

TRANS
FOR
MATIVE
ORGA
NIZING

**TRANSFORMATIVE
ORGANIZING**
READING THE PRACTICE

INHALT

Einleitung	3
Robert Maruschke	
1 Politik andersherum gedacht	6
Niemals ein defizitärer Blick	7
Gemeinsam dazulernen	9
Wer macht hier eigentlich was?	12
Von fünf auf 50, von 50 auf 500 und von ...	14
Wer entscheidet hier eigentlich was?	15
Gute Treffen ...	16
... und noch bessere Kampagnen	17
Transformative Organizing – Politik andersherum gedacht	20
Miriam Pieschke	
2 Das Einfache, das schwer zu machen ist: Organize-to-win in der Praxis	22
Kritische Analyse und Opposition zu den herrschenden Verhältnissen	24
Konfrontative Politik- bzw. Organisationsformen	26
Politische Basisarbeit	29
Solidarische Bewegungsarbeit/Movement Building	30
Statt einer Zusammenfassung	31
Rico Rokitte	
3 Organisierungspraxis im neoliberalen Beteiligungsdilemma	33
Beteiligung «von unten»	33
Neoliberales Regieren durch Beteiligung	35
Umkämpftes transformatives Organizing	40
Was zählt, ist das Beispiel	42
Literatur	46
Autor*innen	48

EINLEITUNG

Ob an einem kalten Frühlingsabend in der Dresdener Neustadt oder an einem Sommerwochenende in einer Wuppertaler Jugendherberge, jeder Workshops zum Transformative Community Organizing (TCO) bringt eine Vielzahl intensiver Auseinandersetzungen und neue Fragen mit sich, vor allem für uns als Anleitende solcher Workshops. Fast immer treffen in diesen Runden gesellschaftskritische Akteur*innen aus unterschiedlichen Kontexten wie Stadtteilinitiativen, Basisprojekten oder Politgruppen aufeinander, die nicht nur große Begeisterung, sondern auch einige Zweifel mitbringen. Erstere speist sich aus der Hoffnung, mit dem TCO eine Möglichkeit gefunden zu haben, auf die kleinen und großen Entfremdungserfahrungen in der kapitalistischen Gesellschaft menschlich zu antworten. Doch auch die mitgebrachten Zweifel finden sich in diesen Erfahrungen wieder: Was kann ich als einzelne*r Aktive*r ausrichten und langfristig verändern? Mit dem Workshop-Besuch, einem ersten Stadtteilprojekttreffen oder der Vernetzung von Mieter*innen ist immer bereits ein wichtiger Schritt erfolgt, ein Anfang gefunden.

Der eigene Ansatz, die Gesellschaft zu verändern, braucht immer einen persönlichen Ausgangspunkt, sei es die selbst erlebte Mieterhöhung oder die von Freund*innen, eine Betroffenheit durch rassistische Alltagspraxen oder die Erkenntnis, wie schwierig es ist, in zwischenmenschlichen Kontakt zu kommen – von hier aus kann es endlich losgehen. Und es wird losgehen.

Das transformative Organizing ist dabei das Angebot, neben einer Art Werkzeugkasten für Gesprächsführung, Kampagnenplanung oder Prozessorganisation die revolutionäre Perspektive im Blick zu behalten. Diese Fähigkeiten auszubilden ist ein Grundanliegen unserer Workshops. Gemeint sind all die praktischen Fragen, wie die nach dem Erlernen von aktivierenden Eins-zu-eins-Gesprächen, dem Erstellen von Gesprächsleitfäden, dem Organisieren von Gruppentreffen und Kampagnen. Und was fast noch wichtiger ist: Es geht dabei immerzu auch um uns selbst – wie wir zu revolutionären Organizer*innen werden. Das stellt ein Anliegen des vorliegenden Handbuchs dar.

Im Organizing-Prozess selbst, ebenso wie im Prozess, Organizer*in zu werden, ist alles wich-

tig, so banal manche Fragen auch scheinen mögen, die sich Organizer*innen stellen, so alltäglich die Fragen nach der Kontaktverwaltung oder dem Gesprächsbeginn mit Handschlag auch wirken mögen. Denn egal wie umfangreich und übungintensiv der erste TCO-Workshop auch war oder wie viele Erfahrungen in politischer Organisation und Kiezarbeit die Organizer*in mitbringt, es braucht einen regelmäßigen Austausch, um Alltagskompetenz und Weiterentwicklung zu gewährleisten. Wie sehr es daran oft mangelt, wird auch, aber nicht nur daran deutlich, dass eine Vielzahl an Organizer*innen keine Wege zu einem Organizing-Alltag findet und begonnene Projekte oft schon enden, bevor ein erster Erfolg gemeinsam erstritten wurde. Für den direkten Austausch liefern inzwischen einige Formate wie das Recht-auf-Stadt-Forum oder der Arbeitskreis Organizing der Rosa-Luxemburg-Stiftung wichtige und gewinnbringende Ansätze. Es gibt nichts Großartigeres für Organizer*innen, als die Erfahrungen und Berichte von den teils schon mehrjährigen Projekten in Berlin, Kassel oder Hamburg zu hören und damit auch immer neu zu erfahren, «dass es geht». Denn es gibt sie zuhauf, die Menschen, die sich die Organisation ihrer Nachbarschaften auf die Fahne geschrieben haben, die die Kämpfe um konkrete Verbesserungen im Kiez oder Jobcenter führen und ge-

winnen. Diese Kämpfe haben das Potenzial, eine revolutionär-demokratische Praxis für alle Beteiligten erfahrbar zu machen. Austausch darüber anzubieten oder selbst zu suchen ist das eine, doch braucht es mehr. Notwendig ist ebenso ein Format, das lernend-reflektierende Unterstützung für die vielen Fragen des Organizing-Alltags bietet, ob es nun als Blog, Video oder Handbuch daherkommt. Dies zu leisten ist das zweite Anliegen dieses Handbuchs.

Transformatives Organizing ist für uns weder Selbstzweck noch reformistische Selbstvergewisserung. Uns geht es um eine grundlegende Veränderung der kapitalistischen Gesellschaft durch die von ihr entrechteten Menschen selbst. Das meint zuallererst immer eine konkrete Verbesserung des Alltags, ob nun durch Gegenwehr bei Mietsteigerungen oder Aufhebung von Sanktionen des Jobcenters. Dies gemeinsam zu erkämpfen ist eigentlich ein ziemlich einfacher Schritt und dennoch gelingt er oft nicht oder erzeugt Frustration oder sogar politisches Desinteresse. Die uns allen ständig abverlangte Beteiligung und Partizipation an städtischer Inwertsetzung, an Verdrängung und wirtschaftlichen Ausschlüssen kann ein Grund dafür sein. Dem wollen wir hier ein Reflexionsmoment entgegensetzen, indem wir neoliberale «Beteiligungsfallen» beleuchten. Das geschieht auch, um uns produktiv zu hin-

terfragen und unsere eigene kollektive Handlungsfähigkeit nicht aus dem Blick zu verlieren. Wir haben als Basisorganisierte bereits alle Voraussetzungen, um die «Mitmachfallen» als das zu bezeichnen, was sie sind: Herrschaftsinstru-

mente und faule Kompromisse, die einen Status quo aufrechterhalten wollen.

Miriam Pieschke und Rico Rokitte
Berlin, März 2019

ROBERT MARUSCHKE

1 POLITIK ANDERSHERUM GEDACHT

Flächendeckende und massenhafte Basisorganisierung verändert die politische Landschaft. Diese strategische Überzeugung wird aktuell insbesondere aus der politischen Bewegungstradition des Transformative Community Organizing (TCO) in die hiesige Debatte getragen.

Transformatives Organizing ist ein Sammelbegriff und für die US-amerikanische Bewegungslinke ein Diskussionsrahmen, in dem strategische und praktische Fragen der Basisorganisierung aufgeworfen und kollektiv debattiert werden. In einer linken Basisorganisierung könnten wir auch in Deutschland diejenigen, die vom Kapitalismus und von der bürgerlichen Demokratie wenig bis nichts erwarten können, als Akteur*innen ins Zentrum unserer politischen Strategie rücken, diejenigen also, die Geschichten aus der Niedriglohnhöhle erzählen können, die wissen, wie sich Demütigungen aufgrund von Herkunft, Einkommen oder Geschlecht anfühlen. Sie alle sollen durch ihre eigenen politischen Organisationen¹ in die Lage versetzt werden, Bewegungen zu initiieren und anzuführen. Es fällt nicht

schwer, sich das politische Erdbeben vorzustellen, wenn Prekäre, Arbeitslose und Illegalisierte das politische Parkett nicht nur einmalig im Rahmen großer Mobilisierungen betreten, sondern mit ihren Organisationen dauerhaft und im großen Stil für konkrete Interessen und grundsätzliche politische Veränderungen kämpfen würden. Transformatives Organizing teilt diese aus linken Debatten bekannte Zielstellung und kann auf eine eigene Erfolgsgeschichte linker Basisorganisierung verweisen, die eben diese Erdbeben produziert hat.

Was aber bedeutet linkes Organizing für die Einzelnen, insbesondere für diejenigen, die bereits aktiv sind und sich dazu entschließen, diesen Weg auszuprobieren? Wie unterscheidet sich die «Organizing-Erfahrung» von der bisher vorherrschenden «Aktivismus-Erfahrung»?

Der wohl wichtigste Unterschied, den schon aktive Menschen erleben, ist die unterschied-

¹ Der Begriff der Organisation ist nicht auf rechtlich formalisierte Organisationen beschränkt. Er umfasst auch Initiativen und Gruppen, die auf den ersten Blick nicht als Organisation erscheinen.

liche Rolle, die man als *Aktivist*in* oder *Organizer*in* einnimmt. Ziel von Aktivist*innen ist es oft, in einem bestehenden Umfeld, mit einer bestehenden Gruppe von Gleichgesinnten kleinere oder größere Beiträge zu linker Mobilisierung beizusteuern. Zwischen großer Bündnisdemo oder direkten Aktionen ist das Mobilisierungsspektrum weit aufgefächert. Die Größe und Stärke der Bewegung wird aus aktivistischer Sicht an Mobilisierungsergebnissen gemessen. 10.000 Leute auf der Bündnisdemo, 50 Menschen bei der Blockade oder 1.000 verteilte Flyer können je nach Umstand Erfolg oder Misserfolg bedeuten.

Das Koordinatensystem von Organizer*innen sieht gänzlich anders aus. Sie arbeiten mit anderen am Aufbau von Organisationen, um vielen Menschen ein Vehikel für politische Kämpfe zur Verfügung zu stellen. Auch Organizer*innen schauen auf Zahlen. Sie interessieren sich vor allem aber dafür, wie viele Leute als Teil oder im Umfeld der Organisation aktiv sind, wie viele in welchem Zeitraum dazukommen und ob neuen Mitstreiter*innen ermöglicht wird, mehr Verantwortung zu übernehmen. Erst in einem zweiten Schritt werden Kampagnen und andere Formen der Mobilisierung wichtig.

Neben dieser analytischen bzw. strategischen Unterscheidung zwischen herkömmlichem

Aktivismus und Organizing bestimmen zwei Prinzipien die Haltung von Organizer*innen: *Ernst-Nehmen* und *Mehr-Werden*. Wenn sich der Fokus in der Organizing-Debatte, wie auch in diesem Text, schnell auf das Klein-Klein der Organisierung richtet, geht oft unter, worauf viele US-amerikanische Organizer*innen mit viel Nachdruck hingewiesen haben: Linkes Organizing ist zwar ein Methodenkoffer, aber keiner, aus dem wir uns einzelne Elemente isoliert in der Hoffnung nehmen können, damit Erfolg zu haben. Transformatives Organizing ist der Versuch, linke Analysen und Forderungen mit durchdachten und erprobten Konzepten der Basisarbeit, mit langfristigen Kampagnen und mit kontinuierlichem Bewegungsaufbau zu einer revolutionären Strategie zu verbinden. Eine solche Strategie soll aus dem Alltag heraus und durch entsprechende Organisationen die Gesellschaft politisieren. Im Alltag und in den Organisationen gehören die Prinzipien *Mehr-Werden* und *Ernst-Nehmen* zusammen. In diesem Text werden sie mit Blick auf die Ausgangsfrage, was Organizing für die Einzelnen bedeutet, nachgezeichnet.

Niemals ein defizitärer Blick

Wie linkes Organizing hat auch linker Aktivismus das Ziel, subkulturelle und Milieugrenzen zu überwinden, ohne die eigene Radikalität

1 POLITIK ANDERSHERUM GEDACHT

hinter einem unbefriedigenden Pragmatismus zu verstecken. Linkes Organizing bietet Aktivist*innen konkrete Hilfestellungen, wie der dauerhafte Widerspruch zwischen Offenheit in der Organisation und Klarheit der politischen Forderungen bearbeitet werden kann, sodass keine Seite zu kurz kommt. Dies führt in der Praxis oft zu Aha-Momenten, die viele als große Befreiung empfinden. Aha-Momente bedeuten nicht, eine Abkürzung an diesem Widerspruch vorbei, sondern eine Orientierung im unübersichtlichen und anstrengenden Alltag gefunden zu haben.

Auch wenn es zunächst große Überwindung und im Alltag viel Kraft kostet, jede Person aus vollem Herzen *ernst zu nehmen* und niemals einen defizitären Blick auf sie zu richten: Es ist ein wundervolles Gefühl, die wilde Mischung der prekären Klasse beisammenzuhaben – mit all ihren Widersprüchen. Die Diskussionen in der Gruppe sind dann immer noch anstrengend, aber sie drehen sich um erfrischend «echte» Probleme des Alltags, um Notwendigkeiten oder Hindernisse der Organisation. Sie sind seltener Profilierungsgefechte einzelner Aktiver oder gar politische Phantomdebatten aus sozialwissenschaftlichen Masterstudiengängen.

Aber auch «echte» Probleme sind keine schönen Probleme. Wir haben es zweifelsohne mit

dramatisch prekären Lebenslagen zu tun. Die scheinbar unüberwindbare Herausforderung für Organizer*innen besteht darin, konkrete Antworten im Überlebenskampf, der notwendigerweise oft pragmatisch geführt wird, mit einer politischen Strategie, die alle dauerhaft von diesem Überlebenskampf befreien kann, zu verknüpfen. Eine solche Strategie entwickelt jede*r Organizer*in erst in Dutzenden, später in Hunderten und letztlich in Tausenden Einzelgesprächen. Jede*r entwickelt sie erst in Einzelgesprächen, dann auf ansprechenden Treffen der eigenen Organisation und später in Bündnissen. Sie leitet sich her aus der kontinuierlichen Konfrontation mit Entscheidungsträger*innen. Sie entwickelt sich nicht trotz, sondern wegen der Verschiedenheit unserer Alltagserfahrungen. Organizer*innen entwerfen eine Strategie niemals allein.

Viele der Aha-Momente entpuppen sich bei genauerem Hinsehen häufig als Selbstverständlichkeiten. So klingt es selbstverständlich, dass jede*r Nachbar*in etwas mitbringt, was der Organisation noch gefehlt hat, und dass wir auch deshalb jede*n Nachbar*in *ernst nehmen* müssen. Die Aktive, die anfängt, nach diesen Schätzen zu suchen, und somit zur Organizerin wird, sieht zum Beispiel nicht mehr den Arbeitslosen, sondern den belesenen und gut informierten Mitstreiter, der weiß, wovon er redet. Sie sieht

nicht mehr den anstrengenden Hippie, sondern eine Frau mit Kontakten zu uns unbekannt Gruppen und einem guten Gespür für zwischenmenschliche Dynamiken. Wenn wir uns trauen, Menschen wirklich *ernst zu nehmen*, verändert das nicht nur die Organisation selbst, sondern die Menschen spüren auch eine für sie in der Politik neue Art der Wertschätzung. Eine Wertschätzung, die nicht abstrakt bleibt, sondern die die ganze Person *ernst nimmt* – nicht als schmückendes Beiwerk der Mobilisierung, sondern als elementaren Teil von Organisation und Bewegung.

