



Universität Potsdam



Stefan Huber

Community Organizing in Deutschland

Eine „neue“ Möglichkeit zur Vitalisierung
Lokaler Demokratie?

Stefan Huber
Community Organizing in Deutschland

Stefan Huber

Community Organizing in Deutschland

Eine „neue“ Möglichkeit
zur Vitalisierung Lokaler Demokratie?

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Universitätsverlag Potsdam 2010

<http://info.ub.uni-potsdam.de/verlag.htm>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam
Tel.: +49 (0)331 977 4623 / Fax: -3474
E-Mail: verlag@uni-potsdam.de

Die Schriftenreihe KWI-Arbeitshefte wird herausgegeben vom
Kommunalwissenschaftlichen Institut der Universität Potsdam.

Satz: Elisabeth Döring
Druck: docupoint GmbH Magdeburg

Zugl.: Potsdam, Univ., Diplomarbeit, 2009

Das Manuskript ist urheberrechtlich geschützt.

ISSN 1616-8127
ISBN 978-3-86956-075-5

Zugleich online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam:
URL <http://pub.ub.uni-potsdam.de/volltexte/2010/4383/>
URN [urn:nbn:de:kobv:517-opus-43835](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus-43835)
[<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-43835>]

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Einleitung	9
1.1 <i>Forschungsfragen</i>	12
1.2 <i>Forschungsdesign</i>	14
1.3 <i>Begriffserklärung</i>	16
2 Community Organizing: Ein empirisches Modell der partizipativen Demokratie?	19
2.1 <i>Die Theorie der partizipativen Demokratie</i>	19
2.2 <i>Community Organizing</i>	29
2.3 <i>Fazit</i>	63
3 Community Organizing in Deutschland	69
3.1 <i>Historische Entwicklung von CO in Deutschland</i>	69
3.2 <i>Rahmenbedingungen in Deutschland</i>	72
3.3 <i>Grenzen und Möglichkeiten</i>	76
3.4 <i>Fazit</i>	90
4 Zusammenfassung und Ausblick	93
5 Literatur	100

Abkürzungsverzeichnis

ACORN	Association of Community Organizations for Reform Now
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerfGE	Bundesverfassungsgerichtsentscheidung
CIO	Congress of Industrial Organizations
CO	Community Organizing
DART	Direct Action and Research Training Center
DICO	Deutsche Institut für Community Organizing
FHTW	Fachhochschule für Technik und Wirtschaft/Berlin
FOCO	Forum für Community Organizing
GG	Grundgesetz
GWA	Gemeinwesenarbeit
HAWK	Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst / Hildesheim
IAF	Industrial Areas Foundation
KHSB	Katholische Hochschule für Sozialwesen in Berlin
NTIC	National Training Instituts
PICO	Pacific Institute for Community Organizing

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Der Organisationszyklus	50
Abb. 2:	Community Organizing Organigramm	83

Vorwort

Herr Stefan Huber war Student an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität im Studiengang „Diplom-Verwaltungswissenschaften“. Er legte im Sommersemester 2009 seine Diplomarbeit zum Thema „Community Organizing in Deutschland - Eine „neue“ Möglichkeit zur Vitalisierung Lokaler Demokratie?“ vor.

In seiner Arbeit geht Herr Huber davon aus, dass Community Organizing als Instrument der Bürgerbeteiligung von Saul D. Alinsky zum ersten Mal 1939 in Chicago/Illinois erfolgreich umgesetzt wurde. Konzeptionell speist sich die Fragestellung aus der Stadtsoziologie, der sozialen Arbeit sowie einer interkulturell ausgerichteten, politischen Erwachsenenbildung. In den USA hat sich das Thema seitdem auf lokaler und überregionaler Ebene etabliert und wird nun auch in Deutschland rezipiert und zunehmend projekthaft umgesetzt.

Diese Arbeit beschreibt das Konzept des Community Organizing in Deutschland explorativ und zeigt fördernde und hemmende Faktoren für dessen Umsetzung auf. Zudem wird das Konzept für den deutschen Fall bezüglich partizipativer Demokratietheorien theoretisch diskutiert und verortet: Kann Community Organizing der Theorie der partizipativen Demokratie zugeordnet werden? Hierfür wurde die Ausprägung der Kriterien Deliberation, direkter Demokratie im weitesten Sinne, Dezentralisierung, Segmentierung und Delegation untersucht und bewertet. Die zweite Frage setzt sich mit der Wirksamkeit von umgesetzten Community Organizing-Projekten auseinander: Kann es als erfolgreiches Bürgerbeteiligungsinstrument auf lokaler Ebene betrachtet werden und inwiefern können dabei die demokratietheoretischen Kriterien Legitimität, Effektivität und Qualifizierung der Bürgerinnen und Bürger erfüllt werden?

Wir wünschen den Lesern dieses KWI-Arbeitsheftes 17 eine interessante, diskussionsanregende Lektüre und danken Herrn Stefan Huber für seinen Beitrag in dieser Publikationsreihe.

Dr. C. Büchner
Geschäftsführende wiss. Mitarbeiterin des KWI

1 Einleitung

„What ever form it takes, the Democracy of our Successors will not and can not be the Democracy of our Predecessors.“¹ Demokratie ist nichts Starres und wie Robert Dahl richtig bemerkte ständig in einen Prozess der Veränderung. Die Demokratie als Staatsform ist keine Einbahnstraße, sie kann sich positiv weiterentwickeln aber auch auf vordemokratische Formen zurückfallen. Eine positive Entwicklung muss normativ und zielgerichtet forciert werden. Es geht dabei nicht allein um die Stabilität des politischen Systems, sondern um eine stärkere Ausrichtung der Demokratie auf das Gemeinwohl im weitesten Sinne. Norbert Kersting betrachtet eine dauerhafte und innovative Veränderung der demokratischen Strukturen als hierfür unvermeidlich an, damit die Demokratie zukunftsfähig ist.

Die Aussage von Abraham Lincoln² eine Regierung müsse eine des Volkes, vom Volk für das Volk sein, ist die einfachste Definition von Demokratie. Lange aber herrschte die Vorstellung vor, dass Demokratie nur in einem beschränkten Gebiet mit wenigen Einwohnern praktikabel sei, Vertreter dieser Auffassung war u. a. Rousseau (s. u.). Nach dieser Sicht wäre die Demokratisierung der heutigen Nationalstaaten nicht möglich gewesen. Die Lösung für dieses Problem war nach Robert Dahl das Prinzip der Repräsentation, welches im Rahmen „monarchischer und aristokratischer Herrschaftsordnung“³ entstanden ist und somit keinen demokratischen Ursprung hat. Doch es konnte mit dem Demokratieprinzip verbunden werden, was zur Entstehung einer neuen Form der Demokratie führte. Diese wird allgemein als liberale Demokratie bezeichnet und ist institutionell eine repräsentative Demokratie. Diese Verbindung erwies sich als so überzeugend, dass die Auffassung eine Demokratie funktioniere nur in kleinen Einheiten ganz zurückgewiesen wurde.⁴

Der Unterschied der Demokratie zu anderen politischen Systemen ist, dass in der Demokratie neben einem Mindestmaß an innerer Sicherheit und Daseinsfürsorge weitere politische Leistungen erbracht werden müssen, die

1 Kersting, Norbert et al.: Die Zukunft der Demokratie; In Kersting, Norbert (Hrsg.): Politische Beteiligung – Einführung in dialogorientierte Instrumente politischer und gesellschaftlicher Partizipation; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2008; S. 41.

2 Zitiert nach Kost, Andreas: Direkte Demokratie; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2008; S.7.

3 Fuchs, Dieter: Modelle der Demokratie: Partizipation, Liberale und Elektronische Demokratie; In Zittel, Thomas / André Kaiser; Demokratietheorie und Demokratieentwicklung; Partizipative Demokratie und Politische Partizipation; Wiesbaden 2004. S. 25.

4 Vgl. Ebenda.

nur in der Demokratie möglich und auch gefordert sind. Obwohl darüber gestritten wird, was diese Leistungen sein sollen, gibt es dennoch einen Basiskompromiss über einige Dimensionen: „Ein Mindestmaß an Legitimität, an Partizipation und Repräsentation der Bevölkerung, an rechtsstaatlicher Gleichheit, an funktionierender Kontrolle [...], sowie eine effektive Leistungserbringung im Interesse der Bürger.“⁵ Und dort trifft die liberale Demokratie auf ihre Grenzen. Es ist unstrittig, dass die meisten von diesen Kriterien in den gewachsenen Demokratien als weitgehend erfüllt angesehen werden können, so der Rechtsstaat oder die Gewaltenteilung. Allerdings trifft das nicht bei der Partizipation und Repräsentation der Bevölkerung zu, was als wunder Punkt der Demokratie gilt. Deswegen sind Forderungen nach partizipativen Ansätzen analog zu Rousseau, Carole Pateman und Benjamin Barber, die eine stärkere Beteiligung der Bürger⁶ in der Willensbildung und im Entscheidungsfindungsprozess fordern, heute im Aufschwung⁷.

Partizipation ist dabei nicht einfach nur ein demokratischer Wert, sondern vielmehr sind damit unterschiedliche funktionale Aspekte verknüpft: „Bürgerbeteiligung schafft Legitimation.“⁸ Es wird davon ausgegangen, dass politische Entscheidungen auf diese Weise besser an die Interessen der Regierten gekoppelt werden und damit Responsivität⁹ geschaffen wird. Dadurch soll Vertrauen in die Entscheidungsfindung hergestellt werden, welches sich dann auf die beteiligten Akteure und auf das gesamte politische System ausbreitet.

Politische Partizipation wird folgendermaßen von anderen Formen des bürgerschaftlichen Engagements abgegrenzt: Partizipation ist eine freiwillige soziale Handlung der Bürger mit dem Ziel, Einfluss auf Sachfragen und Personalentscheidungen zu nehmen. Eine weitere Entwicklung der letzten Zeit ist, dass die Partizipationsforschung¹⁰ dem ehrenamtlichen Engagement in Vereinen eine demokratierelevante Bedeutung zuspricht. Denn in intermediären Organisationen würden durch die Interaktion mit anderen wichtige Fähigkeiten für das gesellschaftliche Leben eingeübt wie z. B. Toleranz oder die

5 Geißel, Brigitte: Wozu Demokratisierung der Demokratie? – Kriterien zur Bewertung partizipativer Arrangements; In Vetter, Angelika (Hrsg.): Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung; VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH; Wiesbaden 2008; S. 29.

6 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird ausschließlich die männliche Form von Funktionsbezeichnungen benutzt, diese stehen zugleich für die entsprechende weibliche Form.

7 Vgl. Ebenda.

8 Vetter, Angelika: Lokale Bürgerbeteiligung – Ein wichtiges Thema mit offenen Fragen; In Vetter, Angelika (Hrsg.): Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung; VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH; Wiesbaden 2008; S. 9.

9 Responsivität meint die Sensibilisierung und Bereitschaft der Repräsentanten Wünsche und Interessen der Repräsentierten aufzunehmen und ein daran orientiertes Handeln.

10 Vgl. Van Deth, Jan W.: Vergleichende politische Partizipationsforschung; In Berg-Schlösser, Dirk/Müller-Rommel, Ferdinand (Hg.): Vergleichende Politikwissenschaft, 4. Aufl. Leske + Budrich; Opfaden 2003; S. 172.

gemeinsame Entscheidungsfindung.¹¹ „Die Mobilisierung der Bürger durch intermediäre Organisationen stellt ebenfalls eine Form lokaler Bürgerbeteiligung dar.“¹²

Eine stärkere Beteiligung der Bürger im politischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozess sei für moderne Gesellschaften evident, um den aktuellen Problemen der liberalen Demokratie, die in der Literatur diskutiert werden, entgegenzuwirken. Diese Probleme sollen hier schlaglichtartig beleuchtete werden.

Die nach wie vor abnehmende Wahlbeteiligung bei Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen wird von vielen als **Legitimationserosion** der Demokratie gewertet. Es wird darauf verwiesen, dass die politische Beteiligung ein Hauptmerkmal der Demokratie sei und diese ohne eine wie auch immer geartete Form der Bürgerbeteiligung nicht vorstellbar sei¹³. Die abnehmende Wahlbeteiligung wird als in positiver Korrelation zur steigenden **Politikverdrossenheit**¹⁴ stehend betrachtet. Neben diesem Legitimationsverlust haben sich auch die Ausgangsbedingungen für nationalstaatliche Problemlösungsstrategien aufgrund von Internationalisierung und Globalisierung gewandelt. Der Handlungsspielraum für nationale Lösungen ist dadurch erheblich eingengt. Probleme werden auf internationaler Ebene verhandelt, wodurch die Internationalisierung bzw. Europäisierung öffentlicher Angelegenheiten begünstigt wird. Daraus ergibt sich ein „**Effektivitäts-Legitimations-Dilemma**“¹⁵, dass im Zeitverlauf und mit zunehmender Verflechtung der verschiedenen Ebenen immer größer wird. Zugleich hat auch ein Wertewandel in der Gesellschaft eingesetzt: Kann man für die Zeit ab den 1970er Jahren eine Entwicklung von der primären Bedeutung materialistischer Werte für die Menschen hin zu postmaterialistischen Werten konstatieren, vollzieht sich in jüngerer Zeit ein Wandel, bei dem nicht mehr Materialismus gegen Postmaterialismus sondern der Trend hin zur Individualisierung im Vordergrund steht. Damit einhergehend wird auch eine **Individualisierung** und „**Egomaisierung**“¹⁶ der Gesellschaft beklagt. Die Gesellschaft fällt auseinander, wobei ein ausgeprägter Egozentrismus sowie die persönliche Nutzenmaximierung die Wesensmerkmale der einzelnen Mitglieder ausmachen.

11 Vgl. Vetter, Angelika: a. a. O. [Wie Anmerkung 8]; S. 9ff.

12 Ebenda. S. 22.

13 Vgl. Fuchs, Dieter: a. a. O. [Wie Anmerkung 3]; S. 19.1

14 Dieser nicht trennscharfe Begriff beschreibt den Vertrauensverlust in Politik und deren Problemlösungskompetenz allgemein sowie den Rückzug der Bürger aus dem politischen Leben.

15 Bertelsmann Stiftung (Hrsg): Politische Partizipation in Deutschland – Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage; Verlag Bertelsmann Stiftung; Gütersloh 2004; S. 25.

16 Brandl, Uwe: Nachbarschaft keine Selbstverständlichkeit Überlegungen zur Revitalisierung eines gefährdeten Guts; Bayerischer Gemeindetag, 9/2004; <http://www.bay-gemeindetag.de/information/zeitung/2004/092004/bz092004a.htm> [Zugriff 18.06.09].

Es gibt eine breite Koalition von Wissenschaftlern, Politikern und politischen Organisationen, die für eine „partizipative Demokratisierung der Demokratie“¹⁷ eintreten, um diesem Entwicklungstrend entgegenzuwirken. Viele Staaten haben aus diesen Gründen partizipative Arrangements eingeführt oder ausgebaut, um die Bürger im immer größeren Maß in politische Prozesse einzubeziehen.

In diesem Kontext ist diese Arbeit zu verorten: Sie will einen Beitrag leisten zur Diskussion, wie im Rahmen der Theorie der partizipativen Demokratie ein Bürgerbeteiligungsinstrument funktionieren könnte. Als Instrument der Bürgerbeteiligung soll hier explorativ und beschreibend das Konzept des Community Organizing (CO) untersucht werden. Dieses Konzept von 1939 geht auf den amerikanischen Autor Saul D. Alinsky (1909-1972) zurück. Alinskys Ansatz basiert auf den sozialwissenschaftlichen Grundlagen der Chicago School of Sociology¹⁸, deren Hauptforschungsfelder u. a. Fragen nach der sozialen Organisation und Desorganisation in Wohngebieten, nach ökologischen Prozessen der Stadtgesellschaft und nach den Dimensionen der sozialen und persönlichen Kontrolle waren. „Alinskys Ansatz des Community Organizing ist eine Mischung aus Stadtsoziologie, sozialer Arbeit mit Menschen, die von gesellschaftlicher Ausgrenzung betroffen sind, und Methoden einer interkulturell ausgerichteten, politischen Erwachsenenbildung.“¹⁹

1.1 Forschungsfragen

Im Titel dieser Diplomarbeit wird die Frage aufgestellt, ob Community Organizing in Deutschland eine „neue“ Möglichkeit zur Vitalisierung lokaler Demokratie darstellt. Die Beantwortung dieser Frage soll in zwei Schritten erfolgen.

Nach Dieter Fuchs hängt die Frage, inwieweit die Partizipation der Bürger an politischen Entscheidungen gehen soll, von einem normativen Ansatz ab, der als Bezugspunkt genutzt wird. Das heißt, die Frage kann nicht isoliert betrachtet werden, sondern muss in Beziehung gesetzt werden zu einer normativen Demokratietheorie.²⁰ Da es sich beim CO um bürgerschaftliche Selbstorganisation handelt, die „von innen und von unten“, nicht „von außen

17 Geißel, Brigitte: a. a. O. [Wie Anmerkung 5]; S. 30.

18 Szyka, Peter: Theoretische und Empirische Grundlage des Community Organizing bei Saul D. Alinsky (1909-1972) – Eine Rekonstruktion; In Bremer Beitrag zur Politischen Bildung; Akademie für Arbeit und Politik der Universität Bremen; 3/2006; S. 41.

19 Ebenda; S. 5.

20 Vgl. Fuchs, Dieter: a. a. O. [Wie Anmerkung 3]; S.19.

und von oben“²¹ aufgebaut ist, wird dieses Konzept nie alle Anforderungen zur Demokratiereform umsetzen können.

Deshalb soll geprüft werden, inwieweit die fünf Hauptkriterien der partizipativen Demokratie – Deliberation, direkte Demokratie im weitesten Sinne, Dezentralisierung, Segmentierung und Delegation – durch das CO gefördert werden? Wo sind die Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen dem Ansatz des CO und dem anwendungsbezogenen Ansatz der partizipativen Demokratie? Wenn sich signifikante Übereinstimmungen zeigen, soll nach möglichen Antworten des CO auf die wichtigsten Kritikpunkte an der partizipativen Demokratie gesucht werden. Die erste forschungsleitende Hypothese richtet sich deshalb auf den theoretischen Bezugsrahmen und lautet wie folgt:

- Wenn das Konzept des Community Organizing die fünf Hauptkriterien ganz oder teilweise umsetzen kann, dann kann es als ein empirisches Modell der partizipativen Demokratie gelten.

Wann kann man ein Bürgerbeteiligungsinstrument als erfolgreich angewendet im Sinne für die Bürger sehen? Die Frage nach Erfolgskriterien beschäftigt die Beteiligungsforschung schon seit Jahren. Das Problem dabei ist, dass Studien zur lokalen Bürgerbeteiligung größtenteils Einzelfallstudien sind. Die vielen Formen der Bürgerbeteiligung sind zwar detailreich in der Literatur beschrieben, aber die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse und Vorgehensweisen sind schwer verallgemeinerbar. Eine Systematisierung oder gar einfache Übertragbarkeit der Erfolgsfaktoren ist somit nur schwer leistbar.²²

Obwohl die Frage nach den Erfolgskriterien nicht abschließend beantwortet ist, gibt es dennoch allgemeine demokratietheoretische Kriterien, von denen wenigstens einige erfüllt sein müssen, damit die Bürgerbeteiligung als erfolgreich angesehen werden kann. Hierfür schlägt Brigitte Geißel folgende Merkmale vor: Legitimität, Effektivität und Qualifizierung der Bürger.²³ Diesem Vorschlag wird in vorliegender Diplomarbeit gefolgt. Die zweite forschungsleitende Hypothese lautet daher:

- Wenn Community Organizing die genannten Erfolgsmerkmale ganz oder teilweise erfüllen kann, dann kann es als ein erfolgreiches Instrument der Bürgerbeteiligung angesehen werden, das zur Vitalisierung der lokalen Demokratie beitragen kann.

21 Penta, Leo/Sander, Susanne: Community Organizing und Bürgergesellschaft; Erschienen In Forschungsjournal NSB, Jg. 20, 2007, Heft 2; <http://www.impuls-mitte.de/resources/CO+PentaSander+5S.pdf> [Download 21.03.2009]; S. 1.

22 Vgl. Vetter, Angelika: a. a. O. [Wie Anmerkung 8]; S. 18.

23 Vgl. Geißel, Brigitte: a. a. O. [Wie Anmerkung 5]; S. 34.

1.2 Forschungsdesign

Wie weiter oben erwähnt, soll der theoretische Rahmen die Theorie der partizipativen Demokratie sein. Diese normative Theorie eignet sich durch ihren hohen Abstraktionsgrad nicht für die Analyse eines Bürgerbeteiligungsinstrumentes. Anhand verschiedener Ansätze der partizipatorischen Demokratie soll daher gezeigt werden, dass sich diese keinesfalls nur auf ein folgenloses Ideal beschränken will. An dieser Stelle werden die drei wesentlichen Ansätze vorgestellt, um den Rahmen der Diplomarbeit einzuhalten. Die zentralen Eigenschaften dieser sind: Die direkte Beteiligung der Bürger am Regieren, die Deliberation bei der politischen Willensbildung sowie der Versuch, die Theorie an die Bedingungen moderner Gesellschaften anzupassen. An diesen zentralen Eigenschaften sollen zum einen die ideengeschichtliche und die philosophische Entwicklung der Theorie herausgearbeitet werden und zum anderen ein analytischer Rahmen²⁴ für diese Arbeit erarbeitet werden. Dieser Rahmen wird der anwendungsbezogene Ansatz sein. Dieser hat den Nachteil, dass er eine deutlich geringere Erklärungsreichweite im Gegensatz zum normativen Ansatz hat, dafür aber hinsichtlich einer empirischen Adaption nützlicher ist. Ziel der Arbeit ist es, das CO mit seinem Instrumenten-Set als ein empirisches Modell der partizipativen Demokratie einzuordnen, welches konkrete Aussagen erlaubt.

Um diese Einordnung vornehmen zu können, wird in Kapitel 2.2 das Konzept des CO mit den herausgearbeiteten fünf Hauptkriterien der partizipativen Demokratie auf Übereinstimmungen verglichen. Erstens wird eine kurze Darstellung gegeben, was unter CO zu verstehen ist. Zweitens wird die Entwicklungsgeschichte skizziert und danach das dem CO zugrundeliegende Demokratieverständnis herausgearbeitet. Im Weiteren werden die wichtigsten Grundsätze des CO sowie der Organisationszyklus, die eigentliche Arbeit, vorgestellt. Im Mittelpunkt hierbei steht die ursprüngliche Konzeption des CO von Saul Alinsky., Darüber hinausgehend werden in einem weiteren Schritt die hiervon ausgehenden Weiterentwicklungen und Anpassungen in den USA und speziell in Deutschland aufgezeigt. Dies ist für die spätere Diskussion des CO in Deutschland relevant. Das Deutsche Institut für Community Organizing (DICO) lässt sich vom amerikanischen Konzept leiten, kann und will es aber nicht eins zu eins umsetzen.²⁵ Am Ende des Kapitels wird anhand der

24 Vgl. Schubert, Klaus; Bandelow, Nils C.: Politikdimension und Fragestellung der Politikfeldanalyse; In Schubert, Klaus; Bandelow, Nils C.: Lehrbuch der Politikfeldanalyse; Oldenbourg Verlag; München/Wien 2003; S. 9ff.

25 Romer, Jann: Community Organizing – auch eine Change für Deutschland? In Schmid, Sandra; et al.: Sozial Radikal. Saul Alinsky – Auf den Spuren seines Community Organizing; HZA Luzern 2006; <http://fo-co.info/Sozial%20Radikal.pdf>; S. 27; [Heruntergeladen 15.03.2009].

herausgearbeiteten Übereinstimmungen und Unterschiede eine Einordnung des CO in die partizipative Demokratie erfolgen.

Im zweiten Hauptteil der Arbeit (Kapitel 3) wird das CO in Deutschland untersucht, und zwar nicht nur dessen Funktionsweise, sondern auch, anhand der Ausprägungen der Erfolgskriterien (s. o.), die Leistung des CO. Die Merkmalsausprägung soll mit Hilfe von Fragen zu Mitgliederstruktur und -beteiligung, zum inneren Aufbau, zu Entscheidungsprozessen und -durchsetzung sowie zu Problemen und Erfolgen ermittelt werden. Problematisch hierbei ist neben dem Argument der Kontextgebundenheit, die Hierarchisierung der Kriterien. Diese muss je nach demokratietheoretischem Hintergrund unterschiedlich ausfallen, da verschiedene Ergebnisse als zentrale Erfolge angesehen werden können. Angelika Vetter schlägt eine Hierarchisierung vor, die folgendermaßen gestaffelt ist: Legitimität und Effektivität als notwendige Bedingungen, denen die anderen Kriterien nachgeordnet sind.²⁶ Sie begründet das damit, dass ein politisches System ohne Legitimität und Effektivität schwer überlebensfähig sei und Sozialkapital oder qualifizierte Bürger erst eine Rolle spielen, wenn diese Voraussetzungen gegeben sind. Diese Begründung erscheint logisch und wird bei der späteren Bewertung der Ergebnisse herangezogen. An dieser Stelle soll trotzdem darauf verwiesen werden, dass sich auch Argumente gegen diese Art der Hierarchisierung finden lassen.²⁷ Eine entsprechende tiefer gehende normative Debatte kann an dieser Stelle nicht geleistet werden.

Um die Kriterienausprägung zu ermitteln, wurde die in Deutschland nur begrenzt verfügbare Literatur über CO ausgewertet und durch Leitfadengespräche ergänzt. Leider stand Herr Prof. Leo Penta, der Direktor des DICO, nicht für ein solches Gespräch zu Verfügung. Es ist dennoch gelungen Herrn Prof. Michael Rothschild von der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) in Hildesheim, seines Zeichens Mitglied im Forum für Community Organizing (FOCO), Frau Sonya Winterberg als professionelle Organizerin vor Ort sowie einen freiwilligen Leader, Herrn Dr. Reinhardt Haus, zu befragen. Dadurch konnten sowohl Erkenntnisse aus Praxis und Theorie gewonnen werden.

Durch den explorativen Chartakter von Leitfadengesprächen²⁸ ergeben sich folgende Vor- und Nachteile: Positiv zu bewerten ist, dass durch die offene Gesprächsführung ein breiterer Antwortspielraum gegeben ist und Relevanzeinschätzungen und Erfahrungen der Befragten dadurch ermittelt werden können. Um wenigstens eine geringe Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten, wurden diese anhand eines vorher erarbeiteten Leitfadens

26 Vgl. Geißel, Brigitte: a. a. O. [Wie Anmerkung 5]; S. 41.

27 Vgl. Ebenda.

28 Vgl. Schnell, Rainer et al.: Methoden der empirischen Sozialforschung; 8. Aufl.; Oldenbourg Verlag; München/Wien 2008; S. 387f.

durchgeführt, der gewährleistet, dass alle relevanten Fragen tatsächlich angesprochen werden. Jedoch wurde dieser Leitfaden nicht starr abgearbeitet sondern dem Gesprächsverlauf angepasst. In diesem Fall waren es folgende Themenkomplexe: Beteiligung der Mitglieder, interne Entscheidungsfindung, Aktivierung der Anwohner, Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung, Probleme und Erfolge des CO in Deutschland.

Die Hauptschwierigkeit neben der erschwerten Auswertbarkeit dieser Methode besteht darin, dass im Laufe eines Gesprächs aufgrund der geringen Standardisierung immer allgemeine Forschungsfragen in konkrete Interviewfragen umgesetzt und die Antworten bewertet werden müssen, um das Gespräch zu strukturieren. Dadurch kann es passieren, dass das Gespräch in eine nicht beabsichtigte Richtung geht.

Diese Arbeit stellt aufgrund fehlender quantitativer Daten nicht den Anspruch eine abschließende und vollständige Analyse zu liefern. Dennoch ist es durch die qualitativen Daten aus den Experteninterviews und der Literaturanalyse möglich, Tendenzen und Entwicklungen herauszuarbeiten. Eine Bewertung dieser Tendenzen wird in Kapitel 3.4 geschehen und den zweiten Teil abschließen.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel eingangs kurz rekapituliert. Zudem werden anhand offen gebliebener Fragen die Begrenzungen und Herausforderungen für die Entwicklung des CO in Deutschland diskutiert. Ein Ausblick auf mögliche Entwicklungen wird die Diplomarbeit abrunden.

1.3 Begriffserklärung

Unter **Partizipation** versteht man soziales, nicht zweckfrei Handeln, das erst, wenn es interessengeleitet ist, zur Beteiligung wird. Die Interessenwahrnehmung in Entscheidungsprozessen kann dabei direkt oder delegativ geschehen. Ein weiterer Aspekt von Partizipation ist die freiwillige Teilnahme an Entscheidungsfindungsprozessen, die andernfalls unausgewogen wären. Der Wesenskern der Partizipation ist die Einschränkung von Herrschaft. Zum normativen Rüstzeug der politischen Partizipation gehört Gleichheit vor dem Gesetz als Grundvoraussetzung für das Erfüllen staatsbürgerlicher Pflichten und Rechten, die grundsätzlich für alle Bürger offen stehen. Die «Entgrenzung der Partizipation», in anderen Worten, die Demokratisierung, ist gebunden an eine intakte politische Öffentlichkeit, welche die politische

Kontrolle gesellschaftlicher Macht erst möglich macht. Eine kritische Öffentlichkeit entsteht im Prozess der Deliberation.²⁹

Deliberation ist eine Form der „kommunikativen Verständigung“ über öffentliche Anliegen, die aus Meinungsbildungsprozessen legitimiert wird, die mit der Erwartung geführt werden, dass diese vernunftgeleitete Ergebnisse produzieren. Deliberation hat zwei Bedeutungen: einerseits als „gesellschaftliche Orte der kommunikativen Verständigung über öffentliche Angelegenheiten“ und andererseits als Qualitätsmerkmal einer politischen Öffentlichkeit. Sie ist Grundlage für eine Demokratie, die sich nicht in allererster Linie als Staatsform sondern als „Lebensform“ versteht. Sie ist ein Verfahren der partizipativen Demokratie. Die demokratische Qualität der Deliberation liegt im Diskursmodell und dessen Kopplung folgender zwei Bereiche: Der eine Bereich ist die „authentische nichtvermachtete Öffentlichkeit“, die aus einer funktionierenden bürgerlichen Gesellschaft besteht und dort besonders die freiwilligen „nichtgovernmentale[n] und nicht wirtschaftliche[n] Zusammenschlüsse und Assoziationen“ der Zivilgesellschaft, die Gemeinschaften bilden. Im anderen Bereich sind die demokratisch legitimierte Legislative, in der ein freiheitlicher und rechtsstaatlicher Meinungs- und Willensbildungsprozess abläuft, sowie die Judikative gemeint.³⁰

Das Prinzip der **Subsidiarität** ist antiautoritär, demokratisch, pluralistisch und besagt laut Arno Waschkuhn Folgendes: Die übergeordneten Einheiten aus einem Gesamtsystem greifen nur dann fördernd und unterstützend ein, wenn die nachgeordneten Systemeinheiten überfordert sind und dadurch wichtige Leistungen nicht erbracht werden. Die gesamtgesellschaftliche Verantwortung greift somit nur dann, wenn „kleinere Solidargemeinschaften“³¹ eine Aufgabe nicht bewältigen können, und leiste dann Abhilfe, indem Selbsthilfe ermöglicht werde und keine „entmündigende Dauerbetreuung oder therapeutische Bevormundung“³² daraus entstehe. Die Menschen sollen befähigt werden, ihre Probleme selbst zu lösen. Ein Eingreifen des Staates ist nur dann gefordert, wenn dieses Prinzip versagt. Für Waschkuhn stellt Subsidiarität somit die „funktionale Unterstützungskraft und Effizienz von Hierarchien“³³ nicht gänzlich in Frage sondern soll Freiheitschancen ermöglichen, Nachteile struktureller Art ausgeglichen und das Gemeinwohl

29 Vgl. Holtkamp, Lars et al.: Kooperative Demokratie – Das demokratische Potenzial von Bürgerengagement; Campus Verlag; Frankfurt a.M./New York 2006; S. 71f. Alle Zitate in diesem Absatz, sofern nicht anders gekennzeichnete, stammen von dort.

30 Vgl. Ebenda; S. 74f. Alle Zitate in diesem Absatz, sofern nicht anders gekennzeichnete, stammen von dort.

31 Vgl. Waschkuhn, Arno: Was ist Subsidiarität? Ein sozialphilosophisches Ordnungsprinzip: Von Thomas von Aquin bis „Civil Society“; Westdeutscher Verlag; Opladen 1995; S. 9.

32 Ebenda.

33 Ebenda. S. 64.

fördern. Das Subsidiaritätsprinzip lässt sich größtenteils aus der Ideengeschichte, u. a. aus der päpstlichen Sozialenzyklika *Quadragesimo anno* ableiten. Arno Waschkuhn verortet die Idee der Subsidiarität insbesondere bei Autoren, u.a bei John Locke, John Stuart Mill und Alexis de Tocqueville, welche Dezentralisierung einfordern.

Der Begriff **Organisation** kann unterschiedlich benutzt werden: als instrumentaler und institutioneller Organisationsbegriff. Ersterer begreift Organisation als Tätigkeit bzw. als Ergebnis einer Tätigkeit und als Steuerungsinstrument. Die Zweite und für diese Arbeit entscheidende Bedeutung von Organisation ist ein festes Konstrukt, das mehr ist als ein bloßes Instrument zur Zielerfüllung. Eine institutionelle Organisation wird wie folgt charakterisiert: Sie ist zweckorientiert, d. h. sie soll eine Bestimmung erfüllen; sie ist leistungsorientiert, es erfolgt eine Ressourcenzusammenlegung mit dem Ziel durch Arbeitsteilung bestimmte Interessen und Bedürfnisse zu erfüllen; sie ist eindeutig abgrenzbar; sie ist konstant, alle die von ihr profitieren haben ein Interesse am Weiterbestehen der Organisation.³⁴

34 Vgl. Oelsnitz, Dietrich von der: *Die innovative Organisation: Eine gestaltungsorientierte Einführung*; Kohlhammer; Stuttgart 2009; S. 18ff.

2 Community Organizing: Ein empirisches Modell der partizipativen Demokratie?

2.1 Die Theorie der partizipativen Demokratie

Bei der Theorie der partizipativen Demokratie handelt es sich zunächst um ein normatives Modell. Die Hauptintentionen dieses Demokratiemodells ist die Ausbildung zum Staatsbürger durch erzieherische Elemente – wie etwa durch diskursive Konfliktregelung, also die Diskussion um die beste Lösung – sowie die Umsetzung der Idealvorstellung von politischer Beteiligung – möglichst viele machen bei möglichst viel mit. Ergebnisse werden nicht im Voraus exogen bestimmt, sondern durch Diskussion untereinander werden Haltungen der Bürger ergründet, erzeugt oder verändert. Dadurch soll eine öffentliche Willensbildung ermöglicht und hohe Transparenz im Entscheidungsprozess sichergestellt werden. Diese Transparenz entsteht durch einen herrschaftsfreien Diskurs, d.h. alle Bürger haben die gleichen politischen Teilhaberechte und die Möglichkeit diese zu nutzen. Im Gegensatz zur Führerdemokratie von Max Weber, in der die Auswahl von Eliten Priorität genießt, ist hier der Prozess der Politikformulierung wichtiger als das Ergebnis.³⁵ Durch das Bewusstmachen der eigenen und fremden Interessen soll eine „Self transformation zum verantwortungsbewussten Staatsbürger“³⁶ stattfinden, der sich dem Gemeinwohl verpflichtet fühlt.

Das Konzept der partizipativen Demokratie wurde erstmal 1962 in der Deklaration von Port Huron von den „Students for a Democratic Society“ (SDS) und deren Vordenker Tom Hayden ausgerufen. Diese Deklaration wollte, verkürzt gesagt, die Missstände im damaligen politischen System der USA und Alternativen dazu aufzeigen.³⁷ Die Erklärung wurde bewusst offen gehalten und beispielsweise von Crawford B. Macpherson in zwei Modelle weiter ausdifferenziert. Das erste Modell ist ein radikales Rätemodell, das pyramidenförmig aufgebaut ist; direkte Demokratie an der Basis und jeder darüberliegenden Ebe-

35 Vgl. Bertelsmann Stiftung; a. a. O. [Wie Anmerkung 15]; S. 20-21.

36 Ebenda. S. 21 [Hervorhebung im Original].

37 Vgl. Herzberg, Carsten; Der Bürgerhaushalt von Porto Alegre. Wie Partizipative Demokratie zu politisch-administrativen Veränderungen führen kann; Lit-Verlag; Münster 2001. S. 8f.

ne beruht auf dem Delegationsprinzip.³⁸ Das zweite Modell, das er selbst für realistischer hielt, ist ein „aus direkten und indirekten Demokratieelementen zusammengesetztes Rätssystem mit einem Fortbestehenden [des] konkurrierenden Parteiensystems.“³⁹ Dabei ist es ihm wichtig, dass in seinen Modellen die Freiheiten, wie sie in den Grund- und Menschenrechten festgeschrieben sind, gewährleisten sein sollen.

Die partizipative Demokratie ist eine Kritik an der liberalen Demokratie. Diese erfolgt aus einer normativen und einer praktischen Perspektive.

