

# FACHFORUM

ANALYSEN & KOMMENTARE

N° 8 | 2011

## Community Organizing Ein Weg zu mehr Beteiligung

Peter Szynka

ANALYSEN  
KOMMENTARE

FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG  
Forum Berlin

PROJEKT  
GESELLSCHAFTLICHE INTEGRATION

# FACHFORUM

## ANALYSEN & KOMMENTARE

Mit dem Projekt **Gesellschaftliche Integration** bearbeitet die Friedrich-Ebert-Stiftung die großen politischen Herausforderungen, die im Zuge des gegenwärtigen Umbruchs in unserer Gesellschaft entstehen.

Dazu gehören Fragen des Strukturwandels der Arbeitswelt und der demografischen Entwicklung oder der Pluralisierung der Lebensformen. Besonders fokussiert werden die neuen Spannungsfelder sozialer Ungleichheit, die zu gravierenden Konflikten führen können und die Gefahr einer dauerhaft „gespaltenen Gesellschaft“ bergen. Im Zentrum steht deshalb die Frage, wie der gesellschaftliche Zusammenhalt gestärkt werden kann und welche Reformimpulse und Handlungsperspektiven dazu erforderlich sind.

Das **Fachforum** als eine tragende Säule des Projekts zielt darauf, die politische und wissenschaftliche Debatte im kritischen Diskurs aufzubereiten und mit neuen Sichtweisen anzuregen.

In der vorliegenden **Publikationsreihe Arbeitspapiere** werden profilierte Analysen und Kommentare aus Wissenschaft und Politik zu kontrovers diskutierten Themen gesellschaftspolitischer Integration vorgestellt, wie zum Beispiel sozialwissenschaftliche Konzepte der Teilhabe, Forschungen zum Phänomen der verdeckten Armut oder zur ungleichen Einkommens- und Vermögensentwicklung in Deutschland. Begriffe und unterschiedliche Konzepte sollen geklärt und in einen übergreifenden Zusammenhang eingeordnet werden. Ziel ist die Erarbeitung möglicher **Lösungsvorschläge** und **Handlungsempfehlungen**.

### Impressum:

Herausgegeben von der  
Friedrich-Ebert-Stiftung  
Forum Berlin  
Franziska Richter  
Hiroshimastr. 17  
10785 Berlin

Redaktionelle Bearbeitung:  
Dr. Angela Borgwardt  
Franziska Richter

© Friedrich-Ebert-Stiftung  
ISBN: 978-3-86872-693-0

*Franziska Richter*

Referentin des Projekts „Gesellschaftliche Integration“

*Diese Publikation wird gefördert aus Mitteln der DKLB-Stiftung.*

# Community Organizing

## Ein Weg zu mehr Beteiligung

Peter Szyuka



### Inhalt

---

1. Einführung: Neuer Wein in alten Schläuchen?	5
2. Geschichtlicher Hintergrund: Weltwirtschaftskrise, New Deal, Bürgerrechtsbewegung	7
3. Klassische Beispiele aus den USA	11
4. Handlungsanleitung: Drei Schritte	15
5. Aktuelle Beispiele aus Deutschland	20
6. Finanzierungsmöglichkeiten	23
7. Schlussbemerkung	24
Literatur	26

## Abstract

Das vorliegende Papier beschäftigt sich mit Community Organizing, einer Strategie der Aktivierung, Beteiligung und politischen Erwachsenenbildung, die in den USA unter anderem von dem Bürgerrechtler Saul D. Alinsky (1909–1972) entwickelt wurde. Community Organizing ist in den USA ein Teil der demokratischen Kultur und hat Politiker wie Barack Obama und Hillary Clinton in ihrer politischen Sozialisation nachhaltig geprägt. Nach Meinung des Autors könnte diese Strategie auch dazu geeignet sein, die in Deutschland vorhandenen Tendenzen einer fortschreitenden Entpolitisierung und die Flucht ins Private zu stoppen bzw. umzukehren.

Zunächst werden die historischen und theoretischen Wurzeln des Community Organizing skizziert. Schon hier wird deutlich, dass Community Organizing im Wesentlichen politische Bildungsarbeit ist.

Dann folgt eine kurze Darstellung der erfolgreichen, inzwischen „klassisch“ genannten Beispiele dieses Beteiligungsansatzes in den USA: Back-of-the-Yards-Neighborhood-Council, The Woodlawn Organization und F.I.G.H.T.

Weil Community Organizing eine Praxis und gutes Community Organizing sogar eine Kunst ist, versteht sich das darauf folgende Kapitel als praktische Handlungsanleitung. Dabei werden wichtige Prämissen und Begriffe erklärt, die – mit dieser Beteiligungsform verbundene – Grundhaltung erläutert und aufeinander aufbauende Handlungsschritte entwickelt. Ein Organisationsprozess folgt im Wesentlichen einem Zyklus von drei Schritten: Zuhören, Recherchieren, Handeln.

Anschließend werden aktuelle Beispiele aus Deutschland und Finanzierungsmöglichkeiten von Community Organizing vorgestellt.

Am Schluss wird auf die Notwendigkeit hingewiesen, Community Organizing als Instrument der Beteiligung weiterzuentwickeln und dauerhaft zu etablieren. Diese Beteiligungspraxis könnte auch in Deutschland eine Bereicherung, wichtige Ergänzung und Korrekturmöglichkeit für die Politik der Parteien und Verbände sein.

## 1. Einführung: Neuer Wein in alten Schläuchen?

Wenn für drängende gesellschaftliche Probleme Lösungen vorgeschlagen werden, dann werden derzeit in Politik und Medien immer auch bürgerschaftliches Engagement und Selbstverantwortung beschworen. Dies gilt insbesondere für die Themen Integration, Klimaschutz und demografische Entwicklung. Die Analysen wirtschaftlicher und politischer Zustände und Krisen münden meist in der Forderung nach mehr Verantwortung und Transparenz in Wirtschaft und Politik. Das alles geht mit der Tendenz einher, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt geringer wird, dass die Milieus sich auflösen und traditionelle Bindungen verloren gehen. Kirchen, Parteien, Gewerkschaften und Vereine verlieren Mitglieder. Die Medien sind nicht mehr in der Lage, die komplexe Realität angemessen darzustellen oder zu erklären. Viele Menschen flüchten in übersimplifizierte Schein- und Traumwelten. Oftmals werden der politische Diskurs und die Suche nach Kompromissen als zu anstrengend und zu zeitaufwendig empfunden. So ist immer häufiger festzustellen, dass sich die Bürgerinnen und Bürger der Politik enthalten und ins Private flüchten. Diese Entwicklung schwächt den gesellschaftlichen Zusammenhalt und bedroht letztlich die Grundlagen der Demokratie.

Was kann bei einer solchen Gegenwartsdiagnose helfen? Als Barack Obama seinen Präsidentschaftswahlkampf führte und auch in Europa kurzfristig Massen mobilisieren konnte, flackerte Hoffnung auf, dass alles auch ganz anders sein könnte, dass man es gemeinsam schaffen könnte. Menschen, die sich vorher nicht für Politik interessierten, beteiligten sich und hatten Spaß dabei. Politikverdrossene fanden zu ihren Idealen zurück. Für einen Moment erschien als machbar, was vordem als unmöglich galt.

Bei der Suche nach Barack Obamas Erfolgsgeheimnis stößt man in seiner Biografie schnell auf die Jahre, in denen er im Süden Chicagos als Community Organizer tätig war. Mitte der 1980er-Jahre arbeitete er daran, die Menschen in den Armenvier-

teln zu aktivieren und an kommunalpolitischen Prozessen zu beteiligen. Er machte Hausbesuche, verabredete sich mit den Bürgerinnen und Bürgern, hörte ihnen zu, lernte ihre Probleme und Geschichten kennen, lud sie zu Versammlungen ein und bereitete ihre Verhandlungen mit der Stadtverwaltung vor. Diese Zeit hat er später als die wichtigsten Lehrjahre seiner politischen Karriere bezeichnet.

Auch seine Konkurrentin im Vorwahlkampf 2008, Hillary Clinton, hat sich schon früh intensiv mit Community Organizing beschäftigt. Bereits im Jahre 1969, also während der Hauptphase der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung, schrieb sie ihre Abschlussarbeit am Wellesley College über das „Alinsky-Modell“. Saul David Alinsky (1909–1972) war ein Soziologe aus Chicago, der heute als Wegbereiter der Bürgerrechtsbewegung in Chicago gilt und als Begründer des Community Organizing angesehen wird. Auf seinen Werdegang und seine Arbeit werde ich weiter unten noch ausführlicher eingehen.

Ist alles, was uns heute mit Superlativen beschrieben und mit Begeisterung als „Neues aus Amerika“ vorgestellt wird, wirklich neu oder handelt es sich nur um neuen Wein in alten Schläuchen? Um im Bild zu bleiben: Ein wirklich guter Wein reift über Jahre langsam in seinem eigenen Behältnis und zu voller Qualität heran. Was uns heute beim Community Organizing begegnet, ist der alte Wein der Demokratie in teilweise neuer Umverpackung. Wenn uns daran einiges neu vorkommt, so kann es auch daran liegen, dass wir in Deutschland schwere Zeitenbrüche und Regime zu verkraften hatten, die uns viele der eigenen demokratischen Tugenden, Traditionen und Kämpfe fremd gemacht haben. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass sich in dem, was sich in den USA als Community Organizing entwickelt und erhalten hat, durchaus europäische Ideen wiederfinden lassen.

