertragen ist.

PPM wurde im Rahmen einer GWA-Werkstatt im Norden der Niederlande entwickelt. Leiter der Werkstatt war Arie Besteman. Ausgangspunkt war die Fragestellung, wie BürgerInnen aktiviert und unterstützt werden können, für ihre eigenen Belange selbst einzutreten.

Laut Grosser war die Entwicklung und Umsetzung der sog. 68er Bewegung in den Niederlanden viel konkreter als in der Bundesrepublik. So ging es dann auch in der o.g. GWA-Werkstatt um die Frage, was die Eliten für die Beteiligten erstritten haben. Speziell welchen Anteil die Betroffenen selbst daran hatten bzw. an welchen Stellen sie lediglich als Konsumenten auftraten. An diese kritischen Untersuchung schloß sich die Überlegung an, wie auf beruflich gesicherter Basis (im Rahmen des niederländischen Opbouwerk) die Partizipation der BürgerInnen angeregt und konkrete Problemlösungen in den Gemeinwesen installiert werden können.

Zielgruppe der sich daraus entwickelten PPM sind BürgerInnen, die selbst motiviert sind, an einem konkreten Anliegen zu arbeiten. Von ihnen kann angenommen werden, daß sie auch im folgenden Prozeß die notwendigen Kräfte frei machen, sich selbst für die Problemlösung einzusetzen.

Kernpunkte der PPM :

1. Ist ein soziales Problem in einem konkreten Gebiet, z.B. einer Nachbarschaft, einem Stadtteil, einer Gemeinde zu lösen, entscheidet sich die angesprochene Einrichtung der GWA für eine einschränkende Zielsetzung und eine erreichbare Problemlösung, wobei sie, nach ihrer demokratischen Intention, die Partizipation der Bürger daran fördern möchte;

2. Es wird planmäßig an der Problemlösung gearbeitet in der Form eines Projekts. Der/die Gemeinwesenarbeiter/in entwirft einen Plan mit einer (erfolgsversprechenden) Strategie und nennt zur Ausführung notwendige Aktivitäten.

3. Es wird mit den betroffenen BürgerInnen zusammengearbeitet, und es kann keine Problemlösung geben, wenn nicht gemeinsam danach gesucht wird. Diese gemeinsame Suche bestimmt entscheidend den Lernprozeß.

4. Es wird auch daran gearbeitet, Kräfte zu entwickeln oder auszulösen, die jene Strukturen im Zusammenleben verändern, die als Ursache der Probleme gelten. Dabei sind politische Planungen und Entscheidungen zu beeinflussen.

Die Belgier haben die PPM übernommen und in ihrem Rahmen weiterentwickelt. Grosser zitiert Luk Verbeke als Autor der sieben Kennzeichen für Projekte, bei denen es um die professionelle Unterstützung für Selbsthilfe von Bürgern im Gemeinwesen geht:

**Kennzeichen**

- Zielgruppengerichtet
- Planmäßig
- Strategisch-methodisch
- Zeitlich begrenzt
- Durchführbar
- Zielgerichtet
- Problem- und Situationsgerecht

**Partizipation in NL und D**

Grosser betont an dieser Stelle die unterschiedlichen geschichtlichen Erfahrungen von Demokratie und Partizipation in den Niederlanden und Deutschland. Die BürgerInnen der Niederlande können auf einen wesentlich längeren Zeitraum demokratischer Erfahrung (200 Jahre) zurückgreifen. Im Verlauf ihrer Geschichte wurden deshalb sowohl andere Strukturen als auch andere Beziehungen zwischen Regierenden und Regierten hergestellt. In diesem Rahmen war es dann den Bürgern selbst auch möglich, weitere rechtliche Grundlagen der Beteiligung zu erstreiten. Grosser benennt speziell die Neuregelung zur Umverteilung der staatlichen Einnahmen in den 80er Jahren.

Angebote des Opbouwerks (OW) an die Bürger werden auf drei Ebenen offeriert:

**Stadt**

1. Auf Stadtebene: Hier können Bürger ihre Anliegen an das OW selbst herantragen. Es wird ein Vertrag geschlossen, der Zielsetzung und Arbeitsdauer umfaßt. Das OW stellt sich dann beratend in den Dienst dieser Bürgergruppe.

**Stadtteil**

2. Auf Stadtteilebene: In sog. sozial-kulturellen Zentren, deren Schlüsselgewalt nicht bei Hauptamtlichen sondern bei den BürgerInnen selbst liegt, sind Opbouwerker anzutreffen. An sie können sich BürgerInnen mit ihren (Stadtteil-)problemen direkt wenden.

**Sozialpolitik**

3. Als übergeordneter Dienst: Hier entscheiden SozialpolitikerInnen, ob einer bestimmten Bürgergruppe ein/e BeraterIn auf Zeit zur Verfügung gestellt werden soll, um mit ihren ge-

meinsam ein sozialpolitisches Problem anzugehen.

