

„Demokratie und Gemeinsinn stärken – Ein Modellansatz im brandenburgischen Landkreis Märkisch-Oderland auf der Grundlage des us-amerikanischen 'Community Organizing'“

Ulrike Schumacher



„Brückenprogramm zwischen Wissenschaft und Praxis  
in der Transformation des Sozialstaats“ der VolkswagenStiftung



**gefördert durch:**



Kontakt:  
Dr. Ulrike Schumacher  
[mail@ulrikeschumacher.de](mailto:mail@ulrikeschumacher.de)  
[www.ulrikeschumacher.de](http://www.ulrikeschumacher.de)  
Tel.: +49 (0) 176 – 622 75 802

# Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung .....	3
1.1 Ziel – und Fragestellung des Vorhabens .....	3
1.2 Werkzeuge des Community Organizing – im Vorhaben eingesetzte Methoden .....	3
Einzelgespräche oder 1:1s .....	4
Strategie-Diskussion .....	4
Arbeit mit dem Beirat .....	4
„Leadership development“ - Arbeit mit zivilgesellschaftlichen „Führungskräften“ .....	4
1.3 Ergebnisse .....	5
2. Wissenschaftliche Ergebnisse .....	5
2.1 Gesellschaftspolitische Verortung des Vorhabens .....	5
2.2 Zur Frage der Übertragbarkeit von Community Organizing .....	6
2.2.1 Bedarfslage in Märkisch-Oderland .....	6
2.2.2 Anknüpfungspunkte und Hemmnisse .....	7
2.2.3 Charakter, Arbeitsweise und Perspektiven des Netzwerks .....	8
3. Erkenntnisgewinn durch internationale Zusammenarbeit .....	10
3.1 Handeln in und von Gruppen .....	10
3.2 Pragmatismus und Gesellschaftsgestaltung .....	11
4. Weiterführende Perspektiven und nachhaltige Wirkungen des Vorhabens .....	11
4.1 Vernetzung, Vermittlung, Bildungsarbeit .....	11
4.2 Weitere Aspekte – besondere Rahmenbedingungen .....	12
5. Fazit – von Hindernissen und Möglichkeitsräumen .....	12
Literatur: .....	14

# **1. Zusammenfassung**

## **1.1 Ziel – und Fragestellung des Vorhabens**

Die Fragestellung des Vorhabens war, ob und inwieweit sich us-amerikanische Methoden des Community Organizing auf den brandenburgischen Landkreis Märkisch-Oderland übertragen lassen. Hierzu arbeitete die TU-Wissenschaftlerin Dr. Ulrike Schumacher für ein Jahr in der Perspektive-Netzwerkstelle beim Kreis-Kinder- und Jugendring MOL e.V.

Das Vorhaben startete mit einem zweimonatigen Praxisaufenthalt in Chicago/Illinois, der Geburtsstätte des Community Organizing (im folgenden CO) im Sinne Saul Alinskys (1909-1972). Durch ein 3-Tages-Training bei der von Alinsky gegründeten Industrial Areas Foundation, durch Expert/innengespräche und die Begleitung von Organizer/innen im Chicagoer Stadtgebiet, in einigen Vororten und im ländlichen Illinois wurden Einblicke in die Vielfalt des CO gewonnen. Diese Vielfalt reicht von der Bürgerplattform im Sinne Alinskys über Organisationen, die mit Organizing-Prinzipien arbeiten bis hin zu Service-Einrichtungen mit einem breiten CO-Verständnis, die Gruppen und Initiativen beraten und begleiten.

Nach der Rückkehr wurde mit den Mitarbeiter/innen der Netzwerkstelle ein Ansatzpunkt für die Arbeit in Märkisch-Oderland ausgewählt. In dem seit 2000 bestehenden, kreisweit agierenden „Netzwerk für Toleranz und Integration“ (NTI) sollte die interne Zusammenarbeit und Verbindlichkeit geprüft sowie die Einstellung gegenüber einer eigenständige(re)n Finanzierung geklärt werden. Diese Aufgaben und die daraus abgeleiteten Schritte prägten die Arbeit der folgenden rd. acht Monate.

## **1.2 Werkzeuge des Community Organizing – im Vorhaben eingesetzte Methoden**

CO unterstützt „ordinary people“, gewöhnliche Menschen dabei, eine öffentliche Stimme zu entwickeln und sich gemeinsam für bessere Lebensbedingungen einzusetzen. Dies geschieht, indem Beziehungen untereinander gestärkt, Lösungen mit Entscheidungsträgern gesucht und diese gegebenenfalls mit Nachdruck an ihre Verantwortung erinnert werden.

Zwar gibt es unterschiedliche Auffassungen darüber, was nun genau unter CO zu verstehen sei - als wesentliche Qualitäten werden aber die Zusammenarbeit von Menschen, demokratische Teilhabe und Mitbestimmung, die Bildung zivilgesellschaftlichen Führungspersonals und der Aufbau von Macht genannt (Szakos/Szakos 2007: 1ff.). Durch viele Einzelgespräche werden Beziehungen sondiert und aufgebaut (Penta 2007: 220). Gefestigt werden sie dadurch, dass drängende Themen und Probleme geklärt und gemeinsam bearbeitet werden. Community Organizing im Sinne Alinskys mündet in die Gründung einer Bürgerorganisation, die ihre eigene Öffentlichkeit herstellt und Aktionen

wie Anhörungen, Kampagnen oder Verhandlungen mit Entscheidungsträgern durchführt. Legt man ein breiteres Verständnis zugrunde, so ist CO durch a) einen breit angelegten Zuhörprozess bei Bewohnern und Bürgern hinsichtlich ihrer Anliegen, Probleme und Visionen, b) die Analyse möglicher Lösungen und c) die Lösung dieser Probleme durch Selbsthilfe und das „In-die-Pflicht-nehmen“ von Entscheidungsträgern, Behörden, etc. gekennzeichnet (European Community Organizing Network). Träger dieser Aktionen können neben Organisationen auch Einzelpersonen oder bestimmte Zielgruppen, wie Senior/innen oder Jugendliche sein.

