

LIN

ROBERT MARUSCHKE

KES

LINKES ORGANIZING

INTERVIEWS UND ARBEITSMATERIALIEN

ORGA

NIZ

ING

ROSA LUXEMBURG STIFTUNG

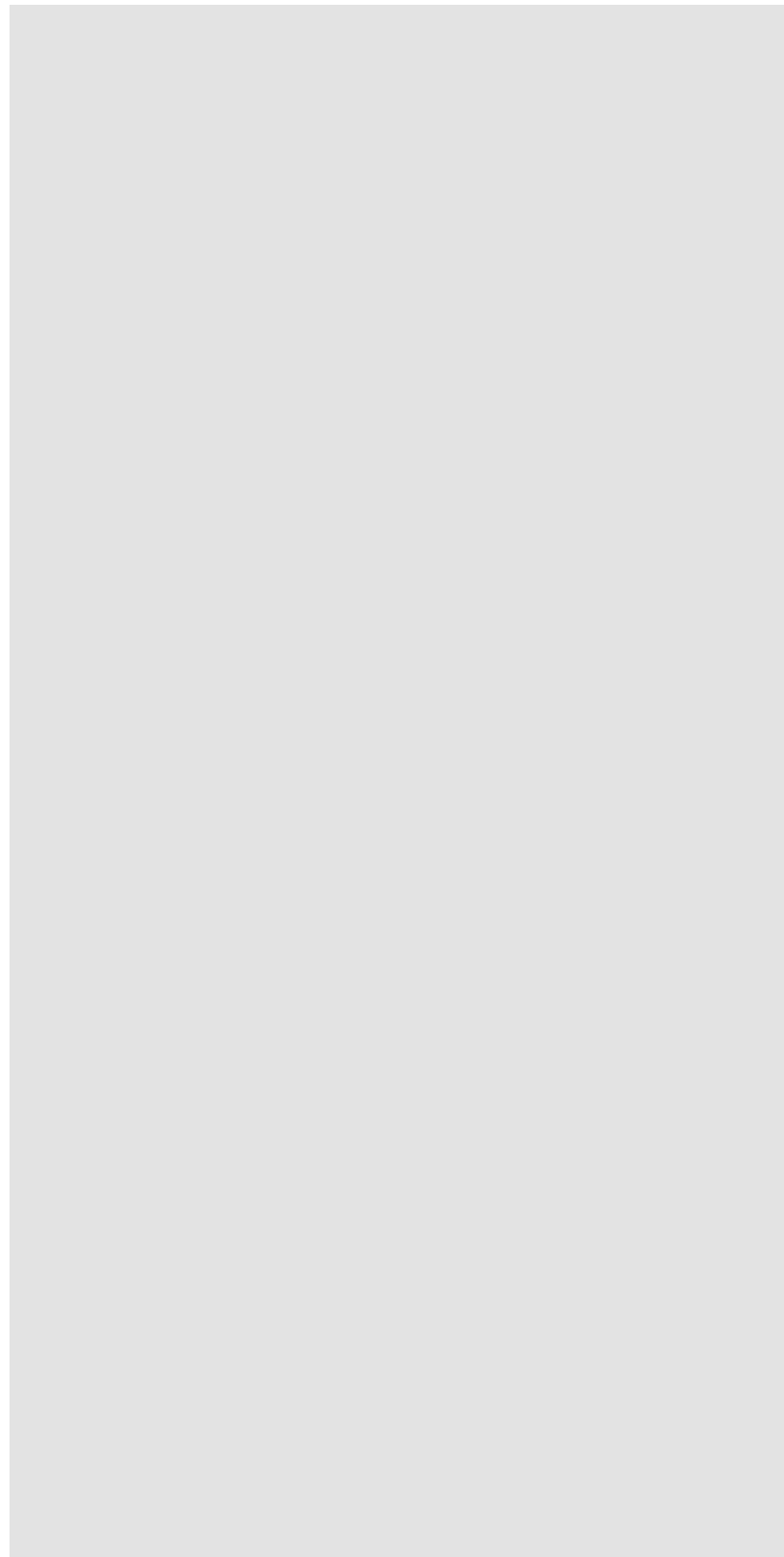
ROBERT MARUSCHKE

LINKES

ORGANIZING

INTERVIEWS UND

ARBEITSMATERIALIEN



Robert Maruschke arbeitet als Politikwissenschaftler und Organizer zum Zusammenhang von Community Organizing und sozialen Bewegungen. Er ist zudem Mitarbeiter der Bundesgeschäftsstelle der Partei DIE LINKE und unterstützt bundesweit Organizing-Projekte.

INHALT

1 Wieso machen wir linke Politik?	5
--	----------

2 Strategische Entscheidungen	7
--------------------------------------	----------

3 Was macht transformatives Organizing aus?	9
--	----------

4 Eine transformative Organisation aufbauen	11
4.1 Rekrutierung	11
4.2 Aktivierende Gespräche	13
4.3 Eure Nachbar*innen kommen in die Organisation – Was nun?	17
4.4 Dynamische Treffen	21
4.5 Kampagnenplanung	24

5 Ab in die Praxis!	32
----------------------------	-----------

Literaturempfehlungen	33
------------------------------	-----------

Weiterführende Links	34
-----------------------------	-----------



Die hier vorgestellten Arbeitsmaterialien
stehen zum Download zur Verfügung
www.rosalux.de/publikation/id/41297

1 WIESO MACHEN WIR LINKE POLITIK?

Diese Frage stelle ich¹ mittlerweile auf fast jeder Organizing-Veranstaltung.² Es treibt mich seit einem Jahrzehnt um, wieso wir das eigentlich alles machen: endlose Plena, Vorbereitungstreffen, Sitzungen, Aktionen und Kampagnen. Die Antworten sind so verschieden wie ähnlich. Wenig überraschend wollen linke Aktive die Welt verändern. Nur, und das ist die zweite und entscheidende Frage auf jeder Veranstaltung: Kommen wir unserem Ziel gegenwärtig näher? Können wir die Machtfrage von links in absehbarer Zeit stellen?

Es gibt einige Projekte linker Praxis, die momentan Erfolge feiern. Aber auch diese Beispiele sind (leider) vom großen Wurf weit entfernt. Das gesellschaftliche Klima verschiebt sich nicht nach links, auch wenn die Bedingungen für linke Erzählungen und Forderungen selten so günstig waren – schließlich sind große Teile der Bevölkerung mit zentralen sozialen und gesellschaftlichen Gegebenheiten unzufrieden. Die ausbleibenden linken Antworten führen dazu, dass es derzeit schwerfällt, politisch keine schlechte Laune zu bekommen.

Andererseits: Wann war es für linke Bewegungen jemals einfach? In der neueren Geschichte waren linke Bewegungen fast immer in der Rolle des David und sahen sich einem scheinbar übermächtigen Goliath gegenüber. Und dennoch haben sie manche Kämpfe gewonnen. Das wirft die Frage auf, die der US-amerikanische Gewerkschafter, Wissenschaftler und Organizing-Ausbilder der Obama-Wahlkampagne Marshall Ganz im Jahr 2005 so pointiert gestellt hat: «Why David sometimes wins?»

Seine Antwortsuche begibt sich in die Bereiche *leadership*,³ *Organisation* und *Strategie* und damit in genau die Bereiche, in denen die vielen Engagierten auch heute theoretisch und praktisch nach Möglichkeiten für linke Bewegungen suchen. Die jahrelange Aufbauarbeit verschiedener Gruppen und Organisationen sowie couragierte Sprünge ins kalte Organizing-Wasser zahlen sich aus. In Auseinandersetzungen um Betriebe, Städte und Parlamente erfreut sich Organizing – nicht zum ersten Mal in der Geschichte – einer großen Beliebtheit. Es sind die greifbaren Erfolge und die politische Vision, die Organizing erneut ins Scheinwerferlicht der progressiven Öffentlichkeit rücken.

Beim flüchtigen Blick auf erfolgreiches linkes Organizing bleiben jedoch die strategischen Überlegungen und die Systematik der Praxis der Organisationen, also genau das, was Organizing ausmacht, unsichtbar. Um sie ans Licht zu holen, sind in dieser Veröffentlichung strategische Gedanken und konkrete Arbeitsmaterialien verschiedener US-amerikanischer Organizer*innen zusammenge-

tragen. Ich beziehe mich hauptsächlich auf Steve Hughes, Jon Liss, Jane McAlevey und Steve Williams, weil sie durch ihre strategischen Texte und ihre vielen Seminare in der BRD in hiesigen linken Bewegungen bekannt sind.

Jane McAlevey hat ihre gewerkschaftliche Erfahrung bei Service Employees International Union (SEIU) wissenschaftlich aufgearbeitet und veröffentlicht.⁴ Steve Hughes arbeitete für die größte Gewerkschaft der öffentlichen Angestellten in den USA, der American Federation of State, County and Municipal Employees (AFSCME), ist aber auch parteipolitischer Organizer bei der Working Families Party (WFP). Jon Liss⁵ hat als Aktivist, Organizer und Autor über 30 Jahre Erfahrung im transformativen Organizing. Er ist Mitgründer der Organisation Tenants and Workers United (TWU), die nachbarschaftliche und gewerkschaftliche Kämpfe zusammenführt. Heute arbeitet er bei New Virginia Majority (NVM), einer Organisation, die linkes Organizing sowohl für die nachbarschaftliche Organisation als auch die politische Mobilisierung zu Wahlen nutzt und so die rechte Vorherrschaft im Parlament von Virginia im Jahr 2017 brechen konnte. Er hatte mit seinen strategischen Überlegungen großen Einfluss auf die heutige Organizing-Praxis. Dies gilt auch für Steve Williams,⁶ der in den 1990er Jahren People Organized To Win Employment Rights (POWER)⁷ gegründet hat. Vor einigen Jahren hat er mit Hunderten Mitstreiter*innen LeftRoots ins Leben gerufen, eine Organisation die linken Organizer*innen eine Plattform für Vernetzung, Strategiebildung und Reflektion bietet. Er hat nachbarschaftliches Organizing von links und somit auch den Begriff

- 1 Ich hatte das große Glück, von vielen erfahrenen Aktivist*innen und Organizer*innen lernen zu können – in der stadtpolitischen Bewegung in Berlin, in transformativen Nachbarschaftsorganisationen in den USA, an Berliner Universitäten, in der besten Erwerbsloseninitiative der Welt (BASTA) und nun in der Partei DIE LINKE. Für die Rosa-Luxemburg-Stiftung habe ich verschiedene Veranstaltungen moderiert und kann nun die gewonnenen Erfahrungen in dieser Veröffentlichung festhalten.
- 2 *Organizing* ist nur unzureichend wörtlich zu übersetzen. Basisorganisation trifft es wohl am ehesten, auch wenn hier schnell die konfrontative Ausrichtung und die wachsende Organisation entlang von Kampagnen verloren geht. In dieser Veröffentlichung finden sich weitere englische Begriffe, die nicht übersetzt wurden, weil das deutsche Äquivalent nicht immer den ganzen Wortsinn erfasst.
- 3 So, wie der Begriff *leadership* (dt. Führung) im linken politischen Kontext genutzt wird, bedeutet er mehr als die wörtliche Übersetzung. Mehr dazu auf Seite 18 f.
- 4 Jane McAlevey: Keine halben Sachen. Machtaufbau durch Organizing, Hamburg 2019, unter: www.rosalux.de/publikation/id/39839/keine-halben-sachen/; Veranstaltungsdokumentation: Keine Abkürzungen! Machtaufbau durch Organizing – Luxemburg Lecture von Jane McAlevey, USA, 26.2.2019, unter: www.rosalux.de/dokumentation/id/40115/keine-abkuerzungen/.
- 5 Liss, Jon/Staples, David: Die Neuen im historischen Block. Workers Centers und kommunaler Sozialismus, in: Holm, Andrej/Gebhardt, Dirk (Hrsg.): Initiativen für ein Recht auf Stadt, Hamburg 2010, S. 105–140.
- 6 Williams, Steve: Den Wandel organisieren. Eine Best-Practice-Studie zum Modell des «Transformative Organizing» in den USA, hrsg. von der Rosa-Luxemburg-Stiftung New York, 2015, unter: www.rosalux.de/fileadmin/ris_uploads/pdfs/engl/williamsdeu2015.pdf.
- 7 POWER ist mittlerweile mit Causa Justa – Just Cause (CJJC) fusioniert. Weitere Informationen unter: www.cjcc.org.

des transformativen Organizing in Abgrenzung zu neo-liberalen Organizing-Spielarten geprägt. Die vorliegende Veröffentlichung wagt den Versuch, die praktischen Ansätze der genannten Akteur*innen und gleichzeitig deren strategische Herangehensweisen zu beleuchten.

Diese Publikation ist somit keine niedrighschwellige Praxisanleitung und auch nicht unbedingt eine entspannte Urlaubslektüre. Sie entstand im Nachgang des fünftägigen Seminars «Strategie und Handwerkszeug für organisierende Klassenpolitik», das die Rosa-Luxemburg-Stiftung im November 2018 veranstaltete. Erfahrene Aktivist*innen und Organizer*innen stellten dort ihre Praxis auf den Prüfstand und wurden dabei von Steve Hughes und Steve Williams unterstützt. Der Text nimmt immer wieder auf konkrete Inhalte und Übungen des Seminars Bezug, um die dort gemachten Angebote mehr Menschen zur Verfügung zu stellen und das eigene Handwerkszeug und die eigene Haltung weiterzuentwickeln. Die Veröffentlichung ist in diesem Sinne für bereits politisch Organisierte oder für anderweitig Interessierte gedacht, um sie auf der Suche nach neuen Perspektiven für die Praxis zu unterstützen.

Wie einleitend erwähnt, zeichnet sich linkes Organizing durch klare strategische Überlegungen und eine systematische und überprüfbare Praxis aus. Ersterem widmen wir uns in den ersten beiden Kapiteln «Strategische Entscheidungen» und «Was macht transformatives Organizing aus?». Anschließend folgt in fünf Schritten eine Reise durch die Systematik linken Organizing, also eine Annäherung an die Frage, wie wir wachsende politische Organisationen systematisch aufbauen und durch eskalierende Kampagnen fundamentale Forderungen durchsetzen können.

Es fühlt sich auch für mich wie eine Reise an, weil die Veröffentlichung durch Passagen eines Interviews ergänzt wird, das ich mit Jon Liss und Steve Williams bereits im September 2018 im Rahmen der Konferenz «über:mor-

gen» der Rosa-Luxemburg-Stiftung führte.⁸ Ihre Aussagen sind für die Beantwortung unserer Ausgangsfragen ein wahres Geschenk. Denn viel zu oft geht in der deutschsprachigen Diskussion und Praxis des transformativen Organizing genau das unter, was für die allermeisten internationalen Beiträge zentral ist: Es geht um den Aufbau von stetig wachsenden *revolutionären Organisationen*, die in politischen Auseinandersetzungen nicht in erster Linie auf das unmittelbar Erreichbare abzielen, sondern auf lange Sicht linke Gegenmacht für eine sozialistische Gesellschaft aufbauen.

Das bedeutet nicht, dass linkes Organizing ein Plädoyer für kalkulierte Niederlagen im Alltag ist. Im Gegenteil. Es benennt den Widerspruch, dass linke Bewegungen und deren Organisationen Erfolge brauchen, sich aber bei ihren Forderungen nicht auf eine wie auch immer definierte Erreichbarkeit beschränken dürfen. Verlieren ist – selbst wenn wir für das kämpfen, was uns zusteht, und selbst wenn wir «in Ruhm getränkte Niederlagen»⁹ einstecken müssen – langfristig keine Option: Linke Aktive und linke Organizer*innen wollen und müssen Kämpfe gewinnen und dabei durchsetzungsstärker werden. Wir wollen in Zukunft beim Blick auf die politische Großwetterlage gute Laune kriegen!

Dieses Anliegen lässt sich ohne eine Organisation, die eine verlässliche und gleichzeitig dynamische Struktur bereitstellt, nicht erreichen. In diesem Prozess soll diese Veröffentlichung eine kleine Hilfestellung und eine Diskussionsgrundlage bieten. Wenn ihr Anmerkungen oder besser geeignete Materialien habt und diese einer größeren Öffentlichkeit zur Verfügung stellen wollt, würden wir uns über eine E-Mail an organizing@rosalux.de freuen.

Viel Spaß bei der Lektüre
und viel Erfolg in euren Kämpfen!

Robert Maruschke
Berlin, Oktober 2019

⁸ Eine Dokumentation der Veranstaltung «über:morgen» findet sich unter: www.rosalux.de/dokumentation/id/39292/uebermorgen/.

⁹ Badiou, Alain zitiert in Lebowitz, Michael: The State and the Future of Socialism, Socialist Register 49/2013, S. 345–368, hier: S. 345.

2 STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN

Wenn linke Organisationen politische Konflikte führen und gewinnen wollen, stehen strategische Entscheidungen an, die sich auf alle nachfolgenden Schritte auswirken. Kurz vor der Konferenz «über:morgen» im Spätsommer 2018 habe ich mit den Organizern Jon Liss und Steve Williams über diese Entscheidungen gesprochen.

Beide sind aufgrund des langen Fluges aus den USA sehr müde und dennoch bemerkenswert konzentriert. Sie haben offensichtlich großen Spaß daran, linke Strategieebatten zu führen. Steve ordnet in diesem Gespräch die Kernbegriffe dieser Debatten in die des transformativen Organizing ein.

Steve, wieso findest du es wichtig, darüber zu reden, wie wir linke Politik machen?