Diese Wertschätzung ist auch deshalb mehr als ein Lippenbekenntnis, weil sie eingebettet ist in eine Praxis von kollektiver und individueller Weiterentwicklung (im Englischen: *leadership development*). Menschen *ernst zu nehmen* bedeutet nicht, ihnen naiv zu begegnen. Die meisten Menschen haben keine gefestigte linke Haltung und sind selten geborene Organizer*innen. Ihr bisheriger Alltag ist meist auch ohne die Mitarbeit in einer politischen Gruppe ausgefüllt. Für sie ist es ein großer Kraftakt, im Terminkalender für diese Mitarbeit Platz zu machen, und es ist sicherlich nicht der nahelegendste Schritt, der vielen Interessierten als Erstes in den Sinn kommt, wenn sie mit einer Situation unzufrieden sind. Und dennoch erwarten Aktivist*innen oft von neuen Mitstreit-

ter*innen ein hohes Aktivitätslevel, auch wenn sie dies nicht offen äußern. Aber ein «Na gut, dann schreib ich wieder das Protokoll» kommt auch durch die Blume bei der Person an, die zum ersten Mal auf einem Treffen sitzt. Dass eine solche Erwartungshaltung Leute abschreckt, liegt auf der Hand. Es führt im Ergebnis zu einem Kern von Aktiven, die mittels Sitzfleisch und dank hoher Frustrationstoleranz allen Widrigkeiten der Organisation trotzen.

Gemeinsam dazulernen

Wenn Organizer*innen klar wird, dass es ihre zentrale Aufgabe ist, Interessierte und Aktive darin zu unterstützen, sich weiterzuentwickeln, kommt es erst gar nicht zu falschen Erwartungen oder einem schlechten Gewissen. Denn Organizer*innen führen schon beim zweiten Kontakt ein ehrliches, persönliches Gespräch (im Englischen: *1 on 1*) mit den neu Hinzugekommenen, fragen, was ihre Interessen sind, wie viel Zeit sie haben, was sie gut können oder was sie einbringen und lernen wollen, und erläutern, wo die Organisation politisch steht und was die gegenwärtige Strategie ist.

An diesem Punkt begegnen Organizer*innen oftmals hinterlistige Fallen im Organizing-Prozess. Der Impuls, einfach alles selbst zu erledigen, ist gerade bei hoher Arbeitsbelastung sehr verlockend und er ist, ehrlich gesagt, auch na-

1 POLITIK ANDERSHERUM GEDACHT

heliegend. Organizer*innen müssen hingegen lernen, dieser scheinbaren Abkürzung zu widerstehen, auch wenn dieser Weg bedeutet, anfänglich wenig (nach außen) Vorzeigbares zu erarbeiten. Verantwortung abzugeben beginnt mit der entsprechenden positiven Bereitschaft der Organizer*innen und nicht mit einer schlechtgelaunten Frage in den Raum, wer das Protokoll schreiben kann.

In der Praxis ist all dies natürlich leichter gesagt als getan. Das gilt insbesondere dann, wenn wir uns vor Augen führen, dass in Deutschland entsprechende Gruppen (fast) ausschließlich ehrenamtlich arbeiten. Jede*r Organizer*in wird regelmäßig an den Punkt kommen zu denken, «wie sollen wir das alles schaffen» oder «das klappt niemals». Umso wichtiger ist es, sich als Gruppe auf die beiden Prinzipien zu einigen und einige wenige Veränderungen der alltäglichen Arbeit zu sammeln, die daraus folgen. Die beschriebenen Einzelgespräche systematisch zu führen sollte ein fester Bestandteil der Organisationen sein. Das bedeutet, wirklich darauf zu achten, dass die Gruppe für die Gespräche Zeit hat, weil es vielen Menschen, die sonst außen vor bleiben, die Tür zur Organisation aufmacht und sie einlädt hereinzukommen.

Die Gespräche müssen keinesfalls immer hochhoffiziell geführt werden. Sie können auch

nebenbei in der Sozialberatung, auf dem gemeinsamen Weg nach Hause in der Bahn, beim Bier nach dem Treffen oder beim gemeinsamen Einkaufen für eine Veranstaltung geführt werden. Wichtig ist, dass Organizer*innen mehr zuhören, als dass sie selbst reden, dass sie die gegenwärtige politische Ausrichtung verständlich erläutern, Angebote zum Mitmachen unterbreiten und nach dem Gespräch nochmals Kontakt aufnehmen, um zu sehen, wie es läuft (im Englischen: *follow-up*).

Diese Systematik mag zunächst abschreckend wirken, weil schnell der Eindruck entsteht, ein solches Pensum sei schlicht nicht zu schaffen. An dieser anfänglichen Unsicherheit führt meiner Erfahrung nach kein Weg vorbei. Die Systematik schafft im fortschreitenden Organisationsprozess jedoch, das zeigen viele Beispiele, große Erleichterung. Ein gewisses Maß an Unsicherheit hingegen bleibt: Wie laufen die Haustürgespräche, wie viele der Interessierten kommen zum Treffen? Solche Fragen werden die Organizer*innen immer wieder daran erinnern, dass sie einen Weg ohne bequeme Abkürzung gewählt haben. Entschädigt werden sie mit den wundervollen Momenten, wenn viele verschiedene Menschen Schritt für Schritt Verantwortung übernehmen und ihre individuellen Überlebenskämpfe zu politischen Auseinandersetzungen machen.

Beim Thema der individuellen und kollektiven Weiterentwicklung treffen sich die eingangs genannten Prinzipien *Ernst-Nehmen* und *Mehr-Werden*. Wenn sich eine Gruppe darauf geeignet und eine sinnvolle Arbeitsteilung etabliert hat (worum es im nächsten Abschnitt gehen wird), kann sich sowohl der bzw. die Einzelne als auch die Gruppe weiterentwickeln. Diese individuelle und kollektive Weiterentwicklung funktioniert am besten und entlastet die Organizer*innen, wenn sie fester Teil der Arbeitsteilung ist. Denn erstens sollen und müssen alle, also auch die schon länger Aktiven und die Organizer*innen, dazulernen. Und zweitens ist das, was für langfristige politische Auseinandersetzungen nötig ist, nicht nebenbei zu lernen. Wenn es eine Nebensächlichkeit und vom Zufall abhängig bleibt, wer etwas kann oder wer etwas dazulernt, werden weiterhin diejenigen den Ton angeben, die die entsprechenden Fähigkeiten aus anderen Lebensbereichen mitbringen. Anders ausgedrückt: Alle müssen, um erfolgreich zu sein, praktisch versierter, theoretisch geschulter und im Umgang miteinander aufmerksamer werden.

Deshalb ist politische Bildung auf zwei Ebenen fester Bestandteil des linken Organizing. Zum einen bieten Organisationen regelmäßig Schulungen, Seminare und Ähnliches an, zum anderen soll die Arbeit in der Gruppe so verteilt wer-

den, dass möglichst viele Leute möglichst viel in der Praxis dazulernen können.

Damit der Lernprozess im Konkreten und die Basisarbeit im Allgemeinen gelingen, ist es wichtig, in der Gruppe Verbindlichkeiten herzustellen und Verantwortliche klar zu benennen. Organizer*innen stellen in der Regel leider schnell fest, dass es keine linke Paradedisziplin ist, eine sinnvolle Arbeitsteilung zu etablieren. Hier begegnen ihnen mit hoher Wahrscheinlichkeit zwei wohl gepflegte und hartnäckige Mythen linker Bewegungen: die aktivistische Selbstregulation von Verantwortlichkeiten oder die sozialistische Sitzungsbürokratie. Hinter dem ersten Mythos verbirgt sich die Vorstellung, eine sinnvolle Arbeitsteilung würde sich durch Eigeninitiative der Einzelnen und durch Strukturlosigkeit der Gruppe selbst einstellen. Verbindlichen kollektiven Strukturen wird nichts zugetraut und am Individuum gezweifelt. Der zweite setzt auf eine starke Bürokratisierung aller Abläufe und Verantwortlichkeiten. Wenn Organisationen einem dieser Mythen folgen, verlangen sie von Interessierten ein hohes Maß an Frustrationstoleranz und erhebliches persönliches Durchsetzungs- und Selbstbehauptungsvermögen. Beides wird über der vielfältigen und prekären Arbeiterklasse leider nicht unbedingt mit der Gießkanne ausgekippt.

Wer macht hier eigentlich was?

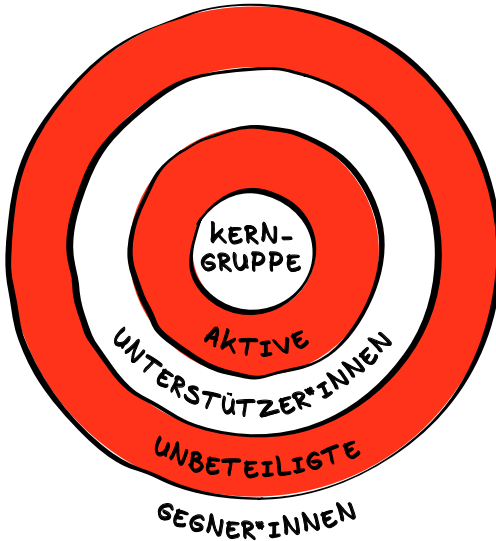
Für Organizer*innen tritt dann ein Aha-Moment ein, wenn sie erkennen, dass verbindliche Absprachen und klare Verantwortlichkeiten wesentlich dazu beitragen, dass sich nicht nur neue, sondern auch alte Mitstreiter*innen verstärkt einbringen können. Auch dieser Aspekt des transformativen Organizings klingt selbstverständlich. Und wie viele scheinbare Selbstverständlichkeiten verschwindet auch diese erfahrungsgemäß schnell hinter der Hektik des Alltags. Wie aber sollen die Organizer*innen interessierte Nachbar*innen dazu motivieren, sich einzubringen, wenn der Gruppe selbst kaum klar ist, wer wofür verantwortlich ist und wann welche Entscheidungen getroffen werden? Die Entscheidung, zu einem politischen Treffen zu gehen, ist für viele ein großer Schritt, der mit viel Unsicherheit einhergeht. Wenn diese Unsicherheit auf eine Unübersichtlichkeit in der Gruppe trifft, stehen die Chancen schlecht, dass die eben noch interessierte Person beim nächsten Treffen wiederkommt. So erklärt sich unter anderem auch das allseits bekannte Phänomen, dass bei einem ersten Treffen der neu gegründeten Mieterinitiative noch 60 Nachbar*innen kommen, beim zweiten aber nur noch 13 und beim dritten nur noch vier. Eine verständliche und den Umständen entsprechende Arbeitsteilung motiviert zum Mitma-

chen und hilft allen, in hektischen Phasen die Perspektive zu behalten.

Praktisch kann dies bedeuten, gemeinsam alle Arbeitsbereiche der Gruppe und dazugehörige Verantwortliche zu sammeln und für alle sichtbar grafisch darzustellen. Wie oben schon erwähnt, sollen die Verantwortlichen nicht die ganze Arbeit erledigen. Sie sollen dafür Sorge tragen, dass wichtige Aufgaben nicht verloren gehen und dass sich möglichst viele Interessierte einbringen können. Um die unterschiedlichen Grade der Verantwortung zu visualisieren, hat sich eine «Zielscheibe», wie sie auch bei Bradbury, Brenner und Slaughter (2018: 27) zu finden ist, bewährt (→ Abbildung 1).

Die Zielscheibe hilft Organizer*innen, sich die eingangs geforderte *individuelle und kollektive Weiterentwicklung* und die Arbeitsteilung vor Augen zu führen. Erfahrungsgemäß etabliert sich in Organisationen ein Verhältnis von eins zu zehn zwischen den Kreisen. Auf eine Person in der Kerngruppe kommen zehn Aktive, auf eine aktive Person kommen zehn Unterstützer*innen. Hier wird ein Unterschied zwischen Aktivismus und Organizing deutlich: Aktivistische Gruppen bestehen (fast) ausschließlich aus Kerngruppen. Diese denken strategisch (und nicht nur taktisch) über das eigene Handeln nach und versuchen, den gesamten politischen Prozess im Blick zu behalten und langfristig zu

Abbildung 1: Wer übernimmt wie viel Verantwortung?



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

planen. Auch im Organizing trifft das auf die Kerngruppe zu, nur denken Organizer*innen andere Aktivitätsgrade von vornherein mit und versuchen dadurch systematisch, das Mitwirken auf unterschiedlichen Ebenen zu ermöglichen. Wie bereits beschrieben, fühlt es sich sowohl für Organizer*innen als auch für neu Dazuge-

stoßene befreiend an, wenn unterschiedliche Aktivitätsgrade akzeptiert werden und somit elementarer Teil der Organisierung sind. Strategisches Ziel ist es, möglichst viele Menschen dazu zu ermächtigen, Stück für Stück mehr Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig soll denen, die dies nicht wollen (oder können), trotzdem das Mitwirken auf kleiner Flamme ermöglicht werden. Eine funktionierende, unkomplizierte und zugängliche Arbeitsteilung soll uns diesem Ziel näherbringen.

Wenn ein*e Organizer*in es also schafft, dass zehn Menschen sich eine Stunde in der Woche einbringen, statt die anfallende politische Arbeit selbst in Nachtschichten abzureißen, ist sie oder er auf dem besten Weg, eine funktionierende Basisorganisation aufzubauen. Dadurch werden andere unterstützt, sich einzubringen, dazulernen und politisch Dampf zu machen, während es gleichzeitig ungemein entlastend ist, weil es nicht mehr darum geht, alle Aufgaben im Akkord selbst abzarbeiten und am Ende der Woche durchs Plenum zu hetzen.

Der Fokus liegt auf dem gemeinsamen Prozess und allen Beteiligten. Als Organizer*in organisiere ich gute Treffen und bleibe mit allen im Gespräch. Das, was die Gruppe schaffen kann, liegt dann daran, wie viele Leute ich als Organizer*in ansprechen und in die Organisation einbinden kann, und nicht mehr daran, wie weit

1 POLITIK ANDERSHERUM GEDACHT

Einzelne ihre Burn-out-Grenze nach hinten verschieben können.

Von fünf auf 50, von 50 auf 500 und von ...

Auch an diesem Punkt wirkt transformatives Organizing befreiend. Wenn früher bei einer neuen interessierten Person die Sektkorken auf dem Plenum knallten, ist das für Basisorganisationen der Normalzustand. Im Organizing finden Menschen eine Herangehensweise an linke Politik, die die scheinbar unüberwindbaren Hürden klassischer Mobilisierung aus dem Weg räumt.