Vom normativen Standpunkt aus wird der liberalen Demokratie vorgeworfen, dass sie einer anspruchsvollen Auslegung des Demokratieprinzips nicht mehr gerecht wird. Vor allen die u. a. von Joseph Schumpeter geäußerten Vorstellungen, dass allein die Wahl Sache der Bürger sei und diese einsehen müssten, dass „die politische Tätigkeit Sache [der Politiker] ist und nicht die ihre.“⁴⁰ Von der praktischen Seite her richtet sich die Kritik darauf, dass der liberalen Demokratie Herausforderungen gegenüberstehen, die sie durch ihre Institutionen und Verfahrensweisen allein nicht mehr überwinden kann. Diese Probleme wurden bereits in der Einleitung vorgestellt und sind die steigende Politikverdrossenheit, die Legitimationserosion und das Effektivitäts-Legitimations-Dilemma. Als weiters elementares Problem wird die Übernahme der Politik durch Partikularinteressen angesehen. Es wird argumentiert, dass mit systemischen Mechanismen und dem Feilschen von Partikularinteressen untereinander um gesellschaftliche Lösungen eine soziale und politische Integration moderner Gesellschaften nicht mehr möglich sei. Diese Integration soll deshalb über kommunikatives Handeln hergestellt werden.⁴¹ Mit anderen Worten, Repräsentation und Wahlen werden bestenfalls als notwendiges Übel gesehen, das wenn möglich durch einen Entscheidungsfindungsprozess basierend auf Deliberation und Konsens ersetzt werden soll.⁴²

Diese Art zu Entscheidungen zu gelangen setzt allerdings ein extensives und fortlaufendes Engagement der Bürger voraus, was „nur schwer zu überwindende Realitätsrestriktionen“ in modernen Gesellschaften darstellt. „Wenn die partizipatorische Demokratietheorie aber nicht nur an einem folgenlosen Ideal festhalten will, dann kann sie sich der Argumentationslast, wie für eine derartige Beteiligung unter den heutigen gesellschaftlichen Bedingungen motiviert und diese institutionalisiert werden kann, nicht gänzlich entziehen.“⁴³

38 Vgl. Macpherson, Crawford B.: Nachruf auf die liberale Demokratie; Übers. von Sabine Otte; Suhrkamp; Frankfurt a. M.; 1983. S. 127.

39 Ebenda. S. 131.

40 Schumpeter, Joseph; Zitiert nach Bertelsmann Stiftung a. a. O. [Wie Anmerkung 15]; S. 23f.

41 Vgl. Fuchs, Dieter: a. a. O. [Wie Anmerkung 3]; S. 35.

42 Vgl. Cunningham, Frank; Theories of Democracy – A critical introduction; Routledge; London, New York 2002; S.122.

43 Fuchs, Dieter: a. a. O. [Wie Anmerkung 3]; S. 34.

2.1.1 Verschiedene Ansätze der partizipativen Demokratie

2.1.1.1 Ideengeschichtlicher Ansatz

Hier wird die Entwicklung der partizipativen Demokratie ideengeschichtlich aus den verschiedenen Demokratietheorien hergeleitet. Das Anliegen in Carole Patemans Buch *Participation and Democratic Theory* ist dabei eine Denkschule wiederzubeleben, die die Institutionalisierung von Mitwirkungschancen fordert. Sie, die Hauptvertreterin dieses Ansatzes, sieht politische Partizipation ursprünglich bei Jean Jacques Rousseau begründet, der Beteiligungsmöglichkeiten für jeden einzelnen Bürger an der politischen Entscheidungsfindung in seinem Gesellschaftsvertrag verankert hat.⁴⁴ Darin wird die Möglichkeit zur Mitwirkung an Sachabstimmungen zum Maßstab der Legitimität politischer Ordnung erhoben. „The individual participation is very much more than a protective adjunct to a set of institutional arrangements; it also has a psychological effect on the participants, ensuring that there is a continuing interrelationship between the working of institutions and the psychological qualities and attitudes of the individuals interacting within them.”⁴⁵ Rousseau sah aber auch, dass Direktdemokratie in Reinform aus Praktikabilitätsgründen nicht bzw. nur für kleine Gemeinschaften funktionieren würde.⁴⁶

Eine Ausdifferenzierung der Theorie der partizipativen Demokratie wurde u.a von John Stuart Mill geleistet, in dem er sich den verschiedenen Ebenen der Demokratie in modernen Staaten zuwendete. Er setzte sich für die Einführung des Mitbestimmungsprinzips auf der untersten Ebene, der lokalen Ebene, ein.⁴⁷ Wenn Bürger großer Staaten sich effektiv an der Regierung einer *great society* beteiligen sollen, müssen die notwendigen Fähigkeiten, die eine Beteiligung möglich machen, erst auf lokaler Ebene entwickelt und eingeübt werden. Mill sieht Lerneffekte durch Partizipation dort, weil zum einen die Menschen direkt von den Themen betroffen sind und zum anderen erhöht sich bei aktiver Partizipation die Chance, dass man auf eine höhere Ebene gewählt werden kann. Oder mit den Worten von Carole Pateman: „It is by participation at the local level that the individual *learns democracy*.”⁴⁸

44 Vgl. Zittel, Thomas: Partizipative Demokratie und Politische Partizipation; In Zittel, Thomas/André Kaiser; *Demokratietheorie und Demokratieentwicklung; Partizipative Demokratie und Politische Partizipation*; Wiesbaden 2004; S. 61.

45 Pateman, Carole: *Participation and Democratic Theory*; Cambridge University Press; Cambridge, London, New York, Melbourne 1970; S. 22.

46 Vgl. Schmidt, Manfred G.: *Demokratietheorien*; 3. Aufl.; Leske + Budrich; Opladen 2000; S. 100.

47 Vgl. Zittel, Thomas: a. a. O. [Wie Anmerkung 44]; S. 61.

48 Pateman, Carole: a. a. O. [Wie Anmerkung 45] [Hervorhebung im Original]; S. 30.

Partizipation kann für Pateman, angelehnt an Mills, auch in der Arbeitswelt gefunden werden, und zwar in der Demokratisierung eben dieser.⁴⁹ Mill argumentiert, dass die Industrie ein Ort ähnlich der lokalen Ebene sei, an dem man sich mit kollektiven Problemen auseinandersetzen hat und daraus lernen kann. Stärkt die Beteiligung in lokalen Vertretungskörperschaften die soziale Verantwortung, so werden mit der Partizipation in Industrieorganisationen jene Qualitäten entwickelt und gestärkt, die für staatliche Tätigkeit gebraucht werden. In der Industrie und auf lokaler Ebene können sich die Bürger in ihrem alltäglichen Erfahrungsbereich beteiligen. Wenn von Demokratie die Rede ist, versteht Pateman also „something very much wider than a set of institutional arrangements at national level.“⁵⁰

Damit berührt Pateman den Punkt der „Rückbindung politischer Repräsentation an den empirischen Willen der Repräsentierten“⁵¹ und damit eine dritte herleitbare Entwicklung. Wieder ist es Mill, der die Bemühungen der Politik, zwischen Bürgern und Staat zu vermitteln, thematisiert und erstmals theoretische Strukturen vorschlägt. Er betont den Stellenwert politischer Repräsentanten und ihre Verantwortung durch Kommunikation auf lokaler Ebene und der Wahlkreisebene, um eine klassische parlamentarische Öffentlichkeit herzustellen. Die Theorie der funktionalen Repräsentation von G.D.H. Coles bietet laut Pateman eine weitergehende Antwort an⁵². Die von Cole entwickelte Theorie beruht auf einer „weitgehenden Demokratisierung des Entscheidungsprozesses innerhalb funktional definierter Gruppen und auf der Idee der Weisungsgebundenheit politischer Repräsentanten.“⁵³ Mit dieser Entwicklung auf der Ebene der normativen Repräsentationstheorie kann das von Rousseau befürchtete Problem der Unvereinbarkeit von politischer Repräsentation und gleichzeitiger partizipativer Demokratie gelöst werden. Repräsentation stellt in diesem Fall laut Cole eine Form der Delegation dar und ist damit eine legitime Handlungsweise.

Aus den oben genannten politischen Theorien leite Pateman ihre Theorie der partizipativen Demokratie ab.⁵⁴ Die zentralen Aussagen sind:

- Menschen und ihre Intuitionen können nicht isoliert voneinander betrachtet werden.
- Hauptfunktion der „participatory democracy is [...] an educative one, educative in the very widest sense, including both the

49 Vgl. Pateman, Carole: a. a. O. [Wie Anmerkung 45]; Kapitel IV.

50 Ebenda; S. 35.

51 Zittel, Thomas: a. a. O. [wie Anmerkung 44]; S. 62.

52 Ebenda; S.62f.

53 Zittel, Thomas: a. a. O. [wie Anmerkung 44]; S. 62f.

54 Vgl. Pateman, Carole: a. a. O. [Wie Anmerkung 45]; S. 42.

psychological aspect and the gaining of practice in democratic skills and procedures.”⁵⁵

Daraus folgt, dass repräsentative Institutionen auf nationaler Ebene nicht hinreichend für eine Demokratie sind; es muss soziales Training auf der lokalen Ebene stattfinden. Dort können die notwendigen staatsbürgerlichen Kompetenzen durch Partizipation herausgebildet werden. Durch diesen erzieherischen Effekt der Beteiligung bildet sich ein stabiles partizipatives System heraus, welches die Grundvoraussetzungen für sich selbst legt und stabilisiert. Je mehr Bürger sich beteiligen, desto besser ist dies möglich. Die „subsidiary hypothesis about participation are that it has an integrative effect and that it aids the acceptance of collective decisions.”⁵⁶

Dieser Ansatz setzt weiterhin voraus, dass eine gleichwertige Beteiligung aller möglich ist und auch jeder dieselben Einflussmöglichkeiten auf eine Entscheidung hat. Die wichtigsten Anforderungen sind maximaler Input in Form von Beteiligung und ein Output, der nicht nur Entscheidungen beinhaltet sondern auch die Entwicklung von sozialen und politischen Fähigkeiten fördert, sodass es zu einem „Feedback from output to input“⁵⁷ kommt. Die ideengeschichtliche Herleitung von Pateman impliziert laut Thomas Zittel aber auch, dass eine vollständige Ersetzung der liberalen Demokratie „in modernen Nationalstaaten keine wünschbare und keine praktikable [Lösung] darstellen.“⁵⁸

2.1.1.2 Philosophischer Ansatz

Dieser Ansatz der partizipativen Demokratie steht in enger Beziehung zur Erkenntnistheorie der kritischen Theorie, die Jürgen Habermas vertritt. Anfänglich stand weder eine demokratietheoretische Problematik noch die Entwicklung eines empirisch nachprüfbaren Modells im Blickpunkt. Wie die direkte Beteiligung der Bürger unter den Gegebenheiten moderner Gesellschaften umgesetzt werden soll, wird bei Habermas nicht richtig deutlich. Seine „Argumentation bleibt in dieser Hinsicht eher im Grundsätzlichen und Normativen.“⁵⁹ Die eigentliche Aufgabe liegt im Bereich der Erkenntnisgewinnung, d. h. Grundlagen für eine demokratietheoretische Analyse im Bezug auf diesen Theorieansatz zu legen. Als Ergebnis dieser Überlegungen bildete sich das Modell der deliberativen Demokratie heraus.⁶⁰

55 Ebenda.

56 Ebenda.

57 Ebenda.

58 Vgl. Zittel, Thomas: a.a.O. [wie Anmerkung 44]; S. 61.

59 Fuchs, Dieter: a. a. O. [Wie Anmerkung 3]; S. 38.

60 Vgl. Zittel, Thomas: a. a. O. [wie Anmerkung 44]; S. 58.

Diese von Habermas vertretene Erkenntnistheorie stützt sich, verkürzt gesagt, hauptsächlich auf zwei Grundannahmen, die helfen den weiterführenden demokratiethoretischen Diskurs zu strukturieren.⁶¹ Demnach gibt es moralische Urteile mit Anspruch auf allgemeine Geltung in der Gesellschaft nur, wenn diese das Resultat eines gesellschaftlichen Diskurses sind. Durch diese Annahme unterscheidet sich die kritische Theorie von der Theorie des kritischen Rationalismus, die allgemeine Urteile beim Individuum verortet. Dieser demokratiethoretische Diskurs braucht bestimmte institutionelle Rahmenbedingungen: die Autonomie und Offenheit des Diskurses sowie die Gleichheit der Diskursteilnehmer. Daraus leitet sich die These ab, „dass allgemeine Geltungsgründe ein wichtiges Korrektiv in der Demokratie darstellen und dass die Legitimität von Politik auf der zumindest partiellen Umsetzung moralischer Imperative beruht.“⁶² Diese These bildet die Grundlage für Versuche, die diskursethischen Denkansätze von Habermas in die Ebenen der Politik zu überführen und ihre Realisierbarkeit auszuloten. Dabei werden mögliche Eigenschaften des diskursiven Verfahrens in der Politik erarbeitet und die Rolle der Öffentlichkeit als eine Kategorie von Politik ausgelotet. Deliberation ist eine alternative Form der Willensbildung, die sich fundamental von der liberalen Form unterscheidet, in der liberalen Form geschieht die Willensbildung der verantwortlichen Eliten durch Mehrheitsentscheid bzw. strategische Verhandlungen. Des Weiteren ist mit der Vorstellung von Willensbildung im deliberativen Prozess verbunden, dass dieser als „Kategorie politischen Handelns“⁶³ gesehen wird und somit über die Grenze der Kommunikation hinausgeht. Auf dieser Grundlage wird versucht empirische Modelle der deliberativen Willensbildung zu entwickeln.

Ein Konzept ist das der „strong democracy“ von Benjamin R. Barber. Für Dieter Fuchs ist es eines der wenigen belastbaren Vorschläge für ein empirisches Modell der deliberativen Demokratie. Das maßgebliche Kriterium ist, dass es realistisch und durchführbar institutionell ausgestaltet werden muss. Die wichtigste Institution in diesem Konzept ist der „strong democratic talk.“⁶⁴ In diesem können die Bürger direkt, auf lokaler Ebene und in kleinen Einheiten, ihre Themen deliberieren, um so staatsbürgerliche Kompetenzen zu entwickeln. Hierfür sollen sogenannte „neighbourhood assemblies“ eingerichtet werden, die nicht nur lokale Angelegenheiten erörtern, sondern auch Raum schaffen, um über regionale und nationale Referenden sowie Initiativen zu diskutieren. Diese können zielgerichtet ins Leben

61 Vgl. Ebenda; S. 58f.

62 Ebenda.

63 Zittel, Thomas: a. a. O. [wie Anmerkung 44]; S. 59.

64 Sofern nicht anders angegeben Barber, Benjamin R. zitiert nach Fuchs, Dieter a. a. O. [Wie Anmerkung 3]; S. 38.

gerufen werden, was deren Realisierbarkeit erleichtert. Das größte Problem der „neighbourhood assemblies“ ist, dass sie nur lokale Bezirke erreichen. Daraus entsteht die Notwendigkeit, dass es auch „strong democratic institutions“ auf der regionalen und nationalen Ebene geben muss. Erst mithilfe dieser kann garantiert werden, dass das Volk Angelegenheiten und Entscheidungen diskutiert, welche alle Bürger im gleichen Maße betreffen. Barber schlägt deshalb den Aufbau internetbasierter Stadtversammlungen, nationaler Referenden und Initiativen u.v.m. vor. Barber definiert sein Modell „as a form of government in which all of the people govern themselves in at least some public matters at least some of the time“. Die Menge der Entscheidungen, an denen sich alle Bürger beteiligen können, fielen jedoch im Vergleich zur Summe aller Entscheidungen ziemlich gering aus, sodass kaum noch von einer Selbstregierung gesprochen werden könnte.⁶⁵

2.1.1.3 Anwendungsbezogener Ansatz

Hier wird partizipative Demokratie als praktisches Programm zur Demokratieform ausgelegt. Der Hauptunterschied zu den anderen hier vorgestellten Ansätzen ist, dass er sich auf empirisch beobachtbare Fälle bezieht und explorativ ist. Der Anspruch eine allgemeingültige Theorie der partizipativen Demokratie aufzustellen, wird aufgegeben. Stattdessen wird versucht das Verständnis von partizipativer Demokratie an empirischen Projekten zu verdeutlichen, deren Ziel Demokratisierung ist und von denen konventionelle Methoden der liberalen Demokratien abweichen. Das Hauptinteresse dieses Ansatzes liegt in der Analyse von spezifischen Projektstrukturen, deren politischen Startbedingungen sowie der Beurteilung der tatsächlichen Wirkung auf die politische Teilhabe der Bürger.⁶⁶ Der anwendungsbezogene Ansatz kann auch als eine „gezielte inkrementale Reformstrategie und damit [als] eine bewusste Abwendung von Konzepten, die eine umfassende Reform der liberalen Demokratie anstreben“⁶⁷ gesehen werden. In dieser Perspektive wird insbesondere die Entwicklung der partizipativen Demokratie durch Demokratisierung des administrativen Bereichs sowie eine Reform der Demokratie auf lokaler Ebene betont.

Allerdings ist das Fehlen eines allgemeinen Modells die größte Schwäche dieses Ansatzes. Dadurch ist es nicht möglich, die Erkenntnisse zu generalisieren und Aussagen über neue Entwicklungen in der Demokratieforschung zu machen. In diesem Zusammenhang gab es eine Reihe von Untersuchungen zur partizipativen Demokratie, z. B. eine Analyse des Bürgerhaushaltes

65 Vgl. Fuchs, Dieter: a. a. O. [Wie Anmerkung 3]; S. 38ff.

66 Vgl. Zittel, Thomas: a. a. O. [wie Anmerkung 44]; S. 60.

67 Vgl. Ebenda; S. 61.

in Porto Alegre/Brasilien oder eine andere von Winther und Marens in den USA zum Zusammenhang genossenschaftlicher Firmenstrukturen auf die Entwicklung und Gewinnmargen der beteiligten Unternehmungen.⁶⁸ Die Ergebnisse dieser Einzelfalluntersuchungen sind aber nicht geeignet, um allgemeine Interpretationen abzuleiten, denn es besteht die Gefahr der Unter- oder Überbewertung von Ergebnissen oder deren Verwässerung. Der Versuch die unterschiedlichsten empirischen Besonderheiten in einen theoriefundierten Rahmen zu bringen, kann nicht ohne Weiteres gelingen.⁶⁹ Allerdings wurde dieses Manko im Rahmen sekundäranalytischer Bemühungen abgeschwächt. Vertreter der deliberativen Demokratie wie etwa John Dryzek nutzten diese Fallstudien als empirische Bezugspunkte zur Veranschaulichung deliberativer Verfahren in der Willensbildung.

2.1.2 Kritische Würdigung

Was die normative Frage nach der Gestaltung eines politischen Systems betrifft, kann diese unter Verweis auf die Schwierigkeiten bei der Realisierung nie ganz endgültig gelöst werden. Trotzdem kann – durchaus mit guten Gründen – an normativen Vorstellungen auch gegen alle Realisierungsprobleme festgehalten werden. Wobei diese aber bei der Rechtfertigung normativer Positionen nicht ganz unbeachtet bleiben dürfen.⁷⁰

Die Kritik an der Theorie der partizipativen Demokratie lässt sich in zwei Argumentationslinien einteilen: zum einen die Kritik an der praktischen Umsetzbarkeit und zum anderen die Kritik am Konzept selbst.

Die erste Kritik⁷¹ äußert sich Folgendermaßen:

- Die Anforderungen seien unrealistisch hoch, wer eine Beteiligung möglichst aller Bürger an möglichst vielen Entscheidungen wolle, übersehe, dass die Gleichheitsgrundsätze noch nicht erfüllt sind. Zudem seien die Anreize für politische Partizipation in der heutigen Gesellschaft immer noch unterschiedlich stark verteilt. Für die Kritiker wird der Grad der erreichbaren Partizipation von vier Größen determiniert: die Gebietsgröße, die Zahl der Bürger, der Menge der Beschlüsse und deren Komplexität.⁷²

68 Vgl. Ebenda.

69 Vgl. Zittel, Thomas: a. a. O. [wie Anmerkung 44]; S. 61.

70 Vgl. Fuchs, Dieter: a. a. O. [Wie Anmerkung 3]; S. 33.

71 Vgl. Bertelsmann Stiftung: a. a. O. [Wie Anmerkung 15]; S. 21.

72 Vgl. Fuchs, Dieter: a. a. O. [Wie Anmerkung 3]; S. 33.

- Das zugrunde liegende Menschenbild sei viel zu positiv. Dieses Argument stützt sich auf die Neue Politische Ökonomie die annimmt, dass der „Bürger als Maximierer individuellen Eigentums [...] nur unter spezifischen Bedingungen zu gemeinwohlorientierten Entscheidungen“⁷³ bereit sei. Des Weiteren sei politisches Handeln und Informationsbeschaffung zeit- und kostenintensiv und der persönliche Nutzen, angesichts der geringen Einflussmöglichkeit für das Individuum, gering. In der Folge sei der Informationsstand der Bürger niedrig und dadurch nur eine geringe Bereitschaft zur politischen Beteiligung erwartbar - der Bürger als Homo oeconomicus.⁷⁴
- Es wird behauptet, ein Überfluss an Beteiligung und Ansprüche würde zur Destabilisierung des Systems führen, weil die Balance zwischen Konflikt und Konsens gestört würde.
- Partizipation als Zielgröße wird als zu eindimensional angesehen; andere Zielgrößen wie Effektivität oder Anpassungsfähigkeit würden keine Berücksichtigung finden. Der vermehrte Abstimmungsbedarf durch die Dezentralisierung könnte zu Inflexibilität, erheblichen Zeitverzögerungen und zu Koordinationsschwierigkeiten führen.⁷⁵
- Durch den Verweis auf die Komplexität der Probleme wird immer wieder an der Kompetenz der Bürger gezweifelt.

Von theoretischer Seite wird die partizipative Demokratie mit zwei zentralen Vorwürfen konfrontiert:

- Der erste Vorwurf lautet, es sei nicht möglich ein konkretes Modell aus ihr abzuleiten, welches als Ersatz für die liberale Demokratie diskutiert werden könne.
- Die zweite Kritik echauffiert sich, unabhängig von dem ersten Vorwurf, über die Beschränkung des institutionellen Aufbaus der partizipativen Demokratie auf Prozeduren direkter Demokratie.⁷⁶

Diese Vorwürfe „basieren [aber] auf einer selektiven Wahrnehmung der Literatur.“⁷⁷ Die Theorie der partizipativen Demokratie ist reich an normativen Erwägungen und empirischen Modellen. Das verbindende Element ist

73 Bertelsmann Stiftung: a. a. O. [Wie Anmerkung 15]; S. 21.

74 Holtkamp, Lars et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 29]; S. 73.

75 Vgl. Ebenda.

76 Vgl. Zittel, Thomas: a. a. O. [wie Anmerkung 44]; S. 57.

77 Ebenda.

die Kritik an den Institutionen der liberalen Demokratie. Diese richtet sich hauptsächlich gegen den konsequenten Gebrauch des Repräsentationsprinzips und somit gegen die hervorgehobene Stellung der Wahl als Mechanismus zur Bündelung und Verdichtung von Partikularinteressen und der so errichteten Schranken für die Partizipation. Auf der normativen Seite wird zwar an der Selbstregierung des Volks festgehalten; es wird aber „realistischerweise konstatiert, dass die moderne Gesellschaft durch eine Pluralität von Partikularinteressen charakterisiert ist“⁷⁸ und dass diese nicht mehr rückgängig gemacht werden könne. Die Gemeinsamkeit der verschiedenen Theorien und Ansätze ist das Postulat nach Verfahren und Institutionen, die Partizipation in größerem Umfang möglich machen. Die wenigsten Autoren befürworten einen kompletten Systemwechsel von der liberalen zur reinen partizipativen Demokratie (vgl. u. a. Macpherson, Barber). Als gute Lösung gilt vielmehr „die repräsentative Demokratie sinnvoll durch direktdemokratische Beteiligungsformen nur [zu] ergänzen.“⁷⁹ Wo erscheint aber eine solche Ergänzung am sinnvollsten? Eine Antwort darauf liefert Robert Dahl, der die lokale Ebene als besten „Ort“ für eine Lösung sieht. Von dort kann der Ausbau direktdemokratischer Beteiligung auch auf höheren Ebenen gefördert werden.⁸⁰

Partizipative Demokratie bemüht sich die Diskrepanz zwischen dem jetzigen Ist-Stand und dem angestrebten Soll-Zustand von Partizipation aufzuzeigen und auch mögliche Lösungen zur Überwindung anzubieten, wie etwa die Nutzung neuer Kommunikationsmittel und -wege, mehr direkter Demokratie sowie räumliche Beschränkung. Die Anforderungen vor allem für bildungsferne Schichten bleiben dennoch hoch. Aber auch die Neue Politische Ökonomie unterschätzt das Potenzial politischer Partizipation, was anhand des sogenannten Wählerparadoxon⁸¹ gezeigt werden kann. Träfe die These vom Homo oeconomicus zu, müssten wesentlich weniger Menschen zur Wahl gehen als sie es tatsächlich tun. Dieses Phänomen kann von der Neuen Politischen Ökonomie nicht zufriedenstellend beantwortet werden. Des Weiteren wird u. a. von dem Ökonomen Holger Mühlenkamp eingewandt, dass die Menschen und damit auch die Repräsentanten schwerlich über alle wesentlichen Informationen verfügen können, die für eine optimale Entscheidung notwendig wären. Der Entscheidungsfindungsprozess würde durch einen Informationsüberschuss zu komplex.⁸²

78 Fuchs, Dieter: a. a. O. [Wie Anmerkung 3]; S. 36.

79 Herzberg, Carsten; a. a. O. [Wie Anmerkung 37] [Hervorhebung im Original]; S. 13.

80 Vgl. Ebenda; S. 12f.

81 Vgl. Holtkamp, Lars et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 29]; S. 73 Fußnote 17.

82 Vgl. Mühlenkamp, Holger: Zur „Ökonomisierung“ des öffentlichen Sektors – Verständnisse und Mißverständnisse, Antrittsvorlesung an der DHV Speyer am 18.01.2005, In Speyerer Vorträge; Heft 82; Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften; Speyer 2005; S. 7.

Mit dem begrenzten Überblick über die verschiedenen Ansätze der partizipativen Demokratie wird sichtbar, dass die Kritik, es handele, sich um eine rein normative Theorie bzw. partizipative Demokratie sei in der instrumentellen Ausgestaltung zu sehr auf Verfahren direkter Demokratie fixiert, nicht bestätigt werden kann.

Aus den Ansätzen lassen sich umfangreiche Möglichkeiten für Reformen ableiten, welche sich zu fünf Elementen eines empirischen Modells partizipativer Demokratie zusammenfassen lassen: „Die Beförderung eines neuartigen Modus der Willensbildung (**Deliberation**); die Stärkung des Entscheidungsmodus der **direkten Demokratie**; die Verlagerung von Kompetenzen auf die lokale Ebene (**Dezentralisierung**); die Demokratisierung von funktional definierten Systemeinheiten (**Segmentierung**); die Umsetzung der Idee der Repräsentation als **Delegation**.“⁸³

2.2 Community Organizing

Für CO existiert keine einheitliche Definition. Es lässt sich aber von politischen Parteien, Lobbygruppen, Sozialarbeit, Bürgerinitiativen und Stadtteilgruppen im herkömmlichen Sinne abgrenzen.⁸⁴ Der Unterschied ist, dass es eine dauerhaft stabile, von vielen zivilgesellschaftlichen Akteuren getragene Allianz ist, welche begrenzt vor Ort auf lokaler Ebene arbeitet um Veränderungen sozialer und ökonomischer Natur zu erreichen und im Laufe dieses Prozesses aus Bewohnern Bürger zu machen. Alinsky sah die Aufgabe von CO folgendermaßen: „Alle Organisationen innerhalb einer Community zu vereinigen, um die Wohlfahrt aller Bewohner zu fördern, ungeachtet ihrer Rasse, ihrer Hautfarbe oder ihres Glaubens, sodass alle die Möglichkeit haben, auf demokratischen Weg Gesundheit, Glück und Sicherheit zu finden.“⁸⁵ Weitere Aufgaben sind: Der Aufbau und der Erhalt von sozialen Beziehungen zwischen Menschen, die bisher noch in keiner Verbindung zueinanderstanden, die Entwicklung von gesellschaftlicher Gegenmacht, das Finden und Aus- und Weiterbilden von örtlichen Leadern, das Durchführen von verschiedenen Kampagnen unter Anwendung unterschiedlichster Taktiken und Strategien zur Durchsetzung von Forderungen.⁸⁶

83 Zittel, Thomas: a. a. O. [wie Anmerkung 44]; S. 62 [Hervorhebung vom Autor].

84 Vgl. Jamoul, Lina: Handwerkszeug für Community Organizer; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg; 2007; S. 224.

85 Szyuka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S.64.

86 Vgl. Rothschuh, Michael: Kleiner Wegweiser durch Community Organizing, 2004/überarbeitet 2007; http://www.rothschuh.de/c_o.htm [letzter Zugriff 16.03.2009].

Ausgangspunkt des CO ist die örtliche Community im jeweiligen Stadtviertel oder -teil, wobei es auch stadt- und regionsweite Zusammenschlüsse gibt. Der Begriff Community ist in den USA nicht so politisch aufgeladen, wie der Begriff der Gemeinschaft in Deutschland, wo dieser mit „sozialromantischen und zum Teil fortschrittsfeindlichen Ideen“ assoziiert wird. Community wird von Alinsky nicht als etwas Gegensätzliches zur Gesellschaft sondern als funktionaler Teil derselben verstanden. Er erkennt deren sozialisatorische Funktionen an. Zum Wesensmerkmal von Community gehört für ihn die Vielzahl von Beziehungen, Organisationen und Institutionen, mit deren Hilfe die Menschen ihre Bedürfnisse zum Ausdruck bringen können. Die zunehmende Mobilität der Bevölkerung und die ökonomischen Veränderungen in der Umwelt verändern die klassischen Communities, welche sich über ethische oder religiöse Merkmale definieren. Um dieser veränderten Ausgangslage gerecht zu werden, führt Alinsky das Konzept der *community of interests* ein, in welche die Interessen der Menschen das verbindende Element ist. Mit dem CO sollen die Grenzen der traditionell gewachsenen Gemeinschaften überwunden werden und der Übergang zu einer modernen und offenen Gesellschaft geleistet werden.⁸⁷

Ein weiteres Hauptziel von CO ist es, Bürger durch Organisation wieder handlungs-, problemlösungs- und konfliktfähig zu machen. Das Themenspektrum, mit dem sich CO beschäftigt, hängt dabei von der Situation vor Ort ab, geht aber z. T. auch über die lokale Ebene hinaus. Die Themen reichen über alle Bereiche des öffentlichen Lebens von Stadtentwicklung über öffentlichen Nahverkehr, Sozialpolitik, Schulpolitik, Privatisierung, öffentliche Sicherheit, Grundversorgung bis hin zu umweltpolitischen Themen.

CO strebt die Ausgestaltung des gemeinsamen Zusammenlebens in der Gesellschaft an. Das Konzept versteht sich als praktische Demokratietarbeit, die versucht zwischen den Wahlgängen und in der Öffentlichkeit „eigenverantwortlich, selbstbewusst und gemeinschaftlich eine demokratischere, gerechtere Gesellschaft zu gestalten.“⁸⁸ Neue Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten sollen von und mit den Bürgern entwickelt und umgesetzt werden, statt nur als Beteiligungsmöglichkeit von oben für diese geschaffen zu werden. CO versteht Demokratie als „Harmonie der Dissonanz“, aus diesem Grund steht CO den allgegenwärtigen Steuerungsansprüchen der Administration skeptisch gegenüber. Kooperation ist willkommen, aber nicht zum Preis einer nötigen **Kontroverse**, um tragfähige Kompromisse auszuhandeln, die sowohl von Staat, Wirtschaft als auch von der organisierten

87 Vgl. Szyuka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 155ff.

88 Mohrlok, Marion: Community Organizing – ein US-amerikanischer Ansatz zur Stärkung von Bürgermitverantwortung und Bürgerinnenbeteiligung in der Gesellschaft; In *foco*-Rundbrief 19/20 1999; S. 9.

Zivilgesellschaft akzeptiert werden können.⁸⁹ Benachteiligte und marginalisierte (Bevölkerungs-)Gruppen schließen sich selbst zu Plattformen⁹⁰ zusammen, um ihren Forderungen mehr Gewicht zu verleihen und stärker die Meinung der Öffentlichkeit und der politischen Entscheidungsträger zu beeinflussen. Dabei geht es nicht um die Verfolgung von Anliegen einzelner Gruppen, sondern um die Durchsetzung des Gesamtinteresses eines Stadtviertels, welches aus den Eigeninteressen (s. u.) aller entstanden ist.⁹¹

Die Mitgliederstruktur eines CO lässt sich in drei Gruppen unterteilen. Da es sich primär um eine Organisation der Organisationen handelt, sind hauptsächlich intermediären Organisationen Mitglied. Diese lassen sich zum einen unterscheiden in selbst organisierten Bürgerorganisationen, die stark unterschiedlich sein können wie z. B. Nachbarschaftsgruppen, Selbsthilfegruppen und Mieterinitiativen. Zum anderen institutionellen Organisationen, die mehrstufig (lokal, regional und überregional) untergliedert sein können. Dabei nehmen die Kirchengemeinden verschiedener Religionen (christlich, jüdisch und seltener islamisch) eine maßgebliche Rolle ein, dazu kommen örtliche Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbände, Vereine und Schulen. Einzelpersonen können ebenfalls Mitglied sein.⁹²

2.2.1 *Historische Entwicklung*

Im späten 19. Jahrhundert entwickelte sich das CO ausgehend von reformerischen und wohltätigen Aktivitäten der gebildeten Mittel- und Oberschicht in den Slums der amerikanischen Großstädte. Von dort gehen zwei Entwicklungslinien aus, eine Linie entwickelt sich innerhalb und eine, angestoßen von Alinsky, außerhalb der Sozialarbeit. Da im weiteren Verlauf der Arbeit der Fokus auf dem CO-Ansatz von Alinsky liegt, soll an dieser Stelle skizzenhaft auf die Entwicklung des CO innerhalb der Sozialarbeit eingegangen werden. Beiden Entwicklungslinien ist gemein, dass sie keine radikale Änderung des amerikanischen Gesellschaftssystems anstreben. Dennoch steht bei Alinsky eher die deutliche Neuverteilung der Machtverhältnisse im Vordergrund, um Missstände zu beheben und weitreichende Veränderungen herbeizuführen.

89 Penta, Leo/Sander, Susanne: a. a. O. [Wie Anmerkung 21]; S. 1f.

90 Bürgerplattform und Plattform wird in dieser Arbeit Synonym für CO benutzt.

91 Vgl. Brade, Agnes-Maria: Kirche ist Player im Stadtteil: Community Organizing als pastoraltheologischer Ansatz katholischer Kirchengemeinden; Diplomarbeit vorgelegt bei Axel Bohmeyer; Berlin 2008; S. 16f.

92 Rothschuh, Michael: Rothschuh, Michael: a.a.O. [Wie Anmerkung 86]; http://www.rothschuh.de/c_o.htm [Letzter Zugriff 16.03.2009].

Die erste Variante des CO innerhalb der Sozialarbeit zielt vor allem auf die Koordination und den Ausbau der sozialen Dienstleistungen und bewegt sich im wohlfahrtsstaatlichen Bereich. Sozialreformerische Ansätze sind bis Mitte der 1960er Jahre selten. Erst im Anschluss hieran spielen Partizipation und Demokratisierung wieder verstärkt eine Rolle. Techniken und Strategien, die Alinsky außerhalb der Sozialarbeit entwickelt hatte, wurden übernommen. Im Zuge der Anti-Vietnamkriegs- und der Civil-Rights- Bewegungen fanden radikalere und offensivere Methoden größere Beachtung.⁹³

Während der Zeit der „New Deal“-Reformen (1933 – 1939) von Präsident F.D. Roosevelt begann die zweite Entwicklungslinie des CO geprägt von Saul D. Alinsky. Während dieser Zeit gab es erhebliche gesellschaftliche Aktivitäten, die Einfluss auf das CO hatten. Die beiden wichtigsten Strömungen waren die Bürgerrechtsbewegung und die Aktivitäten der Gewerkschaften.⁹⁴ 1935 gründete auch John L. Lewis, der politische Mentor Alinskys, die Industrie-Gewerkschaft „Congress of Industrial Organizations“ (CIO). Die CIO sollte die Gewerkschaftslandschaft in den USA entscheiden verändern. Bis dato waren die Gewerkschaften nach traditionellen Handwerkszweigen unterteilt, die weitgehend autonom voneinander handelten. Die Industrialisierung schwächte die Gewerkschaften. In den Fabriken arbeiteten nun unterschiedliche Berufsgruppen, die sich jeweils separat organisiert hatten. Erst als mit der CIO ein Dachverband geschaffen wurde, konnten die Gewerkschaften wieder mit der Industrie auf Augenhöhe verhandeln.