Das US-amerikanische Community Organizing wird in Deutschland bereits seit dem Zweiten Weltkrieg sehr genau beobachtet und hat in den letzten

Jahrzehnten die Ausbildung von Fachleuten beeinflusst, vor allem Professionen in den Bereichen der Sozialen Arbeit, der Stadtplanung und der Politischen Bildung. Nach 1945 musste jedoch zunächst der durch den Zweiten Weltkrieg unterbrochene, transatlantische Fachaustausch mit Hilfe von Demokratisierungsprogrammen und Reeducation wieder in Gang gebracht werden. Entscheidende Impulse bekam die Rezeption dieses Beteiligungsansatzes in den 1970er-Jahren durch die internationale Stu-

denten-, Friedens- und Umweltbewegung. Anfang der 1990er-Jahre verstärkte sich das Interesse erneut. Es entstanden erstmals tragfähige Arbeitsbeziehungen und internationale Netzwerke, die sich mit Community Organizing beschäftigten. Gegenwärtig findet vor allem bei den Kirchen und Gewerkschaften eine intensive Auseinandersetzung mit den amerikanischen Erfahrungen des Community Organizing statt.

## 2. Geschichtlicher Hintergrund: Weltwirtschaftskrise, New Deal, Bürgerrechtsbewegung

Um Community Organizing richtig zu verstehen, ist es sinnvoll, sich den historischen Entstehungskontext dieses Beteiligungsmodells zu vergegenwärtigen. Deshalb soll im Folgenden die Geschichte der Vereinigten Staaten zwischen den 1930er- bis 1960er-Jahren und insbesondere das Leben in der Stadt Chicago kurz skizziert werden.

Chicago, die zweitgrößte Stadt der Vereinigten Staaten, entwickelte sich aufgrund ihrer verkehrsgünstigen Lage an einem der großen Seen zu einem bedeutenden Umschlagplatz und Verkehrsknotenpunkt, von dem Eisenbahnlinien in alle Richtungen führten. Chicago wurde zu einem wichtigen Zentrum der Schwerindustrie. Einwanderer, zunächst aus Europa, dann aus dem Süden der Vereinigten Staaten und aus lateinamerikanischen Ländern, machten Chicago zu einer schnell wachsenden Stadt und zu einem Schmelztiegel unterschiedlichster Gruppen und Kulturen. Die eindrucksvolle Vitalität und Dynamik der Stadt war ein idealer Nährboden für die Soziologie. An der University of Chicago bildete sich seit den 1920er-Jahren die international einflussreiche Chicago School of Sociology heraus. Hier wurden neue Interviewmethoden entwickelt und ethnografische Studien durchgeführt, um die Situation und die Probleme der verschiedenen Einwanderergruppen zu untersuchen. Die wichtigsten Lehrer waren Louis Wirth, Robert E. Park, Ernest W. Burgess und Clifford R. Shaw. Im Umfeld dieser Schule sind zahlreiche Programme zur Integration und Kriminalprävention entstanden. Sie griffen die zahlreichen Konflikte und Probleme im Zuge des rasanten Wachstums der Stadt auf. Viele dieser Studien und Programme der sogenannten Chicagoer Schule sind bis heute wegweisend.

Die Chicagoer Soziologen betrachteten die Stadt als eine Art Labor und Experimentierfeld, pflegten weltweite Kontakte und reflektierten ihre Ergebnisse auf internationalem Niveau. Eine wichtige Frage ihrer Forschung war, was die theoretische Grund-

unterscheidung zwischen „Gemeinschaft“ und „Gesellschaft“, die der deutsche Soziologe Ferdinand Tönnies und zeitweilige Mitherausgeber des *American Journal of Sociology* Ende des 19. Jahrhunderts getroffen hatte, für die nichttraditionale, offene Einwanderungsgesellschaft in den USA bedeuten könnte. In den Einwandererstadtteilen war zu beobachten, dass es sich bei den ethnischen Gemeinschaften um „in die Stadt verpflanzte Dörfer“ handelte (Thomas, in: Park/Miller 1921: 146). Die Soziologen untersuchten, wieso beispielsweise jüdische Einwanderer, die den Ghettos der Alten Welt entkommen waren, in der Neuen Welt neue, freiwillige Ghettos bildeten. Das Ghetto sei, so lautete die vorläufige Antwort, eine Geisteshaltung (Wirth 1928: 8). Da aber Menschen nach ihrer jeweiligen „Definition der Situation“ (Thomas/Thomas [1928], in: Volkart 1965: 114) handelten, sei diese Geisteshaltung auch veränderbar: durch Kommunikation mit anderen.

Landsmannschaftliche Verbindungen in die Alte Welt ermöglichten den Einwanderern, in der Neuen Welt anzukommen, und sie erleichterten ihnen die Arbeitssuche. Sie sicherten die Kommunikationsmöglichkeiten in der Muttersprache und den Import von Lebensmitteln aus der Heimat. Gleichzeitig aber zerfielen binnen weniger Jahre die traditionellen Bindungen. Den Eltern entglitt die Kontrolle über ihre Kinder, die die neue Sprache schneller lernten. Viele der jungen Leute bahnten in riesigen Tanzhallen Partnerschaften an, die definitiv über die ethnisch definierten, „erlaubten“ Heiratsregeln hinausgingen. Vor allem in den ärmeren Stadtteilen bildeten Jugendliche aufgrund mangelnder Perspektiven kriminelle Gangs – gesellschaftliche Erscheinungsformen von Integrationsproblemen, die wir heute auch noch in allen europäischen Großstädten beklagen.

Gemeinschaft sei, so Tönnies und die Chicagoer Soziologen, urwüchsig und von gefühlsmäßiger Bindung getragen, Gesellschaft hingegen von rationaler

Berechnung und Kalkül. Ein Verharren in idealisierten Gemeinschaften oder der Versuch, die Probleme der modernen Gesellschaft durch eine Rückkehr zu den traditionellen Regeln der Gemeinschaft zu lösen, sei weder möglich noch den Bedürfnissen der Menschen angemessen. Davon ging Tönnies in Deutschland angesichts des heraufziehenden Faschismus aus, aber auch die US-amerikanischen Soziologen im Hinblick auf die Integrationsprobleme der amerikanischen Gesellschaft.

Insofern hat der Doppelbegriff *Community Organizing* etwas Hybrides. Er verweist einerseits auf das traditionell Gemeinschaftliche, nach dem sich viele Menschen – vor allem in fremder Umgebung – (zurück-)sehnen („community“). Andererseits bezieht er Organisation bzw. Organisieren („organizing“) mit ein. Organisation ist aber nichts Urwüchsiges oder Gefühlsmäßiges, sondern im Gegenteil etwas Absichtsvolles, das Notwendigkeiten anerkennt und rational auch mögliche Widerstände einkalkuliert.

Eine allgemeine Definition des Auftrags von *Community Organizing* im Geiste der Chicagoer Soziologie könnte daher lauten: Den Menschen soll ein Übergang aus ihren traditionellen, nationalen Gemeinschaften in die moderne, offene Gesellschaft ermöglicht werden. Saul D. Alinsky vergleicht diesen Prozess mit dem Bild eines Schmetterlings, der in einem Kokon heranwächst:

„Nachdem die Immigranten und ihre Kinder in diesen kulturellen Kokons sich eine Zeit lang entwickelt haben, in ihren Köpfen amerikanische Einstellungen und Wissen angesammelt haben und in ihren Taschen amerikanisches Geld, da bekommen sie Flügel und machen sich auf ihren Weg in die nicht-nationale amerikanische Gesellschaft.“

(Alinsky 1960: 143)

Sich in der offenen Gesellschaft zu behaupten, erfordert den Menschen einiges ab. Sie müssen sich an der Gestaltung des Gemeinwesens beteiligen. Das ist insbesondere für Einwanderer, die meist aus feudalen und totalitären Gesellschaften kommen, alles andere als selbstverständlich. Der Einzelne benötigt spezielle Fähigkeiten, Mut und Ausdauer. Der Glaube an die demokratische Gestaltbarkeit des Gemeinwesens erfordert vor allem die Fähigkeit, sich zu artikulieren, seinen Interessen Ausdruck zu geben und dies – wenn nötig – auch mit Nachdruck zu tun. Es geht darum, gehört zu werden und bei Bedarf auch Druck auf die Entscheidungsträger auszuüben. Letztlich geht es darum, sich durchzusetzen – und somit um die Beteiligung an der politischen Macht.

Wie aber erzeugt man Macht? Macht ist der Daseinsgrund jeder Organisation. Eine Organisation vereinigt unterschiedliche Menschen im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel, das erreicht werden soll. Der Zusammenschluss der Menschen dient also dem Zweck, Macht zu erzeugen. Eine Organisation hat mehr Macht als ein einzelner Mensch. Sie kann etwas, das vielleicht zunächst nur als persönliches Problem empfunden wurde, zu einer gemeinsamen Sache machen und schließlich zu einer öffentlichen Angelegenheit. Organisationen können sich wiederum miteinander verbinden und dadurch noch größere Verbände und machtvollere Koalitionen und Unionen bilden. Auf diese Weise strukturiert und restrukturiert sich die zivile Gesellschaft.

Der öffentlichen Artikulation einer Organisation gehen zahlreiche innerorganisatorische Kommunikationsprozesse voraus. Die Themen müssen besprochen, sondiert, sortiert und moderiert werden. All das lernt man nicht in traditionellen Gemeinschaften. Die hierzu benötigten „demokratischen“ Fähigkeiten sind Gegenstände politischer Bildung. *Community Organizing* ist im Wesentlichen politische Bildungsarbeit.

Um den Wert und die Bedeutung dieser Art von politischer Bildungsarbeit deutlich zu machen, möchte ich einige Episoden aus der Geschichte der Vereinigten Staaten in Erinnerung rufen, die als Rahmenbedingungen großen Einfluss auf die Entwicklung von Community Organizing hatten.

Ausgangspunkt ist, wie bereits beschrieben, die Großstadtsituation mit einer enorm expandierenden Wirtschaft und einer schnell anwachsenden Bevölkerung. Die daraus resultierenden Probleme bilden den Hintergrund für die wissenschaftlichen Reflexionen in der Chicago School of Sociology.