Am Anfang dieses Aha-Moments steht die banale Erkenntnis, dass die Leute uns offensichtlich nicht von allein die Bude einrennen. Wir müssen also, wenn wir *mehr werden* wollen, aktiv auf sie zugehen. Das Ideal aktivistischer Selbstorganisation, aber auch ein sitzungssozialistischer Fokus auf den Parlamentarismus, sucht den Grund geringer politischer Beteiligung oft bei den nicht aktiven Menschen. Diese Sichtweise ergänzt sich gut mit einer einseitigen Fokussierung auf Mobilisierung. Wenn wir aber wollen, dass wir ständig *mehr werden* und dass die ganze Bandbreite der Arbeiterklasse linke Politik prägt, dann sollten, ja dann müssen wir etwas dafür tun: Deshalb ist die aktive und kontinuierliche Ansprache von Menschen außerhalb der Gruppe, beispielsweise

in der Nachbarschaft oder im öffentlichen Nahverkehr, zentral für Organizing-Prozesse. Sie sichert eine wachsende Anzahl an Unterstützer*innen und ermöglicht ihnen, sich für ihre Belange politisch einzusetzen.

Wenn es mit dem *Mehr-Werden* nicht klappt, schauen Organizer*innen auf die eigene Gruppe und die eigenen Taktiken und suchen dort nach Verbesserungen. Waren wir in der richtigen Nachbarschaft, haben wir die richtigen Fragen gestellt, haben wir Interessierte wiederholt kontaktiert, waren die Treffen ansprechend und war die langfristige Perspektive klar? All dies sind Überprüfungsfragen für Organizer*innen, die die Praxis des transformativen Organizing begleiten und eine ständige Verbesserung entlang der Prinzipien *Mehr-Werden* und *Ernst-Nehmen* ermöglichen.

Wenn Organizer*innen diese Prinzipien verfolgen und regelmäßig von Tür zu Tür gehen, löst sich ein Knoten im Kopf und es stellen sich andere Fragen. Es ist für den bzw. die Organizer*in eine große Erleichterung, mit sieben Mitstreiter*innen in drei Stunden an 200 Haustüren klopfen, 50 Haustürgespräche führen und 15 Interessierte finden zu können. Es ist ein gutes Gefühl zu wissen, dass zwei weitere Mitstreiter*innen zwar keine Zeit haben, aber verbindlich zugesagt haben, einmal alle zwei Wochen Interessierte anzurufen und zum

Treffen einzuladen. Es ist befreiend, eine Stimmung in der Gruppe zu spüren, die jede und jeden willkommen heißt und in der sich alle wohlfühlen.

Wer entscheidet hier eigentlich was?

Vergleichbar mit der Erleichterung über eine funktionierende Arbeitsteilung ist das Gefühl, Wege gefunden zu haben, alle an der Organisation Beteiligten in Entscheidungen einzubeziehen. Zunächst wird den Organizer*innen aber auch hier klar, dass die klassischen Wege linker Bewegungen, Entscheidungen zu treffen, wenig einladend sind. Sowohl der aktivistische als auch der sitzungssozialistische Weg sind in der Praxis mehr aus- als einladend. Ersterer strebt durch Diskussionen einen Konsens in der Gruppe an. So weit, so nachvollziehbar. Jedoch ist es in der Praxis oft undurchsichtig, wann welche Entscheidungen getroffen werden. Ist es erfahrenen Aktivist*innen noch ersichtlich, wann eine wichtige, wann eine weniger wichtige Entscheidung getroffen und wann einfach nur gelabert wird, ist dies für neue Mitstreiter*innen kaum zu durchschauen. Es setzt ein komplexes Verständnis der eigenen Organisation voraus, um die Entscheidungen selbst und deren Reichweite zu verstehen. Gleiches gilt, wenn Entscheidungen im routinierten Sitzungsmodus abgestimmt werden.

Erfahrungsgemäß bietet es sich deshalb an, die Entwicklung der Gruppe und ihre Arbeitsbereiche für alle im Raum sichtbar zu machen und neuen Leuten die Situation mit Verweis auf diese Visualisierung zu erläutern. Bei strategisch wichtigen Entscheidungen ist es sinnvoll, lange im Vorfeld mit weniger oft anwesenden Mitstreiter*innen, aber auch untereinander, Einzelgespräche zu führen, um weniger präsente Meinungen einzuholen. Soll beispielsweise eine Kampagne geführt werden, könnte eine linke Basisorganisation über Wochen Einzelgespräche mit Unterstützer*innen und Aktiven führen und die Ergebnisse dieser Gespräche in die Diskussionen auf Treffen einfließen lassen, bevor am Ende eine Entscheidung gefällt wird. Wie schon mehrfach betont, sind Einzelgespräche im Organizing zentral. Sie werden systematisch, also geplant, regelmäßig und mit allen Involvierten geführt. Sie bauen Vertrauen auf und beteiligen auch diejenigen an Entscheidungen, die nur sehr selten zu Treffen kommen können. Für die Organizer*innen bedeutet dies zwar einen hohen Aufwand, am Ende aber eben auch bessere und breiter getragene Entscheidungen. Wenn für ein bestimmtes Treffen eine Entscheidung geplant ist, kann diese über mehrere Treffen und über Einzelgespräche vorbereitet werden. Auf dem «Entscheidungstreffen» selbst kann dann mit Blick auf die vielen Einzel- und

1 POLITIK ANDERSHERUM GEDACHT

Gruppengespräche der Weg der Entscheidungsfindung nachgezeichnet und schließlich eine Entscheidung gefällt werden – egal ob per Abstimmung oder im Konsens. Die Einzelgespräche, die Klarheit in der Ankündigung und in der Diskussion sorgen für große Transparenz und machen es allen möglich, sich zu beteiligen.

Einen solchen Gruppenprozess zu verantworten ist für Organizer*innen eine motivierende Erfahrung, weil auf verschiedenen Wegen das Wissen und die Erfahrungen von unterschiedlichen Menschen zusammengetragen werden. Es *nimmt* zudem, wie eingangs gefordert, alle Beteiligten *ernst*. Im Transformative Organizing wird dies als «Weisheit der Gruppe» (Steve Williams) beschrieben. Dieser Entscheidungsmodus setzt bei Organizer*innen ein großes Maß an Selbstreflexion und die Bereitschaft voraus, sich selbst zurückzunehmen und ständig dazulernen zu wollen. Wie auch beim Sport sind die besten Organizer*innen diejenigen, die alle anderen und das Team besser machen und die Gruppe langfristig schlagkräftiger werden lassen. Organizing ist auch aus diesem Grund anstrengender als andere Organisationsformen, weil der Weg von der Idee zur Aktion weiter ist und ohne Abkürzungen auskommen muss. Auch tritt der Widerspruch zwischen inhaltlicher Offenheit und Klarheit der politischen

Forderung, der eingangs erwähnt wurde, stän- dig, also wahrscheinlich in fast jedem Einzelgespräch offen zutage.

Der Umgang mit diesem Widerspruch, die Aus- handlungen zwischen vielen unterschiedlichen Leuten, die vielen Gespräche und eine Ent- scheidungsfindung bei komplizierten Angele- genheiten sind keine Selbstläufer. Es wird auch nicht gerade einfacher, wenn mehr Leute betei- ligt sind. Der Prozess, wenn er zu einem Ergeb- nis kommt, hat aber, strategisch gesprochen, mehr politisches Gewicht und ist ehrlicher, weil alle zu Wort kommen und alle durch die Ge- spräche wissen, welche Meinungen es in der Gruppe gibt. Alle wissen auch, dass es keine schnelle Entscheidung geben muss. Es ist die Aufgabe aller Beteiligten, die Gruppe einer Ent- scheidung näher zu bringen.

Gute Treffen ...

Die gemeinsamen Treffen der Organisation spielen auf diesem Weg neben den Einzelge- sprächen eine besondere Rolle, weil sie die Gruppe nach außen repräsentieren. Die hinterlistigen Fallen eines Organizing-Prozesses begegnen Organizer*innen auch hier. Es ist so verlockend, mit dem Stapel der schon erledigten und noch zu verteilenden Aufgaben auf dem Treffen aufzulaufen und von dem Rest zu erwarten, das eigene Tempo mitzugehen. Ist

es im Organizing-Prozess jedoch gelungen, Verantwortung abzugeben und zu verteilen, dann geht es bei den Treffen vor allem darum, die Fäden zusammenzuführen und die zuvor beschlossene Strategie nicht aus den Augen zu verlieren. Klare Zeitbegrenzungen des Treffens, eine wohlwollende und herzliche Atmosphäre, ein transparenter Ablaufplan, Wechsel zwischen Groß- und Kleingruppenarbeit, klare Entscheidungen und deren Visualisierung machen Treffen zu Orten, zu denen Interessierte und Alteingesessene gern wieder hingehen. Und so selbstverständlich es auch hier klingt, kommen Menschen zum nächsten Treffen eher wieder, wenn sie wissen, wieso. Jede x-beliebige Netflix-Serie arbeitet mit Cliffhangern, also mit einem Spannungsbogen, der von Episode zu Episode reicht. Das kann linke Basisorganisation auch. Es zwingt auch mich als Organizer*in dazu, langfristig zu denken und dies in den Einzelgesprächen abzustimmen. Wenn ich am Ende jedes Treffens deutlich mache, wieso das nächste Treffen so wichtig ist, können sich auch alle anderen, die vielleicht nicht so tief im Prozess stecken, in diesen hineinversetzen und sich so besser einbringen. Es entlastet auch, keine Endlostreffen vor sich zu haben. In all diesen Aspekten zeigt sich das mehrfach eingeforderte *Ernst-Nehmen* und *Mehr-Werden* in linken Organizing-Prozessen.

... und noch bessere Kampagnen

Alles bisher Geschriebene berührt vor allem die Organisation nach innen und nicht das Wirken nach außen. Wie aber eingangs angemerkt, sind auch in linkem Organizing Mobilisierungen wichtig, aber es lassen sich auch hier Unterschiede erkennen.

Der erste Unterschied könnte auch mit «Langfristigkeit und Eskalation» überschrieben sein. So finden Aktionen im Organizing nicht einmalig oder isoliert statt. Entsprechende Gruppen sollten sich immer die Frage stellen, wie sie mit dieser oder jener Kampagne ihre Reichweite und Durchschlagskraft erhöhen und wo sie langfristig hinwollen. Für Organizer*innen bedeutet das, Kampagnen über einen längeren Zeitraum zu denken und sich zu fragen, wie sie der Gruppe hilft, danach ein größeres Vorhaben angehen zu können. Die Abbildungen 2 und 3 verdeutlichen dies sehr anschaulich.

Organizing-Kampagnen eskalieren kontinuierlich politische Konflikte an einer einzelnen Gesetzgebung, einer einzelnen Unternehmens- oder Verwaltungsentscheidung oder einem anderen Anlass. Organizer*innen haben also ein konkretes, meist genau terminiertes Ziel vor Augen. Dieses nicht aus den Augen zu verlieren und sich nicht von verlockenden tagespolitischen Möglichkeiten ablenken zu lassen, ist die Aufgabe der Organizer*innen. Es klingt wieder

1 POLITIK ANDERSHERUM GEDACHT

selbstverständlich, ist aber kein leichtes Unterfangen, in einem Zeitraum von sechs, neun oder zwölf Monaten nicht doch die Aufmerksamkeit auf die vielen guten aktivistischen Ideen zu richten. Ist die Kampagne nach vielen, vielen Einzelgesprächen und mehreren Treffen entschieden, verlassen sich alle an der Organisation Beteiligten darauf, dass diese Entscheidung Bestand hat und die Gruppe nicht alle Nase lang die Richtung ändert. Solche Richtungsänderungen schwächen zudem die Organisation, weil Kräfte nicht mehr gebündelt eingesetzt werden.

Stattdessen sollte ich als Organizer*in darauf achten, dass die Gruppe nach und nach die Intensität ihrer Mobilisierung steigert und so den Druck auf Entscheidungsträger*innen erhöhen kann. Sinn und Zweck einer solchen Kampagne ist es, eine konkrete Entscheidung zu erzwingen und auf dem Weg dorthin die eigene Organisation gestärkt und das politische Klima nach links verschoben zu haben.

Während einer solchen Kampagne sollte weiter daran gearbeitet werden, die Gruppe zu vergrößern, beispielsweise durch alle zwei Wochen stattfindende Haustürgespräche. Auch die individuelle und kollektive Weiterentwicklung (im Englischen: *leadership development*) sollte bei jeder Aktion und bei allen anderen Bemühungen mitgedacht und eingeplant werden. Wenn es beispielsweise eine parallele PR-Kampagne

(Social Media, Pressemitteilungen, *storytelling* etc.) gibt, ist es sinnvoll, interessierte Leute mit einzubeziehen und darauf zu achten, dass sie Verantwortung übernehmen und sich so weiterentwickeln können.

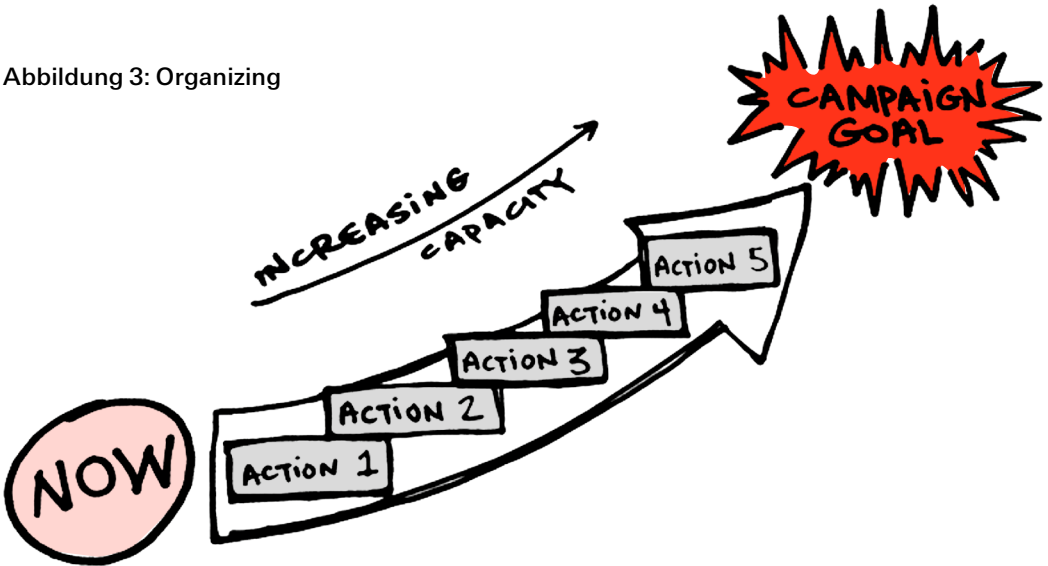
Aber auch in allen anderen Bereichen der Kampagne bieten sich Möglichkeiten zur Mitarbeit und zum Verbreitern von Fähigkeiten an. So muss an viele Haustüren geklopft werden, es müssen viele Gespräche geführt und Treffen vorbereitet werden. Es müssen Beziehungen zu anderen Organisationen aufgebaut werden, um mit diesen in Bündnissen zu kämpfen. Es müssen Hintergründe recherchiert und möglicherweise (Gesetzes-)Vorschläge erarbeitet werden. Überall können Leute mitmachen und alle können dazulernen. Einzelgespräche sind ein sehr geeigneter Ort, um Leute konkret zu fragen, ob sie sich die Übernahme dieser oder jener Aufgabe vorstellen können.