Typische Gruppen, die Opbouwerker anfordern sind:

- verschiedene Nationalitätengruppen,
- Menschen mit Problemen im Wohnumfeld, aus Sanierungs-, Neubau-, Altbaugebieten,
- Menschen mit wirtschaftlichen Problemen oder Randgruppenzugehörige.

Die Verträge, die zwischen nachfragender Bürgergruppe und anbietendem OW geschlossen werden, enthalten folgende Punkte:

- welches Problem in welcher Zeit gelöst werden soll (Erreichbarkeit)
- die Zeitdauer der Zusammenarbeit
- die gemeinsame Zieldefinition
- wer welche Aufgaben übernimmt
- welche Fähigkeiten in der Gruppe vorhanden sind, bzw. zur Durchführung des Projekts noch gebraucht werden

Der OWer macht in diesem Zusammenhang deutlich, daß er selbst keine Führungs- oder Vertretungsrolle für die Gruppe übernehmen wird. Er ist lediglich dazu da, sein know how einzubringen und den Prozeß zu begleiten. Um das tun zu können, muß er sich laut Grosser über die verschiedenen Rollen innerhalb der Gruppe klar sein und in entsprechenden Situationen damit umgehen können: Prozessrollen, Arbeitsrollen, Dysfunktionsrollen (= Gruppendynamik). Ist der solchermaßen gestaltete Kontrakt zustande gekommen, geht es um die Durchführung des Projekts. Die Belgier haben diesen Verlauf in drei Phasen unterteilt:

1. Projektvorbereitung
2. Projektplanung
3. Projektrealisation und Evaluation

Dabei gilt dieser Verlauf sowohl für das Gesamtprojekt als auch für die in der Planung erarbeiteten Teilschritte. Die Evaluation ist immer in Vorbereitung und Planung des nächsten Teilschrittes miteinzubeziehen.

## Zur Diskussion

In der sich an den Vortrag anschließenden Diskussion ging es zum einen um die Finanzierung des OW, bzw. der von ihnen angewandten PPM. Grosser berichtete, daß die Anzahl der OWer zwar abgenommen habe, aber heute immer noch bei 800 - 900 MitarbeiterInnen liege. Ihre Projekte werden staatlich finanziert.

Zum anderen ging es um die Qualifikation der OWer. Sie haben eine eigene Berufsorganisation, ein eigenes Berufsbild und eine entsprechende Qualifikation. Zu Beginn des OW kamen Menschen verschiedenster Grundausbildung und machten eine OW-Zusatzausbildung. Inzwischen gibt es eine universitäre Ausbildung an der Erasmus Universität in Rotterdam. Der Lehrstuhl dort wurde vom OW selbst erstritten.

Zum Persönlichkeitsprofil der Opbauerwerker sagte Grosser, sie müßten in erster Linie persönlich kräftig und standfest sein, um den Belastungen durch das Gemeinwesen gewachsen zu sein.

Abschließender Diskussionspunkt war die Unterscheidung zwischen CO in den USA und dem PPM Modell der Niederlande. Geht es in ersterem deutlich um die Schaffung von Organisationen zur Bemächtigung der BürgerInnen unabhängig vom jeweiligen konkreten Anliegen, betont zweiteres die Durchsetzung realer Interessen mit überprüfbareren Ergebnissen. Die Veränderung der

Strukturen ist dabei eher ein gewünschter Nebeneffekt.

Inwieweit eines dieser Modelle eher auf deutsche Verhältnisse zu übertragen ist konnte nicht eindeutig geklärt werden. Infrage steht vor allem, ob es in Deutschland möglich und sinnvoll ist, dauerhafte Bürgerorganisationen aufzubauen oder ob eine Arbeit an spezifischen von den Bürgerinnen und Bürgern selbst initiierten Vorhaben und deren professionelle Unterstützung ein der gesellschaftlichen Situation angemesseneres Vorgehen ist.

**staatliche  
Finanzierung**

**Qualifikation**

**CO und PPM**

**... und die  
Folgerungen  
für uns?**

## Let's Organize -

### Einführungs- und Trainingsseminar zum US-amerikanischen Ansatz des Community Organizing

Community Organizing ist ein US-amerikanischer Ansatz der Aktivierungs- und Organisationsarbeit in Stadtteilen, Städten, Regionen.

Saul Alinsky (1909-1972) baute 1938 die erste Bürgerorganisation in einem der damals ärmsten Stadtteile Chicagos hinter den Schlachthöfen ("Back of the Yards") nach den Prinzipien der Organisationsarbeit der Gewerkschaften auf. Ziel war es, der Macht des Geldes die Macht der organisierten Bürgerschaft entgegenzusetzen, um den verheerenden Verhältnissen entgegenzuwirken.

Seither sind in vielen Städten der USA Bürgerorganisationen (sog. Community Organizations) und Netzwerke entstanden, die erfolgreich und effektiv Organisationen und Einzelpersonen zusammenbringen und gemeinsame Themen angehen.