Steve: Uns muss bewusst sein, dass wir Teil einer monumentalen Krise sind. In dieser Phase der Krise zeigt sich, dass der Status quo, den wir heute kennen, sehr wahrscheinlich nicht der Status quo von morgen sein wird. Was also müssen wir tun, um die Veränderungen zu verstehen, die in der Welt derzeit geschehen? Und wie müssen wir uns einmischen, damit unser Handeln entscheidend wird und wir den Sozialismus aufbauen können?

Na, dann mal los.

Steve: Bevor ich darauf eingehe, möchte ich einige Schlüsselbegriffe zurechtrücken, die oft in der Arbeit von Bewegungen benutzt werden und meiner Ansicht nach mehr Verwirrung als Klarheit schaffen. Wenn ich über *Organizing* rede, dann spreche ich über bestimmte Aktivitäten, die es braucht, um Organisationen für bestimmte gesellschaftliche Gruppen aufzubauen. Ich glaube das Wort *Organizing* ersetzt oft das Wort *Mobilisierung*, das nach meinem Verständnis die Bemühungen bezeichnet, möglichst viele Menschen zu einer gemeinsamen Aktion zu einem speziellen Thema zu bewegen. Um das klar zu sagen: Beides – Organizing und Mobilisierung – ist sehr wichtig, aber es ist nicht dasselbe.

Wo gibt es noch Verwirrung?

Steve: Genauso, wie wir Organizing mit Mobilisierung gleichsetzen, verwechseln wir oft *Aktivist*innen* mit *Or-*

*ganizer*innen*. Wenn ich über *Organizer*innen* spreche, meine ich speziell diejenigen, die das politische Projekt verfolgen, Organisationen aufzubauen. Das ist ihre politische Intervention. Im Gegensatz dazu nehmen *Aktivist*innen* an Aktivitäten teil, um politische Bewegungen aufzubauen. Das können Anwalt*innen sein, Kulturarbeiter*innen oder Berater*innen. Organizer*innen sind in gewisser Weise eine Teilmenge von Aktivist*innen, aber ihre Arbeit besteht darin, Organisationen aufzubauen.

Das klingt eigentlich selbstverständlich.

Steve: Ich betone das alles, weil – zumindest in den USA – Mobilisierungen fetischisiert werden. Wann immer es eine große Demonstration in Washington, D.C., in New York City oder in meiner Heimatstadt San Francisco gibt, ist es *das* politische Ereignis, über das die Zeitungen berichten und das eine große Anzahl von Menschen anzieht, die unsere Ziele unterstützen und mit uns sympathisieren. Aber es zieht nicht notwendigerweise die in linken Bewegungen nicht repräsentierten Teile der Arbeiterklasse an. Das ist ein Projekt – glaube ich –, das nur Organizing leisten kann. Die Arbeit, die wir in den Aufbau von Organisationen stecken, ist die notwendige Bedingung, um eine erfolgreiche Bewegung aufzubauen. Nur mit diesen Organisationen können wir den Traum vom Sozialismus des 21. Jahrhunderts erschaffen und realisieren.

Transformatives Organizing will, das wird auch in späteren Interviewausschnitten deutlich, Organisationen aufbauen, die wiederum soziale Auseinandersetzungen führen und große bewegungsübergreifende Mobilisierungen unterstützen können. Ohne den Aufbau neuer Organisationen gibt es kein «politisches Zuhause» für die sich neu und vielfältig zusammensetzende Arbeiterklasse.

Der Kapitalismus ist dementsprechend darauf angelegt, eine solche Organisation zu verhindern. Zuerst schürt er elementare Gefühle wie Hoffnungslosigkeit und Angst. Sie verhindern Organisation genauso wie bekannte Spaltungen und Verwirrungen unter Arbeiter*innen – wenn sich beispielsweise hartnäckig die These hält, dass nicht etwa Unternehmensinteressen und neoliberale Ar-

beitsmarktpolitik, sondern Geflüchtete Schuld an Armut und Niedriglohn seien.

Im Seminar erinnerten uns die Referenten daran, dass für eine vielfältige Organisation diese Missverständnisse aus dem Weg geräumt werden müssen. Zur Überwindung gilt es, Klarheit bei strategischen Grundsatzentscheidungen herzustellen, weil diese für Aktive konkrete Aufgaben nach sich ziehen. Es ist für die Praxis hilfreich, die einzelnen Begriffe intern klar zu definieren und die eigenen Rollen zu klären. Im Seminar haben wir die unten stehenden Begriffe ausgeschnitten und an jeweils zwei Teilnehmende verteilt, die die Begriffe und Beschreibungen zusammenfügen sollten. Die Übung bringt die Teilnehmenden in eine Diskussion über Kernbegriffe linker Strategie.



ORGANISIERUNG	der Prozess des Organisationsaufbaus
ORGANIZER*IN	eine Person, die andere Personen für eine Organisation gewinnt, um kollektive Handlungsfähigkeit zu erlangen
MACHT	die Fähigkeit oder Kapazität, ein kollektiv vereinbartes Ziel zu erreichen
MOBILISIERUNG	der Prozess, Leute für Aktionen zu gewinnen
AKTIVIST*IN	eine Person, die Aktionen durchführt, um sozialen Wandel zu erreichen
PROTESTIERENDE	eine Person, die an öffentlichen Demonstrationen teilnimmt
KAMPAGNENARBEIT	der Prozess, eine Reihe von Aktionen zu organisieren, um bis zu einem bestimmten Zeitpunkt politische Veränderungen zu erzielen

¹⁰ Die hier aufgeführten Arbeitsmaterialien stammen alle – wenn nicht anders gekennzeichnet – aus dem Seminar «Strategie und Handwerkszeug für organisierende Klassenpolitik» (2018) von Steve Williams und Steve Hughes und sind durch einen Klick auf das jeweilige Downloadsymbol im Internet abrufbar.

3 WAS MACHT TRANSFORMATIVES ORGANIZING AUS?

Wir wissen bereits, dass es um den Aufbau kämpferischer Organisationen geht, bei denen die ganze Vielfalt der Arbeiterklasse gerne mitmachen will. Aus anderen Texten der in der Einleitung genannten Autor*innen wissen wir auch, dass transformatives Organizing eine lange Tradition hat.

An dem lauwarmen Spätsommertag in Berlin trinken Steve, Jon und ich mittlerweile den zweiten Kaffee. Nach dem Gespräch über strategische Entscheidungen widmen wir uns eben dieser Frage: Was macht transformatives Organizing politisch aus?

Steve, was ist transformatives Organizing?

Steve: Transformatives Organizing ist ein spezieller Ansatz im Organizing, der einzelne Kampagnen mit einer Analyse des zugrunde liegenden Systems von Ausbeutung und Unterdrückung in Beziehung setzt. Die Ziele, die Freiheit aller Menschen zu erreichen, den Kapitalismus zu transformieren, weiße Vorherrschaft und Heteropatriarchat abzuschaffen, sind der zentrale Kern dessen, wofür sich die Organizing-Projekte engagieren. Diese Analyse begleitet aber nicht nur unsere Kampagnen und Kämpfe, sondern bestimmt auch die Richtung, in der wir versuchen, Fähigkeiten der einzelnen Individuen zu entwickeln. Demnach ist transformatives Organizing definiert durch sein ausdrückliches Ziel, diese Systeme zu transformieren. Gleichzeitig möchte transformatives Organizing die einzelnen Individuen transformieren, die sich in dem Prozess engagieren, neue Organisationen aufzubauen und Kampagnen zu entwickeln.

An anderer Stelle hast du, Steve, diesen Punkt mit «Wir brauchen eine Vision» («walk with vision») überschrieben. Was meinst du damit?

Steve: Ja. Ein transformativer Organizing-Ansatz besteht darauf, mit einer Vision zu arbeiten. Wir sind nicht damit zufrieden, kleine Siege zu erringen, weil wir in einem bestimmten Moment die Möglichkeit dazu hatten. Stattdessen versuchen wir die ganze Zeit, Macht aufzubauen und Bündnisse zu schmieden, die notwendig sind, um viel größere und strukturell signifikantere Veränderungen zu erreichen.

Wer organisiert sich in den transformativen Organisationen?

Steve: Wir identifizieren zentrale gesellschaftliche Gruppen (*constituency*), die Knotenpunkte im kapitalistischen System, im System weißer Vorherrschaft und im Heteropatriarchat sind, aber sich oftmals an den Rändern der

Gesellschaft befinden. Einer der zentralen Aspekte von transformativem Organizing ist die Erkenntnis, dass wir durch den Aufbau von Macht in diesen Gruppen und durch die Entwicklung von Forderungen, die die Herausforderungen ihres alltäglichen Lebens aufgreifen, die Lebensbedingungen von allen Menschen in der Gesellschaft verbessern können. Und wir tun dies nicht aus einem Wohlfahrtsgedanken, sondern aus der Überzeugung heraus, dass wir so eine stärkere Bewegung erschaffen, die im Kampf für den Sozialismus des 21. Jahrhunderts die gesamte Gesellschaft anführen kann.

Jon, warum nennt ihr die Organisationen, die ihr im transformativen Organizing aufbaut, *new working-class organizations*?

Jon: Wir haben neue Organisationen von der Basis aus aufgebaut. Vor 30 Jahren erlebten wir in den USA den Niedergang der offiziellen Gewerkschaften. Es ist bei uns heutzutage wahrscheinlicher, von einem Blitz getroffen zu werden, als eine Gewerkschaft zu finden. Zusätzlich war die organisierte US-Arbeiterschaft in ihrer Geschichte immer auch rassistisch. Das ist auch einer der Gründe dafür, warum die sich in den USA kontinuierlich neu zusammensetzende Arbeiterklasse nicht Teil der Gewerkschaften wurde. Ich würde das so sagen: Das Kapital bewegt Dinge hin und her und verändert und reformiert dadurch die Arbeiterklasse und spielt die Leute auf unterschiedliche Weise gegeneinander aus. Die *new working-class organizations* waren in diesem Moment als eine Möglichkeit entstanden, um den Klassenkampf wieder neu führen zu können.

Wie viele dieser neuen Organisationen gab es damals?

Jon: Von den 1980er Jahren bis zu den frühen 2000ern gab es wahrscheinlich etwa 150 von diesen Organisationen.

Jon und Steve unterstreichen immer wieder, dass transformatives Organizing eine linke Antwort auf den (neo-)liberalen Kapitalismus ist, die der vielfältigen Arbeiterklasse die Möglichkeit gibt, aus ihren Nachbarschaften heraus für eine sozialistische Zukunft zu kämpfen. Der Aufbau von *new*

working-class organizations als neue Organisationsform ist aber auch eine Antwort auf die Schwäche etablierter sozialdemokratischer Gewerkschaften und Parteien, die die sich neu zusammensetzende Arbeiterklasse lange ignoriert und sich von revolutionären Zielen verabschiedet haben.

Während die Weiterentwicklung der transformativen Organisationen und deren Handwerkszeug kontinuierlich vorangeht, entwickeln Akteur*innen innerhalb der sozialdemokratischen Institutionen progressive Pendanten zum transformativen Organizing. In linken Parteien, Gewerkschaften und staatlichen Institutionen entsteht eine Praxis, die eine wirkmächtige linke Organisation im Gegensatz zu gescheiterten (entpolitisierten) Mobilisierungen etabliert.¹¹ Aus dieser parallelen und zum Teil unvermittelten Entwicklung ähnlicher Ansätze erklären sich auch die vielen begrifflichen Neuschöpfungen wie *deep organizing*, *big organizing*, *progressive organizing* und *distributed organizing*. Sie alle eint der Versuch, ein politisches Angebot jenseits des neoliberalen und/oder sozialdemokratischen «Weiter so» zu machen, das in folgender Definition transformativen Organizing auf den Punkt gebracht wird:

«Transformatives Organizing bindet massenhaft Menschen ein, um für konkrete Forderungen, die durchgesetzt werden müssen, militant¹² zu kämpfen [...], aber immer als Teil einer größeren Strategie, die strukturellen Verhältnisse in der Welt zu verändern. [...] Transformatives Organizing zielt auf eine Veränderung des Systems, eine Veränderung des Bewusstseins derjenigen, die organisiert werden, und eine Veränderung des Bewusstseins der Organizer*innen selbst. Dies ist das Fundament und die Vision, die uns zeigt, für was wir kämpfen und wie wir diesen Kampf gewinnen können.»¹³

Eric Mann, von dem diese Definition stammt, ist ebenfalls Organizer mit jahrzehntelanger Erfahrung. Auch er spricht linkem Organizing die Aufgabe zu, Einzelnen und Organisationen politische und strategische Orientierung zu geben, die oft entscheidend ist für den langfristigen Erfolg linker Bewegungen. Wie aber kann eine solche Orientierung in den Organisationen gemeinsam entwickelt werden?

Steve Williams hat auf dem Seminar «Strategie und Handwerkszeug für organisierende Klassenpolitik» eine spannende Übung vorgestellt, die ein passender Abschluss des Kapitels ist, weil es den politischen Gehalt transformativen Organizing zur Diskussion stellt. Alle Beteiligten schreiben dafür vier Begriffe auf jeweils eine Karte, die ihnen zu einem vorgegebenen Thema wichtig sind. Anschließend diskutieren alle in Zweiergruppen, auf welche vier der insgesamt acht Begriffe sie sich einigen können. Die Diskussion wird dann nach dem gleichen Muster in Vierer- und dann in Achtergruppen fortgeführt. Auf diese Weise können politische Grundsätze, strategische Ziele, Kampagnenforderungen oder andere Themen in kurzer Zeit besprochen werden.

Die Diskussion zum Thema Sozialismus auf dem Seminar hat beispielsweise gezeigt, wie schwierig es in der Praxis ist, eine politische Vision konkret zu definieren. Die Referenten haben am Ende der Übung darauf hingewiesen, dass ein gemeinsames Verständnis der politischen Orientierung der eigenen Organisation vermeidbaren internen

Konflikten vorbeugt. Und es ist einfacher, Nachbar*innen zum Mitmachen zu motivieren, wenn wir kurz und knapp unsere eigene gesellschaftliche Vision vermitteln können

Arbeitsmaterial 2: Vier-Wörter-Übung



1. Verteile an jede*n Teilnehmer*in 4 Notizzettel

2. Erkläre die Übung

- Ich werde euch einen Begriff bzw. ein Konzept vorgeben. Schreibt jeweils ein Wort, das ihr damit in Verbindung bringt, auf die 4 Klebezettel. Dafür habt ihr 4 Minuten Zeit.
- Wenn ihr unsicher seid, erinnert euch daran, dass es bei Assoziationen kein «richtig» oder «falsch» gibt – schreibt einfach eure eigenen Ideen und Assoziationen auf.
- Beispiel: Was bedeutet für dich der Begriff, das Konzept «Sozialismus»?

3. Setzt euch paarweise zusammen

- Jedes Paar hat nun 8 Sozialismus-Definitionen bzw. Assoziationen.
- Jedes Paar wählt 4 Begriffe aus, die sie gemeinsam behalten (4 Begriffe werden aussortiert).

4. Bildet Vierergruppen

- Im nächsten Schritt trifft jedes Paar auf ein anderes Paar und wiederholt denselben Arbeitsschritt.
- Das Ergebnis sind Vierergruppen mit jeweils 4 Assoziationen zum Sozialismus-Begriff.

5. Diskutiert

- Sammelt die übriggebliebenen Begriffe, diskutiert diese und den Prozess der Auswahl.
- Frag die Gruppe: Habt ihr durch diesen Prozess neue Erkenntnisse zum Thema Sozialismus gewonnen? Wie fühlt es sich an, Sozialismus anderen Menschen zu beschreiben?
- Frag die Gruppe: Warum könnte es nützlich sein, eine Diskussion über Organizing mit einer Übung zu beginnen, die den Begriff Sozialismus klärt?

¹¹ Zur Entwicklung in Gewerkschaften siehe Jane McAlevey: Keine halben Sachen und Slave Cubela: Don't believe the hype! Plädoyer für eine kritische Rezeption von Jane McAleveys Buch «Keine halben Sachen. Machtaufbau durch Organizing», 24.9.2019, in: express – Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit 8–9/2019.

Zur Entwicklung in Parteien siehe Center for Popular Democracy: Theory of Independent Political Power, 2018; in staatlichen Institutionen siehe Fung, Archon/Wright, Erik Olin: Deepening Democracy. Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance, in: Perspectives on Politics 2/2004, S. 116–117.

¹² Das Wort *militant* hat in der US-amerikanischen, aber auch in der französischen Debatte nicht die Bedeutung einer gewaltvollen Auseinandersetzung. Es beschreibt eine Aktionsform, die sich vor Ort und direkt gegen Ungerechtigkeiten wendet.

¹³ Mann, Eric: Playbook for Progressives. 16 Qualities of the Successful Organizer, Boston 2011, S. X.

4 EINE TRANSFORMATIVE ORGANISATION AUFBAUEN

Ohne unsere Nachbar*innen und Kolleg*innen ist der Aufbau von Organisationen entlang der Kriterien des transformativen Organizing nicht denkbar. Wie aber kommen sie in die Organisationen? Um dieser Frage nachzugehen, befassen sich die nächsten Kapitel mit den konzeptuellen Überlegungen, wie eine Organisation in fünf Schritten wachsen kann. Die Schritte *Rekrutierung*, *aktivierende Gespräche*, *Nachbar*innen kommen in die Organisation – Was nun?*, *dynamische Treffen* und *Kampagnenplanung* orientieren sich dabei an dem Ablauf des Seminars «Strategie und Handwerkszeug für organisierende Klassenpolitik».