Diese hatten von Anfang an auch einen pragmatischen Sinn, nämlich die entstandenen Probleme zu lösen.

Durch die Krise der Wirtschaft nach 1929 brachen bereits gelöste Probleme erneut auf und ungelöste Probleme verschlimmerten sich dramatisch. Damit radikalisierten sich auch die Versuche zu ihrer Lösung. Das sozialpolitische Programm F. D. Roosevelts, der New Deal, sollte die schlimmsten Folgen der Krise mildern. In dieser Phase der amerikanischen Geschichte entstanden die ersten Sozialversicherungen in den USA. Den Gewerkschaften

### Politische Ereignisse in den USA

<b>1929</b>	Beginn der Weltwirtschaftskrise: Der Zusammenbruch der Börse am 29.10.1929 führt zur Weltwirtschaftskrise und in die Great Depression.
<b>1933</b>	F. D. Roosevelt wird 32. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika und nennt sein politisches Programm New Deal.
<b>1935</b>	Der Gewerkschaftsverband Congress of Industrial Organizations (C.I.O.) eröffnet ein kleines Büro in Washington und startet seine Organisationskampagnen.
<b>1939</b>	Hitler-Stalin-Pakt
<b>1941</b>	Japanischer Überfall auf Pearl Harbour. Eintritt der USA in den Zweiten Weltkrieg.
<b>1945</b>	Amerikanische Atombomben auf Hiroshima und Nagasaki. Ende des Zweiten Weltkrieges, Beginn des „Kalten Krieges“.
<b>1961</b>	J. F. Kennedy wird 35. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika und nennt sein Programm New Frontier.
<b>1962</b>	Kubakrise
<b>1963</b>	„Marsch auf Washington“ unter Führung Martin Luther Kings. Präsident John F. Kennedy wird ermordet.
<b>1964</b>	L. B. Johnson wird 36. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika und nennt sein Programm Great Society. Eintritt der USA in den Vietnamkrieg.
<b>1968</b>	Der schwarze Bürgerrechtler Martin Luther King wird ermordet. Im Juni 1968 wird Senator Robert Kennedy ermordet.
<b>1969</b>	Neil Armstrong und Buzz Aldrin landen auf dem Mond. R. M. Nixon wird 37. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika.

wurden Rechte zur Mitgestaltung der Arbeitsverhältnisse zugestanden. Die Binnenkonjunktur wurde mit staatlichen Mitteln angekurbelt und die Landwirtschaft unterstützt. Staatliche Investitionen flossen vor allem in Einrichtungen der Daseinsvorsorge: Es wurden Straßen und Brücken gebaut, öffentliche Bauten errichtet. Die Tennessee Valley Authority (TVA) baute zwanzig Staudämme, um die Stromerzeugung zu verbessern.

Mit dem Heraufdämmern des Faschismus in Deutschland kamen neue Probleme auf die USA zu. Vom Kriegseintritt profitierte insbesondere die Schwerindustrie. Die Gewerkschaften verzeichneten große Erfolge. Insbesondere durch die Arbeit des Congress of Industrial Organizations (C.I.O.) wurde in der Kohle- und Stahlindustrie ein bisher nie dagewesener Organisationsgrad der Arbeiter erreicht. Er stieg von 8,5 auf 36,6 Prozent. Neben einer – man könnte fast sagen „Phase sozialdemokratischer Politik“ – waren dies die Goldenen Jahre der Gewerkschaften in den USA.

In diese Zeit fallen die prägenden Jahre im Leben des bereits erwähnten Protagonisten des Community Organizing, Saul David Alinsky (1909–1972). Er studierte zunächst Kriminologie und Soziologie an der Chicago School of Sociology. Seine Lehrer waren Robert E. Park und Ernest W. Burgess. Unter

dem Eindruck der sich zuspitzenden Krise wandte er sich von der wissenschaftlichen Arbeit ab und der gewerkschaftlichen Arbeit zu. Hier wurde der Gewerkschaftsführer John Llewellyn Lewis (1880–1969) sein wichtigster politischer Mentor. Zu jener Zeit war Alinskys Programm des Community Organizing im Kern der Versuch, die erfolgreiche gewerkschaftliche Organisationsarbeit des C.I.O. vom Produktionsbereich auf den Reproduktionsbereich zu übertragen. Die Organisationsmethoden aus der Welt der Arbeit sollten in den Wohnvierteln, in der Welt der Vereine, Kirchengemeinden und der ethnischen Communities nutzbar gemacht werden:

„Was ich versuchen wollte war, die Organisationstechniken, die ich bei der C.I.O. kennengelernt hatte, in den schlimmsten Slums und Ghettos anzuwenden, damit die am stärksten unterdrückten und ausgebeuteten Menschen im Land die Kontrolle über ihre eigenen communities übernehmen und selbstbestimmt leben können. [...] Bis zu diesem Zeitpunkt wurden nur spezielle Fabriken oder Industrien organisiert, aber das war das Feld, das ich zu meinem eigenen machen wollte.“

*(Alinsky, zit. n. Norden 1972: 72)*

### 3. Klassische Beispiele aus den USA

#### Back-of-the-Yards-Neighborhood-Council

Zehn Jahre nach der Weltwirtschaftskrise organisierte Saul D. Alinsky im Chicagoer Stadtteil Back of the Yards das Back-of-the-Yards-Neighborhood-Council (BYNC). Der Einwandererstadtteil „hinter den Schlachthöfen“ war ein vernachlässigtes Wohngebiet für die Arbeiter/innen der Fleischverpackungsindustrie. Es herrschte bittere Armut und ökonomische Unsicherheit. Kriminalität und Jugendbanden prägten die Szene. Zunächst wurde Alinsky als Student in diesen Stadtteil geschickt, um mit kriminellen Jugendbanden zu arbeiten. Die dazu traditionell verwendeten Methoden der Sozialen Arbeit waren, wie er es nannte, solche der „Charakterbildung“: Es wurden Gemeinschaftsaktionen gestartet, Freizeitaktivitäten entwickelt und Ausflüge aufs Land unternommen. Alinsky erkannte schnell, dass er damit die grundlegenden Probleme der Jugendlichen und ihrer Familien nicht würde lösen können. Diese bestanden in Armut, Unterbezahlung, schlechten Wohnverhältnissen und mangelnder sozialer Infrastruktur. Er wandte sich deshalb an die Eltern der Jugendlichen sowie an die Kirchengemeinden und organisierte von dort aus die Unterstützung für die gewerkschaftlichen Aktivitäten zur Vorbereitung eines Arbeitskampfes, der bessere Löhne für die Arbeiter in der Fleischverpackungsindustrie zum Ziel hatte. Die Gegner in diesem Arbeitskampf waren die „Big Five“, die großen Fleischverpackungsfirmen, die damals von Chicago aus die gesamten Vereinigten Staaten von Amerika mit „Corned Beef“ belieferten. Damals war noch keine Kühltechnik verbreitet und die Verpackung in Dosen war die allgemein übliche Methode der Haltbarmachung von Fleisch. Das Vieh wurde aus allen Teilen der Vereinigten Staaten per Eisenbahn nach Chicago geliefert und dort zentral geschlachtet, zerlegt und verpackt. Die skandalösen hygienischen

und sozialen Zustände „hinter den Schlachthöfen“ waren bereits Gegenstand des weltweit berühmten, sozialkritischen Romans „Der Dschungel“ von Upton Sinclair.

Alinskys Ziel war es, eine Organisation aufzubauen, die genügend Macht hätte, um den destruktiven gesellschaftlichen Kräften, die den Stadtteil bedrohten, etwas Konstruktives entgegenzusetzen. Er ging davon aus, dass die Bürgerinnen und Bürger diese Macht selbst erzeugen und kontrollieren könnten. In seiner Organisationsarbeit brachte Alinsky eine breite Basis verschiedener Organisationen aus dem Stadtteil zusammen, um mit ihnen ein gemeinsames Programm für die Verbesserung der Lebensverhältnisse vor Ort auszuarbeiten. Von besonderer Bedeutung waren überregionale Organisationen, die auch im Stadtteil tätig waren. Dies waren vor allem die Kirchen und die Gewerkschaften. Die meisten Arbeiter/innen waren aus Mittel- und Osteuropa zugewandert. Neben den Arbeitsbedingungen war deshalb der Katholizismus ein verbindendes Element. Gleichwohl gründeten die Bürger/innen eine Vielzahl von religiösen und nationalen Vereinen, die über den ganzen Stadtteil zersplittert waren. Es war daher auch im Interesse der Kirchen, einen nicht-nationalen Gemeindeaufbau zu fördern und sich mit der Lebenssituation der Bewohner/innen auseinanderzusetzen. Für die katholische Kirche kam in den USA jener Jahre noch hinzu, dass sie sich als Minderheitenkirche profilieren musste. Die Mehrheit der Bevölkerung mit weißer Hautfarbe war protestantisch.

In den Auseinandersetzungen der Gewerkschaften mit der Fleischverpackungsindustrie von Chicago gelang es der von Alinsky ins Leben gerufenen Bürgerorganisation, dem Back-of-the-Yards-Neighborhood-Council schließlich, im Vorfeld eines drohenden Streiks namhafte Vertreter der katholischen Kirche zum symbolischen Schulterchluss mit den

Gewerkschaften zu bringen. Die Fleischverpackungsindustrie versuchte zunächst energisch – zum Teil mit kriminellen Methoden, aber letztlich erfolglos – die Unterstützung der Arbeiterinnen und Arbeiter durch die Kirche zu verhindern. Angesichts der entstandenen Koalition gab die Fleischverpackungsindustrie aber nach, die Löhne wurden erhöht, ein Streik wurde vermieden. Die ökonomische Situation der Arbeiter/innen und die soziale Infrastruktur „hinter den Schlachthöfen“ begannen sich nachhaltig zu verbessern. Der ausgestandene Konflikt mit den Arbeitgebern führte zu weiteren erfolgreichen Verhandlungen. Die Bewohner/innen forderten von der Stadtverwaltung selbstbewusst die nötigen Verbesserungen der sozialen Infrastruktur. Alinskys Erfolg war die Geburtsstunde des Community Organizing. Er erregte damit weltweit die Aufmerksamkeit von Sozialarbeitern und Sozialplanern. In Deutschland wurde Community Organizing als Gemeinwesenarbeit rezipiert.