Community Organizing hat sich in seiner fast 60-jährigen Geschichte

in den USA zur spezialisierten Berufspraxis mit einem speziellen Set an Methoden und Techniken und eigenen Trainingszentren weiterentwickelt.

Seit 1990 ist Community Organizing auch in der BRD wieder Thema, v.a. als Weiterentwicklung bzw. Konkretisierung der Gemeinwesenarbeit.

Das Seminar ist als Einführung in Geschichte und aktuelle Situation von Community Organizing konzipiert und beinhaltet v.a. die aktive Auseinandersetzung mit folgenden Schlüsselbegriffen des Ansatzes: Macht, Beziehungskultur, Eigeninteresse, Aktionskreislauf, Strategien und Taktiken. In einzelnen Trainingseinheiten werden Bausteine des Ansatzes eingeübt.

(aus einer Seminaurausschreibung eines Seminars an der Ev. Fachhochschule Freiburg)

#### *Themeneinheiten:*

*Community Organizing - aktuelle Situation  
Macht*

#### *Kultur der Beziehungen I:*

*Eigeninteresse, Einzelgespräche, Privates- öffentliches Leben  
Schlüsselpersonen und Organizer*

*Kultur der Beziehungen II: Rückmeldung zu Arbeitsaufgaben  
Aufbau einer Bürgerorganisation*

*Aktionskreislauf*

*Auswertung*

**Seminar von  
Marion  
Mohrlok**

## Material zur Ausbildung in CO

Alinsky, Saul, Anleitung zum Mächtigen, Lamuv 1973, Neuauflage Oktober 1999, mit einem Nachwort von Dieter Oelschlägel, zu einem Sonderpreis von 17,80 einschl. Porto zu bestellen über Forum für Community Organizing, c/o Birgitta Kammann, Adalbertsteinweg 104, 52070 Aachen

**Neuauflage  
von FOCO**

Arendt, Hannah: Macht und Gewalt, München 1975 (3. Auflage)

Bobo, Kim/ Kendall, Jackie/ Max, Steve 1991, Hr.: Midwest Academic Organizational Organizing for Social Change, A Manual for Activists in the 1990s, Washington, 2th edition, 1996

Brand, Ralf, 1996: Was ist "Community Organizing", hektografiert

Chambers, Ed: Organisieren für Familie und Gemeinde, 1978 by IAF, Chicago, übersetzt von Szyuka, Peter, 1998, für DM 5,00 zu beziehen über Peter Szyuka, Tel. 04486/8375, e-mail: peter.szyuka @t-online.de

**Neuauflage**

CO kontra GWA, in: Sozial Extra/ Schwerpunktheft, 6/1994

**gutes Video  
zur  
Einführung in  
CO**

Doll, Michaela 1994: Video: Community Organizing- das "San Francisco Organizing Project" (SFOP), Rechberghausen

Eberhard, Ulla u.a., Die Organizer- Sprache- Eine Anleitung zum Mächtig-Werden für Kampagnen, Initiativen, Projekte

Encyclopedia of social work, 19th edition, hrg. von der National Association of Social Workers, Washington 1995 (mit CD-ROM)

Forum für Community Organizing (FOCO) (Hg.) 1995: Videoreihe: Training in Community Organizing- mit Begleitheft, o.O.

**von FOCO**

Forward to the roots, Community Organizing, hrg. von FOCO, Brennpunkt, Bonn, 1996 (deutsch)

**von FOCO**

Industrial Areas Foundation 1990: IAF 50 years, Organizing for Change

Kretzmann, John P./ McKnight, John L. 1993: Building Communities from the inside out, Chicago

Mohrlock, M./ Neubauer, M./ Neubauer, R./Schönfelder, W.: Let's organize- Gemeinwesenarbeit und Community Organization im Vergleich, AG SPAK München 1993

More power- Gemeinwesenarbeit und Community Organizing, Dokumentation einer Fachtagung in Hildesheim 1996

Penta, Leo: Was wir sein müssen: hartnäckig, zuverlässig, machtvoll, Blätter der Wohlfahrtspflege, 3/1997

Trapp, Shel 1983: Dynamics of Organizing, Chicago

**“Organizing for Sozial Change”:  
A Manual for Activists in the 1990s von  
Kim Bobo, Jackie Kandall, Steve Max  
Hrg. Midwest Academy, 2. Auflage 1996**

**Vorstellung des Handbuchs und Übersetzung**

**Ziele**

Die Midwest Academy wurde 1973 durch Heather Booth gegründet. Sie versteht sich als eine progressive Schulungseinrichtung, die Kurse zu C.O. anbietet für Bürger und Organisationen, die sich an dem Kampf für soziale, wirtschaftliche und politische Gerechtigkeit beteiligen wollen. Die gesamte Arbeit ist auf drei Prinzipien aufgebaut:

- Echte Verbesserungen im Leben der Menschen erreichen
- Den Menschen ein Gefühl für ihre eigene Stärke und Macht geben
- Die Machtverhältnisse ändern

**Leitfaden**

1991 veröffentlichte die Midwest Academy das Handbuch "Organizing for Sozial Change, a Manual for Activists in the 1990s", ein Leitfaden für alle, die aktive Bürgerarbeit bzw. C.O. betreiben wollen. 1996 erschien die zweite Auflage, die ich hier kurz vorstellen möchte.