Wie bei den Arbeitsbereichen ist es für die Organizer*innen entlastend, all diese Kampagnenbereiche mit anderen langfristig zu planen, Verantwortliche zu benennen und den Prozess grafisch darzustellen. Auf diese Weise sind alle im Bilde und müssen nicht jederzeit alles im Kopf haben. Es reicht ein Blick an die Wand oder ins Dokument, um wieder auf dem Stand zu sein. Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Organizing-Kampagne ist, alle oben genannt

Abbildung 2: Aktivismus



Abbildung 3: Organizing



Quelle: <https://trainings.350.org/resource/what-is-a-campaign/>

1 POLITIK ANDERSHERUM GEDACHT

ten Arbeitsfelder zusammenzudenken und dabei das «Kerngeschäft», also die Einzelgespräche und den Fokus auf das *Ernst-Nehmen* und *Mehr-Werden*, nicht zu vernachlässigen. Anders ausgedrückt: auch in hektischen Phasen keine Abkürzungen zu nehmen.

Wie eingangs erwähnt, schauen auch Organizer*innen auf Zahlen. Gerade in einer Kampagne bietet es sich an, regelmäßig zu überprüfen, ob die Gruppe tatsächlich wächst und ob die Kampagne in der Nachbarschaft noch den Nerv trifft. Dies lässt sich bei einzelnen Aktionen und in Einzelgesprächen gut überprüfen. Diese Überprüfung ist wichtig, um tatsächlich den Druck steigern, den Konflikt eskalieren und am Ende einen beeindruckenden Schlusspunkt setzen zu können. Dieser soll natürlich zum Erfolg führen. Aber auch wenn das nicht gelingt, haben alle Beteiligten dennoch gewonnen. Sie haben «für das gekämpft, was sie verdient haben» (Steve Williams), sind dabei stärker geworden und haben (hoffentlich) die gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse nach links verschoben.

Transformative Organizing – Politik andersherum gedacht²

Was ist das Besondere am Transformative Organizing? Vieles von dem, was eben beschrieben wurde, findet sich auch in anderen Organisationsprozessen. Auch Nichtregierungsorga-

nisationen machen durchdachte Kampagnen, in denen sie verschiedene Ebenen mitdenken, auch autonome Gruppen, sozialistische Parteien oder anarchistische Gewerkschaften kämpfen inhaltlich für das, was wir verdient haben. Und auch Kolleg*innen, die sich in der neoliberalen Organizing-Tradition von Saul Alinsky³ verorten, führen massenhaft ausgefeilte Gespräche an Haustüren oder mit Kolleg*innen. Ist Organizing also alter Wein in neuen Schläuchen?

Linkes Organizing ist deshalb besonders, weil wir hier Politik konsequent *andersherum denken* und das nicht nur auf der inhaltlichen, sondern auch auf der praktischen, alltäglichen Ebene der Organisierung. Politik wird aus der Perspektive derjenigen gedacht, die – wie einleitend betont – vom Kapitalismus und von der bürgerlichen Demokratie wenig bis nichts erwarten können. Linkes Organizing unterbreitet

² Diese Beschreibung verdanke ich einer über 80-jährigen Genossin der LINKEN in Berlin-Reinickendorf, die mit dieser Formulierung den Nagel auf den Kopf traf. ³ Saul Alinsky war zwischen 1940 und 1972 US-amerikanischer Organizer. Er gründete mehrere Nachbarschaftsorganisationen und die Organizing-Dachorganisation IAF (Industrial Areas Foundation). 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 Akteuren mittlerweile durchgesetzt. Seine Organisationen sind im 21. Jahrhundert in der Bedeutungslosigkeit versunken.

Vorschläge zu der Frage, *wie* wir zu linker Hegemonie kommen, und das Vorgehen ist überprüfbar. Es verbindet das Versprechen einer besseren Welt mit dem Versprechen, gemeinsam für notwendige Verbesserungen im Hier und Jetzt zu kämpfen.

All das Beschriebene ist dennoch leichter gesagt als getan. Schon ein einziges Einzelgespräch kann jede*n Organizer*in aus der Bahn werfen, wie sollen da Hunderte Gespräche geführt werden? Wie sollen in Abwesenheit professioneller linksradikaler Basisorganisationen all diese Anforderungen in der Freizeit erfüllt werden? Wie in den hektischen Mühlen des Alltags nicht die Orientierung verlieren?

Wenn die bundesdeutsche Linke für diese und weitere Hindernisse fertige Lösungen parat hätte, würde ich diesen Text nicht schreiben. Wir würden mit ungeahnter Schlagkraft die Interessen der Bonzen, Sexisten und Rassisten wegfegen und schon längst konkret an einer

alternativen Gesellschaft arbeiten. Stattdessen bleibt uns nichts anderes übrig, als mutige Schritte auf unbekanntem Terrain zu gehen und die gemachten Erfahrungen zu teilen und zu reflektieren. Es gilt, die wundervolle Praxis, die seit vielen Jahren vereinzelt entsteht, zu würdigen und weiterzuentwickeln.

Fest steht: Linke Organizing-Prozesse benötigen in ihrem Verlauf viele, viele helfende Hände. Es braucht mindestens eine Handvoll, besser ein Dutzend Organizer*innen in einer Gruppe, die in der Kerngruppe strategische Verantwortung übernehmen. Es ist an ihnen, einer um ein vielfaches größeren Gruppe von Aktiven und Unterstützer*innen das Mitmachen zu ermöglichen. Es ist ihre Verantwortung, allen, die das wollen, eine Weiterentwicklung zu ermöglichen. Nur mit einer gemeinsamen Kraftanstrengung können Kampagnen entstehen, die langfristig Konflikte eskalieren und die Organisation wachsen lassen.

MIRIAM PIESCHKE

2 DAS EINFACHE, DAS SCHWER ZU MACHEN IST: ORGANIZE-TO-WIN IN DER PRAXIS

Vor dem Hintergrund der Entsicherung von Arbeits- und Lebensverhältnissen, von Entdemokratisierung, gesellschaftlicher Polarisierung und der erfolgreichen Etablierung eines rechts-populistischen Projekts auch in Deutschland verschaffen sich Stimmen Gehör, die eine systematische Basisorganisation als Gegenstrategie einfordern (siehe den Beitrag von Rico Rokitte in dieser Broschüre; Maruschke/Lelek 2017). Basisorganisation unterbreitet Menschen im Hinblick auf ihre Erfahrungen im neoliberalen Kapitalismus ein Deutungsangebot von links und greift dafür ihr Erleben, Betroffenheit und Mitleid an Herrschaftsverhältnissen auf. Basisorganisation unterstützt Menschen, gemeinsam zu verstehen, was ihnen täglich widerfährt und warum es ihnen widerfährt.

Diese kollektive Auseinandersetzung ist Ausgangspunkt, um gemeinsame akute Konflikte zu bearbeiten und zuzuspitzen. Genau hierin liegt der gesellschaftsverändernde Gehalt des

Organizing-Ansatzes. Neben der konkreten Verbesserung der Situation für die Betroffenen haben die Bemühungen einer *transformativen* Basisorganisation einen gemeinsamen Fluchtpunkt: Sie zielen auf die grundlegende Veränderung von Gesellschaft ab. Damit bilden die Initiativen, wenn sie zusammenkommen und sich verbinden, ein von vielen Einzelpersonen und Gruppen getragenes Projekt zur Überwindung von Herrschaft.

Steve Williams (2015) beschreibt diesen gemeinsamen Fluchtpunkt von Projekten revolutionärer Basisorganisation als «Bewegung der Bewegungen» hin zu einer befreiten Gesellschaft und zum guten Leben für alle.

So weit, so überzeugend. Doch wenn Aktivist*innen und Gruppen sich in ihrer politischen Arbeit in diesem Ansatz versuchen wollen, steckt der Teufel im Detail. Daher wird in diesem Teil der Broschüre anhand von Praxisbeispielen dargestellt, wie es gelingen kann,

erfolgreiche Ansätze von Basisorganisation zu entwickeln.⁴ Durch einen geschärften Blick darauf, was andere Initiativen und Projekte machen und wie sie ihr Vorgehen begründen, sollen all die, die transformative Basisorganisation in ihre eigene politische Arbeit aufnehmen wollen, Inspiration finden.

Für die folgende Darstellung wurden vier Schwerpunkte gewählt, um die Arbeit der Projekte zu beschreiben. Es geht um die Haltung, die hinter den Projekten steht, ihr taktisches Vorgehen, ihre Einbindung von neuen Mitstreiter*innen und ihre Bezugnahme auf andere Gruppen und Initiativen. Dabei wird aus den jeweils vorgestellten Initiativen vor allem *ein* Aspekt des transformativen Organizing hervorgehoben. Durch diese Schwerpunktsetzung soll aber nicht der Eindruck entstehen, dass die beschriebenen Initiativen nur dieses eine oder vor allem das Skizzierte auszeichnet. Vielmehr sollen die Beschreibungen illustrieren, was, neben vielem anderen an den Projekten, beispielgebend sein kann. Jede Initiative ist anders und arbeitet unter anderen Bedingungen. Dennoch gibt es Verallgemeinerbares, von dem alle lernen können, die transformatives Organizing in der eigenen politischen Arbeit etablieren wollen. Mithilfe der Erkenntnisse auf den folgenden Seiten soll zudem ein Beitrag zur Weiterentwicklung und Schärfung eines Modells des

transformativen oder revolutionären Organizing geleistet werden. Transformative Community Organizing (TCO) wird unterschiedlich beschrieben. Im Folgenden erfolgt eine Orientierung entlang der vier Eckpunkte, wie sie von Robert Maruschke (2014a) vorgeschlagen werden: kritische Analyse und Opposition zu den herrschenden Verhältnissen, konfrontative Politik- bzw. Organisationsformen, politische Basisarbeit und solidarische Bewegungsarbeit/ *movement building*. Diese vier Eckpunkte werden – und das macht sie so reizvoll – aus der Abgrenzung zu anderen Traditionen des Community Organizing entwickelt, die auf die Befriedung von sozialen Konflikten und somit auf Herrschaftssicherung zielen.

Die Darstellung birgt notwendigerweise die Herausforderung, dass sich die einzelnen Eckpunkte nicht immer unbedingt trennscharf ab-

⁴ Die Projekte und Initiativen werden dabei aus der Außenperspektive beschrieben, d. h. die Autorin ist selber nicht beteiligt an den Projekten, sondern hat sie entweder bei Besuchen kennengelernt oder aus der Ferne beobachtet. Die beschriebenen Gruppen haben in eigenen Publikationen ihre Arbeit dargestellt und reflektiert. Zu diesen Veröffentlichungen erfolgen Verweise im Text und im Literaturverzeichnis. Die Beschreibungen aus der Innenperspektive unterscheiden sich notwendigerweise vom vorliegenden Text. Dieser Text war nur möglich aufgrund der Arbeit der beschriebenen Projekte. Die Autorin will sich diese Arbeit nicht aneignen. Leitend für die folgenden Seiten war vielmehr wiederzugeben, was aus Sicht der Autorin an den beschriebenen Beispielen vorbildhaft für die politische Arbeit anderer Projekte sein kann.

grenzen lassen. Vielmehr gehen sie in der Praxis ineinander über und bedingen einander. Im Folgenden werden sie jeweils kurz allgemein und dann am konkreten Beispiel beschrieben. So können sich TCO-Interessierte eine Orientierung verschaffen und im besten Fall das eigene Vorgehen reflektieren, sei es im Vergleich mit den hier portraitierten Projekten oder gegebenenfalls auch in Abgrenzung dazu.

Kritische Analyse und Opposition zu den herrschenden Verhältnissen

Alle Menschen sind eingebunden in Herrschaftsverhältnisse und in ihnen positioniert. Dabei machen sie aufgrund ihrer eigenen Lage und ihres Zugangs zu materiellen und immateriellen Ressourcen sehr unterschiedliche Erfahrungen mit Privilegien und Unterlegen-Sein, mit Gelingen und Scheitern, mit Aufstieg, Verharren oder Absturz. Transformative Community Organizing richtet als politische Strategie den Blick vor allem auf die Menschen (und ihre Verbündeten), die besonders von Entsicherung betroffen sind. Menschen, die den ineinanderwirkenden Zumutungen von Kapitalismus, Rassismus, Patriarchat und anderen Achsen von Herrschaft besonders oft und stark ausgesetzt sind und bisher kaum die Chance hatten, ihre Interessen zu artikulieren, die aus den Prozessen von Gesellschaftsgestaltung sys-

tematisch ausgeschlossen sind, sollen darin gestärkt werden, sich Gehör zu verschaffen, und die Erfahrung von Selbstwirksamkeit machen. Aus eigenen Erfahrungen und eigenem Betroffensein entsteht keineswegs automatisch eine gesellschaftskritische Perspektive. Menschen in prekarierten Sozialräumen sind weder spontan kapitalismuskritisch noch sind sie spontan miteinander solidarisch, genauso wenig wie sie aufgrund der verschärften Konkurrenzsituation um Jobs oder um Zugang zu sozialer Infrastruktur automatisch rassistisch oder chauvinistisch sind. Vielmehr sind affirmative und oppositionelle Deutungen der eigenen Erfahrungen in unterschiedlicher und widersprüchlicher Zusammensetzung Ausdruck eines Alltagsverständs, der laut Gramsci «bizarr zusammengesetzt» ist.

Um zu einem oppositionellen Verständnis der vielen ineinanderwirkenden Dimensionen gesellschaftlicher Ungerechtigkeit zu kommen, müssen Projekte eines revolutionären Organizing einen kollektiven Lernprozess zu diesen Fragen organisieren und sicherstellen. Dazu muss es den Raum geben, um die unterschiedlichen individuellen Erfahrungen zusammentragen zu können. Die Erkenntnis, dass andere gleiche oder ähnliche Erfahrungen machen, hilft, einer individualisierenden Deutung etwas entgegensetzen. Dies ist ein erster Schritt

2 DAS EINFACHE, DAS SCHWER ZU MACHEN IST: ORGANIZE-TO-WIN IN DER PRAXIS

dazu, gemeinsam herauszuarbeiten, dass die diversen Unterdrückungserfahrungen strukturelle Gemeinsamkeiten haben und Teil eines intersektionalen Systems von Herrschaft sind (vgl. Maruschke 2014: 58).

Bei der Initiative Wilhelmsburg Solidarisch⁵ in Hamburg macht die Auseinandersetzung mit solidarischer Praxis einen wichtigen Teil des Projekts aus. Zunächst fungiert der Stadtteiladen als Treffpunkt für Menschen, die sich gegenseitig unterstützen, sei es bei Behördengängen oder bei Konflikten mit dem/der Arbeitgeber*in oder dem/der Vermieter*in. Ausgangspunkt ist dabei der regelmäßige «Anlaufpunkt», ein Treffen in gemeinsamer Runde, bei dem Menschen ihre Anliegen vorbringen können und, wenn sie es wünschen, gemeinsame Strategien zur Gegenwehr entwickeln. Dabei stehen den Betroffenen bewusst keine solidarischen *Expert*innen* beiseite, sondern sie gewinnen Stärke aus dem Zusammenkommen mit anderen, die in vergleichbarer Weise betroffen sind und/oder ähnliche Erfahrungen gemacht haben.

Um bei ihren Aktionen wie Behördenbegleitung, Blockaden von Zwangsräumungen oder Konfrontationen mit Chef*innen nicht in die Sackgasse Aktivismus⁶ hineinzugeraten, sondern den Erfahrungsaustausch und die Aktivitäten zum Ausgangspunkt von Ba-

sisorganisierung zu machen, versuchen die in Wilhelmsburg Solidarisch Organisierten, die Beziehung der Menschen zu- und miteinander zu verändern. Solidarische Praxis, wie zum Beispiel die Auseinandersetzung über erlebte Demütigungen beim Jobcenter oder auf der Arbeit, ist für sie kein isoliertes Arbeitsfeld einiger «zuständiger» Akteur*innen linker Politik, die Beratungsangebote unterbreiten. Vielmehr verstehen sie solidarische Praxis als Ausgangs- und Zielpunkt zugleich, und zwar innerhalb der Kerngruppe genauso wie auch mit den Menschen, die in den Infoladen kommen. Wilhelmsburg Solidarisch organisiert Kämpfe, in denen es Menschen einzeln und kollektiv gelingt, die ihnen zustehenden Rechte auch durchzusetzen.