### The Woodlawn Organization

Trotz der sich stetig fortsetzenden wirtschaftlichen Erholung des Landes blieb das „amerikanische Dilemma“ bestehen: der Rassenkonflikt. Gegen Ende der 1950er-Jahre begann Alinsky damit, im Chicagoer Stadtteil Woodlawn schwarze Bürgergruppen zu organisieren. Es entstand The Woodlawn Organization (TWO). In Woodlawn ging es vordergründig um die Verhinderung einer Stadtplanung zulasten eines von Schwarzen bewohnten Gebiets. Die Universität sollte baulich erweitert werden. Vor dem Hintergrund dieses Themas kam aber das grundsätzliche Problem der fehlenden politischen und sozialen Integration der schwarzen Bevölkerung zum Vorschein. Nach dem Verbot der Sklaverei durch Lincoln waren viele Schwarze in die Städte des Nordens gekommen, um in der Industrie zu arbeiten.

Sie hatten dadurch zwar bessere Lebenschancen als im Süden, doch konnte von gelungener Integration noch keine Rede sein. Die Weißen pflegten ihre Vorurteile gegen Schwarze, die selbst demoralisiert waren und an ihrer unterwürfigen Mentalität festhielten. Gleichberechtigung schien ihnen unerreichbar, eine schwarze Führungsschicht war noch nicht entwickelt. In dieser Situation bestand die Aufgabe für die TWO erst einmal darin, über zahlreiche Umwege kleinere Schwierigkeiten zu lösen. Diese waren nicht immer so spektakulär wie das Problem „hinter den Schlachthöfen“, aber von vielleicht noch weitreichenderer Bedeutung. Zum Beispiel wurden falsche, nicht geeichte Waagen bei weißen Geschäftsleuten entdeckt, die zum Nachteil der schwarzen Käufer abwogen. Daraufhin wurde dafür gesorgt, dass in Geschäften, die von Weißen betrieben wurden, auch schwarze Verkäufer eingestellt wurden. Die Planungskonflikte konnten schließlich gelöst werden und es wurde sogar eine Wohnungsbaugesellschaft gegründet. All diese Erfolge begünstigten die spätere Entwicklung einer selbstbewussten schwarzen Bürgerrechtsbewegung.

### F.I.G.H.T.

Rassenunruhen waren auch der Hintergrund von Alinskys Tätigkeit in Rochester im Staat New York. Die Stadt Rochester prosperierte. Größter Arbeitgeber war die Firma Kodak. Die weiße Mittelschicht zog in die Vorstädte und überließ den Altbaubestand im Zentrum der schwarzen Unterschicht. Die Schwarzen verfügten im Durchschnitt über geringere Einkommen und geringere Bildung. Der Altbaubestand verfiel. Es kam zu Unruhen. Die unterschiedlichen Kirchengemeinden bildeten ein ökumenisches Komitee und baten Saul D. Alinsky, die angespannte Situation zu entschärfen. Als dieser Beschluss des Komitees öffentlich bekannt wurde, brach in etablierten

Kreisen ein Sturm der Entrüstung los: Alinsky wolle die Unruhen anstacheln und brennende Barrikaden als Kulisse für seine sozialistischen Aktivitäten nutzen. Die Schwarzen dagegen glaubten, wenn sich die weiße Oberschicht dermaßen über Alinsky aufregt, dann müsse es für sie erfolgversprechend sein, mit ihm zusammenzuarbeiten. Eine schwarze Organisation mit dem Namen F.I.G.H.T. wurde gegründet. Der Name setzte sich aus den Anfangsbuchstaben von Freedom, Independence, God, Honor, Today zusammen. Die Organisation bestand ausschließlich aus Schwarzen. Weiße Unterstützer und Sympathisanten fanden sich in dem Förderkreis Friends of F.I.G.H.T. zusammen, der Geld zur Unterstützung von F.I.G.H.T. sammelte.

Ausführliche Situations- und Machtanalysen in Rochester führten zu der Kernforderung an die Firma Kodak: 150 langzeitarbeitslose schwarze Jugendliche sollten eingestellt werden. Diese Forderung nach Arbeitsplätzen wurde durch kreative Aktionen begleitet. Berühmt wurde die Androhung, im Konzertgebäude von Rochester ein „Furz-In“ zu veranstalten: Die Mitglieder der Organisation drohten damit, falls sie anders kein Gehör fänden, nach dem Verzehr einer ausgiebigen Bohnenmahlzeit die ersten Reihen des Konzertsaaus zu besetzen.

Der Konflikt eskalierte dramatisch in den Tagen vor Weihnachten. Kodak nahm eine zunächst gegebene Zusage, die entsprechenden Arbeitsplätze zu schaffen, wieder zurück. Daraufhin arbeitete Alinsky daran, der Organisation F.I.G.H.T. den Zugang zur Aktionärsversammlung zu verschaffen. Er warb erfolgreich bei Kirchengemeinden und demokratisch

gesinnten Kleinaktionären dafür, der Organisation ihre Stimmrechte zu übertragen. Der Konflikt wurde von den Medien des ganzen Landes verfolgt. Alinskys Aussage „Das Einzige, was Kodak bisher zur Rassenintegration beigetragen hat, war die Erfindung des Farbfilms!“ wurde zur Schlagzeile. Schließlich gab Kodak nach.

### Alinskys Tätigkeit und Nachfolger

Diese Episode wurde für Alinskys weitere Pläne bedeutsam, weil er erkannte, dass er als weißer Organizer einer schwarzen Bürgerrechtsorganisation zwangsläufig an seine Grenzen stoßen musste. Eine Führungsschicht von Schwarzen war inzwischen mobilisiert, die es ihm erlaubte, sich wieder zurückzuziehen. Nach seinen Diskussionen mit den Kleinaktionären fasste er den Plan, die weiße amerikanische Mittelschicht zu organisieren. In Zukunft dürfe man sich nicht nur um die „have-nots“, die Unterschicht, kümmern. Vielmehr sei auch die Mittelschicht, die „have-a-little-and-want-mores“ in Gefahr. Damit wollte er den sich abzeichnenden Entsolidarisierungstendenzen einer Gesellschaft entgegenwirken, deren Mittelschicht den sozialen Abstieg befürchtet und die aufgrund mangelnder gesellschaftlicher Analyse dafür den Angehörigen der Unterschicht die alleinige Schuld gibt.<sup>1</sup>

In den 1960er-Jahren war Alinsky in den Vereinigten Staaten sehr prominent. Er initiierte mehr als zehn Bürgerorganisationen in verschiedenen Städten der USA. Seine Mitarbeiter setzten sein Werk

<sup>1</sup> Was wir im Augenblick in den USA erleben, ist eine gefährliche Entsolidarisierung der mittleren und unteren Schichten. Die weiße Mittelklasse gehört zu den offensichtlichen Verlierern der geplatzten Immobilienblase und der Wirtschaftskrise. Sie entlädt, angefeuert durch christliche Hassprediger, ihre Wut und Verzweiflung an der Regierung und dem ersten schwarzen Präsidenten. Die Tea-Party-Bewegung versteht sich auch als Bürgerorganisation, ohne sich allerdings im Rahmen der ethischen Imperative und der Forderung nach „Liebe und Gerechtigkeit“ zu bewegen, wie sie von Martin Luther King aufgestellt worden sind und über die weiter unten (vgl. Kapitel 4) berichtet wird.

fort und riefen weitere Organisationen ins Leben. Mit Unterstützung von Gewerkschaften, der Erzdiözese Chicago und des Warenhauskonzerns Marshall Field gründete Alinsky schließlich ein Ausbildungsinstitut für Community Organizer, die Industrial Areas Foundation (IAF). Die IAF übergab Alinsky schließlich an einen seiner begabtesten Organizer Edward T. Chambers, der die Industrial Areas Foundation schließlich zu einem wichtigen Netzwerk von mehr als fünfzig Organisationen in den USA

ausbaute und zahlreiche Kontakte in andere Länder, unter anderem nach Europa, aufbaute. Nahezu alle amerikanischen Community Organizer haben irgendwann in ihrem Leben das legendäre 10-Days-Training der IAF besucht. Die Ausbildung zum Community Organizer erfolgt in der Regel durch ein praxisorientiertes Training, einen Mentoring-Prozess und eine kollegiale Beratung, in dem die Erfolge und Misserfolge der Praxis evaluiert werden.

#### Zitate von Saul D. Alinsky

*„Der Unterschied zwischen einem richtigen Wort und einem fast richtigen Wort ist wie der Unterschied zwischen einem Blitz und einem Glühwürmchen.“*

*„Konflikte sind der essentielle Kern einer offenen und freien Gesellschaft.“*

*„Taktik bedeutet, das zu tun, was man kann, mit dem, was man hat.“*

*„Macht ist organisierte Energie, sie kann eine Leben vernichtende Explosion sein oder eine lebensrettende Medizin. [...] So oder so, Macht ist der Dynamo des Lebens.“*

*„Macht ist nicht, was jemand hat, sondern das, von dem man denkt, dass jemand es hätte.“*

*„Wir haben Versöhnung, wenn eine Seite Macht dazugewinnt und die andere Seite sich damit abfindet.“*

Quellen: Alinsky 1971: 49, 62, 126, 51, 126, 13

## 4. Handlungsanleitung: Drei Schritte

### Wesentliche Kennzeichen

Community Organizing (CO) ist politische Bildung und politisches Handeln zugleich, das an den unmittelbaren Eigeninteressen und der Problemsicht der beteiligten Menschen ansetzt.