Das Buch ist in drei Hauptteile untergliedert:

Teil I: Direct Action Organizing

Teil II: Die Kunst des Organizing

Teil III: Unterstützung von Organisationen

Im ersten Teil wird Schritt für Schritt erklärt, wie Aktionen, die direkt auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet sind, von Anfang bis Ende geplant, organisiert und durchgeführt werden. Auch Checklisten für die Praxis sind aufgeführt, nach denen die

Vorgehensweise überprüft werden kann. Unter anderem werden hier auch die Themenwahl (issue) und die Zielsetzung erklärt.

Im zweiten Teil geht es um Grundlagen des Organizing und unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen. Es wird z.B. erläutert, wie die Zusammenarbeit mit religiösen Gruppen aussehen kann und worauf dabei zu achten ist. Auch werden Vorschläge für die Planung und Gestaltung von Versammlungen gegeben.

Im dritten Teil geht es um rechtliche und administrative Grundlagen, Computereinsatz und Anregungen für die Zukunft. Die Kontrolle des Verwaltungsapparates und Finanzierungsmöglichkeiten werden hier bspw. beschrieben.

Mit einem Blick in das Jahr 2000 und Plänen, wie die Stadtteilarbeit sich auf das neue Jahrtausend einstellen mußte, schließt diese Ausgabe. Im Anhang sind neben Quellenangaben Adressen von Bürgerorganisationen in den USA aufgelistet sowie einige Lieder beigefügt.

Das Handbuch eignet sich in Deutschland als Leitfaden für die Planung und Durchführung unterschiedlicher Aktivitäten im Rahmen des Kampfes um mehr soziale, politische und wirtschaftliche Gerechtigkeit. Im Bezug auf die rechtlichen und administrativen Grundlagen muß man sich allerdings an die in Deutschland gültigen Richtlinien halten.

**Eignung für  
Deutschland**

## Checkliste für die Themenauswahl (issue)

(Seite 19)

Ein gutes Thema (issue) sollte den meisten der hier aufgelisteten Kriterien entsprechen. Diese Liste kann aber auch mit neuen Kriterien erweitert werden.

Thema 1	Thema 2	Thema 3	Wird das Thema...
			1) wirkliche Verbesserungen im Leben der Menschen bringen
			2) den Menschen ein Gefühl für ihre eigene Macht vermitteln
			3) die Machtverhältnisse ändern
			4) es wert sein, dafür zu kämpfen
			5) zu gewinnen sein
			6) viele Menschen ansprechen
			7) die Menschen tief treffen
			8) leicht verständlich und nachvollziehbar sein
			9) eine klare Zielperson haben
			10) einen festen zeitlichen Rahmen haben, der für Dich günstig ist
			11) nicht spalten oder polarisieren
			12) Führungsrollen aufbauen (Leadership)
			13) Deine Organisation für die nächste Kampagne stärken
			14) eine Verankerung im Terminplan haben
			15) Geld einbringen
			16) mit den Werten und Zielen Deiner Organisation vereinbar sein

## Strategy Chart (Tabelle)

Ist ein Thema festgelegt, kann schrittweise diese Checkliste ausgefüllt werden. Wichtig: konkrete Formulierungen und alle Möglichkeiten auflisten.

(Seite 22)