4.1 REKRUTIERUNG

Zugegeben: Rekrutierung ist kein beliebter Begriff. Ihn dennoch zu benutzen, ergibt sich aus der simplen Feststellung, dass wir nur das erkämpfen können, wofür wir auch stark genug sind. Stärke leitet sich im linken Organizing maßgeblich aus der Anzahl engagierter Mitstreiter*innen in der Organisation ab. Aus diesem Grund müssen wir stetig Menschen für die gemeinsame Sache begeistern. Wenn wir die Verhältnisse ins Wanken bringen und der ganzen Bandbreite der vielfältigen Arbeiterklasse ein «politisches Zuhause» geben wollen, reicht eine Handvoll Aktiver nicht aus. Auf dem Seminar leitete Steve Hughes die Diskussion um Rekrutierung ähnlich ein: «Da Organizing für Menschen aus der Arbeiterklasse so wichtig ist, um die Dinge zu erreichen, die wir wollen und brauchen, reden wir heute über einen der wichtigsten Teile beim Aufbau von Organisationen – die Rekrutierung.» Er fragte uns: «Wer hat Hemmungen, Menschen anzusprechen, die ihr nicht kennt?»

Und natürlich: Die Vorstellung, bei Unbekannten an der Tür zu klopfen und mit ihnen über ihre Themen zu reden, klingt nicht sehr attraktiv. Erfahrungsberichte einiger Aktiver, die mit leuchtenden Augen von (fast) durchweg positiven Erlebnissen redeten, ermunterten andere, sich aktivierenden Gesprächen zu öffnen. Die gute Nachricht ist zudem, dass Organizing uns das Handwerkszeug zur Verfügung stellt, um mehr Menschen aus der Nachbarschaft für die Auseinandersetzungen zu begeistern, die wir in der Nachbarschaft führen (wollen). Bevor wir uns mit verschiedenen Konzepten zu aktivierenden Gesprächen beschäftigen (siehe Kapitel 4.2), fasste Steve die Perspektive linker Organizer*innen zum Thema Rekrutierung zusammen: «Wir sprechen Menschen an, weil es eine der besten Arten ist, Organisationen aufzubauen. Menschen machen norma-

lerweise eher bei etwas mit, nachdem sie angesprochen und gefragt wurden. Das Gespräch ist unser Weg, um Menschen einzuladen, bei unseren Organisationen mitzumachen. Es ermöglicht uns, die Meinungen von Menschen zu erfahren und unsere Anzahl zu vergrößern, sodass wir unsere Macht vergrößern können.» Wesentlich deutlicher wurde Jon Liss bei diesem Thema, als ich ihn im Interview fragte, wieso sie solch große Organisationen aufbauen?

«Ein entscheidendes und wichtiges Kriterium für Erfolg ist: Können wir unsere Praxis *hochskalieren*? Können wir mehr aufbauen als zwei Häuserblocks in unserer Nachbarschaft und können wir wirklich Kämpfe gewinnen? Wenn wir nur in der Lage sind, die Einzelnen durch den Prozess der gemeinsamen Auseinandersetzung zu verändern, aber nicht die alltäglichen Bedingungen, unter denen die Leute leben, verbessern, dann werden wir scheitern. Dann werden wir nie wachsen. Denn Menschen wollen besser leben. Wenn wir diesbezüglich also nichts erreichen, dann liefern wir keine Ergebnisse. Die Redewendung lautet «Werde groß oder gehe nach Hause». Wenn wir keine fundamentalen Forderungen stellen und auch durchsetzen können, dann sollten wir aufhören, die Zeit der Leute zu verschwenden.»

Unsere Annahme: Wenn wir uns zurücklehnen und nichts tun, dann werden wir weiter fertiggemacht. Darum müssen wir herausfinden, was wir anders machen können. Und wir müssen mit viel mehr Menschen reden. Das ist, was *to scale up* im Wortsinn meint: mehr Menschen! Und um mehr zu werden, müssen wir mit mehr Menschen reden. So nahmen wir uns vor, 50.000 bis 250.000 Haushalte bis zu sechs Mal in einem Zeitraum von drei Monaten zu besuchen.»

Die Frage – Wie werden wir mehr und durchsetzungsstärker? –, die Jon Liss hier so zugespitzt aufwirft, ziert nicht umsonst den Umschlag dieses Heftes. Es ist so einfach wie entscheidend: Wenn wir nicht einen Weg finden, wesentlich mehr Menschen anzusprechen, werden wir verlieren. Ein wichtiges Ziel ist daher, linke Organisationen wachsen zu lassen.

Ein solches Ziel zieht zwangsläufig Fragen nach der Umsetzung und der Systematik nach sich. Im Seminar haben die beiden Organizer uns ihre Rekrutierungsschritte in kurzen Stichpunkten dargestellt:



Weg der Rekrutierung

1. aktivierendes Gespräch an der Haustür;
2. dranbleiben: Person anrufen und Gespräch fortsetzen;
3. Test: Person telefonisch zu einem Treffen einladen;
4. dranbleiben: Person anrufen und Gespräche/Planungen fortsetzen;
5. Test: Person telefonisch zu einem weiteren Treffen einladen;
6. 1-zu-1-Gespräch: persönliches Gespräch vor Ort, um die Perspektive des*der Interessierten besser zu verstehen, die persönliche Beziehung zu stärken und um ihr*ihm Möglichkeiten aufzuzeigen, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Jeder Schritt dieses Weges erfüllt einen Zweck. Ohne an den Interessierten «dranzubleiben», verpufft die Wirkung aktivierender Gespräche (siehe hierzu ausführlich das nächste Kapitel). Ohne sie zu einem Treffen einzuladen, erfüllen die vorigen Schritte keinen Zweck. Ohne Eins-zu-eins-Gespräche bleibt es vom Zufall abhängig, wer in der Organisation Verantwortung übernehmen kann. Aus diesem Grund betonte Steve Williams, dass Organizer*innen im Prozess der Rekrutierung immer im Blick behalten sollten, was ihre Kernaufgaben sind:

1. eine Organisation aufbauen und
2. das Engagement und die Führungskompetenz der Menschen entwickeln.

Hinter diesen Aufgaben stehen die beiden Grundhaltungen, als Organisation mehr werden zu wollen und die Nachbar*innen unbedingt *ernst zu nehmen*. Nur so lassen sich eine wachsende Organisation aufbauen und das Engagement und die Fähigkeiten der beteiligten Menschen entwickeln. Steve Williams teilte daraufhin mit uns, was die Organizer*innen und die angesprochenen Leute seiner Erfahrung nach in die Situation an der Haustür mitbringen.

Der hier beschriebene Weg der Rekrutierung beginnt mit aktivierenden Gesprächen, die (meistens) an der Haustür stattfinden. Das nächste Kapitel befasst sich ausführlich mit der Frage, wieso diese Gespräche in linkem Organizing so zentral sind und wie wir sie am besten führen.

Arbeitsmaterial 4: Was bringen beide Seiten für das Gespräch mit?



In den Nachbar*innen stecken ...

- **berechtigte Wut:** Die Leute sind wütend. Nehmt diese Wut auf!
- **viele gute Ideen, um zu gewinnen:** Die Leute haben oft eine Vorstellung, wie sich Dinge ändern können. Nehmt diese Vorstellungen auf und entwickelt gemeinsam einen Schlachtplan!
- **gemeinsame Grundlagen:** Findet heraus, wo Überschneidungen zwischen der berechtigten Wut der Leute und eurer Politik liegen.
- **unterschiedliche Interpretationen:** Für alltägliche Probleme haben viele Leute sehr verschiedene Erklärungen. Versucht zu verstehen, was sie euch wirklich sagen wollen, und versucht nicht, sie zu belehren.

Organizer*innen schaffen ...

- **Mut:** Geht mutig voran!
- **Hoffnung:** Verbreitet Hoffnung!
- **Einheit:** Nur gemeinsam seid ihr stark! Achtet darauf, dass ihr alle Schritte gemeinsam geht!
- **Klarheit:** Macht transparent, wofür ihr steht und was die größere Strategie dahinter ist.



4.2 AKTIVIERENDE GESPRÄCHE

Im Interview sowie im Rahmen des Seminars stellte sich zwischenzeitlich eine skeptische Stimmung ein. Auf der einen Seite ist es nachvollziehbar, wie wichtig es ist, Un-

bekannte anzusprechen, damit sie die Option haben mitzumachen. Auf der anderen Seite kann einen das Ziel von Jon, an 250.000 Haustüren zu klingeln, und das gesamte Vorhaben des transformativen Organizing auch erschlagen. Ich spreche Steve und Jon darauf an.

Transformatives Organizing ist eine gigantische Aufgabe und aktivierende Gespräche der erste Schritt. Was ist der Kern eines aktivierenden Gesprächs im transformativen Organizing?

Steve: Das Ziel eines aktivierenden Gesprächs ist zuzuhören und von den Erfahrungen und Perspektiven der Menschen aus dieser gesellschaftlichen Gruppe (*constituency*) zu lernen. Als Organizer bei POWER bin ich oftmals ins Sozialamt gegangen oder mit dem Stadtbus gefahren, habe mit Leuten gesprochen, auch in Waschsalons. Nicht mit dem Ziel, sie zu überzeugen, dass der Sozialismus des 21. Jahrhunderts in ihrem besten Interesse ist. Sondern um zuzuhören und von ihnen zu lernen, was ihre Erfahrungen sind und wie wir mehr Menschen erreichen können, um gemeinsam Probleme anzugehen, um Macht aufzubauen, die wir brauchen, um die Gesellschaft zu transformieren.

Wie unterscheiden sich eure Gespräche von anderen Organizing-Traditionen?

Jon: In Diskussionen mit unseren Freund*innen aus der Alinsky-Tradition¹⁴ sage ich meistens, dass sich unser Ansatz von dem ihren nur geringfügig unterscheidet. Sie machen vieles sehr ähnlich. Sie klopfen an Türen, wir klopfen an Türen. Wir reden mit Menschen, sie reden mit Menschen. Der Unterschied liegt, glaube ich, darin, dass sie grundsätzlich einen Platz am Tisch ergattern wollen. Dass sie also grundsätzlich die Machtstrukturen innerhalb der

Klassen-, Rassismus- und Genderstrukturen akzeptieren. Wir dagegen wollen mit transformativem Organizing den Tisch grundlegend verändern. Ich glaube, dass dieser Unterschied unterm Strich zu einem ganzen Set von unterschiedlichen Entscheidungen führt.

Zusätzlich haben Steve und ich über die Unterschiede zwischen Organizing und Mobilisierung gesprochen. Oftmals zielt das Alinsky-Modell darauf, eine große Anzahl von Leuten zu Protesten zu mobilisieren und ein paar Sprecher*innen zu gewinnen. Aber es ist kein tiefer gehendes Organizing, wodurch Menschen historische Akteur*innen werden, die selbst Macht aufbauen.

Die Alinsky-Tradition vertritt einen bestimmten liberalen Ansatz, der die Führerschaft der Organizer*innen ablehnt. Dadurch wird der*die Organizer*in unsichtbar und nimmt seine Führungsrolle nicht mehr in Anspruch, wird zu einer leisen Figur im Hintergrund. Im transformativen Organizing ist dagegen klar: Es gibt die Rolle des*der bewussten Organizer*in: mit einer Ideologie, die eine Perspektive vertritt, die vielleicht nicht immer richtig, aber ein wichtiger Teil in den Gesprächen ist. Und darüber hinaus kommen die meisten von unseren Organizer*innen aus der Mitgliedschaft unserer Organisationen, wurden also von uns an der Haustür angesprochen, in unsere Organisierung eingeführt und von uns ausgebildet.

Arbeitsmaterial 5:

Wichtige Eigenschaften guten Zuhörens



- Vermeide Ablenkungen.
- Halte dich zurück.
- Unterbreche nicht.
- Bleib offen.
- Vermeide Suggestivfragen wie «Findest du nicht auch, dass ...?»
- Sei mitfühlend. Manchmal müssen Menschen Dampf ablassen.
- Zeig, dass du hörst, was sie sagen.
- Finde eine gemeinsame Grundlage.
- Versuche nicht, etwas zu verkaufen.

Jon Liss und Steve Williams werben hier sehr eindringlich für zwei Dinge. Zum einen ermutigen sie uns, den Leuten ohne Vorurteile und ohne wertende Hinweise zuzuhören, um ihre Situation zu verstehen und daraus strategische Schlüsse zu ziehen. Zum anderen werben sie für politische Klarheit innerhalb der Organisation.

Wie aber kommen wir in aktivierenden Gesprächen zu einer guten Balance zwischen unseren politischen Positionen und einer offenen Unterhaltung? In den Übungen und der Diskussion zu den aktivierenden Gesprächen kam die Gruppe schnell darauf, dass das erste Gespräch der ers-

¹⁴ Saul Alinsky war zwischen 1940 und 1972 Organizer in den USA. Er gründete mehrere Nachbarschaftsorganisationen und die Organizing-Dachorganisation Industrial Areas Foundation (IAF). In seiner Arbeit wurde und wird oft fälschlicherweise der historische Ausgangspunkt des Organizing in den USA gesehen. Die Kritik an seiner Praxis und an seinen konzeptuellen Überlegungen hat sich in den USA unter progressiven Akteur*innen mittlerweile durchgesetzt. Seine Organisationen sind im 21. Jahrhundert in der Bedeutungslosigkeit versunken. Wen die Kritik an dieser Tradition ausfühlicher interessiert, dem sei mein Buch aus dem Jahr 2014 ans Herz gelegt: Community Organizing – Zwischen Revolution und Herrschaftssicherung, Münster.

te Schritt für eine lange und vertrauensvolle Zusammenarbeit sein soll. Das funktioniert nur, wenn wir ehrliches Interesse an der Erfahrung und Meinung der Menschen haben. Gleichzeitig gibt es keinen Grund, unsere politischen Positionen zu verstecken.

Arbeitsmaterial 6: Worüber sprechen wir?



Den Austausch organisieren

1. die Probleme herausfinden;
2. agitieren;
3. Verantwortlichkeiten für das Problem benennen;
4. einen Schlachtplan machen, um zu gewinnen;
5. verpflichtendes Engagement;
6. Argumente gegen bekannte Vorurteile parat haben und das Engagement bekräftigen;
7. weitere Gespräche planen.

Im ersten, aber auch in folgenden Gesprächen geht es also darum, eine vertrauensvolle Beziehung zu den bisher unbekanntem Nachbar*innen aufzubauen. Die Erfahrung zeigt, dass alle Menschen etwas mitbringen, was uns noch gefehlt hat. Wir müssen es nur finden. Dafür braucht es neben dem ehrlichen Interesse auch eine «innere Ruhe», die erfahrene Organizer*innen an der Haustür

ausstrahlen. Nehmt euch Zeit, die Person zu verstehen, und wenn der richtige Zeitpunkt gekommen ist, geht zu der Frage über, ob die Person nicht zum nächsten Treffen kommen möchte. Denn wer, wenn nicht sie soll ihre Geschichte über die Ungerechtigkeit der Welt erzählen?

Zu der Rückfrage, wie wir mit offensichtlich schlechten Ideen in den Gesprächen umgehen, sagte Steve Williams: «Menschen haben entweder gute Ideen oder Ideen, an denen wir in unseren Organisationen arbeiten.» Letztlich ist alles, was das Gegenüber sagt, ein Grund, zu den Treffen zu kommen. Egal welches Problem, gemeinsam kommen wir eher zu einer Lösung als alleine. Wenn wir uns nicht zusammentun und uns für Verbesserungen einsetzen, wird sich auch nichts ändern. Denn Vermieter*innen und Manager*innen sind nicht dafür bekannt, in unserem Sinne zu entscheiden.

Aktivierende Gespräche können auf sehr verschiedene Art strukturiert und vorbereitet werden. So arbeiten anderen Gruppen, insbesondere Gewerkschaften, mit dem Mantra «Wut–Hoffnung–Aktion», was sich als innerer Kompass für ein solches Gespräch gut eignet: Zunächst geht es darum, der Wut (oder anderen Emotionen wie Angst oder Trauer) Raum zu geben, dann entwickeln wir eine hoffnungsvolle Perspektive und abschließend werden wir konkret, verabreden also ein Treffen oder ein weiteres Gespräch. In den beiden folgenden Konzepten für aktivierende Gespräche ist diese Vorgehensweise in fünf Gesprächsphasen unterteilt. Beide Konzepte ähneln sich, ich wollte sie aber dennoch beide vorstellen:

Arbeitsmaterial 7: Konzept 1 für aktivierende Gespräche



1. Vorstellung

- Schaffe eine Verbindung/Beziehung.
- Stell dich selbst und deine Organisation vor.
- Frage nach den Namen der Anwesenden.

2. Erforschung

- Frage, welche Probleme in ihren Gemeinschaften und an ihren Arbeitsplätzen allgemein vorhanden sind.

3. Problem

- Beschreibe das Problem, das dir an den Haustüren bisher geschildert wurde.
- Frage, welche Probleme sie konkret haben.
- Begeistere sie (*agitate*).

4. Lösung

- Frag sie, was sie denken, wie das Problem zu lösen ist.
- Erzähl ihnen, was die Organisation macht.
- Mach deutlich: Mit ihren Ideen und den vielen interessierten Nachbar*innen in der Organisation können wir die Probleme lösen.

5. Knackpunkt

- Erkläre, warum sie wichtig sind.
- Bitte sie, etwas zu unternehmen.
- Treffe mit ihnen eine Vereinbarung.
- Bedanke dich für ihre Zeit.
- Plane ein Folgetreffen.

Arbeitsmaterial 8: Konzept 2 für aktivierende Gespräche



1. Einleitung (*introduction*)

- max. 15 Sekunden
- kurz, ehrlich und konkret:
 - 1) Wer bist du?
 - 2) Woher kommst du (Gruppe)?
 - 3) Wieso suchst du das Gespräch?
- «keine zweite Chance», aber *trial and error*

2. Zuhören (*listening*) (75 Prozent des Gesprächs!)

- aktives Zuhören!
 - 1) in die Augen schauen, offene Körpersprache
 - 2) offene Fragen: Was bewegt euch? Wo drückt der Schuh? Was sind konkrete Probleme?
 - 3) aktives Interesse

3. Informieren (kurz) (*educate*)

- Probleme mit deiner Gruppe verbinden!
- Wie seht ihr das Problem?
- Viele haben das Problem!
- Polarisieren! Wo steht deine Gruppe?