Das Instrumentarium wird in „harte“ (Versammlungen, Aktionen, Strategien) und „weiche Künste“ (Zuhören, Einfühlen, Mitdenken, Rituale) unterteilt (Mc Neill 2007: 232) oder als ein Bündel praktischer Aufgabenbereiche beschrieben: es gilt, Freiwillige zu gewinnen, ein Bündnis zu bilden, Haustreffen und Versammlungen zu planen und durchzuführen, den Beirat zu entwickeln und mit den Medien zu kommunizieren (Bobo/ Kendall/ Max 2001).

Im Vorhaben wurden als Prinzipien eingesetzt:

### **Einzelgespräche oder 1:1s**

Es wurden Einzelgespräche mit den rund 50 Mitgliedern des Netzwerks durchgeführt. Diese dienten dazu, die Interessen, Sichtweisen und die Bereitschaft zur Mitwirkung zu erkunden.

### **Strategie-Diskussion**

Die Einzelgespräche mündeten in eine „Programmdebatte“ über das Selbstverständnis des Netzwerks, seine Rolle in der Region und zukünftige Arbeitsschwerpunkte.

### **Arbeit mit dem Beirat**

Die Organisationsentwicklung des Netzwerks wurde mit besonderem Blick auf den Beirat begleitet. Als Themen wurden seine Rolle im Netzwerk, die interne Aufgabenteilung und eine personelle Erweiterung zur Stärkung der Netzwerkarbeit besprochen. Daraufhin wurden vom Beirat entsprechende Schritte eingeleitet.

### **„Leadership development“ - Arbeit mit zivilgesellschaftlichen „Führungskräften“**

Mitglieder des Netzwerks nahmen an einer Einführung in das Community Organizing teil. Ferner wurde eine Ideenwerkstatt zum Thema „Jugend und Wirtschaft“ durchgeführt. Der Wunsch nach besserem Kennenlernen wurde aufgegriffen und es wurde ein Komitee zur Organisation einer Sommer-Veranstaltung gebildet.

## **1.3 Ergebnisse**

Das Vorhaben hat die Organisationsentwicklung des Netzwerks unterstützt und Impulse vermittelt. Das Verhältnis untereinander wurde beleuchtet und dabei auch der Wert der Arbeit anderer Mitglieder in ein neues Licht gesetzt. Für die zukünftige Arbeit wird gewünscht, mehr gemeinsame Aktionen durchzuführen und Maßnahmen zur Bearbeitung sozialer Problemlagen zu bündeln. Daher sollen auch die Bande zur Wirtschaft gestärkt werden. Prioritäten der Mitglieder liegen eher im konkreten Tun und Projekt bezogenen Kooperationen als in der politischen Auseinandersetzung. Das Netzwerk ist eine Plattform für den Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Unterstützung, wird aber auch als Mahner zu bestimmten Themen, besonders der Zuwanderung und Integration, gesehen.

Angesichts der kurzen Erprobungszeit von rd. acht Monaten kann die Frage der Übertragbarkeit nicht mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden. Vielmehr lassen sich die Prinzipien daran messen, ob sie das gemeinsame Wollen voran bringen und die Entfaltung von Handlungsmöglichkeiten fördern. Es zeigte sich, dass Prinzipien des Organizing in Einzelementen wirken. Sie zielten jedoch nicht (zwangsläufig) auf den Auf- oder Umbau einer Bürgerplattform im Sinne Alinskys ab. Wichtig ist, dass jegliche Bürgerorganisation auf den Werten, Gewohnheiten und Traditionen der Mitglieder fußt und ihnen gehört (Alinsky 1999: 40). Oder aber sie müsste bei einem radikaleren Umbau einen sicht- und fühlbaren Mehrwert gegenüber der jetzigen Arbeitsweise und eingespielten Routinen versprechen. (s. zur Frage der Übertragbarkeit auch Kap. 2.2)

## **2. Wissenschaftliche Ergebnisse**

### **2.1 Gesellschaftspolitische Verortung des Vorhabens**

Das Vorhaben bewegt sich in einem soziohistorischen Kontext, von dem hier nur einige wenige Aspekte genannt werden können: rund zwei Jahre nach dem Inkrafttreten der sog. Hartz-Gesetze zur Reform am Arbeitsmarkt, wodurch sich die Personalstruktur einiger im Netzwerk vertretenen Träger veränderte; 17 Jahre nach der Wiedervereinigung, die mit der Übernahme westdeutscher Institutionen einherging; und es kann in einer dritten Welle der Rezeption des Community Organizing in Deutschland verortet werden: Nach ersten Suchbewegungen in den 1950er und 1960er Jahren wird seit den 1990ern verstärkt nach Mitteln und Wegen gesucht, um Problemlagen in Wohngebieten, Stadtteilen und Gemeinwesen unter Umständen auch mit CO zu begegnen (Oelschlägel 1999: 182).