Ziele	Organisatorische Gesichtspunkte	Verbündete, Unterstützende, Gegner	„Targets“ (Zielperson)	Taktiken
1. langfristige Ziele 2. mittelfristigen Ziele	1. Liste die Ressourcen auf, die Deiner Organisation zur Verfügung stehen. (eld, Angestellte, Räumlichkeiten, guten Ruf, Werbung etc.)	1. Wen interessiert das Thema so stark, daß er die Organisation dabei unterstützen oder ihr beitreten wird?	1. Primäre Zielperson Eine Zielperson ist immer eine Person. Sie ist niemals eine Institution oder ein gewähltes Gremium. <ul style="list-style-type: none"><li>• wer hat die Macht, Dir zu geben, was Du forderst?</li><li>• welchen Machteinfluß hast Du über sie?</li></ul>	1. Taktiken, mit denen deine Verbündeten ihre Macht gegen die Zielperson am besten demonstrieren können.
Welches verspricht einen Sieg?	Welches Budget steht zur Verfügung (inklusive Einnahmen innerhalb der Kampagnen)?	<ul style="list-style-type: none"><li>• wessen Problem ist es?</li><li>• was für eine Vorteil bringt den Interessenten ein Sieg?</li><li>• welches Risiko gehen sie dabei ein?</li><li>• welchen Machteinfluß haben sie auf die Zielperson</li><li>• in welchen Gruppen sind sie organisiert?</li></ul>	2. Sekundäre Zielpersonen <ul style="list-style-type: none"><li>• wer hat Machteinfluß auf diejenigen, die Dir geben können, was Du forderst?</li><li>• welchen Machteinfluß hast Du auf diese?</li></ul>	Die Taktiken müssen: <ul style="list-style-type: none"><li>• einen Bezug zu Deinem Ziel, der Zielperson und der Gruppe haben</li><li>• flexibel und kreativ sein</li><li>• auf eine bestimmte Zielperson ausgerichtet sein</li><li>• Deinen Mitgliedern sinnvoll erscheinen</li><li>• auf einer bestimmten Art der Macht basieren (bspw. Macht durch Masse etc.)</li></ul>
Wird die Kampagne: <ul style="list-style-type: none"><li>• konkrete Verbesserungen im Leben der Menschen erreichen?</li><li>• den Menschen eine Gefühl der eigenen Stärke vermitteln?</li><li>• die Machtverhältnisse ändern?</li></ul>	2. In welcher Art und Weise Du Deine Organisation durch diese Kampagne stärken: <ul style="list-style-type: none"><li>• die „Leadership“ Gruppe vergrößern</li><li>• das Erfahrungsfeld der bestehenden Leader erweitern</li><li>• eine sichere Mitgliederbasis aufbauen</li><li>• Kreise neuer Mitglieder ansprechen</li><li>• mehr Geld beschaffen</li></ul>	2. Wer sind Deine Gegner? <ul style="list-style-type: none"><li>• was wird dein Sieg sie kosten?</li><li>• was werden sie gegen uns unternehmen?</li><li>• wie mächtig sind sie?</li></ul>		Taktiken z.B. <ul style="list-style-type: none"><li>• Medienereignisse</li><li>• Informationsvermittlung, um Forderungen zu stellen</li><li>• öffentliche Anhörungen</li><li>• Streiks</li><li>• Gerichtsprozesse, Wahlen,</li><li>• Verhandlungen</li></ul>
3. Welche kurzfristigen Ziele oder Teilsiege kann es geben in Richtung auf das langfristige Ziel?	3. Liste die internen Probleme auf, die berücksichtigt werden müssen, damit die Kampagne erfolgreich werden kann.			

FOCO-RUND BRIEF Nr. 1899

## Checkliste für Taktiken

(Seite 40)

In einer übergreifenden Strategie müssen alle Taktiken berücksichtigt werden. Nutze diese Checkliste, um sicher zu stellen, daß die Taktiken für Deine Strategie sinnvoll sind.

- Kannst Du es wirklich schaffen? Hast Du die erforderlichen Leute zusammen, die Zeit und die notwendigen Ressourcen?
- Ist die Taktik auf die Zielperson (primäre oder sekundäre) ausgerichtet?
- Baut sie echte Macht auf, die hinter einer bestimmten Forderung steht?
- Stimmt die Taktik mit den Zielen der Organisation und dem gewählten Thema überein?
- Liegt sie außerhalb des Erfahrungsbereiches der Zielperson?
- Liegt sie innerhalb des Erfahrungsbereiches der Mitglieder und fühlen diese sich damit wohl?
- Hast Du Leader, die mit der Taktik genug Erfahrung haben, um sie Taktik durchzuführen?
- Werden die Leute gerne daran mitarbeiten und teilnehmen?
- Wird es in den Medien einen positiven Eindruck hinterlassen?

## Checkliste für die Planung einer Aktion

(Seite 54)

- Wird die geplante Aktion Spaß bringen aber zugleich eine gute Machtgrundlage haben?
- Sind alle Teilnehmer in Deiner Gruppe mit dem Plan zufrieden? (liegt er im Erfahrungsbereich der Gruppe?)
- Wird der Plan den Erfahrungsbereich der Zielperson überschreiten? Wirst Du Dich außerhalb der offiziellen Wege begeben?
- Sind Deine Forderungen klar und einfach formuliert?
- Hast Du einige Forderungen in petto, falls die erste nicht durchkommt?
- Hast Du einen Termin in bezug auf die Zielperson festgelegt?
- Hast Du das Gebäude erkundet, einen Plan davon gemacht? Weißt Du, wo man folgende Einrichtungen findet?
- Aufzüge und Treppen
  - Toiletten
  - Öffentliches Telefon
  - Parkmöglichkeiten oder nächste Haltestelle
  - Das Büro der Zielperson
- Ist der „Schauplatz“ für Menschen mit Behinderungen leicht zugänglich?
- Hat die Gruppe sich entschieden, wer bei der Aktion die vorbereiteten Informationen präsentieren wird? Sind die Leute auf ihre Rollen vorbereitet?
- Hat die Gruppe Redner für diese Aktion ausgesucht?
- Bist Du Dir darüber im klaren, wie Du Deine Macht demonstrieren willst? Planst Du, Briefe und Petitionen Mitzubringen?
- Ist Dein Plan erfolgversprechend? Beinhaltet er Telefonanrufe in letzter Minute, um die „Mitstreiter“ an die Aktion zu erinnern?
- Wenn Du die Presse dabei haben willst, hast Du an folgendes gedacht:
- Pressemitteilung (eine Woche im voraus) abschicken, die beinhaltet, ob Fotos gemacht werden können etc.
  - Zeitschriftenverlage eine Woche vorher anrufen.
  - Die verantwortlichen Redakteure einen Tag vor der Aktion anrufen.
  - Eine Pressemitteilung vorbereiten, die bei der Aktion verteilt werden kann.
  - Beauftragte jemanden, der für die Presseleute verantwortlich ist während der Aktion.
- Hast Du jemanden, der Protokoll schreibt und nach der Aktion das Bestätigungsschreiben an die Zielperson verfaßt und absendet?
- Weißt Du, wer die Aktion mit Deinen Teilnehmern nachbesprechen und die Ergebnisse zusammenfassen wird, wo findet das statt?