In dieser Tradition stehend entwickelte Alinsky seinen Ansatz vom CO. Er übernahm das Prinzip der „Organisation der Organisationen“⁹⁵ sowie Strategien und Techniken der Gewerkschaften, um starke Communities aufzubauen, die in der Lage waren, entscheidende Veränderungen in den Lebensbedingungen herbeizuführen.⁹⁶ Eine weitere Komponente seines Ansatzes war das Prinzip der Subsidiarität aus der katholischen Soziallehre. Alinsky distanzierte sich mit seinem Ansatz deutlich von der Sozialarbeit, der er vorwarf „welfare colonialism“ zu betreiben und paternalistisch zu sein. Lösungen im CO sollten durch Beteiligung der Bürger von unten erarbeitet werden und nicht von außen oder oben implementiert werden.⁹⁷ Zudem war er von der Notwendigkeit öffentlichen Drucks überzeugt, um Veränderungen herbeizuführen. „Menschen bekommen keine Chance oder Freiheit oder Gleichheit oder Würde aus einem Akt der Nächstenliebe

93 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: Let's Organize – Gemeinwesenarbeit und Community Organization im Vergleich; München; AG SPAK; 1993; S. 39.

94 Vgl. Ebenda; S. 37.

95 Vgl. Szyńska, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 58.

96 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S. 37.

97 Vgl. Szyńska, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 12.

heraus; sie müssen dafür kämpfen, diese Dinge am Establishment abringen. [...] Aussöhnung bedeutet nur eins: Wenn eine Seite genug Macht (s. u.) bekommt, dann söhnt sich die andere Seite damit aus. Das ist es, wo man Community Organizing braucht – zunächst, um Zugeständnisse zu erzwingen und um dann sicherzugehen, dass die andere Seite auch liefert. Wenn man zu zaghaft ist, den nötigen Druck auf die Machtstrukturen auszuüben, dann kann man genauso gut das Spielfeld verlassen.“⁹⁸ Um den nötigen öffentlichen Druck herzustellen, entwarf er Verfahren zur Aktivierung einzelner Bürger und Ausbildungsmethoden für die Führungskräfte des COs. So wollte er strategisches und kritisches Denken fördern. Der wichtigste Punkt war die Situations- und Machtanalyse und das Aufstellen eines gemeinsamen Programms. Damit sollten die Bürger in die Lage versetzt werden mit ausgefallenen und konfrontativen Taktiken und Strategien ihre Forderungen öffentlich zu machen und diese durchzusetzen.⁹⁹

Nach diesen Prinzipien baute Alinsky das erste erfolgreiche CO im Chicagoer Schlachthofviertel „Back-of-the-Yards“ im Jahr 1939 auf. Dieses Viertel war einer der schlimmsten Slums in den USA, bekannt aus Upton Sinclairs Buch *The Jungle*, in dem sich die verschiedensten Probleme kumulierten: Arbeitslosigkeit, miserable Lebens- und Arbeitsbedingungen, Abhängigkeit von Schlachthöfen und der fleischverarbeitenden Industrie sowie ein Zusammentreffen verschiedenster Emigrantengruppen. Es entstand eine Bürgerplattform, bestehend aus allen Organisationen des Stadtteils, u.a. der Gewerkschaft und der katholischen Kirchengemeinde, was damals ein Novum darstellte. Auch lokale Geschäftsleute waren beteiligt. Es gab des Weiteren eine Koalition aus Arbeitern, Gewerkschaftsführern, Hausfrauen und Geschäftsleuten, die bereit war, sich für Veränderungen im Stadtteil einzusetzen. Diesem ersten CO gelang es, die Lebensverhältnisse nachhaltig zu verbessern. Diese Verbesserung gelang hauptsächlich durch den aufgebauten öffentlichen Druck auf Politik und Fleischindustrie u. a. durch Boykotts, Streiks und Sitzstreiks vor dem Rathaus.¹⁰⁰ Die hier angewandten Taktiken und Strategien beeinflussten dann später stark die schwarze Bürgerrechtsbewegung, die Bewegung der mexikoamerikanischen Landarbeiter sowie die Studentenbewegung in den USA.¹⁰¹

98 Alinsky, Saul D. im Gespräch mit Norden, Eric; Übers. Koglin, Christine: Rebell trifft „Playboy“; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt. Edition Körber-Stiftung, Hamburg; 2007; S. 34.

99 Vgl. Szyntka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 12.

100 Vgl. Alinsky, Saul D. im Gespräch mit Norden, Eric; a. a. O. [Wie Anmerkung 98]; S. 26ff.

101 Vgl. Rabe, Karl-Klaus: Vorwort zur 1. Auflage; in Alinsky, Saul D.; Hrsg. u. Übers. Karl-Klaus, Rabe: Anleitung zum Mächtigsein: ausgewählte Schriften; 2. Aufl.; Lamuv-Taschenbuch; Göttingen; 1999; S. 15.

Bis zu seinem Tod gründete Alinsky noch 13 weitere Bürgerplattformen in verschiedenen Großstädten der USA, u. a. Kansas City, Los Angeles, New York. Hauptbetätigungsfeld von CO ist auch heute noch die Innenstadt der großen amerikanischen Städte. Die Innenstädte sind die Problemzonen, z. T. stark heruntergekommen und hauptsächlich von benachteiligten Gesellschaftsgruppen bewohnt. In diesen Gegenden sind freiwillige Leader (s. u.) der Schlüssel zum Erfolg, denn ohne diese könnte die Arbeit des CO und die Aktivierung der Betroffenen nicht geleistet werden.¹⁰²

Alinsky wollte sein Verfahren lehr- und lernbar gestalten, zu diesem Zweck wurde 1940 die Industrial Areas Foundation (IAF) gegründet, die älteste und größte Organisation für Community Organizing in den USA. Zu deren wichtigsten Aufgaben zählt bis heute der Aufbau von Bürgerplattformen sowie die Aus- und Weiterbildung von Organizern¹⁰³. Alinsky leitete das IAF bis zu seinem Tod im Jahr 1972. In dieser Zeit trat die IAF nur auf Einladung des jeweiligen Gemeinwesens in Aktion und die Bürgerplattformen sollten sich, nach einem Zeitraum von drei bis vier Jahren in die Eigenständigkeit lösen.¹⁰⁴

Nach dem Tod Alinskys wurde die Leitung der IAF von Ed Chambers übernommen. Dieser restrukturierte und professionalisierte die IAF. Eine der tief greifenden Veränderungen nach diesem Wechsel war, die IAF als Netzwerk von vertraglich gebundenen und beitragspflichtigen Mitgliedsorganisationen neu aufzustellen, um dem IAF finanzielle Unabhängigkeit zu sichern. Dadurch entstanden den Bürgerplattformen natürlich Mehrkosten. Aber sie bekommen von der IAF dafür ausgearbeitete Leitfäden und Tipps sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und können auf erfahrene Organizer zurückgreifen. Von der verhältnismäßig unstrukturierten IAF unter Alinsky hat sich die IAF zu einer professionellen Institution entwickelt. Eine weitere Veränderung in der Vorgehensweise im Vergleich zu Alinsky ist, dass sich der Schwerpunkt von der lokalen Ebene zunehmend auf regionale Netzwerke verlagert. Dies ist durchaus im Sinne des Gründers, der dies zu Lebzeiten nicht umsetzen konnte.¹⁰⁵ Diese Entwicklung ist allerdings ambivalent. Verhandlungspartner, z. B. Banken und Firmen, operieren auch überregional und sind zentral gesteuert. Auf der anderen Seite drohen Themen, welche sich aus den lokalen Gegebenheiten ergeben, durch die stärkere

102 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S. 181.

103 Dieser Begriff wird im Kapitel 2.2.3.3 genauer definiert.

104 Vgl. Pilot, Andreas Adigwe: Die Entwicklung von Community Organizing in den USA; 2008 <http://adigwe.de/index.php/future/die-entwicklung-von-community-organizing-in-den-usa/> [12.03.2009].

105 Vgl. Rösli, Ursula: Von der „Aktion“ zur Institution – Die Entwicklung der Industrial Areas Foundation in Schmid, Sandra; et al. (Hrsg.): Sozial Radikal. Saul Alinsky – Auf den Spuren seines Community Organizing; 2006; <http://fo-co.info/Sozial%20Radikal.pdf>; [Runtergeladen 15.03.2009]; S. 22ff.

Fokussierung auf regionale Probleme verloren zu gehen. Eine weitere Änderung ist, dass die IAF religiöse Traditionen¹⁰⁶ als wichtige Grundlage ansieht. Das CO soll die Eigeninteressen mit den Werten der Menschen verbinden, damit das CO langfristig wirken kann. Diese Entwicklung des Organisierens durch Kirchen wurde dadurch begünstigt, dass Kirche und Community lange Zeit eng miteinander verbunden waren. Was die Mobilisierung von Menschen deutlich erleichterte. Die Zusammenarbeit mit einem Netzwerk aus Kirchenmitgliedern macht Aktivierung um einiges leichter, weil die Vertrauensperson, der Gemeindepfarrer, die Aktionen erklären und Gründe nennen kann, um daran teilzunehmen. Ein anderer Grund ist, dass es selbst in Stadtteilen fast ohne jede staatliche infrastrukturelle Einrichtung allorts zumindest Kirchen der unterschiedlichsten Konfessionen gibt. In den USA sind zudem viele Kleriker als Leader¹⁰⁷ aktiv. Die IAF arbeitet aber nicht nur mit Kirchen, sondern auch mit Schulen, Gewerkschaften sowie Einrichtungen des sozialen Sektors zusammen.¹⁰⁸

Die Art der Auseinandersetzung hat sich ebenfalls geändert; bevorzugte Alinsky noch konfliktreiche Aktionen, wird heute auf progressiv-konstruktive Verhandlungen gesetzt. Da wie unten noch gezeigt wird, Aktionen dazu dienen, Verhandlungen zu erzwingen, ist dies z. T. nicht mehr nötige denn, die Organisationen haben sich bereits als Verhandlungspartner etabliert. Michael Roths Schuh sieht aber durch das Zurücktreten der konfrontativen Aktionen die Aktivität der Bürger vor Ort aus dem entscheidenden Zentrum herausrücken. Sie sind tendenziell besser dazu geeignet, die Verhandlungsführer [zu stärken], aber nicht unbedingt [diese] erst [zu] bemächtigen. Stärke zeigen, aber mehr die der Führenden als der Mitglieder selbst.¹⁰⁹ Lothar Stock u. a. wertet dies jedoch als eine Entwicklung hin zu einem Gestaltungsansatz des Gemeinwesens durch die Bürger, die nicht nur peppige Aktionen durchführen.¹¹⁰

CO ist inzwischen auch in der nationalen Politik der USA angekommen. Der 44. Präsident der USA, Barack H. Obama, arbeitete drei Jahre (1985-1988) in Chicago als Community Organizer. Obama sagt über sich, dass er in dieser Zeit „the best education [he] ever had“ erhielt. Aber er sah auch die begrenzten Möglichkeiten für eine wirkliche strukturelle Veränderung. Die Lehre, die er aus dieser Zeit mitnahm war: „It’s time for politicians and

106 Vgl. Roths Schuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://roths Schuh.de/CO_6_IAF.htm#_Toc31641353 [Letzter Zugriff 16.03.2009].

107 Dieser Begriff wird in Kapitel 3. 2.3.3 genauer bestimmt.

108 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S. 231.

109 Roths Schuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://www.fo-co.info/CO_2_USA.htm [Letzter Zugriff 16.03.2009].

110 Vgl. Stock, Lothar: Vorwort zur 2. Auflage; In Alinsky, Saul D; Hrsg. u. Übers. Karl-Klaus, Rabe: Anleitung zum Mächtigtsein: ausgewählte Schriften; 2. Aufl.; Lamuv-Taschenbuch; Göttingen; 1999. S. 21.

other leaders to take the next step and to see voters, residents or citizens as producers of this change. [...]What if a politician were to see his job as that of an organizer, as part teacher and part advocate, one who does not sell voters short but who educates them about the real choices before them?“¹¹¹ Auch Hillary Clinton, die derzeitige Außenministerin der Vereinigten Staaten Amerikas (2009), beschäftigte sich theoretisch mit Alinskys Arbeit.¹¹² Beide, Obama und Clinton, sehen, dass CO wichtig, aber nicht ausreichend ist, um Veränderungen zu erreichen. Obamas Vorgänger, Präsident George W. Bush, verabschiedete bei seinem Amtsantritt ein Hilfsprogramm für religiöse Vereinigungen und Community Organisationen. Ziele dieses Programms waren die Beseitigung rechtlicher und administrativer Hindernisse, die Förderung durch Steuererleichterungen und die Etablierung einer neuen Form der Kooperation zwischen der Regierung und diesen Gruppen. Diese Beispiele zeigen, dass die Idee des CO in der Innenpolitik der USA durchaus angekommen ist, wenn eben bspw. der amtierende Präsident u. a. durch CO mitgeprägt wurde. Und trotzdem ist das Konzept weitgehend parteipolitisch unabhängig geblieben, da sich sowohl Republikaner als auch die Demokraten sich damit arrangieren können.

2.2.2 *Demokratieverständnis*

Alinsky versteht sich als Basisdemokrat. Dieses Demokratieverständnis leitet sich aus der Verfassung der Vereinigten Staaten Amerikas ab, die Freiheit, Gleichheit und Selbstbestimmung für alle Menschen garantiert. Den Menschen wird dort eine ständige Mitbestimmung gewährt, die es ihnen ermöglichen soll, ihre Interessen frei und direkt zu vertreten. Durch eine ständige Konkurrenzsituation soll die Dominanz einer Gruppe verhindert werden, da es immer wechselnde *Sieger* gibt, was für einen Ausgleich der Interessen sorgt. Dies ist, vereinfacht, die Basis der amerikanischen Demokratie, deren Stütze die Aktivität und Partizipation des Volkes ist. Der Staat schafft die Voraussetzungen, hält sich aber sonst weitgehend aus den geschäftlichen und privaten Angelegenheiten der Gesellschaftsmitglieder heraus – die klassisch liberale Vorstellung vom Nachtwächterstaat. Dies stellt aber nur den normativen Sollzustand dar. Ein Interessenausgleich findet nur statt, wenn alle eine reale Chance zur Partizipation haben und diese auch tatsächlich nutzen. In der Realität werden die Armen nicht an Entscheidungsfindungsprozessen beteiligt, diese Menschen sind deshalb machtlos, weil sie meist innerlich

111 Vgl. Slevin, Peter: For Clinton and Obama, a Common Ideological Touchstone; Washington Post; Sunday, March 25, 2007; http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/03/24/AR2007032401152_pf.html [12.03.2009].

112 Der Titel ihrer College Abschlussarbeit war, „There Is Only the Fight...: An Analysis of the Alinsky Model“

resigniert haben und kaum organisiert somit kaum konfliktfähig sind. Um eine Veränderung dieser Machtstruktur und damit Einflussmöglichkeiten zu bekommen, müssen diese Menschen sich organisieren. Mit CO soll der Aufbau einer Machtbasis ermöglicht werden, damit auch Menschen mit geringeren Möglichkeiten sich selbst effektiv für ihre Belange einsetzen können.¹¹³ Die Idealvorstellung des CO ist es, Macht möglichst breit zu verteilen, damit alle Bevölkerungsgruppen die gleiche Chance zur Partizipation haben.

Alinsky sieht Überregulierung als Problem an, welches Menschen stark eingeengt. Seine Vorstellung von lebendiger Demokratie (geprägt vom Subsidiaritätsprinzip) ist, dass die Bürger möglichst viele Entscheidungen selbst treffen.¹¹⁴ Die Menschen müssen sich aktiv am demokratischen Leben beteiligen; Kontroversen sind für ihn das „Feuer unter dem Dampfkessel der Demokratie.“¹¹⁵ Je mehr Menschen und Gruppen sich Gehör verschaffen und damit Druck auf ihre Regierung ausüben können, desto besser ist es für das Funktionieren der Demokratie. Organisationen verleihen den Bürgern Macht, Druck auszuüben und ihr Leben selbst zu regeln.¹¹⁶ Für Alinsky geht die Konfrontation immer einher mit Schließen von Kompromissen: Obwohl man das Maximale nicht erreicht hat, ist man beim Erreichen eines Kompromisses seinem Ziel näher gekommen. Dies bildet wiederum die Grundlage für neue Auseinandersetzungen, welche erneut mit einem Kompromiss enden. Kompromissfähigkeit stellt für ihn die Grundlage einer freien und offenen Gesellschaft dar.¹¹⁷ Er ist ein Verfechter von Minderheitenrechten, er stellt sich aber ebenso gegen eine Tyrannei der Minderheit.¹¹⁸

Mit seinen Ansichten über Organisationen sieht sich Alinsky in der Tradition von Alexis de Tocqueville.¹¹⁹ De Tocqueville unterscheidet zwischen zwei politischen Aktivitäten: Die in Parlamenten und formellen Zusammenschlüssen und die im außerparlamentarischen Raum in informellen Zusammenschlüssen, wobei beide Formen durchaus in Konkurrenz zueinander stehen können. Vereinigungen könnten eine eigene Dynamik bilden und wirken durch die organisierte Macht ihre Mitglieder als deren Interessenvertreter. Darin sieht de Tocqueville etwas Positives, denn es sei richtig die Möglichkeit zu haben, das bestehende Recht angreifen zu können und schon im

113 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S 68f.

114 Vgl. Szyuka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 114.

115 Alinsky, Saul D.: Hrsg. u. Übers. Karl-Klaus, Rabe: Anleitung zum Mächtigtsein: ausgewählte Schriften; 2. Aufl.; Lamuv-Taschenbuch; Göttingen; 1999; S. 31.

116 Vgl. Rabe, Karl-Klaus: a. a. O. [Wie Anmerkung 101]; S. 12ff.

117 Vgl. Alinsky, Saul D.: a. a. O. [Wie Anmerkung 116]; S. 40.

118 Ebenda. S. 30.

119 Vgl. Szyuka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 178f.

Vorfeld einen alternativen Vorschlag erarbeiten zu können. Dadurch erhalte der demokratische Prozess seine einzigartige Entwicklung.¹²⁰

Auch Alinsky sah private Organisationen als lebensnotwendig für das Funktionieren der Demokratie an: Ohne diese würde die Antriebkraft zur Weiterentwicklung fehlen. Zudem sind für ihn Organisationen der Ort an dem eine allgemeingültige Philosophie formuliert werden kann, wenn sich „die Menschen [...] zusammenfinden und durch einen Prozess der gegenseitigen Beeinflussung [eine] für alle vertretbare Philosophie erreichen.“¹²¹ Dadurch kann die Vielzahl der unterschiedlichen Einstellungen, Traditionen und Werte, überbrückt werden. Die Wechselseitigkeit der Beziehungen im Alltag sind die Bürgen einer vitalen Demokratie.

„Alinskys Organisationen sind der Versuch, kommunikative Verhältnisse zu ermöglichen, in denen sich gleichberechtigte Beziehungen, Räume herrschaftsfreier Kommunikation und gegenseitiger Unterstützung verwirklichen“¹²² - die Organisationen als Arenen für Deliberation. Für Alinsky geht es beim CO um die politische Handlungsfähigkeit im öffentlichen, vorparlamentarischen Raum, sowie die Schaffung zivilgesellschaftlicher Gruppen welche sich von der Wirtschaft, der Verwaltung und den politischen Parteien abgrenzen. Er sieht die Organisation als einen Ort der Selbststeuerung und der gleichberechtigten Kommunikation, wobei ein möglichst großer Teil der Mitglieder aktiv partizipieren soll.¹²³ Dort kann sich eine Bürgergesellschaft herausbilden, die eigenverantwortlich und solidarisch handeln kann: die lokale Ebene als Trainingsarena für die Menschen, wo sie ihre öffentlichen Fähigkeiten erkennen, entfalten und relativ leicht erste Erfolge erzielen können.

2.2.3 Grundsätze

Die Grundsätze auf die CO aufbaut, sind die Förderung der Selbstbestimmung der Menschen sowie der sozialen Gerechtigkeit und die Macht der Solidarität. CO will politische Bildungsarbeit leisten, in dem es belastbare Beziehungen zwischen den unterschiedlichsten Bevölkerungs- und Interessensgruppen aufbaut und diese zum selbstständigen politischen Handeln animiert. Die Unterschiede zu anderen Formen der bürgerschaftlichen Selbstorganisation sind laut Leo Penta folgende: CO entwickelt eine hartnäckige und erfolgsorientierte Handlungsfähigkeit. Dabei geht es in erster Linie nicht um Kooperation mit dem sogenannten *Gegner* - vielmehr sollen

120 Vgl. Ebenda.

121 Alinsky, Saul D.: a. a. O. [Wie Anmerkung 116]; S. 40.

122 Szyuka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 179.

123 Ebenda. S. 177ff.

Kontroversen lösungsorientiert und produktiv ausgetragen werden. Allen Aktionen und Kampagnen liegen dabei demokratische Werte zugrunde und bewegen sich im gesetzlichen Rahmen. Das CO legt seine Themen selbst fest und bietet ausgearbeitete, praxisorientierte Lösungen für strukturelle Probleme an. Die Bürgerplattform beruht auf einer „breit angelegten Basis von intermediären Gruppen, Institutionen und Organisationen über sozio-ökonomische und ethnische Trennlinien hinaus“. CO ist finanziell, parteipolitisch und ideologisch unabhängig. Die Arbeit erfolgt durch viele Freiwillige den Leadern und nur durch wenige Hauptamtliche den Organizern und einer minimalen Infrastruktur. Die Organizer grenzen sich insofern von der Stellung eines Sozialarbeiters ab, in dem sie Entscheidungen, wie meist üblich in der Sozialarbeit, nicht selbst treffen, sondern die Einwohner des Stadtteils entscheiden selbst, welche Probleme gelöst werden sollen. Um Nachhaltigkeit zu erzielen, versucht CO eine starke Bindung zwischen den Bürgern und Gruppen eines Stadtteils aufzubauen, damit diese langfristig planen und wirken können.¹²⁴

2.2.3.1 Handlungsfähigkeit

Das Ziel von CO ist es, die Menschen zu gemeinsamem Handeln zu bewegen. Deswegen beginnt CO mit dem Aufbau eines „handlungsfähigen Wir.“¹²⁵ Die Grundlagen für dieses „handlungsfähige Wir“ stellen die Beziehungen zwischen den Menschen und Organisation im öffentlichen Raum dar. Die Bewohner des Stadtteils sollen im CO die Möglichkeit haben, ihre Individualität durch solidarisches Handeln in der Öffentlichkeit auszubilden und auszudrücken. Jeder hat dasselbe Recht, seine Interessen und Fähigkeiten einzubringen. Um handlungsfähig zu sein, braucht es **Macht**, diese soll im CO durch den solidarischen Zusammenschluss der **intermediären Institutionen** und Bürger, mit der Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel erlangt werden. Diese müssen über ihr jeweiliges **Eigeninteresse** motiviert werden, um sich für das Allgemeinwohl zu engagieren. Dabei wird auf die Mitgliedschaft von Organisationen besonderen Wert gelegt, welche wie oben gezeigt als Schule der Demokratie und Multiplikatoren eine große Rolle spielen.

Alinsky geht von der Prämisse aus, dass sich CO als **Organisation von Organisationen** positiv auf die Struktur und Verhaltensweisen der Mitgliedsorganisationen auswirkt. CO kann durch die offene und demokratische

124 Penta, Leo: Die Macht der Solidarität; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt. Edition Körber-Stiftung, Hamburg 2007; S. 106.

125 Vgl. Schraml, Christiane: Community Organizing und die politische Philosophie Hannah Arendts; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt. Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 113.

Binnenstruktur ein internes Überdenken der bisherigen Grundsätze und Einstellungen begünstigen und so die oft eingefahrenen Verhältnisse innerhalb der Mitgliedsorganisationen aufrütteln und deren Grenzen zur jeweiligen sozialen Umwelt aufweichen. Eine Bürgerplattform kann den Prozess des Vergleiches von Strukturen sowie einen Transfer besserer Lösungen unter den beteiligten Organisationen möglich machen. Alinsky vertritt die Auffassung, dass „unter dem Anpassungs- und Innovationsdruck, den die industrielle [und urbane] Gesellschaft [...] ausübt, kann die einzelne Organisation nur in der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen überleben.“¹²⁶ Um die Grenzen zwischen den Organisationen zu überwinden, setzt Alinsky auf das Eigeninteresse der verschiedenen Gruppen. Die Anerkennung eines kollektiven Interesses, ist für ihn wichtiges Element der sozialen Reorganisation. Es wird eine möglichst pluralistische und weitgehend offene Organisation angestrebt. Das CO wird nicht nur nach außen durch neue Mitglieder größer, sondern „erreicht weitere Schichten bzw. Kreise innerhalb der schon beteiligten Organisationen.“¹²⁷

Durch CO soll keine *Gleichschaltung* der unterschiedlichen Organisationen und Institutionen einhergehen, sondern diese sollen eine Möglichkeit erhalten, gemäß ihren Anschauungen gemeinsam politisch aktiv zu werden, in einen Prozess den sie selbst überwachen können. Die eigenen Werte bilden die Grundlage zur Mitarbeit in einer Bürgerplattform und geben die Zielrichtung für diese vor. Diese intermediären Institutionen und Organisationen, die sich im CO zusammenschließen, sind nicht in erster Linie daran interessiert Profit zu machen. Sie sehen ihre Funktion darin, unterschiedliche Leistungen für ihre Mitglieder und Nutzer anzubieten. Die Mitarbeit in einer Bürgerplattform gestattet es diesen Institutionen, an ihren Wertvorstellungen festzuhalten und sich aktiv an der Politik zu beteiligen. Mit einem Engagement in CO erhalten die in der nationalen Politik unterrepräsentierten Gruppen z. B. Jugendliche, Menschen mit Migrationshintergrund und Niedriglohnpfänger ein Gefühl von Macht und Legitimität.¹²⁸

Für Saul D. Alinskys ist „[d]er einzige Zweck einer Organisation Macht“, wobei er unter **Macht** die „körperliche, geistige und moralische Fähigkeit zu handeln“¹²⁹ versteht. In Anlehnung an Nietzsches *Willen zur Macht*¹³⁰ ist für

126 Szyuka, Peter: a.a.O. [Wie Anmerkung 18]; S.182.

127 Penta, Leo: Wie entsteht eine funktionierende Bürgerplattform? In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 221.

128 Vgl. Jamoul, Lina: a. a. O. [Wie Anmerkung 84]; S. 225.

129 Häcker, Walter: Power durch Community Organizing – Das Organisieren von Bürgerengagement auf breiter Basis – kann man das in den USA lernen? <http://www.buergergesellschaft.de/politische-teilhabe/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung/meinungen-einholen-buergerinnen-und-buerger-aktivieren/community-organizing/106181/> [letzter Zugriff 23.02.2009].

130 Vgl. Horrer, Tobias: Ohnmacht überwinden: Community Organizing im Horizont evangelischer Theologie; Diplomarbeit vorgelegt bei Leo J. Penta; Berlin 2008; S. 15f.

ihn Macht die treibende Kraft im Leben. Im Unterschied zu Nietzsche denkt er den Machtbegriff aus der Perspektive der Ohnmächtigen. Er erkennt zwar das Streben nach allgemeiner Anerkennung und die Interessen des Einzelnen als Beweggründe menschlichen Handelns an, der Wille zur Macht jedoch ist für ihn der fundamentale Grund für menschliches Handeln. Macht ist für Nietzsche Anerkennung, die durch die Bändigung der Kräfte entsteht. Diese Sicht vertritt auch Alinsky, bei ihm „entsteht im psychologischen Bereich Macht durch die kreative Sublimation persönlicher Energien. Im soziokulturellen Bereich wird von ihm Macht als die kreative Überwindung destruktiv sozialer Kräfte durch die Organisation der Menschen verstanden.“¹³¹ Diese Kräfte sollen vom CO kanalisiert werden, indem nach innen soziale Anerkennung vermittelt wird und nach außen öffentliche Anerkennung verschafft wird. Alinsky begreift Macht in erster Linie als Nullsummenspiel. Er glaubte, „das [es ein verhängnisvoller Fehler war], den die weißen Liberalen gemacht haben – sich auf den Altruismus als ein Instrument sozialen Wandels zu verlassen. Das ist nur Selbsttäuschung. Kein Thema kann verhandelt werden, wenn man nicht zuerst die Schlagkraft hat, um Verhandlungen zu erzwingen.“¹³² Er unterscheidet zwei Arten von Macht, die Macht des Geldes und die der großen Massen, ohne Geld muss man sich organisieren und konfliktbereit sein. Die Ohnmächtigen können durch einen Zusammenschluss aus ihrer schwachen Position ausbrechen und sich zur Wehr setzen. Starke Organisationen werden im politischen Aushandlungsprozess gehört. Macht ist ein zentrales Konzept im Community Organizing. Dieser offene Umgang mit Macht ergibt sich aus der in den USA traditionellen Konkurrenz der Interessen. Dort sind Machtstrukturen verhältnismäßig gut zu erkennen und die Verfolgung von Einzelinteressen ist im Allgemeinen akzeptiert.¹³³

Im Rahmen von Alinskys Idee im Verlauf einer Kontroverse den Gegner zum Partner zu machen, ist bereits der Machtbegriff von Hannah Arendt angelegt. Sie versteht Macht als die Fähigkeit zum Handeln, es geht also um einen sozialen Machtgewinn für die Bürger. Für Hannah Arendt entspringt Macht „der menschlichen Fähigkeit nicht nur zu handeln [...], sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner, sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur solange existent als die Gruppe zusammenhält.“¹³⁴

Da der Machtbegriff in Deutschland belastet ist, wird dieser Punkt in der deutschen CO-Debatte sehr vorsichtig und eher am Rande behandelt. Im Vordergrund steht die Schaffung einer partizipativen und gestaltungsorientierten

131 Ebenda; S. 16.

132 Alinsky, Saul im Gespräch mit Norden, Eric: a.a.O. [Wie Anmerkung 98]; S. 35.

133 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a.a.O. [Wie Anmerkung 93]; S. 85.

134 Schraml, Christiane: a.a.O. [Wie Anmerkung 126]; S. 114.

Selbstorganisation, um die Zivilgesellschaft, als dritte eigenständige Kraft, neben Staat und Markt zu etablieren. Als Ziel von CO wird die Erlangung von persönlicher und öffentlich-politischer Handlungsfähigkeit für die Bürger postuliert. Somit wird aus einem Verteilungskampf ein Zusammenspiel zwischen Staat, Markt und einer gleichberechtigten Zivilgesellschaft. Das Potenzial der Zivilgesellschaft wird nicht mehr als Macht der organisierten Massen bezeichnet, sondern als Solidarität. Trotz der Begriffsgenese bildet auch in Deutschland das Machtkonzept die Basis von CO, nur bezieht man sich in diesem Kontext verstärkt auf Hannah Arendts Machtbegriff. Leo Penta versteht Macht ebenfalls nicht als Nullsummenspiel¹³⁵, bei der eine Seite verlieren muss, damit die andere Seite dazugewinnt. Es soll kein Verteilungskampf in der Gesellschaft stattfinden, sondern Macht soll dafür Sorge tragen, dass Neues entsteht. Somit steht in Deutschland gemeinsames Handeln im Vordergrund.

Es gibt für Alinsky eine weitere strake Antriebskraft des Menschen und zwar das **Eigeninteresse**. Seine Vorstellung von Eigeninteresse geht auf die ökonomische Theorie von Adam Smith in *Wohlstand der Nationen* zurück. Das Eigeninteresse ist bei Smith der Ausgangspunkt seiner Betrachtung über die Handlungsabläufe in der Ökonomie. Er machte es aber zum Gegenstand moralischer Reflexionen, in dem er das Eigeninteresse von den zwei Extremen Egoismus und Desinteresse unterscheidet. Eigeninteresse wird, für Smith, eingeschränkt und „diszipliniert durch moralische Regeln, Mitgefühl, positives Recht und Konkurrenz.“¹³⁶ Dies verhindert, dass die angeborene Eigenliebe des Menschen zu sich selbst in Leichtsinnigkeit, Verantwortungslosigkeit und Überheblichkeit ausartet. Das Streben nach Verwirklichung des Eigeninteresses wird so zum Beitrag für das Gemeinwohl, wenn es von Mitgefühl, positivem Recht, ethischen Regeln und Konkurrenz geleitet und eingezäumt wird. Daraus folgert Adam Smith, dass Eigeninteresse dem Gemeinwohl nützlich ist, weil jeder Ziele verfolgt, die ihm persönlich dienlich sind, den anderen aber nicht schaden.

Dieser komplexe Vorgang wird durch eine unsichtbare Hand geleitet, welche alles Eigeninteresse der Menschen in Teile des Gemeinwohls verwandelt. Der wirtschaftende Mensch, so Smith „wird in diesem und in vielen anderen Fällen von einer unsichtbaren Hand geleitet, um einen Zweck zu erfüllen, den er in keiner Weise beabsichtigt hat.“¹³⁷ Alinsky trennt Eigeninteresse ebenfalls von Selbstbezogenheit, Egoismus, Selbstlosigkeit und Altruismus ab. Er ist überzeugt, dass alle gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Aktivitäten vom Eigeninteresse durchdrungen sind und selbst die Handlungen, welche scheinbar von Gefühl oder Vernunft gelenkt werden, im Prinzip nur Formen des Eigeninteresses sind. Er folgt damit

135 Vgl. Horrer, Tobias: a. a. O. [Wie Anmerkung 131]; S. 22f.

136 Smith, Adam zitiert in Szyntka, Peter: a.a.O. [Wie Anmerkung 18]; S. 215.

137 Ebenda.

Smiths Theorie der unsichtbaren Hand. Für Alinsky werden „die richtigen Dinge nur aus den falschen Gründen getan und umgekehrt“. Alinsky betont ebenfalls wie Smith, die regulierende Wirkung von Recht und Moral in Zusammenhang mit der Verfolgung der Eigeninteressen.¹³⁸ Funktion des CO ist es deshalb, Einzelinteressen zu bündeln und deutlich zu machen, dass ohne organisiertes Wirken die Interessen nicht durchsetzbar sind.¹³⁹

2.2.3.2 Unabhängigkeit

Eine Bürgerplattform finanziert sich aus mehreren Quellen, u. a. aus Mitteln von Stiftungen, Sponsoren, Kirchen, Spenden sowie individuellen Mitgliedsbeiträgen und sollten nicht auf staatliche Mittel angewiesen sein. Ein Minimum von 50 % der Finanzierung für Training und Personal sollte über Eigenmittel der Mitgliedsorganisationen oder Beiträge erbracht werden. Eine staatliche Finanzierung ist im Hinblick auf eine konfessionelle und parteipolitische Unabhängigkeit nicht in Betracht zu ziehen. Denn nur ohne das Eingreifen des Staates bleibt die Bürgerplattform unabhängig und kann weiterhin kommunalpolitisch konfliktfähig bleiben. Die strikte Ablehnung staatlicher Finanzierung ist in den USA allerdings z. T. einer pragmatischeren Einstellung gewichen und der Regel gefolgt, dass es eben keine Regeln bei der Finanzierung gibt.¹⁴⁰

Durch die finanzielle Unabhängigkeit entwickelt sich ein Selbstverständnis, das einen größeren Handlungsspielraum möglich macht. Erstere bildet die Grundlage, um bei Verhandlungen mit der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft als gleichwertiger Partner anerkannt zu werden. Der Mitgliedsbeitrag stellt des Weiteren eine Barriere für die Organisation dar, denn nur die, die sich wirklich engagieren wollen, werden auch bezahlen, aber damit ist CO an die Interessen der Mitglieder gebunden.¹⁴¹

Da sozialer Wandel eines möglichst großen Konsens bedarf, wird CO möglichst breit angelegt und sollte die verschiedensten sozioökonomischen und ethnischen Gruppen und Organisationen umfassen. Dabei gilt die Handlungsmaxime, dass keine der Mitgliedsorganisationen die Arbeit dominieren soll und kann. Das CO tritt als Organisation des „dritten Sektors“¹⁴² autonom und **souverän** gegenüber Staat und Markt auf.

Daraus resultiert das zentrale Prinzip für CO - Selbstbestimmung. Die Menschen in einem Stadtteil müssen zunächst einmal die Ziele selbst festlegen, Leader aus ihren Reihen bestimmen, sowie umsetzbare Lösungen für

138 Vgl. Szynga, Peter: a.a.O. [Wie Anmerkung 18]; S. 215f.

139 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a.a.O. [Wie Anmerkung 93]; S. 238.

140 Interview mit Michael Rothschuh.

141 Vgl. Horrer, Tobias: a. a. O. [Wie Anmerkung 131]; S. 30.

142 Häcker, Walter: a. a. O. [Wie Anmerkung 130].

strukturelle Probleme selbstständig erarbeiten.¹⁴³ Das CO setzt auf die Fähigkeiten der Menschen, sie sollen nicht „pädagogisch behandelt“¹⁴⁴ werden d. h. nicht die Professionellen treffen die Entscheidungen, sondern die Bewohner selbst sollen lernen diese zu treffen und umzusetzen.