Skeptiker einer Übertragbarkeit führten in den 1960ern Argumente an, die sich aus den unterschiedlichen sozialgeschichtlichen Voraussetzungen der USA und Deutschland ergeben. So grenze die Stärke der deutschen Kommunalverwaltung mit ihrem sozialpolitischen Anspruch oder die auch auf lokaler Ebene ausgeprägte Programmatik der Parteien breitere Handlungsspielräume für bürgerschaftliche Gestaltung strukturell ein. Bezogen auf den Trend, CO in den Lehrplänen und in der Praxis der deutschen Sozialarbeit zu verankern, mahnen sie daher: „Es wird möglicherweise etwas

institutionalisiert, d.h. in organisatorische Dauerregelung gebracht, was seiner Notwendigkeit und Angemessenheit nach alles andere als klar ist und demzufolge in seiner Institutionalisiertbarkeit überhaupt nicht beurteilt werden kann.“ (Vogel/Oel 1966: 21)

Mit knapper werdenden öffentlichen Haushalten und einem fragwürdigen Universalvertretungsanspruch der Parteien vergrößerte sich die Notwendigkeit für neue Vorgehensweisen. Hinsichtlich der Angemessenheit sind Suchprozesse, Erprobungen und praktischer „Betrieb“ im Gang (so mit dem Aufbau von Bürgerplattformen in Berlin und anderen deutschen Städten durch DICO, Deutsches Institut für Community Organizing, mit gewerkschaftlichen CO-Aktivitäten und einem Projektverbund im Rahmen von FOCO, Forum Community Organizing). Auch wurde bereits in den 1990ern festgestellt, dass der Engagementbereitschaft der Bürger/innen keine entsprechende Kultur gegenüber stehe und dass die Bürger gar nicht dürften, wenn sie denn wollten (Evers 2000); dass viele Beteiligungsverfahren reine Scheinlegitimation seien (Brückner 2003) oder dass die Fähigkeit des Bürgers zum langfristigen Denken gesellschaftlich nicht zum Zuge komme (Dienel 2005). Schließlich wird konstatiert, dass sich das Leitbild der Bürgergesellschaft nach langen Debatten am Scheideweg zwischen Realisierung und Illusion befinde (Dettling 2007: 90f.) und letztlich - angesichts des Quasi-Abschieds von 1/3 der Bevölkerung von Teilhabe und Teilnahme - die Demokratie auf dem Spiel stehe (Prantl 2007). Bedarf an CO wird in Deutschland angemeldet, um „gemeinsames solidarisches Handeln zur Überwindung gesellschaftlicher Ohnmacht zu organisieren“ (Oelschlägel 1999: 185) und eine lebenswerte und gerechtere Gesellschaft zu entwerfen und ihre Verwirklichung anzupacken (Penta 2007).

Hiermit ist eine der Grundfragen des Organizing angesprochen, wie es nämlich um das Verhältnis von demokratischem Willensbildungsprozess und Expertentum bestellt ist und welche realen Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten die Bürger/innen haben (Vogel/Oel 1966: 29). CO ist aus dieser Perspektive nicht nur eine Sammlung von Werkzeugen, sondern sowohl gesellschaftspolitisches Ziel als auch konkrete Methode und Arbeitsweise.

## **2.2 Zur Frage der Übertragbarkeit von Community Organizing**

### **2.2.1 Bedarfslage in Märkisch-Oderland**

Ideengeschichtlich entwickelte sich Community Organization neben der Stömung des „Community Development“ und wurde mit unterschiedlichen Bedeutungen versehen: Der geistige und praktische Vater Alinsky stellte Selbstorganisation und Machtfragen in den von sozialen Nöten geplagten Industrie- und Einwandererstädten in den Mittelpunkt. In früheren theoretischen Erörterungen ging es auch um bessere Lebensbedingungen der Landbevölkerung, um die Zukunft der ländlichen Wirtschaft und Möglichkeiten der Gemeinschaftsbildung unter Einzelfarmern oder es wurde die Beteiligung an städtebaulicher, planerischer Entwicklung und die Koordinierung kommunaler Einrichtungen thematisiert (Vogel/Oel 1966: 42f., 53, 60f.). Eine wichtige Grundannahme war die Beziehungslosigkeit unter den Menschen in einem Einwanderungsland. So

etablierte sich eine Kultur der theoretischen und praktischen Suche nach Gemeinschaftsbildung (Joas 1992). Selbstverständlich ist die hiesige Ausgangslage eine ganz andere, gleichwohl erkennt sich Deutschland als Einwanderungsland und leben auch in Märkisch-Oderland Alteingesessene neben Neusiedlern, Zuwanderern und Flüchtlingen. Da Brandenburg einen hohen Anteil an Vertriebenen aufweist, wirken Kriegserlebnisse und Fluchterfahrungen in vielen Familiengeschichten nach.

Regionale und lokale „Beziehungsgefüge“ sind in sich schillernd und können auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden: inwieweit Treiber, Zugpferde, Motoren für Aktivitäten vorhanden sind; entlang wirtschaftlicher Beziehungen, der Integration in den oder der Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt; anhand des alltäglichen, nachbarschaftlichen Zusammenlebens; mit Blick auf gemeinsame berufsbiographische Erlebnisse und Verbundenheiten (oder Antipathien) aus DDR-Zeiten. Sozialräume im Verflechtungsraum Berlins „ticken anders“ als Dörfer im dünn besiedelten Raum; es wird von der Verdrängung einkommensschwacher Gruppen, darunter vieler Alleinerziehender aus Berlin in billigeren Wohnraum in Siedlungen des „Speckgürtels“ berichtet; das Freizeitverhalten und damit auch das Beziehungsgefüge vieler Schüler/innen wandelt sich durch Schulschließungen und erhöhte Fahrtwege; die soziale Einbindung (besonders der Älteren) entscheidet sich auch entlang des Medienverhaltens, der Aufgeschlossenheit für gemeinschaftliche Aktivitäten, der körperlichen Verfassung, medizinischen Versorgung und Sprachkompetenz.