## C . 0. als Kunst, die Menschen herauszufordern

### Ein Nachruf auf Tom Gaudette von Wolfgang Goede

Meine erste Begegnung mit Tom Gaudette hat sich in mein Gedächtnis eingebrannt. Es war im Spätherbst 1972 in Chicago, und ich hatte als Freiwilliger von Aktion Sühnezeichen beim "Southwest Community Congress" (SCC) angeheuert, wo ich das Organisieren nach Saul Alinsky lernen sollte. Der große Meister und Erfinder der "Graswurzel-Politik" war gerade vor ein paar Monaten einem Herzinfarkt erlegen.

SCC war eine Alinsky- Organisation, beraten von dem langjährigen Alinsky-Mitarbeiter Tom Gaudette, der jeden Montag zur Mitarbeiterbesprechung erschien, die um 22 Uhr begann und oft bis in die frühen Morgenstunden ging.

Mein Kollege Bob, Senatorsohn und Harvard- Absolvent , war wie ich ein Neuling - mehr naiver Idealist als Pragmatiker. Er hatte die erfolgreiche Wahlkampagne George McGovern gegen Präsident Nixon mitgetragen. Vom Nixon-Sieg frustriert, wollte er politisch jetzt an den "Graswurzeln" weiter arbeiten. Nur die Leute zogen nicht so richtig mit, wie er der Runde gerade umständlich erklärte - als Tom ihn plötzlich zu schubsen begann, immer kräftiger, bis Bob nur noch mit einer viertel Backe auf dem Stuhl saß.

Der war fassungslos, wie gelähmt, zu wohlgezogen, um zu protestieren - doch als er fast schon auf dem Boden saß, kochte es in ihm hoch, und er stieß kraftvoll zurück, wobei er drohend zischte: "Hör auf mich zu stoßen!" "Jetzt hast du mal gespürt, wie du dich von deinen Leuten

herumstoßen läßt", kam es trocken von Tom zurück. Seine Lektion hatte gegessen: Fortan fand Bob den richtigen Ton bei den Menschen, die er organisierte, und stieg auf zu einem der Top-Organisatoren in der Metropole am Michigan-See.

Diese kleine Episode verrät schon alles über Tom Gaudettes Denkweise, die er knapp vier Jahrzehnte lang ungebeugt und mit großem Erfolg vertrat: Menschen zu organisieren heißt vor allem richtig zu kommunizieren, ihnen zuzuhören, Fragen zu stellen, ihre Sorgen herauszufinden, sie über ihre Misere ärgerlich zumachen und herauszufordern, daß sie dagegen etwas unternehmen. Dann erst stehen sie gegen die korrupten Politiker auf und schleudern ihnen entgegen: "Untersteht Euch, uns noch einmal zu treten!"

Diese Einstellung vermittelte Tom nicht nur Bürgern in ganz Amerika, sondern damit rekrutierte er auch Führungspersönlichkeiten und Organisatoren für seine Organisationen. Immer wieder hatte ich seitdem Gelegenheit, Tom zu treffen und von seinen reichen Erfahrungen zu lernen.

Er, der ehemalige Bomberpilot im Zweiten Weltkrieg, war ein taffer Bursche, demvor nichts graute und dessen Sätze nur so gespickt waren mit Kraftausdrücken wie "sonofabitch", "holy shit" und "goddamn". Er war ein großartiger Dramaturg, der die Dinge nie direkt erklärte, sondern sie als Dialoge zwischen zwei Personen inszenierte und

*Vier  
Jahrzehnte  
Organizing*

**Realist und  
Demokrat**

**Respekt vor  
den  
Menschen**



**Wer sich nicht  
einmisch,  
geht unter**

damit seine Zuhörer in den Bann schlug.

Hinter dieser rauhen Schale steckte ein durch und durch bescheidener Mensch, der kompromislos auf Seiten der Underdogs stand und der seinen Lebenszweck darin sah, ihnen zum Sieg über das Establishment zu verhelfen. Anders als meine eigene Generation, die von der 68er Revolution geprägt worden war und viele missionarische, bisweilen intolerante Weltverbesserer hervorgebracht hat, die bis heute den gesellschaftlichen Wandel lediglich rhetorisch beschwören, war Tom ein leidenschaftlicher Macher, Realist und Demokrat.