„CO zeichnet sich aus durch:

- den Aufbau einer Kultur tragfähiger öffentlicher Beziehungen,
- das Herausfinden von Eigeninteressen als Triebfeder für jedes Handeln,
- das Aushandeln gemeinsamer Interessen,
- das Organisieren von gemeinschaftlichem und strategischem Handeln,
- das Aufgreifen sowie das öffentliche und produktive Austragen von Konflikten,
- den professionellen Aufbau von lebendigen, machtvollen Organisationen und Koalitionen auf breiter Basis,
- das Vertrauen in die Fähigkeit der Menschen, ihre Lebensbedingungen selbst zu gestalten.“  
(foco e.V. o.J.)

Community Organizing ist ein bewährtes Handlungskonzept, das durch neue Erfahrungen immer weiterentwickelt worden ist. Bevor ich auf die einzelnen Handlungsschritte eingehe, möchte ich noch einige Grundgedanken und Grundbegriffe voranstellen. Community Organizing ist eben nicht nur ein Handlungskonzept, sondern auch eine Haltung, die auf besonderen Wertentscheidungen beruht.

Ein Community Organizer, so Alinsky, muss „eine verschwommene Vorstellung von einer besseren Welt haben“ (Alinsky 1971: 63–80). Das heißt einerseits, dass er so viel Idealismus und Leidenschaft besitzen muss, dass er sich eine bessere Welt vorstellen kann. Dabei ist es gleich, ob diese Vorstellung einer besseren Welt aus religiösen, quasi-religiösen oder aus politischen Motiven und Erfahrungen gespeist ist. Das heißt weiterhin, diese Vorstellung muss verschwommen, also unfertig sein. Beim Community Organizing handelt es sich nicht

um eine fest umrissene Mission, bei der der Organizer schon vorher weiß, was und wie es anschließend sein soll. Dies wäre schwer zu ertragen. Vielmehr ist Community Organizing ein ergebnisoffener, kommunikativer Prozess, bei dem die Beteiligten gemeinsam entscheiden, was künftig sein soll und welche Ziele sie verfolgen wollen. Community Organizing ist deshalb ein zutiefst demokratischer Prozess. Alinsky besteht darauf, dass allgemein anerkannte moralische Grundsätze wie „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“ oder die Achtung der Menschenwürde Kennzeichen jeder echten Bürgerorganisation seien. Es handelt sich grundsätzlich um einen offenen, integrativen, überkonfessionellen, unparteiischen und multiethnischen Ansatz. Parteilich ist Community Organizing nur insofern, als es sich an diejenigen wendet, die eher benachteiligt sind und bisher von politischen Prozessen ausgeschlossen waren. Community Organizing wäre vielleicht auch ein Weg für diejenigen, die sich selbst von politischen Prozessen ausgeschlossen haben, weil sie als Einzelne keine Chance sehen, politische Prozesse beeinflussen zu können: die Verdrossenen. Insofern ist Community Organizing eine vorparlamentarische Veranstaltung, eine Bereicherung, Ergänzung und Korrekturmöglichkeit für die Politik der Parteien und Verbände in Deutschland.

### Zentrale Begriffe: Macht und Konflikt

Im Community Organizing wird mit klaren (Grund-)Begriffen gearbeitet. Doch auch wenn die Begrifflichkeit auf den ersten Blick gelegentlich vereinfachend und schematisch wirkt, kann sie durchaus in philosophischen und akademischen Diskussionen bestehen. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Beim Begriff „Macht“ werden zwei Formen der Macht unterschieden: Die Macht des Geldes (organized money) und die Macht der Menschen (organized people) (Alinsky 1941: 808). In beiden Fällen bedeutet

ein Mehr an Geld oder ein Mehr an Menschen auch ein Mehr an Macht. Die Macht und der Einfluss der Banken oder der Wirtschaft ist eine Macht des Geldes. Macht in der demokratischen Politik entsteht in der Regel durch eine möglichst große Anzahl beteiligter Menschen. Aus diesem Grund wird in Deutschland häufig und zu Recht der Machtverlust der Kirchen, Parteien, Verbände und Gewerkschaften beklagt, der im Grunde ein Verlust der Mitglieder und eine Schwächung der politischen Basis ist. Genau da setzt der doppelte Machtbegriff an: Community Organizing ist zu verstehen als Kunst der Beteiligung. Durch eine große Anzahl von Menschen wird eine Macht geschaffen, die – wenn es sein muss – der Macht des Geldes entgegengesetzt werden kann.

Der Begriff der Macht ist allerdings bei vielen Menschen emotional zwiespältig besetzt. Zu groß ist seine Nähe zum Begriff der Gewalt. Deshalb wird in diesem Zusammenhang eine Aussage von Martin Luther King angeführt, der diesen Gedanken dem Werk des deutsch-amerikanischen Theologen Paul Tillich entnommen hat:

„Macht, richtig verstanden, ist die Möglichkeit etwas zu erreichen. Es ist die Stärke, die man braucht, um soziale, politische oder wirtschaftliche Veränderungen herbeizuführen. In diesem Sinne ist Macht nicht nur erwünscht, sondern auch notwendig, um die Forderungen von Liebe und Gerechtigkeit zu erfüllen. Eines der größten Probleme der Geschichte ist es, dass die Begriffe Liebe und Macht gewöhnlich als polare Gegensätze gegenübergestellt werden. Liebe wird mit dem Verzicht auf Macht gleichgesetzt und Macht

mit der Verneinung der Liebe identifiziert. [...] Was wir brauchen ist die Erkenntnis, dass Macht ohne Liebe rücksichtslos und schimpflich ist und dass Liebe ohne Macht sentimental und blutleer ist. Macht im besten Sinne ist Liebe, die die Forderungen der Gerechtigkeit erfüllt. Gerechtigkeit im besten Sinne ist Liebe, die alles ändert, was sich der Liebe entgegenstellt.“

*(King 1967: 51; vgl. Tillich 1991: 149)*

King und Tillich geben hiermit einen wichtigen Hinweis für die Analyse von Macht, aber auch für den Umgang mit und den Gebrauch von Macht. Sie kennzeichnen damit eine wichtige ethische Grenze, die nicht überschritten werden darf, ohne Schaden im demokratischen Gemeinwesen anzurichten.<sup>2</sup>

Ein weiterer wichtiger Begriff im kleinen Einmaleins des Community Organizing ist der Begriff „Konflikt“, der positiv gedeutet wird. Man geht davon aus, dass durch eine neue Organisation eine Veränderung in den Machtverhältnissen eintritt, wodurch es zwangsläufig zu Konflikten kommt, denen man nicht ausweichen kann. Die Frage ist nur, wie diese Konflikte dann gelöst werden. Community Organizing ist grundsätzlich auf Kooperation hin angelegt, vertritt aber die Interessen der Betroffenen. Es handelt sich also nicht, wie es der Methode zuweilen vorgeworfen wird, um die Inszenierung von Konflikten um der Konflikte willen, sondern um die Verwirklichung von legitimen Interessen durch Betroffene. Wenn zum Beispiel berechtigte Sanierungs- und Instandhaltungskosten in einem Baugebiet aufgelistet werden, dann kann die Wohnungsbaugesellschaft das als konfliktzeugend auffassen, aber auch als Hilfe zur Substanz- und Werterhaltung.

2 Vgl. meine Bemerkung über die Tea-Party-Bewegung in Fußnote 1.

Vielmehr geht es darum, öffentliche Beziehungen konstruktiv zu gestalten, indem Verhandlungen zwischen Akteuren unterschiedlicher Interessen geführt und Kompromisse erarbeitet werden. Ziel ist eine gemeinsame Planung des taktischen und strategischen Vorgehens im Kleinen und im Großen.

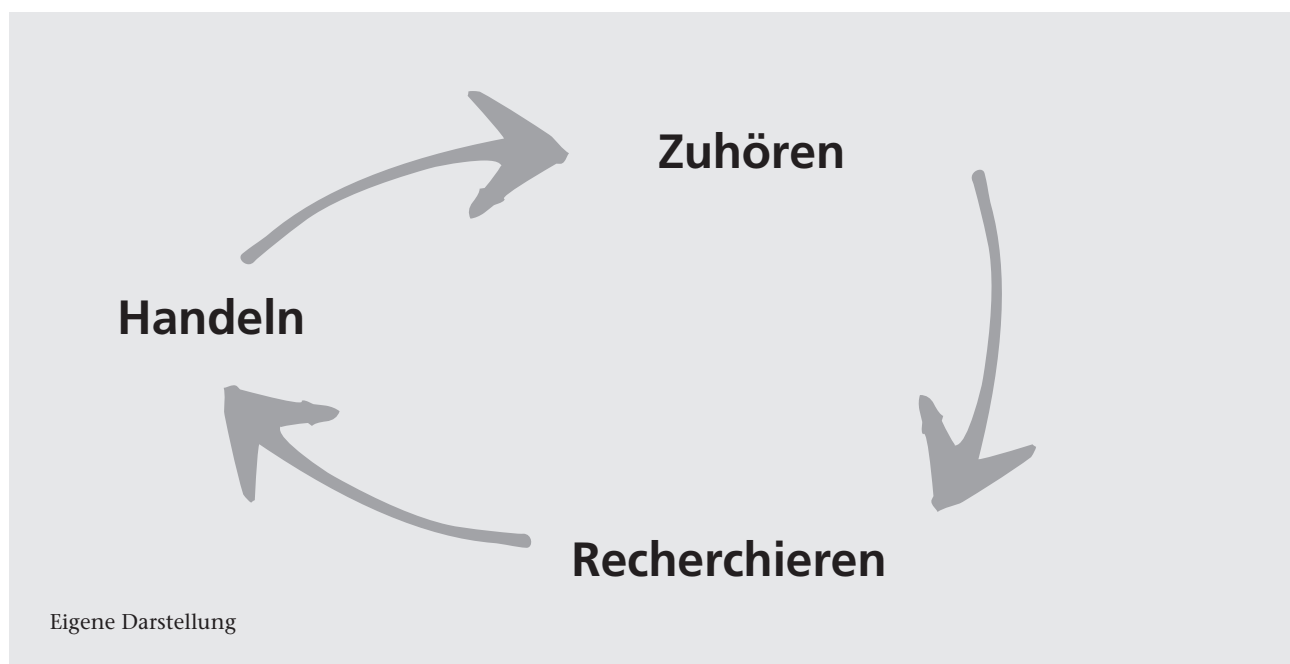
### Drei Schritte des Organisationsprozesses

Im Wesentlichen folgt ein Organisationsprozess einem Zyklus von drei Schritten: Zuhören, Recherchieren und Handeln.