Linke Projekte, die solidarische Unterstützungsangebote machen, gibt es viele. Initiativen, die dabei auf Transformative Community Organizing setzen, wie beispielsweise Wilhelmsburg Solidarisch, geht es aber nicht darum, Menschen in einer Notsituation zu *helfen*, sondern kollektiv handlungsfähig zu werden. Es entsteht nicht nur ein Austausch unter Menschen, die

⁵ Vgl. die Homepage der Initiative Wilhelmsburg Solidarisch unter: <http://solidarisch.org/>. ⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden die Veranstaltung der Initiative Wilhelmsburg Solidarisch unter: <http://solidarisch.org/sackgasse-aktivismus/>.

von vergleichbaren Situationen betroffen sind und ihr Wissen teilen. Vielmehr benennen die Aktiven von Wilhelmsburg Solidarisch das Verbindende in den scheinbar individuellen Konflikten und entwickeln daraus Ideen für den kollektiven Widerstand. Denn wenn es Menschen gelingt, die eigenen Erfahrungen in die gesellschaftlichen Entwicklungen einzuordnen, dann wird es folgerichtig, dass es letztendlich diese Verhältnisse sind, die sich ändern müssen. Daher erarbeitet die Initiative, zum Beispiel auf Workshops, bei Treffen oder Veranstaltungen, eine gemeinsame Perspektive, die über die bestehenden Verhältnisse hinausgeht. Indem für die erlebten Erfahrungen ein herrschaftskritisches Deutungsangebot von links unterbreitet und kollektive inklusiv-solidarische Gegenwehr organisiert wird, gelingt es Wilhelmsburg Solidarisch, politische Beziehungsarbeit nicht als isolierte Teilaufgabe, sondern als integral und gleichbedeutend mit dem Organisationsprozess anzugehen.

Konfrontative Politik- bzw. Organisationsformen

Ein weiteres Merkmal, das das *Transformative* von Organizing möglich macht, ist die aus der kritischen Analyse der Gesellschaft abgeleitete Art und Weise des Agierens (Maruschke 2014: 66). Konsensorientierte Modelle der

Organisierung können sich aller Techniken der Basisorganisation bedienen. Doch ohne die Perspektive der Gesellschaftsveränderung als Fluchtpunkt und die daraus abgeleitete konfrontative Taktik tragen sie jedoch zur Befriedung und nicht zur Befreiung (Joachim «Barlo» Barloschky⁷) von gesellschaftlichen Konflikten bei.

Für die Rothe Ecke⁸ in Kassel beispielsweise ist daher der Bezug auf die Gegner*innen essenziell. Die Rothe Ecke ist ein auf transformative Basisorganisation ausgerichteter Stadtteilladen in Kassel Rothenditmolde, einem Viertel, das stark von Einkommensarmut, prekärer Beschäftigung und Erwerbslosigkeit betroffen ist. Anlässlich eines konkreten Konflikts, der drohenden Streichung einer Buslinie ins Viertel, entstand die Nahverkehrsinitiative⁹ des Ladens. In Eins-zu-eins-Gesprächen an Bushaltestellen und in Bussen wurden Bewohner*innen über das Vorhaben der Verkehrsgesellschaft informiert und Menschen zum Mitmachen gewonnen, die sich die Kürzung der Linie nicht gefallen lassen wollten. Gemeinsam wurden dann Strategien für den Widerstand entwi-

⁷ Joachim «Barlo» Barloschky ist Aktivist aus Bremen-Tenever.

⁸ Vgl. die Homepage der Initiative Rote Ecke unter: <http://rothe-ecke.de>. ⁹ Weitere Informationen zur Nahverkehrsinitiative unter: <http://rothe-ecke.de/mitmachen/nahverkehr-fuer-alle/>.

kelt. Die Nahverkehrsinitiative skandalisierte die Kürzungspläne und machte zusammen mit vielen weiteren Bewohner*innen des Viertels zum Beispiel anlässlich der Übergabe der gesammelten Unterschriften oder bei Demos ihrem Ärger Luft. Um die Busfahrenden darin zu unterstützen, ihre Wut nach oben zu richten statt nach innen oder gegeneinander, wurden die Menschen durch die Aktivist*innen der Rothen Ecke nicht nur in ihrer Wut bestärkt. Vielmehr hat die transformative Perspektive dem Unmut über die alltäglichen Erfahrungen eine Richtung gegeben.

Dass dies gelingen konnte, ist vor allem angesichts der aktuellen gesellschaftlichen Polarisierung so beindruckend wie dringend notwendig. Die Entsicherung von Arbeits- und Lebensverhältnissen hat häufig eine entsolidarisierende Wirkung. Ob im Hinblick auf gute Jobs oder eine bedürfnisgerechte soziale Infrastruktur, zum Beispiel in Bezug auf Mobilität, Gesundheit, Wohnen oder Bildung, erleben viele Menschen andere als Konkurrent*innen um knapper werdende Ressourcen, Zugänge und Chancen. Unabhängig von der ökonomischen Entwicklung halten öffentliche Haushalte am Leitbild der Ausgabendisziplin fest, kontinuierlich tönt das Mantra, dass Sparen statt Investieren, Zurückhaltung statt Gestaltung angemessen und gerecht seien.

Den Aktivist*innen der Rothen Ecke ist es gelungen, diese Argumentationsmuster aufzugreifen und die konkrete Erfahrung umzudeuten, indem sie sie in einen größeren Zusammenhang einbetteten. Viele Menschen in Rothenditmold sind auf öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) angewiesen und erleben täglich, dass der ÖPNV nicht ihrem Bedarf entspricht. Sie erleben, dass Sich-Bewegen-Können im Kapitalismus als Ware gehandelt wird, die sich jede*r Nutzer*in leisten können muss, und dass Sich-Bewegen-Müssen gleichzeitig allen permanent abverlangt wird. Im Hinblick auf diese konkrete Erfahrung wurde eine Deutung angeboten, die es den Menschen ermöglichte, die Mechanismen hinter den Streckenkürzungen zu erkennen. Anstatt sich gegen andere Viertel ausspielen zu lassen, haben die Rothenditmolder*innen gemeinsam mit ebenfalls betroffenen Vierteln gegen die Netzreform gekämpft und so einer drohenden Entsolidarisierung den Boden entzogen, wobei besonders die Aktivist*innen der Rothen Ecke die Notwendigkeit dieser Verbindung erkannt und bewusst hergestellt haben.

Diese Herangehensweise unterscheidet transformatives Organizing von Ansätzen, die auf einen Interessensausgleich in partnerschaftlichen Arrangements zielen. Anstatt einen Konflikt «zu lösen», in dem alle Seiten schmerzhaft,

2 DAS EINFACHE, DAS SCHWER ZU MACHEN IST: ORGANIZE-TO-WIN IN DER PRAXIS

aber eben vermeintlich notwendige Zugeständnisse machen – der Jugendclub kommt weg, aber dafür bleibt der Seniorentreff, diese Buslinie verschwindet, aber dafür bleibt jene –, anstatt soziale Konflikte also aufzulösen, bevor bzw. damit sie ihre Sprengkraft nicht entfalten, wehrten sich die Menschen der Rothen Ecke nicht nur gegen konkrete Zumutungen, sondern auch gegen Versuche von Befriedung und Abwiegung.

Entsprechend zugespitzte und zielgerichtete Aktivitäten erklären, warum die Menschen der Initiative inzwischen nicht mehr um den einen Bus, sondern um kostenfreien Nahverkehr in der Stadt Kassel kämpfen. Sie zielen darauf ab, Mobilität in Kassel (und darüber hinaus) der Profitlogik zu entreißen. Gegner*innen sind dabei die verkehrspolitisch Verantwortlichen und die Verteidiger*innen von Schwarzer Null und Haushaltsdisziplin.

Wie auch in Hamburg wird in Kassel das Lernen in gemeinsamen Kämpfen ergänzt durch einen systematischen Weiterbildungsprozess. Regelmäßig und zu festgelegten Zeiten ist das Ladenlokal, in dem sich neben der Mobilitätsinitiative auch eine Erwerbsloseninitiative oder Betriebsgruppen treffen, für gemeinsames Lesen und Diskutieren reserviert.¹⁰

Die Rothenditmolder*innen betonen die «notwendige Orientierung auf gemeinsame Zie-

le, Gegner, Feinde und Bündnispartner durch *populistische Verdichtungen*, die unsere Interessen antagonistisch zu der vorherrschenden Wirklichkeit abgrenzen» (Bock 2018: 54). Verdichtungen stellen für die Rothenditmolder*innen eines von drei Elementen einer linkspopulistischen Klassenpolitik dar.¹¹ Gerade weil die Antagonismen, die die Gesellschaft prägen, in medialen Diskussionen verschleiert werden, legen die Aktivist*innen der Rothen Ecke Wert darauf, die Gegner*innen zu benennen und nicht nur zu sagen, wofür die Initiative kämpft, sondern auch immer, gegen wen sie ihre Forderungen richtet. Nicht zuletzt durch diesen konkreten und immer wieder hergestellten Bezug zu den Gegner*innen bzw. durch die Thematisierung gesellschaftlicher Widersprüche ist es der Rothen Ecke gelungen, dass Rothenditmold schon lange kein Viertel mehr ist, von dem die politisch Verantwortlichen meinen, nichts zu befürchten zu haben.

¹⁰ Dabei orientiert sich das Projekt besonders am strategischen Handbuch von Eric Mann aus dem Jahr 2011, das von Violetta Bock und Michael Heldt, die bei der Rothen Ecke aktiv sind, 2017 ins Deutsche übersetzt wurde und so nicht nur der eigenen Gruppe, sondern im gesamten deutschsprachig-dominierten Raum zur Verfügung steht. ¹¹ Die anderen beiden Elemente sind laut Violetta Bock die Förderung maximaler Selbstorganisation und die bewusste politische Organisation und Organisation (vgl. Bock 2018: 54).

Politische Basisarbeit

Wenn politische Basisarbeit das «Herzstück» (Maruschke 2014: 60) des transformativen Organizing ist, dann laufen hier für diese Projekte entscheidende strategische und praktische Fragen zusammen.

Die essenzielle Frage des Mehr-Werdens steht neben der Gestaltung von Treffen, der Entscheidungsfindung, dem Pläneschmieden und der (Ver-)Teilung von Verantwortung meist im Mittelpunkt. Viele Menschen sind betroffen, doch wie erfahren sie, dass etwas unternommen wird, und wie kommen sie zu den dafür anberaumten Versammlungen? Hier setzen Organizing-Projekte auf eine erste direkte Ansprache (Eins-zu-eins-Gespräche), die Aufnahme von Kontaktdaten und die persönliche und mehrfache Einladung zu Treffen oder Aktivitäten (siehe hierzu auch den Beitrag von Robert Maruschke in dieser Broschüre). Diese Gespräche können – je nachdem, wo das Problem im Alltag am sichtbarsten wird oder wo die Menschen am besten erreicht werden können – im Hausflur, im Jobcenter, auf der Straße oder an vielen anderen Orten stattfinden. Viele Projekte setzen auf Beratungsangebote, um den ersten Kontakt zu initiieren. Wenn daraus Basisarbeit entstehen soll, ist die Beratung dabei nicht der Löwenanteil der politischen Arbeit, sondern ihr *Ausgangspunkt*.

So gingen beispielsweise die zusammengeschlossenen Mieterinitiativen mehrerer Viertel in Stuttgart vor (vgl. Pieschke 2016).¹² Zunächst bot beispielsweise die Initiative in Stuttgart-Hallschlag den Betroffenen fehlerhafter Betriebskostenabrechnungen Beratung an. Das Angebot, die komplizierten Abrechnungen zu verstehen und die daraus entstehenden Kosten zu senken, nahmen viele betroffene Menschen gern an. Nach erfolgreicher Beratung setzte die Initiative darauf, die Mieter*innen wiederum für das Projekt zu gewinnen, und lud sie umgehend zu den nächsten Aktivitäten und Aktionen ein. Es ging darum, den Slogan «Keine Profite mit der Miete» konkret werden zu lassen: Mietsteigerungen, Leerstand, Modernisierungsmaßnahmen und – im Viertel besonders virulent – der Abriss von altem Wohnungsbestand und der teure Neubau wurden ins Visier genommen.

Es sind solche Schritte, die transformative Basisorganisation ausmachen und die die Initiativen wie in Stuttgart, in Kassel und Hamburg von anderen gut gemeinten linken Beratungsangeboten unterscheiden. Die systematische Einbindung der Menschen, die in Eins-zu-eins-Gesprächen kennengelernt werden, verbreitert

¹² Vgl. die Homepage des Zusammenschlusses unter: <https://mieterinitiativen-stuttgart.de/>.

die Basis der Initiativen und legt den Grundstein fürs Mehr-Werden. In Stuttgart fanden sich dank dieses Vorgehens – neben geübten Aktivist*innen – Menschen bei Unterschriftensammlungen, bei Demos und bei Störaktionen von Aufsichtsratssitzungen ein, für die das Aktiv-Werden in eigener Sache und das Solidarisch-Sein mit anderen Neuland war.¹³ Hier zeigt sich der Clou transformativer Basisarbeit: Es werden Menschen aktiv, die besonders stark von den Verwerfungen des neoliberalen Kapitalismus betroffen sind und die bisher am stärksten daran gehindert waren, ihre Interessen kollektiv zu artikulieren und durchzusetzen, denn ihre Abwendung vom politischen System basiert eben nicht, wie gern behauptet wird, auf Desinteresse. Studien belegen vielmehr, dass die mit Sozialabbau und der Zunahme prekärer Beschäftigung konfrontierten Menschen zu meist sehr gut wissen, wie wenig ihnen politische Beteiligung im traditionellen Sinne bringt (Schäfer et. al. 2013). Transformative Basisorganisation ist hingegen die Möglichkeit, die herrschenden Verhältnisse von unten anzugreifen.

In Stuttgart wurden schließlich sogar Häuser kurzzeitig besetzt,¹⁴ zur Empörung der örtlichen Politprominenz. Und als die Polizei räumte, waren schon 500 solidarische Menschen zur Demo auf der Straße. Doch während die

Kundgebung spontan war, war ihr Zustandekommen und ihre Zusammensetzung Ergebnis und Ausdruck langfristiger politischer Basisarbeit.

Solidarische Bewegungsarbeit/Movement Building

Egal wie erfolgreich einzelne Gruppen und Initiativen des transformativen Organizings sind, sie allein können eine grundlegende Gesellschaftsveränderung nicht anstoßen, sondern müssen ihre Kräfte bündeln und die herrschenden Verhältnisse so grundlegend und vielseitig angreifen, wie diese sich darstellen. Eine bündelnde und gebündelte Bewegung kommt nicht automatisch zustande, sondern setzt aktive Bemühung um Verbindung voraus. *Transformativ* sind Initiativen des Community Organizings, wenn sie daran mitwirken, wobei der Ansatz gleichzeitig das Handwerkszeug liefert, dies zu versuchen (Maruschke 2014: 69). Dabei ist es elementar, auch bei unterschiedlichen Schwerpunkten der Initiativen Gemeinsamkeiten in der

¹³ Vgl. den Bericht auf der Homepage unter: <https://mieterinitiativen-stuttgart.de/2018/04/18/mieter-im-hallschlag-gingen-gegen-mieterhoehung-auf-die-strasse/>. ¹⁴ Maier, Sascha: Hausbesetzer kontern Stobls Kritik, in: Stuttgarter Nachrichten, 9.6.2018, unter: www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.wohnungsnot-in-stuttgart-hausbesetzer-kontern-stobls-kritik.c26922e3-d819-454d-aecd-1f81bfa67c06.html.