So respektlos er gegenüber Autoritäten war, so bedingungslos unterwarf er sich den Anliegen seiner Klientel. Nie hätte er gewagt, den Schwarzen in Süd-Chicago oder den Latinos in Nordwest-Chicago zu sagen, was gut für sie sei. Nein, daß

wußte und spürte jeder Mensch für sich selber. Toms Job war ihnen zu zeigen, wie sie für sich etwas ausschlagen konnten, indem er nicht nebulös über die Probleme dieser Welt mit ihnen "herumlaberte", sondern sie zuerst bei ihrem Stolz packte und dann mit ihnen Wege suchte, ihre Ziele durchzusetzen.

Toms Botschaft: die amerikanische Demokratie ist für alle da und erfüllt sich nicht im Turnus von Wahlen, sondern im unaufhörlichen gemeinsamen Ringen um politische Lösungen, vornehmlich außerhalb der etablierten politischen Arena. Wer sich nicht in die Entscheidungen einmisch, die sein Leben beeinflussen, geht unter, sagte Tom immer wieder. Und das beginnt auf niedrigster Ebene in der Nachbarschaft, in der jeder lebt. Nach dem großen Vorbild des Kongresses in der Bundeshauptstadt Washington lassen sich in Stadtteilen "lokale Bürgerparlamente" aufbauen, in dem alle

Organisationen dieses Stadtteils vertreten sind und in denen man gemeinsam den Stadträten auf die Finger schaut - das war lebendige Demokratie nach Toms Geschmack und Ziel seiner Arbeit. Besprechungen mit Tom waren harte Kopfarbeit.

Wer seine Hausarbeiten nicht gemacht hatte und nicht streng analytisch vorging, der konnte sofort einpacken. Jeder Organizer mußte bei ihm für jede Besprechung folgende Checkliste abarbeiten:

Was war das Problem ("issue") in der Nachbarschaft? Wieviele Leute sprachen darüber? Was war ihr Eigeninteresse ("self interest")? Nur wer weiß, wie die Leute ticken und was sie motiviert, kann sie zu einer Organisation zusammenfügen.

War das Problem - wie Alinsky das definiert hatte - unmittelbar ("immediate") - also nicht die Klimaerwärmung, die hohen Steuern, sondern die Schule in der Nachbarschaft, das Verkehrsproblem. . . ), umsetzbar ("realizable") und vor allem gewinnbar ("winnable")?

Gab es bereits eine Führungsperson ("leader"), die die Nachbarn zu sich nach Hause einladen würde, um eine öffentliche Stadtteilversammlung zu planen? Wieviel Leute ließen sich mobilisieren? Wer war der Gegner ("enemy")? Was sind seine verwundbaren Stellen? Welche Forderungen ("demands") müßten dem Gegner präsentiert werden? Welche waren verhandelbar, welche hart?

Was für eine Aktion ("action") ist geplant, wenn er nicht kommt oder einen nicht kompetenten Stellvertreter schickt? Würde man schon einen Bus bereit stehen haben, über die Versammlungsbesucher ("troops") zu seinem Haus, seiner Kirche oder

seinem Chef zu fahren? War die Presse bereits informiert?

Zum Planen einer solchen Strategie waren intimste Kenntnisse über den Stadtteil ("neighborhood"), seine Bewohner und seine Machtstruktur ("power structure") nötig. Deshalb verlangte Tom von uns, daß wir so viel Zeit wie möglich auf den Straßen verbrachten, nicht nur von Tür zu Tür ("door knocking") gingen, sondern die Geschäfte, Kirchen, privaten und städtischen Institutionen besuchten, uns ihren Leitern vorstellten und für die aufzubauende Organisation zu rekrutieren versuchten oder zumindest ihre Ressourcen anzapften.

Manchmal fühlte ich mich wie ein Vertreter - nur daß ich statt Waren eine Idee verkaufte.

Stauend registrierte ich, wie wir Organizer eine Art gigantisches Schachspiel inszenierten, bei dem es nur um eines ging: legal Macht zu gewinnen. Tom gab uns zwei bis drei Monate Zeit, um uns in der Nachbarschaft herumtreiben zu lassen und seine wichtigsten Leute kennenzulernen. Dann mußte man imstande sein, seine Machtstrukturen zu analysieren und Gegenmacht aufzubauen. Für den 21jährigen Kieker, der gerade über den großen Teich gekommen war und noch von der Revolution träumte, waren die ersten Monaten in Chicago ungeheuer prägend.