#### 1. Schritt: Zuhören

Community Organizing beginnt immer mit persönlichen Gesprächen. Der Organizer verabredet diese Gespräche mit Menschen, die ihm zuvor von Schlüsselpersonen genannt worden sind oder die ihm im Laufe des Zuhörprozesses als zusätzliche Gesprächspartner/innen empfohlen werden. Für ein solches

persönliches Gespräch werden zwischen 30 und 60 Minuten anberaunt. Der Organizer erklärt zunächst den Grund seines Interesses und führt dann ein offenes Interview, das verschiedenen Zwecken dient: Zunächst geht es darum, den Menschen und seine soziale Situation kennenzulernen sowie festzustellen, welche Bereitschaft und Fähigkeiten bestehen, in der aufzubauenden Organisation eine aktive Rolle zu übernehmen. Weiterhin werden die Gesprächspartner/innen nach ihren Problemen und Wünschen im Hinblick auf die Entwicklung im Stadtteil bzw. Wohngebiet befragt. Zuletzt wird der oder die Befragte zu einem Treffen eingeladen, bei dem die inzwischen stattgefundenen Gespräche ausgewertet werden. Von den Gesprächen werden anschließend nur insoweit Notizen gemacht, als diese auch mit dem Einverständnis des oder der Befragten in einer öffentlichen Sitzung verwendet werden können. In den Auswertungstreffen steht eine erste Identifikation der Probleme im Stadtteil im Vordergrund. Häufig wird beim ersten Auswertungstreffen eine



Erweiterung des Zuhörprozesses beschlossen. Die insoweit Beteiligten werden dann selbst zu Interviewer/innen und erkunden eigenständig die Probleme im Stadtteil. Im Idealfall entsteht ein Schneeballsystem, durch das in relativ kurzer Zeit ohne hohe Kosten eine große Anzahl qualitativer Interviews durchgeführt werden kann.

Die Praxis zeigt aber, dass hier eine erste Hürde besteht. Oft fehlt die Bereitschaft oder die kommunikative Kompetenz, fremde Menschen nach ihrer Situation zu befragen. Aufgabe des Organizers in dieser Phase ist es, die Teilnehmer/innen zu ermutigen und zu befähigen. Nach einer gewissen Zeit stellen sich dann erste Erfolgserlebnisse ein. Die meisten Menschen lieben es, zielgerichtet beteiligt zu werden. Neue, öffentliche Beziehungen entstehen.

In den Auswertungstreffen werden die Probleme identifiziert und in ihrer Bedeutung gewichtet. Es werden Listen mit Problemen angelegt, die dann gemeinsam zu priorisieren sind. Wenn nicht schon durch die Häufigkeit der Nennungen in den ursprünglichen Interviews eine gewisse Dringlichkeit bei manchen Problemen entdeckt wird, geschieht die Bewertung durch Abstimmung. Je nach Größe der Gruppe werden drei bis vier Probleme ausgewählt und in Arbeitsgruppen weiter behandelt. Hierbei können weitere Bewertungskriterien eingeführt werden, die schon bei der Auswahl der zu bearbeitenden Probleme eine wichtige Rolle spielen: Sind die Probleme für die Gruppe lösbar? Ist es möglich, große, allgemeine Probleme in kleine, konkrete Forderungen zu zerlegen? Wenn die Problemauswahl getroffen ist, stehen damit gleichzeitig die Themen für die Arbeitsgruppen fest, die sich um die weitere Analyse der Probleme kümmern sollen.

## 2. Schritt: Recherchieren

Jetzt beginnt die Phase des Recherchierens. Hier können zum Beispiel folgende Fragen erkenntnisleitend sein: Sind wir die einzigen, die dieses Problem haben? Wie werden solche Probleme in anderen

Städten gelöst? Wer kann uns bei der Lösung der Probleme helfen? Wer oder was verursacht das Problem? Wie könnte eine Lösung aussehen? Eine intensive Situations- und Machtanalyse beginnt: Wer hat die Macht, das Problem zu lösen? Wer kann/muss zu der von uns angestrebten Lösung „Ja“ oder „Nein“ sagen? Der- oder diejenige, die zu der angestrebten Lösung „Ja“ oder „Nein“ sagen kann, ist die Zielperson der nachfolgenden Überlegungen. Auf sie richtet sich die zu entwickelnde (Verhandlungs-)Strategie.

Bis dahin können schon eine Menge Schwierigkeiten auftreten. Die Menschen sind es oft nicht gewohnt, derartige Recherchen auszuführen. Sie haben einen zu großen Respekt vor Verwaltungsbehörden, Ämtern und Forschungsinstituten. Gleichwohl gehört der Umgang mit diesen Stellen zur politisch-kommunikativen Kompetenz, deren Verbreitung Gegenstand der politischen Bildung sein sollte und deren Verwirklichung der Organizer in dieser Phase des Prozesses betreibt. Er stellt Fragen wie diese: Wie kann man herausfinden, wem das verwahrloste Grundstück an der Ecke gehört? Welche Verpflichtungen hat der Eigentümer? Welche Möglichkeiten und Verpflichtungen hat die Gemeinde bei der Müllbeseitigung, um eine drohende Rattenplage abzuwenden? Gleichzeitig hilft er den Menschen, die Antworten auf diese Fragen zu finden.

## 3. Schritt: Handeln

Wenn die Probleme und diejenigen, die sie lösen können, identifiziert sind, kommt die Phase des Handelns. Hierzu muss gemeinsam eine angemessene Strategie ausgearbeitet werden. Meist läuft das Handeln darauf hinaus, mit der Zielperson zu verhandeln. Es muss geklärt werden, wer spricht, und herausgefunden werden, ob die Zielperson der Lösung Widerstände entgegengesetzt und wie sie gegebenenfalls zur Kooperation veranlasst werden kann. Verhandlungen finden grundsätzlich im Rahmen öffentlicher Versammlungen statt. Die Organi-

sation lädt die Entscheidungsträger/innen ein und sorgt dafür, dass die Presse anwesend ist. Die Bürger/innen präsentieren ihre Recherchen und den jeweiligen Entscheidungsträger/innen wird die Gelegenheit gegeben, zur vorgeschlagenen Problemlösung öffentlich „Ja“ oder „Nein“ zu sagen.

Die Praxis zeigt, dass es bei einer gut vorbereiteten Versammlung selten Konflikte geben wird. Wenn der Lösungsvorschlag angemessen ist, wenn ausreichend Öffentlichkeit hergestellt ist, wenn in der Versammlung eine große Anzahl von Betroffenen anwesend ist, werden insbesondere Politiker/innen, die wieder gewählt werden wollen, lieber „Ja“ als „Nein“ sagen. Wichtig ist, dass dieses öffentliche Versprechen gut dokumentiert und am besten schriftlich gefasst wird. Es hat sich bewährt, die Entscheidungsträger/innen in einer öffentlichen Versammlung eine Zustimmungserklärung unterzeichnen zu lassen.

Die Vorbereitung und Durchführung einer solchen Versammlung ist nicht einfach. Die betroffenen Bürgerinnen und Bürger müssen ihre Rollen lernen und in Rollenspielen üben. Dabei ist es wichtig, sich auch auf Eventualitäten vorzubereiten. Es ist zum Beispiel für einen einfachen Bürger, eine einfache Bürgerin nicht einfach, einen Politiker zu stoppen, der sich anschickt, eine verschwommene Rede zu halten, anstatt sich an die Begrenzung der Redezeit zu halten und einfach nur „Ja“ oder „Nein“ zu sagen. In einer solch heiklen Situation kann es hilfreich sein, wenn aus dem Publikum ein Sprecherchor anfängt, rhythmisch „Ja!“ oder „Nein!“ zu skandieren, um den Redner bzw. die Rednerin daran zu erinnern, dass er/sie hier eine Entscheidung für oder gegen die Bürger/innen zu treffen hat. Alles das ist lebendige Demokratie!

## 5. Aktuelle Beispiele aus Deutschland

### Ausbildung von Community Organizern

Anfang der 1990er-Jahre gründete sich nach Community-Organizing-Seminaren mit amerikanischen Praktikern im Burckhardthaus Gelnhausen, der damaligen Weiterbildungsstätte für Gemeinwesenarbeiter, das Forum Community Organizing (foco) als eingetragener Verein. Zweck dieses Vereins war die Pflege des Austauschs zwischen Experten und Praktikern über Community Organizing diesseits und jenseits des Atlantiks und die Verbreitung des daraus gewonnenen Wissens in Deutschland. Es wurden Studienreisen nach Chicago organisiert und Fachartikel – vornehmlich in Fachzeitschriften der Sozialen Arbeit – veröffentlicht. Mitglieder von foco übernahmen Lehraufträge an verschiedenen Fachhochschulen.