Betroffenheit von Herrschaftsverhältnissen, die intersektional verwoben sind, zu finden und eine gemeinsame transformative Perspektive zu entwickeln.

Es gab in Deutschland bereits einige Anläufe, die verschiedenen, sich an transformativem Organizing orientierenden Projekte miteinander zu vernetzen. So brachte das Berliner Bündnis Zwangsräumung verhindern¹⁵ deutsche und europäische Gruppen und Initiativen der Basisorganisation beim «Selber Machen»-Kongress zusammen. Es wurden nicht nur Themen wohnungspolitisch aktiver Gruppen besprochen, sondern das gesamte Themenfeld prekarierten Arbeitens und Lebens stand zur Debatte. Wilhelmsburg Solidarisch und die Rothe Ecke Kassel haben ebenfalls erfolgreich zu bundesweiten Zusammenkünften eingeladen. Und auch der bundesweite Arbeitskreis Organizing der Rosa-Luxemburg-Stiftung setzt darauf, Gruppen und Initiativen des transformativen Organizings bundesweit zusammenzubringen.

Diese Vernetzungsaktivitäten dienen zunächst dazu, sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Sie tragen aber darüber hinaus dazu bei, Gruppen und Aktivitäten zu bündeln, wenn es ihnen gelingt, Brücken zu schlagen zwischen den verschiedenen Themen, die die Gruppen schwerpunktmäßig thematisieren, und Herr-

schaftsverhältnisse in ihrem Zusammenwirken und ihren konkreten Auswirkungen in den Fokus zu rücken. Herrschaftsverhältnisse werden intersektional analysiert und angegriffen, theoretische Erkenntnis und praktisches Handeln greifen ineinander. Solche Aktivitäten des *movement building* stärken allen Aktiven des Transformative Community Organizings den Rücken und tragen essenziell dazu bei, dass eine starke *Bewegung der Bewegungen* entstehen kann.

Statt einer Zusammenfassung

Die Landschaft von Initiativen und Projekten, die sich bewusst der transformativen Basisorganisation verschrieben haben, wird vielfältiger und bunter. Andere Initiativen gehen längst zumindest teilweise nach diesem Ansatz vor, ohne es zu wissen. Dies liegt vielleicht daran, dass vieles an diesem Ansatz intuitiv und logisch ist. Und doch bricht revolutionäre Basisorganisation mit vielem, was links sozialisierte Menschen über Gruppen und die Planung und Durchführung von Aktivitäten gelernt haben. Diesen Bruch immer wieder aktiv zu vollziehen und die eigene Praxis permanent

¹⁵ Zwangsräumung verhindern unterstützt in Berlin Menschen, die akut von Wohnungsräumung bedroht sind, durch solidarische Aktivitäten.

2 DAS EINFACHE, DAS SCHWER ZU MACHEN IST: ORGANIZE-TO-WIN IN DER PRAXIS

zu reflektieren, darin liegt vielleicht die größte Herausforderung für alle, die ihre politische Arbeit nach den Prinzipien der transformativen Basisorganisation ausrichten wollen. Ange-

sichts der gesellschaftlichen Polarisierung und der Herausforderungen durch die Entsicherung von Arbeits- und Lebensverhältnissen bleibt jedoch nichts anders, als es zu versuchen.

RICO ROKITTE

3 ORGANISIERUNGSPRAXIS IM NEOLIBERALEN BETEILIGUNGS- DILEMMA

«Es gibt heute ganz klar einen hegemonialen Kampf um die Frage der Partizipation. Es geht darum, welche Bedeutung die Partizipation bekommt, die akzeptiert wird. Manche Auffassungen von Partizipation können subversiv sein, während andere dem Kapital in die Hände arbeiten, weil sie die Leute dazu bringen, an ihrer eigenen Ausbeutung mitzuarbeiten.» (Chantal Mouffe 2009: 32)

Beteiligung «von unten»

Der wohl am meisten strapazierte Begriff in der Diskussion um Stadtplanung, lokale Demokratie und soziale Gerechtigkeit ist der der Partizipation: Ob bei städtischen Kiezkämpfen, in der alternativen Ökologiebewegung oder im Haustürwahlkampf der Linkspartei – die Einbindung von lokalen Gemeinwesen in Beteiligungsprozesse hat als linkes Schlagwort und Kampagnenansatz seit einigen Jahren wieder Konjunktur. Damit wird nicht nur zum Ausdruck gebracht, dass der Partizipation der Bürger*innen bisher zu wenig Beachtung geschenkt wurde, sondern auch, dass in Beteiligungsprozessen eine Möglichkeit gesehen wird, den kapitalistischen Verwerfungen in der (Stadt-)Politik oder im Gemein-

wesen entgegenzuwirken. Inwiefern diese trotz ihrer Einfachheit höchst heterogenen Herangehensweisen aber dazu beitragen, den Status quo zu sichern, anstatt die kapitalistischen Verhältnisse ins Wanken zu bringen, wird auch in linken Kreisen zu selten hinterfragt. Aber zugegeben, besonders viele Praxisanwendungen sind linkem Organizing in Deutschland noch nie zuteilgeworden. Bei einem der seltenen Beispiele in West-Berlin in den 1970er Jahren¹⁶ war trans-

16 Als Lektüre sei hier unbedingt auf die beiden Veröffentlichungen des Berliner Georg-von-Rauch-Hauses «Kämpfen, Leben, Lernen» von 1972 und «Friede den Hütten! Krieg den Palästen!» von 1977 verwiesen. Zumindest für die BRD und die deutsche Linke wird hier eine seltene transformative Praxis geschildert, die von den Menschen ausgeht und keine Anleitung braucht.

3 ORGANISIERUNGSPRAXIS IM NEOLIBERALEN BETEILIGUNGSDILEMMA

formatives Organizing, gemeint als revolutionäre Basisorganisation, noch alleiniges Tätigkeitsfeld von Hausbesetzer*innen und Aktiven aus den wildesten «sozialrevolutionären» Splittergruppen. Wenn damals die Organisation von armen Kreuzberger*innen nur als unerhörte Provokation der autoritären Senatspolitik verstanden werden konnte, hat sich das heutzutage gesellschaftlich grundlegend verändert. Von den Kommunen bis zum Bund ist kaum noch ein Programm denkbar, in dem nicht an den «Bürgerwillen» oder die «Bürgerinteressen» appelliert und die aktive Bereitschaft zur Teilhabe eingefordert wird. Davon ausgehend kann hier bereits vorweggenommen werden, dass das «ursprüngliche» Tätigkeitsfeld des Community Organizing (CO), die Aktivierung, Sichtbarmachung und Machtgewinnung in lokalen Gemeinwesen und Gruppen, inzwischen zu einem neoliberalen Politikinstrument geworden ist. Oder war es dies nicht schon immer? Anders gefragt: Unter welchen Umständen kann (Community-)Organisation als Modellansatz für eine linke, revolutionäre Praxis überhaupt ein Ansatz sein, wenn er neoliberalen, evangelikal oder konservativen Gruppen zur Herrschaft und Herrschaftssicherung ebenso nutzt? Und nicht zuletzt: Wenn diese «Partizipationsfalle» an jeder Straßenecke und in jeder politischen Aktion lauert, was braucht es dann, um die

doch notwendige Politik mit den Entrechteten, Ausgebeuteten und Machtlosen gemeinsam zu machen? Diesen Fragen soll im Folgenden nachgegangen werden.

Die Vorstellung einer demokratischen Praxis «von unten», also durch die Bewohner*innen der Stadtviertel selbst, ist allerdings auch in Deutschland keine ganz neue Idee. So spielten zum Beispiel bei der Organisation gegenseitiger Hilfe in den Arbeitervierteln durch Aktive der Arbeiterorganisationen und der Kommunistischen Partei (KPD) in den 1920er und 1930er Jahren oder bei den schon angesprochenen Häuserkämpfen basisgebundene und transformative Konzepte eine Rolle. Deren Kernelemente wie Selbstorganisation von Betroffenen und Widerstand gegen eine autoritär-repressive Realität sowie ihre revolutionären Forderungen zeigten damals bereits Wirkung – wie kleinteilig und lokal auch immer. Im Kreuzberg der 1970er Jahre organisierten sich rund um den Mariannenplatz bzw. das Georg-von-Rauch-Haus beispielsweise jugendliche Ex-Heiminsass*innen und Suchtabhängige gemeinsam mit der Nachbarschaft, die zu dieser Zeit hauptsächlich aus Arbeiter*innen, Arbeitslosen und Renter*innen bestand, erfolgreich und konnten schnell erfahren, was bis heute als Ziel eines transformativen Organizing verstanden wird: *revolutionäre Selbstermächtigung.*

Dass hingegen ein liberales Community-Organizing,¹⁷ welches bereits als Modell von seinem «Begründer» Saul Alinsky (siehe dazu auch den Beitrag von Robert Maruschke in dieser Broschüre, S. 6 ff.) «ideologiefrei» gehalten wurde, direkt und indirekt in eine «Beteiligungsfalle» führt, ist leicht erkennbar. Wenn nur Kämpfe geführt werden sollen, die möglichst lokal und auch gewinnbar sind, bleibt die Makroebene zwangsläufig außen vor. Wenn Organizer*innen ihre politischen Ansichten nicht in die Diskussion in der Basisorganisation einbringen, unterbleibt das Hinterfragen eines neoliberalen Mainstreams. Wenn zwar nicht der Staat, aber Unternehmensvertreter*innen und Expert*innen «gleichberechtigt» in den sogenannten Bürgerplattformen die Strategie mitbestimmen, dann ändert sich wenig für marginalisierte Menschen. Wenn auch begrenzt, so hat die Kritik an diesem liberalen Organizing-Ansatz doch zugenommen. Doch brauchen wir sie nicht auch für das transformative Organizing? Ganz spurlos geht die alltägliche «Rede von Partizipation» an transformativen Organizer*innen nicht vorbei, solange wir selbst den neoliberalen Gesellschaftsbedingungen unterliegen, während nicht wenige der Menschen, mit denen wir arbeiten wollen, kaum zwischen Organizing-Modellen, Bürgerplattform oder Kiezinitiativen einen Unterschied erkennen können.

Meiner Meinung nach können wir aber nur erfolgreiche Kämpfe für ein besseres Leben und eine gerechte Gesellschaftsform führen, *wenn wir uns mit der Welt auseinandersetzen, die uns umgibt und die uns oft genug an ebendieser Auseinandersetzung hindert.*

Neoliberales Regieren durch Beteiligung

Doch bevor wir uns mit Organizing selbst auseinandersetzen, müssen wir die Rahmenbedingungen dafür in den Blick nehmen. Daher möchte ich den folgenden Teil des Artikels darauf verwenden, einige Überlegungen zur Gesellschaft anzustellen, in der Beteiligung stattfindet und verhandelt wird. Dabei soll vor allem einer veränderten staatlichen und kapitalistischen Praxis besondere Beachtung geschenkt werden. In dem seit 20 Jahren stattfindenden Übergang vom Fordismus zum Post- oder Nachfordismus kam es zu einer Verlagerung der damit verbundenen Strategien der Neoliberalisierung – Stärkung des ökonomischen Wettbewerb, der Konkurrenz und der Marktzurichtung – auf die subnationale bzw. lokale Mikroebene. Verkürzt formuliert stellen diese Prozesse der Internationalisierung, Lokalisierung

¹⁷ Die Unterscheidung in liberales (Community-)Organizing und transformatives Organizing verwende ich wie Robert Maruschke zur vereinfachten Begriffstrennung.

3 ORGANISIERUNGSPRAXIS IM NEOLIBERALEN BETEILIGUNGSDILEMMA

und der Steuerungsaufgabe des bisherigen Nationalstaatskonstrukts eine Form des postfordistischen Krisenmanagements dar. Mit ihr wurde eine wirtschaftliche Neustrukturierung ermöglicht und zugleich ein damit einhergehender Legitimationsverlust ausgeglichen. Ein Großteil der Staatstätigkeiten bzw. des parlamentarischen und bürokratischen Entscheidungshandelns findet heute in neuen und zugleich begrenzten «Arenen der Aushandlung» mit den Bürger*innen statt. Hier spielen externe und nichtstaatliche Akteure eine entscheidende Rolle. Staatliches Handeln reduziert sich bei dieser neuen «Politik der Partnerschaft» somit zunehmend auf Aufgaben der Moderation, Kooperation und Vernetzung zwischen staatlichen, para- und nichtstaatlichen Organisationszusammenhängen und Akteuren. Die Ausgestaltung von Politik auf nationaler und lokaler Ebene wird so immer stärker Netzwerken überlassen, in denen einzelne Gruppen und Unternehmen ihre Interessen vertreten, was direkte Auswirkungen auf die Allgemeinheit hat.

Auffällig dabei ist, dass Partizipation, Teilhabe usw. selbst dort eine breite Zustimmung findet, wo es schon Kritik am jeweiligen Beteiligungsverfahren oder -programm gibt. Das soziale Handeln, die Kontaktaufnahme, steht hier als Wert für sich. Diese generelle und grundsätzliche Akzeptanz, immer auch die Bürger-

interessen abzufragen und Bürger*innen in Verfahren der Entscheidung und Verwaltung einzubinden, trifft man inzwischen in fast allen Bereichen der Gesellschaft. Nicht ganz unbegründet kann hier von einem hegemonialen Beteiligungsdiskurs gesprochen werden, mit dem auch modernes Regierungshandeln vermittelt wird – eine Hegemonie, die angelehnt an Antonio Gramsci verstanden werden kann als die Herbeiführung einer stabilen gesellschaftlichen Situation und Formation, in der einzelne gesellschaftliche Gruppen sich selbst in die Lage versetzen, ihre Interessen als Interessen der Gesamtgesellschaft darzustellen und durchzusetzen. Partizipation und Konsensfindung über Willensbekundungen auch oder gerade im Organizing stellen dabei Zugeständnisse dieser hegemonialen Gruppe an die Allgemeinheit dar, *um ein kompromisshaftes und belastbares Gleichgewicht herzustellen*. Regieren bzw. Machtausübung über Partizipation und Beteiligungsdiskurse gewinnt nicht zuletzt Wirksamkeit über die damit verbundenen indirekten Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Ebenen und Akteurskonstellationen. Die Beteiligung, hier gemeint als vor allem unpolitische Meinungsäußerung, ist so heute zu einer von allen Seiten geförderten, erwünschten und eingeforderten Verhaltensweise geworden. Innerhalb der neoliberalen Marktlogik werden die

so angesprochenen Bürger*innen damit Teil einer selbstbestimmten Selbstselektion, die in allen Bereichen des öffentlichen und privaten Lebens ihre Wirkmächtigkeit entfaltet.