2.2.3.3 Professionalisierung

Ohne Mitwirkung professionell Ausgebildeter funktioniert CO nicht, denn eine Bürgergesellschaft braucht einen gewissen Grad an Professionalisierung. Ein CO, das nur auf ehrenamtliche Kräfte baut, ist zum Scheitern verurteilt. Denn gerade am Anfang ist eine professionelle Kraft, der sogenannte Organizer, ein entscheidender Vorteil, da er kontinuierlich arbeiten, planen und dabei den Überblick behalten kann. Nur mit Ehrenamtlichen alleine zu arbeiten, würde einen enormen Koordinationsaufwand erfordern, weil diese im Berufs- und Familienleben gebunden sind.¹⁴⁵

Bei der Professionalisierung sind vier Aspekte hervorzuheben. Erstens soll eine bessere *Vernetzung* und *Zusammenarbeit* zwischen den einzelnen organisierten Gruppen erreicht werden, um die *Kommunikation* der Bürgergesellschaft mit den Entscheidungsträgern auf gleicher Augenhöhe zu erleichtern. Weiterhin braucht die *Zusammenarbeit* von Hauptamtlichen und Freiwilligen eine ständige *Mediation* und *Reflexion*, denn die optimale Form der Zusammenarbeit entsteht nicht von allein. Die Professionalisierung soll auch die Entstehung eines *starken Bürgers* mit einem Gefühl von Eigenverantwortung und *Solidarität* fördern.¹⁴⁶

Ein **Organizer** ist ein bezahlter Mitarbeiter, dessen Hauptaufgaben so definiert sind: “Organizers not only find and train leaders but they mobilize, inspire and educate members. Since no action organization’s leadership can be effective without a mobilized and active membership, the organizer always places top priority on increasing the involvement of the rank and file. In short, organizers organize organizations.”¹⁴⁷ Diese entspricht der Vorstellung Alinskys hinsichtlich der Aufgaben eines Organizers, dass dieser die entscheidenden Impulse gibt, um eine „machtvolle Organisation des Volks“¹⁴⁸ zu schaffen.

143 Vgl. Alinsky, Saul D. im Gespräch mit Norden, Eric; a. a. O. [Wie Anmerkung 116]; S. 28.

144 Markewitz, Silvio: Community Organizing (CO); 2005; http://212.12.126.151/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=397&Itemid=339 [Heruntergeladen 19.11.2008].

145 Düchting, Frank: Von “Kraftwerk Mitte” zu “Impulse Mitte” in Hamburg; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 126ff.

146 Vgl. Dettling, Warnfried: Eine neue Dimension von Demokratie; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 96f.

147 Mohrlök, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S. 239.

148 Vgl. Rabe, Karl-Klaus: a. a. O. [Wie Anmerkung 101]; S. 13.

Er soll Know-how und Ideen zur Verfügung stellen, nicht aber der Gemeinschaft seine Wünsche oder Vorstellungen aufzwingen. Seine Hauptaufgabe besteht darin, örtliche Leader zu identifizieren, diese zu unterstützen und deren Fähigkeiten zur Übernahme von Verantwortung zu trainieren. Sie bleiben im Hintergrund, während die Bürger selbst kämpfen, diskutieren, mobilisieren und demonstrieren sollen, um so einen eigenen Erfolg zu erzielen. Durch das Vertreten der eigenen Meinung und einer aktiven Beteiligung an Diskussionen ist der Organizer sehr wohl im Entscheidungsprozess involviert, selbst wenn letztlich diejenigen die Entscheidung fällen, die diese umsetzen müssen. Auf diese Art ist im Vorfeld der Entscheidung eine Einflussnahme des Organizers möglich, wodurch das Risiko der Dominanz der Expertise besteht. Dies muss dem Organizer immer gegenwärtig sein.¹⁴⁹ Deshalb steht der Organizer selbst in einem „Mentoring- Verhältnis mit einer erfahrenen Person.“¹⁵⁰

Beim CO gilt die Regel: „Tue nie etwas für Menschen, das sie selbst tun können. [Aber] tue alles dafür, dass die Menschen in der Organisation das tun können, was sie tun wollen.“¹⁵¹ In den USA gilt nach wie vor Alinsky's Grundsatz, dass der Organizer von außerhalb der Gemeinschaft kommt und nur auf Einladung aktiv werden darf. Bei genauer Betrachtung wird allerdings offensichtlich, dass dieses Prinzip nicht mehr strikt eingehalten wird: „We never go anywhere unless we are invited. Sometimes though we organize the invitation!“¹⁵² Auch die ursprüngliche Idee, dass die Menschen vor Ort die Organizer nutzen, um von deren Fachwissen und Erfahrung zu lernen, diese dann wieder loszuwerden, um schlussendlich selbst die Arbeit zu machen, hat sich als nicht praktikabel herausgestellt.¹⁵³

In Deutschland gibt es nur wenige professionell ausgebildete Organizer, sie arbeiten aber nach denselben Prinzipien wie durch die IFA in den USA vorgegeben. Sie kommen meistens von außerhalb der Kommune, um die verkrusteten Strukturen aufzubrechen. Weitere Aufgaben sind die Koordinierung der Arbeit des CO, Vor- und Nachbereitung von Aktionen (s. u.) sowie Fundraising. Durch eine minimale Infrastruktur von Organizern wird die Verwendung von Ressourcen effektiviert und die Arbeit der Ehrenamtlichen, die dadurch mehr gefordert sind, aufgewertet.¹⁵⁴

149 Mohrlök, Marion et al.: a.a.O. [Wie Anmerkung 93]; S. 87.

150 Penta, Leo: a. a. O. [Wie Anmerkung 125]; S. 223.

151 Häcker, Walter: a. a. O. [Wie Anmerkung 130].

152 Mohrlök, Marion: Die Politik beginnt bei den Leuten! Organizing im Stile der Industrial Areas Foundation (IFA); In „Forward to the roots... Community Organizing in den USA – eine Perspektive für Deutschland?“, Brennpunkt-Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement Nr. 29; Forum für Community Organizing/Stiftung Mitarbeit, 1996; Überarbeitete Fassung, Juli 2001; S. 2; http://www.fo-co.info/politik_beginnt_bei_den_leuten.htm#_ftn1 [Zugriff 02.03.2009].

153 Alinsky, Saul im Gespräch mit Norden, Eric: a.a.O. [Wie Anmerkung 101]; S. 28.

154 Vgl. Brade, Agnes-Maria: a.a.O. [Wie Anmerkung 91]; S. 20.

Ein methodischer Schwerpunkt im CO ist das Finden von freiwilligen **Leadern** und die Entwicklung von Leadership, d. h. die Etablierung einer Führungsstruktur und die Befähigung von Bürgern zur Verantwortungsübernahme. Führungspersönlichkeiten findet man, so Alinsky, in der ersten Phase des CO, bei den Einzelgesprächen und der gemeinsamen Zielentwicklung. Er war davon überzeugt, dass es in jeder Gemeinschaft natürliche Autoritäten oder informelle Führer ohne offizielle Titel oder Aufgaben gibt, die man nur noch organisieren müsse.

Was macht einen Leader aus? Die grundlegende Definition lautet: "Leaders are people that others follow."¹⁵⁵ Im CO sind Leader Menschen mit einem möglichst großen Beziehungsnetzwerk, welches sie gegebenenfalls für ein CO-Projekt mobilisieren können. Der Leader ist somit immer zugleich ein Multiplikator. Diese sind meist auf bestimmte Themengebiete beschränkt, z. B. Gewerkschaftspolitik. Daraus ergibt sich, dass sich die Menschen je nach Problemlage an anderen informellen Führern orientieren. Diese klassischen informellen Leader sind heute in der gängigen Praxis des CO nur noch selten anzutreffen, vielmehr sind die Leader jetzt meist Repräsentanten der Organisation und bekleiden in dieser offizielle und formelle Funktionen. Ein Zitat aus der Praxis macht dies deutlich: "We are speaking of people whose organizations are mostly small and consequently, whose leaders are schooled in the techniques which work for small groups, but seldom for large ones. Leaders are found by organizing and leaders are developed through organization."¹⁵⁶

Der Leader wird während seiner Ausbildung durch einen erfahrenen Organizer begleitet, der die Aufgabe des Mentors übernimmt. In Einzelgesprächen, die über einen längeren Zeitraum geführt werden, werden dem Leader notwendige Führungskompetenzen vermittelt. Unterstützt wird die Entwicklung des Leaders des Weiteren durch systematische Seminare und Workshops. Die Dauer der Workshops und Seminare kann ebenso wie der Veranstaltungsort variieren. Somit kann zwischen ein- oder mehrtägigen Seminaren im In- oder Ausland wie z. B. den USA oder England unterschieden werden. Das ist deshalb notwendig, weil die Arbeit im CO von den ortsansässigen Führungskräften nicht vorhandene Kompetenzen abverlangt, z. B. verfügte Leader in den wenigsten Fällen in mehreren Bereichen über Autorität. Mit dem CO, als Organisation der Organisationen, stellen sich aber andere, allgemeinere und vielschichtigere Ansprüche an die zukünftigen Leader. Führungskompetenzen für die Arbeit in neuen und größeren Organisationen auszubilden, ist damit einer der zentralen Punkte bei der

155 Mohrlök, Marion et al.: a.a.O. [Wie Anmerkung 93]; S. 238.

156 Ebenda.

Etablierung von CO,¹⁵⁷ um die Bürger nicht nur zu beteiligen, sondern ihnen auch die Möglichkeit zu geben, tatsächlich die Richtung einer CO-Aktivität zu bestimmen. CO braucht sowohl engagierte als auch qualifizierte Personen aus allen Bevölkerungsschichten für seine Arbeit. Dafür werden in den IAF-Schulungen „Methoden, Theorie und Praxis des Community Organizing in Form von Übungen, Rollenspielen, Erfahrungsberichten, Tipps und Techniken [von] erfahrenen Organizern“¹⁵⁸ vermittelt.

Diese Leader werden von der IAF formal in drei Stufen eingeteilt. Auf der dritten Stufe stehen die Mitglieder, welche Freunde, Verwandte und Bekannte zu Aktionen mitbringen. Auf der zweiten Stufe stehen die sekundären Leader, das sind meist formelle Führungspersönlichkeiten aus den Mitgliedsorganisationen. Diese sind hauptsächlich in die Vorbereitungen von speziellen Initiativen involviert und vertreten die jeweiligen Interessen ihrer Organisationen. Sie haben Einfluss auf ihre Institutionen und lassen sich bei Trainings weiterbilden. Sie ratifizieren auf Versammlungen die Entscheidungen des Exekutivkomitees. Das sind aus erfahrenen primären Leadern zusammensetzt und die wesentlichen Entscheidungen trifft, welche dann von den sekundären Leadern bestätigt werden müssen.¹⁵⁹ Eine solche Staffelung ist in Deutschland so (noch) nicht anzutreffen.

2.2.3.4 Nachhaltigkeit

In der Regel lösen sich Bürgerinitiativen oder auch komplette soziale Bewegungen, bei einem Erfolg oder Misserfolg wieder auf. Die identitätsstiftende Kraft solcher Single Issue Gruppen ist eher gering. Im Gegensatz dazu versucht CO zuerst Beziehungen zwischen den Mitgliedern aufzubauen und zu verankern, um so den sozialen Zusammenhalt untereinander zu fördern und eine dauerhafte und tragfähige Basis zu etablieren. Erst nach Abschluss dieser Arbeit, welche zwei bis drei Jahre dauern kann¹⁶⁰, beschäftigt sich das CO mit konkreten Problemen vor Ort. Doch diese Schaffung und Aufrechterhaltung von „individuellen und institutionellen Verbindungen“¹⁶¹ zwischen den Mitgliedern, ist trotz der benötigten Zeitspanne unerlässlich für den Erfolg von CO. Denn der Grundgedanke aus dem alles resultiert ist, dass es ohne eine vertrauliche Beziehung zwischen den Menschen nicht gelingt,

157 Vgl. Szyka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 187f.

158 Organizing Schöneeweide – Menschen verändern ihren Kiez; <http://www.organizing-berlin.de/?Seminare> [Zugriff 12.04.09].

159 Vgl. Roths Schuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://www.roths Schuh.de/CO_6_I AF.htm [Letzter Zugriff 16.03.2009].

160 Interview mit Sonya Winterberg.

161 Penta, Leo: a. a. O. [Wie Anmerkung 115]; S. 219.

diese zu motivieren, zu fordern, aber auch zur Rechenschaft zu ziehen. Doch gerade darauf baut der weitere Organisationsprozess auf. Hier sollen die Menschen an den Herausforderungen wachsen: Ihnen soll klar werden, dass sie Verantwortung für ihr Handeln tragen.¹⁶² Durch das Erzielen von Erfolgen kann die Organisation kontinuierlich wachsen. Erfolge bringen einer Organisation öffentliche Anerkennung, neue Mitglieder und Macht, wobei es erst einmal nebensächlich ist, ob es sich um kleine oder große Themen handelt. Es benötigt allerdings Erfolgserlebnisse, damit die Beteiligten merken, dass sie durch ihr Handeln im Rahmen einer CO-Aktivität etwas verändern können.

2.2.4 *Erste Schritte des Community Organizing*

CO beginnt mit der Knüpfung von Beziehungen in der Kommune, was durch systematisch und intensiv geführte Einzelgespräche geschieht. In diesen Gesprächen wird vor Ort das Interesse an einem Zusammenschluss und einer Zusammenarbeit erkundet und mögliche Leader, Institutionen und Einrichtungen ermittelt. Über ihr jeweiliges Eigeninteresse werden diese dann zusammengeführt und durch das gemeinsame Handeln kristallisieren sich später die gemeinsamen Interessen heraus. Der Fokus liegt nunmehr auf der Beziehungsarbeit, anders als noch bei Alinsky, bei dem das Identifizieren konkreter Anliegen in der Interviewphase im Vordergrund stand.¹⁶³

Wenn eine Gruppe bestehend aus Leadern der wichtigen intermediären Institutionen gefunden wurde, liegt der Fokus auf Folgenden: der laufenden Aufnahme von neuen Kontakten und Beziehungen vor Ort, um eine „kritische Masse“ an Gruppen zu aktivieren und regelmäßigen zu kontaktieren. Zudem wird das Fundraising intensiviert, um Fördergelder zu bekommen, um die Arbeit des CO in den ersten drei Jahren sichern zu können. Dafür werden in Deutschland zwischen 60 000 und 100 000 Euro pro Jahr benötigt. Dieses sogenannte „Saatgeld“ soll der Ausgangspunkt sein, um eine unabhängige und langfristige Eigenfinanzierung sichern zu können. Zudem werden Trainings und Seminare für eine steigende Anzahl an Teilnehmern abgehalten.¹⁶⁴

Wenn es gelungen ist, diese Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches CO zu erfüllen d. h., „dass ein Potenzial an organisierten Menschen, Gruppen und organisiertem Geld entstanden ist“, wird die neuen Bürgerplattformen offiziell gegründet, in dem sich die „Gruppen, Organisationen und Institutionen zur gegenseitigen Zusammenarbeit verpflichten.“ Damit wird die

162 Mohrlök, Marion a. a. O. [Wie Anmerkung 140]; S. 9f.

163 Vgl. Rösli, Ursula: a. a. O. [Wie Anmerkung 105]; S. 22.

164 Vgl. Penta, Leo: a. a. O. [Wie Anmerkung 125]; S. 222.

Entwicklung der Basis intensiviert und die Themenfindung beginnt. Dafür werden Gruppentreffen mit 10 bis 15 Personen abgehalten und viele persönliche Einzelgespräche geführt. So werden nicht nur die relevanten Themen identifiziert, sondern auch gleichzeitig Freiwillige zur Mitarbeit an diesen Themen gewonnen. Am Ende dieser Phase steht die Gründungsveranstaltung mit der die Bürgerplattform zum ersten Mal öffentlich auftritt. Dort werden die Themen gemeinsam bestimmt, die Mitwirkenden und Verbündeten vorgestellt und die finanziellen Ressourcen bekannt gemacht.¹⁶⁵

Nach der offiziellen Gründung nimmt das CO seine Arbeit auf, die in der Durchführung von öffentlichen Aktionen besteht. Deren Ziel es ist, handfeste Lösungen und Verbesserungen hinsichtlich der bereits bestimmten Themen und Probleme durchzusetzen. Erfolge sind der Motor, der den Organisationszyklus antreibt und die Organisation nach vorne bewegt. Erfolge eröffnen neue Betätigungsfelder für ein CO im Stadtteil und vermitteln ein Machtgefühl.¹⁶⁶ Der typische Organisationszyklus ist eine ständige Wiederholung von vier Schritten. Er beginnt mit einem bestimmten Thema und schraubt sich von Erfolg zu Erfolg, zu immer aufwendigeren Projekten. Im Unterschied zu Alinskys Grundsatz, dass jede Bürgerplattform nach drei Jahren unabhängig arbeiten sollte, „was in nahezu allen von ihm gegründeten Organisationen zu deren Untergang führte“¹⁶⁷, bleiben heute die Bürgerplattformen unter dem Dach der IAF.

2.2.5 *Die vier Phasen des Organisationszyklus*

Nach der Etablierung einer Basis beginnt der Organisationszyklus mit dem (1) Auffinden von Themen und Problemen vor Ort mittels persönlicher Einzelgespräche sowie aktivierenden Befragungen/Interviews. Dann folgt eine (2) Planungsphase mit der Analyse der vorhandenen Machtstruktur. Es wird abgewogen, ob das Thema überhaupt entschieden oder gewonnen werden kann. Erst nach sorgfältiger Planung wird das (3) Aktionsprogramm durchgeführt. Im Anschluss an jede Aktion erfolgt eine (4) Evaluation des Prozesses und des Ergebnisses. Ein Erfolg dient als Sprungbrett für ein weiteres durch CO zu bearbeitendes Thema – der Zyklus beginnt von Neuem.

165 Vgl. Ebenda. S. 222f. Alle Zitate in diesem Absatz, sofern nicht anders gekennzeichnete, stammen von dort.

166 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S. 241.

167 Mohrlök, Marion a. a. O. [Wie Anmerkung 153]; S. 9.

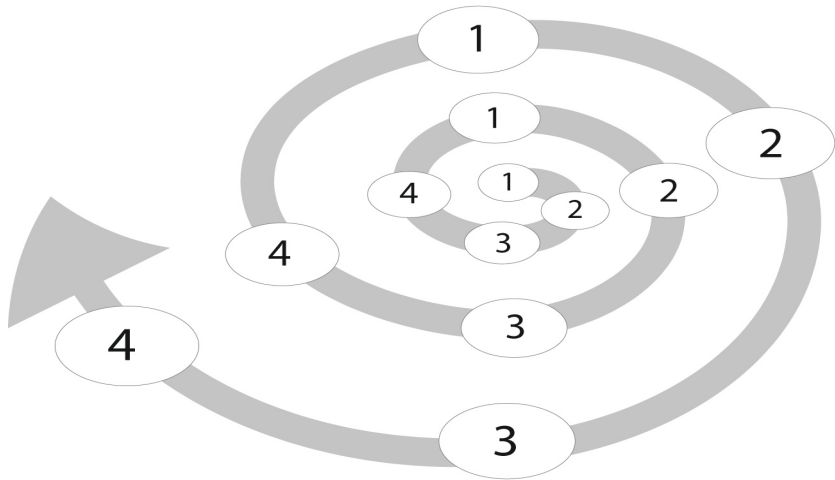


Abbildung 1: Der Organisationszyklus

Abgeändert nach: Früchtel, Frank et al.: Sozialer Raum und Soziale Arbeit - Fieldbook: Methoden und Techniken; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2007; S. 307

2.2.5.1 Einzelgespräche

Aktivierende Befragungen sollen nach der erfolgreichen Gründung für ein Empowerment der Einwohner sorgen. Diese aktivierenden Befragungen sind eine Methode, um Bürger zur gemeinsamen Realisierung ihrer Interessen zusammenzubringen. Diese Befragung hilft, die Themen und Probleme zu finden, die für die Bewohner relevant sind. Dies sind meist strukturelle Probleme und betreffen eine Vielzahl von Menschen. Diese „öffentlichen Themen sind - von außen gesehen - mitunter Banalitäten, mögen kleinkariert erscheinen, aber sie bringen die Volksseele zum Kochen.“¹⁶⁸ Damit sich aber CO mit diesen befasst, müssen vier Anforderungen erfüllt sein: Sie müssen einen hohen Mobilisierungsgrad besitzen, konkret sein, lösbar aber vor allem muss gewährleistet sein, dass „an issue is only an issue if it's winable.“¹⁶⁹

Im Gegensatz zu anderen Methoden ist diese der Startpunkt für gemeinsame Aktionen mit den betroffenen Bewohnern, um Veränderungen herbei-

168 Früchtel, Frank; et al.: Sozialer Raum und Soziale Arbeit – Fieldbook: Methoden und Techniken; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2007; S. 307.

169 Mohrlok, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S. 241.

zuführen.¹⁷⁰ Die Methodik wird von der Erkenntnis geleitet, „dass Menschen nur dann bereit sind, sich für etwas zu engagieren, wenn es in ihrem eigenen Interesse liegt und sie von dessen Notwendigkeit überzeugt sind.“ Die Ziele und Aufgaben der Befragung sind u. a.: das Finden und Fördern von selbstständigem Engagement; das Herstellen von Kontakt zu und zwischen den Bewohnern; das sich bewusst machen der eigenen und gemeinsamen Interessen der Bürger; die Schaffung einer Basis für ein organisiertes Vorgehen. Um das Expertenwissen der Befragten also der Betroffenen zu ermitteln, werden aktivierende Interviews mit offenen Fragen genutzt. Die Befragung soll diese dazu bringen, ihre Situation zu überdenken und sich mit folgenden Fragen auseinanderzusetzen: Was schätzen sie als gut oder schlecht in ihrer Situation ein? Wer kann als informeller Leader angesehen werden? Was sind denkbare Handlungsstrategien, um die Probleme zu lösen?

Nachdem Gespräch erfolgt eine Einladung zu einer Versammlung mit anderen Interessierten. Es ist also keine kurzfristige angelegte Aktion, sondern soll der Auftakt eines langfristigen, offenen und demokratischen Prozesses sein, welcher im Allgemeinen professioneller Begleitung bedarf. Das Anwendungsfeld ist vor allem dort, „wo kleinräumig gearbeitet werden kann und es darum geht, nicht für, sondern mit den betroffenen Menschen gemeinsam Veränderungen durch deren Handeln zu bewirken.“ Um erfolgreich zu sein, müssen im Vorfeld genaue Informationen über das betreffende Stadtviertel eingeholt werden. Es geht nicht darum möglichst viele Befragungen durchzuführen, sondern die „richtigen Leute“¹⁷¹ zu befragen. Um dies zu gewährleisten, hat es sich in der Praxis als nützlich herausgestellt örtliche Funktionsträger gezielt nach zum CO passenden potenziellen Leadern zu fragen, die für eine Zusammenarbeit in Frage kämen und hierzu möglicherweise bereit wären.

Die besten Chancen für diese Methode werden in den Problemvierteln der Städte gesehen. Gerade dort kann man, wenn man sich auf den Standpunkt der Bewohner einlässt, erfahrungsgemäß neue Aspekte über die Art der Probleme erhalten und es werden unvermutete Ressourcen freigesetzt. Trotzdem ist diese Methode kein Allheilmittel und die Erwartungen und Ansprüche müssen auf ein realistisches Maß zurückgeschraubt werden. Bei tiefsitzender Ohnmachtserfahrung und Apathie der von einem oder mehreren Problemen betroffenen Stadtteilbewohner, kann eine aktivierende Befragung allein die Probleme nicht beseitigen. Dafür bedarf es einer langfristigen Strategie, um Partizipation zu forcieren.

170 Vgl. Lüttringhaus, Maria/Streich, Angelika: Aktivierenden Befragung; <http://www.buergergesellschaft.de/politische-teilhabe/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung/meinungen-einholen-buergerinnen-und-buerger-aktivieren/aktivierende-befragung/106173/> [23.02.2009]. Alle Zitate, sofern nicht anders gekennzeichnete, stammen von dort.

171 Mohrlok, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S. 242.

2.2.5.2 Planung

Nachdem ein bestimmtes Problem der Bewohner identifiziert wurde und eine Machtbasis besteht, beginnt die Planungs- und Recherchephase. Dabei ist es notwendig, sich ein vollständiges Bild über das Problem und über die möglichen Lösungsvorschläge zumachen. Um diese umfangreichen Informationen zu bekommen, ist es erforderlich, Sachverständige, Verwaltungsangestellte und Wissenschaftler in die Recherche mit einzubeziehen.¹⁷² Außerdem wird die Machstruktur vor Ort analysiert, um herauszufinden wer die „Adressaten späterer Aktionen“¹⁷³ sind und wer als Bündnispartner gewonnen werden kann. Hierfür gilt es zu recherchieren, wem Macht zuerkannt wird. Wer sitzt im Stadtrat, in Vorständen oder in Aufsichtsgremien? Wessen Namen erscheint regelmäßig in den Medien? Es ist dennoch festzustellen, dass diese Personen nicht die wirklichen Mächtigen sein müssen. Deshalb stellt sich im Laufe des Planungsprozesses konkret die Frage: „Wer hat die Macht?“ Wer wird von den diesen Personen als wichtig angesehen, wenn es um ein bestimmtes Thema geht. Dazu sind informelle Gespräche mit Informanten hilfreich. Diese Analyse ist keine einmalige Sache, sondern von zentraler Bedeutung für die Arbeit des CO und muss ständig wiederholt werden, denn Macht ist nicht starr. Durch die Analyse werden die Voraussetzungen für den Umgang mit den Mächtigen und das spätere Handeln geschaffen. Es wird z. B. nicht mit dem Sozialamtsleiter diskutiert, wenn die Sozialdezernentin die endgültige Entscheidung trifft.¹⁷⁴

Nach der Machtanalyse folgt die Entwicklung von Strategien und Taktiken, um das Thema bekannt zu machen und um Veränderungen zu erzwingen. Diese müssen besonders sorgsam vorbereitet werden, denn auch wenn ein Problem akut ist, die Menschen verärgert und kampfbereit sind, kann alles durch eine falsche Taktik oder eine unklare Strategie zunichtegemacht werden.

Bei der Entwicklung von Taktiken und Strategien sind folgende Punkte zu beachten:¹⁷⁵

- Maßnahmenplanung und -umsetzung erfolgt ohne Zeitdruck
- Beachtung aller Eventualitäten

172 Vgl. Markewitz, Silvio: a. a. O. [Wie Anmerkung 145]; S. 3.

173 Früchtel, Frank; et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 169]; S. 311.

174 Vgl. Mohrlök, Marion a. a. O. [Wie Anmerkung 153]; S. 7.

175 Vgl. Eberhard, Ulla et al.: Die Organizer-Spirale – Eine Anleitung zum Mächtig-Werden für Kampagnen, Initiativen, Projekte; Stiftung Mitarbeit; Bonn 1998; S. 51. Alle Zitate, sofern nicht anders gekennzeichnete, stammen von dort.

- Entwicklung erfolgt stets im Rahmen des Erfahrungsbereichs der Betroffenen
- Nutzung von Möglichkeiten und Fähigkeiten der Beteiligten
- Ausarbeitung erfolgt durch die Betroffenen

Von wesentlicher Bedeutung ist, dass die Betroffenen nicht nur durch die Zielerreichung, sondern auch durch den Beteiligungsprozess lernen. Dabei gilt, dass eine gute Strategie stets flexibel und gründlich geplant sein muss. Sie wurzelt in der Kultur der Mitwirkenden und schafft so ein Gefühl der Solidarität. „Eine gute Strategie wirkt erziehend und bildend. Indem Menschen ihre eigenen Strategien entwickeln und umsetzen, lernen sie mehr über sich selbst, über ihre Organisation, über Politik und über Machtstrukturen.“ Ein Thema muss natürlich dramatisiert und mediengerecht aufbereitet werden, allerdings ist hierbei stets darauf zu achten, dass dem Adressaten ein leichter Weg zum Verhandlungstisch ermöglicht wird.¹⁷⁶

Zusammengefasst lässt sich konstatieren, dass vor einem Konflikt eine Kosten-Nutzen-Analyse mit dem Entscheidungsträger, von dem eine Lösung erwartet, gemacht wird und verschiedene Szenarien durchgespielt werden. Dabei soll die mögliche Entwicklung des Konfliktes analysiert werden: Wie lange wird die Auseinandersetzung dauern? Welcher Druck muss wie lange ausgeübt werden? Unorganisiertes Agieren wird durch einen konkreten, auf Analysen basierenden Handlungsplan zielorientiert professionalisiert.¹⁷⁷ Erst nach Abschluss dieser Phase beginnen die eigentlichen Aktionen.

2.2.5.3 Konflikt

Der **Konflikt** darf kein Selbstzweck sein, sondern dient dazu, die Organisation nach innen zu stärken und es zu ermöglichen, sich durch politisches Handeln zu artikulieren, um Forderungen durchzusetzen. Zudem wird durch demonstrierte Konfliktfähigkeit die Anerkennung der Plattform durch den Adressaten der Kontroverse und durch die Öffentlichkeit erreicht. Anerkennung meint in diesen Zusammenhang, „dass der Konfliktgegner die potenzielle Macht der Bürgerorganisation anerkennt und mit ihr rechnet.“ Dafür muss das CO zeigen, dass es in der Lage ist, eine Drohung auch auszuführen, wie z. B. das Durchführen von Demonstrationen, öffentlichkeitswirksamen Aktionen, dem Organisieren von Boykotts, etc. Dadurch bereitet das CO die Basis für Verhandlungen unter ebenbürtigen Partnern vor, anstatt als Bittsteller aufzutre-

176 Vgl. Früchtel, Frank; et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 169]; S. 311.

177 Vgl. Szyntka, Peter: a.a.O. [Wie Anmerkung 18]; S. 234.

ten.¹⁷⁸ Der Konflikt wird über diese verschiedenen Aktionen ausgetragen und folgt der Handlungsmaxime über Polarisierung des Konfliktes Verhandlungen zuerzwingen, wenn dies gelungen ist, folgt die Entschärfung, sodass am Ende ein Kompromiss stehen kann. Nur eine Plattform, die immer wieder erfolgreich Themen auf die Agenda setzen kann, wird nachhaltig wirken können.

Nachdem deutlich geworden ist, wer die Entscheidungsträger für das angesprochene Problem sind und wie denkbare Lösungen aussehen könnten, wird eine öffentliche Bürgerversammlung/**Aktion** einberufen, an der sich mindestens 100 Menschen beteiligen sollten. Diese Veranstaltung hat einen ganz anderen Charakter als die regelmäßigen Bewohnertreffen zur Themenfindung. Es wird konkret über ein Problem verhandelt. Dafür werden Entscheidungsträger (Politiker, Verwaltungsangestellte oder Persönlichkeiten aus der Wirtschaft), von denen die Plattform eine Problemlösung erwartet, eingeladen. Diese Veranstaltung dauert eine Stunde und ist lösungsorientiert, sodass am Ende ein konkretes Ergebnis steht. Das Podium wird nur mit Leadern besetzt, welche für eine Durchführung einer solchen Veranstaltung entsprechend geschult wurden. Den geladenen Entscheidungsträgern werden exakt formulierte Forderungen und Fragen präsentiert, auf welche diese nur mit *Ja* oder *Nein* antworten können. Vorab bereits exakt formulierte Fragen machen die Ziele für alle Anwesenden verständlicher und Abmachungen im Nachhinein überprüfbar. Es ist nicht das Ziel, die eingeladenen Personen zu blamieren; die Gäste kennen die Themen aus Vorgesprächen und haben die Möglichkeit sich angemessen darauf vorbereiten, damit möglichst konkrete Lösungen ausgehandelt werden können.¹⁷⁹

Neben den Veranstaltungen greift CO noch auf weitere Instrumente zurück, wie z. B. **Surprise Actions**, **Demonstrationen** und **Personalisierung**¹⁸⁰ als Aktionen, um Verhandlungen zu erzwingen. Für den Erfolg dieser Maßnahmen ist die Auswahl des Themas von besonderer Relevanz, da die Aktionen nur unterstützt werden, wenn der Handlungsdruck groß genug ist. „The starting point of every organizing campaign is: are the people pissed off enough? [Wenn ja,] dann heiligt dieser besondere Zweck tatsächlich jenes besondere Mittel.“¹⁸¹

Die **Surprise Actions** stellen die nächste Stufe der Eskalation dar und werden dann eingesetzt, wenn keine Gesprächsbereitschaft vorhanden ist. Dabei handelt es sich um eine konkrete Aktion gegen eine verantwortliche Person, von der eine Lösung erwartet wird. Ob nun Müll im Garten des zuständigen

178 Vgl. Ebenda.

179 Vgl. Markewitz, Silvio: a. a. O. [Wie Anmerkung 145]; S. 3.

180 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a.a.O. [Wie Anmerkung 93]; S. 243ff. Alle Zitate, sofern nicht anders gekennzeichnete, stammen von dort.

181 Mohrlök, Marion et al.: a.a.O. [Wie Anmerkung 93]; S. 246.

Dezernent abgeladen wird oder Büros von Banken und Gemeinderäte besetzt werden. Diese Aktionen sollten möglichst kreativ sein und sich im Rahmen der geltenden Gesetzeslage abspielen. Die Aufgabe des Organizers und der Leader ist es, die Bewohner des Stadtteils davon zu überzeugen, dass diese Aktion unbedingt nötig und gerechtfertigt ist. Diesem Vorgehen wird in der Regel von den Mitgliedern anfänglich mit Misstrauen begegnet, denn für viele ist dies eine neue Erfahrung, dass sie sich gegen jemanden stellen müssen, der bisher als Autorität gilt. Wenn es aber gelungen ist, die Mitglieder zu mobilisieren, dann gilt das Motto: Habt Spaß! Der Wahl der Mittel sind dabei kaum Grenzen gesetzt, außer der Beschränkung, dass entsprechende kreative Aktionen im Rahmen der Gesetze und gewaltfrei ablaufen müssen. Im Gegensatz zu den im Stillen geplanten Aktionen dienen **Demonstrationen** und **Kundgebungen** vor allem dem Zweck der Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Mahnwachen und Streikposten). Das Ziel dieser Aktionen liegt darin, Druck auf die Verantwortlichen auszuüben.

Schon Alinsky schrieb, dass man die Konfliktsituation personalisieren¹⁸² müsse, da es nicht möglich sei, gegen anonyme gesellschaftliche Kräfte anzukämpfen. In einem realen Konflikt darf nicht von anonymen Kräften geredet werden, sondern von einem bestimmten Entscheidungsträger, der diese Kraft verkörpert. Wenn die Aktionen nicht gelingen, besteht die Möglichkeit während des Konflikts den Gegner persönlich unter Druck zu setzen, z. B. indem man "seine Beteiligung an den inkriminierten Praktiken erforsch[t] und in der Öffentlichkeit [darstellt]. Sein Verhalten wird auf diese Weise öffentlich missbilligt." Dabei muss dem Gegner aber immer die Chance gegeben werden, sein Verhalten zu ändern und auf die Forderungen einzugehen. Denn es gilt, dass aus Gegnern wichtige Verbündete werden können, weshalb eine Konfrontation niemals als ewig bestehend betrachtet werden darf.

Ziel des Konflikts ist es, Verhandlungen möglich zu machen. Wenn die Plattform als ebenbürtiger Verhandlungspartner anerkannt ist, können Forderungen umgesetzt werden. Für Alinsky führen Verhandlungen immer zu einem Kompromiss. Dafür aber muss das CO gut vorbereitet sein, geschickt verhandeln und seine Kräfte sinnvoll einsetzen.¹⁸³

Alle Aktionsformen gehen von der Annahme aus, dass die am CO Beteiligten wütend genug über ihre Situation sind, um gegen Personen und Institutionen aktiv zu werden. Aber im Vorfeld müssen meist noch Hemmungen bei den Mitgliedern überwunden werden, wofür es erforderlich ist, diesen begreifbar zu machen, dass sie selbst Macht besitzen und dementsprechend handeln müssen. Ein Mittel dazu ist die **Polarisierung** der Situation d. h., es

182 Vgl. Szynka, Peter: a.a.O. [Wie Anmerkung 18]; S. 235. Alle Zitate, sofern nicht anders gekennzeichnete, stammen von dort.

183 Vgl. Ebenda.

gibt nur zwei Seiten - eine Eigene (Richtige) und eine Falsche. Ist es gelungen, das Problem derart zu polarisieren, kann die Antwort der Verantwortlichen nur ein *Ja* oder *Nein* zu einem Lösungsvorschlag sein. Alle anderen Antworten müssen von den Mitgliedern durch die Polarisierung der Situation als Hinhaltenaktik verstanden werden. Nur so ist die nächste Stufe der gewählten Strategie erreichbar, ohne die Unterstützung der Mitglieder zu verlieren. Bei der Anwendung der Taktiken und Strategien entsteht in der Regel ein sehr konfliktgeladenes Spannungsfeld. Dies muss aber nicht notwendigerweise zu verhärtenden Gegensätzen zwischen dem CO und der Gegenseite führen. Wenn eine Mobilisierung der Betroffenen gelungen ist, dann stellen sie eine Macht dar, die nicht mehr übergangen werden kann. Zwischen Mächtigen und Ohnmächtigen werden keine echten Verhandlungen geführt, sondern nur unter Mächtigen, die sich wechselseitig Respekt zugestehen und Drohpotenzial besitzen. Machtvolle Gegner werden ernst genommen, woraus sich die Notwendigkeit der Konfliktlösung ergibt.¹⁸⁴

Es stellt eine große Herausforderung dar, vom der polarisierten Situation zu Sachgesprächen überzugehen. Eine Frage, der nur zugestimmt oder die nur abgelehnt werden kann, bildet keine Basis für konstruktive Gespräche, da nur Kapitulation oder Verschärfung des Konfliktes als Möglichkeiten offenstehen. Bei einer Kapitulation verliert der Gegner sein Gesicht, was nicht wieder gutzumachende Folgen hat. Eine Strategie ist dann erfolgreich, wenn das Problem zufriedenstellend gelöst wurde und wenn die Gegenseite nicht in die Enge gedrängt worden ist. Im Gegensatz zu den polarisierenden Aktionen steht in der Verhandlungsphase nicht der Konflikt, sondern die Lösung des Problems im Fokus. Es muss also immer sicher gestellt sein, dass bestimmte Kanäle geöffnet bleiben, die es erlauben Lösungen zu finden, die bei keinem der Verhandlungspartner zu einem Gesichtverlust führen. Deshalb muss die Situation wieder entschärft oder depolarized werden.¹⁸⁵

Da es eine 100%ige Erfüllung der Forderungen in den meisten Fällen nicht gibt, müssen überwiegend **Kompromisse** eingegangen werden. Alinsky schrieb dazu: „Wenn man mit nichts anfängt und 100 Prozent fordert, dann einen Kompromiss bei 30 Prozent schließt, ist man um 30 Prozent vorrangepkommen.“¹⁸⁶ Es ist äußerst wichtig im Vorfeld abzuklären, welches Ergebnis für die Mitglieder noch akzeptabel wäre. Die Bewertung des Verhandlungsergebnisses wird nicht von den Organizern und Leaders allein vorgenommen, sondern muss von einer großen Zahl der Mitglieder des CO bestätigt werden.¹⁸⁷

184 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a.a.O. [Wie Anmerkung 93]; S. 246f.