Mit der von Saul D. Alinsky gegründeten und von Edward T. Chambers weitergeführten Industrial Areas Foundation (IAF) wurde ein Vertrag über die Teilnahme von angehenden deutschen Organizern an dem 10-Days-Training in den USA geschlossen. Ein erfahrener Experte und Repräsentant der IAF, Leo J. Penta, kam nach Deutschland und wurde Professor an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin. Er baute erfolgreiche Bürgerplattformen in Berlin und Hamburg auf und ist Mitbegründer des Deutschen Instituts für Community Organizing (DICO), einem Ausbildungsinstitut für Community Organizer.

Mithilfe von foco und der Unterstützung durch die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) kam mit Paul A. Cromwell 2005 ein weiterer erfahrener Organizer nach Deutschland. Heute bietet auch die Akademie für Kirche und Diakonie in Berlin Ausbildungskurse für Community Organizer an.

Die Liste wäre nicht komplett, ohne die Aktivitäten des Hamburger Landesbezirks der Gewerkschaft ver.di zu erwähnen. Die Gewerkschaft ver.di unterhält Kontakte zu Organizern der amerikanischen Gewerkschaft SEIU, die in den letzten Jah-

ren mit einer Wiederbelebung der auf Lewis und Alinsky zurückgehenden Organisationsstrategien große Erfolge hatte. Ver.di führt den Erfolg ihrer Lidl-Kampagne auf die Beschäftigung mit Strategien des Community Organizing zurück.

### Beispiele für erfolgreiches Organisieren

Die folgenden Beispiele für erfolgreiches Organisieren in Deutschland stammen aus Projekten, die vom Diakonischen Werk in Zusammenarbeit mit foco und mit Unterstützung der Lotterie Glückspirale durchgeführt worden sind. Hauptorganisator in diesen Projekten war Paul A. Cromwell. Inzwischen existieren in Deutschland mehr Projekte und aktive Gruppen, als in diesem Rahmen vorgestellt werden können.

Das erste, herausragende Beispiel stammt aus Saarbrücken und gilt als richtungsweisend für die soziale Stadtentwicklung. Das Projekt begann zunächst sehr langsam, weil die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen der Gemeinwesenarbeit in Malstatt vor zwei Schwierigkeiten standen: Sie hatten die Aktivitäten des Community Organizing zusätzlich zu ihrer regulären Arbeit zu erledigen und es wurde zunächst ein zu großer geografischer Bereich für den Aufbau eines lokalen Community-Organizing-Projekts ausgewählt. Gegen Ende des Jahres 2007 nahmen sich die Mitarbeiter vor, Community Organizing besser in ihre regulären Tätigkeiten zu integrieren und sich auf eine überschaubarere Nachbarschaft zu konzentrieren. Im Januar und Februar 2008 führten die hauptamtlichen Mitarbeiter mit ungefähr fünfzig Bewohner/innen Einzelgespräche durch und organisierten am 28. Februar 2008 eine erste Bürgerversammlung, an denen zunächst etwa 25 Personen aus dem Viertel teilnahmen. Auf diesem Treffen wurden drei Nachbarschaftsthemen gewichtet. Als Schlüsselthema wählten die Bürgerinnen und Bürger aus, die Stadtverwaltung von ihrem Plan abzu-

halten, eine vielbenutzte, aber baufällige Fußgängerbrücke abzureißen, welche die beiden Hälften des etwa 6.000 Einwohner/innen umfassenden Stadtteils über eine Eisenbahnstrecke hinweg miteinander verband. Im März und April sammelten Bewohner/innen, Kirchengemeinden, Fach- und Geschäftsleute 2.800 Unterschriften und vierzig Unterstützungsbriefe. Am 23. April 2008 wurden die Petition und die Unterstützungsbriefe den vier Fraktionsvorsitzenden der politischen Parteien überreicht, die im Stadtrat von Saarbrücken vertreten sind. Dies geschah im Rahmen einer öffentlichen Versammlung vor 125 betroffenen Bewohner/innen. Die Politiker/innen unterzeichneten auf offener Bühne ein Dokument, in dem sie versicherten, sich für den Bau einer neuen Brücke einzusetzen. Kinder aus dem Stadtteil überreichten den anwesenden Politikern für ihre Büros selbstgemalte, gerahmte Bilder, um sie daran zu erinnern, ihr öffentliches Versprechen einzuhalten und eine neue Brücke zu bauen. Das Thema „Fußgängerbrücke“ wurde von der örtlichen Presse positiv begleitet. Es wurde bekannt, dass Geld für die Instandhaltung der Brücke veruntreut worden war. Im Mai 2008 beschloss der Stadtrat, 1,1 Millionen Euro für den Bau einer neuen Brücke bereitzustellen. Im Sommer 2010 wurde eine moderne Fußgängerbrücke über die Gleisanlagen eingeweiht, die einen städtebaulichen Glanzpunkt bildet und die Bürgerinnen und Bürger noch lange Zeit an ihren Erfolg erinnern wird.

Das zweite Beispiel stammt aus Worms. Dort bestand der Plan, eine aktivierende Befragung in einem Wohngebiet mit 150 Haushalten durchzuführen. Dabei sollten Bewohner/innen sich gegenseitig besuchen und interviewen. Freiwillige waren ausgebildet worden, um diese Gespräche zu führen, doch sie hatten Hemmungen, die anderen Bewohner/innen tatsächlich aufzusuchen. Deshalb wurden im Mai 2007 sechs Hausversammlungen in verschiedenen Wohnungen durchgeführt, an denen 23 Personen teilnahmen. Am 14. Mai wurden die festgestellten

Nachbarschaftsprobleme auf einer Versammlung mit 14 Personen gewichtet. Das vordringliche Thema war, dass die Wohnungsbaugesellschaft notwendige Renovierungsarbeiten übernehmen sollte. Die Bewohner/innen stellten zusammen mit den Mitarbeiter/innen der Diakonie bzw. des Soziale-Stadt-Projekts eine ausführliche und konkrete Liste der benötigten Reparaturen und Instandsetzungen auf. Diese Liste wurde der Wohnungsbaugesellschaft von 15 betroffenen Bewohner/innen im Dezember 2007 präsentiert. Obwohl anschließend einige Reparaturen durchgeführt wurden, hatten die Bewohner/innen nicht das Gefühl, dass die Wohnungsbaugesellschaft ihrer Verantwortung im erforderlichen Ausmaß nachgekommen war. Ein Folgetreffen wurde von der Wohnungsbaugesellschaft immer wieder verschoben. Die aktiven Bewohner/innen und die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen haben deshalb für eine Nachbarschaftsorganisation eine dauerhafte Struktur erarbeitet, die inzwischen als „Bewohnerbeirat“ konstituiert worden ist.

Das dritte Beispiel handelt vom Engagement hauptamtlicher Mitarbeiter/innen der Flüchtlingssozialarbeit des Caritasverbandes in München. Diese pflegten regelmäßige Kontakte mit Kirchengemeinden, Schulen, Ärzt/innen und anderen interessierten Bürger/innen in der Nachbarschaft der vier Münchener Flüchtlingslager, in denen sie arbeiteten. Mit der Zeit entstand ein umfangreiches Netzwerk von Freiwilligen, die sich über die traditionelle ehrenamtliche Flüchtlingsarbeit hinaus – zum Beispiel den Flüchtlingen und ihren Kindern bei Schulanlässen beizustehen, mit Bekleidung auszuweichen, regelmäßige Festveranstaltungen zu organisieren – weiter reichende Ziele gesetzt haben: Sie wollen die Belange der Flüchtlinge in sozialen und politischen Gremien vertreten und zudem die Beratungsstellen in den Unterkünften sichern, indem sie Fundraising in ihren Pfarreien, Stadtteilen und Berufs- und Freundeskreisen betreiben. Die Dienstleistungseinrichtungen in der Umgebung der Flücht-

lingslager öffneten ihre Angebote für deren Bewohner/innen (interkulturelle Öffnung). Die am Netzwerk beteiligten Akteure haben bedeutende Geldmittel zur Fortsetzung der Sozialen Arbeit in den Lagern aufgebracht (jährlich zwischen 25.000 € und 40.000 € für Personalkosten) und setzen sich auf kommunal-politischer Ebene für die Verbesserung der Lebensbedingungen und der Angebote für Flüchtlinge und deren Kinder ein. Die Struktur dieser Arbeit gleicht der Organisation Friends of F.I.G.H.T. aus Rochester, bei der ebenfalls ein etablierter Förderkreis Geldmittel für die eigentliche Organisationsarbeit aufgebracht hat.

Inzwischen gibt es auf europäischer Ebene ein übergreifendes Netzwerk für Netzwerke, die sich mit Community Organizing beschäftigen. Die evangelische Kirche im Rheinland (EKiR) unterstützte in den zurückliegenden Jahren internationale Zusammenkünfte in ihrem Internationalen Begegnungszentrum Centre le Pont in Paris, aus dem sich das

European Network Community Organizing (ECON) mit Partnern aus Deutschland, Schweden, Rumänien, Moldawien, Tschechien, Polen und der Slowakei gebildet hat.

Das Büro der Friedrich-Ebert-Stiftung in Moldawien unterstützte die Teilnahme von Interessierten aus der moldawischen Stadt Cantemir an diesen Seminaren und finanzierte ein Community-Organizing-Training für eine Gruppe engagierter Bürgerinnen und Bürger, die sich in Cantemir für die Verbesserung der dortigen Müllabfuhr eingesetzt hat. Nach einer aktivierenden Befragung und Verhandlungen mit der Stadtverwaltung wurden zwei neue Sammelstellen eingerichtet, von der mehr als 800 Bürger/innen profitieren. Die Menschen in diesem Stadtteil haben gelernt, dass sie die MACHT HABEN, die Entscheidungen der Kommunalverwaltung zu beeinflussen, und dass die Verwaltung ihre Bedürfnisse und Rechte zu respektieren hat.