4. Aufwühlen (*agitate*)

- *punchline*
- kämpferische Einstellung entwickeln
- Standpunkt der Leute herausfinden
- konkrete Probleme mit Gerechtigkeitsgefühl verbinden («Ist das gerecht?»)
- Was kannst du tun, damit das Problem für alle verschwindet?

5. Zusage (*commitment*)

- eine geschlossene Frage! (ja/nein)
- konkretes Angebot
- Telefonnummer und E-Mail-Adresse
- «Nicht davonkommen lassen!»
- Entscheidungsmöglichkeit geben
- «Du bist Teil der Veränderung»

Quelle: eigene Darstellung, basierend auf der Grundlage von CJCJ: Outreach rap, Oakland/Kalifornien 2010

Ohne die Motivation schmälern zu wollen, ist es jedoch ratsam, die Bereitschaft zum Mitmachen in der Nachbarschaft nicht zu optimistisch einzuschätzen. Erfahrungsgemäß ist das Verhältnis von Gesprächsversuch und zustande kommendem Gespräch zehn zu eins. Und von den Personen, die mit euch gesprochen haben, kommen bei Weitem nicht alle zu einem Treffen. Für die eigene Motivation bei den Haustürgesprächen bedeutet dies, dass wir uns nicht ärgern brauchen, wenn uns Leute die Tür vor der Nase zuschlagen und wenn sie unserer Einschätzung nach unsere Positionen durchweg ablehnen. Sind Leute skeptisch, aber nicht ablehnend, ist es schon ein Erfolg, wenn sie einen Flyer nehmen, weil sie uns ihre Telefonnummer sehr wahrscheinlich sowieso nicht geben werden (wir fragen aber dennoch danach). Sympathisieren

Leute mehr oder weniger stark mit unseren Anliegen, sollte das Ziel sein, dass wir mit ihnen in Kontakt bleiben und sie hoffentlich Teil der Organisation werden. Eine solche Einschätzung (*rating*) vermeidet unnötigen Frust und schult uns darin, zu erkennen, wo Leute stehen und wohin sie sich entwickeln können und wollen (*leadership development*) – beides behandeln wir im nächsten Kapitel ausführlich.

Ein weiterer zentraler Aspekt, der aus meiner Erfahrung in der Hektik der Haustüreinsätze oft untergeht, ist der der Auswertung. Deswegen wiederhole ich hier gerne zwei Hinweise, die selbstverständlich klingen, aber oft vergessen werden:

1. Überlegt euch, wie ihr die Kontaktdaten sicher verwahrt und wer hierfür verantwortlich ist. Es gibt viele Möglichkeiten (Online-Datenbank, Offline-Datenbank, Zettelwirtschaft etc.), die alle ihre Vor- und Nachteile mit sich bringen (siehe Arbeitsmaterial 9, S. 16).

2. Plant bei euren Einsätzen von vornherein eine halbe Stunde zur Auswertung ein. So könnt ihr eure Eindrücke schildern und euch gemeinschaftlich für euren erfolgreichen Einsatz feiern. Bestimmt vorher eine Person, die die Zahlen der einzelnen Teams notiert: An wie vielen Türen habt ihr geklopft, wie viele Gespräche habt ihr geführt, wie viele positive Reaktionen habt ihr bekommen und, entscheidend, wie viele Nachbar*innen haben euch ihre Telefonnummer gegeben? Beide Referenten haben betont: Die Frage nach der Telefonnummer macht den Unterschied zwischen einem netten und einem Organizing-Gespräch!

Diese Disziplin ist schwierig aufzubringen, aber auf lange Sicht mitentscheidend für unseren Erfolg oder Misserfolg. Linkes Organizing ist eine überprüfbare Praxis, die uns aus der Zufälligkeit entlässt. Wenn wir uns notieren, wie viel Kraft es kostet, zehn engagierte Nachbar*innen kennenzulernen, wissen wir auch, was nötig ist, um 1.000 solcher Kontakte in der Region oder in der Stadt aufzubauen. Wenn wir wissen, wer von den zehn ersten Nachbar*innen wie viel Verantwortung übernehmen kann und will, wissen wir auch, was nötig ist, um eine Kampagne mit 100 Aktiven zu führen.

Wer sich nach all dieser abstrakten Systematik Beispiele für Gesprächsleitfäden wünscht, wird in der Broschüre «Zusammentun! Wie wir uns gemeinsam gegen den Mietenhahnsinn wehren können» der Starthilfe AG der Kampagne «Deutsche Wohnen & Co enteignen»¹⁵ fündig.

¹⁵ Deutsche Wohnen Enteignen: Sich wehren, unter: www.dwenteignen.de/sich-wehren/.

**AUSWERTUNG HAUSTÜRGESPRÄCHE**

Einsatzdatum: ____ / ____ / ____

Wer?

Beginn: _____ Uhr

Ende: _____ Uhr

Einsatzort:
_____Straße/Nr.:

jede Tür/Klingel (egal, ob erreicht oder nicht): gesamt: <input type="text"/>	jedes Gespräch: gesamt: <input type="text"/>
Gespräche mit positiver Resonanz: gesamt: <input type="text"/>	Mit Aufnahme von Kontaktdaten: gesamt: <input type="text"/>

Gesamteinschätzung zum Einsatztag:

_____**Merkposten**/Was wollen wir das nächste Mal nicht vergessen:

4.3 EURE NACHBAR*INNEN KOMMEN IN DIE ORGANISATION – WAS NUN?

Wir haben nun viele Gespräche gemeistert, viele Eindrücke ausgewertet und die Interessierten zeitnah angerufen. Die ersten theoretischen und praktischen Schritte linken Organizings liegen also hinter uns. Wir stehen nun vor einer Liste mit Telefonnummern der Nachbar*innen. In diesem Kapitel werfen wir einen Blick auf die nachfolgenden Schritte beim Aufbau transformativer Organisationen.

Steve Hughes und Steve Williams gaben uns auf dem Seminar verschiedene Methoden linken Organizings an die Hand, die uns bei der Orientierung in dieser Phase der Organisation helfen: Die interessierten Personen müssen richtig eingeschätzt (*rating*), in Verantwortungsbereiche eingeteilt werden, es müssen Schlüsselpersonen auffindig gemacht und Kernaktive entwickelt werden (*leadership development*). Die Materialien findet ihr auf den nachfolgenden Seiten (und natürlich auch online). Die Konzepte bedürfen aber einer kurzen Erläuterung

Es bietet sich an, die ersten Eindrücke Revue passieren zu lassen und sich für jeden einzelnen Kontakt zu überlegen: Wie interessiert war die Person? Hat sie direkt eine Aufgabe übernommen? Könnte sie ihre Nachbar*innen überzeugen mitzumachen? Hintergrund dieser *Einschätzung (rating)* der angesprochenen Nachbar*innen ist die einfache Feststellung, dass nicht alle die Zeit haben, sich viel einzubringen. Auch sind nicht alle gleichermaßen interessiert oder im Kiez vernetzt. Wir wollen durch unsere Organisation dem*der Einzelnen gerecht werden und wir wollen, dass unsere Forderungen und Kämpfe möglichst breit verankert werden. Dafür ist es hilfreich, klar einzuschätzen, wie stark Leute sich beteiligen wollen, ob sie schon Multiplikator*innen sind und somit die Reichweite der Organisation und der Kampagnen potenzieren können.

Steve Williams teilte mit uns das Einordnungssystem seiner früheren transformativen Community Organisation POWER (siehe Arbeitsmaterial 10). Auch wenn eine solche Systematik oft befremdlich wirkt, schafft sie – so zeigt es die jahrzehntelange US-amerikanische und auch die jüngere bundesdeutsche Erfahrung – Orientierung im Umgang mit Hunderten Kontakten. Sie unterstützt uns dabei zu erkennen, welche Angebote wen weiterbringen. Denn jemand der «uninteressiert» ist, wird nicht zum nächsten Treffen kommen. Wenn die Person aber einen Flyer nimmt, ist das schon ein Erfolg. Für «sehr interessierte» Nachbar*innen wäre dieser Flyer jedoch zu wenig, hier solltet ihr das Gespräch fortführen und sie für ein gemeinsames Treffen begeistern.

Arbeitsmaterial 10: POWERS Einordnungssystem



Wie interessiert ist mein Gegenüber?

5. uninteressiert

Sie äußern keine oder negative Standpunkte bezüglich des Themas oder der Organisation. Sie sind nicht gewillt, in irgendeiner Form aktiv zu werden. Sprich mit ihnen, agitiere und gebe ihnen einen Flyer. Komme nach fünf Minuten zum Ende des Gesprächs und geh weiter.

4. interessiert

Sie unterstützen und befürworten das Thema, sind jedoch zögerlich oder zeigen kein Potenzial, unmittelbar aktiv zu werden. Sie machen ein lauwarmes Versprechen, zu einer Aktion zu kommen oder an einem Treffen teilzunehmen.

3. sehr interessiert

Sie befürworten euer Anliegen, sind offen gegenüber dem Thema und zeigen Bereitschaft mitzumachen. Sie sind meistens positiv und beschwingt, doch oft nicht konsequent.

2. werdende Mitglieder

Sie haben sich noch keine drei Monate engagiert. Sie sind aktiv in der aktuellen Kampagne. Wir haben eine Telefonnummer oder eine Adresse, um mit ihnen in Kontakt zu treten.

1. Mitglieder

Sie zahlen Mitgliedsbeiträge, haben an einer Aktivität innerhalb der letzten drei Monate teilgenommen, besuchen Treffen, nehmen an Aktionen vor Ort und in der Nachbarschaft teil sowie an Mitgliederversammlungen und informieren neue Mitglieder über die Organisation, weitere Treffen und Aktionen.

Diese Einordnung der Nachbar*innen macht darüber hinaus transparent, wie stark die Organisation eigentlich ist, oder anders ausgedrückt: Wie viele Menschen bereit sind, für ein gemeinsames Ziel auch aktiv zu werden. Linkes Organizing holt diesen Prozess ans Licht, macht ihn für alle sichtbar und bietet den Nachbar*innen eine Entscheidungsmöglichkeit: Kannst du dir vorstellen, diese oder jene Aufgabe zu übernehmen? Wie viel Zeit möchtest du investieren?

Organizer*innen sprechen viel mit neuen Kontakten und den Mitgliedern der Organisationen. Das persönliche Gespräch (*1on1*) ist zentraler Baustein linken Organizings. Dabei denken sie verschiedene Aktivitätsgrade mit und treten nicht mit der Erwartung an Nachbar*innen heran, dass diese so viel Zeit wie sie selbst aufbringen können. Steve Hughes und Steve Williams haben uns mit dem Schaubild «Kreise der Verantwortung» zum einen verdeutlicht, dass alle Beteiligten zur Organisation gehören, egal wie viel

Verantwortung sie übernehmen. Es veranschaulicht aber auch, wer wie aktiv ist und wie viel «Kraft» die Organisation durch diese vielen helfende Hände entfalten kann.

Arbeitsmaterial 11: Wer übernimmt wie viel Verantwortung?



Quelle: eigene Darstellung nach Bradbury/Brenner/Slaughter 2018: 27

Erfahrungsgemäß pendelt sich das Verhältnis zwischen den Kreisen auf eins zu zehn ein: Ein*e Kernaktive*r kann mit zehn Aktiven in Kontakt stehen, zehn Aktive können mit hundert Unterstützer*innen arbeiten und hundert Unterstützer*innen können 1.000 bisher unbeteiligte Nachbar*innen persönlich erreichen. Aufgabe der Organizer*innen ist es, Arbeits- und Entscheidungsprozesse im Blick zu behalten, sodass alle Kreise beteiligt sind. Dabei spielen, wie schon mehrfach erwähnt, Einzelgespräche eine entscheidende Rolle. Organizer*innen stehen ständig in Kontakt mit Kernaktiven, Aktiven und Unterstützer*innen und stellen sicher, dass sich alle in den Entscheidungen wiederfinden.

Eine weitere Aufgabe linker Organizer*innen ist es, Leuten die Übernahme von mehr und mehr Verantwortung zu ermöglichen (*leadership development*). Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass Organizer*innen den bisher Unbeteiligten, die wir an der Haustür treffen, ermöglichen, sich von außen nach innen durch die Kreise zu bewegen.

Dabei spielt die Erfahrung des gemeinsamen Kampfes eine wichtige Rolle, weil sie allen Beteiligten die ungefilterte Hässlichkeit des Systems vor Augen führt und in

der richtigen Dosis eine ungeahnte Motivation freisetzen kann. Gleichzeitig legen transformative Organisationen einen großen Wert auf politische und praktische Bildung, durch die Kämpfe besser verstanden werden und Strategien (und nicht nur Taktiken) fundierter entwickelt werden können. *Leadership* bezeichnet hierbei eine Mischung aus Führung und Verantwortung. Ziel ist es, dass Betroffene selbst linke Bewegungen anführen: gemeinsam, demokratisch und selbstbewusst. «*Leadership* ist», so Steve Williams auf dem Seminar, «eine Beschreibung und kein Titel». Wenn Aktive anderen zuhören und sich konstruktiv einbringen, wenn sie verlässlich sind und mit ihren Mitstreiter*innen umsichtig umgehen, dann ist das *leadership*.

Und natürlich kann jede*r (fast) sofort in die Kerngruppe einsteigen. Solche glücklichen Momente gibt es jedoch nur selten. Erfahrungsgemäß beginnt die große Mehrheit der von uns angesprochenen im äußeren Kreis und übernimmt Stück für Stück mehr Verantwortung. Auf dem Seminar im November 2018 machten wir eine Übung zum Thema *leadership development*. Die Referenten konfrontierten uns der Reihe nach mit vier Aussagen und wir positionierten uns im Raum je nach unserem Grad der Zustimmung:

Arbeitsmaterial 12: Wie steht ihr zum Konzept *leadership*?



Positioniert euch im Raum zu folgenden Aussagen:

- Eine gut organisierte Gruppe benötigt keine *leader*.
- Gerechtigkeit ist mit jeglicher Art von Hierarchie inkompatibel.
- Unsere Bewegung verlässt sich zu sehr auf *leader*.
- *Leadership* ist eine Mischung von Fertigkeiten, die mit der Zeit gelernt werden können.

Die Teilnehmer*innen waren beim Thema *leadership development* näher beieinander als zunächst angenommen. Bei allen Fragen stellte sich die große Mehrheit der Teilnehmer*innen auf die gleiche Seite des Raumes. Im Anschluss an jede Aussage entwickelte sich eine kurze und lebhaft Debatten um Konzepte von *leadership* und deren konsequenter Entwicklung aus der Nachbarschaft heraus.

In dem spätsommerlichen Interview in Berlin beschrieb Steve, was *leadership development* für einzelne Aktive bedeuten kann:

Steve, kannst du uns an einem Beispiel erläutern, was du mit *leadership development* meinst?

Steve: Eine Person, die ich als eine meiner Heldinnen bezeichnen würde, habe ich während der Arbeit bei POWER kennengelernt. Ihr Name ist Nora. Als ich sie das erste Mal traf, wurde sie gerade aus dem Sozialamt in San Francisco rausgeworfen, als sie versuchte, Unterstützung für ihre Kinder zu bekommen. Sie ist eine Migrantin aus Mexiko. Sie wurde im Sozialamt diskriminiert. Aber Nora ist keine, die solche Diskriminierungserfahrungen einfach so akzeptiert. Ich habe Nora damals angesprochen. Noras erste Idee war, dass wir beide das Sozialamt stürmen und fordern sollten, dass sie und alle anderen im Sozialamt all die Unterstützung bekommen, die sie brauchen. Das schien mir keine besonders gute Taktik zu sein, also haben Nora und ich darüber geredet. Schließlich stimmte sie zu, zum nächsten POWER-Treffen zu kommen.

Und wie ging es mit Nora und POWER weiter?

Steve: In den nächsten neun Jahren hat Nora kontinuierlich an allen Kampagnen unserer Organisation teilgenommen. Sie vertrat nach wie vor einen der militantesten Standpunkte in unserer Organisation. Gebäude zu stürmen war oftmals ein Vorschlag, den sie machte. Aber sie entwickelte auch die Fähigkeit, die dafür notwendige Bewegung aufzubauen, sodass es nicht mehr nur sie und ich waren, die das Sozialamt oder das Abschiebezentrums besetzten. Nora begann, sich darauf zu konzentrieren, wie

wir mehr Leute verantwortlich einbinden können, um für die Kämpfe in der Zukunft gewappnet zu sein.

Ich kann sehr stolz berichten, dass Nora Teil des bundesweiten Führungsteams einer großen Mobilisierung zum Thema Klimawandel in San Francisco war. Kurz bevor ich hierhergekommen bin, haben Nora und ich darüber geredet, wie wir uns zum allerersten Mal getroffen haben. Sie sagte mir, dass ihr damals schon sehr bewusst war, dass das System, in dem wir leben, weder ihre Bedürfnisse noch die ihrer Familie oder ihrer Community erfüllen kann. Aber sie dachte damals, dass das Beste, was sie dagegen tun kann, wäre, wütend auf diese Situation zu sein, sie als ungerecht bloßzustellen und zu wissen, dass sich trotzdem nie etwas ändern würde. Sie sagte, dass sie jetzt daran glaube, dass der Aufbau einer neuen Welt möglich ist, und dass sie sich nicht mehr mit geringeren Ergebnissen zufrieden gebe.