Mit meiner Rolle hatte ich oft Schwierigkeiten, immer wieder unterbrach mich Tom auf unseren Besprechungen und sagte spitz: "social worker". Das war der schlimmste Vorwurf unter Chicagos Organizationalisten, denn: Sozialarbeiter lösten selber die Probleme ihrer Klientel und entmündigten sie damit - Organizer dagegen brachten die Menschen dazu, ihre Probleme selber zu lösen, in einem bewußt

***gigantisches  
Schauspiel***

***Die Menschen  
lösen ihre  
Probleme  
selbst***

### **Organizer- der älteste Beruf der Welt**

konfrontativen Stil, und dabei Macht aufzubauen.

Meine Erfolge waren bescheiden. Gleich am Anfang hatte ich ein traumatisches Erlebnis: Zu einem Planungsmeeting kam nicht mein Chairman, sondern eine bis dahin mir unbekannte Gruppe, die drohend fragte, was ich hier als denn überhaupt suche und mich als "German commie" hinstellte. Dennoch, ich werde nie vergessen, was für ein Urerlebnis es war, einen Sieg mit Leuten zu gewinnen, die sich vorher ohnmächtig gefühlt hatten. Es war, als ob sie noch einmal geboren wurden und einen Pakt schlossen, sich fortan nicht mehr unterkriegen zu lassen.

Intellektuelles, sondern in erster Linie ein solides Handwerk ist", sagte er, "Probleme erkennen und darüber sprechen, Bündnisse schmieden, Interessen durchzusetzen- der älteste Beruf der Welt. "

Im Oktober 1996, zwei Jahre vor seinem Tod, hatte ich Tom zum letzten Mal in seinem Einfamilienhaus in Südchicagos Stadtteil Beverly getroffen. Es war ein wunderschöner Herbstabend, Indian Summer, und das Rotgelb der Ahornblätter brannte wie Feuer in den Straßen. Sein Haus war immer gastfreundlich und jahrzehntelang ein Treffpunkt und Informationsbörse für Organizer aus aller Welt. Tom hatte damals bereits zwei Herzinfarkte hinter sich, doch er reiste immer noch in ganz Amerika herum und war ganz der Alte mit seinen blitzwachen Augen und seinem herausforderndem Humor.

Seine Frau Kay hatte eine hervorragende Mahlzeit gekocht, die wir bei Kerzenlicht und kalifornischem Riesling genossen.

Hoherfreut nahm Tom die Nachricht auf, daß es jetzt die Alinsky-Philosophie durch FOCO auch in Deutschland Wurzeln faßte, nachdem er selber sie ja in den 70er Jahre nach Asien gebracht hatte.

"Macht euch immer klar, daß Organisieren weniger etwas

Alinsky, der sich selbst als Radikaler im Sinne der »American Revolution« versteht, beschäftigt sich mit dem Aufbau von Massenorganisationen, der Erlangung von Macht und der Verteilung von »Macht an das Volk«. Er entwickelt Taktiken und Strategien, wie sich die »Habenichtse« gegen die Besitzenden zur Wehr setzen können.

Alinsky hat mit seinen Massenorganisationsprinzipien wesentlichen Einfluß auf die US-amerikanische Bürgerrechts- und Studentenbewegung gehabt. Seine Schriften haben in den USA großes Aufsehen erregt. Die »Los Angeles Times« schrieb: »Lustig, philosophisch, kurz, ein Handbuch für Protestler.« Das »Wall Street Journal«: »Alinsky wird als der beste Organisator der Bürgerbewegungen in diesem Land anerkannt.« Alinskys Gedanken könnten zu einem neuen Verständnis von politischer Basisarbeit in der Bundesrepublik beitragen. Und in diesem Zusammenhang noch eines: »Diejenigen, die diese direkte Sprache nicht vertragen und auf Schonkost angewiesen sind, können und werden das hier Erörterte ohnehin nicht verstehen«, so warnt er seine bürgerlichen Leser.

#### Über den Autor:

*Saul D. Alinsky*, 1909 in Chicago geboren, organisierte die Armen in den Slums seiner Heimatstadt. Er gründete Bürgerorganisationen und bildete Mitarbeiter aus, die in den ganzen USA Bürgerbewegungen aufbauten: in den schwarzen Elendsvierteln, unter mexiko-amerikanischen Landarbeitern... Die von ihm entwickelten Taktiken und Strategien erwiesen sich als höchst effektiv. Das Establishment fürchtete ihn als den besten Organisator politischer Bürgerrechtsbewegungen. Alinsky wurde mehrfach inhaftiert. Erst im Gefängnis fand er die Zeit, seine Gedanken zu Papier zu bringen. Er starb 1972. Seine Schriften sind »für alle Zeiten« (Chicago Daily News).

---

**Saul D. Alinsky**

---

## **Anleitung zum Mächtigsein**

**Ausgewählte Schriften**

**herausgegeben und übersetzt von  
Karl-Klaus Rabe**

---

**Lamuv Taschenbuch 36**

---

**NEUAUFLAGE, von FOCO herausgegeben,  
Oktober 1999**

17,80 DM über FOCO

bestellen bei: FORum für Community Organizing

c/O Birgitta Kammann

Adalbertsteinweg 104

52070 Aachen