## 6. Finanzierungsmöglichkeiten

Community Organizing bedarf in jedem Fall ausreichender finanzieller Ressourcen. Zu finanzieren sind zum einen talentierte und gut ausgebildete Organizer, um eine professionelle Aktivierungs- und Organisationsarbeit zu gewährleisten. Zum anderen müssen spezielle Trainings politischer Bildung für die jeweils Betroffenen finanziert werden. In Deutschland steckt die Finanzierung allerdings noch in den Kinderschuhen.

Die beste Quelle für die Finanzierung von Community Organizing sind gemeinwohlorientierte, nicht staatliche Stiftungen. Dem Deutschen Institut für Community Organizing (DICO) in Berlin ist es jüngst gelungen, eine Kooperation verschiedener privater Stiftungen zu organisieren, die die Arbeit des Ausbildungsinstituts auf fünf Jahre sichern.

Die demokratisch orientierten politischen Stiftungen verschiedener Couleur könnten sich zu einer

ähnlichen Kooperation zusammenfinden, um die außerparlamentarische, vorparteiliche Arbeit gemeinsam zu unterstützen und die Bürgerinnen und Bürger bei der Teilnahme an entsprechenden Trainings durch entsprechende Kleinstipendien zu fördern. Dies alles würde auf die Qualität der Arbeit in den Parteien und ihre Bürgernähe zurückwirken.

Die Kirchen könnten spezielle landesweite Kollekten zur inneren Entwicklung auflegen. Dies wird in den USA beispielsweise von der Catholic Campaign for Human Development (CCHD) praktiziert, die zahlreichen Community-Organizing-Projekten eine mehrjährige, degressive Starthilfe gibt.

Die wohlfahrtsnahen Stiftungen und Lotterien könnten Community Organizing in ihre Regelfinanzierung aufnehmen. Entsprechende Anträge wären entgegen der aktuellen Praxis auf ihre Zieloffenheit hin zu prüfen.

## 7. Schlussbemerkung

Die vorgestellten Beispiele haben gezeigt, dass Community Organizing unabhängig von der kulturellen und rechtlichen Umgebung mit großem Erfolg eingesetzt werden kann. Deutlich wurde aber auch, dass die Organisation von Beteiligung eine Kunst ist, die für alle Beteiligten mit harter Arbeit verbunden sein kann.

Community Organizing ist den Prinzipien von Selbstbestimmung, Selbstverantwortung, sozialer Gerechtigkeit und Solidarität verpflichtet. Es wird nicht auf die Macht des Staats oder der Wirtschaft gesetzt, sondern auf die demokratische Macht der Bürger/innen, die sich organisieren und so handlungs- und durchsetzungsfähig werden. Ziel ist es, dass sich insbesondere gesellschaftlich benachteiligte Bürgerinnen und Bürger gemeinschaftlich für die Verbesserung ihrer Lebensumstände einsetzen und über den Aufbau von eigenen demokratischen Organisationen (Gegen-)Macht erlangen, Ohnmacht überwinden und auf benachteiligende Strukturen einwirken können.

Zwei wichtige Punkte sind festzuhalten: Community Organizing bedarf ausreichend finanzieller Mittel. Dabei handelt es sich um lohnende Investitionen in die demokratische Zukunft des Gemeinwesens. Der „social return of investment“ zeigt sich letztlich in einem gesünderen Gemeinwesen, das weniger soziale Probleme aufweist. Durch neue Strukturen der Beteiligung wird soziale Benachteiligung und der damit verbundene „besondere Unterstützungsbedarf“ sukzessive abgebaut.

Es ist notwendig, Community Organizing als Instrument der Beteiligung kontinuierlich weiterzuentwickeln und dauerhaft zu etablieren. Bisher durchgeführte Pilot- oder Modellprojekte haben deutlich gemacht, dass über Community Organizing erfolgreich demokratische Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger organisiert werden kann. Wenn wir wissen, dass es geht und wie es geht, es aber nicht tun, obwohl es notwendig wäre, dann geraten wir in ein ethisch-moralisches Dilemma und verlieren an Glaubwürdigkeit. Also sollten wir es besser tun!

## Angaben zum Autor

---

### **Dr. Peter Szynka**

Sozialwissenschaftler, promovierte an der Universität Bremen zu einer Arbeit über Saul D. Alinsky. Peter Szynka arbeitet bei der Diakonie in Niedersachsen (DiN) und ist dort für die Arbeitsfelder Wohnungslosenhilfe und Gemeinwesenarbeit zuständig. Er ist außerdem Vorsitzender des Forum Community Organizing (foco e.V.).

## Literatur

- Alinsky, Saul David (1941): *Community Organization and Analysis*. In: *American Journal of Sociology*, Mai, S. 797–808.
- Alinsky, Saul David (1971): *Rules for Radicals – a Pragmatic Primer for Realistic Radicals*, New York: Random House (Vintage Edition).
- Alinsky, Saul David (1999): *Anleitung zum Mächtigsein. Ausgewählte Schriften*. 2. Aufl., Göttingen: Lamuv.
- Bremme, Peter (2007): *Never Work Alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg: VSA Verlag.
- Cromwell, Paul Allan (2010): *Community Organizing in Deutschland und Europa*. In: *Forum SOZIAL*, H. 2, S. 60–62.
- foco e.V. (o. J.): *Über das Forum Community Organizing*, <http://www.fo-co.info/Selbstdarstellung.htm> (01.02.2011).
- King, Martin Luther (1968): *Wohin führt unser Weg? Chaos oder Gemeinschaft?*, Frankfurt a. M.: Fischer.
- Müller, Carsten/Szynka, Peter (2010): *Community Organizing*. Enzyklopädie Erziehungswissenschaften Online (EEO), Weinheim und München: Juventa.
- Park, Robert E./Miller, Herbert A. (1921): *Old World Traits Transplanted*, New York and London: Harper & Brothers Publishers. (Neu aufgelegt in der Reihe: *The American Immigration Collection*, New York: Arno Press and New York Times 1969.)
- Penta, Leo (Hg.) (2007): *Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt*, Hamburg: Körber-Stiftung.
- Rothschuh, Michael (2007): *Wegweiser durch „Community Organizing“*, <http://www.fo-co.info/Rothschuhtexte.htm> (01.02.2011).
- Szynka, Peter (2005): *Theoretische und empirische Grundlagen des Community Organizing bei Saul D. Alinsky (1909–1972). Eine Rekonstruktion*, Bremen: Akademie für Arbeit und Politik der Universität Bremen.
- Thomas, William I./Thomas, Dorothy S. (1928): *The Child in America. Behavior Problems and Programs*. New York. In: *Volkart 1965*, S. 102–116.
- Tillich, Paul (1991): *Liebe – Macht – Gerechtigkeit*, Berlin u. a.: Walter de Gruyter.
- Volkart, Edmund H. (Hg.) (1965): *William I. Thomas – Person und Sozialverhalten*. Übersetzung von Otto Kimminich. Reihe *Soziologische Texte*, hrsg. v. Maus, Heinz/Fürstenberg, Friedrich. Band 26, Neuwied am Rhein und Berlin: Hermann Luchterhand Verlag 1965.
- Wirth, Louis (1928): *The Ghetto*. Chicago: University of Chicago Press.

## Adressen

---

**Deutsches Institut für Community Organizing (DICO)**

Katholische Hochschule für Sozialwesen

Köpenicker Allee 39–57

10318 Berlin

[info@dico-berlin.org](mailto:info@dico-berlin.org)

[www.dico-berlin.org](http://www.dico-berlin.org)

**Forum Community Organizing (foco e.V.)**

c/o Dr. Peter Szynka

Bohlenweg 5a

26188 Edeweicht

[info@fo-co.info](mailto:info@fo-co.info)

[www.fo-co.info](http://www.fo-co.info)

Arbeitspapier N° 1

Peter Bartelheimer

## **Politik der Teilhabe**

Ein soziologischer Beipackzettel

Arbeitspapier N° 2

Irene Becker

## **Verdeckte Armut in Deutschland**

Ausmaß und Ursachen

Arbeitspapier N° 3

Stefan Bach und Viktor Steiner

## **Nur Zuwächse für Reiche?**

Die Verteilung der Markteinkommen in Deutschland

Arbeitspapier N° 4

Berthold Vogel

## **Gute Aussichten für Gute Arbeit?**

Neue politische Spielräume in Zeiten verschärfter  
Statuskonflikte und Wohlstandssorgen

Arbeitspapier N° 5

Hilde Mattheis

## **Wege aus der Schuldenfalle**

Überschuldung privater Haushalte:  
Bestandsaufnahme sowie Strategien zur  
Bekämpfung und Prävention

Arbeitspapier N° 6

Katrin Rothländer und Peter Richter

## **Gesund und mittendrin trotz Erwerbslosigkeit?!**

Ansätze zur Förderung der psychosozialen  
Gesundheit

Arbeitspapier N° 7

Michael Hartmann

## **Bildung für alle oder Elitebildung?**

Wege zu mehr Chancengleichheit im  
deutschen Schulsystem

Arbeitspapier N° 8

Peter Szyuka

## **Community Organizing**

Ein Weg zu mehr Beteiligung

Die Arbeitspapiere finden Sie auch als pdf-Format  
unter [www.fes.de/integration/inhalt/fach.htm](http://www.fes.de/integration/inhalt/fach.htm)

ANALYSEN  
KOMMENTARE