Nora ist ein Beispiel dafür, was transformatives Organizing hervorbringen kann. Mein Plädoyer ist, dass wir den Ansatz des transformativen Organizings ernst nehmen, nicht nur um die Anzahl der Menschen zu gewinnen, die nötig ist, um Veränderungen zu erreichen. Wir müssen ihn auch ernst nehmen, damit wir Führungskompetenzen und Kapazitäten entwickeln können, die wir brauchen, um eine neue Gesellschaft aus der Asche aufzubauen, welche die «Tyrannei der Eliten» uns hinterlassen hat.

Es sind Personen wie Nora, die viele von uns kennen werden. Sie sind *Schlüsselpersonen* in Nachbarschaften, in Sportvereinen und in Betrieben. Sie kennen Hinz und Kunz, sprechen die Sprache der Nachbarschaft, sie haben das Herz am rechten Fleck und wollen die Welt verändern. Sie sind einer der Gründe, wieso linkes Organizing eine so beeindruckende Erfahrung ist.

Ich habe unzählige Leute getroffen, die die Herrschenden mit einer unbändigen Kraft konfrontieren und dabei wie selbstverständlich ihre Community hinter sich wissen. Es gibt wenig Beeindruckenderes, als mit solchen Menschen zusammenzuarbeiten. Wenn diese Schlüsselpersonen Teil unserer Organisation und selbst zu Organizer*innen werden, also ihren Nachbar*innen schrittweise mehr

Verantwortung übertragen, gewinnt jede Kampagne an Kraft. Organizer*innen können sich dann politisch nach und nach zurücknehmen, die Gruppe aber weiter organisatorisch unterstützen.

Als Material für die Praxis stellte Steve Williams uns die Prinzipien für die Entwicklung von *leadership* der von ihm mitgegründeten Organisation POWER vor. Er unterstrich, dass sich diese Prinzipien in den Strukturen der eigenen Organisation wiederfinden sollten, um wirksam zu sein. Im Kern bedeutet dies, als Organizer*innen und Kernaktive zu diskutieren, welche Aspekte des *leadership development* schon gut klappen, wo sie sich im Alltag zeigen, wie wir diesen Teil der politischen Arbeit stärken können und welche Unterstützung wir dafür benötigen.

Arbeitsmaterial 13: Prinzipien für die Entwicklung von Kernaktiven (*leadership development*)



- **Informiere die Mitglieder über die Rolle von Kernaktiven.** Ohne Kernaktive unter den Mitgliedern kann Organizing nicht funktionieren. Nur wenn Partizipation und die Herausbildung von Kernaktiven als wichtige Bestandteile der größeren organisatorischen Vision verstanden werden, wird eine Organisation wachsen und kämpfen können.
- **Respektiere die Mitglieder.** Respektiere das Leben der Mitglieder und ihre Erfahrungen. Als Organizer*in wirst du den Mitgliedern vieles beibringen, aber es sollte eine gegenseitige Beziehung sein. Sei nicht bevormundend in der Art, wie du die Leute behandelst. Überprüfe dich selbst und deine Annahmen über sie.

Höre ihnen zu und verstehe ihre Situation, wenn du an Aufgaben denkst oder Strategien planst. Macht den Plan *gemeinsam*, damit die Mitglieder auch Verantwortung für die Arbeit übernehmen.

- **Verteile Aufgaben und Verantwortlichkeiten.** Es ist wichtig, den Mitgliedern realistische, machbare Aufgaben zu geben und die Wichtigkeit dieser Aufgaben zu betonen. Schließlich sollten diese auch nachvollziehbar für die Mitglieder sein.
Indem du ihnen Verantwortlichkeiten überträgst, ermutigst du sie, sich die Organisation anzueignen. Erkläre, warum es wichtig ist, dass die Arbeit gemacht wird, und wie sie mit eurer allgemeinen politischen Strategie zusammenhängt. Wenn die Mitglieder scheitern oder nicht dabeibleiben, spreche mit ihnen und findet gemeinsam heraus, was passiert ist. Sei nicht bestrafend, sondern ermutige sie, aus ihren Fehlern zu lernen und Verantwortung für die Organisation zu übernehmen.
- **Stärke das Selbstbewusstsein und spare nicht mit Anerkennung.** Du weißt, was die einzelnen Mitglieder in der Vergangenheit erreicht haben, wenn du sie und ihren Hintergrund kennst. Gebe ihnen Anerkennung für ihre Anstrengungen und die Erfolge, die sie errungen haben. Nehme ihnen ihr Unwohlsein und ihre Unsicherheit und habe keine Angst, fordernd zu sein. Biete Trainings an, ermutige sie zum Ausprobieren und am wichtigsten: Spare nicht mit Lob und Anerkennung für erreichte Ziele und die Initiative, die Leute gezeigt haben.
- **Kultiviere enge persönliche Beziehungen.** Lernt euch gegenseitig gut kennen. Es muss nicht immer nur um die Arbeit oder die Kampagne gehen. Frage nach ihrem Leben, ihrer Familie und warum sie mitmachen. Spreche über Probleme, Ängste und Hoffnungen. Das alles wird euch helfen, eine Vertrauensbasis für den Kampf aufzubauen.
- **Bringe Mitglieder zusammen.** Einheit und Freundschaft entstehen, wenn Mitglieder für ein Treffen, ein Event oder eine Aktion zusammenkommen. In der Konfrontation lernen Menschen, sich gegenseitig zu vertrauen und den Rücken freizuhalten. Das sind die Momente, in denen wir unsere Stärke und Solidarität fühlen. In Momenten, in denen du die ganze Gruppe forderst, kannst du auch beobachten, wie neue Kernaktive die Initiative ergreifen.
- **Nimm die Nachbereitung genau.** Wenn du Kernaktive entwickeln willst, ist es wichtig, an den Leuten dranzubleiben. Komm auf die Mitglieder zurück, die eine Aufgabe oder Verantwortung übernehmen wollten. Frage persönlich oder wenigsten am Telefon nach, ob alles gut läuft. Lass die Leute nicht hängen. Wenn du nicht noch einmal nachfragst, dann weißt du nicht, ob die Leute sich wirklich klar über die Aufgabenstellung und Verantwortlichkeit sind, ob sie die Aufgabe wirklich erledigen oder ob sie mehr Aufgaben haben wollen. Treffe keine Annahmen darüber, wozu Leute fähig sind oder nicht. Alles, was du machen musst, ist sie anzurufen und zu fragen.
- **Schüre Erwartungen, habe eine Vision.** Kultiviere eine Vorstellung dessen, was durch Organizing und Kämpfe erreicht werden kann. Diskutiere und studiere die Stärken und Erfolge von Organisationsmacht (*peoples power*). Besonders in harten Zeiten musst du deine Vision beibehalten und weiterentwickeln. Lerne aus der Vergangenheit und entwickle ein umfassendes Zukunftsbild. Habe eine Vision für eine bessere Welt.
- **Jede*r Kernaktive braucht eine*n Mentor*in.** Hat ein Mitglied einmal ein bestimmtes Level an Engagement und Expertise erreicht, fordere ihn*sie dazu auf, noch mehr Aufgaben und größere Verantwortung zu übernehmen. Ob Mitglieder zu Kernaktiven geworden sind, siehst du daran, dass sie ihre Fähigkeiten und ihr Wissen gut an andere weitergeben können. Das ist für alle Beteiligten auch eine Gelegenheit, sich weiterzubilden und Organizing zu machen.
- **Sei wachsam gegenüber zu viel Zurückhaltung oder Bevormundung.** Es gibt zwei problematische Tendenzen bei der Förderung von Kernaktiven. Erstens: zu stark die politischen Ideen und Taktiken der Gruppen vorzugeben und dabei die eigentlichen Gemeinsamkeiten und Absichten der Mitglieder zu übergehen. Zweitens: die eigenen politischen Ideen und das taktische Verständnis auf eine Art und Weise zurückzuhalten, wodurch Kämpfe und Entwicklungsprozesse vermieden werden und die Gruppe daran gehindert wird, politische Klarheit zu entwickeln. Es ist wichtig, sich beider Tendenzen bewusst zu sein und beständig daran zu arbeiten, die Balance zwischen Politisierung und Selbstermächtigung zu wahren, sodass die Aktionen der Gruppe die authentische politische Einheit der Mitglieder widerspiegeln.
- **Organizer*in – beginne bei dir selbst.** Du unterstützt und bildest Kernaktive aus. Du kannst niemandem Selbstsicherheit geben, wenn du sie nicht selbst hast. Du kannst niemandem eine Vision vermitteln, wenn du sie selbst nicht siehst. Du musst engagiert sein und dich auch selbst immer wieder fordern. Nehme dich selbst und dein Organizing ernst. Diese Prinzipien sind ebenso deine, du solltest sie auch selbst verfolgen.

4.4 DYNAMISCHE TREFFEN

Linkes Organizing ist der Versuch, kämpferische Organisationen aufzubauen, in denen massenhaft Menschen gerne zusammenkommen. Linkes Organizing ist also konkrete Basisorganisation: Hunderte oder Tausende Leute kennen sich und können sich aufeinander verlassen.

Dass persönliche Gespräche hierbei eine entscheidende Rolle spielen, wurde zur Genüge betont. Wenn wir an Organisation denken, haben viele aber auch Treffen, Plena oder Sitzungen vor Augen. Das ist auch in transformativen Organizing-Prozessen so. Was brauchen wir also, um erfolgreiche und bereichernde Treffen zu organisieren und durchzuführen?

Angenommen, eine Handvoll Kernaktive und einige Unterstützer*innen entscheiden sich, in einer Nachbarschaft Haustürgespräche zu führen, weil dort ein aggressiver Investor Tausende Wohnungen gekauft hat und nun Mieterhöhungen anstehen. Nach 700 Gesprächen hat die Gruppe eine ansehnliche Zahl an Kontakten gesammelt. Sie lädt alle telefonisch zu dem schon an der Tür kommunizierten Termin ein und bittet die Interessierten darum, ihre Nachbar*innen und Freund*innen mitzubringen. Es liegt auf der Hand, dass die 60 Interessierten nicht alle in die Kerngruppe drängen, strategische Verantwortung und andere Aufgaben übernehmen werden. Die allermeisten werden Unterstützer*innen bleiben wollen, manche werden aktiver werden und einige wenige sogar voll einsteigen.

Die Treffen sollten für die unterschiedlichen Aktivitätsgrade attraktiv sein. Dazu gehört eine transparente und nicht verkopfte Entscheidungsfindung. Ein Organizer der Gruppe «Organisieren Kämpfen Gewinnen»¹⁶ betonte einmal sehr treffend, dass nicht die Entscheidung selbst, sondern die Geschwindigkeit der Entscheidung wichtig sei. Er meinte damit, dass zügige Entscheidungen auf den Treffen förderlich für deren Dynamik seien. Langatmige Diskussionen sind dies hingegen nicht.

Dieser (gewerkschaftliche) Erfahrungswert bestätigt sich auch in Nachbarschaften immer wieder und verweist auf viele andere, eigentlich selbstverständliche Aspekte guter, dynamischer Treffen: Zum Beispiel liegt es auf der Hand, dass Produktivität gute Stimmung schafft. Wenn alle das Gefühl haben, voranzukommen, ist die allgemeine Laune sehr viel besser. Dafür braucht es *unkomplizierte Entscheidungen* und eine *Visualisierung* des gemeinsamen Prozesses. Letzteres meint eine übersichtliche Darstellung von kurzen Antworten auf Fragen wie: Wann und wieso sind wir gestartet? Wo sind wir jetzt? Wo wollen wir hin? Wie kommen wir dorthin? Transformative Community-Organisationen in den USA versuchen beispielsweise, einen Konsens herzustellen und besiegeln diesen dann durch eine Abstimmung. Abstimmungen machen allen deutlich: Wir haben jetzt eine Entscheidung und mit der arbeiten wir weiter.

Ebenso wichtig ist eine enge *Zeitbegrenzung* der Treffen. Die Erfahrung zeigt, dass anderthalb Stunden oft schon zu sportlich sind. Am Ende des Treffens sollte allen klar geworden sein, wieso sie zum nächsten Treffen kommen sollten. Ein Spannungsbogen von Treffen zu Treffen ist insbesondere für die Motivation derjenigen wichtig, die politisches Engagement nicht als Hobby betreiben. Für sie ist die Teilnahme an Treffen nicht selbstverständlich, es muss ihnen etwas bringen. Wenn die Ergebnisse des einen Treffens und der Grund für das nächste Treffen für sie nicht klar (und im besten Fall im Raum visualisiert) sind, wieso sollten sie dann wiederkommen? Diese Eckpunkte dynamischer Treffen findet ihr auch noch einmal aufgelistet im Arbeitsmaterial 14.

All das klingt in einem Text oder in Vorträgen wesentlich leichter, als es in der Praxis ist. Es ist eine riesige Herausforderung für eine Gruppe von Nachbar*innen oder Kolleg*innen, sich gemeinsam in eine Richtung zu bewegen, dabei an Dynamik zu gewinnen und gleichzeitig alle mitzunehmen. Organizer*innen kommt hier eine Schlüsselrolle zu. Sie kennen die meisten der Anwesenden und verbringen am meisten Zeit mit dem Aufbau der Gruppe oder der Kampagne. Sie können in destruktiven Momenten – die wir alle kennen – Verantwortung übernehmen und alle anderen in die Pflicht nehmen. Destruktive Momente sind sicherlich vielen bekannt: Kommentare unter der Gürtellinie, Nebengespräche, negative Stimmungsmache, endlose Koreferate, gegenseitige Schuldzuweisungen – die Aufzählung ließe sich beliebig lange fortsetzen.

Auf dem Seminar im November 2018 bereiteten die Referenten einige Rollenspiele vor, in denen diese klassischen Szenen aus Treffen nachgespielt wurden und wir gemeinsam überlegt haben, wie eine Moderation damit umgehen könnte. Sich die Zeit als Gruppe zu nehmen, über solche Herausforderungen spielerisch ins Gespräch zu kommen und gemeinsam Lösungen zu finden, war für alle eine gute Erfahrung. Steve Hughes und Steve Williams hatten uns Handouts mitgebracht, die mögliche Gruppenregeln und Leitlinien dynamischer Treffen für die Moderation und für Teilnehmende zusammenfassen (siehe Arbeitsmaterialien 15). Die Materialien sollen euch dabei helfen, Treffen so zu gestalten, dass Alteingesessene und neue Interessierte gerne wiederkommen. Schließlich sind eure Treffen neben den Einzelgesprächen der wichtigste Ort der Entscheidungsfindung und zudem einer der wenigen Orte, an dem viele an der Organisation Beteiligten zusammenkommen. Sie sollen euch ermöglichen, eure Vorstellungen in die Region oder in die Stadt zu tragen und eure Anliegen durchzusetzen.

¹⁶ Weitere Informationen über die Gruppe siehe: www.organisieren-gewinnen.de/.



- **Zeitplanung:** Ein Treffen sollte gut vorbereitet sein: Wo treffen wir uns, wer schließt den Raum auf, wann geht es los, wer moderiert, eröffnet und beendet das Treffen? Gute Planung ist besonders für die Teilnehmenden wichtig. Alle sollten vorher informiert sein, von wann bis wann das Treffen geplant ist und was in dem Treffen erreicht werden soll. Die vereinbarten Zeitabläufe sollten unbedingt eingehalten werden.
Beispiel: Wir wollen uns am Mittwoch von 19 bis 20 Uhr zusammensetzen und herausfinden, was die brennenden Themen in der Nachbarschaft sind. Ab 18.30 Uhr ist der Raum geöffnet, es wird ein paar kalte Getränke geben, um 19 Uhr starten wir pünktlich.
- **Alle kommen zügig zu Wort und allen wird zugehört:** Wer zu einem Treffen geht, will etwas mitteilen und etwas mitnehmen. Neuen Mitstreiter*innen wird das Ankommen schon durch eine persönliche Begrüßung oder einen Small Talk vor Beginn des Treffens erleichtert. Auf dem Treffen sollten alle ohne Umwege zu Wort kommen, um zu zeigen, dass jede Person zählt und dass viele etwas zum Treffen beitragen (Erfahrungen, Ideen, Kontakte, Anliegen). Denn: Wer sich erst Vorträge anhören muss, bevor er oder sie selbst zu Wort kommt, verliert schnell die Lust. Dennoch ist eine kurze Einleitung (10 Sätze), in der die Entwicklung der Gruppe zusammengefasst wird, sinnvoll für die Orientierung.
- **Visualisierungen – ein Treffen ist mehr als einzelne Wortmeldungen:** Visualisierungen können helfen, das Besprochene besser im Gedächtnis zu verankern, und bieten die Möglichkeit, die *Ergebnisse* der Treffen später besser abrufen zu können. Grundsätzlich gilt: Je mehr Visualisierung, desto besser verständlich und zugänglich ist das Treffen. So sollten beispielsweise die vereinbarten Abläufe von Treffen für alle sichtbar visualisiert werden, aber auch Punkte, die von Teilnehmenden eingebracht werden, Ergebnisse von Diskussionen oder vereinbarte *Zeitabläufe* sollten festgehalten werden. Hebt diese Visualisierungen auf und nutzt sie bei den Folgetreffen. So setzt ihr visuelle *Ankerpunkte*, die die Prozesse der vergangenen Treffen immer wieder sichtbar machen – und ihr könnt gemeinsam mit diesen weiterarbeiten.
- **Gemeinsam sind wir stark:** Nach einem Treffen sollten alle Teilnehmenden mit einer konkreten, bewältigbaren Aufgabe oder Verabredung nach Hause gehen. Dabei entscheidet das richtige Maß über die Motivation: Wer mit Aufgaben überschüttet wird, den wird die Überlastung lähmen. Wer im Gegensatz unterfordert das Treffen verlässt und das Gefühl hat, auf sein* ihr Engagement kommt es nicht an, wird ebenso untätig bleiben. Überlegt schon vor den Treffen in der Kerngruppe und dann auf den Treffen gemeinsam, welche nächsten Schritte anstehen und wer bei diesen Schritten konkret welche Aufgaben übernehmen kann.
- **Ergebnisse sichern:** Jedes Treffen sollte ein Ergebnis haben und allen Teilnehmenden einen Grund geben, zum nächsten Treffen zu kommen. Sonst kann bei den Teilnehmenden das Gefühl entstehen, die Gruppe komme nicht voran und drehe sich um sich selbst. Darum überlegt in der Planung vorher gut, wie ihr den bevorstehenden Prozess in Einzelabschnitte aufteilt und was am Ende eines jeden Treffens das Ergebnis sein soll. Diese Ergebnisse sollten allen Teilnehmenden absolut klar sein. Fasst sie am Ende gemeinsam zusammen und visualisiert sie. Besprecht die konkreten Formulierungen in der Gruppe und versichert euch gegenseitig, dass alle Anwesenden dem Ergebnis zustimmen.