Als gesellschaftliche Herausforderungen ergeben sich daher die folgenden Aspekte, die auch in Märkisch-Oderland relevant und dabei den Beweggründen des amerikanischen Organisierens ähnlich sind:

- Integration von Zuwanderern, Erwerbslosen, älteren Alleinstehenden und Gestaltung des Miteinanders;
- Aufrechterhaltung oder Verbesserung lokaler Infrastruktur und Lebensqualität;
- Widerstand gegen die (politische) Abwertung ländlicher Lebensräume;
- gesellschaftliche Teilhabe von Benachteiligten;
- Verständigung zwischen voneinander isolierten oder verfeindeten Gruppen.

### **2.2.2 Anknüpfungspunkte und Hemmnisse**

Anknüpfungspunkte für CO werden in Märkisch-Oderland in den folgenden Aspekten gesehen:

- Das tägliche Handeln der Netzwerkmitglieder ist durch solidarische Grundhaltungen, ein pragmatisches Vorgehen und den Wunsch nach konkreten, sichtbaren Ergebnissen des Handelns geprägt;
- das Fortbildungsprogramm des NTI-Gründungsmitglieds KKJR hat eine längere Tradition und spiegelt ein Bewusstsein für die Qualifizierung gemeinnütziger Träger wider. Diese Einstellung weist Ähnlichkeiten zum „leadership development“ auf;

- „Organizing is about moving masses“ - inwieweit die Kategorie der Masse(naktion) und Masse(nversammlung) positive oder negative Assoziationen bei den Mitgliedern ostdeutscher Herkunft weckt, wurde in den Gesprächen nicht thematisiert oder anderweitig vertieft. Vorbehalte sind möglich, ebenso kann in den persönlichen Erfahrungen auch Wissen gespeichert sein, das hilfreich ist für die Organisation des Miteinanders und gemeinschaftlicher Aktionen.

Die nun genannten Hemmnisse hinsichtlich der Realisierung von CO bestehen zum Teil auch im brandenburgischen Landkreis, sie sind aber allgemeinerer Natur und betreffen die Ausgangslage in Deutschland allgemein:

- Das „Management der öffentlichen Dinge“ wandelt sich (Hassemer 2003), und damit auch das Kräfteverhältnis zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Für zivilgesellschaftliche Akteure stellt sich die Frage, wann sie Gegner, Bettler oder Impulsgeber und strategischer Partner sind;
- charakteristisch ist die finanziell enge Bindung bzw. Arbeitsteilung zwischen gemeinnützigen Trägern im sozialen/ kulturellen Bereich und öffentlichen Einrichtungen;
- verbreitet ist ein Verständnis, wonach in erster Linie „der Staat“ für Problemlagen und deren Behebung verantwortlich sei;
- das „Management“ von freiwillig Engagierten ist institutionalisiert in Form von Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, etc. Damit geht nicht unbedingt das Organisieren von Menschen in Gruppen und zu gesellschaftspolitischen Themen einher;
- verbreitet ist ein Stellvertreterdenken in der Alltagskultur und politischen Kultur. So werden Korrekturen am sog. Hartz-IV-Gesetz mehr innerhalb und zwischen den Parteien als in der breiten Öffentlichkeit verhandelt; werden Lebensmittelskandale von Greenpeace aufgedeckt und wird eine Stellvertreter-Mentalität bereits in der Schule geprägt (Klassen-, Schulsprecher etc.);
- im Vergleich zu den USA wird eine geringere Dynamik gesehen, „auf Menschen zuzugehen, Beziehungen zu knüpfen und durch ein Miteinander Konflikte zu lösen“ (Stiftung Demokratische Jugend 2006). Die Einzelgespräche zeigten, dass solche Beziehungsarbeit aufschlussreich und förderlich ist. Oftmals kommt sie aber aus Zeitmangel oder aufgrund anderer Prioritäten zu kurz. Verbreitet ist eine Einstellung, den Leuten nicht „hinterher zu rennen“, während das „unterwegs zu den Leuten sein“ zum elementaren Berufsethos des Organizing gehört.

### **2.2.3 Charakter, Arbeitsweise und Perspektiven des Netzwerks**

Anhand eines Schemas der Midwest Adademy soll abschließend der derzeitige Charakter und die Arbeitsweise des NTI verdeutlicht werden. Die Formen von Community Organizing

lassen sich entlang einer Achse abbilden und reichen von Selbsthilfe bis hin zu direkter Aktion. Dabei werden bestehende Machtverhältnisse eher akzeptiert oder in Frage gestellt:

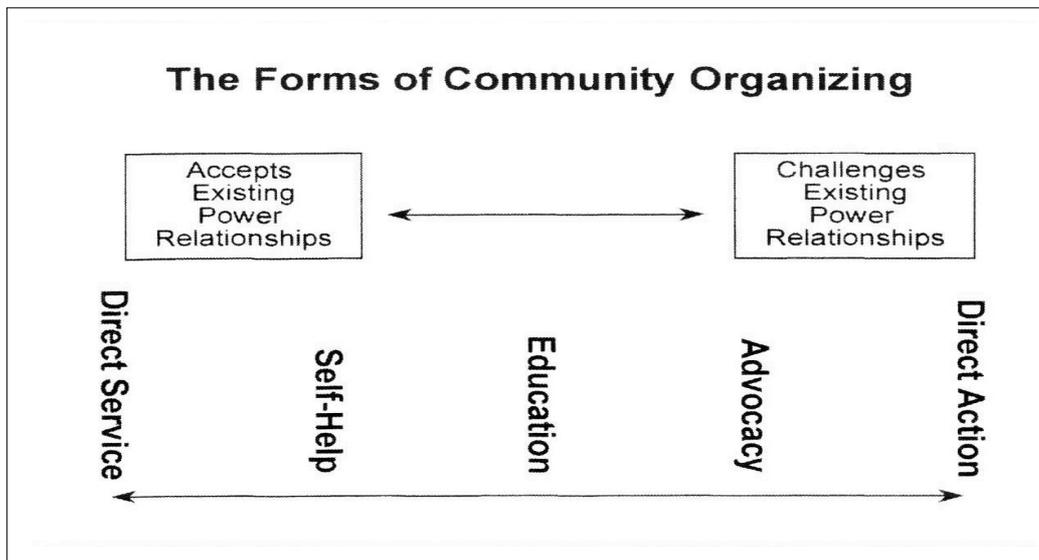


Abb. 1: The Forms of Community Organizing, Bobo/ Kendall/ Max 2001

Nach der derzeitigen Einschätzung bewegen sich die Aktivitäten des NTI vor allem in den Bereichen Selbsthilfe, Bildung und Interessenvertretung. Der jährliche Integrationsfachtag sowie das Fortbildungsprogramm zielen auf die Bewusstseinsbildung zu bestimmten Themen und enthalten Trainingselemente. Viele der gegenseitigen Hilfeleistungen können der Selbsthilfe zugeordnet werden. Mitglieder des Netzwerks bilden den „Runden Tisch Asyl“, der sich als Vermittler in Asylrechts- und Integrationsfragen versteht und sich daher in Richtung Interessenvertretung bewegt. Die kurzfristige Organisation eines „Tags der Demokraten“ anlässlich eines Aufmarschs rechter Gruppen wird zu direkter Aktion gezählt. Die weitere Arbeit des NTI hängt neben äußeren Faktoren auch von der Auseinandersetzung mit den folgenden Fragen ab:

- Mit welchen Aktionen/Maßnahmen lassen sich welche Ziele erreichen?
- Wer sind die Adressaten für Kritik/Forderungen bei welcher Problemlage?
- Welche neuen Partner sind für die Problemlösung nötig?
- Welche alten kommen warum nicht mehr?
- Wie ist das Verhältnis von Aktion und Reaktion auf Problemlagen; von Diskussion und Aktion?

### 3. Erkenntnisgewinn durch internationale Zusammenarbeit

#### 3.1 Handeln in und von Gruppen

Wesentliche Erkenntnis des Auslandsaufenthalts war ein schärferer Blick für die Bildung von und das Handeln der Menschen in Gruppen. Mit der Begleitung der Organizer/innen wurde anschaulich, wie Bürgerorganisationen ihre Ziele klären, sich auf ein gemeinsames Arbeitsprogramm ausrichten und an die Öffentlichkeit treten.

Mit einem über den Forschungsaufenthalt hinaus gehenden „Telefoncoaching“ begleitete ein Chicagoer Mentor die weitere Arbeit. Dies war hilfreich beim Prozess, persönliche und organisationale Interessen als wichtige Triebfedern des Handelns verstehen zu lernen, die Ausgangslage in Märkisch-Oderland und das weitere Vorgehen zu reflektieren. Durch den Austausch wurde deutlich, dass kulturelle Unterschiede zwar *zwischen* den Ländern bestehen mögen, beim Organizing aber auch Positionen *innerhalb* der Gesellschaft, zwischen marktorientiert-neoliberaler Kultur und demokratischer Basisarbeit aufscheinen. In westlichen Gesellschaften sei, so der Mentor<sup>1</sup>, eine individualistische Sicht auf den Menschen vorherrschend und werde man nicht darin unterrichtet, in dieser Art, auf Gruppen bezogen, zu denken und zu arbeiten - die Annäherung an das Organizing kommt daher einem Wechsel innerer Sichtweisen gleich.

Neben diesem kollektiven Moment ist die Förderung von Einzelpersonen - das „leadership development“ - ein wesentlicher Arbeitsbereich: Die Rolle und der Beitrag des Einzelnen im gemeinsamen Wirken - z.B. eine Rede während einer öffentlichen Versammlung - werden im Vorfeld besprochen, geprobt, begleitet und kritisch-konstruktiv ausgewertet. Handelt es sich um „Institutional Organizing“ (Organisieren von Organisationen), so sind diese Einzelpersonen als „Leader“ wichtige Bindeglieder zu ihren jeweiligen Vereinen und Mitgliedern. Sie sind das „Telefon zum Volk“ (Alinsky) und wie „Knotenpunkte“ des Gebildes Bürgerorganisation. Sie nehmen ebenso wie der oder die Organizer/in Gespräche wahr und organisieren Treffen. Aus deutscher Sicht wurde kritisch angemerkt, dass die Rechtmäßigkeit der als „Leader“ angesehenen Personen nicht formal geregelt sei, sie aber in einer Bürgerorganisation eine tragende Rolle spielen (Vogel/Oels 1966: 72). Tatsächlich ist es kein juristisch formalisiertes Verfahren, das ihnen diese Position zuweist, vielmehr wird ihre Mitwirkung durch die Organizerin angeregt und ist das Ergebnis einer systematischen Suche nach offensichtlichen oder versteckten Talenten eines Sozialraums, bei der allerdings die Bewohner/innen ein Wort mitreden: Im Schneeballprinzip und nach Empfehlungen der Gesprächspartner/innen spürt der Organizer lokale Autoritäten auf und bindet sie ein.