So spielt der Aspekt der Verlagerung von sozialen Risiken auf die Individuen und Familien unter dem Banner der Selbstbestimmung, der Wahlfreiheit und des liberalen Staats eine zunehmend wichtige Rolle. Flankiert wird dieser Prozess von einem Wandel des Verständnisses des Verwaltungshandelns, das (scheinbar) alleinig neutralen ökonomischen Kriterien und Anforderungen folgt. Der hieraus resultierende Zwang über eine Verengung staatlich-finanzieller Spielräume bei gleichzeitiger Gewährung von Autonomie und Freiheitsrechten scheint heute für große Gesellschaftsteile unabdingbar. Schließlich wird quasi schon vorausgesetzt, dass eine umfassende soziale Absicherung der Bevölkerung unmöglich ist. Im oft genannten Beispiel des Zusammenhangs von Arbeitslosengeld II (Harz IV) und dem System der Lebensmitteltafeln wird deutlich, wie diese imaginierte Win-win-Situation neue Formen der Ausgrenzung produziert und allein gesellschaftliche Fürsorgekosten reduziert. Aus dieser Perspektive kann das Verfahren (neo-)liberaler Beteiligung als die zentrale Schnittstelle einer Regierungstechnik (oder auch Gouvernentalisierung) bezeichnet werden, in der sich

umfassende soziale und räumliche Inwert- und Außerwertsetzungen vollziehen. In Quartieren mit sozialen Problemlagen werden hier die alten und bestehenden «Randzonen des Sozialen» (Michel Foucault) erneut vermessen und über neue Ausgrenzungstechniken manifestiert. Neoliberale Regierungspraxen über lokale Beteiligungsformen und Aktivierung schließen die Menschen so weiterhin in ihren lebensweltlichen Räumen und sozialen Problemlagen ein – nur eben auf eine scheinbar selbstbestimmte und «natürliche» Weise.

Das hat auch direkten Einfluss auf unsere Organizing-Projekte, denn die lebensweltliche und lokale Ebene der städtischen Räume ist heute zum bevorzugten Ziel einer Politik der Zivilgesellschaft und neoliberaler Steuerungstechniken geworden. Nachbarschaftsorganisationen und Bewohnergruppen werden in diesem Top-down-Prozess über diverse Aktivierungs- und Beteiligungsprojekte politisch stabilisierend eingebunden (und ebenso kontrolliert). Eine Begleiterscheinung davon sind erhebliche Einsparungen bei den sozialen Sicherungssystemen. Das Angebot an die Subjekte und die Forderung nach Beteiligung werden so zum Bestandteil der alltäglichen Lebensführung, ohne jedoch konkrete Verbesserungen für die ökonomische und politische Lebenswirklichkeit zu beinhalten. All das geht einher mit einer

3 ORGANISIERUNGSPRAXIS IM NEOLIBERALEN BETEILIGUNGSDILEMMA

größeren Selbstverantwortung für (fast) alle persönlichen Risiken. Der mit dem Postfordismus verbundene Zuwachs besonders einkommensstarker Gruppen bei gleichzeitig immer stärkerer Verarmung wird heute nicht mehr als gesellschaftliche Verwerfung gedeutet, auf die ein Staat reagieren muss. *Soziale Ausgrenzung und soziale Teilhabe sind Seiten derselben Medaille*, für die es keinen anderen Verantwortlichen mehr gibt als das Individuum selbst.

Für besonders «krasse» Fälle von Armut oder bei Problemen wie Wohnungsverlust muss einfach noch der richtige «Welfare Mix» gefunden werden, das heißt eine Kombination aus Wohlfahrtsgütern und -leistungen, die von Staat, Markt und Familie erbracht werden. Die Lücke, die damit entsteht, ist zugleich Inhalt des modernen wohlfahrtsstaatlichen Arrangements geworden, das neben der Einforderung von Verantwortungsübernahme durch die Zivilgesellschaft auch eine Selbstverpflichtung zur Vorsorge vorsieht. Das Neue an diesen «partizipativen» Machtpraktiken im Kontext gouvernementalen Regierens ist Foucault zufolge, dass es sich dabei nicht nur um Formen des Zwangs handelt, sondern nun eine mittelbare Form der Anleitung und Führung hinzukommt. Diese Regierungsform wirkt (besonders im Vergleich zum autoritären Wohlfahrtsstaat) nicht mehr zwangsläufig unmittelbar auf die Bewohner*in-

nen ein, sondern vielmehr auf die Situationen und Kontexte, also die Lebenswirklichkeiten in ihrer Gesamtheit, in denen sich Menschen befinden und handeln.

Besonders deutlich wird das an staatlichen Programmen wie dem der «Sozialen Stadt», in denen mit neuen liberalen und offenen Regierungstechniken experimentiert sowie mit dem Versprechen von Freiheit und Wahlmöglichkeiten geworben, aber keineswegs die «klassische» disziplinierende Machtausübung ersetzt wird. Die Angebote, sich an der «Umgestaltung» des Stadtraumes zu beteiligen und über Nachbarschaftsdialogverfahren zur Verbesserung und Aufwertung von Quartieren beizutragen, ergänzen den disziplinierenden Ansatz und greifen umfassender in das Leben ein als eine Regierungstechnik jemals zuvor. Wer beispielsweise in den sogenannten Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf angesprochen und eingebunden wird, muss neben einer Akzeptanz von Aufwertung auch ein gehöriges Maß an Bereitschaft mitbringen, sich als Bewohner*in an ordnungspolitischen Maßnahmen zu beteiligen.

Eine weitere Dimension des Beteiligungsdilemmas lässt sich besonders aus dem kapitalistischen Zugriff auf das angesprochene und eingebundene Subjekt ableiten. Denn durch die bestehende ungleiche Ressourcenausstattung

von Individuen und Gruppen in Beteiligungsprozessen wirkt Engagement selbst in mehrfacher Hinsicht ausgrenzend und Hierarchien verstärkend. Einerseits wurden viele «erfolgreiche» Partizipationsprojekte der vergangenen Jahre wie Stuttgart21, die Proteste gegen die Flughafenerweiterung in Frankfurt am Main oder das Hamburger Bündnis gegen die Schulreform großenteils von bildungsbürgerlichen Mittelschichten getragen. Andererseits zielen Projekte des «Selbstmanagements» in Quartieren mit sozialen Problemlagen wie etwa lokale Arbeitsbeschaffungs- und Sauberkeitsprogramme oder Hilfeplanverfahren auf die Verwaltung des Mangels unter Zwang ab.

Lebensweltliche «Nicht-Teilhabe» kann in beiden Fällen bei den Angesprochenen und Betroffenen zur Erfahrung der eigenen Unzulänglichkeit oder Deplatziertheit führen. Regieren über Beteiligungsangebote und «sanfte» Aktivierungszwänge schließt letztendlich die Menschen in ihren prekären lebensweltlichen Bezügen und sozialen Lagen noch umfassender ein. Außerdem droht bürgerschaftliches Engagement selbst zu einer Vereinnahmungserfahrung nicht allein aufseiten der bereits marginalisierte Gruppen zu werden: Die wohlfahrtsstaatlich-neoliberale Aufforderung an Selbstvorsorge, Verantwortung und Teilnahme am Wettbewerb *bedeutet für alle Menschen ei-*

ne Freiheitserfahrung in Unsicherheit. Partizipation bedeutet für bildungs- und kommunikationsstarke Menschen in vielen Fällen, dass diese sich selbst ausbeuten sollen. In einer neoliberalen Marktumgebung sind Bürger*innen, Expert*innen oder Sozialarbeiter*innen, die ihr Wissen, ihre Zeit und ihre Arbeitskraft in Quartiersprogramme, Bürgerhaushalte oder andere semistaatliche Projekte einbringen und einbringen sollen, meist die anvisierte «kostengünstigste» Form von sozialer Daseinsfürsorge oder der Erledigung ehemals hoheitlicher Aufgaben. Damit verbunden ist noch ein weiterer Effekt, nämlich die Folgen für die zivilgesellschaftlichen Organisationen und Nachbarschaftsgruppen selbst. Wenn diese beispielsweise Fördermittel aus den unterschiedlichsten Partizipations- und Erneuerungsprogrammen ergattern wollen, müssen sie hierfür die Rhetorik und Problemdefinitionen von staatlichen Programmen wie dem der «Sozialen Stadt» übernehmen. *Damit stützen sie aktiv den herrschenden Konsens.* Selbst wenn sie die Verfasstheit der Gesellschaft nicht so akzeptieren, wie sie ist, so erfordern die Sachzwänge die Unterwerfung unter eine neoliberale Logik und Gesetzmäßigkeit.

Chantal Mouffe erkennt in diesem Moment eine «Gewalt der Partizipation», die nicht ohne Zugriffe auf damit verbundene Subjekti-

3 ORGANISIERUNGSPRAXIS IM NEOLIBERALEN BETEILIGUNGSDILEMMA

vierungsprozesse bleibt. Damit ist das direkte Zusammenwirken von Konzept und individueller Beteiligung gemeint, das in den Alltag der Antragsstellenden oder Organisierenden hineinreicht. Nicht zuletzt daher übernehmen Bewegungsorganisationen im Rahmen partizipationsorientierter Regierungsformate auch häufig die Rolle der Betroffenenorganisation – gerade weil sie mit ihrer Verankerung in lokalen Gemeinschaften und durch ihre Handlungslogik eines solidarischen Miteinanders bereits über erprobte Aktivierungs- und Integrationserfahrungen verfügen. Die gewachsene Stadtteilinitiative oder der alte Projektladen sind glaubwürdigere und weiter reichende Akteure, als es eine kommunale oder wirtschaftliche Vereinigung je sein könnte. Dass dies zugleich über den Prozess der Entwicklung sozialräumlicher Identitäten und Interessen (wie dem von hippen Armutsquartieren) nicht selten mit einer Stigmatisierung marginalisierter Individuen und Gruppen einhergeht, wird viel zu oft nicht rechtzeitig erkannt. Auch viele staats- und marktkritischen Zusammenhänge, Kollektive und sozialen Bewegungen werden von diesen partizipatorischen Regierungstechniken in ihrem Kern berührt, da ihre grundlegenden Aktivitäten nun von staatlicher Seite inkorporiert werden und Teil des neuen Regierens sind. Kurzgefasst bedeuten Ziele wie Auto-

nomie, Freiheit oder Eigenverantwortung nicht (mehr automatisch) einen Widerspruch zu äußeren Zwängen oder Herrschaft, sondern sind *ein neoliberaler Modus ihrer Ausübung*. Diese veränderten gesellschaftlichen Handlungsbedingungen müssen daher auch von den Aktiven in sozialen Bewegungen wahrgenommen und reflektiert werden, stellt doch eine Vereinnahmung ihrer Widerstandspraxen bzw. die Implementierung von Formen kooperativer Demokratie zwar nicht unbedingt ihre Daseinsberechtigung, aber doch ihre Ansprüche und ihre Wirkung infrage.

Gegenüber dem insoweit allumfassenden neoliberalen Regieren durch Partizipation bedarf die linke Rückeroberung von Befähigung und Ermöglichung einer kritischen und empowernden Beteiligung. Die im Organizing zu findende und aufzubauende Gegenmacht muss «zwangsläufig» aus der Perspektive der Regierungsmacht illegitim und konfliktgeladen sein. Wie schwierig diese Abgrenzung in der Praxis ist, wollte ich mit der vorausgegangenen Analyse umreißen. Umso mehr lohnt es sich, im Folgenden auf einige Grundzüge des (transformativen) Organizing einzugehen.

Umkämpftes transformatives Organizing

Bislang gibt es vergleichsweise wenig Erfahrung mit der Praxis und Funktionsweise des

transformativen Organizing in Deutschland. Dass so etwas aber dringend gebraucht wird, sowohl als Material für Organizer*innen, um die eigene Praxis zu begleiten und weiterzuentwickeln, als auch als Leitfaden für neue revolutionäre Aktionen, ist bereits in der Einleitung angesprochen worden. Transformatives Organizing selbst ist nach Auffassung von Praktiker*innen dieses Ansatzes wie Robert Maruschke, Steven Williams oder Eric Mann eher als ein Sammelbegriff für eine Vielfalt an (bewegungsnahe) Organisationsansätzen zu verstehen denn als ein fest umrissenes Konzept oder eine Methode. Damit bleibt der Ansatz des transformativen Organizing auch ein Möglichkeitsraum für eine Zukunft, der noch gefüllt werden muss.

Das zentrale Anliegen des transformativen Organizing ist es, Menschen zusammenzubringen und mit ihnen gemeinsam Auswege aus der eigenen und gesellschaftlichen Ohnmacht zu gestalten. Dabei werden Erfahrungen und Ansätze politischer Basisorganisation und revolutionäre Organisationsansätze aus den (US-amerikanischen) Arbeiterbewegungen des 19. Jahrhunderts, der Arbeitslosenbewegung der 1930er Jahre oder des Black Power und Feminist Movement in den 1960er und 1970er Jahren gebündelt. Zusätzlich wird auf Einzelerfahrungen und Gegenstrategien so-

genannter liberaler Organizing-Konzepte wie dem bereits genannten Community Organizing (CO) zurückgegriffen und diese auf progressive Ansätze für eine Politik von unten untersucht. Aus dieser historischen Linie und den sozialen Kämpfen selbst begründet sich für Steven Williams das transformative Organizing als fortgesetzte Ausgestaltung und Intensivierung dieser Kämpfe.

Die Frage nach den Notwendigkeiten für eine neue Organisation beantworten Williams oder Maruschke mit dem Verweis auf die sich stetig weiterentwickelnden neoliberalen Herrschafts- und Ausbeutungspraxen. Diese produzieren ein immer neues Maß an Anpassungsfähigkeit und Unterwerfung und fordern das Handeln linker sozialer Bewegungen, um gegenüber den Strategien der Herrschaftssicherung revolutionäre Auswege zu finden. «Die Besonderheit einer transformativen Praxis durch Organizing liegt darin, dass sie die (scheinbare) linke Grundsatzentscheidung zwischen Organisation und dynamischer Bewegung aufbrechen und einen dynamischen Begriff der Basisorganisation anbieten kann» (Kratzsch/Maruschke 2016: 104). Besonders vielversprechende Antworten auf diese Herausforderung, das zeigt auch die Schwierigkeit im Umgang linker Bewegungen mit Community Organizing, sind heute weder in einer verein-

3 ORGANISIERUNGSPRAXIS IM NEOLIBERALEN BETEILIGUNGSDILEMMA

fachten Klassenkampfrhetorik noch in der neoliberalen Umarmung zu finden.

Wenn wir annehmen, dass der Bedarf an gesellschaftlichen Veränderungsstrategien selten höher war als heute, ist die Schwäche einer gesellschaftsverändernden Praxis auch mit dem Mangel an revolutionären Organizer*innen zu beantworten. Denn so einfach die vier Eckpunkte eines transformativen Organizing nach Robert Maruschke auch klingen mögen (siehe dazu den Beitrag von Miriam Pieschke in dieser Broschüre), die Anforderungen an das handelnde Individuum, an den/die Organizer*in selbst, sind es bei Weitem nicht.