185 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a.a.O. [Wie Anmerkung 93]; S. 247f.

186 Alinsky, Saul D.: a. a. O. [Wie Anmerkung 116]; S. 49.

187 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a.a.O. [Wie Anmerkung 93]; S. 248.

2.2.5.4 Auswertung

Auswertungen werden regelmäßig durchgeführt, nicht nur nach Aktionen, sondern auch nach jedem öffentlichen Treffen und jeder Verhandlung. Im direkten Anschluss wird eine Besprechung abgehalten, die i. d. R. fünfzehn Minuten dauert. Ein bis zwei Wochen später wird diese durch eine ausführlichere Folgebesprechung ergänzt. Die Evaluation widmet sich zuerst den gefühlten Eindrücken: „Wie hab ich mich bei der Aktion gefühlt? Wie fühl ich mich jetzt?“¹⁸⁸ Die gefühlten Eindrücke sind ein wichtiger Bestandteil der durchgeführten Strategien und Taktiken. Nur wenn bei den Mitgliedern des CO ein gefühlter Eindruck entstanden ist, kann das Erlebte besser verarbeitet und Lerneffekte erzielt werden. Dies beruht darauf, dass i. d. R. Gefühle stärker wirken, als erzielte Ergebnisse und Fakten.

Die Beteiligten sollen zur Ruhe kommen und Erfahrungen austauschen, bevor der Organizer sein Feedback gibt. Dabei wird geprüft, ob die Ziele der Veranstaltung verwirklicht wurden. Ist es gelungen, die Organisation darzustellen oder war die Veranstaltung öffentlichkeitswirksam genug? Ist das Ergebnis zufriedenstellend? Die Auswertung wird vom Organizer des Weiteren dazu genutzt, ein wesentliches Organizing-Prinzip zu lehren! „The evaluation is a good teaching moment“.¹⁸⁹

Wenn Aktionen und Verhandlungen zu einem Ergebnis geführt haben, erfolgt der letzte Schritt, die Evaluation des Erfolges oder des Misserfolges. Eine systematische Erfolgskontrolle ist wichtig, da die Bürgerplattform auf einem höheren Niveau weiterarbeiten will. Eine systematische Erfolgskontrolle kann folgende Fragen beinhalten:

- Sind die formulierten Ziele erreicht worden?
- War die Strategie erfolgreich?
- Waren die Einschätzungen der Macht und die Situationsanalyse im Vorfeld richtig?

Um die Evaluation sinnvoll abzuschließen, ist es unerlässlich auch die vorangegangene Planungsphase zu betrachten. Dabei werden die Faktoren, die das Ergebnis intern beeinflusst haben ermittelt. Dadurch kristallisiert sich heraus, welche internen Faktoren für die Zielerreichung wichtig waren und auch in Zukunft genutzt werden können.¹⁹⁰

188 Eberhard, Ulla et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 176]; S. 73.

189 Vgl. Mohrlök, Marion a. a. O. [Wie Anmerkung 140]; S.19f. Alle Zitate, sofern nicht anders gekennzeichnete, stammen von dort.

190 Vgl. Eberhard, Ulla et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 176]; S. 73ff.

2.2.6 Erfolge

Auch knapp vierzig Jahre nach dem Tod von Alinsky ist CO weiterhin ein Teil der politischen Kultur der USA. Das CO konnte sich erfolgreich institutionalisieren. Es gibt schätzungsweise 6000¹⁹¹ CO in den USA und zahlreiche Netzwerke, die sich Alinskys Grundsätzen verpflichtet fühlen, allen voran die von ihm selbst gegründete IAF in Chicago. Die IAF unterstützt in 21 Staaten der USA 59 Bürgerplattformen und im internationalen Raum drei, jeweils eine in Kanada, Großbritannien und in Deutschland (DICO).¹⁹² Diese können alle auf Ressourcen der IFA u. a. Mentoring, Beratung und Training zurückgreifen und haben Zugang zu professionellen Organizern aus dem IAF-Pool. Weitere bedeutende CO Netzwerke in den USA sind z. B. DART, PICO und ACORN. CO wird an vielen Universitäten als Kurs angeboten. Es sind etliche Trainingsinstitute gegründet worden, welche Seminare für Interessierte und Aktivisten anbieten. Die Organizer haben Berufsverbände und Informationsnetzwerke gegründet. Die Netzwerke und Trainingsinstitute sind aber nicht nur auf die Organisation der Bürger fixiert. Weiterer Aufgabenschwerpunkt bildet die Bereitstellung von Informationen und Analysen von politischen/gesellschaftlichen Entwicklungen sowie die theoretische Weiterentwicklung von CO. Als Beispiel hierfür kann man das National Training Instituts (NTIC) aufführen, welches auf dem Feld der außeruniversitären Bürgerforschung aktiv ist.

Nicht nur die Etablierung ist gelungen, CO konnte auch an die Erfolge Alinskys, sowohl auf lokaler, als auch regionaler Ebene anknüpfen. Einige Erfolge in der Stadtplanung, Schul- und Sozialpolitik gelten als sogenannte „Leuchttürme“¹⁹³, die ihre Strahlkraft weit über die jeweiligen Entstehungsorte hinaus entfaltet haben. Dieses Kapitel behandelt die Erfolge, die CO in den USA erzielt hat. Die Erfolge, die in Deutschland zu verzeichnen sind, werden im Kapitel 3,3 beschrieben.

Ein bemerkenswerter Erfolg in der **Stadtplanung** konnte 1982 in Brooklyn im Rahmen des Nehemiah-Projekts erzielt werden. Der Bau von finanzierbaren Eigentümshäusern wurde von der Plattform East Brooklyn Churches geplant und umgesetzt. Es entstanden seither über 3000 solcher Häuser. Das Konzept wurde übernommen u. a. in der Süd-Bronx (South

191 Orr, Marion: Community Organizing and the Changing Ecology of Civic Engagement; In Orr, Marion (Hrsg.); Transforming the City – Community Organizing and the Challenge of Political Change; University Press of Kansas 2007; S. 2.

192 Industrial Areas Foundation; <http://www.industrialareasfoundation.org/iabout/aboutwhere.htm> [Zugriff 21.04.2009].

193 Die Beispiele stammen alle aus: Penta, Leo: Saul Alinskys Erbe; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 40f.

Bronx Churches) dort entstanden 1000; in Baltimore (Baltimorians United in Leadership Development) etwa 900, in Philadelphia (Philadelphia Interfaith Action) 135 und in Washington (Washington Interfaith Network) 147 neue Wohneinheiten.

In Texas waren IAF-Organisationen in der **Schulpolitik** erfolgreich. Sie konzipierten und implementierten eine Vernetzung von Eltern, Lehrern, Schülern und Kräften aus dem Schulumfeld, das sogenannte Alliance-School-Konzept, zur Steigerung der Schulqualität. Dieser Ansatz fand im Westen und Südwesten der USA weite Verbreitung.

Erfolge in der **Sozialpolitik** wurden durch die Konzipierung von ersten „living wage“-Gesetzen durch IAF-Gruppen (Baltimore 1994 / New York 1996) erzielt, die dann von den jeweiligen Kommunen verabschiedet wurden. *Living wage* steht für ein Lohnniveau, von dem ein Arbeitnehmer seine Familie ernähren kann. In anderen Bundesstaaten, wie z. B. in Texas und Arizona, setzten sich CO-Projekte ebenfalls erfolgreich für ähnliche Regelungen ein. Insgesamt wurden durch die Initiativen von unterschiedlichen Plattformen in beinahe 100 Kommunen entsprechende Gesetze verabschiedet. Ein weiterer großer Erfolg auf dem Feld der Sozialpolitik konnte die Greater Boston Interfaith Organization 2006 erzielen, als sie für den US-Bundesstaat Massachusetts eine umfassende Reform der Krankenversicherung im gesamten Bundesstaat durchsetzte. Durch das neue Gesetz bekamen etwa 550 000 Menschen, die bisher nicht versichert waren, Zugang zur gesetzlichen Krankenversicherung.

Das CO verzeichnet aber nicht nur Erfolge in den einzelnen Bundesstaaten, sondern auch auf der Bundesebene. So konnte z. B. das NTIC durch ihre Informationsbeschaffung und die entsprechende Verbreitung dieser an die breite Masse auf die Missstände, die durch die redlining-Praktiken entstehen, hinweisen. Redlining-Praktiken meint, Gebäudeversicherer und Hypothekenbanken lassen ganze Wohngebiete absichtlich und in Absprache miteinander verfallen und spielen damit eine entscheidende Rolle beim Verfall einzelner Wohngebiete und Stadtviertel.¹⁹⁴ Durch die von NTIC gestartete bundesweite Kampagne entstand das Bundesgesetz „Community Reinvestment Act“. Dieses Gesetz verpflichtet, die Banken und Gebäudeversicherer dazu einen Teil ihrer Gewinne in die Gemeindeförderung ihres jeweiligen Firmensitzes zu reinvestieren.

194 Vgl. Szyntka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S.80.

2.2.7 Kritische Entwicklungen

Aber auch beim Konzept des CO werden kritische Stimmen laut, so setzt sich etwa der Harvard-Professor Marshall Ganz, „ein überzeugter und kenntnisreicher Vertreter des Community Organizing“¹⁹⁵, mit der inneren Demokratie der IAF am Beispiel der IAF in Texas auseinander. „The Texas IAF invested heavily in an ambitious leadership development program for organizers, clergy and lay leaders. It combines hierarchically organized professional organizers, full-time clergy and well-trained volunteer leaders in an arrangement Warren calls consensual democracy. Engaging the authority of congregational leadership has worked so well that most other organizing networks around the United States have emulated it.“¹⁹⁶ Durch die weite Verbreitung dieses Führungsmodells bleibt die Kritik nicht nur auf Texas beschränkt. Marshall Ganz teilt die Auffassung nicht, dass CO eine konsensuale Demokratieform sei. Er argumentiert, dass öffentliche Treffen ritualisiert worden seien, auf denen vorher gemachte Abmachungen von den Mitgliedern bestätigen werden, weil Andersdenkende wahrscheinlich schon ausgetreten sind. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Stärkung der inneren Einigkeit, dafür werden unangenehme öffentliche Kämpfe umgangen, um so die Beständigkeit der Organisation zu gewährleisten. Demokratie bedeutet aber nicht nur Gelegenheit zur Partizipation, sondern auch die Ausübung von Kontrolle.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Entwicklung der „Führerschaft durch Kooptation“¹⁹⁷. Die Leader sind mehr darum bemüht ernannt, als gewählt zu werden. Dies birgt jedoch ein gewisses Potenzial für Ärger in sich: Der Aufstieg in den Führungszirkel ist begrenzt auf diejenigen, die für die Amtsträger akzeptabel sind und „die Führer sind befreit von jeder Rechenschaftspflicht irgend jemand anderem gegenüber als nur sich selbst.“¹⁹⁸ Auf der lokalen Ebene kann Entwicklungen dieser Art durch eine Abstimmung mit den Füßen entgegen gewirkt werden. Dies bedeutet, dass die Mitglieder diesen Plattformen fernbleiben, wenn sie erkennen, dass ihre Interessen in den vorherrschenden Strukturen und Arbeitsweisen nicht mehr vertreten werden.¹⁹⁹ Eine Weiterentwicklung dieser Plattformen wird dadurch erschwert.

195 Rothschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://rothschuh.de/CO_6_IAF.htm#_ftn11 [Letzter Zugriff 16.03.2009].

196 Ganz, Marshall: Book review: Making Democracy Work? Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy, by Mark Warren. Princeton University Press; Princeton 2001; ksghome.harvard.edu/~mganz/word/finalbook-ganz.doc [Heruntergeladen 28.04.2009].

197 Rothschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://rothschuh.de/CO_6_IAF.htm#_ftn11 [Letzter Zugriff 16.03.2009].

198 Ebenda.

199 Vgl. Rothschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://www.rothschuh.de/community_organizing_in_den_usa.htm [Letzter Zugriff 16.03.2009].

Trotz der in den IAF-Organisationen geförderten lokalen Leader, bleibt die Autorität bei den professionellen Organizern, die als Transmissionsriemen zwischen den Leadern fungieren.

Als Problem bei überregional arbeitenden Plattformen sieht Marshall Ganz, dass anders als bei dreistufigen Bürgervereinigungen, das texanische IAF Netzwerk nicht durch gewählten Leader, sondern durch Organizer zusammengehalten wird. Über die lokale Ebene hinaus, sind die Möglichkeiten für Leader beschränkt, weswegen die Strategieplanung für die regionale und überregionale Ebene in den Zuständigkeitsbereich der Organizer fällt. Durch diesen Sachverhalt kann die texanische IAF zwar den lokalen Organisationen auf der Bundesstaatsebene Zugriff auf „politischen Einfluss, Geld und zu Sachkenntnis“ anbieten, aber je größer die Plattformen werden, desto häufiger werden Entscheidungen auf den höheren Ebenen getroffen. Deshalb ist es für Ganz schwer vorstellbar, dass die IAF sich über ein fragiles, regionales Netzwerk hinausentwickeln kann, „ohne die Rolle der Leadern neu zu überdenken.“²⁰⁰

Auf den höheren Ebenen findet sich neben dem Organizer vor allem der formelle Leader „aus der akademischen Mittelschicht“, was deutlich macht, dass Organizer vor allem mit Menschen aus ihrem sozial-kulturellen Milieu agieren. Die informellen Leader aus der Unterschicht auf die Alinsky besonderen Wert legte, haben hauptsächlich noch die Aufgabe, Entscheidungen nach unten zu vermitteln, statt über Inhalte und Formen von Aktionen mitzuentcheiden. Ab einer bestimmten Größe stößt das Spezifikum des CO vielleicht an seine Grenzen.²⁰¹

Eine weitere kritische Entwicklung zeichnet sich bei der Themenfindung der aktuellen CO ab. Während bei den „klassischen“ CO die Themen wie bereits erläutert, aus der spezifischen lokalen Situation gewonnen wurden, greift das heutige CO meist auf im Vorfeld vorgegebene Grundthemen zurück, die als „soziale Probleme“ definiert worden sind. Wie Michael Rothschuh aus eigener Erfahrung berichtet, steht dadurch die Suche nach örtlichen Problemen nicht mehr an erster Stelle, sondern es wird für bereits vorgegebene Themen geworben.²⁰² Die Vorstellung von Macht als Nullsummenspiel (wie in Kapitel 2.2.3.1 bereits aufgeführt) verliert somit an Bedeutung und damit auch das Modell des klaren Gegners. Durch diese Veränderungen müssen auch Strategien und Taktiken angepasst werden. Diese Entwicklung wird durch zwei Tendenzen gestärkt:

200 Rothschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://rothschuh.de/CO_6_IAF.htm#_ftn11 [Letzter Zugriff 16.03.2009].

201 Vgl. Ebenda.

202 Vgl. Ebenda. http://www.rothschuh.de/community_organizing_in_den_usa.htm [Letzter Zugriff 16.03.2009].

Erstens gewinnt das Machtmodell von Hannah Arendt immer mehr an Einfluss und damit steht die „Pflege einer öffentlichen Beziehungskultur mit direkten persönlichen Kontakten“ im Vordergrund.

Zweitens verändert sich das Machtverständnis auch durch das Erreichen von Zielen, wie z. B. am Community Reinvestment Act anschaulich geworden ist. Das CO wird damit zum Träger von Leistungen, was Bürger zu „Kunden“ der CO macht. Damit kommt es unweigerlich zu einem Interessenkonflikt, wenn sie selbst „Teilhaber an der Macht von oben“ sind. Ebenso gibt es eine starke Entwicklung hin zur Kooperation und zur Aufgabenteilung zwischen Staat und freien Trägern, die sowohl die Sicherung der Eigenständigkeit, wie auch die Übertragung von staatlichen Aufgaben umfasst. Die Unabhängigkeit gegenüber den kommunalen und staatlichen Einrichtungen kommt so ins Wanken.²⁰³

Die konfliktbetonten Aktionen werden durch Verhandlungen auf der Grundlage bereits etablierter Organisationen, in den Hintergrund gedrängt. Die Aktionen der Bürger vor Ort sind somit nicht mehr das alles entscheidende Zentrum, sondern dienen dazu die Verhandlungsführer zu stärken, nicht aber notwendigerweise diese erst zu bemächtigen. Michael Rothschuh hat daher den Eindruck, dass eine Aktion „einen ähnlichen Stellenwert wie ein jubelnder Parteitag hat: Stärke zeigen, aber mehr die der Führenden als der Mitglieder selbst.“²⁰⁴

Als letzten Kritikpunkt zweifelt M. Ganz die Wirksamkeit des Ansatzes an. Er sieht diese als sehr begrenzt an, obwohl er die Erfolge von CO durchaus anerkennt. Er stellt die provokante Frage, warum sich die Probleme für die arbeitenden Armen, der Hauptzielgruppe der IAF, nach wie vor nicht wesentlich im Ganzen betrachtet gebessert haben. Im gleichen Zeitraum hätten „die Bürgerrechtsbewegung, die Frauenbewegung, die konservative Bewegung und die Umweltbewegung“ das öffentliche Leben in den USA deutlich geformt. Er ist deshalb nicht der Ansicht, dass das CO eine „kritische Masse erreicht mit mehr von demselben, wenn vielleicht mehr von etwas anderem notwendig ist.“²⁰⁵

203 Vgl. Rothschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://www.rothschuh.de/CO_13_D.htm#_Toc36252710 [Letzter Zugriff 16.03.2009]. Alle Zitate aus diesem Absatz, sofern nicht anders gekennzeichnet, stammen von dort.

204 Ebenda http://www.rothschuh.de/community_organizing_in_den_usa.htm [Letzter Zugriff 16.03.2009].

205 Ebenda http://rothschuh.de/CO_6_IAF.htm#_Toc31641353 [Letzter Zugriff 16.03.2009].

2.3 Fazit

Sowohl die Übereinstimmung, als auch die Abweichung des CO mit den in Kapitel 1.1 genannten fünf Reformzielen der partizipativen Demokratie wird nun herausgearbeitet. Dabei werden mögliche Antworten des CO auf die in Kapitel 2.1.2 aufgeführte Kritikpunkte an der partizipativen Demokratie aufgezeigt. Die erste positive Schnittstelle des CO mit dem Modell der partizipativen Demokratie findet sich im Selbstverständnis des CO. Dort wird das Ziel postuliert, den „Bewohner zum Bürger“²⁰⁶ zu machen. Dies soll durch eine aktive und eigenverantwortliche Partizipation am öffentlichen politischen Leben zwischen den Wahlgängen erreicht werden. Das CO Verständnis einer Zivilgesellschaft ist es, dass die Bürger selbst Beteiligungsformen entwickeln und umsetzen, wofür bewusst auf Bürgerwissen gesetzt und der Bürger in die Expertenrolle rückt. Lösungen für strukturelle Probleme sollen mit den Bürgern von unten erarbeitet werden, statt einfach von oben implementiert zu werden. Die Entscheidung welches Problem angegangen wird, wird eben nicht zentral, sondern vor Ort beschlossen. Dies geschieht im Sinne der Maxime nie etwas für andere tun, was diese nicht selbst tun können, um so einen maximalen Lerneffekt zu erhalten. CO will allen Bevölkerungsgruppen und -schichten dieselben Chancen zur Partizipation im Entscheidungsprozess bieten. Dafür soll die politische Handlungsfähigkeit der Einzelnen im öffentlichen, vorparlamentarischen Raum gestärkt und eine zivilgesellschaftliche Gruppe geschaffen werden, die klar von Wirtschaft, Verwaltung und politischen Parteien abgrenzbar ist.

Im CO lassen sich deliberative Elemente finden. Von Beginn an soll eine Plattform für Kommunikation entstehen, in der die Mitglieder in einen gleichberechtigten und herrschaftsfreien Dialog treten können. In der Philosophie von Alinsky nehmen die verschiedenen privaten Organisationen die wichtige Aufgabe der gegenseitigen Beeinflussung war. Dort soll aus den pluralen Interessen eine gemeinsam vertretbare Philosophie zu extrahiert werden. Alinsky geht dabei von der Prämisse aus, dass Organisationen Orte der Selbststeuerung sind, an der sich ein möglichst großer Teil der Mitglieder aktiv beteiligt und jeder dasselbe Recht hat, seine Interessen und Fähigkeiten einzubringen. Beim CO wird davon ausgegangen, dass das Zusammenführen der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen zu einem Erwerb von Wissen und bei allen Beteiligten zu einer Einstellungsänderung führt. Durch den anhaltenden Meinungs- und Erfahrungsaustausch wird eine Verständigung unter den unterschiedlichen Gruppen erreicht. Dies führt wie-

206 Vgl. Brade, Agnes-Maria: a.a.O. [Wie Anmerkung 91]; S. 16f.

derum zu einer Neubewertung der Einschätzungen und Erklärungen von sozialen Problemen.²⁰⁷

Im CO spielt das Eigeninteresse jedes einzelnen Beteiligten eine zentrale Bedeutung, die Menschen werden darüber motiviert, sich für das Gemeinwohl einzusetzen. Es wird ihnen bewusst gemacht, dass die Steigerung der Lebensqualität im gesamten Stadtviertel auch ihnen zugutekommt. Mit dem CO sollen die Grenzen der althergebrachten Gemeinschaften überwunden und der Übergang zu einer modernen und offenen Gesellschaft geleistet werden. Community ist nicht mehr eine ethische oder ideologische Gemeinschaft, sondern eine größere *community of interests*. CO formt diese aus einem großen Bevölkerungsspektrum, „mit einer deutlichen Förderung der Teilnahme von marginalisierten Gruppen, Farbigen, Armen, Immigranten, sexuellen Minderheiten und der Jugend“²⁰⁸, denn für sozialen Wandel ist ein möglichst breiter Konsens erforderlich.

Delegation als Repräsentation wird im CO insofern erfüllt, als man auf Coles Theorie der funktionalen Repräsentation verweist. Entscheidungen werden in Arbeitsgruppen vorbereitet und von den Mitgliedern verabschiedet. Die Leader, die mit den Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft verhandeln, sind an diese Beschlüsse mit Spielraum, gebunden. Die Verhandlungsergebnisse müssen aber auch von den Mitgliedern des CO bestätigt werden.

Die lokale Ebene bildet auch beim CO die Trainingsarena, in der sich die Bürgergesellschaft einüben und herausbilden kann. Deswegen setzt sich CO gegen Überregulierung ein, denn diese engt den Bürger zu stark ein und behindert die selbstständige Entfaltung ihrer Fähigkeiten. CO verfolgt eine direkte Demokratie im weitesten Sinne und beschränkt sich nicht nur auf formale Prozeduren. Dies bedeutet für die beteiligten Menschen, dass möglichst viele Entscheidungen von ihnen direkt getroffen werden müssen. Damit fördert das CO die lokale Ebene, die dadurch zu einer Trainingsarena für die Menschen wird, auf welcher (sie) durch das von ihnen eingebrachte Engagement gemeinsam Erfolge erzielen und Wirkungen aufzeigen können. Wie bereits in Kapitel 2.2.7 dargestellt, hat sich die heutige Arbeit des CO aber z. T. auf die regionale und überregionale Ebene verlagert. Dies ist insofern sinnvoll, als dass viele Probleme nicht mehr allein auf der lokalen Ebene gelöst werden können. Dadurch entsteht die Gefahr, dass sich das CO von den Menschen wegbewegt (auf dieses Problem wurde im letzten Kapitel im Zusammenhang mit der veränderten Themenfindung und Konfliktstrategie näher eingegangen).

207 Vgl. Alinsky, Saul D.: a. a. O. [Wie Anmerkung 116]; S. 106.

208 Rothschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://www.rothschuh.de/community_organizing_in_den_usa.htm [Letzter Zugriff 16.03.2009].

Der Hauptunterschied zur partizipativen Demokratie, zumindest im ursprünglichen Konzept des CO, ist die Idee der Gegenmacht, die aufgebaut werden muss, um Verhandlungen mit Entscheidungsträgern zu erzwingen. Dabei steht aber die Einbindung möglichst vieler Bewohner nicht an erster Stelle. Dies wird zwar begrüßt, hat allerdings nicht die höchste Priorität. Dadurch kann es dazu kommen, das inner- und außerhalb des Gemeinwens Menschen ausgeschlossen und sogar zu Gegnern werden.²⁰⁹ In der Verhandlungsphase unterscheidet sich CO nicht fundamental von der liberalen Form der Entscheidungsfindung. Die Verhandlungsphase findet hier nicht im herrschaftsfreien Raum statt, sondern ist von Macht, Gegenmacht und von strategischen Verhandlungen der verschiedenen Interessen gezeichnet. Nicht die Kooperation, sondern die Konfrontation steht im Vordergrund, denn Demokratie verstanden als „Harmonie der Dissonanz“ setzt auf Konterverse, die aber lösungsorientiert und produktiv ausgetragen werden muss. Kooperation wird nicht rundweg ausgeschlossen, aber um einen tragfähigen und akzeptablen Kompromiss auszuhandeln, braucht es im Verständnis des CO auch Kontroversen, welche mit den in Kapitel 2.2.5.3 beschriebenen Mitteln ausgetragen werden. Diese Sicht der Dinge wird dadurch abgeschwächt, dass sich im Laufe der Zeit die Vorstellung von Macht geändert hat. Um Veränderungen zu erzielen, geht es jetzt nicht mehr darum, den Anderen Macht wegzunehmen, sondern mit diesen gemeinsam zu handeln. Es wird somit stärker die korporative Sichtweise betont, die bei Alinsky eher schwach ausgeprägt war.²¹⁰

Auch im internen Entscheidungsfindungsprozess gibt es kritische Tendenzen, wie am Beispiel der IAF deutlich wird: Ein erzielter gemeinsamer Konsens wird mit Entscheidungen der Leader vermischt.²¹¹ Wie gezeigt (Kapitel 2.2.3.3), zielt eines der CO-Konzepte darauf ab, Menschen zu Führungspersönlichkeiten auszubilden. Das kann aber dazuführen, dass die erfahrensten Leader den Großteil der Entscheidungen treffen und diese dann nur noch von den weniger erfahrenen Leadern und der Basis bei regulären Versammlungen umgesetzt bzw. ratifiziert werden. Eine Ratifizierung ist im Normalfall kein Problem, da schon im Vorfeld über strittige Themen ein Konsens erzielt wurde. Leader der IAF verbringen viel Zeit mit informeller Beratung untereinander, um so einen Konsens herzustellen. Hierdurch entsteht jedoch die Gefahr, dass der Großteil der Mitglieder von der Entscheidungsfindung ausgeklammert wird.

209 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S. 76.

210 Vgl. Szyuka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 116.

211 Vgl. Rothschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://rothschuh.de/CO_6_IAF.htm#_Toc31641353 [Letzter Zugriff 16.03.2009].

Betrachtet man den heutigen Auswahlprozess im CO, mit denen die Leader bestimmt werden, ist folgende Tendenz festzustellen: Die Leader werden nicht gewählt, sondern von führenden Organizern empfohlen, deren Auswahl dann in „informelle Diskussionen und im Konsens unter den Spitzenführungspersonen“²¹² erfolgt, welche die Entscheidung dann bestätigen. Dazu kommt, dass auf der überregionalen Ebene meist nur professionelle Organizer tätig sind, weil sich für diese Ebenen nur schwer Freiwillige finden. So entsteht die Situation, dass die Leader über die lange Phase des Beziehungsaufbaus den Stadtteil gut repräsentieren, aber wenig Einfluss auf die höheren Ebenen der IAF haben. Eine solche Struktur ist die größte Herausforderung für jede Forderung nach mehr Demokratie.²¹³ Dieser Kritikpunkt lässt sich nach Michael Rothschuh insofern abschwächen, als sich die IAF selbst als Beratungsorganisation versteht und die Mitgliedsorganisation weitgehend autonom agieren können.

Obwohl das Instrumenten-Set des CO und die partizipativen Demokratie nicht vollständig deckungsgleich sind, kann CO doch einige Voraussetzungen erfüllen, um als empirische Form der partizipativen Demokratie angesehen werden zu können. Das Hauptkriterium, die Ermöglichung der Partizipation am politischen Entscheidungsfindungsprozess, wird auf lokaler Ebene erfüllt. Peter Szynka zeigt auf, dass Autoren, die sich mit Alinsky befasst haben, ihm und seiner Methode überwiegend Erfolg bei der Aktivierung von Menschen zur politischen Teilhabe attestieren. Sie bestätigen im Weiteren, dass es ihm gelungen ist, Menschen ihre Möglichkeiten aufzuzeigen.²¹⁴ Für Macpherson besteht ein enger Zusammenhang zwischen geringer politischer Beteiligung und sozialem Ungleichgewicht.²¹⁵ An diesem Zusammenhang setzt das CO an, indem es versucht die marginalisierten, gesellschaftlichen Gruppen zu organisieren. Das Anliegen ist, wie gezeigt, eine möglichst breite und bunte Basis in Bezug auf Ethnie, finanzieller Leistungskraft und Religion aufzubauen. Ein wesentlicher Schwerpunkt ist die Beziehungsbildung zwischen Menschen und Organisationen sowie die Ausbildung von Leadern, wobei insbesondere Frauen verstärkt einbezogen werden.²¹⁶

Bei der Themenfindung wird von der IAF auf eine Kombination des „bottom-up Ansatz aus Haustreffen [und somit Aktivierung des Bürgerwissens] mit dem top-down Ansatz aus Forschungstreffen mit Experten, Geschäftsleuten und

212 Ebenda.

213 Ganz, Marshall: a. a. O. [Wie Anmerkung 198].

214 Szynka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 116.

215 Vgl. Macpherson, Crawford B.: a. a. O. [Wie Anmerkung 38]; S. 111.

216 Vgl. Rothschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://www.rothschuh.de/CO_6_IAF.htm [Letzter Zugriff 16.03.2009].

offiziellen Personen²¹⁷ gesetzt. Diese Forschungstreffen sollen helfen Alliierte zu finden, um die eigene Glaubwürdigkeit zu verbessern. Des Weiteren sollen sie dazu dienen, Details von öffentlichen politischen Initiativen zu erörtern. Um das Bürgerwissen besser und langfristig einzubinden, wird bewusst der Aufbau von Führungsqualitäten der Bürger vorangetrieben, damit sich diese nicht nur beteiligen, sondern auch in Entscheidungsfindungsprozesse einbringen können. Als starke Organisation können sie sich selbst für die Verbesserung ihrer Lebensverhältnisse einsetzen und ihre Themen in die politische Debatte einbringen. „Durch die Inanspruchnahme demokratischer Rechte tragen diese Bürger zur Erneuerung des demokratischen Gemeinwesens bei.“²¹⁸

Ein wesentlicher Vorteil des CO besteht darin, dass es bereits eine Reihe von Prinzipien, Regeln, Methoden und Erfahrungen gibt, die genutzt werden können. Organizer helfen dabei Gruppen und Organisationen aufzubauen, zu aktivieren oder zu reaktivieren. Sowohl diese Starthilfe, als auch die langfristige Unterstützung fördern die Effektivität der Arbeit. Es hat sich allerdings die Art der Auseinandersetzung geändert hat. Der Verteilungskampf ist in den Hintergrund gerückt und das Konzept des gemeinsamen Handels steht im Vordergrund. Anstatt konfliktreicher Aktionen werden heute zunehmend Verhandlungen als Mittel eingesetzt. Dies erklärt sich u. a. dadurch, dass sich bestimmte CO-Organisationen durch erfolgreiche Aktionen bereits einen Namen gemacht haben und somit als Verhandlungspartner ernst genommen werden.

Von den meisten Autoren der partizipativen Demokratie wird der Umstand anerkannt, dass man das Rad nicht mehr auf eine Gesellschaft ohne Interessenpluralität zurückdrehen kann. Sie fordern deshalb die Ergänzung der liberalen Demokratie durch Verfahren und Institutionen, die eine möglichst breite Partizipation der Bürger ermöglichen. CO kann als ein solches Verfahren angesehen werden, denn es wird versucht den Menschen eine Möglichkeit zu geben, wie über Diskussionen ihre gemeinsamen Interessen erörtern und diese in Verhandlungen mit anderen Gruppen und Interessen durchzusetzen können. CO führt keinen Konflikt des Konfliktes willen, sondern um Verhandlungen auf Augenhöhe zu erreichen und um konkrete Verbesserungen zu erzielen.²¹⁹

Welche Antworten kann CO auf die vorgetragene Kritik an der partizipativen Demokratie geben? Der erste Kritikpunkt war, dass die Anreize sich zu beteiligen höchst verschieden verteilt sind und Menschen sich nur dann beteiligen, wenn es ihnen nützlich ist. Diesem Umstand wird vom CO nicht widersprochen, sondern als Ausgangsbasis für die eigene Arbeit gesehen. Es wird an das Eigeninteresse der Menschen appelliert, um diese zu

217 Ebenda.

218 Szyuka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 270.

219 Vgl. Szyuka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 235.

Organisieren. Es geht dabei nicht um das alleinige Verfolgen von Eigeninteressen, sondern um das Durchsetzen eines Gesamtinteresses eines Stadtviertels oder einer Kommune. Damit macht sich CO die Eigeninteressen zunutze, in dem es sie bündelt, um allgemeine Verbesserungen der Lebenssituation zu erzielen.

Des Weiteren wurde eingewandt, dass ein zu viel an Partizipation die Balance zwischen Konflikt und Konsens stören würde. Im CO wird der Konflikt als notwendiges Durchgangsstadium angesehen, dass es nicht zu umgehen gilt, wenn man Verhandlungen führen will. „Alinskys Konfliktstrategie ist eine Strategie zur Steigerung der Konfliktfähigkeit“²²⁰ an deren Ende ein Kompromiss steht: Die Erfüllung von Maximalforderungen erwartet im CO niemand. Und so fügt sich das CO als weiterer Akteur in die liberale Demokratie und ihre Aushandlungsprozesse ein. CO gefährdet auf diese Weise schwerlich die Balance in einem System, das auf strategische Verhandlungen setzt. Es entsteht zwar ein neuer Vetospieler, der aber durch die Organisation der verschiedenen zivilgesellschaftlichen Akteure vor Ort die Verhandlungen eher übersichtlicher macht und nicht einfach übergangen werden kann. Wenn ein CO als gleichwertiger Verhandlungspartner anerkannt ist, balancieren sich Konflikt und Konsens bzw. Kompromiss wieder aus.

Partizipation ist eine wichtige Zielgröße, um auch bildungsferne Schichten und andere benachteiligte und marginalisierte Gruppen einzubinden. Genau aus diesem Grund setzt das CO zuerst auf den Aufbau von Beziehungen. Erst wenn diese stabil sind, beginnt man mit der Umsetzung der Forderungen. In diesem Verlauf werden die Menschen von dort abgeholt, wo sie stehen d. h., sie können sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten einbringen und werden gezielt gefördert. Partizipation ist aber nicht die einzige Zielgröße, denn es geht auch immer darum konkrete Verbesserungen für die Einwohner durchzusetzen. Dafür werden eben bestimmten Problemen angegangen, die die Menschen bewegen, lösbar und vor allen zu gewinnen sind. CO nimmt Abstand von abstrakten Themen und reduziert dadurch die Komplexität der Probleme. Die Problemlösungskompetenz der Bürger, an der immer wieder gezweifelt wird, wird bei CO bewusst durch speziell zugeschnittene Schulungen, intensive Vorbereitungen auf die kommenden Themen sowie Situations- und Machtanalysen gestärkt. Dem Umstand geschuldet, dass auch eine Bürgergesellschaft einen gewissen Grad an Professionalisierung braucht, geht es auch bei CO nicht ohne professionell qualifizierte Hauptamtliche: Die Organizer können kontinuierlich arbeiten und Menschen immer wieder neu aktivieren.