---

1 Jim Field, Chicago Coalition for the Homeless (CCH)

## **3.2 Pragmatismus und Gesellschaftsgestaltung**

Der/die us-amerikanische Organizer/in kann dabei auf einen kulturellen Wissenspool in Form strukturierter Handbücher, Trainings-Institute und Netzwerke zurück greifen. Zwar gehört das Berufsbild des Organizing keineswegs zum gesellschaftlichen „Mainstream“, dennoch bewegt sich CO vor dem Hintergrund einer Gesellschaft, die durch die Suche nach theoretischen und praktischen Mustern der Gemeinschaftsbildung geprägt wurde (Joas 1992: 98). Dabei ging es um die kreative Lösung realer Probleme, z.B. die Reorganisation des Gemeinschaftslebens in der Einwanderungsgesellschaft und die „Realisierung von Demokratie unter den Bedingungen ethnischer und kultureller Heterogenität“ (ebd.: 102).

Wie diese „Umgestaltung der Welt ins Lebensdienliche“ (ebd.) funktioniert, fragte sich die philosophische Strömung des Pragmatismus. So ging es z.B. für John Dewey um die Frage, wie es von Werten zum Handeln kommt; wie zwischen den Menschen als sinnhaft und bindend erfahrene Werte in Ziele und gemeinsames Handeln überführt werden. Der Pragmatismus halte damit Anregungen und Hilfsmittel bereit, die auch in anderen, um die Demokratie ringenden Gesellschaften noch nicht hinreichend ausgeschöpft seien (ebd.: 113). Im Illinois der Jahre 2006/7 kam dazu die Frage, wie sich die basisdemokratische Arbeit des CO angesichts eines undemokratischen Regierungshandelns gegenüber den Bürger/innen rechtfertigen und weiter entwickeln lässt.

## **4. Weiterführende Perspektiven und nachhaltige Wirkungen des Vorhabens**

### **4.1 Vernetzung, Vermittlung, Bildungsarbeit**

Im Anschluss an das Vorhaben ist Frau Schumacher in einem mit EU-Mitteln geförderten Projekt („Zusammen - statt nur allein! Leben in MOL“) weiterhin in der Netzwerkstelle MOL/ KKJR beschäftigt. In der Koordinierungsstelle „Arbeit und Jugend“ ist sie für den Bereich Vernetzung und Evaluation zuständig. Das NTI lotet mögliche Kooperationen zwischen gemeinnützigen Trägern und privatwirtschaftlichen Unternehmen aus. Entsprechende Ansätze können über die Netzwerkstelle an interessierte Akteure in Dörfern und Gemeinden weiter gegeben werden. Das System gegenseitiger Hilfeleistungen soll gestärkt werden, bspw. durch eine „Biete-Suche-Tauschbörse“.

Mit dem Kontakt zu FOCO e.V. (Forum Community Organizing), einem bundesweiten Netzwerk zur Verankerung des Community Organizing in Deutschland, wurde ein Bezug zu den alten Bundesländern hergestellt. Der Workshop „Regionale Bündnisse für gemeinsames Handeln. Zur Bedeutung von Community Organizing in ländlichen Räumen“ am 03./04.12.2007 diente dem Erfahrungsaustausch mit lokalen Initiativen aus anderen ländlichen Räumen vor allem in den neuen Bundesländern.

## 4.2 Weitere Aspekte – besondere Rahmenbedingungen

Zivilgesellschaftliche Service- und Koordinationsbüros wie die Netzwerkstelle spiegeln das „Labor Ostdeutschland“ (Bauer-Volke/ Dietzsch 2003) wider, sind unbeständigen Rahmenbedingungen ausgesetzt und dementsprechend verletzlich. Während der Projektlaufzeit lief die Bundesförderung für das bisherige CIVITAS-Programm aus und konnte die Netzwerkstelle nur durch den großen Einsatz der Mitarbeiter/innen, die Zeit raubende Akquise anderer Mittel und die Überführung in das Nachfolgeprogramm „Lokale Aktionspläne“ (LAP), mit dem neue Logiken und Verpflichtungen verbunden sind, gesichert werden. Diese quasi chaotischen Rahmenbedingungen behinderten eine eingehendere Reflexion der mit dem Vorhaben verbundenen Ergebnisse. Um diese Reflexion ein Stück weit aus dem Alltagsprozess zu lösen, wurde bereits ein überregionaler Erfahrungsaustausch durchgeführt.

## 5. Fazit – von Hindernissen und Möglichkeitsräumen

In den USA stehen tradierte Praktiken wie der Aufbau von Bürgerorganisationen neben Suchbewegungen der jüngeren Generation, die Organizing erneuern und seine Reichweite hinsichtlich Rasse und Geschlecht erweitern möchte (vgl. z.B. [www.chicagofreedomschool.org](http://www.chicagofreedomschool.org)). Das Ziel, CO an den ländlichen Raum anzupassen, konnte daher nicht „einfach“ im Nachahmen einer Bürgerplattform liegen, vielmehr wurde an bestehenden Strukturen angesetzt und die Reorganisation eines Netzwerks angestrebt. Ziel war eine verbesserte Zusammenarbeit mittels einer nützlichen Anwendung von CO-Prinzipien – ohne dass diese beliebig und zur „bloßen Sozialtechnik für alle möglichen Interessen“ (Vogel/Oel 1966: 56) gemacht werden sollten.