Moderation

- Sei vorbereitet.
- Kreiere eine angenehme Atmosphäre.
- Treibe die Diskussion voran.
- Ermutige andere zur Teilnahme.
- Kommentiere nicht alles.

Teilnehmende

- Folge der Moderation.
- Bleibe beim Thema.
- Befolge die Vereinbarung der Gruppe.
- Höre den anderen Mitgliedern zu.
- Äußere deine Bedenken oder deine Begeisterung.
- Bringe Vorschläge ein.
- Sei flexibel und respektvoll.
- Trage zur guten Stimmung bei.



■ **Sei pünktlich und bleib am Ball.**

Sei pünktlich, sodass wir auch pünktlich aufhören können. Komm etwas früher, wenn du noch Zeit brauchst, um zu essen, zu rauchen oder einfach anzukommen.

■ **Komm vorbereitet.**

Lies bitte die Texte/Tagesordnung, bevor das Treffen beginnt. Komm vorbereitet, um aktiv teilnehmen zu können.

■ **Unsere Initiative gehört dir!**

Wenn du jemand bist, der*die eher viel spricht, achte darauf, dass andere Stimmen auch gehört werden. Wenn du jemand bist, der*die dazu neigt, nicht viel zu sagen, traue dich. Wir anderen sind an deiner Meinung interessiert.

■ **Lass alle zu Wort kommen.**

Achte darauf, wer in der Diskussion spricht und wer nicht. Ermutigt andere – besonders Leute, die sich nicht beteiligen. Die Moderation begrenzt die Redezeit auf zwei Minuten pro Beitrag, wenn nicht anders abgesprochen.

■ **Stell nicht Personen, sondern Ideen infrage.**

Kritisiere Ideen und nicht Personen, von denen sie kommen. Nimm es nicht persönlich und lass es nicht persönlich werden.

■ **Arbeite am Entstehen der Gemeinschaft.**

Wir wollen eine Kultur des gemeinschaftlichen Wachstums schaffen. Wir wollen die Möglichkeit nutzen, Beziehungen aufzubauen und uns mit neuen Genoss*innen zu vernetzen.

■ **Nimm Rücksicht.**

Wir vereinbaren, dass wir deutlich sprechen und Nebengespräche auf ein Minimum reduzieren, sodass alle folgen können. Wir werden Handzeichen nutzen, um uns gegenseitig zu signalisieren, dass wir deutlicher, langsamer oder lauter sprechen müssen.

■ **Vermeide Szenesprache.**

Wir wollen eine Atmosphäre, in der alle Menschen mitgenommen werden und in der sie nicht andauernd auf unbekannte Abkürzungen oder Worte treffen. Wenn du sie trotzdem nutzt, erkläre sie auch.

4.5 KAMPAGNENPLANUNG

Unsere Reise durch die Welt des Organizings hat uns bis hierher Hunderte Gespräche und viele Zusagen aus unseren Nachbarschaften beschert. Wir wissen, dass Interessierte mehr und mehr Verantwortung übernehmen sollen, und wir wissen, was dynamische Treffen auszeichnet. Die Materialien in diesem Kapitel bauen auf diesen Grundlagen auf und sollen euch die Planung und Durchführung von Kampagnen erleichtern. Sie sollen euch dabei helfen, die wichtigen Aspekte der Kampagnenplanung nicht aus den Augen zu verlieren.

Kampagnen sind *das* Mittel im linken Organizing, um Macht aufzubauen. Die Herausforderung besteht darin, unmittelbare Ziele, die wir in Kampagnen erreichen können, mit «fundamentalen Forderungen» (Jon Liss), die ins Mark des Kapitalismus, des Rassismus und des Patriarchats treffen, zusammenzubringen.

Macht ist, um die Definition aus Kapitel 2 noch einmal zu wiederholen, «die Fähigkeit oder Kapazität, ein kollektiv vereinbartes Ziel zu erreichen».

Arbeitsmaterial 17: Macht und Organizing



Macht = die Fähigkeit oder Kapazität, ein kollektiv vereinbartes Ziel zu erreichen.

Organizing = der Prozess des Organisationsaufbaus und ein Handwerk, das aus Systematik und Können besteht.

Und eben diese Kapazität wird mit Kampagnen in Bewegung gesetzt. Macht ergibt sich aus der Größe der eigenen organisierten Basis, aus der Anzahl der sich stetig weiterentwickelnden Aktiven und Organizer*innen und oftmals auch aus der Fähigkeit, die wachsenden Organisationen des transformativen Organizings finanziell zu unterfüttern.

Letzteres kann ein kleines Budget für Essen und Trinken auf den Treffen, für Materialien oder kleinere Anschaffungen sein. Es kann die Finanzierung eines Raumes, von umfangreicherem Kampagnenmaterial oder sogar die Anstellung von Organizer*innen bedeuten. Jon Liss hat dies im Interview wie folgt ausgedrückt: «Es geht um die Organisation von Menschen und um die Organisation von Geld.»

Die Tatsache, dass transformatives Organizing in den USA mit erheblichen Mitteln finanziert ist, wird von einigen Akteur*innen aus linken Bewegungen kritisch gesehen. Auch innerhalb der Organisationen in den USA ist das eigene Verhältnis zur Finanzierung ständig in der Diskussion. So entstehen aktuell große Organizing-Pro-

jekte auch ohne bezahlte Organizer*innen. In anderen Organisationen bewältigen ehrenamtliche Aktive einen überwiegenden Teil der Arbeit, neben wenigen bezahlten Organizer*innen. In wiederum anderen Organisationen gibt es viele festangestellte Organizer*innen, die viele ehrenamtliche Aktive koordinieren. Die Debatte um die Finanzierung von transformativem Organizing wird uns also weiter beschäftigen, aber im Folgenden ausgeklammert.

MACHTANALYSE

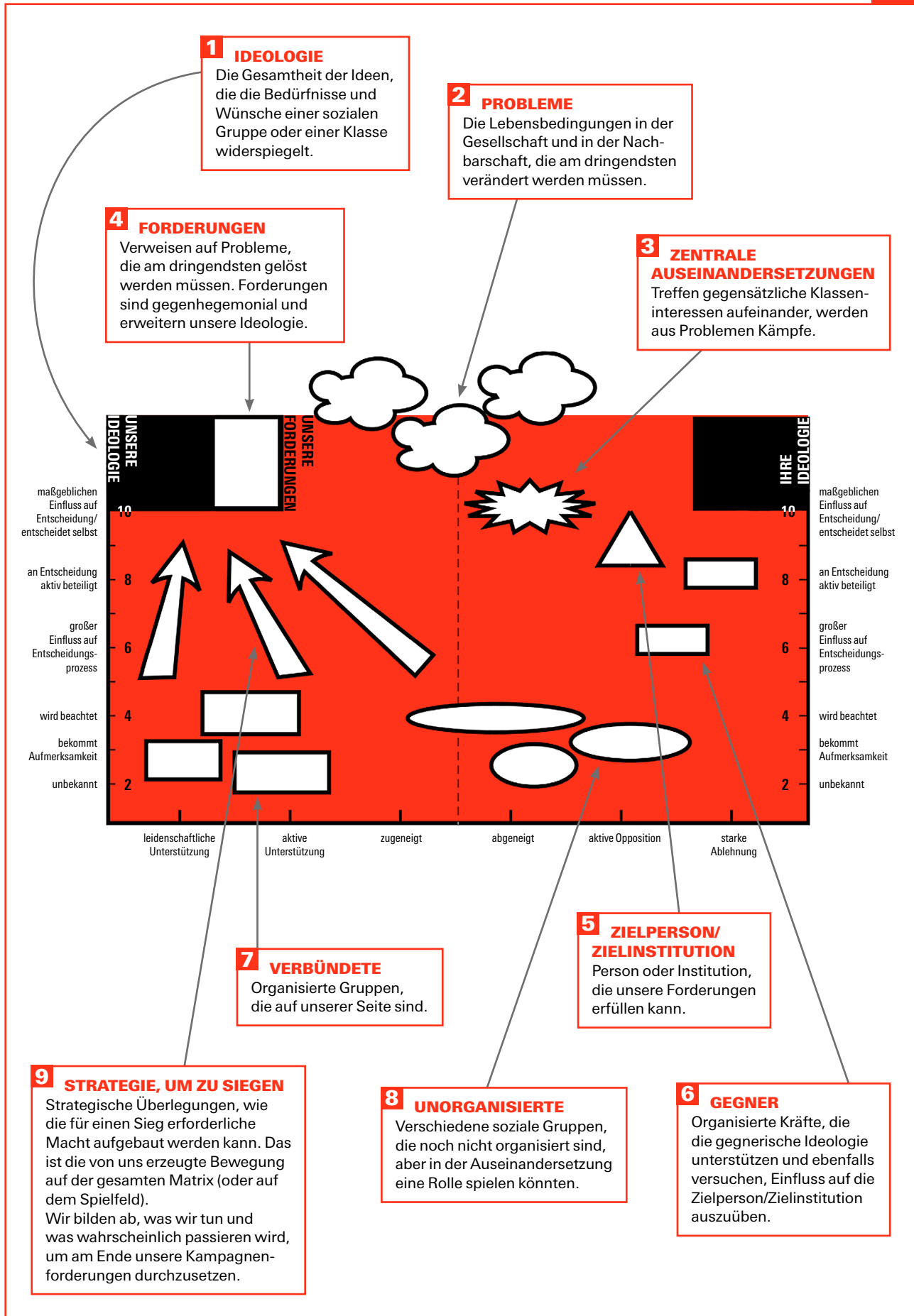
Da wir in den meisten Fällen noch nicht stark genug sind, um die herrschenden Klasse zu besiegen, müssen wir Kampagnen nutzen, um stärker zu werden – oder in der Organizing-Sprache ausgedrückt: *um* Macht aufzubauen.

Bevor wir diesen Schritt gehen, ist es erfahrungsgemäß jedoch sehr hilfreich, sich vor Augen zu führen, wie die Macht um uns herum verteilt ist. Wie aber kann das konkret aussehen? Wie können wir verständlich darstellen, wie in unseren Gemeinden, Kreisen oder Städten Macht verteilt ist? Im Seminar haben wir uns damit ausführlich auseinandergesetzt, wie wir uns eigentlich ein gutes Bild von den Kräfteverhältnissen in der Stadt oder in der Region machen können. Steve Williams hat uns dazu in die Machtanalyse eingeführt (siehe Arbeitsmaterial 8).

Die Darstellung veranschaulicht, was das zentrale Anliegen einer Machtanalyse ist: In einer Matrix bildet sie die Kräfteverhältnisse entlang zweier Ebenen ab. Von links nach rechts ist erkennbar, wie verschiedene Gruppen (Verbündete, Unorganisierte, Gegner*innen) zu unseren Forderungen bzw. zu unserer Ideologie stehen. Von unten nach oben sortieren wir diese Gruppen nach ihrem Einfluss bzw. nach ihrer Macht. Weiter unten angeordnete Gruppen haben keinen Einfluss, oben platzierte Gruppen sind sehr einflussreich.

Die Matrix kann wie ein Fußballfeld, oder noch passender, wie ein Feld des American Football interpretiert werden. Dieses Feld hat eine Trennlinie, die in der Mitte von oben nach unten verläuft und die politische/ideologische Position der Akteure auf zwei Seiten abbildet. Wie beim Fußball oder Football gibt es zentrale Kämpfe um den Ball. Wer den «Ball» hat, bewegt das Spiel mit Gegner*innen und Verbündeten in seine Richtung. Unorganisierte müssen für das eigene Team organisiert werden, Verbündete gestärkt und Gegner*innen geschwächt werden. Haben wir all dies geschafft – und das ist der Unterschied zum Spiel –, bleibt der Zielperson bzw. der Zielinstitution kaum etwas anderes übrig, als die Entscheidung in unserem Sinne zu treffen. In den meisten Fällen können wir den «Ball» noch nicht selbst ins «Tor» schießen.

Die Matrix fasst die hier kurz angerissenen Planungsschritte zusammen und veranschaulicht, was wir tun und was wahrscheinlich passieren wird, damit wir am Ende unsere Kampagnenforderungen durchsetzen.



Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass die Machtanalyse schwer zugänglich ist. Bestehende Gruppen nutzen sie ausschließlich in der Kerngruppe, um einen Überblick über die eigene Kampagne zu behalten. Wir sind alle immer noch dabei, dieses Hilfsmittel besser zu verstehen und auf die Situation vor Ort besser anzupassen oder sie zu vereinfachen. Am Ende soll eine solche Analyse uns dabei unterstützen, uns bewusst zu machen, wieso wir uns für oder gegen diese oder jene Aktionen entscheiden. Es schult ungemein, neben den Akteuren in einer Stadt oder einer Region auch *Macht* und *Ideologie* zu visualisieren.

Übung zur Machtanalyse

Im Seminar haben wir eine Machtanalyse an einem Beispiel durchgespielt und die einzelnen Schritte den Punkten in der Abbildung zugeordnet. Angenommen wir haben eine westdeutsche Großstadt, die durch die Deindustrialisierung der letzten Jahrzehnte viele Arbeitsplätze verloren hat (2. *Problem*) und nun in diversen Dienstleistungsbereichen versucht, Fuß zu fassen. Es gibt große Mietsteigerungen, die in den Arbeitervierteln besonders gravierende Folgen für die einkommensschwache Bewohnerschaft haben. Wenn nun in diesem Stadtteil Wohnungsverwertungsgesellschaften wie Vonovia oder Deutsche Wohnen (6. *Gegner*) sogenannte energetische Sanierungen durchsetzen wollen, steht eine umfassende Vertreibung der Bewohner*innen kurz bevor (2. *Problem*). Unserer Vision einer gemeinnützigen Wohnraumversorgung (1. *Ideologie*) stehen unterschiedliche Akteure entgegen: die lokale CDU und der SPD-Stadtverband, diverse Lobbyorganisationen oder lokale Banken (6. *Gegner*). Auf unserer Seite könnten Mieterorganisationen, Gewerkschaften, Nachbarschaftsvereine, Sozialverbände oder DIE LINKE (7. *Verbündete*) stehen. Es gibt eine Reihe von sozialen Gruppen, die noch nicht organisiert sind, aber von einer drastischen Mietsteigerung ebenfalls stark betroffen wären, beispielsweise Erwerbslose oder kleine Gewerbetreibende (8. *unorganisierte Gruppen*). Wer aber kann durch eine Entscheidung die Sanierung verhindern oder sie als warmmietenneutral festlegen (5. *Zielperson*)? Eine Stadträtin, eine Senatorin, ein Dezernent oder doch die Bürgermeisterin?

In einer Machtanalyse können wir all dies abbilden, genauso wie den Einfluss der oben genannten Akteure auf den*die Entscheider*in. In welchen Auseinandersetzungen (3. *zentrale Auseinandersetzung*) sollten wir unsere Forderung «keine Mietsteigerung» (4. *Forderung*) angehen, damit unsere Vision (1. *Ideologie*) weiter etabliert wird. Sind all diese Aspekte sichtbar an der Wand platziert, können wir uns einen Kampagnenplan überlegen, der uns stärker werden und letztlich gewinnen lässt (9. *Strategie*).

Eine Machtanalyse ist eine sinnvolle Ergänzung zu einem guten Kampagnenplan, weil sie Veränderungen der Kräfteverhältnisse abbilden kann. Wenn sich Gegner auf einmal bedeckt halten, verlieren sie an Einfluss und sie wandern auf dem «Spielfeld» nach unten. Wenn bisher unorganisierte Gruppen sich auf unsere Seite schlagen,

wandern sie nach links. Wenn all unsere Verbündeten zusammenkommen und mit einer Stimme sprechen, gewinnen sie an Einfluss und wandern nach oben. Mit dieser Methode habt ihr die Möglichkeit, über den Zeitraum der gesamten Kampagne Veränderungen zu visualisieren.

KAMPAGNEN ENTWERFEN – THEMEN ZUSCHNEIDEN

Aber welche Themen eignen sich für Kampagnen? Steve Hughes gab uns einige Kriterien für eine erfolgsversprechende Wahl eines Kampagnenthemas an die Hand.