220 Vgl. Szynga, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 236.

3 Community Organizing in Deutschland

3.1 Historische Entwicklung von CO in Deutschland

Um 1940 entwickelt sich in den USA, neben der Sozialarbeit, auf der lokalen Ebene das CO von Alinsky als eine Organisation der Organisationen aus. Für beide Bewegungen, innerhalb und außerhalb der Sozialarbeit, gab es in den 1960er Jahren einen deutlichen Auftrieb. Die Arbeitsweise Alinskys wurde dabei z. T. auch in die Praxis der Sozialarbeit übernommen. Im gesellschaftlichen Umfeld, welches von der Antikriegs- und Bürgerrechtsbewegung geprägt war, fanden radikale, aggressive Konzepte immer stärker Beachtung und Verbreitung. In dieser Zeit begann auch die Auseinandersetzung in Deutschland mit Alinskys CO und die Umsetzung seiner Ideen. Dabei sei wiederum darauf verwiesen, dass Alinsky bis dato der einzige Autor war, der CO außerhalb der Sozialarbeit ansiedelte.²²¹

In Deutschland begnügte man sich lange Zeit damit CO nur exemplarisch zu präsentieren, ohne etwa detailliert auf Hintergründe oder gesellschaftliche Verhältnisse einzugehen.²²² Eine Umsetzung in der Praxis fand nicht statt. Dennoch wurde CO als Gemeinwesenarbeit (GWA) schon damals formal in die Ausbildung aufgenommen, jedoch ohne inhaltliche Konkretisierung und unter starkem Einfluss der amerikanischen Sozialarbeit. Dies führte zu einer einseitigen Ausrichtung mit dem Schwerpunkt partizipatorischer Wohlfahrtsplanung mit einer sehr auf Anpassung, Integration und Kooperation gerichteten Sichtweise. Die kritischen Stimmen innerhalb der Sozialarbeit und die Arbeit Saul Alinskys außerhalb der Sozialarbeit wurden nicht beachtet, da aggressive Ansätze, mit dem Ziel der Veränderung von Strukturen nicht mit einer konservativen, das kapitalistische System stützenden Funktionsbestimmung der Sozialarbeit in Übereinstimmung gebracht werden konnten. Diese Funktionsbestimmung besteht in der Behebung bestimmter sozialer Missstände, wobei eine substanzielle Änderung der Gesamtsituation nicht angestrebt wird. In dieser oberflächlichen und hochgradig selektiven Rezeption liegen die Schwierigkeiten der GWA, ihre Möglichkeiten voll auszuschöpfen.

221 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S. 39.

222 Vgl. Ebenda; S. 43.

Ab den 1970er Jahren war die GWA weitgehend als eine weitere Methode der Sozialarbeit neben Einzelhilfe und Gruppenarbeit etabliert. Dabei gab es theoretische Versuche die GWA als ein „politisches, emanzipatorisches, die ungerechten Strukturen bekämpfendes Mittel institutionalisierter Sozialarbeit“²²³ aufzubauen. Die Notwendigkeit der Änderung der vorherrschenden gesellschaftlichen Bedingungen wurde erkannt. Es wurden parteiliche, konfliktorientierte Strategien entwickelt, welche zur nachhaltigen Verbesserung der Lebensumstände marginalisierter Bevölkerungsteile und einer Beteiligung dieser an der politischen Entscheidungsfindung beitragen sollten. Diese Vorstellungen gingen weit über die gängige Praxis der GWA hinaus. Dort standen sozialarbeiterische Ziele wie Emanzipation und Hilfe zur Selbsthilfe im Vordergrund, nur am Rande ging es um politische Ziele. In den Kommunen wurde die GWA zu einer Strategie, durch Kooperationen soziale Dienstleistungen zu effektivieren und zur frühzeitigen Erkennung von Konflikten beizutragen. Für die Verwaltung sollte sie zwei Funktionen erfüllen. Zum einen als Frühwarnsystem in den Stadtteilen mit großen Konfliktherden und zum andern sollte durch Konzessionen und begrenzte Partizipation die Integration von benachteiligten Bürgern in die Gesellschaft erreicht werden, ohne dabei die Strukturen grundlegend verändern zu müssen.²²⁴

Das Konzept von CO wurde in Deutschland ausgehend von dem amerikanischen Modell aus der Sozialarbeit explizit als Sozialarbeit rezipiert.²²⁵ Dadurch wurde GWA als wohlfahrtsstaatlich-integrativer Ansatz etabliert, in der die Selbsthilfe, die Reintegration abgehängter Bevölkerungsgruppen und der Aufbau eines harmonischen Gemeinwesens im Fokus steht. Ende der 1960er/Anfang der 70er Jahre änderte sich auch in Deutschland die gesellschaftliche Ausgangslage durch die Entwicklung hin zu einer postmaterialistischen Gesellschaft. Es wurde versucht, radikalere und konfliktorientiertere Ansätze durchzusetzen, die auch einen gesellschaftspolitischen Anspruch hatten. Dieses scheiterte bis dato an der offenkundigen Nichtumsetzbarkeit solcher Methoden im Kontext der hierzulande institutionalisierten Sozialarbeit.

Somit wurde CO in Deutschland fast ausschließlich im Rahmen der Sozialarbeit als GWA umgesetzt. Mit der GWA wird eine Strategie verfolgt, die strukturelle soziale Probleme auf lange Sicht und für eine größere Zahl von Menschen lösen will, als es andere Ansätze der Sozialarbeit leisten können. Die GWA war allerdings in diesem Bestreben nur mäßig erfolgreich, da sie nicht alle Probleme alleine lösen kann. Die Gründe für die geringe Wirksamkeit liegen zum einen darin, dass Handlungsmöglichkeiten durch die Abhängigkeit und die Eingebundenheit in das gesellschaftlich-administrative

223 Mohrlök, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S. 47.

224 Vgl. Ebenda; S. 47f.

225 Vgl. Ebenda; S. 61f.

System begrenzt sind. Des Weiteren hat sich die Sozialarbeit hin zu einer „Therapeutisierung und Pädagogisierung“²²⁶ entwickelt, bei denen die gesellschaftliche Dimension von Problem in den Hintergrund treten. Zu dem arbeitet GWA selten an der Definition der Probleme mit bzw. wird selten beteiligt. Dadurch können strukturelle Probleme von den verschiedenen Instanzen in Politik und Verwaltung umdefiniert werden, um diese dann an die Sozialarbeit als Problemlösungsinstanz weiterzugeben, welche die Probleme nur betreuen, aber nicht lösen kann. Trotz dieser Beschränkungen versucht die GWA Ziele wie Selbstbestimmung, Aktivierung der Menschen zum Handeln im Rahmen des Möglichen sowie die Vermittlung von Wissen über die gesellschaftlichen Strukturen umzusetzen.²²⁷

Um aber wirkliche Veränderungen erzielen zu können, muss sich GWA auch in Bereiche der Kommunal-, der Wirtschafts- und Wohnungspolitik einschalten, anstatt sich immer wieder auf die klassischen Methoden der Sozialarbeit, wie die individuellen Hilfen und die pädagogischen Gruppenangebote, zu beschränken. Im Gegensatz dazu steht das US-amerikanische CO außerhalb der Sozialarbeit und zeigt einen eindeutigen Willen zur nachhaltigen Veränderung der sozialen Strukturen. Dies wird nunmehr versucht in Deutschland zu implementieren, und im Fokus dieser Arbeit steht. Dies soll geschehen, indem sich Menschen organisieren und somit Macht über ihre eigene Situation erlangen können.²²⁸

Dieses Konzept wurde bis 1990 in Deutschland nur am Rande wissenschaftlich rezipiert; nur bestimmte Aspekte wurden als Impulse in die verschiedenen Bereiche der Sozialarbeit aufgenommen. In Deutschland gibt es zwei große Akteure, die sich mit CO in diesem Sinne beschäftigen. Erstens das FOCO, Forum für Community Organizing, das sich 1996 gegründet hat. Das FOCO verfolgt, laut Michael Roths Schuh, im Gegensatz zum später gegründeten DICO einen etwas offeneren Ansatz des CO. Es würdigt die verschiedenen Formen des CO und hat sein Interesse auf die in Deutschland schon vorhandenen Strukturen ausgerichtet. Es forciert die Übernahme von Elementen des CO in Organisationen der GWA. Im Jahr 1999 begann Leo Penta, Professor an der KHSB und langjähriger Organizer in New York, den Berliner Stadtteil Schöneweide nach den IAF-Regeln von CO zu erkunden und zu organisieren. Das erste CO-Projekt außerhalb der Sozialarbeit wurde dort im Jahr 2000 ins Leben gerufen. In Schöneweide entstand im Laufe einer zweijährigen Aufbauarbeit die Bürgerplattform „Menschen verändern ihren Kiez - Organizing Schöneweide“ mit 23 zivilgesellschaftlichen Gruppen, die im Bereich der lokalen Entwicklung bereits Erfolge feiern konnte.

226 Mohrlök, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S. 91.

227 Vgl. Ebenda.

228 Vgl. Ebenda S. 91f.

Das ändert nichts an der Tatsache, dass die Umsetzung dieser Form des CO in Deutschland noch in der Anfangsphase ist.

Um CO stärker in Deutschland zu verbreiten, wurde im Juli 2006 das DICO in der KHSB gegründet. Das Institut soll die Entwicklung von CO nach dem Modell von Alinsky vorantreiben und als Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis fungieren. Der Mitbegründer Prof. Dr. Leo Penta ist stark von der IAF geprägt und richtet sich nach deren Regeln für CO. Das DICO ist gewissermaßen die Außenstelle des IAF in Deutschland. Das Institut unterstützt die zivilgesellschaftlichen Akteure vor Ort und bildet auch professionelle Organizer aus, die im Auftrag eines CO arbeiten. Derzeit unterstützt das DICO mehrere Plattformen sowohl in Berlin, neben Schöneeweide noch „WerkNetz - Aktive Stadt Karlshorst“, „Wir-sind-da!“ in Wedding / Moabit, als auch in der übrigen Bundesrepublik wie z. B. „Impuls-Mitte“ in Hamburg, „Myself.eV“ Stuttgart und in der Entstehungsphase befindliche CO-Projekte in Bruchsal, Böblingen sowie in Potsdam.²²⁹

3.2 Rahmenbedingungen in Deutschland

Einer der Hauptgründe warum es einen einfachen Transfer ausländischer partizipativer Konzepte nicht geben kann, ist die in Artikel 28 II.1 GG festgelegte Selbstverwaltungsgarantie der Kommunen. Dieses Recht besagt, dass die Gemeinden alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung regeln dürfen. Dadurch entstehen immer wieder Konflikte bei Fragen bezüglich der Bürgerbeteiligung und zwar dann, wenn Entscheidungen betroffen sind, für die „klassischerweise die Politik zuständig“²³⁰ ist. Solche Entscheidungen müssen durch Gesetze oder als „Entscheidungen der Selbstverwaltungen“²³¹ geregelt werden. Kommunale Selbstverwaltung ist, nach einer Entscheidung des BVerfG, dem Wesen und ihrer Absicht nach auf die Aktivierung der Bürger ausgelegt, damit diese bei sie betreffenden Angelegenheiten beteiligt werden. Der Sinn ist, dass die örtliche Gemeinschaft eigenverantwortlich öffentliche Aufgaben erfüllt, mit dem Ziel die Wohlfahrt der Einwohner zu fördern und die Eigenarten der Gemeinde zu bewahren.²³²

Diesem Ziel wurde bis jetzt hauptsächlich über die Wahl der ehrenamtlichen Ratsmitglieder der Gemeinderäte und durch verschieden verfasste

229 Vgl. Penta, Leo / Sander, Susanne: a. a. O. [Wie Anmerkung 21]; S. 5.

230 Deutscher Bundestag 6. Wahlperiode: Protokoll Nr. 16/26; Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Unterausschuss, „Bürgerschaftliches Engagement“ Berlin, 25. Juni 2008. S.14.

231 Ebenda.

232 BVerfGE 11 266/274 ff Ziert in Hesselberger, Dieter: Das Grundgesetz – Kommentar für die politische Bildung; 10. Auf.; Luchterhand Verlag GmbH ; Neuwied, Kriftel, Berlin 1996; S. 204f.

Bürgerbeteiligungsinstrumente mit mehr oder weniger engen Grenzen wie z. B. Bürgerbegehren entsprochen. Durch die Möglichkeit zur aktiven und passiven Wahlteilnahme und der „Grundentscheidung des Grundgesetzes für eine repräsentative Demokratie“²³³ ist die Bestimmung des Art. 20 II.1 GG, alle Gewalt geht vom Volke aus, erfüllt. Damit ist eine weitergehende Bürgerbeteiligung nicht ausgeschlossen. Im Art. 20 II.2 GG sind die Grundlagen durch die „gleichberechtigte Erwähnung von Abstimmungen“²³⁴ für eine stärkere Beteiligung der Bürger gelegt.

Die Bestimmung, dass Gemeinden alle „Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft“ unter Gesetzesvorbehalt selbst regeln sollen, hat zwei Funktionen: Erstens soll es den Zuständigkeitsbereich der Gemeinde von dem der allgemeinen Politik abtrennen und zweitens der vom Grundgesetz gewollten Bürgerbeteiligung an der öffentlichen Verwaltung Form geben. Hierbei kommt es laut BVerfG nicht auf die Verwaltungskraft der Gemeinde an. Die Rastede-Entscheidung des BVerfG (BVerfGE 79, 127) beinhaltet eine breit ausgelegte Aufgabendefinition mit einem Wirkungskreis, der Veränderungen rechtlicher und zeitlicher Art unterworfen ist und aus diesem Grund nicht enumerativ bestimmt werden kann. Es lässt sich nur aus dem Zweck des Art. 28 II GG herleiten und dieser ist, bürgerschaftliches Engagement möglich zu machen. Die großen Unterschiede der Gemeinden macht es unmöglich, die örtlichen Angelegenheiten endgültig zu definieren. Aus der Allzuständigkeit der Kommunen folgt, das Zugriffs- bzw. Aufgabenerfindungsrecht als fundamentales und ordinäres Recht, sich ohne Kompetenztitel allen Angelegenheiten in einer Gemeinde anzunehmen, die nicht schon per Gesetz an andere Träger übertragen worden sind.²³⁵

Bis in die 1990 Jahre wurde im Konflikt zwischen „streitbarer Demokratie und der oft eng gefassten freiheitlich- demokratischen Grundordnung“ immer zum Nachteil der unverfassten Formen der Bürgerpartizipation entschieden. Darin wurde eine Bedrohung für den fast schon totalen „Repräsentationsanspruch der politischen Parteien und auch der inneren Sicherheit“²³⁶ gesehen. Im Zuge der flächendeckenden Einführung der Direktwahl der Bürgermeister, der Bürgerbegehren und –entscheide auf lokaler Ebene sowie der Verwaltungsmodernisierung und der damit einhergehenden Diskussionen um die

233 Schliesky, Utz: Rechtliche Grenzen und Möglichkeiten von Bürgerbeteiligung in Kommunen. In: Verwaltungsfachhochschule Schleswig-Holstein (Hrsg.): Zeitschrift Transfer, 6. Jg. Dezember 2001, S. 4.

234 Ebenda.

235 Vgl. Nierhaus, Michael: Die kommunale Selbstverwaltung. In Büchner, Christiane / Franzke, Jochen (Hrsg.) Kommunale Politik und Verwaltung; WeltTrends-Lehrtexte 8; Universitätsverlag Potsdam; 2006; S. 9f

236 Kersting, Norbert: Die Zukunft der lokalen Demokratie – Modernisierungs- und Reformmodelle; Campus Verlag; Frankfurt a.M. / New York; 2004. S. 62.

Bürgerkommune, erweitern sich die Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung. Diese bestehen laut Jörg Bogumil hauptsächlich in den folgenden Bereichen: Sport, Freizeit, Schulen, Grünflächen, Soziales, Jugend, Kultur, Seniorenarbeit, integrative Stadtteilarbeit sowie Stadtmarketing. Diese Entwicklung fußt zusammengefasst auf zwei Motiven: Einerseits aus wirtschaftlichen Gründen und andererseits aus der Einsicht, dass die Einbeziehung von Bürgern zur Verbesserung öffentlicher Dienstleistungen führen kann.²³⁷ Die Erfolgsaussichten für Bürgerbeteiligungsverfahren steigen tendenziell, je größer die lokale Selbstverwaltungskompetenz ist.²³⁸ Ergebnisse von Beteiligungsinstrumenten lassen sich nur dann umsetzen, wenn ein gewisser Grad an autonomer Entscheidungskompetenz sowie die nötigen finanziellen Mittel vorhanden sind. Diese Voraussetzung ist aber in vielen Kommunen durch die pflichtigen Selbstverwaltungsangelegenheiten, Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung und Auftragsangelegenheiten stark eingeschränkt. Dies lässt Michael Nierhaus zu dem Schluss kommen, „dass die Grenze gemeindlicher Eigenverantwortlichkeit insgesamt betrachtet bereits überschritten ist.“²³⁹

Neben rechtlichen Hürden stehen auch gesellschaftliche Unterschiede einer direkten Übernahme von Konzepten wie dem CO im Weg. Obwohl man in Deutschland mit ähnlichen Problemen wie in den USA konfrontiert ist, herrschen hier andere Ausgangsbedingungen. Das CO korreliert stark mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, dem ökonomischen und politischen System sowie dem bestehenden Sozialsystem. Durch diese werden die spezifischen Handlungsmöglichkeiten aber auch die Grenzen für den Ansatz gesetzt.²⁴⁰ Hier sollen exemplarisch einige Ausgangssituationen des CO in Deutschland skizziert werden.

Die **Lebensbedingungen** der unteren Bevölkerungsschicht sind nicht so katastrophal wie in den USA. Der bismarckisch-paternalistische Sozialstaat ist in Deutschland mit den Sozialversicherungszweigen Sozialhilfe, Arbeitslosenunterstützung, Krankenversicherung, Renten- und Pflegeversicherung sowie der Unfallversicherung deutlich besser aufgestellt. Zwar steht das soziale Netz, vor allem in Zeiten der Krise, auch hier erheblich unter Anpassungsdruck, dennoch besteht in Deutschland ein rechtlicher Anspruch eines jeden Bürgers auf Leistungen. Der Kern der deutschen Reformdebatte besteht darin, ob der Anpassungsdruck in Richtung Abbau oder Umbau des Sozialstaatsmodells

237 Vgl. Bogumil, Jörg: Alle Politik ist lokal. Kommunales Handeln in der modernen Bürgergesellschaft. In: von Alemann, Ulrich/ Heinz, Rolf / Wehrhöfer, Ulrich (Hrsg.) 1999: Bürgergesellschaft und Gemeinwohl. Analyse, Diskussion, Kritik, Opladen, S. 164.

238 Vgl. Geißel, Brigitte: Zur (Un-)Möglichkeit von Local Governance mit Zivilgesellschaft: Konzepte und empirische Befunde, in Schwalb, Lilian; Walk, Heike (Hrsg.): Local Governance – mehr Transparenz und Bürgernähe?; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2007; S. 31.

239 Nierhaus, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 237]; S. 10.

240 Vgl. Mohrlök, Marion et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 93]; S. 18.

geht. Demzufolge geht es, für Michael Rotschuh, beim CO in Deutschland um die Erhaltung bestehender Standards statt neue Standards durchzusetzen.²⁴¹

Das **Parteien- und Wahlsystem** stellt sich ganz anders dar als in den USA. Dort herrscht ein Mehrheitswahlsystem, dass von den zwei großen Parteien, den Republikanern und Demokraten, beherrscht wird. Politische Parteien sind dort kaum in der Bevölkerung verankert. Sie haben keine festen Parteistrukturen und treten hauptsächlich zur Präsidentschaftswahl überregional auf. Zudem haben sie eine verfassungsrechtlich schwache Stellung, da die politischen Parteien in der amerikanischen Verfassung von 1787 nicht erwähnt werden.²⁴² Ihre Aufgabe besteht hauptsächlich in der Rekrutierung von Eliten. Anders die politischen Parteien in Deutschland, welche eine starke grundgesetzliche Stellung besitzen. Sie werden direkt nach dem Grundrechtekatalog (Art. 1- 19 GG) und den Verfassungsgrundsätzen (Art. 20 GG) in Art. 21 GG genannt. Seit 1980 hat sich das deutsche Parteiensystem von einem drei Parteiensystem in ein fünf Parteiensystem auf Landes- und Bundesebene gewandelt. Auf der lokalen Ebene haben sich schon länger freie Wählervereinigungen etabliert. Dadurch und aufgrund des Verhältniswahlrechts sind Koalitionsregierungen die Regel und die Change der Repräsentation von Minderheitsinteressen erhöht.²⁴³

CO sieht sich als Teil der **Bürgergesellschaft**, die zusammen mit dem Staat und der Wirtschaft die drei Pole der Gesellschaft bilden. Diese Bürgergesellschaft tritt in den USA deutlich sichtbar in Vereinigungen, Kirchen, privaten Stiftungen usw. auf, was in Deutschland durch eine weitgehende Verflechtung zwischen Staat und beispielsweise den freien Trägern im Sozialbereich nur bedingt zutrifft.²⁴⁴ Des Weiteren haben die Kirchen in Deutschland eine ganz andere Stellung. Hier nimmt deren Bedeutung durch Kirchenaustritte eher ab. Somit können die Kirchengemeinden weniger genutzt werden, um CO-Projekte anzuschieben. Eine intakte Kirchengemeinde stellt eine gute Grundlage für diese Art von Bürgeraktivierung dar, da diese Menschen bereits vernetzt und leichter zu aktivieren sind. Was in den verhältnismäßig religiösen USA gut funktioniert, weil Kirchen überall vertreten sind und viele Kleriker das Organizing unterstützen, wirkt im stark säkularisierten Deutschland eher befremdlich. Zudem ist die Verbindung zwischen Kirche und Staat eine andere als in den USA, zum einen durch die Sonderrechte für Kirchen im Grundgesetz

241 Rotschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://www.rotschuh.de/CO_13_D.htm. [Letzter Zugriff 16.03.2009].

242 Vgl. Verfassung der Vereinigten Staaten von Amerika; <http://usa.usembassy.de/etexts/gov/constitutiond.pdf>; [24.05.2009].

243 Rotschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86] http://www.rotschuh.de/CO_13_D.htm. [Letzter Zugriff 16.03.2009].

244 Ebenda. http://www.rotschuh.de/community_organizing_in_den_usa.htm. [Letzter Zugriff 16.03.2009].

aber vor allem durch die Kirchensteuer. Das macht die Einordnung schwer, ob die Kirchen nun dem „staatlich/öffentlichen“ oder dem „zivilgesellschaftlichen“ Sektor zugeordnet werden sollen.²⁴⁵ Dadurch wird die Frage aufgeworfen, „ob die Kirche als wichtiger Träger einer solchen Bürgerorganisation aus zivilgesellschaftlicher Sicht wirklich akzeptierbar ist?“²⁴⁶

3.3 Grenzen und Möglichkeiten

In diesem Kapitel soll geprüft werden, inwieweit sich CO als Instrument der Bürgerbeteiligung eignen kann. Es werden im Folgenden die Grenzen und Möglichkeiten nach den Erfolgsfaktoren von **Brigitte Geißel ausgelotet: Legitimität, unterteilt in Input- und Throughput-Legitimität sowie deliberative Qualität des Verfahrens, Effektivität und Qualifizierung der Bürger.**²⁴⁷

Dafür werden in den nachfolgenden Kapiteln die nachstehenden Fragen beantwortet. Wie werden die verschiedenen Bevölkerungsgruppen eingebunden? Welche Strategien werden verfolgt, um die Menschen, speziell die marginalisierten Gruppen, zu aktivieren? Welche Gruppen beteiligen sich? Wie soll verhindert werden, dass Partikularinteressen sich diesem Ansatz bemächtigen? Denn gerade bei partizipativen Arrangements, die ihre Teilnehmer selbst rekrutieren, wird angenommen, dass sich typischerweise das Bildungsbürgertum beteiligt.²⁴⁸

Weiter soll der Entscheidungsfindungsprozess beleuchtet werden, vor allem die Frage inwieweit die wichtigsten Kriterien der Deliberation, nach Jürgen Habermas, die Autonomie des Diskurses, die Gleichheit der Diskursteilnehmer sowie die Offenheit des Diskurses, erfüllt sind. Des Weiteren wird die formale Struktur untersucht, wobei die wichtigsten Fragen folgende sind: Wie sehen die einzelnen funktionalen Organe aus? Wie werden diese besetzt? Wo werden Entscheidungen vorbereitet? Wie sind die Organe untereinander vernetzt?

Ein weiterer Punkt ist die Frage nach dem Auftreten nach außen. Wie werden die Forderungen, die in der internen Diskussion aufgestellt wurden, durchgesetzt. Dabei soll das Augenmerk auf den Aktionen, also dem Ausüben von Druck und dem Treffen eines Kompromisses liegen.

245 Ebenda; http://www.rothschuh.de/CO_13_D.htm [Letzter Zugriff 16.03.2009].

246 Goede, Wolfgang: Super Tuesday: Schub für deutsche Sozialforscher; <http://blogs.pm-magazin.de/openscience/stories/22370/> [Zugriff 20.5.2009].

247 Vgl. Geißel, Brigitte: a. a. O. [Wie Anmerkung 5]; S. 34.

248 Geißel, Brigitte: a. a. O. [Wie Anmerkung 5]; S. 34.

3.3.1 Legitimität

Legitimität beschränkt sich nicht mehr nur auf Wahl oder Abwahl von Vertretern, sondern das „Konzepte von Legitimität als Anerkennungswürdigkeit“ rückt in den Vordergrund. Dieses Konzept gründet sich nicht allein auf rechtlichen Voraussetzungen, sondern auch auf allgemein verbindlichen Prinzipien. Diese Prinzipien sind die Beteiligung, die deliberative Ausgestaltung und das Verfahren an sich. Die Input-Legitimität bezieht sich auf die Einbeziehung von marginalisierten Gruppen in Entscheidungsprozesse. Mit einem Mehr an Beteiligung sollen auch die Repräsentativität und die politische Responsivität von Entscheidungen verbessert werden. Bei der Throughput-Legitimität werden Fragen nach der formellen und informellen Qualität des Partizipationsprozesses aufgeworfen. Wie läuft das Verfahren ab? Welche formellen Regeln und informellen Normen wie z. B. Transparenz und Gleichheit der Teilnehmer, werden eingehalten. In dieselbe Richtung ragt die Forderung nach Legitimität, welche jedoch eher normativ an deliberativen Demokratiekonzepten angelehnt ist, die wiederum von einem rationalen und herrschaftsfreien Diskurs ausgehen.²⁴⁹

3.3.1.1 Repräsentativität / Input-Legitimität

Um die Menschen für ein Bürgerbeteiligungsinstrument zu aktivieren, ist nach Ansicht von Leo Penta dezidiertes Suchen notwendig. Dabei setzt CO auf intermediäre Gruppen, zu denen sich die Menschen bereits zusammengefunden haben. Neben den offiziellen Führungskräften werden auch die informellen Leader in einer Organisation gesucht, die dann als Multiplikatoren wirken können.²⁵⁰ Wenn den Leuten das Konzept von CO zusagt, versuchen sie in ihrem Verein auf eine Beteiligung am CO hinzuwirken. Das soll geschehen, indem die Vorteile deutlich gemacht werden, die eine Beteiligung dem Verein bringen würden. Sie sollen also über ihr Eigeninteresse motiviert werden. Intermediäre Organisationen sind deshalb so wichtig, weil durch sie viele Menschen erreicht werden, die zusammen eine kritische Masse bilden können, um etwas zu bewegen.²⁵¹ Auf diesem Weg haben sich in Schöne-weide 23 Organisationen zusammengefunden. In „Menschen verändern ihren Kiez/Organizing Schöne-weide“ engagieren sich u. a. die FHTW Berlin, verschiedene Glaubensgemeinden, Gartenvereine, eine Einzelhandelsinitia-

249 Vgl. Geißel, Brigitte: a. a. O. [Wie Anmerkung 5]; S. 34. Alle Zitate in diesem Absatz, sofern nicht anders gekennzeichnete, stammen von dort.

250 Vgl. Deutscher Bundestag: a. a. O. [Wie Anmerkung 232]; S. 18.

251 Experteninterview mit Sonya Winterberg 27.05.2009. Wenn nicht anders angegebene bezieht sich der Autor auf dies Gespräch.

tive, Altenheime, Kindergärten und Pfadfinder.²⁵² Die Bürger, die keiner Organisation angehören, organisieren sich innerhalb der Plattform als „Freie Schönefelder Bürger“ und werden so eingebunden. Der Schwerpunkt liegt allerdings auf der Organisation von Organisationen. Im Wedding haben sich 40 deutsche, türkische, arabische, afrikanische und asiatische Gruppen mit unterschiedlichen sozialen Hintergründen, kulturellen und religiösen Wurzeln zu „Wir sind da! – Bürgerplattform Wedding/Moabit“ zusammengeschlossen.²⁵³ Zu deren Gründungsversammlung kamen 1152 Menschen aus den unterschiedlichsten Bevölkerungsgruppen, das ist bis jetzt noch keiner anderen CO-Gruppe in Deutschland gelungen.

Das Konzept, über die verschiedenen intermediären Gruppen an die unterrepräsentierten Bevölkerungsteile heranzutreten, ist aber nicht ohne Probleme. Zum einen wird die Arbeit, wie in der FAZ richtig bemerkt wird, nicht notwendigerweise leichter und konfliktfreier, denn auch Benachteiligte können kompromissunfähig sein. Vereine mit den besten Absichten können durchaus als „Lobbys für das schlechte Alte wirken.“²⁵⁴ Zum anderen besteht immer die Gefahr, die sich in Hamburg beim Versuch der Etablierung eines CO gezeigt hat, dass zwar der Imam der Moschee und die muslimischen Männer der Gemeinde aktiviert werden konnten, nicht aber die muslimischen Frauen, die dort nicht anzutreffen waren und in der klassischerweise Hausfrauenrolle verhaftet sind.²⁵⁵

Um mehr Menschen, vor allem die der marginalisierten Gruppen, fürs CO zu aktivieren, werden u.a auch folgende Methoden angewandt. Zum einen wird der Versuch unternommen, über die bereits Aktiven neue Mitglieder zu werben. Die Meisten, die freiwillige Community Arbeit leisten, sind über einen Freund, ein Familienmitglied oder einen Nachbarn aufgefordert worden mitzumachen. Auch der interviewte Leader Herr Haus²⁵⁶ gab an, über Bekannte auf das CO aufmerksam geworden zu sein. Zudem wird gezielt versucht, die Leute im Alltag anzusprechen z. B. bei Treffen von anderen Gruppen oder auf Plätzen und Veranstaltungen, wo sich diese Menschen treffen. Dadurch können vor allem ethnische Gruppen, Jugendgruppen und ältere Menschen miteinbezogen werden, die sonst nicht erreicht werden.²⁵⁷

252 Die Vollständige Liste kann im Internet unter www.organizing-berlin.de abgerufen werden.

253 Die Vollständige Liste kann im Internet unter <http://buergerplattform.ning.com/page/gruppen-1> abgerufen werden.

254 Küpper, Mechthild: Helft euch selbst, denn sonst hilft keiner; FAZ, 27.11.2008, Nr. 278; S. 44.

255 Vgl. Dilk, Anja: Frank Düchting "Gemeinschaft bilden" in Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körper-Stiftung; Hamburg 2007; S. 213.

256 Interview mit Dr. Reinhardt Haus am 27.05. 2009. Wenn nicht anders angegebene bezieht sich der Autor auf dies Gespräch.

257 Vgl. Rothschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://www.rothschuh.de/CO_10_Citizens.htm#gewinnen [Letzter Zugriff 16.03.2009].

Durch die gezielte Einbeziehung von ganz oder teilweise exkludierten Gesellschaftsgruppen soll das Ziel, die „Zivilgesellschaft zur inkludierenden befähigenden Struktur im Sozialraum“²⁵⁸ zu formen, erreicht werden. Um dauerhaft bestehen zu können, müssen Erfolge erzielt werden, damit die Menschen merken, dass sie zusammen eine Möglichkeit haben, Veränderungen herbeizuführen. Erfolg ist das Bindemittel und schafft ein neues Selbstbewusstsein.

Da es sich beim CO um eine von der Verwaltung ungesteuerte individuelle Partizipationsform handelt, entsteht schnell die Gefahr, dass dort einzelne Gruppen ihre Interessen besser durchsetzen können als andere. Diesem Problem versucht CO durch professionelle Organizer in den Plattformen vorzubeugen. Denn durch Professionalisierung kann bis zu einem gewissen Grad dieser Missstand der sozialen Ungleichheit gelöst werden.²⁵⁹ Darin sieht auch Michael Rothschuh die Aufgabe des professionellen Organizings: Die gezielte Befähigung von Menschen selbst Stellung zu beziehen, um den Nachteil von Geburt, Bildung etc. auszugleichen. Generell aber hat man auch beim CO keine Sicherheit, dass die Diversität erreicht wird, die notwendig wäre. Auch beim CO sind, wie bei anderen Beteiligungsformen, nicht alle Mitglieder gleich aktiv; beispielsweise gibt es in Schöneeweide einen aktiven Kern, der sich regelmäßig zu Strategietreffen und in Arbeitsgruppen trifft, wobei die Beteiligung je nach Thema variiert. Andere wiederum kommen ausschließlich zu Quartaltreffen und Aktionen.

Für Leo Penta verringert sich die Gefahr, dass sich Partikularinteressen des COs bemächtigen, zum einen dadurch, dass sich nicht einzelne Menschen sondern Gruppen und Organisationen beteiligen und diese jeweils nur eine Stimme haben. Um die Mitglieder und die Mitgliedsorganisation in den Entwicklungsprozess des COs einzubeziehen, bemüht man sich, den internen Diskussions- und Entscheidungsprozess zu stärken.²⁶⁰ Zum andern werden die Themen nach den oben genannten vier wichtigsten Kriterien in einem Abstimmungsprozess (s. u.) ausgesucht. Dabei merken die Menschen, was in ihrem Eigeninteresse und dem des Stadtteils liegt und was nur Partikularinteressen sind.

258 Penta, Leo: Zivilgesellschaftliches Engagement: Community Organizing für eine politische Bürgerschaft. In *Neue Caritas*; Jahrgang 110; Heft 6; 2009; S. 11.

259 Pfenning, Uwe / Benighaus, Christina: Partizipativer Wandel – methodischer Wandel: Neue und klassische Formen der Bürgerbeteiligung im Vergleich; In Vetter, Angelika: Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2008; S. 199f.

260 Vgl. Deutscher Bundestag: a. a. O. [Wie Anmerkung 237]; S. 16.

3.3.1.2 Deliberative Qualität des Verfahrens

In diesem Kapitel soll der Prozess der internen Entscheidungsfindung beleuchtet werden. In dem hier untersuchten Konzept des COs werden Entscheidungen möglichst im Konsens getroffen, weil eine Konsensentscheidung am tragfähigsten ist und „Kreativität, Kooperation und das Engagement für die letztendliche Entscheidung“²⁶¹ fördert, aber nicht nur. Eine Mehrheitsentscheidung wurde in Schöneeweide auch gegen kritische Stimmen getroffen, als es darum ging, sich für die Ansiedlungen der FHTW auszusprechen.²⁶² Der Großteil der Entscheidungen wird aber üblicherweise konsensual getroffen, mit dem Ziel alle Gruppen zu einem wechselseitigen Einverständnis bei allen behandelten Themen zu bringen. Entscheidungen werden gründlich vorbereitet und im Hinblick auf die Konsequenzen für die einzelnen Mitglieder überprüft. Die Mitglieder werden fortlaufend informiert, um zu verhindern, dass niemand eine unüberlegte Entscheidung fällen muss.

Die beim CO Verwendung findenden Konsensverfahren werden nachfolgend skizzenhaft vorgestellt und mit einigen Beispielen aus der Praxis unterlegt. Am Anfang steht ein Themenvorschlag, der in der Gruppe ausdiskutiert wird. Erst wenn klar ist, worum es sich handelt, können die verschiedenen Gruppen ihre Bedenken vorbringen. Diese beziehen sich auf Nachteile für die Organisation oder Widersprüche zu den allgemeinen Werten. Wenn keine Einwände eingebracht werden, ist der Beschluss gefasst. Falls doch werden sie einzeln abgearbeitet. Dabei sind verschiedene Optionen möglich: Missverständnisse werden geklärt und das Vorhaben klar nach den gemeinsamen Interessen ausgerichtet, das Vorhaben wird geändert oder die Bedenkenträger werden gebeten diese beiseitezustellen, wenn diese nicht zu gravierend sind. Wenn die Vorbehalte nicht ausgeräumt werden können, muss die Entscheidung Notfalls vertagt und/oder ein dritter Lösungsweg gesucht werden. Wenn eine dringende Entscheidung ansteht, kann darüber abgestimmt werden mit einem Zustimmungsquorum von 75 bis 90%. Dieses Verfahren funktioniert nicht, wenn Einwände von persönlichen Interessen gespeist sind. Ein Konsens muss nicht bis zum kleinsten Detail angestrebt werden, sondern nur im großen Ganzen.²⁶³

261 Rothschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://www.rothschuh.de/CO_10_Citizens.htm#gewinnen [Letzter Zugriff 16.03.2009].

262 Vossel, Marcus: „Organizing Schöneeweide“ in Berlin; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 138.

263 Vgl. Rothschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://www.rothschuh.de/CO_10_Citizens.htm#gewinnen [Letzter Zugriff 16.03.2009].