Ob CO im ländlichen ostdeutschen Raum „funktioniert“, hängt auch von der Definition ab (vgl. Kap. 1.2). Legt man das breitere Verständnis zugrunde, so ist eine Anpassung im kleineren lokalen Maßstab prinzipiell vorstellbar – vorausgesetzt, dass Personen und Gruppen vorhanden sind, die einen solchen Prozess tragen, und dass die Methoden nicht als Fremdkörper und aufgesetzt, sondern als „natürlich“ und freiwillig empfunden werden. Mögliche Übertragungsideen wären z.B. die Organisation Jugendlicher in einer Kleinstadt (youth organizing), die gemeinschaftliche Umsetzung eines Dorfentwicklungsplans oder die Verbesserung der infrastrukturellen Versorgung mittels Organizing (vgl. Workshopbericht „Regionale Bündnisse für gemeinsames Handeln – Zur Bedeutung von Community Organizing in ländlichen Räumen“, Schumacher 2008a: 8ff.).

Der Aufbau einer „klassischen“, unabhängigen Plattform im Sinne Alinskys erscheint unter den Bedingungen dünner Besiedlung und großer Entfernungen eher schwierig, da hierdurch auch der „Pool“ möglicher Akteure und damit die Auswahl an potenziellen Mitgliedern – und damit strategischen Kräften – begrenzt ist.<sup>2</sup> Hinzu kommt eine

---

<sup>2</sup> Zum Vergleich: Beim Aufbau einer neuen Plattform in Berlin entwickelte sich ein Kernkreis von rund 40 beteiligten Gruppen und Initiativen durch das Kennenlernen und die Interessenklärung bei rund 150 Organisationen.

Motivations-, Effektivitäts- und Kostenfrage angesichts der Entfernungen, des damit verbundenen finanziellen Aufwands und zeitlichen Einsatzes. Das Netzwerk bezieht sich auf das politisch-territoriale Gebiet des Landkreises, der in wirtschaftlicher und demographischer Hinsicht durch Wachstum *und* Schrumpfung gekennzeichnet ist: Der engere Verflechtungsraum um Berlin ist durch Zuzug geprägt, der dünn besiedelte äußere Raum durch Abwanderung und geringere Wirtschaftskraft. Hierdurch sind auch die Probleme in den jeweiligen Sozialräumen – bei grundsätzlicher Übereinstimmung, z.B. Perspektiven von Jugendlichen – teils anders ausgeprägt und bieten sich im Alltag greifbare Handlungsansätze eher auf der bilateralen Ebene zwischen Mitgliedern, als auf der Ebene des gesamten Netzwerks an.

Zeitgleich mit dem hier beschriebenen Vorhaben wurde in Märkisch-Oderland ein neues Steuerungsmodell installiert, der von der Bundesebene initiierte „Lokale Aktionsplan“ (LAP). Dieses Programm, dessen Implementierung ebenfalls in der Netzwerkstelle angesiedelt ist, strebt integrierte lokale Strategien gegen Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit in enger Kooperation mit Politik und Verwaltung an. Inwieweit Kooperation oder Konfrontation im Organizing zielführend sind, wird auch jenseits des Atlantik debattiert – gleichzeitig ist in den USA stärker verinnerlicht, dass Aushandlungsprozesse in einer Demokratie gegebenenfalls Druck und öffentlich geäußerten Widerstand benötigen. Dass zahlreiche Einrichtungen im gemeinnützigen Bereich in Deutschland auf der Grundlage öffentlicher Förderung arbeiten, steht dem jedoch entgegen.

Der Aufbau einer „klassischen“ Bürgerorganisation stößt im dünn besiedelten ländlichen Raum auf die genannten Probleme. Dennoch könnten die Prinzipien die regionale und lokale Entwicklung voran bringen, indem sie darauf zielen, Menschen stark zu machen, Bündnisse zu bilden, die öffentliche Teilhabe bisher „Sprachloser“ zu fördern. In der Lesart der Debatte zur nachhaltigen Entwicklung bedeutet dies, das gesellschaftliche (Re)Produktionspotenzial und die Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten (von Einzelnen und der Gesellschaft) zu bewahren und zu entfalten (vgl. Bonas et al. 2006: 72).

Die im Vorhaben eingesetzten Methoden (Kap. 1.2) sind zunächst nicht CO-spezifisch – hierzu verdichten sie sich, wenn sie gebündelt und systematisch an eine jeweilige Situation angepasst werden. Aktivierende Zuhörprozesse sind – sicherlich inspiriert von Praxis- und Studienaufenthalten Deutscher in den USA und der Rezeption des amerikanischen CO in Deutschland – bereits ein gängiges Repertoire in der Gemeinwesenarbeit. Das Potenzial der Instrumente ergibt sich daraus, dass sie entweder menschlichen Grundkonstanten oder grundsätzlichen Anforderungen an (zivilgesellschaftliche) Organisationsentwicklung entsprechen:

- Einzelgespräche können etwas auslösen in Menschen, wenn sie sich ernst genommen fühlen und ihnen zugehört wird. Interessen können bewusst gemacht und ausgesprochen und dabei verschüttete Energien freigelegt werden. Nicht ohne Grund werden die Gespräche als zwar weiche Kunst, aber auch stärkste Waffe im Organizing bezeichnet (Mc Neill 2007).

- Weiterbildung und Training von lokalen Schlüsselpersonen sind eine wichtige Investition, um lokale Entwicklungen zu stabilisieren und langfristig aufzubauen. Im Kern handelt es sich bei diesem „leadership development“ um systematische, am Politisch-Öffentlichen orientierte Erwachsenenbildung.
- Von Beiräten oder Steuerungsgruppen einer Bürgerorganisation wird gesagt, dass sie „Herz und Seele“ eines Bündnisses seien (Bobo/ Kendall/ Max 2001: 182f.). Zuständig für Planung, Strategie und Vision, ist ihre Weiterentwicklung von essenzieller Bedeutung für eine Bürgerorganisation.