Arbeitsmaterial 19:

Kriterien für gute Kampagnenthemen

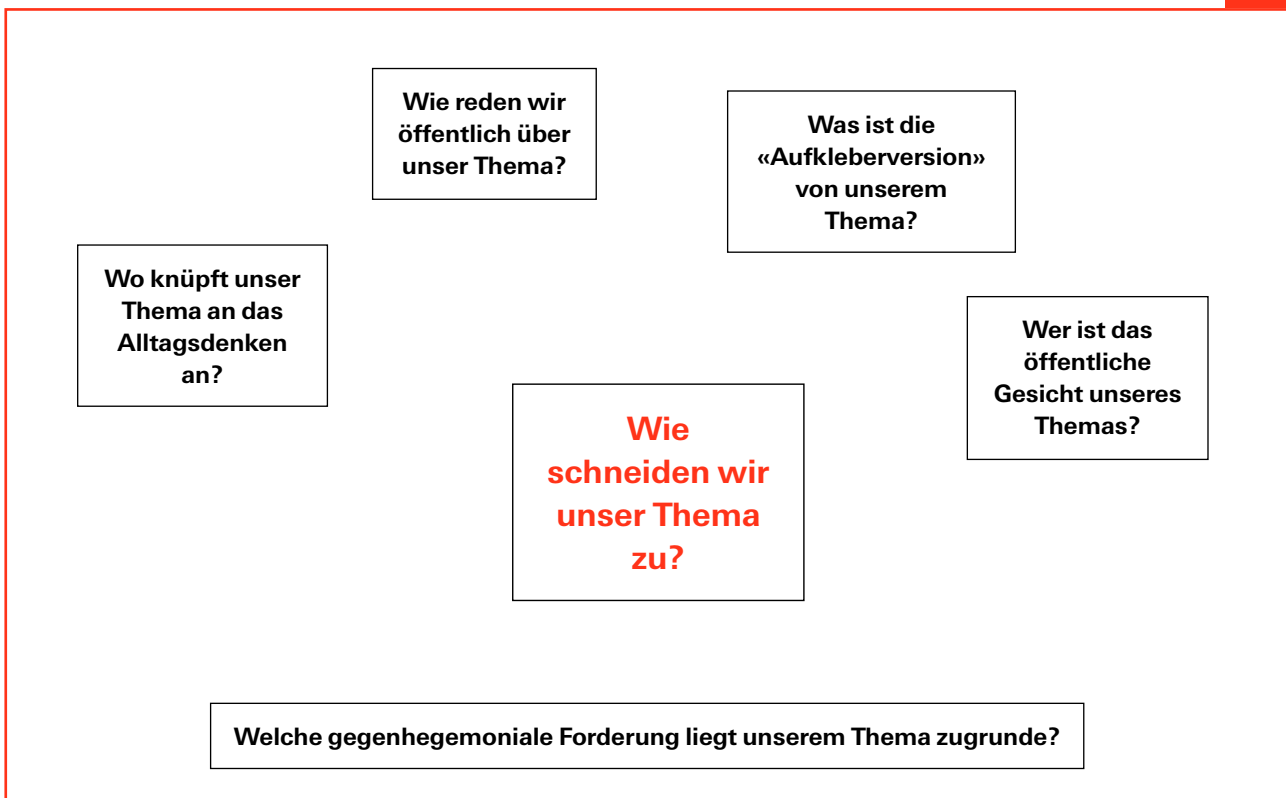
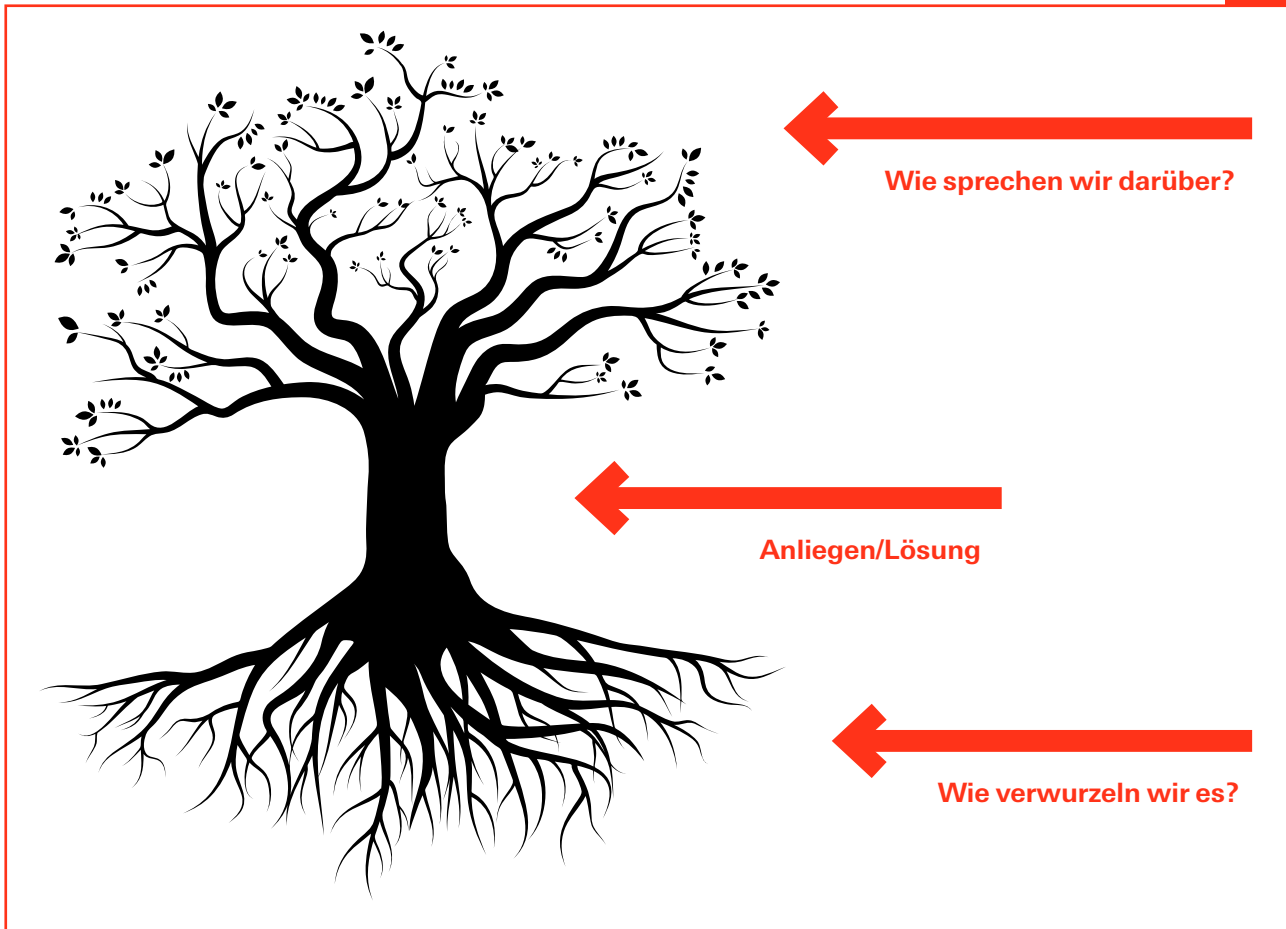


Kampagnen mit guten Themen ...

- bringen reale Lebensverbesserungen für die Leute,
- geben Leuten ein Gefühl von *Eigenmächtigkeit*,
- *verändern* die Machtverhältnisse,
- sind es wert,
- vermitteln ein *starkes* Gefühl,
- werden von vielen gefühlt,
- sind einfach zu *verstehen*,
- haben ein *klares Ziel*,
- haben einen klaren *zeitlichen* Rahmen, der zu unseren Voraussetzungen passt,
- müssen Kernaktive *aufbauen und entwickeln*,
- müssen vorbereitend auf die *nächste Kampagne* bzw. den *Aufbau einer Organisation* sein,
- führen *nicht* zur Spaltung.

Wenn unsere Abwägung dazu führt, dass wir in einem kleinen Kiez Mieter*innen zusammenbringen, um mit ihnen gegen Mieterhöhungen durch sinnlose Sanierungen zu kämpfen, haben wir unsere Auseinandersetzung und können uns an die detaillierte Kampagnenplanung machen (siehe hierzu Ende dieses Kapitels).

Steve Hughes verglich die Themenfindung im Vorfeld einer Kampagne mit einem Baum (siehe Arbeitsmaterial 20). Jeder Baum hat Wurzeln. Die Wurzeln eures Baumes sind die Forderungen, die auf eure Vision oder Ideologie und auf die Bedingungen in der Gesellschaft verweisen, die es zu ändern gilt – in diesem Fall die Forderungen nach gemeinwohlorientierter Wohnraumversorgung. Mögliche Lösungen («Stamm») gibt es viele, beispielsweise die Enteignung von großen Wohnungsunternehmen oder die Absenkung überhöhter Mieten durch einen Mietendeckel. Wie wir darüber sprechen («Baumkrone»), lässt sich anhand sechs weiterer Fragen entscheiden, die Steve Hughes uns auf dem Seminar erläuterte (siehe Arbeitsmaterial 21).



Am Beispiel der Mieterbewegung wäre die «Aufkleberversion» des Themas so etwas wie der beliebte und richtige Slogan «Keine Rendite mit der Miete». Ein anderes Beispiel wäre «For the Many, not the Few» der Kampagne von Jeremy Corbyn in Großbritannien. Im Alltagsdenken der Nachbar*innen ist es sehr wahrscheinlich, dass sie sich noch erinnern, dass die mittlerweile privatisierten Wohnungen früher in kommunalem Besitz waren oder auf andere Art nicht für den Profit von Aktionär*innen gebaut wurden (Wohnungen der Bahn, des Bundes etc.). Ist es also gerecht, dass nun sehr wenige Menschen auf dem Rücken anderer Menschen noch reicher werden? Sollten wir nicht fordern, dass Wohnungen gemeinwohlorientiert und nicht profitorientiert gebaut und verwaltet werden? Ein solcher Zuschnitt des Kampagnenthemas kann durch Sprecher*innen der Kampagne aus der Nachbarschaft gut repräsentiert werden.

Die von Steve aufgeworfene Frage, wie wir über die Kampagne reden, verweist auf die vielen Geschichten, die Mieter*innen erzählen können und die sich oft in einer Erzählung zusammenfassen lassen. Mit *Erzählung* meine ich die Art, wie wir über die Situation reden, sodass sie den Nachbar*innen aus dem Herzen spricht und dazu anregt, sich einzumischen und sich euch anzuschließen.

EBENEN EINER KAMPAGNE

Nachdem wir die Machtverhältnisse aufgeschlüsselt und ein passendes Thema für unsere Kampagne gefunden haben, schauen wir uns nun genauer an, welche wiederkehrenden Arbeitsbereiche zu einer Organizing-Kampagne gehören. Jon Liss hat im Rahmen des Interviews im September 2018 das Kampagnenmodell seiner Organisation New Virginia Majority vorgestellt. Dieses Modell hat fünf Ebenen bzw. fünf Arbeitsbereiche und kann sehr gut mit einem visualisierten Zeitstrahl und entsprechenden Kampagnenphasen kombiniert werden, wie sie auf den nachfolgenden Seiten abgebildet sind. Dabei beschreiben die Ebenen gleichberechtigte Arbeitsbereiche, die in jeder Phase der Kampagne wichtig sind, während die Phasen die Choreografie und somit die Eskalationsleiter darstellen.

Jon Liss betonte immer wieder, dass auch *während* einer Kampagne regelmäßige aktivierende Gespräche notwendig sind, um die Macht aufzubauen, die notwendig ist, um unsere angestrebte Entscheidung durchzusetzen. In der Praxis bedeutet dies, zu überprüfen, ob ihr mehr werdet, ob ihr Beziehungen zu möglichen Bündnispartner*innen aufbaut, ob Unbeteiligte zu Unterstützer*innen, ob Unterstützer*innen zu Aktiven und ob Aktive zu Organizer*innen werden und ob all diese Leute im Alltag und bei Mobilisierungen Verantwortung übernehmen. Ist die Kommunikationsstrategie auf die Sprache in der Nachbarschaft abgestimmt? Wer kümmert sich darum, Entscheidungen rechtlich zu überprüfen und gegebenenfalls Verwaltungen zu kontrollieren?

Es ist empfehlenswert, sich hierfür konkrete Ziele vorzunehmen und konkrete Zuständigkeiten zu verteilen. Wie

viele Nachbar*innen wollt ihr in welcher Phase der Kampagne ansprechen und wer ist für die Planung der aktivierenden Gespräche verantwortlich? Wie viele Bündnispartner wollt ihr ansprechen und überzeugen, wer führt die Gespräche und wer behält den Überblick? Wie viele Nachbar*innen sollen mehr Verantwortung übernehmen, wer führt diese persönlichen Gespräche mit ihnen und wer behält den Überblick?

Vorher ist aber auch Träumen erlaubt: Wie wäre es denn, wenn wir dank unserer kleineren Kampagnen in zehn Jahren alle großen Immobilienkonzerne enteignen könnten? Wäre es nicht wunderbar, diesen Erfolg in unseren Nachbarschaften zu feiern? Schließlich kämpfen wir nicht nur, um irgendetwas zu gewinnen, sondern vor allem um das, was unseren Nachbar*innen zusteht.

An dieser Stelle sind wir wieder beim Ausgangspunkt dieses Kapitels: Alles, was wir in Kampagnen tun, läuft daraus hinaus, *mehr zu werden* und somit kurz- und langfristig den Druck auf Entscheidungsträger*innen erhöhen zu können. Weil wir nur das durchsetzen können, wofür wir auch die *Macht* haben, müssen wir massenhaft Leuten ermöglichen, Teil dieser Kampagnen zu werden und mit uns die Welt zu verändern!

PHASEN EINER KAMPAGNE

Jon Liss fordert auf der ersten Ebene *Aktivierende Ansprache & Mobilisierung* eine eskalierende Kampagnenführung, um den Druck auf die Zielperson schrittweise zu erhöhen und die eigene Machtbasis mitwachsen zu lassen. Hier ist also schon angelegt, dass die Kampagne sich über einen festgelegten Zeitraum verändert. Diese Veränderung findet sich in den Kampagnenphasen, die Steve Hughes auf dem Seminar vorstellte, wieder.

Die ersten drei Phasen dienen der Vorbereitung, die vierte und fünfte Phase der eskalierenden Aktion und die letzte Phase dient der Nachbereitung der – hoffentlich erfolgreichen – Kampagne. Nun drängt sich die Frage auf, was in den Phasen zu tun ist? In der Praxis findet jede Ebene, die Jon Liss vorschlägt, in jeder dieser Phasen statt. Für die Planung bietet es sich daher an, beide Übersichten übereinanderzulegen und mit dieser Matrix dann in der Kampagne zu arbeiten (siehe Arbeitsmaterial 24).

Das Arbeitsmaterial 25 bietet die Möglichkeit, Kampagnen anschaulich zu planen, Verantwortlichkeiten transparent zu verteilen und eure Zwischenziele immer wieder zu überprüfen. Wenn ihr diese Matrix auf eine große Stellwand überträgt, könnt ihr für jede Phase (oder für jeden Monat) der Kampagne Ziele und Verantwortlichkeiten festlegen. Erfahrungsgemäß ist eine solche Visualisierung für alle Beteiligten eine sehr motivierende und zugleich produktive Erfahrung.

Wenn ihr in den ersten Phasen 200 aktivierende Gespräche führt (*Aktivierende Ansprache & Mobilisierung*), wisst ihr auch, wie viele Unterstützer*innen, wie viele Aktive und wie viele Kernaktive es gibt. Ihr könnt in der beste-



Ebene 1: Aktivierende Ansprache und Mobilisierung: Macht aufbauen!

- Es ist eure Aufgabe, kontinuierlich aktiv auf Menschen zuzugehen und sie anzusprechen. Je nach Möglichkeit könntet ihr beispielsweise zweiwöchentlich von Tür zu Tür zu gehen und neue Mitstreiter*innen rekrutieren.
- Strebt eskalierende Mobilisierungen an! Zum einen, um den Konflikt am Ende gewinnen zu können, zum anderen aber auch, um eure *eigene Macht* zu testen: Habt ihr mehr Leute organisiert, verstehen sie den Konflikt, übernehmen sie Verantwortung? Wichtig: Geht alle Eskalationsschritte gemeinsam und trifft keine einsamen Entscheidungen!

Ebene 2: Weiterentwicklung von Kernaktiven (*leadership development*):

- In vielerlei Hinsicht ist es die primäre Aufgabe von Organizer*innen, Menschen zu finden, die Verantwortung übernehmen wollen und diese bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Das gilt auch in Kampagnen. Themen und Probleme kommen und gehen, aber wenn eure Kernaktiven politische Klarheit über die Ziele der Organisation erlangt haben, dann kann die Organisation besser auf Veränderungen in der Stadt oder der Region reagieren. Übernimmt jemand Verantwortung und wird zur Anführer*in, kann sie oder er Nachbar*innen dazu mobilisieren, ihre Sichtweisen einzubringen. Oder anders ausgedrückt: Anführer*innen haben Leute, die ihnen folgen.
- Leadership development* beginnt dort, wo ihr Leute findet, die bereit sind, sich weiterzuentwickeln. In Trainings und durch die Übernahme von Verantwortung in den Kampagnen festigt sich ihre politische Sichtweise und die Organisation wird zu *ihrer* Organisation.
- Leadership development* geschieht vor allem in persönlichen Gesprächen.

Ebene 3: Verbündete organisieren (*institutional organizing*) und Bündnisse aufbauen: Gemeinsam seid ihr stark!