Was zählt, ist das Beispiel

Eine Revolution, die eine gute Zukunft realisieren will, entstammt einer schlechten Gegenwart, die überwunden werden muss (vgl. Adamczak 2017: 77). Mit dieser einfachen, kurzen Beschreibung bringt Adamczak ein grundsätzliches Dilemma jeder transformativen Praxis auf den Punkt: Sie muss mit der Schwierigkeit zurechtkommen, aus dem schlechten Heute (noch) von keiner Perspektive auf das Morgen wissen zu können, und trotz dieser Unwissenheit dennoch ein Angebot entwickeln. Wie hilfreich muss es hier sein, das (manchmal schon als überlebt gehoffte) Gestern und Heute zur Kenntnis zu nehmen. Nur gegen das, was nun

mal «so ist, wie es ist», lässt sich aufbegehren und Widerstand herausbilden. Hierin besteht zuallererst die Anforderung an transformativ Handelnde: *einer schonungslosen Analyse des Bestehenden*, die ganz gern ohne Depressivität oder linke Utopieträume erarbeitet werden will. Es müssen viele notwendige, konkrete Fragen gestellt werden: Wie konnte sich ein neoliberales Verständnis über die zu bearbeitenden Probleme in kollektive Denkschemata und Praktiken einnisten und dort so weit hegemonial werden? Schon diese eine Frage deutet an, wie notwendig ein Hinausgehen über jene linken Analysen ist, die ihren Fokus nur auf Kämpfe und Kräfteverhältnisse legten. Dabei mag man schlussfolgern, dass ein neoliberales Regieren über Community und Beteiligung auch Nutzungsmöglichkeiten beinhaltet, sich dem Regiert-Werden zu widersetzen. Beispiele wie die neuen Mieterkämpfe oder auch die bürgerlich-solidarische Unterstützung von Geflüchteten zeigen, dass die permanente Anrufung selbstverantwortlicher Subjekte als Bürger*innen eine besondere Dynamik kreiert, die von der regierenden Macht nur schwer kontrollierbar ist. Was in diesen Beispielen aufblitzt: Wenn das bürgerliche Subjekt bereits für mehr als sich selbst die Verantwortung übernommen hat und diese Verantwortung auch gegen veränderte politische Rahmenbedingungen vertei-

dig, besteht bereits eine Situation, die für eine transformative Praxis nutzbar werden kann. Mein zweiter zentraler Punkt zielt auf die Entwicklung einer transformativen Grundhaltung von Organizer*innen. Ich glaube, dass ein*e Organizer*in erst mit einem Selbstverständnis, das auf einer Gesellschaftsanalyse mit besonderem Bezug auf marginalisierte Individuen und Gruppen basiert, revolutionäres Handeln begleiten kann. Die eingangs ausgeführten Partizipations- und Beteiligungsfällen sind untrennbar mit den Folgen (neuer) neoliberaler Subjektivierungsprozesse und zugleich (alter) externalisierter Sozialarbeitsperspektiven innerhalb deutscher Bewegungs- und Aktivitätszusammenhänge verbunden. So ist das sogenannte revolutionäre Subjekt in der Bundesrepublik bisher traditionell eher im Selbstverständnis einer anleitenden Avantgarde abgebildet, die den entrechteten Massen zuerst ihre Unterwerfung unter die Produktionsverhältnisse deutlich zu machen hat und dann im besten Fall noch «ressourcenstark» genug ist, eine betreuende und anleitende Rolle in den politischen Kämpfen zu übernehmen. Heruntergebrochen auf den Siegeszug von neuen Regierungstechniken mittels Beteiligung und Community Organizing in den letzten 20 Jahre findet sich in dieser Tradition bereits die grundlegende Verhinderungspraxis gesellschaftli-

chen Wandels wieder: Es ist die Konstruktion einer Gemeinschaft, auf die immer erst extern aufmerksam gemacht werden muss und die dafür wiederum Kampagnen, Erzieher*innen und Symbole benötigt. Die Akteur*innen, die diese Erzählung und Identifikation bereitstellen können, finden sich in der Rolle der Expert*innen und Sozialarbeiter*innen wieder, die damit selbst einer Externalisierung unterliegen. Wenn wir zugleich davon ausgehen, dass die Etablierung der kapitalistischen Verhältnisse nicht nur von einer Folge ökonomischer Gesetzmäßigkeiten, sondern ebenso von den Ergebnissen sozialer Kämpfe, ihren Normen, Werten und Interpretationsmustern geprägt wird, betont das die Brisanz sozialer Techniken und die Reflexionsfähigkeiten der Person der Organizer*in selbst.

Voraussetzung dafür, überhaupt eine «grundsätzliche Opposition gegen die gesellschaftlichen Verhältnisse» (Maruschke) einnehmen zu können, erfordert meiner Ansicht nach für die Rolle als Organizer*in eine selbstbezogene und egoistische Grundhaltung, die in den politischen Kämpfen immerzu weiterentwickelt werden muss. Ernst Bloch schreibt zu diesem Egoismus im «Prinzip Hoffnung», dass die moralische Überlegenheit des Kommunismus darin besteht «dass er [der Kommunismus] für den Einzelnen keine Hoffnung hat» (vgl. Bloch

3 ORGANISIERUNGSPRAXIS IM NEOLIBERALEN BETEILIGUNGSDILEMMA

1982: 81 ff.). Oder, um es anders auszudrücken: Nur wenn ich auch selbst verstanden habe, wie sehr die kapitalistische Gesellschaftsformation mich daran hindert, meinen Bedürfnissen entsprechend zu leben, kann ich ein*e verlässliche*r Organizer*in sein. Natürlich bleibt es einfacher, zuerst herauszufinden, welches Maß an Unterwerfung der Kapitalismus für andere bereits Marginalisierte bereithält, als sich selbst zu hinterfragen und einzugestehen, wie wirkmächtig das neoliberale Konsensangebot für mich persönlich ist. Doch leider oder – je nachdem – zum Glück, gibt es auch heute noch keine individuellen Ausnahmen oder Aussparungen aus der Komplexität des gesellschaftlichen Systems. Es sind die wiederkehrenden Momente konkreter Praxis, die Eric Mann in seinem Handbuch zur Rolle der Organizer*innen nennt und dennoch auf einen Punkt nur unzureichend vorbereitet: wie wahrlich radikal und zugleich schmutzig die Realität der Arbeit innerhalb der kapitalistischen Niederungen sein muss.

Um über eine reine Negation des Bestehenden hinausweisen zu können, fordert ein transformatives Organizing Basisarbeit und damit das konkrete Aufzeigen und Umsetzen von Möglichkeiten ein. Auch wenn sich Hindernisse in den Weg stellen und nicht jede Überwindung dieser Klippen eine revolutionäre Situation bedeutet, besteht eine transformative Praxis nur

im «positiven Kampf» über ein Heute hinaus. Selbst die neoliberale Machtausübung über Freiheit und Partizipation ist nicht in der Lage, alle Möglichkeitsfelder und widerständigen Praxen zu verschließen, und dementsprechend auch nicht, sie grundsätzlich infrage zu stellen. Für die praktischen Auswege braucht es ein revolutionäres Organizing, das an den Artikulationsräumen und an der Artikulationsfähigkeit der Beteiligten ausgerichtet ist und diese Räume Stück für Stück erweitert. Mit dieser Aussage ziehe ich auf eine Organisationspraxis ab, die zuallererst konkrete Lebenswirklichkeiten verbessert und damit zu einer erfahrbaren Interaktion mit der «guten Zukunft» für alle Beteiligten wird.

Ebenso müssen sich transformatives Organizing und Organizer*innen in einem Gegensatz zu einer kapitalistischen Realität verorten, in der mit der Schaffung von Konsumbedürfnissen und dem dazu notwendigen Gelderwerb einem Individuum möglichst wenig Raum für Auseinandersetzung und Bewusstseinsbildung möglich ist. In diesem abschließenden Punkt geht es mir darum, die grundsätzliche Erfahrung als Organizer*in nicht zu fürchten, sondern sie anzuerkennen, um Angebote an alle Beteiligten machen zu können. Häufig erkenne ich eine individuelle Motivation zur aktiven bewegungslinken Gegenwehr in einer Art

Externalisierung der Furcht – gemeint als eine Flucht vor den (schmerzhaften) eigenen Erfahrungen der Vergangenheit und vor einer Auseinandersetzung damit. Das ist *die Ausgangslage, die zuallererst auch negativ bestimmt sein muss*: Wenn wir keinen persönlichen Grund haben, den unerträglichen Zustand zu beenden, werden wir nicht anfangen, etwas zu verändern. Dennoch braucht es ein gewisses Maß an Konfliktfreudigkeit und Entwicklungsbereitschaft, in dem mein eigener Aktivismus mehr sein kann als ein Rückzugsangebot und ein Einrichten zwischen Ideal und Wirklichkeit. Die Wirksamkeit neoliberaler Partizipationsangebote über Kontakte zwischen Menschen oder kleinteilige Verschönerungen des Stadtraums macht deutlich, dass Aktivität an sich noch kein Veränderungspotenzial enthält. Die Abwesen-

heit des Ichs (mit meinen Ängsten und Verletzungen) in der Auseinandersetzung mit der Gesellschaft verhindert letztendlich eine Verbindung zwischen den Menschen, mit denen wir gemeinsam emanzipatorische Erfahrungen machen wollen. Das transformative Element im Organizing will und muss die Entfremdung (zu mir selbst) überwinden. Dies wird nur möglich, wenn wir einen Raum aufschließen, in dem uns nichts Menschliches fremd ist, der also keine externe Lösung durch Vertreter*innen imaginiert, sondern Kraft in der Schwäche des und der Einzelnen findet. Ganz sicher ist dieses Angebot noch keine Revolution, die eine Gesellschaft verändert, aber ein Vorschlag, das eigene Unbehagen auszudrücken. Und vielleicht auch Fragen zu stellen, auf die der/die Einzelne (noch) keine Antwort weiß.

LITERATUR

Adamczak, Bini (2017): Beziehungsweise Revolution. 1917, 1968 und kommende, Frankfurt a. M.

Bloch, Ernst (1982): Das Prinzip Hoffnung, Frankfurt a. M.

Bradbury, Alexandra/Brenner, Mark/Slaughter, Jane (2018): Geheimnisse einer erfolgreichen Organizerin, Stuttgart.

Bock, Violetta (2018): Versuche linkspopulistischer Klassenpolitik in der Praxis, in: realistisch und radikal. Das Debattenheft der Sozialistischen Linken 8/2018, Berlin, S. 54–56.

Foucault, Michel (2000): Die Gouvernementalität, in: Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hrsg.): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt a. M., S. 41–67.

Gramsci, Antonio (1971): Selections from the Prison Notebook, London.

Keim, Rolf (2014): Das Paradigma der Beteiligung. Chance oder Vereinnahmung sozialer Bewegungen?, in: Gestring, Norbert/Ruhne, Renate/Wehrheim, Jan (Hrsg.): Stadt und soziale Bewegungen, Wiesbaden, S. 179–198.

Kratzsch, Claudia/Maruschke, Robert (2016): Basisorganisation verändert die politische Landschaft. in: sub/urban. Zeitschrift für kritische Stadtforschung 2–3/2016, Berlin, S. 103–112.

Mann, Eric (2017): Transformatives Organizing – Ein Handbuch, Köln/Karlsruhe.

Maruschke, Robert/Lelek, Christian (2017): Basisorganisation statt Spezialstrategie!, in: Antifaschistisches Infoblatt 117, Berlin, S. 18–19.

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

Maruschke, Robert (2014a): Community Organizing. Zwischen Revolution und Herrschaftssicherung, Münster.

Maruschke, Robert (2014b): Community Organizing – Zwischen Bürgerplattformen und revolutionärer Perspektive, in: Holm, Andrej (Hrsg.): Reclaim Berlin. Soziale Kämpfe in der neoliberalen Stadt, Berlin/Hamburg, S. 235–261.

Miessen, Markus (2012): Albtraum Partizipation, Berlin.

Mouffe, Chantal (2009): Über das Politische. Wider die kosmopolitische Illusion. Frankfurt a. M.

Pieschke, Miriam (2016): Vom kurzen Flirt zur langfristigen Beziehung. Organisierung im Kiez als solidarisches Projekt, in: LuXemburg 02/2016, Berlin.

Rosol, Marit/Schipper, Sebastian (2018): Das foucaultsche Konzept der Gouvernamentalität, in: Oßenbrüge, Jürgen/Vogelpohl, Anne (Hrsg.): Theorien der Raum- und Stadtforschung, Münster, S. 271–289.

Schäfer, Armin/Vehrkamp, Robert/Gagné, Jérémie Felix (2013): Prekäre Wahlen. Milieus und soziale Selektivität bei der Bundestagswahl 2013, Gütersloh.

Williams, Steve (2015): Den Wandel organisieren. Eine Best-Practice-Studie zum Modell des Transformativen Organizing in den USA, New York.

AUTOR*INNEN

ROBERT MARUSCHKE arbeitet als Politikwissenschaftler und Organizer zu Community Organizing, sozialen Bewegungen und Bürgerbeteiligung. Er ist zudem Mitarbeiter in der Bundesgeschäftsstelle von DIE LINKE und unterstützt bundesweit Organizing-Projekte.

MIRIAM PIESCHKE ist Sozialwissenschaftlerin und politische Bildnerin. Derzeit arbeitet sie an der Hochschule Magdeburg-Stendal in einem subjektwissenschaftlichen Forschungsprojekt zur Analyse des Rechtspopulismus und beteiligt sich an Projekten des TCO.

RICO ROKITTE forscht und arbeitet zu stadtsoziologischen Fragestellungen und beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit dem Feld der transformativen Organisierung. Neben lokalen Praxisprojekten zu TCO verantwortet er seit 2017 gemeinsam mit Lucie Matting und Miriam Pieschke den Arbeitskreis Organizing der Rosa-Luxemburg-Stiftung.

Der ARBEITSKREIS ORGANIZING (AK) der Rosa-Luxemburg-Stiftung ist ein seit 2017 bestehender Zusammenschluss von Akteur*innen aus Bewegung, Gewerkschaften, Wissenschaft und DIE LINKE, die sich in diesem Rahmen regelmäßig zu Transformative Organizing (TCO) austauschen. Die Treffen finden mehrmals im Jahr statt und sind offen für Interessierte.
E-Mail: organizing@rosalux.org

IMPRESSUM

Herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung

V. i. S. d. P.: Ulrike Hempel

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

ISBN 978-3-9818987-9-8 · Redaktionsschluss: März 2019

Autor*innen: Robert Maruschke, Miriam Pieschke und Rico Rokitte

Redaktion: Arbeitskreis Organizing der Rosa-Luxemburg-Stiftung (Miriam Pieschke, Rico Rokitte)

Layout/Herstellung: MediaService GmbH Druck und Kommunikation

Lektorat: TEXT-ARBEIT, Berlin

Gedruckt auf Circleoffset Premium White, 100% Recycling

Organisierung bzw. Organizing ist immer politisch. Wenn wir Mieter*innen zusammenbringen oder den Stadtteil von unten vernetzen, verschieben wir auch die Koordinaten der Machtverhältnisse. Wenn wir es schaffen, die bestehenden und neu entstehenden sozialen Beziehungen dauerhaft, reflexiv und kämpferisch auszugestalten, gewinnen wir die Macht, die Verhältnisse zu verändern. Die Forderung nach POWER TO THE PEOPLE ist zugleich immer unsicheres Terrain. Das kann gar nicht anders sein, denn schließlich fußt jede emanzipatorische Zukunft auf einer Praxis. Mit dieser Broschüre über Perspektiven eines *transformativen Organizings* wollen wir diese Unsicherheiten etwas weniger groß zurücklassen. Eine transformative Basispolitik bietet uns eine Lösung für (fast) alles an – eine Lösung, die gleichzeitig immer neue Aufgaben stellt.

MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG
DER ROSA-LUXEMBURG-STIFTUNG SACHSEN

ROSA LUXEMBURG STIFTUNG