Nachdem sich das CO „Wir sind da!“ in Wedding/Moabit offiziell gegründet hatte begann der Prozess der Themenfindung. Dieser lief nach Angaben von Sonya Winterberg wie folgt: Es kamen 400 Delegierte aus den 40 Mitgliedsorganisationen, je 10 pro Organisation, zur Beratung zusammen. Aus diesen wurden Zehnergruppen gebildet, um möglichst heterogene Gruppen zu erhalten, wobei jeweils immer nur ein Vertreter aus einer Mitgliedsorganisation dabei war. In diesen von Leadern, als Moderatoren, geleiteten Gruppen wurden die wichtigsten Themen und Probleme vor Ort diskutiert. Die in den Arbeitsgruppen erzielten Ergebnisse wurden zusammengefasst und ausgewertet. Am Ende kristallisierten sich drei große Hauptthemen: Jobcenter, Bildung und öffentlicher Raum. Diese wurden anschließend im Kernkreis und der Mitgliederversammlung bestätigt. Auch bei Organizing Schöneweide wurden die aktuellen Aktionskampagnen zur Verkehrsentlastung und zur Schaffung lokaler Arbeitsplätze durch große Mitgliederbefragungen ermittelt.²⁶⁴ Dabei konnte schnell ein Konsens zu diesen Themen gefunden werden. Bei einer internen Kampagne wurden notwendige Begleitmaßnahmen zum Bau der Südostverbindung zu einem großen Thema zusammengefasst, in welchem sich die einzelnen Interessenslagen wiederfanden. Dadurch war das Thema so breit angelegt, dass es, laut Reinhardt Haus, ganz leicht war, einen Konsens zu erzielen und Mitstreiter für die Sache zu finden. Nach dem Beschluss „wurde die Diskussion wieder in die einzelnen Gruppen getragen, um dort über die notwendigen baulichen und verkehrsorganisatorischen Maßnahmen zu beraten.“²⁶⁵ Dieser Prozess endete mit dem Aufstellen eines Maßnahmenkataloges in dessen Rahmen den verschiedenen Anliegen besonderes Gehör verschafft werden konnte. Der Katalog umfasst 25 Punkte, die nach Meinung der Bewohner im Straßenbild von Schöneweide abgearbeitet werden müssen, um zur Steigerung der Lebensqualität beizutragen. Mit dieser Vorgehensweise wird die Forderung nach einer „möglichst genauen Interessenartikulation“²⁶⁶ erfüllt. Die Entscheidungsträger können die konkreten Vorstellungen und Wünsche der Bürger in die Planungen miteinbeziehen. Dieser Maßnahmenkatalog liegt bei den zuständigen Ämtern öffentlich zugänglich aus, wobei nach Selbsteinschätzung von Reinhardt Haus sicher nicht alle Punkte erfüllt, aber doch bei der Planung mit einbezogen werden. Sein Fazit zur Themenfindung war, dass Themen möglichst breit angelegt sein müssen, damit alle bereit sind, sich dafür zu engagieren, wenn es wirklich zu einer Aktion kommt, sodass sich auch nicht betroffene Gruppen beteiligen und Solidarität zeigen können. Ein anderes Beispiel für den Diskussionsprozess lässt sich aus dem CO-Projekt in Karlshorst in Berlin

264 http://www.organizing-berlin.de/?Wer_wir_sind [Letzter Zugriff 16.06.2009].

265 Vossel, Marcus: a. a. O. [Wie Anmerkung 264]; S. 143.

266 Vetter Angelika : a. a. O. [Wie Anmerkung 8]; S. 13.

aufzeigen. Im Rahmen einer Klausurtagung bestimmten sie dort die Hauptthemen. Die Themenvorschläge erarbeiteten die einzelnen Mitgliedsgruppen im Vorfeld auf einer eineinhalb Tage dauernden Klausurtagung. Am Ende stand eine knappe Mehrheit für die Themen bessere Freizeitmöglichkeiten und mehr Kunst im Kiez. Die Entscheidungen wurden noch einmal auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft und nach einer weiteren Diskussion wurde einstimmig beschlossen, sich stattdessen mit den Verkehrsproblemen im Kiez auseinanderzusetzen. Dieses Thema konnte dann in klare und lösbare Probleme heruntergebrochen werden.²⁶⁷ Damit ist auch eine wichtige Erfolgsbedingung, wenn auch kein Garant, für eine breite Beteiligung der Anwohner geschaffen. Wie oben bereits darlegt, gilt die Überschaubarkeit und Direktheit der Probleme als fördernd für die Beteiligungsbereitschaft der Bürger.²⁶⁸

3.3.1.3 Verfahren / Throughput-Legitimität

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Beteiligung und die deliberative Qualität des Verfahrens untersucht wurden, wird in diesem der interne Aufbau des CO beleuchtet, also die formalen Organisationsstrukturen und die informellen Normen nach denen CO funktioniert.

Die Darstellung der inneren Organisationsstruktur von „Organizing Schönevide“ beruht auf den Angaben der Praxisberichte von Marcus Vossel²⁶⁹, Anja Dilk²⁷⁰ sowie dem Interview mit Sonya Winterberg. Obwohl es Unterschiede bei den einzelnen CO-Projekten gibt, ist der Aufbau im Wesentlichen immer gleich. Es gibt weder einen Vorstand, noch Gremien oder Wahlämter. Die Besetzung der formellen Strukturen erfolgt nach dem Freiwilligenprinzip. Wer Interesse hat und bereit ist zur konstruktiven Mitarbeit, kann mitmachen. Dies u. a. dazu kann, dass einzelne Bürger sich fast überall beteiligen und andere nur bei den großen Versammlungen (s. o.). Es gibt nur eine Ausnahme von diesem Prinzip: Der oder die Organizer werden jedes Jahr von den Mitgliedern bestätigt oder abgewählt, je nachdem wie erfolgreich seine oder ihre Arbeit war.

267 Dilk, Anja: Sylke Tuchan „Wir sind vor allem Vermittler“; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 202f.

268 Vgl. Geißel, Brigitte: a. a. O. [Wie Anmerkung 228]; S. 33.

269 Vossel, Marcus: a. a. O. [Wie Anmerkung 264]; S.133-145.

270 Dilk, Anja: Gunther Janke und Ursula Glatzel „Radikal mit Gewohnheiten brechen“; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S.187-198.

In den **Quartalstreffen** werden die Mitgliedsorganisationen über die Entwicklungen und Sachstände der Arbeitsgruppen informiert und weitere Schritte beschlossen. Dabei ist es aber so, dass die Mitglieder aus den Arbeitsgruppen ebenfalls zu den Quartalstreffen kommen. Es werden hier also keine grundlegenden Entscheidungen getroffen, sondern Details abgeklärt, denn die grobe Linie ist schon festgelegt.

Der **Kernkreis** trifft sich mit dem **Strategieteam**, um die Herangehensweise auszuloten und um Zeitpläne zu erarbeiten. In diesem Kernkreis werden die grundlegenden Entscheidungen getroffen, die vorher mit dem Strategieteam besprochen wurden. Dabei werden u. a. die Fragen erörtert: Machen die gewählten Strategien Sinn? Sind diese im Interesse aller Gruppen? Wenn einzelne Gruppen etwas nicht mittragen können, dann muss das Problem nochmal überdacht werden.

Aufgabe der **Arbeitsgruppen** ist es, sich sachkundig zu machen und Lösungen für die Probleme auszuarbeiten. Diese Arbeitsgruppen beschäftigen sich z. B. mit Finanzierungsfragen oder Machtanalysen. Dort wird im Wesentlichen folgenden Fragen nachgegangen: Wer sind die Entscheidungsträger und in welcher Weise sind diese in das Thema eingebunden? Zugleich soll ermittelt werden, wer das Vorhaben des CO unterstützen würde. Die Arbeitsgruppen werden immer zu jedem Hauptthema neu gegründet, somit gibt es keine festen Arbeitsbereiche. Die Ergebnisse werden dann auf der Vollversammlung diskutiert, um einen gemeinsamen Aktionsplan aufzustellen.

Der oder im Ausnahmefall die **Organizer** haben koordinierende und moderierende Aufgaben. Es geht darum, Anregungen aus den Mitgliedsorganisationen aufzunehmen, auszuwerten, zu bündeln und dann an alle weiterzugeben. Eine weitere wichtige Aufgabe des Organizers ist die Mitglieder zu informieren. Wenn jemand nicht zu einem Treffen kommen kann, trifft sich der Organizer hinterher mit der entsprechenden Person, um diese auf den neusten Stand zu bringen und die Entscheidungsfindung zu erläutern.

Nachdem die interne Struktur skizzenhaft dargestellt wurde, richtet sich der Fokus im Folgenden auf die Verfahren zur Durchsetzung der aufgestellten Forderungen. Leo Penta hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass die „Zusammenarbeit von Entscheidungsträgern einerseits und Bürgerplattformen andererseits auf einen längeren Zeitraum ausgelegt sei.“²⁷¹ Dafür müsse sich die Plattform natürlich als verlässlicher Partner bewähren und ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen. Es ist wichtig, nicht unerfüllbare Forderungen zu erheben, sondern bereit zu sein konstruktiv an der Lösung von Problemen mitzuarbeiten und sich bei Themen und Projekten selbstverständlich bewähren und beweisen zu müssen. Der erste Versuch Ergebnisse zu erzielen,

271 Deutscher Bundestag: a. a. O. [Wie Anmerkung 237]; S.12.

läuft immer über den Verhandlungsweg. Dies gelingt allerdings nicht immer ohne Weiteres, sodass die Bürgerplattform über verschiedene Aktionen Druck erzeugen und Konfliktfähigkeit beweisen muss.

An dieser Stelle soll die Methode am Beispiel der Ansiedlung der FHTW in Schöneeweide vorgestellt werden.²⁷² Im Jahr 2000 wurde der Berliner Senat aufgefordert einen Standort zu sondieren, an dem die FHTW konzentriert werden könnte. Daraufhin beschloss Organizing Schöneeweide denn Versuch zu starten, diese in den renovierten, aber leerstehenden Industriepark zu holen. Dazu wurden anfangs ein Konzept und ein Aktionsplan ausgearbeitet, durch welche die örtliche Wirtschaft überzeugt werden konnte. Es wurden Aktionen vor und im Abgeordnetenhaus durchgeführt, Politiker kontaktiert und auf diese Weise erste Erfolge erzielt. Im Oktober 2001 wurde der Beschluss zur Konzentration der FHTW vom Übergangssenat jedoch wieder aufgehoben. Hieraufhin erzeugte das CO mittels einer Pressekonferenz mediale Aufmerksamkeit. Diese öffentliche Aufmerksamkeit und der damit erzeugte Druck auf den regierenden Bürgermeister Klaus Wowereit brachte diesen dazu, das Versprechen abzugeben sich dem Thema bei einer Wiederwahl anzunehmen. Nach der Wahl klinkte er sich persönlich in den Prozess ein, um in einer öffentlichen Versammlung über die Pläne für die FHTW zuzusprechen. Dies wurde gleich genutzt um mit Klaus Wowereit über Zusagen zu verhandeln. Der erste wirklich große Erfolg bestand darin, die drei beteiligten Senatsverwaltungen an einen Tisch zu bekommen, um mit diesen gemeinsam und direkt zu verhandeln.²⁷³ Währenddessen wurde auch ein alternatives Finanzierungsmodell von der Plattform erarbeitet und dem damaligen Finanzsenator Sarrazin und den Mitgliedern des Berliner Abgeordnetenhauses überreicht. Im Herbst 2003 wurden die Bemühungen zurückgeworfen als keine Gelder für die Umsiedlung in den Haushaltsplan eingestellt wurden. Als Reaktion darauf wurde eine Gruppe von 150 Menschen organisiert, die dauerhaft die Mitarbeiter Sarrazins „bearbeiteten“²⁷⁴ sollten. Auf diese Aktion hin erklärte sich Sarrazin schließlich bereit, einen Stellvertreter zu schicken. Dieser und andere führende Mitarbeiter der Senatsverwaltung konnten bei einem Treffen davon überzeugt werden, dass die Umsiedlung umgesetzt werden sollte. Die Finanzierung des Umzuges wurde Ende 2003 beschlossen und 2004 im Landshaushalt ausgewiesen.

Meist ist ein Kompromiss unumgänglich und es ist eine strategische Entscheidung, wie und wann ein Kompromiss eingegangen werden muss und soll. Dabei kommt es nach der Aussage von Reinhardt Haus auf die einzelnen Entscheidungsträger an. Manche seien überraschend schnell zur

272 Vgl. Vossel, Marcus: a. a. O. [Wie Anmerkung 264]; S. 138 ff.

273 Interview mit Sonya Winterberg.

274 Vgl. Vossel, Marcus: a. a. O. [Wie Anmerkung 264]; S. 141.

Zusammenarbeit bereit, wenn sie merkten, dass Sachverstand vorhanden ist. Bei anderen fiel die Einigung dagegen schwer und es müssten neue Ansprechpartner und Verbündete gesucht werden. Diese Art der Interessendurchsetzung funktioniere aus Sicht der Beteiligten²⁷⁵ aber nur, wenn finanzielle Unabhängigkeit geben sei. Die finanziellen Mittel werden aus privaten Spenden sowie Mitteln von Kirchen, Stiftungen und Firmen aufgebracht. In Schöneweide gibt es 20 Wirtschaftsunternehmen, die regelmäßig spenden. Zudem zahlen die Mitglieder seit drei Jahren einen Beitrag, wodurch seit fünf Jahren eine Unabhängigkeit gewahrt werden kann.²⁷⁶

3.3.2 *Qualifizierung der Bürger*

Qualifizierung bzw. Empowerment steht in diesem Fall für „Kompetenzgewinn bzw. Wissenszuwachs.“²⁷⁷ Diese Qualifizierung vollzieht sich über die Fähigkeit zum Austausch pluralistischer Argumente und über die Entwicklung von sozialem Kapital und Vertrauen. Dabei sind die Entwicklung von Gemeinwohlorientierung und das Entstehen von überbrückendem Sozialkapital in deliberativen Verfahren am wahrscheinlichsten. Dem überbrückenden Sozialkapital wird eine demokratiefördernde Bedeutung zugesprochen, da es sich aus der Kooperation zwischen den Bevölkerungsschichten bildet, während bindendes Sozialkapital lediglich die schon vorhandenen Kontakte innerhalb einer Gruppe oder Schicht ausbaut. Empowerment ist dabei sowohl politisch als auch gesellschaftlich zu verstehen.²⁷⁸ In vielen Untersuchungen wird unterstrichen, dass die Persönlichkeitsmerkmale der Beteiligten selbst wichtige Erfolgsfaktoren für das Gelingen eines Instruments der Bürgerbeteiligung sind. Dazu gehören neben den individuellen Fähigkeiten und dem Bildungshintergrund die Zugehörigkeit zu aktivierenden Netzwerken, politisches Interesse sowie persönliche Betroffenheit durch ein bestimmtes Problem. Darüber hinaus wird festgestellt, dass je größer die Anforderungen an Wissen und Engagement sind, es umso wahrscheinlicher ist, dass sich nur Bürger mit entsprechenden Kompetenzen beteiligen.²⁷⁹ Um diesem Trend entgegen zu wirken, werden im CO zuerst Leader identifiziert, um deren vorhandene Fähigkeiten in verschiedenen Trainings zu entwickeln und auszubauen. Dabei handelt es sich einmal um Bürger,

275 Interview mit Reinhardt Haus.

276 Vgl. http://www.organizing-berlin.de/?Wer_wir_sind [10.06.2009].

277 Kersting, Norbert: Evaluation dialogischer Beteiligungsformen. In Kersting, Norbert (Hrsg.): Politische Beteiligung – Einführung in dialogorientierte Instrumente politischer und gesellschaftlicher Partizipation; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2008; S. 285.

278 Vgl. Geißel, Brigitte: a. a. O. [Wie Anmerkung 5]; S. 40f.

279 Vgl. Vetter Angelika : a. a. O. [Wie Anmerkung 8]; S. 18.

die bereits formelle Führungspersonen in Kirchen, Gewerkschaften oder Vereinen sind. Zum anderen sind dies Menschen, die sich zum ersten Mal am politisch-öffentlichen Leben beteiligen. Vor allem Letztere sollen gezielt gefördert werden, denn das CO ist nach Meinung von Michael Rothschuh kein Selbstläufer, in welches eine Einbindung sofort gelingt. In der Entstehungsphase des CO „ImPuls Mitte“ in Hamburg und bei „Wir sind da!“ wurden ca. 300 Leader in Wochenendseminaren und bei kürzeren Treffen und Workshops geschult, um diese zu befähigen, in öffentlichen Verhandlungen mit Politikern und anderen Entscheidungsträgern Lösungswege für Probleme auszuhandeln und entsprechende Umsetzungsvereinbarungen zu treffen.²⁸⁰ So wird erreicht, dass die Aktiven sich neue Fähigkeiten, Fachkompetenzen und Selbstbewusstsein aneignen. Ziel der Professionalisierung der Menschen ist es, die großen Macht- und Ressourcenunterschiede, welche die Kommunikation und Kooperation erschweren, auszugleichen, denn laut Brigitte Geißel behindern zu große Unterschiede sämtliche sozialen Kommunikationsprozesse.²⁸¹ Die Professionalisierung äußert sich dadurch, dass sich die Bürgerplattformen in den von ihnen gewählten Themen bestens auskennen und damit den Informationsvorsprung der Entscheidungsträger ausgleichen können. Die gemeinsame Informationsbeschaffung zwecks des Vorteilsausgleichs ist integrativer Teil der Demokratieerziehung, bei der die Beteiligten lernen, dass jeder ein Recht auf Information hat, z. B. darüber wie ein Gesetz oder ein Haushaltsposten zustande gekommen ist und woher entsprechende Informationen zu bekommen sind. Ein weiterer wichtiger Punkt dabei ist, dass auch die sogenannten Soft Skills – die Fähigkeit zum Zuhören, Kommunikationsfähigkeit und Lernbereitschaft – gefördert werden. Die Mitglieder von „Organizing Schöneweide“ sind wieder von der Zukunft ihres Stadtteils überzeugt. Diese Überzeugung beruht nicht allein auf den errungenen Erfolgen (s. u.), sondern speist sich auch aus den neu geknüpften sozialen Kontakten zwischen den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen und der daraus entstandenen Solidarität. Die Bürger haben erkannt, dass sie Entwicklungen nicht wehrlos ausgesetzt sind, sondern dass sie gemeinsam etwas erreichen können. Reinhardt Haus zieht für die Mitglieder von Schöneweide den Schluss, dass sie sich von politikunerfahrenen Bewohnern eines Stadtteils zu Bürgern, die durchaus im politischen Bereich bestehen können, entwickelt haben.

280 Vgl. Penta, Leo: a. a. O. [Wie Anmerkung 260]; S. 11.

281 Geißel, Brigitte: a. a. O. [Wie Anmerkung 240]; S. 34.

3.3.3 *Erfolge und Probleme*

Neben dem beschriebenen Erfolg des „Organizing Schöneeweide“, mit der schlussendlich erfolgten Ansiedlung der FHTW, werden in diesem Kapitel wiederum die Effektivität und der Outcome des Ansatzes behandelt. Dabei sollen nicht nur die handfesten Erfolge, sondern auch das politische Gewicht aufgezeigt werden. Weiterhin werden die Probleme des COs in Deutschland beschrieben.

Der letzte große Erfolg der Bürgerplattform konnte am 27.05.2009 verbucht werden. Auf der Standortkonferenz zur wirtschaftlichen Entwicklung des Stadtteils wurde beschlossen, ein Regionalmanagement für Schöneeweide einzurichten. Was ein wichtiger Schritt hin zum Ziel der Förderung von Unternehmensansiedlungen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze ist, wie es bei der Gründung der Schöneeweide AG im Mai 2007 formuliert wurde. Diese AG soll eine „Aktionsgemeinschaft“²⁸² für die wirtschaftliche Wiederbelebung des Stadtteils sein, die von Organizing Schöneeweide, Unternehmen, Wirtschaftsminister Harald Wolf und weiteren wichtigen Entscheidungsträgern der Stadt öffentlich ins Leben gerufen wurde. Dieser Gründung ging bereits eine Initiative zur Belebung der lokalen Wirtschaft voraus. Die Ansiedlung von Unternehmen kann nicht erzwungen werden, aber es kann aktiv Werbung für den Standort gemacht werden. So wurde in Absprache mit der lokalen Wirtschaft, dem Präsidenten der FHTW und dem Wirtschaftsminister Harald Wolf die Standortbroschüre „Come to Berlin“ für Investoren aus dem In- und Ausland aufgelegt²⁸³, was die Zusammenarbeit im Rahmen der Schöneeweide AG möglich machte. Für Leo Penta ist Organizing Schöneeweide ein gutes Beispiel für *corporate citizenship*. Das CO wird von inzwischen 23 Unternehmen²⁸⁴ unterschiedlichster Art und Größe, durch Wirtschaftskontakten, Sachwissen und Spenden unterstützt.²⁸⁵

Erfolge konnten auch im Bereich der Verkehrsplanung verbucht werden, so z. B. die Wiedererrichtung des Kaiserstegs im Jahr 2007. Der Kaisersteg ist eine Fußgängerbrücke über die Spree zwischen Ober- und Niederschöneeweide, die im 2. Weltkrieg zerstört wurde. Der Wiederaufbau wird als 100%iger Erfolg für die Plattform angesehen.²⁸⁶ Für deren Bau haben sich alle Gruppen der Bürgerplattform und andere zivilgesellschaftliche Akteure aus

282 http://www.organizing-berlin.de/?%26%2365279%3BSch%F6neeweide_AG [Letzter Zugriff 24.06.2009].

283 Vgl. Vossel, Marcus: a. a. O. [Wie Anmerkung 264]; S. 144.

284 Ein Vollständige Liste kann unter <http://www.organizing-berlin.de/?Verb%FCndete> abgerufen werden. [Letzter Zugriff 16.06.2009].

285 Penta, Leo/Sander, Susanne: a. a. O. [Wie Anmerkung 21]; S. 3.

286 Interview mit Sonya Winterberg.

Schönevide eingesetzt. Außerdem konnte der Ausbau der Nalepastraße und damit eine Mehrbelastung durch den Straßenverkehr im Naherholungsgebiet Wilhelmstrand von der Bürgerplattform gestoppt werden.

Aber auch in anderen Bereichen war die Plattform erfolgreich, etwa beim Kompromiss im Streit um die Schließung des niederschöneweider Zugangs zum Friedhof Adlershof, was die Besucher, hauptsächlich ältere Menschen, des Friedhofs aus Niederschönevide zu einem langem Umweg bis zum Haupttor zwang. Da eine generelle Wiederöffnung des Eingangs nicht mehr möglich war, einigten sich alle Beteiligten darauf, dass die Friedhofsverwaltung einen Schlüssel bei einer Kirchengemeinde hinterlegt. Der Schlüssel kann jetzt von den Bewohnern abgeholt werden, wodurch der Umweg vermieden werden kann und der Eingang trotzdem nicht dauerhaft offen steht.

Die anfängliche Skepsis der Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung, die ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten dadurch eingeschränkt sahen, wurde mit der Zeit zerstreut. Dies zeigt auch die Tatsache, dass Organizing Schönevide gut mit dem Wirtschaftssenator und dem Regierenden Bürgermeister zusammenarbeitet. Die Plattform hat einen direkten Ansprechpartner in der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen und auch Klaus Wowereit hat einen direkten Ansprechpartner zugesagt, falls es Probleme mit der Senatsverwaltung geben sollte.²⁸⁷ Dass diese Art von Bürgerbeteiligung mittlerweile ernst genommen wird, zeigte sich auch auf der Gründungsveranstaltung von „Wir sind da!“ in Wedding. Zu der Veranstaltung kamen zahlreiche prominente Besucher u. a.: Cem Özdemir/ Bundesvorsitzender Bündnis 90/Die Grünen, Dr. Johannes Michaelis/ Standortleiter Berlin von Bayer-Schering, Burhan Kesici/Islamische Föderation, Dr. Christian Hanke/Bezirksbürgermeister Mitte (SPD), Prof. Dr. Barbara John/Gesobau und Jutta Leder/MdA (SPD).²⁸⁸

Das Konzept des CO kann aber an seine Grenze stoßen. Nun werden exemplarisch einige Probleme aufgezeigt, die das Entstehen von Bürgerplattformen und deren Arbeit verhindern oder erschweren können. In Berlin/Neukölln und in Hamburg/St. Georg scheiterte ein Versuch jeweils daran, dass der Stadtteil mit 6000 bzw. 10000 Bewohnern zu klein war, um genügend Menschen zu aktivieren. Es wurde nicht die kritische Masse erreicht, die nötig ist, um eine effektive Arbeit zu leisten bzw. um als gleichwertiger Verhandlungspartner anerkannt zu werden. Zudem wurde in Neukölln wiederholt von Politik und Verwaltung der Versuch unternommen, Einfluss auf die Arbeit zunehmen.²⁸⁹ CO ist auf die Unterstützung von bereits vorhandenen

287 Küpper, Mechthild a. a. O. [Wie Anmerkung 256]; S. 44.

288 Vgl. Vossel, Marcus: Das Berliner WerkNetz Karlshorst; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 147.

289 Vgl. Düchting, Frank: a. a. O. [Wie Anmerkung 146]; S. 126f.

Gruppen und Institutionen angewiesen. Im Hamburger Stadtteil St. Georg blockte die Kirchengemeinde ab. Ohne deren Unterstützung konnten die 2000 Kirchenmitglieder nicht kontaktiert werden, was einen Aufbau deutlich erschwerte. Bei anderen Organisationen ist die Kooperationsbereitschaft nicht größer. Diese befürchten einen Bedeutungsverlust und das Abwandern ihrer aktiven Ehrenamtlichen. Sie wollen deshalb keine Mitglieder unterhalb der Funktionärsbene für die Arbeit im CO bereitstellen.²⁹⁰

Das CO kann nicht in jedem Fall erfolgreich sein, wie die fehlgeschlagene Zusammenarbeit mit der Grundschule in Schöneweide illustrieren soll. Fast ein Jahr lang wurde von der dafür eingesetzten Arbeitsgruppe intensiv an einem Vorschlag zur Verbesserung der Lernsituation gearbeitet. Doch zahlreiche Lehrer waren von den Erfolgsaussichten wenig überzeugt „wohl auch aus Sorge vor Repressalien zurückhaltend, bisweilen ablehnend.“²⁹¹ Dort wo eine Zusammenarbeit unmöglich ist, funktioniert CO nicht. Ein solcher Misserfolg hat schnell das Potenzial das ganze Projekt zu gefährden, aber aufgrund der schon erzielten Erfolge und dem bis dato mehrjährigen Bestehen, wurde der Misserfolg verkraftet.²⁹²

3.4 Fazit

Trotz einer anderen Ausgangslage als in den USA kann CO in Deutschland einen Beitrag zur Vitalisierung der lokalen Demokratie leisten. Es erweitert den Bereich der unkonventionellen Partizipationsformen, indem es Vereine und Organisationen in einer Kommune über gemeinsame Interessen und Schnittmengen organisiert und dazu bringt, für ihre Interessen gemeinsam einzustehen. Durch die möglichst dauerhafte Vernetzung der verschiedenen zivilgesellschaftlichen Akteure können Probleme gemeinsam angegangen werden und es muss nicht bei jedem neuen Problem von Neuem organisiert und aktiviert werden, wie es bei Bürgerinitiativen meistens der Fall ist.

Das CO will ideologisch, parteipolitisch und finanziell unabhängig sein, um nach dem Erreichen einer kritischen Masse problembezogener Menschen Druck ausüben zu können. In dieser Form wird man als Verhandlungspartner ernstgenommen, wodurch direkt mit den Entscheidungsbefugten verhandelt werden kann, die beispielsweise in Berlin nicht nur auf

290 Vossel, Marcus: a. a. O. [Wie Anmerkung 264]; S. 143.

291 Ebenda. S. 143f.

292 Vgl. Masser Kai: Kommunale Bürgerpanels als Weg zu breiter Bürgerbeteiligung; In Vetter, Angelika (Hrsg.): Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2008; S. 178.

Bezirksebene sondern auch auf der Senatsebene sitzen. Dabei nimmt die Bürgerplattform nicht den Umweg etwa über das Quartiersmanagement.

Das CO überzeugt vor allem hinsichtlich der Bürgerbeteiligung und damit bei der Input-Legitimität für ein Partizipationsinstrument. Laut Kai Maser stehen die meisten top-down Ansätze vor dem Problem der geringen und zu dem noch der überproportionalen Beteiligung der üblichen Verdächtigen. Andere Mitwirkungsformen, denen eine höhere Teilnahme unterstellt wird, sind dafür aber meist anlassbezogen und nicht auf Dauer ausgelegt.²⁹³ Dieses Problem wird beim CO dadurch angegangen, dass es sich an bestehende intermediäre Organisationen richtet und versucht, einen „Querschnitt der Zivilgesellschaft vor Ort abzubilden.“²⁹⁴ Das hat den Vorteil, dass dort die Menschen bereits organisiert sind und nicht jeder einzeln angesprochen werden muss. Die Menschen werden von dort im Rahmen des Prozesses mitgenommen, wo sie stehen. Sie werden in ihren Lebenswelten angesprochen und es wird versucht sie über ihre Eigeninteressen für das Gemeinwohl des Stadtteils zu aktivieren. Wie gezeigt, ist so schon die Mobilisierung einer kritischen Masse an Bewohnern gelungen. Durch die ausdrückliche Ausrichtung des COs auf die von der Politik vernachlässigten Bevölkerungsschichten und die Professionalisierung durch Organizer soll die Problematik der überproportionalen Beteiligung der üblichen Verdächtigen eingedämmt werden.

Da es sich beim CO um einen „bottom-up“ Ansatz handelt, muss die Themenfindung innerhalb des COs stattfinden d. h., die Mitglieder entscheiden selbst an welchen politischen Entscheidungen sie sich beteiligen wollen und welche Entscheidungen aus ihrer Sicht vor Ort am dringendsten herbeigeführt werden müssten. Das CO bricht somit aus dem üblichen Local Governance-Verfahren aus, bei dem zivilgesellschaftliche Gruppen hauptsächlich in den Phasen des Agenda-Settings und der Implementierung teilnehmen und die Bürger an der eigentlichen Entscheidungsfindung meist nur beratend auftreten.²⁹⁵ Diese Themen werden je nach Erfolg der Plattform immer größer und komplexer. Die Themenfindung innerhalb der Plattform läuft weitgehend über Konsensentscheidungen ab. Dabei wird darauf geachtet, dass Forderungen konkret, realisierbar und auch gewinnbar sind. Solche Entscheidungen ermöglichen zweierlei: Zum einen fördern sie die Entwicklung von Solidarität innerhalb der Plattform über Grenzen hinweg, das sogenannte überbrückende Sozialkapital. Zum anderen führt die Diskussion zu einer zielgenaueren Interessenartikulation der Einwohner.

293 Deutscher Bundestag: a. a. O. [Wie Anmerkung 237]; S. 9.

294 Geißel, Brigitte: a. a. O. [Wie Anmerkung 240]; S. 34.

295 Holtkamp, Lars et al.: a. a. O. [Wie Anmerkung 29]; S. 72.

Nachdem der interne Aushandlungsprozess abgeschlossen ist, beginnt der öffentliche Verhandlungsprozess. Auf diese Phase werden die Mitglieder durch Informationsbeschaffung und Training vorbereitet. Dadurch wird eine wichtige Forderung der partizipativen Demokratie erfüllt, der „Erwerb von Partizipationskompetenz“,²⁹⁶ welcher grundsätzlich allen Bevölkerungsgruppen offenstehen sollte. Das ermöglicht den Bürgerplattformen effektiv zu arbeiten und Erfolge unterschiedlicher Tragweite zu erzielen, wie es z. B. in Schöneweide mit der Ansiedlung der FHTW gelungen ist.

Allerdings muss einschränkend gesagt werden, dass die Förderung von Leadern nicht ohne Weiteres basisdemokratisch ist. Analog zu anderen basisdemokratischen Ansätzen kristallisieren sich immer wieder Einige heraus, die die Führung übernehmen. Dieser Tendenz wird aktiv begegnet, indem versucht wird, Situationen zu schaffen, in denen die Leader und Organizer zuhören müssen. Inwieweit sich dadurch die „älteren, gut informierten und männlichen Bürger“,²⁹⁷ die meistens überdurchschnittlich vertreten sind, zurückdrängen lassen, kann anhand der hier vorliegenden Daten nicht geklärt werden. Weiter konnte die Frage, wie weit die Repräsentativität der Interessen²⁹⁸ aus dem Stadtteil im CO gegeben ist, hier nicht zufriedenstellend beantwortet werden. Natürlich steigt die Repräsentativität an, je mehr ortsansässige Gruppen und Organisationen sich beteiligen. Deswegen ist es auch eine wichtige Aufgabe des Organizers, neue Mitglieder zu finden und alte stärker einzubinden. Bürgerplattformen dieser Art stellen aber keinen Alleinvertretungsanspruch, sondern verstehen sich als zivilgesellschaftliche Akteure im Stadtteil.²⁹⁹

Bezüglich der Themenfindung muss erwähnt werden, dass es Tendenzen gibt, den Konsens zu erreichen, in dem man „Konfliktreiches [...] ausklammert.“ Die Haltbarkeit der IAF-Position, erst themenfreie Beziehungen zu knüpfen, wird von Michael Rotschuh angezweifelt. Er vertritt dahingegen die Auffassung, dass sich die Organisationen in den USA immer mit bestimmten Kernthemen beschäftigen würden u. a. der Wohnsituation, dem Verkehr etc. Aus diesen würden sich dann bestimmte Probleme ergeben, zu deren Behebung Aktionen durchgeführt würden. Des Weiteren sieht er die Gefahr, dass die Organizer Richtung und Inhalte zu stark bestimmen könnten. In Schöneweide ist zumindest bis jetzt noch jede Aktivität die unternommen wurde, ausschließlich von den Mitgliedsorganisationen beschlossen worden. Es gab laut Reinhardt Haus noch keinen Arbeitsschwerpunkt, bei dem die Organizer das Thema vorgegeben hätten.

296 Kersting, Norbert: a. a. O. [Wie Anmerkung 279]; S. 284.

297 Vgl. Vetter Angelika: a. a. O. [Wie Anmerkung 8]; S. 13.

298 Vgl. Dilk, Anja: a. a. O. [Wie Anmerkung 272]; S. 206

299 Dilk, Anja: a. a. O. [Wie Anmerkung 269]; S. 195.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Wie oben gezeigt werden konnte, kann CO durchaus als empirisches Modell der **partizipativen Demokratie** (Vgl. Kapitel 2.3) betrachtet werden, weil es versucht, eine effektive Partizipation der Bürger auf lokaler Ebene möglich zu machen. Die lokale Ebene wird als Ausgangspunkt für Reformen verstanden, auf der Entscheidungen dezentral von Bürgern und ihren Zusammenschlüssen getroffen werden können. Die so entstandene Basis soll es ermöglichen, Demokratie zu erlernen und Fähigkeiten für ein öffentliches Leben einzuüben. Die Erfahrung sich mit Gleichberechtigten an einem Entscheidungsprozess beteiligen zu können, fördert diesen Prozess. Für Alinsky war nicht nur die Lösung des Problems wichtig, sondern auch wie diese Lösung in einem demokratischen Prozess zustande gekommen ist. Durch Partizipation in einer Bürgerplattform können auch die gesellschaftlich Benachteiligten erfahren, dass sie selbst Macht entwickeln und erfolgreich einsetzen können. Mit anderen Worten, es geht um maximalen Input von Beteiligung sowie um einen Output, der nicht nur Entscheidungen beinhaltet, sondern auch die Entwicklung von sozialen und politischen Fähigkeiten der einzelnen Menschen vorantreibt.

Als Orte des Diskurses werden die intermediären Gruppen und die Mitgliederversammlungen genutzt. Dort werden die einzelnen Interessen durch Informationsaustausch und gegenseitige Beeinflussung gebündelt und zu gemeinsamen Interessen transformiert. Das Bewusst machen der Eigen- und Fremdinteressen löst eine „*Self transformation* zum verantwortungsbewussten Staatsbürger“³⁰⁰ aus. CO erkennt die repräsentative Demokratie grundsätzlich an, diese soll aber durch Etablierung von Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Bürgern und Entscheidungsträgern ergänzt werden.³⁰¹

Um dieses Ziel zu erreichen, werden verschiedene Strategien und Aktionen angewandt, die sich nicht auf das formale Prozedere direkter Demokratie beschränken. In der Interessendurchsetzung gegenüber den zuständigen Entscheidungsträgern wird allerdings weniger auf die Macht des besseren Arguments vertraut, als, angepasst an die liberale Demokratie, auf strategische Verhandlungen und Kontroversen gesetzt. CO bietet, so wie oben dargestellt, eine Reihe von Antworten auf die am häufigsten geäußerten Kritikpunkte an

300 Bertelsmann Stiftung a. a. O. [Wie Anmerkung 15]; S. 21 [Hervorhebung im Original].

301 Deutscher Bundestag: a. a. O. [Wie Anmerkung 237]; S. 13.

der Theorie der partizipativen Demokratie und zeigt deren Realisierungsmöglichkeiten auf.

Robert Fischer und Eric Shragge attestieren dem amerikanischen CO trotz der Limitation im Wirkungsbereich eine bleibende Wichtigkeit “as schools of democracy and progressive citizenship; as seeds of larger resistance efforts, as demonstrations of the persistence of public life in an increasingly private world; as the vehicles of struggle in which we win victories, develop skills, forge identity and legitimate opposition; and as potential grassroots component of the next major social justice movement.”³⁰² Bis eine vergleichbar robuste Aussage über das deutsche CO in der Tradition von Alinsky getroffen werden kann, wird sicher noch etwas Zeit vergehen. Was aber zum heutigen Zeitpunkt als Zwischenergebnis festzuhalten bleibt, CO kann einen essenziellen Beitrag zur **Vitalisierung lokaler Demokratie** (Vgl. Kapitel 3.4) leisten.