Verbündete Organisationen können eure Anliegen verstärken und am Ende ein wertvoller Teil der Kampagne werden. Folgende Erfahrungswerte solltet ihr beachten:

- Auf welcher politischen Grundlage arbeitet ihr zusammen? Bündnisse mit Organisationen, die eure politischen Ziele nicht teilen, können oft zu Schwierigkeiten führen.
- Unterscheidet daher zwischen taktischen (kurzfristigen, konkreten) und strategischen (langfristigen, politischen) Partnern.
- Bündnisse aufzubauen braucht Zeit. Macht euch bewusst, was ihr von anderen Organisationen wollt, bevor ihr sie ansprecht.
- Findet den richtigen Zeitpunkt, Gespräche abubrechen. Ihr habt nur begrenzt Zeit. Fordert konkrete Beteiligung von jeder Organisation ein. Wenn sie mitarbeiten, arbeiten sie mit, wenn nicht, dann nicht. Dann könnt ihr euch anderen Organisationen zuwenden.
- Bündnisse kommen zuletzt. Eine Basis aufbauen, Leuten helfen, sich zu entwickeln, Verantwortung zu übernehmen und die Kampagne mitzugestalten hat Priorität. Ihr könnt in Bündnissen nicht mit der nötigen Klarheit agieren, wenn ihr euch selbst noch nicht gefunden habt.

Ebene 4: Kommunikation: Wen müssen wir bewegen, um zu gewinnen?

- Wie rahmt ihr eure Kampagne ein (*framing*) bzw. was ist eure Erzählung in Bezug auf eure Basis und in Bezug auf die städtische oder regionale Öffentlichkeit?
- Wie nutzt ihr die Medien, um eure Botschaft und eure Forderungen zu verbreiten?
- Medien können sehr dabei helfen, den Druck auf eure Gegner bzw. auf die Zielperson zu vergrößern. Positive Berichterstattung ist hilfreich, um der Kampagne Glaubwürdigkeit zu vermitteln. Es geht darum, die öffentliche Debatte und die allgemeine Erzählung in unsere Richtung zu verschieben.
- Kommunikation schließt Social Media und andere offline Kommunikationsebenen wie Flyer und Plakate mit ein. Social Media kann bei der Mobilisierung eine große Rolle spielen. Aber: Verwechselt Social Media nicht mit Organizing!
- Kommunikation fokussiert auf die Grundidee linken Organizings. Wie alles, was ihr tut, laufen eure Kommunikationsstrategien auf das Ziel hinaus, Macht aufzubauen: Wen wollt ihr erreichen, was ist eure Zielgruppe, welche Medien erreichen sie, wie messt ihr euren Erfolg?

Ebene 5: Recherche/Juristisches/Richtlinien und Umsetzungen:

Verliere am Verhandlungstisch nicht das, wofür du auf der Straße gearbeitet hast!

- Denkt schon zu Beginn der Kampagne daran, wer sich am Ende darum kümmert, Gesetzesentwürfe, Bebauungspläne, Richtlinien, Ausführungsvorschriften, Tarifverträge oder sonstige Entscheidungen zu überprüfen. Diese Aufgabe ist wichtig, weil ihr sonst am Verhandlungstisch das verliert, was ihr auf der Straße erkämpft habt.



henden Kerngruppe festlegen und in die Matrix eintragen, wer dafür Sorge trägt, in persönlichen Gesprächen herauszufinden, was neue und bestehende Mitstreiter*innen begeistert und wie sie sich gern einbringen würden (*Weiterentwicklung*). Ihr könnt gemeinsam Ideen sammeln, welche anderen Organisationen mit eurem Kampagnenthema zu tun haben, wer von euch den Kontakt zu ihnen aufbaut, diesen hält und sie in die Kampagne integriert (*Verbündete organisieren & Bündnisse aufbauen*). Eine vorausschauende Planung ermöglicht euch auch, festzuhalten, welche Kommunikationskanäle ihr wann wie nutzen wollt und wer jeweils verantwortlich ist (*Kommuni-*

nikation). Und nicht zuletzt: Wenn ihr auf ein konkretes Ziel hinarbeitet, solltet ihr für den Fall der Fälle vorbereitet sein: Welche Möglichkeiten für die Umsetzung eurer Forderungen gibt es? Müsst ihr dafür konkrete Bedingungen erfüllen? Wer überprüft die Zusagen, die euch von Entscheidungsträger*innen gemacht werden (*Recherche/Juristisches/Umsetzungen*)?

Wenn ihr all das geschafft habt, steht euch eine aufregende Kampagne mit vielen neuen Mitstreiter*innen bevor. Deswegen bleibt mir an dieser Stelle nur zu sagen: Ab in die Praxis!

Arbeitsmaterial 23: Kampagnenphasen



ZEIT 					
I. Analyse & Vorbereitung	II. Ortsgruppen gründen	III. Anliegen identifizieren	IV. Eskalierende Aktion	V. Konfrontation & Verhand- lung	VI. Erfolg
					Was haben wir erreicht? Kommunikation und Nachberei- ten Analyse und Evolution der Kampagne PARTY!



	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
	I. Analyse & Vorbereitung	II. Ortsgruppen gründen	III. Anliegen identifizieren	IV. Eskalierende Aktion	V. Konfrontation & Verhandlung	VI. Erfolg						
Aktivierende Ansprache												
Weiterentwicklung												
Verbündete organisieren												
Kommunikation												
Recherche & Juristisches												

5 AB IN DIE PRAXIS!

Steve Williams hat an anderer Stelle betont – und das ist eines meiner Lieblingszitate – dass wir in die «Weisheit der Gruppe» vertrauen und diese bei der Strategiefindung ausbauen müssen. Diesem Zitat folgend, sind die vorangegangenen Seiten nichts wert, wenn ihr in der Praxis damit nichts anfangen könnt. Und eure Erfahrungen wiederum sind weit weniger wert für linke Bewegungen, wenn sie nicht besprochen und verbreitet werden können. Deswegen erneuere ich hiermit das Angebot an euch, Anmerkungen oder weitere Materialien an organizing@rosalux.de zu schicken, damit sie online zur Verfügung gestellt werden können.

Auch das Seminar «Strategie und Handwerkszeug für organisierende Klassenpolitik», auf das diese Veröffentlichung zurückgeht, hätte aus Sicht der Teilnehmer*innen noch ausgiebiger Raum zum Austausch zur Verfügung stellen können. Hinter dieser Anmerkung steht die Erkenntnis, dass linkes Organizing weder am Schreibtisch noch aus Büchern oder Seminaren zu lernen ist. Es ist eine zeitintensive Praxis und alle konzeptuellen Vorschläge oder sonstigen Anmerkungen müssen sich in der Praxis beweisen, sonst ist eine Diskussion um diese Debattenbeiträge für Organizer*innen schlicht Zeitverschwendung.

Die gewerkschaftliche Organizerin Jane McAlevey spitzt diese Sichtweise zu, wenn sie sagt: «Wenn du deine Theorie nicht in die Praxis umsetzen und mir zeigen kannst, dass es funktioniert und du gewinnst, dann bin ich einfach nicht so richtig interessiert. [...] Das erzwingt Klarheit bei der Frage «Funktioniert der Kram, den du machst, oder nicht?» Wir haben keine Zeit für Sachen, die nicht funktionieren. Und viele in der Linken sind mit Sachen beschäftigt, die nicht funktionieren.»¹⁷ Jane McAlevey fordert – wie viele andere Organizer*innen – von linken Bewegungen und deren Organisationen eine ehrliche Bestandsaufnahme ihrer Strategien ein. Sie führt uns damit zurück zu der strategischen Unterscheidung zwischen Mobilisierung und Organisation, die zu Beginn dieser Veröffentlichung behandelt wurde und die sich – nebenbei bemerkt – seit über einem Jahrhundert als Gretchenfrage linker Bewegungen entpuppt. Schaffen wir es, massenhaft Menschen für eine linke Revolution zu organisieren und diese auch gegen die herrschende Klasse durchzusetzen, oder nicht? Oder wie der Organizer Jon Liss in unserem Interview sagte: «Wenn wir keine fundamentalen Forderungen stellen und auch durchsetzen können, dann sollten wir aufhören, die Zeit der Leute zu verschwenden.»

Diese Herausforderung anzunehmen gestaltet sich für die bundesdeutsche Linke doppelt schwierig. Zum einen können wir kaum auf eine Tradition organisierender Praxis zurückgreifen, sondern müssen diese neu etablieren. Zum anderen müssen wir diese hochskalieren», also wesentlich mehr Leute aktiv in die Arbeit an einer sinnvollen Strategie und an deren Umsetzung einbinden, um erfolgreich für das zu kämpfen, was den Leuten zusteht.

Linkes Organizing bietet uns eine strategische Orientierung und praktische Hilfestellungen, um beide Herausforderungen anzugehen. Seminare wie das im November 2018 können uns einen kompakten Überblick über den Organizing-Prozess geben. Wir haben die Wichtigkeit der Rekrutierung, der aktivierenden (oder besser: organisierenden) Ansprache, der Weiterentwicklung von Aktiven, der unterschiedlichen Kreise der Verantwortung, guter und dynamischer Treffen und schlagkräftiger Kampagnen besprochen. All diese Aspekte sind aufeinander abgestimmt und ermöglichen wachsende und durchsetzungsstarke Organisationen.

Linkes Organizing bezweckt neben dem Aufbau von *Macht* auch die Etablierung einer wertschätzenden Praxis, in der Menschen unkompliziert mitmachen können. Für viele Organisationen bedeutet dies einen Kulturwandel, an dessen Ende jede und jeder ernst genommen wird und niemals auf Leute herabgeblickt wird. Eine wertschätzende Praxis bedeutet jedoch nicht, naiv all das zu tun, was neue Mitstreiter*innen vorschlagen. Es bedeutet, jeden Vorschlag ernst zu nehmen, ihn verstehen zu wollen und ihn dann vor dem Hintergrund der Ziele transformativen Organizings zu diskutieren. Eine Teilnehmerin des Seminars betonte zum Abschluss die verantwortungsvolle Rolle der Organizer*innen, hier immer wieder eine Balance herzustellen.

Aus meiner eigenen Erfahrung profitieren alle Beteiligten davon, wenn neue Ideen entlang weniger Kriterien diskutiert werden, die sich aus dem transformativen Organizing ergeben. Ich habe viele Kampagnenvorschläge von neuen Mitstreiter*innen beispielsweise mit der Frage konfrontiert, wie wir durch diesen Vorschlag mehr Leute gewinnen und am Ende durchsetzungsstärker werden? Ich habe mich gerne überzeugen lassen, habe aber auch oft gesagt, dass ich diese oder jene Idee nicht hilfreich finde und wir gemeinsam weiter überlegen sollten.

Es verhält sich mit der Wahl eines Kampagnenthemas einer Organisation also wie mit der Wahl der Strategien für soziale Bewegungen. Beides sollte uns wachsen lassen, beides sollte die Durchsetzung von unmittelbaren Interessen der Arbeiterklasse und eine Verschiebung der Machtverhältnisse ermöglichen. Transformatives Organizing bietet uns für diesen Weg vieles an. Der Erfolg steht und fällt aber mit euch. Probiert neue Dinge aus und lasst andere an euren Erfahrungen teilhaben. Nichts ist inspirierender, als von mutigen Organizing-Versuchen zu erfahren und so die eigene Praxis weiterentwickeln zu können.

Ab in die Praxis! *Let's organize!*

¹⁷ McAlevey, Jane: How to Organizing for Power. Interview with Current Affairs, 21.4.2019, unter: www.currentaffairs.org/2019/04/jane-mcalevey-on-how-to-organize-for-power?fbclid=IwAR35ozGE5CzWntCIJ8D88QB3n6X1t6ukL4C9zB7TnmFB6aZfJly6a3r808.

LITERATUREMPFEHLUNGEN

AG Starthilfe (2019): Zusammentun! Wie wir uns gemeinsam gegen den Mietenwahnsinn wehren können, unter: http://deutsche-wohnen-protest.de/wp-content/uploads/2019/02/mieterinnen_protest_deutsche_wohnen_broschuere_zusammentun_2019.pdf.

BASTA! (2018): Erwerbslosenschule, unter: http://basta.blogspot.eu/files/2018/10/compressed-basta_erwerbslosenschule_broschuere_fertig2_deutsch.pdf.

Bradbury, Alexandra/Brenner, Mark/Slaughter, Jane (2018): Geheimnisse einer erfolgreichen Organizerin, Kassel, Handouts zum Buch unter: www.organisieren-gewinnen.de/index.php?id=75.

Center for Popular Democracy (2018): Theory of Independent Political Power. New York (unveröffentlichte Arbeit).

Cubela, Slave (2019): Don't Believe The Hype. Plädoyer für eine kritische Rezeption von Jane McAleveys Buch »Keine halben Sachen«, in: *express. Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit* 08–09/2019, unter: http://express-afp.info/wp-content/uploads/2019/10/Cubela_DontbelievethetheHype_express08092019.pdf.

Fuchs, Dana/Muck, Christoph (2019): Antifa heißt Anruf! Organizing als Strategie gegen Rechts, Münster.

Fung, Archon/Wright, Erik Olin (Hrsg.) (2004): Deepening Democracy. Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance, Brooklyn.

Ganz, Marshall (2009): Why David sometimes wins: Leadership, organization, and strategy in the California farm worker movement, Oxford.

Kratsch, Claudia/Maruschke, Robert (2016): Basisorganisation verändert die politische Landschaft, in: *suburban. Zeitschrift für kritische Stadtforschung* 2–3/2016, S. 103–112.

Lebowitz, Michael (2013): The State and the Future of Socialism, in: *Socialist Register* 49, S. 345–368.

Liss, Jon/Staples, David (2011): Die Neuen im historischen Block. Workers Centers und kommunaler Sozialismus, in: Holm, Andrej/Gebhardt, Dirk (Hrsg.): *Initiativen für ein Recht auf Stadt*, Hamburg, S. 105–140.

Mann, Eric (2011): Playbook for Progressives. 16 Qualities of the successful organizer, Boston.

Mann, Eric (2017): Transformatives Organizing – Ein Handbuch. 7 Bausteine, 12 Rollen, 16 Fähigkeiten, Karlsruhe.

Maruschke, Robert (2014): Community Organizing – Zwischen Revolution und Herrschaftssicherung. Eine kritische Einführung, Münster.

Maruschke, Robert (2016): Basisorganisation als Herkulesaufgabe. Eine Replik zur Debatte, in: *suburban. Zeitschrift für kritische Stadtforschung* 2–3/2016, S. 131–136.

Maruschke, Robert/Lelek, Christian (2017): Basisorganisation statt Spezialstrategie!, in: *Antifaschistisches Infoblatt* 117, S. 18–19, unter: www.antifainfoblatt.de/artikel/basisorganisation-statt-spezialstrategie.

McAlevy, Jane (2019a): Keine halben Sachen! Macht-aufbau durch Organizing, Hamburg, unter: www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/sonst_publicationen/VSA_McAlevy_Keine_halben_Sachen.pdf.

McAlevy, Jane (2019b): How to Organizing for Power. Interview with Current Affairs, unter: www.currentaffairs.org/2019/04/jane-mcalevey-on-how-to-organize-for-power?fbclid=IwAR35ozGE5CzWntCIJ8D88QB3n6X1t6ukL4C9rzB7TnmFB6aZfJLy6a3r808.

Pieschke, Miriam/Rokitte, Rico (Hrsg.) (2019): Transformative Organizing – Reading the Practice, hrsg. von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Berlin, unter: www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/sonst_publicationen/Transformative_Organizing.pdf.

Ver.di (2015): Wir sind die Pflegekraft. Ein Handbuch, Berlin, unter: www.pflegenotstand-stoppen.de/fileadmin/download/kampagne/pflege/hintergrund/Verdi-2015-Wir_sind_die_Pflegekraft_Ein_Handbuch.pdf.

Williams, Steve (2013): Fordert alles! Lehren aus dem Transformativen Organizing, hrsg. von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, New York, unter: www.rosalux-nyc.org/wp-content/files_mf/williams_transformatives_organizing.pdf.

Williams, Steve (2015): Den Wandel organisieren. Eine Best-Practice-Studie zum Modell des »Transformative Organizing« in den USA, hrsg. von der Rosa-Luxemburg-Stiftung New York, unter: www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/engl/williamsdeu2015.pdf.

Williams, Steve/Awatramani, Rashi (2015): New Working-Class Organization and the Social Movement Left, in: *Social Register* 51/2015.

WEITERFÜHRENDE LINKS

- 350: <https://350.org/resources/>
- Bewegungsschule: <https://bewegungsschule.org/>
- Beyond the choir: <https://beyondthechoir.org/training>
- Center for Popular Democracy: <https://populardemocracy.org>
- LeftRoots: <https://leftroots.net>
- New Virginia Majority: www.newviriniamajority.org/
- Organisieren Kämpfen Gewinnen: www.organisieren-gewinnen.de
- OrKa: www.orka-web.de/
- Starthilfe AG: www.dwenteignen.de/sich-wehren/
- Werkstatt für Bewegungsbildung: <https://werkstattbewegungsbildung.wordpress.com/>
- Working Families Party: <https://workingfamilies.org/>



IMPRESSUM

Herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung

V. i. S. d. P.: Gabriele Nintemann

Franz-Mehring-Platz 1 · 10243 Berlin · www.rosalux.de

ISBN 978-3-948250-07-2 · Redaktionsschluss: November 2019

Autor: Robert Maruschke

Übersetzungen: Maria Geier, Alice Hamdi, Susanne Lang, Robert Maruschke

Transkription der Interviews: Jeanne Baldensperger, Susanne Lang

Layout/Herstellung: MediaService GmbH Druck und Kommunikation

Lektorat: TEXT-ARBEIT, Berlin

Gedruckt auf: Circleoffset Premium White, 100% Recycling

**«WENN WIR KEINE FUNDAMENTALEN
FORDERUNGEN STELLEN UND
AUCH DURCHSETZEN KÖNNEN,
SOLLTEN WIR AUFHÖREN, DIE ZEIT
DER LEUTE ZU VERSCHWENDEN.»**

JON LISS