Alle genannten Instrumente sind umso erfolgreicher, je langfristiger sie angegangen werden. Prinzipiell besteht auch im Netzwerk weiterer Bedarf, die (interne und externe) Beziehungsarbeit fortzusetzen und neue Kreise zu erschließen: Selbsteinschätzungen der Mitglieder waren, dass man in seiner eigenen Arbeit das „Heer der Arbeitslosen“ noch nicht erreicht habe; zu weit weg vom „gemeinen Volk“ sei; mehr *mit* den als *über* die Betroffenen sprechen sollte. Zu viele Projekte und Initiativen in der Region machten noch „ihr Ding für sich“. Aus Sicht des CO geht es um einen „ongoing flow of new people“, einen andauernden Zustrom neuer Personen (oder Organisationen), weshalb die Bildung einer Bürgerorganisation nie als abgeschlossen gilt. Bei einer langfristig angelegten Koordination und personellen Kontinuität wäre auch im ländlichen Raum, so die Einschätzung eines Netzwerkmitglieds, eine breitere Mobilisierung denkbar: „Wenn man einen Schwerpunkt setzen würde auf Beziehungsarbeit und sagt: Ich stelle Herrn X an und schicke ihn für 2,3 Jahre in das Zielgebiet Y, also jemanden, der vor Ort die Probleme bearbeitet und im Blick hat – da würde schon was rauskommen!“<sup>3</sup>

## Literatur:

**Alinsky, Saul D.** (1999): Anleitung zum Mächtigsein. Ausgewählte Schriften, Lamuv, Göttingen.

**Bauer-Volke, Kristina/ Dietzsch, I.** (Hrsg.) (2003): Labor Ostdeutschland. Kulturelle Praxis im gesellschaftlichen Wandel, Kulturstiftung des Bundes, Halle.

**Bobo, Kim/ Kendall, J./ Max, S.** (2001): Organizing for Social Change. Midwest Academy Manual for activists, Seven Locks Press, Santa Ana/ Minneapolis/ Washington D.C.

**Bonas, Ingrid/ Büttner, T./ Leeb, A./ Piek, M./ Schumacher, U./ Schwarz, C./ Tisch, A.** (Hrsg.) (2006): Gemeinschaftsnutzungsstrategien für eine lokale nachhaltige Entwicklung, München

**Brückner, Michael** (2003): Zitat in: Schumacher, Ulrike: Lohn und Sinn. Individuelle Kombinationen von Erwerbsarbeit und freiwilligem Engagement, Leske und Budrich, Opladen, S. 195.

**Dettling, Warnfried** (2007): Eine neue Dimension von Demokratie, in: Penta, Leo

---

<sup>3</sup> Christoph Ritter, Kreisjugendwart, Arbeitsstelle für Kinder- und Jugendarbeit im Kirchenkreis Fürstenwalde-Strausberg

(Hrsg.) (2007), a.a.O., S. 89-98.

**Dienel, Peter** (2006): 4-5 Millionen Arbeitslose. Reflexionen zur Lösung eines Problems, unv. Manuskript, Berlin.

**Evers, Adalbert** (2000): Bürgerschaftliches Engagement. Thesen zur zukünftigen Arbeit der Enquete-Kommission, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 2/2000, S. 92-96.

**Häcker, Walter** (2007): myself e.V. in Stuttgart, in: Penta, Leo (Hrsg.) (2007), a.a.O., S. 155-166.

**Hassemer, Volker** (2003): Das Management der öffentlichen Dinge. Wirtschaft und Politik an ihren Grenzen. Challenger Report für den Rat für Nachhaltige Entwicklung, 01.10.2003, Berlin

**Joas, Hans** (1992): Die unterschätzte Alternative. Amerika und die Grenzen der „Kritischen Theorie“, in: Joas, Hans: Pragmatismus und Gesellschaftstheorie, Suhrkamp Verlag, Frankfurt/M., S. 96-113.

**Mc Neill, Larry** (2007): Beziehungsarbeit – eine sanfte Kunst, in: Penta, Leo (Hrsg.) (2007), a.a.O., S. 231-238.

**Oelschlägel, Dieter** (1999): Bürgerengagement – Gemeinwesenarbeit – Community Organization. Ein Nachwort, in: Alinsky, Saul D. (1999), a.a.O., S. 175-188.

**Penta, Leo** (Hrsg.) (2007): Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt, edition Körper-Stiftung, Hamburg.

**Prantl, Heribert** (2007): Das letzte Gefecht der Sozialdemokratie, sz-online 6.10.2007, <http://www.sueddeutsche.de/deutschland/artikel/741/136472/?page=7>

**Schumacher, Ulrike** (2008a): Kurzbericht zum Workshop „Regionale Bündnisse für gemeinsames Handeln – Zur Bedeutung von Community Organizing in ländlichen Räumen, 03./04.12.2007, Eggersdorf bei Berlin

**Stiftung Demokratische Jugend** (2006): Engagementförderung braucht Kontinuität. 16.05.2006: Bericht zur bundesweiten Fachtagung „Demokratiepotenziale im Gemeinwesen“, Berlin

**Szakos, Kristin L./ Szakos, J.** (2007): We make change. Community Organizers talk about what they do – and why, Vanderbilt University Press, Nashville.

**Vogel, Martin R./ Oel, P.** (1966): Gemeinde und Gemeinschaftshandeln. Zur Analyse der Begriffe Community Organization und Community Development, Schriftenreihe des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V. Berlin, Bd. 11, Kohlhammer Verlag, Stuttgart/Berlin/ Köln/ Mainz.