Es zeigt den Menschen auf, wie sie sich organisieren können, um ihre Interessen durchzusetzen - ganz im Stile der Gewerkschaften und anderer Interessenverbände, die ebenfalls erkannten, dass sie nur gemeinsam durchsetzungsfähig sein können.³⁰³ Bei der Organisation der Bewohner richtet sich CO gezielt an die schon vorhandenen intermediären Organisationen und versucht so, möglichst das ganze Spektrum der Zivilgesellschaft, vor allem die benachteiligten Bevölkerungsgruppen vor Ort, zu erfassen. CO versucht mit dem Instrument des aktivierten Interviews bewusst und direkt auf diese Gruppe zu zugehen, um zuerst eine Vertrauensbasis aufzubauen. Erst wenn diese steht, werden die Probleme angegangen. Im Gegensatz zur GWA schaltet sich CO auch in Bereiche der Kommunalpolitik, wie etwa der lokalen Wirtschafts- und Wohnungspolitik ein, anstatt sich auf individuelle Hilfe und pädagogische Gruppenangebote zu beschränken.

CO ist im Gegensatz zu dem üblichen Local Governance-Verfahren ein „bottom up“ Ansatz, d. h. die Mitglieder einer Plattform entscheiden selbst an welchen politischen Entscheidungen sie sich beteiligen wollen und welche Probleme vor Ort am dringendsten gelöst werden müssen. Die Bürger nehmen also nicht nur in den Phasen des Agenda-Settings und der Implementationsphase teil, sondern bringen sich in die eigentlichen Entscheidungsfindungsprozesse mit ein, indem sie ihre Position offensiv vertreten. Diese Vorgehensweise soll dadurch gesichert werden, dass sich die Bürgerplattformen ihre langfristige finanzielle Unabhängigkeit gegenüber dem Staat bewahren und so nachhaltig arbeiten können.

302 Fischer, Robert/Shragge, Eric: Contextualizing Community Organizing: Lessons from the Past, Tensions in the Present, Opportunities for the Future; In Orr, Marion (Hrsg.): Transforming the City – Community Organizing and the Challenge of Political Change; University Press of Kansas; 2007; S. 207.

303 Vgl. Winterberg, Sonya: Bürgerplattform: Community Organizing macht selbstbewusst. In Neue Caritas; Jahrgang 110, Heft 6; 2009; S. 18.

Die Limitation und die Herausforderungen des CO als Werkzeug der Bürgeraktivierung sollen hier an Hand **offen gebliebener Fragen** kurz diskutiert werden.

Obwohl der Ansatz insbesondere darauf abzielt, benachteiligte Bevölkerungsgruppen und -schichten zu aktivieren und einzubinden, bleibt es dennoch fraglich, inwieweit CO in Deutschland diesem Anspruch gerecht werden kann. Dies zeigt das Beispiel aus Hamburg zeigt, wo zwar die muslimischen Männer aber nicht deren Frauen über die Kulturvereine angesprochen werden konnten. Es müsste auch geprüft werden, inwieweit der Einsatz von Organizern und das Freiwilligkeitsprinzip beim Besetzen der Arbeitsgruppen wirklich die Beteiligung *normaler* Bürger abbilden und somit die *üblichen Verdächtigen* zurückgedrängt werden können. Im Interview betonte Sonya Winterberg zwar, dass jeder der Interesse habe, mitarbeiten könne. Genau diese Menschen seien eben nicht die Vorstände der Mitgliedsorganisation. Es wurde aber auch geäußert, dass sich im Wedding manche bei allen AGs beteiligten und andere wiederum nur quartalsweise und/oder zu Kernkreistreffen kommen würden. So sieht die Situation auch in Schöne-weide aus, wo es einen festen Kern an Aktivisten, je nach Thema aber auch andere Mitglieder gibt, die sich regelmäßig treffen und andere, die nur zu den Aktionen kommen.

Die Stellung des Organizers wirft weitere Fragen auf, die im Rahmen dieser Diplomarbeit nicht geklärt werden können. Alinskys ursprüngliche Idee, dass ein Organizer quasi seine Nachfolger in der Plattform ausbildet und sich dann wieder zurückzieht, wurde zugunsten der Nachhaltigkeit aufgegeben. Durch spärlichen Einsatz der Professionellen im CO sollen zwar die Freiwilligen mehr gefordert werden, aber dennoch fällt dem Organizer eine große Aufgabenfülle zu. Dieser soll die Mitglieder aktivieren, inspirieren und weiterbilden, sein technisches Know-how und Ideen zur Verfügung stellen, die Arbeit des COs koordinieren, Aktionen durch Vor- und Nachbereitung betreuen, Fundraising betreiben und Anregungen und Ideen aus den Mitgliedsorganisationen aufnehmen, auswerten und gebündelt an alle weiterleiten. Durch diese Aufgabenfülle wird nicht nur die Kontinuität der Arbeit gewährleistet, sondern sie verstärkt die Macht der Expertise. Damit kann folgendes Problem einhergehen, das Jörg Bundesmann-Jansen und Joke Frerichs bei der Organisation der Gewerkschaften beschrieben haben: Je erfolgreicher ein Vertreter ist, desto unabhängiger kann dieser von seiner Vertretungsbasis agieren, weil er Vertrauensvorsprung genießt, was er als Machtquelle nutzen kann, um seine Autonomie zu vergrößern.³⁰⁴ Daraus und aus der Tatsache, dass es in

304 Vgl. Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke: Betriebspolitik und Organisationswandel: Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation; Westfälisches Dampfboot; Münster 1995; S. 24.

Deutschland bis jetzt nur wenig professionelle Organizer gibt, ergeben sich Zweifel daran, dass ein Organizer so einfach wieder abgewählt werden kann, wie es formell vorgesehen ist.

Des Weiteren müsste der in der Literatur gestellten Frage, wie weit es den Community-Mitgliedern wirklich möglich ist, neben den mächtigen Positionen der Organizer und der Leader, die für Alinsky so entscheidende Erfahrung der Teilnahme am demokratischen Entscheidungsfindungsprozess machen zu können, vertieft nachgegangen werden.³⁰⁵ Eine weitere interessante Frage in diesem Zusammenhang ist, ob sich die Partizipation in einer Bürgerplattform längerfristig auswirkt, z. B. in der Beteiligung an anderen Formen der politischen Willensbildung.

Bezüglich der Effektivität des Ansatzes lassen sich in der Literatur kritische und widersprüchliche Fragen finden. Die Erfolge, die Bürgerplattformen in der direkten Nachbarschaft und auf der lokalen Ebene erzielt haben, werden gewürdigt aber die Reichweite des Ansatzes wird kritisiert. Peter Dreier kommt bei seiner Analyse der CO-Aktivität in den USA zu dem Schluss, dass es gemeindebasierte Organisationen meistens nicht geschafft hätten, die nationale Agenda oder die der amerikanischen Bundesstaaten, zu beeinflussen. „As a result, these organizations often improve only marginally the conditions of life in many urban neighbourhoods.“³⁰⁶ Dies wirft für Wolfgang Goede pointiert die Frage auf, ob Community Organizing über den eigenen Kirchturm nicht hinausschaut – oder als gemeindebasierte Einrichtung einfach nicht mehr leisten kann.³⁰⁷

Auf der anderen Seite hat diese Problematik nicht nur Peter Dreier erkannt, sondern es gibt durchaus ambitionierte Organisationen und Netzwerke, die erkannt haben, dass viele lokale Probleme nicht mehr auf der lokalen Ebene gelöst werden können. Unter anderem hat die Globalisierung mit dafür gesorgt, dass die Entwicklungen auf lokaler Ebene stark von nationalen oder auch globalen kommerziellen oder politischen Entscheidungen abhängig sind. Diese Einsicht verändert aber jedoch die Vorgehensweise des COs: örtliche Auseinandersetzungen werden vermehrt in Gesamtstrategien eingebettet, wodurch lokaler Rückhalt symbolisiert und die Verhandlungsposition gestärkt werden sollen. Die lokalen Plattformen werden dadurch aber unselbstständiger. Die Entwicklung, so schreibt Michael Rotschuh, bürge Probleme und

305 Vgl. Schmid, Sandra: Community Organizing nach Saul D. Alinsky ; In Schmid, Sandra; et al.: Sozial Radikal. Saul Alinsky – Auf den Spuren seines Community Organizing; HZA Luzern 2006; <http://fo-co.info/Sozial%20Radikal.pdf>; S. 11 [Heruntergeladen 15.03.2009].

306 Dreier, Peter: Community Organizing for What? Progressive Politics and Movement Building in America; In Orr, Marion (Hrsg.): Transforming the City – Community Organizing and the Challenge of Political Change; University Press of Kansas 2007; S. 221.

307 Goede, Wolfgang; a. a. O. [Wie Anmerkung 248].

verändere die Anforderungen an die innere Struktur der Organisationen. Er wirft die Frage auf, inwieweit die Vorgehensweisen des COs auf lokaler Ebene noch funktionierten, wenn es um eine Vielzahl festgelegter nationaler Themen gehe. Und zudem: Wie sollten überregionale Leader gefunden werden?

Die Verfahren auf lokaler Ebene zur Ausbildung von Leadern können auf überregionaler Ebene zur „undurchsichtigen, ggf. paternalistischen oder populistischen Führerschaft“³⁰⁸ führen. Trotz einer Ausweitung des Aktionsradius müssen immer die Möglichkeiten zur Willensbildung und zur Interessenartikulation der Mitglieder geben sein. Je größer die Organisation wird, desto größer wird die Gefahr, dass diese wie eine Interessensgruppe oder eine Partei handelt, ohne dabei ähnlich rechenschaftspflichtig zu sein. Ein zu großes CO läuft Gefahr, „nicht mehr demokratisch von der Basis kontrolliert werden [zu können].“³⁰⁹ Mit zunehmender Größe und wachsenden Aufgaben einer Organisation entstehen notwendigerweise Formen der innerorganisatorischen Arbeitsteilung, Spezialisierung, Professionalisierung und Verselbstständigung, vor allem die routinemäßigen Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Organisationsgeschehens.³¹⁰

In Berlin besteht das Ziel über die Stadtteile hinauszuwachsen, wobei die verschiedenen Projekte langfristig gebündelt werden sollen, um eine Bürgerplattform „Organizing Berlin“³¹¹ zu gründen. Somit ist die Ambivalenz zwischen höherer Effizienz und innerer Demokratie auch in Deutschland relevant. Es wäre interessant zu sehen, welcher Weg eingeschlagen wird und ob auf die aufgeworfenen Fragen eine angemessene Antwort gefunden wird.

Als **Ausblick** kann konstatiert werden, dass die Kommunen der zentrale Ort für aktive Bürgerschaft sind. Allerdings hat durch den von Helmut Klages beschriebenen Wertewandel die Bereitschaft der Bürger sich in die traditionellen Strukturen des Ehrenamtes und der Selbsthilfe einfach nur einzufügen, tendenziell abgenommen. Er konstatiert, dass sich die Menschen eher spontan und ungezwungen engagieren wollen, als sich langfristig zu binden. Sie sind auch weniger bereit, formale Autoritätsansprüche zu akzeptieren.³¹² Dennoch besteht weiterhin der Wunsch nach Möglichkeiten zur demokratischen Beteiligung, um das Gemeinwesen mitgestalten zu können. „Das Interesse am Gemeinwohl und an der Hilfe für andere Menschen wird [dabei] immer stärker

308 Rothschuh, Michael: a. a. O. [Wie Anmerkung 86]; http://www.rothschuh.de/community_organizing_in_den_usa.htm [Letzter Zugriff 16.03.2009].

309 Ebenda.

310 Vgl. Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke: a. a. O. [Wie Anmerkung 308]; S. 23.

311 Vossel, Marcus: a. a. O. [Wie Anmerkung 264]; S. 145.

312 Vgl. Klages, Helmut: Zerfällt das Volk? Von der Schwierigkeiten der modernen Gesellschaft mit Gemeinschaft und Demokratie; In Klages, Helmut/Gensicke Thomas: Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert; Speyerer Forschungsbericht 193; Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung; Speyer 1999; S. 5.

mit Mitbestimmungs- und Selbstverwirklichungsansprüchen gekoppelt.“³¹³ Wie Jörg Bogumil schon 1999 richtig erkannte, muss „dringend von der Vorstellung Abschied [genommen werden], dass Bürgerengagement mit Altruismus verbunden ist.“³¹⁴ Er sieht keinen Grund, warum Bürger uneigennütziger sein sollten, als jeder Investor, dem es zugebilligt wird, seine Interessen zu verfolgen. Als Konsequenz schlägt er vor, am Eigeninteresse der Betroffenen anzusetzen, um Bürgerbeteiligung zu fördern. Um beteiligungswillige Bürger nicht zu Statisten zu degradieren, müssen diese auch durchsetzungsfähig sein. Matthias Bemt und Miriam Fritsche konnten bei der Untersuchung verschiedener Bürgerbeteiligungsprojekte im Rahmen des Stadtaufbaus Ost zeigen, dass die wichtigsten Entscheidungen immer zwischen Politik und Wirtschaft verhandelt wurden. Das lag aber weder daran, dass sich die Bürger nicht ausreichend in den Prozess einbringen wollten, noch an einem mangelnden Beteiligungswillen der Verwaltung. Es lag viel mehr an der Vielfalt der unterschiedlichen Interessen mit unterschiedlicher Durchsetzungskraft, wobei die Wirtschaftsunternehmen das meiste Durchsetzungsvermögen besaßen.³¹⁵

Somit setzt CO an der richtigen Stelle an. Es erkennt das Eigeninteresse der Bürger als Grundlage für die Arbeit im Stadtteil an und versucht die Bürger so weit zu organisieren, dass diese auch durchsetzungsstark genug sind, um ihre Ideen durchzusetzen. Über den internen Diskurs wird die Fachkompetenz der Bürger gebündelt und politikfähig gemacht. Aushandlungsprozesse und Kompromisse mit Entscheidungsträgern können zu einer nachhaltigen Verbesserung des Binnenverhältnisses von Bürgern und Entscheidungsträgern führen. Wie gezeigt, steckt CO im Sinne von Alinsky hierzulande noch in den Anfängen, aber die Veränderungen der gesellschaftlichen Bedingungen kann dessen Entwicklung beschleunigen.

Das Klima für Bürgerbeteiligung ist allgemein freundlicher geworden. Auf lokaler Ebene wurden flächendeckend direktdemokratische Elemente eingeführt und in Folge der Agenda-21 wurden institutionalisierte Formen politischer Beteiligung erweitert und intensiviert. Im Rahmen der Evaluation des Programms der „Sozialen Stadt“ von 2003³¹⁶ wurde die Erkenntnis gewonnen bzw. verstärkt, dass eine Vertrauensbasis über niederschwellige und aufsuchende Angebote bei den Bewohnern eines Stadtteils geschaffen und etabliert werden muss, um diese dauerhaft zu aktivieren.

313 Born Sabrina: Bürgerschaftliches Engagement stabilisieren, stärken, steigern. Innovation und Investition in Infrastruktur und Infrastruktureinrichtungen; Bonn; 2005; S. 16.

314 Bogumi, Jörg: a. a. O. [Wie Anmerkung 239]; S. 167.

315 Vgl. Vetter Angelika: a. a. O. [Wie Anmerkung 8]; S. 24.

316 Vgl. Franke, Thomas: Aktivierung und Beteiligung; In Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Strategien für die Soziale Stadt – Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“; Berlin 2003; S.206f.

Des Weiteren wird auf die zentrale Bedeutung der intermediären Organisationen und deren Vernetzung sowie auf die Notwendigkeit der „Einrichtung eines Stadtteilmanagements, mit Priorität auf den Aufbau selbsttragender Bürgerorganisationen“³¹⁷ hingewiesen. Durch Quartiermanagement solle der „Prozess der Quartiersentwicklung initiiert und koordiniert“³¹⁸ werden, indem die Bürger durch *bottom-up*-Strategien aktiviert würden. Dabei treten aber Probleme auf, wie die Evaluation deutlich macht: Es fehlt an Entscheidungsbefugnissen und Verfügungsfonds. Wenn es letztere gäbe, dann wären diese begrenzt auf eine jährliche Summe zwischen 12 500 und 25 000 Euro. Zudem dominieren noch heute Formalitäten wie Rednerlisten, Antragstellungsverfahren usw. Diese Förmlichkeiten führen dazu, dass nach wie vor zu viele der im Stadtteil lebenden Menschen ausgegrenzt sind und bevorteilt die *üblichen Verdächtigen*.³¹⁹

So entstehen keine Bürgerorganisationen, die auf Augenhöhe als anerkannte Partner von Staat und Markt öffentlich mitwirken können. Eine starke Gesellschaft kann nur gedeihen, wenn sich neben einem starken Staat und einer leistungsfähigen Wirtschaft eine relativ autonome und handlungsfähige Zivilgesellschaft entwickelt. Wenn es dem Staat aber mit der Förderung von „Selbstorganisationsprozess[en]“³²⁰ der Bürger ernst ist, dann könnte dies zu einer Einstellungsänderung der Bürger und der Verwaltung führen. Die Bürger könnten auf diese Weise über einen Top-down Ansatz lernen, dass sie in organisierter Form mächtig sein können, um später auch unabhängig Agieren zu können. Die Verwaltung und die lokale Politik könnten den Umgang mit solchen Gruppen lernen und sähen sie nicht mehr als Bedrohung ihres Einflussbereichs an. Von diesem Umfeld würde auch das CO profitieren, dass die zivilgesellschaftlichen Selbstorganisationskräfte aus deren Mitte herausfordert mit dem Anspruch auch bei großen Projekten gehört zu werden (siehe FHTW). CO macht allerdings die staatlichen Anstrengungen nicht obsolet, sondern kann als komplementär und ergänzend angesehen werden.

317 Szyuka, Peter: a. a. O. [Wie Anmerkung 18]; S. 81.

318 Franke, Thomas: Quartiermanagement – Schlüsselinstrument integrierter Stadtteilentwicklung: In Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Strategien für die Soziale Stadt – Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“; Berlin 2003; S. 172.

319 Franke, Thomas: a. a. O. [Wie Anmerkung 320]; S. 204.

320 Ebenda.

5 Literatur

- Alinsky, Saul D.;** Hrsg. u. Übers. Karl-Klaus, Rabe: Anleitung zum Mächtigen: Ausgewählte Schriften; 2. Aufl.; Lamuv-Taschenbuch; Göttingen 1999.
- Alinsky, Saul D.** im Gespräch mit Norden, Eric; Übers. Koglin, Christine: Rebell trifft „Playboy“; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 19-40.
- Bertelsmann Stiftung** (Hrsg): Politische Partizipation in Deutschland – Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage; Verlag Bertelsmann Stiftung; Gütersloh 2004.
- Born, Sabrina:** Bürgerschaftliches Engagement stabilisieren, stärken, steigern Innovation und Investition in Infrastruktur und Infrastruktureinrichtungen; Friedrich-Ebert-Stiftung; Bonn 2005.
- Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke:** Betriebspolitik und Organisationswandel: Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation; Westfälisches Dampfboot; Münster 1995.
- Brade, Agnes-Maria:** Kirche ist Player im Stadtteil: Community Organizing als pastoraltheologischer Ansatz katholischer Kirchengemeinden; Diplomarbeit vorgelegt bei Axel Bohmeyer; Berlin; 2008.
- Bogumil, Jörg:** Alle Politik ist lokal. Kommunales Handeln in der modernen Bürgergesellschaft; In von Alemann, Ulrich/ Heinz, Rolf / Wehrhöfer, Ulrich (Hg.) 1999: Bürgergesellschaft und Gemeinwohl. Analyse, Diskussion, Kritik, Opladen, S. 159-169.
- Cunningham, Frank;** Theories of Democracy – A critical introduction; Routledge; London und New York 2002.
- Dettling, Warnfried:** Eine neue Dimension von Demokratie; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 89-98.
- Deutscher Bundestag 16. Wahlperiode:** Protokoll Nr. 16/26; Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Unterausschuss „Bürgerschaftliches Engagement“; Berlin, 25. Juni 2008.
- Dilk, Anja:** Gunther Janke und Ursula Glatzel „Radikal mit Gewohnheiten brechen“; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S.187-198.
- Dilk, Anja:** Sylke Tuchan „Wir sind vor allem Vermittler“; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 199-206.
- Dilk, Anja:** Frank Düchting „Gemeinschaft bilden“; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 207-218.

- Dreier, Peter:** Community Organizing for What? Progressive Politics and Movement Building in America; in Orr, Marion (Hrsg.) Transforming the City-Community Organizing and the Challenge of Political Change; University Press of Kansas 2007; S. 218-251.
- Düchting, Frank:** Von "Kraftwerk Mitte" zu "Impulse Mitte" in Hamburg; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt. Edition Körber-Stiftung, Hamburg 2007; S. 121-132.
- Eberhard, Ulla;** et al.: Die Organizer-Spirale – Eine Anleitung zum Mächtig-Werden für Kampagnen, Initiativen, Projekte; Stiftung Mitarbeit; Bonn 1998.
- Fischer, Robert/Shragge, Eric:** Contextualizing Community Organizing: Lessons from the Past, Tensions in the Present, Opportunities for the Future; in Orr, Marion (Hrsg.) Transforming the City-Community Organizing and the Challenge of Political Change; University Press of Kansas 2007; S. 193-217.
- Franke, Thomas:** Aktivierung und Beteiligung; in Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg): Strategien für die Soziale Stadt – Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“; Berlin 2003; S. 192-207.
- Franke, Thomas:** Quartiermanagement – Schlüsselinstrument integrierter Stadtteilentwicklung; in Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg): Strategien für die Soziale Stadt – Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“; Berlin 2003; S. 170 - 191.
- Früchtel, Frank;** et al.: Sozialer Raum und Soziale Arbeit - Fieldbook: Methoden und Techniken; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2007.
- Fuchs, Dieter:** Modelle der Demokratie: Partizipation, Liberale und Elektronische Demokratie; In Zittel, Thomas/André Kaiser; Demokratietheorie und Demokratieentwicklung; Partizipative Demokratie und Politische Partizipation; Wiesbaden 2004. S. 19 -54.
- Geißel, Brigitte:** Wozu Demokratisierung der Demokratie? – Kriterien zur Bewertung partizipativer Arrangements; In Vetter, Angelika (Hrsg): Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2008; S. 28-48.
- Geißel, Brigitte:** Zur (Un-)Möglichkeit von Local Governance mit Zivilgesellschaft: Konzepte und empirische Befunde; In Schwalb, Lilian; Walk, Heike (Hrsg.): Local Governance – mehr Transparenz und Bürgernähe?; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2007; S.23-38.
- Herzberg, Carsten;** Der Bürgerhaushalt von Porto Alegre; Wie Partizipative Demokratie zu politisch-administrativen Veränderungen führen kann; Lit-Verlag; Münster 2001.
- Hesselberger, Dieter:** Das Grundgesetz – Kommentar für die politische Bildung; 10. Auf.; Luchterhand Verlag GmbH ; Neuwied, Kriftel, Berlin 1996.

- Horrer, Tobias:** Ohnmacht überwinden: Community Organizing im Horizont evangelischer Theologie; Diplomarbeit vorgelegt bei Leo J. Penta; Berlin 2008.
- Holtkamp, Lars; Bogumil, Jörg; Kißler, Leo:** Kooperative Demokratie – Das demokratische Potenzial von Bürgerengagement; Campus Verlag; Frankfurt a. M./New York 2006.
- Jamoul, Lina:** Handwerkszeug für Community Organizer; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 224-230.
- Klages, Helmuth:** Zerfällt das Volk? Von der Schwierigkeiten der modernen Gesellschaft mit Gemeinschaft und Demokratie; in Klages, Helmuth/Gensicke Thomas: Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert; Speyerer Forschungsbericht 193; Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung; Speyer 1999; S. 1-20.
- Kersting, Norbert:** Evaluation dialogischer Beteiligungsformen; In Kersting, Norbert (Hrsg.): Politische Beteiligung – Einführung in dialogorientierte Instrumente politischer und gesellschaftlicher Partizipation; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2008; S. 270-292.
- Kersting, Norbert;** et al.: Die Zukunft der Demokratie; In Kersting, Norbert (Hrsg.): Politische Beteiligung – Einführung in dialogorientierte Instrumente politischer und gesellschaftlicher Partizipation; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2008; S. 40-64.
- Kersting, Norbert:** Die Zukunft der lokalen Demokratie – Modernisierungs- und Reformmodelle; Campus Verlag; Frankfurt a.M./New York 2004.
- Kost, Andreas:** Direkte Demokratie; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2008.
- Küpper, Mechthild:** Helft euch selbst, denn sonst hilft keiner; F.A.Z. 27.II.2008, Nr. 278/Seite 44.
- Macpherson, Crawford B.;** Übers. von Sabine Otte: Nachruf auf die liberale Demokratie; Suhrkamp; Frankfurt a. M. 1983.
- Masser, Kai:** Kommunale Bürgerpanels als Weg zu breiter Bürgerbeteiligung; In Vetter, Angelika (Hrsg): Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden 2008; S.171-194.
- Mohrlok, Marion;** et al.: Let's Organize – Gemeinwesenarbeit und Community Organization im Vergleich; München, AG SPAK 1993.
- Mohrlok, Marion:** Community Organizing – ein US-amerikanischer Ansatz zur Stärkung von Bürgermitverantwortung und Bürgerinnenbeteiligung in der Gesellschaft; In: foco-Rundbrief 19/20 1999; S. 9-12.
- Mühlenkamp, Holger:** Zur „Ökonomisierung“ des öffentlichen Sektors – Verständnisse und Missverständnisse, Antrittsvorlesung an der DHV Speyer

- am 18.01.2005; In Speyerer Vorträge, Heft 82, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer 2005.
- Nierhaus, Michael:** Die kommunale Selbstverwaltung; In Büchner, Christiane/Franzke, Jochen (Hrsg.): Kommunale Politik und Verwaltung; Welt-Trends-Lehrtexte 8; Universitätsverlag Potsdam 2006; S. 3-26.
- Oelsnitz, Dietrich von der:** Die innovative Organisation: eine gestaltungsorientierte Einführung; Kohlhammer; Stuttgart 2009.
- Orr, Marion:** Community Organizing and the Changing Ecology of Civic Engagement; In Orr, Marion (Hrsg.): Transforming the City – Community Organizing and the Challenge of Political Change; University Press of Kansas 2007; S. 1-27.
- Pateman, Carole:** Participation and Democratic Theory; Cambridge University Press; Cambridge, London, New York, Melbourne 1970.
- Penta, Leo:** Zivilgesellschaftliches Engagement: Community Organizing für eine politische Bürgerschaft; In Neue Caritas; Jahrgang 110; Heft 6; 2009; S. 9-13.
- Penta, Leo:** Saul Alinskys Erbe; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körper-Stiftung; Hamburg; 2007; S.40-42.
- Penta, Leo:** Die Macht der Solidarität; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körper-Stiftung; Hamburg; 2007; S. 99-108.
- Penta, Leo:** Wie entsteht eine funktionierende Bürgerplattform?; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körper-Stiftung; Hamburg 2007; S. 219-223.
- Pfenning, Uwe/Benighaus, Christina:** Partizipativer Wandel – methodischer Wandel: Neue und klassische Formen der Bürgerbeteiligung im Vergleich; In Vetter, Angelika (Hrsg): Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung; VS Verlag für Sozialwissenschaften /GWV Fachverlage GmbH; Wiesbaden 2008; S. 195-216.
- Rabe, Karl-Klaus:** Vorwort zur 1. Auflage; In Alinsky, Saul D; Hrsg. u. Übers. Karl-Klaus, Rabe: Anleitung zum Mächtigsein: ausgewählte Schriften; 2. Aufl.; Lamuv-Taschenbuch; Göttingen 1999. S.7-18.
- Schliesky, Utz:** Rechtliche Grenzen und Möglichkeiten von Bürgerbeteiligung in Kommunen; In Verwaltungsfachhochschule Schleswig-Holstein (Hrsg.): Zeitschrift Transfer; 6. Jg. Dezember 2001; S. 4-9.
- Schmidt, Manfred G.:** Demokratietheorien; 3. Aufl.; Leske + Budrich; Opladen 2000.
- Schnell, Rainer;** et al.: Methoden der empirischen Sozialforschung; 8. Aufl.; Oldenbourg Verlag; München/Wien 2008.
- Schraml, Christiane:** Community Organizing und die politische Philosophie Hannah Arendts; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körper-Stiftung; Hamburg 2007; S. 109-120.

- Schubert, Klaus/Bandelow, Nils C.:** Politikdimension und Fragestellung der Politikfeldanalyse; In Schubert, Klaus; Bandelow, Nils C.: Lehrbuch der Politikfeldanalyse; Oldenbourg Verlag; München/Wien 2003; S. 1-24.
- Stock, Lothar:** Vorwort zur 2. Auflage; in Alinsky, Saul D; Hrsg. u. Übers. Karl-Klaus, Rabe: Anleitung zum Mächtigsein: Ausgewählte Schriften; 2. Aufl.; Lamuv-Taschenbuch; Göttingen 1999; S.19-23.
- Szynka, Peter:** Theoretische und Empirische Grundlage des Community Organizing bei Saul D. Alinsky (1909-1972) – Eine Rekonstruktion; In Bremer Beitrag zur Politischen Bildung; Akademie für Arbeit und Politik der Universität Bremen; 3/2006.
- Van Deth, Jan W.:** Vergleichende politische Partizipationsforschung; In Berg-Schlosser, Dirk/Müller-Rommel, Ferdinand (Hg.): Vergleichende Politikwissenschaft, 4. Aufl. Leske + Budrich; Opladen 2003; S. 167-187.
- Vetter, Angelika:** Lokale Bürgerbeteiligung – Ein wichtiges Thema mit offenen Frage; In Vetter, Angelika (Hrsg): Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung; VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH; Wiesbaden 2008; S. 9-27.
- Vossel, Marcus:** „Organizing Schöneweide“ in Berlin; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S.133-145.
- Vossel, Marcus:** Das Berliner WerkNetz Karlshorst; In Penta, Leo: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt; Edition Körber-Stiftung; Hamburg 2007; S. 146-154.
- Waschkuhn, Arno:** Was ist Subsidiarität? Ein sozialphilosophisches Ordnungsprinzip: Von Thomas von Aquin bis „Civil Society“; Westdeutscher Verlag; Opladen 1995.
- Winterberg, Sonya:** Bürgerplattform: Community Organizing macht selbstbewusst; In Neue Caritas; Jahrgang 110; Heft 6, 2009; S.17-19.
- Zittel, Thomas:** Partizipative Demokratie und Politische Partizipation; In Zittel, Thomas/André Kaiser; Demokratietheorie und Demokratieentwicklung. Partizipative Demokratie und Politische Partizipation; Wiesbaden 2004; S. 55-74.

Interviewpartner

Herr Prof. Dr. Michael Rotschuh lehrt an der für Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst/Hildesheim und ist Mitglied beim Forum für Community Organizing. 06.05.2009.

Frau Sonya Winterberg ist Organizerin in Wedding bei Plattform „Wir sind da!“ und Pressesprecherin des Deutschen Institute für Community Organizing. 27.05.2009.

Herr Dr. Reinhardt Haus ist Leader bei „Organizing Schöneweide“. 27.05.2009

Internetquellen

Brandl, Uwe: Nachbarschaft keine Selbstverständlichkeit Überlegungen zur Revitalisierung eines gefährdeten Guts; Bayerischer Gemeindetag 9/2004; <http://www.bay-gemeindetag.de/information/zeitung/2004/092004/bz092004a.htm>; [Zugriff 18.06.09].

Ganz, Marshall: Book review: Making Democracy Work? Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy. by Mark Warren; Princeton University Press; Princeton 2001; ksghome.harvard.edu/~mganz/word/finalbook-ganz.doc; [Heruntergeladen 28.04.2009].

Goede, Wolfgang: Super Tuesday: Schub für deutsche Sozialforscher; <http://blogs.pm-magazin.de/openscience/stories/22370/>; [Zugriff 20.5.2009].

Häcker, Walter: Power durch Community Organizing – Das Organisieren von Bürgerengagement auf breiter Basis – kann man das in den USA lernen?; <http://www.buergergesellschaft.de/politische-teilhabe/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung/meinungen-einholen-buergerinnen-und-buerger-aktivieren/community-organizing/106181/>; [letzter Zugriff 23.02.2009].

Lütringhaus, Maria/Streich, Angelika: Aktivierenden Befragung; <http://www.buergergesellschaft.de/politische-teilhabe/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung/meinungen-einholen-buergerinnen-und-buerger-aktivieren/aktivierende-befragung/106173/> [letzter Zugriff 23.02.2009].

Markewitz, Silvio: Community Organizing (CO); 2005; http://212.12.126.151/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=397&Itemid=339 [Heruntergeladen 19.11.2008].

Mohrlok, Marion: Die Politik beginnt bei den Leuten! Organizing im Stile der Industrial Areas Foundation (IFA); In „Forward to the roots...Com-

- munity Organizing in den USA – eine Perspektive für Deutschland?"; Brennpunkt-Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement Nr. 29, Forum für Community Organizing; Stiftung Mitarbeit, 1996; Überarbeitete Fassung, Juli 2001; http://www.fo-co.info/politik_beginnt_bei_den_leuten.htm#_ftn1 [Zugriff 02.03.2009].
- Penta, Leo/Sander, Susanne:** Community Organizing und Bürgergesellschaft; Erschienen im Forschungsjournal NSB; Jg. 20, 2007; Heft 2; S. 161-165; <http://www.impuls-mitte.de/resources/CO+PentaSander+5S.pdf> [Heruntergeladen 21.03.2009].
- Pilot, Andreas Adigwe:** Die Entwicklung von Community Organizing in den USA 2008; <http://adigwe.de/index.php/future/die-entwicklung-von-community-organizing-in-den-usa/>; [Zugriff 12.03.2009].
- Romer, Jann:** Community Organizing – auch eine Change für Deutschland?; In Schmid, Sandra; et al.: Sozial Radikal. Saul Alinsky – Auf den Spuren seines Community Organizing; HZA Luzern 2006; <http://fo-co.info/Sozial%20Radikal.pdf>; S. 27-32; [Heruntergeladen 15.03.2009].
- Rothschuh, Michael:** Kleiner Wegweiser durch Community Organizing, 2004/ überarbeitet 2007; http://www.rothschuh.de/c_o.htm. [letzter Zugriff 16.03.2009].
- Rösli, Ursula:** Von der „Aktion“ zur Institution – Die Entwicklung der Industrial Areas Foundation; In Schmid, Sandra; et al.: Sozial Radikal. Saul Alinsky – Auf den Spuren seines Community Organizing; HZA Luzern 2006; <http://fo-co.info/Sozial%20Radikal.pdf>; S. 20-26; [Heruntergeladen 15.03.2009].
- Schmid, Sandra:** Community Organizing nach Saul D. Alinsky; In Schmid, Sandra; et al.: Sozial Radikal. Saul Alinsky – Auf den Spuren seines Community Organizing; HZA Luzern 2006; <http://fo-co.info/Sozial%20Radikal.pdf>; S. 5 – 12; [Heruntergeladen 15.03.2009].
- Slevin, Peter:** For Clinton and Obama, a Common Ideological Touchstone; Washington Post, Sunday, March 25, 2007; http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/03/24/AR2007032401152_pf.html [Zugriff 12.03.2009].
- Verfassung der Vereinigten Staaten von Amerika;** <http://usa.usembassy.de/etexts/gov/gov-constitutiond.pdf>; [Zugriff 24.05.2009].

Wichtige Webseiten

Forum für Community Organizing – <http://www.foco.info>

Industrial Areas Foundation – <http://www.industrialareasfoundation.org/>

Organizing Schöneweide – Menschen verändern ihren Kiez
– <http://www.organizing-berlin.de/>

Wir sind da! – <http://buergerplattform.ning.com>

Als Instrument der Bürgerbeteiligung wurde Community Organizing von Saul D. Alinsky zum ersten Mal 1939 in Chicago/Illinois erfolgreich umgesetzt. Konzeptionell speist es sich aus der Stadtsoziologie, der sozialen Arbeit sowie einer interkulturell ausgerichteten, politischen Erwachsenenbildung. In den USA hat es sich seitdem auf lokaler und überregionaler Ebene etabliert und wird nun auch in Deutschland rezipiert und zunehmend projekthaft umgesetzt. Diese Arbeit beschreibt das Konzept des Community Organizing in Deutschland explorativ und zeigt fördernde und hemmende Faktoren für dessen Umsetzung auf. Zudem wird das Konzept für den deutschen Fall bezüglich partizipativer Demokratietheorien theoretisch diskutiert und verortet: Kann Community Organizing der Theorie der partizipativen Demokratie zugeordnet werden? Hierfür wurde die Ausprägung der Kriterien Deliberation, direkter Demokratie im weitesten Sinne, Dezentralisierung, Segmentierung und Delegation untersucht und bewertet. Die zweite Frage setzt sich mit der Wirksamkeit von umgesetzten Community Organizing-Projekten auseinander: Kann es als erfolgreiches Bürgerbeteiligungsinstrument auf lokaler Ebene betrachtet werden und inwiefern können dabei die demokratietheoretischen Kriterien Legitimität, Effektivität und Qualifizierung der Bürgerinnen und Bürger erfüllt werden?

KWI

Kommunalwissenschaftliches Institut

ISSN 1616-8127
ISBN 978-3-86956-075-5



9 783869 1560755