



**ROSA  
LUXEMBURG  
STIFTUNG**  
NEW YORK OFFICE

# FORDERT ALLES

Lehren aus dem Transformativen Organizing

Von Steve Williams

## Inhaltsverzeichnis

Organisiert! Von den Herausgebern.....	1
--	---

### **Fordert alles**

<b>Lehren aus dem Transformativen Organizing.....</b>	<b>2</b>
---	----------

Von Steve Williams

1. Wir brauchen eine Vision.....	5
2. Zuhören und Lernen.....	6
3. Der revolutionäre Gehalt der Reform.....	9
4. Demokratie ist Macht.....	10
5. Führungsfähigkeiten entwickeln.....	13
6. Strategische Bündnisse eingehen.....	16
7. Eine Bewegung aufbauen.....	18
8. Schlussfolgerungen ziehen.....	20
9. Das Private ist politisch.....	21
10. Fazit.....	22

Veröffentlicht von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Büro New York, März 2013

**Herausgeber:** Stefanie Ehmsen und Albert Scharenberg

**Adresse:** 275 Madison Avenue, Suite 2114, New York, NY 10016

**E-Mail:** info@rosalux-nyc.org; **Telefon:** +1 (917) 409-1040

Die Rosa-Luxemburg-Stiftung ist eine international tätige, progressive Non-Profit-Organisation für politische Bildung. In Zusammenarbeit mit vielen Organisationen rund um den Globus arbeitet sie für demokratische und soziale Partizipation, die Ermächtigung von benachteiligten Gruppen, Alternativen zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung und für friedliche Konfliktlösungen.

Das New Yorker Büro erfüllt zwei Hauptaufgaben: sich mit Themen der Vereinten Nationen zu befassen und mit nordamerikanischen Linken in Hochschulen, Gewerkschaften, sozialen Bewegungen und der Politik zusammenzuarbeiten.

**[www.rosalux-nyc.org](http://www.rosalux-nyc.org)**

## Organisiert!

Der Kapitalismus scheint eine unendliche Fähigkeit zur Erneuerung besitzen. Er hat wirtschaftliche Zusammenbrüche, Weltkriege, soziale Unruhen und (bisher jedenfalls) Umweltzerstörung überlebt. Er gedeiht in liberalen Demokratien ebenso wie in autoritären Diktaturen. Immer wieder haben Kritiker dem Kapitalismus seinen bevorstehenden Untergang vorausgesagt, und jedes Mal haben sie sich geirrt. So wie ein Fluss unaufhaltsam bergab fließt und alle Hindernisse, auf die er trifft, überwindet, so findet der Kapitalismus immer neue Wege, sich zu reproduzieren.

Trotz dieser Elastizität ist die anhaltende Herrschaft des Kapitals durchaus nicht unvermeidlich. Doch die Gegner der Kapitalherrschaft haben sich dieser Herausforderung nicht immer gestellt. Im Gegensatz zur Dynamik und Anpassungsfähigkeit des Kapitalismus ist seine Opposition fragmentiert und schwerfällig. Auch wenn für diesen Zustand nicht zuletzt die jahrzehntelangen neoliberalen Angriffe verantwortlich sind, haben sich die Reaktionen der Linken auf diese Angriffe oft als wenig überzeugend herausgestellt. So sehnen sich manche Linke nach einer Rückkehr zu den Tagen, als die industrielle Arbeiterklasse ein weltgeschichtlicher Akteur war, aber zumindest in der sogenannten entwickelten Welt ist diese Klasse aufgrund von Deindustrialisierung und Automatisierung massiv geschrumpft. Andere haben hieraus abgeleitet, dass das Konzept einer organisierten Arbeiterbewegung selbst überholt sei, ignorieren damit jedoch die zahlreichen Kämpfe am Arbeitsplatz, die weiterhin stattfinden. Wieder andere halten sich für eine selbst ernannte „Avantgarde“ und geben vor, alle Antworten auf Fragen zu haben, die sie mitunter nicht einmal verstehen. Diese Liste ließe sich fortsetzen.

Wie also können die Gegner einer Ordnung, die auf Entfremdung, Beherrschung und Ausbeutung aufgebaut ist, wirkungsvoll handeln? Wir können auf neue Fragen nicht einfach mit alten Konzepten antworten. Wenn die Linke nicht in einem Museum enden möchte, müssen wir stets unsere Annahmen und uns selbst in Frage stellen und unsere Organisationen kontinuierlich reorganisieren.

Jede *Re-Organisation* beginnt indes mit *Organisation*. Nur durch die geduldige, aufmerksame Arbeit des Organisierens können wir Zusammenhänge schaffen, die in der Lage sind, eine nachhaltige Gesellschaft aufzubauen, die auf Solidarität, Gleichheit, Freiheit und Gerechtigkeit basiert. Damit ein solches *Organizing* wirksam sein kann, bedarf es mehr als einer unpolitischen und hochspezifischen Analyse dessen, was kurzfristig durchsetzbar scheint. Denn obgleich politische Akteure stets danach streben sollten zu gewinnen, müssen sie es doch auch wagen, von einer besseren Zukunft träumen.

Steve Williams, der Autor dieser Studie, hat in den letzten 15 Jahren als Organizer in Kaliforniens Bay Area gearbeitet. Als Geschäftsführer von „People Organized to Win Employment Rights“ (POWER) hat er daran mitgewirkt, eine wachsende Bewegung aufzubauen, die dem Modell des *transformative organizing* folgt. In seinem Beitrag stützt Williams sich auf seine Erfahrungen mit diesem auf grundlegende Gesellschaftsveränderung angelegten Modell. Diese Transformation kann, wie Williams betont, nicht durch das Festhalten an der alten autoritären, undemokratischen, von der männlichen und weißen Mittelschicht dominierten Politik erreicht werden. Denn nur wenn wir uns auf progressive Art und Weise organisieren, werden wir in der Lage sein, entscheidend voranzukommen.

*Stefanie Ehmsen und Albert Scharenberg*  
*Leiter des Büros New York, März 2013*

# Fordert alles

## Lehren aus dem Transformativen Organizing

Von Steve Williams

Als Ende des Jahres 2010 auf der ganzen Welt – von Tunesien bis Chile, von Ägypten bis Spanien, von Griechenland bis in die Vereinigten Staaten – die Straßen und Plätze besetzt wurden, zogen Linke auf der ganzen Welt in die Schlacht und hofften, dies könnte der Beginn einer neuen Ära im Kampf gegen die Austeritätspolitik des Kapitalismus und die Herrschaft des Imperialismus sein. Die großen Medienanstalten wurden von den Unruhen überrascht und ignorierten die jahrelange Arbeit des *Community Organizing*, der Streiks und der studentischen Proteste, die den Grundstein für die Aktionen gelegt hatten. Ihre einzige Erklärung für diese Revolutionen war der Verweis auf Twitter, Facebook und YouTube. Zwar haben die sozialen Netzwerke in der Tat eine gewisse Rolle gespielt, allerdings vorrangig in dem Sinne, dass Aktivistinnen und Aktivisten sie dazu nutzten, ihre Arbeit effektiver zu gestalten. In letzter Instanz verschleierten diese medialen Erklärungsansätze indes die entscheidende Rolle der Organisierung. Oft war es die unsichtbare Organisationsarbeit – am Arbeitsplatz, in der lokalen Gemeinde, in der Schule –, die den zur Tat drängenden Zeitgeist mit dem Hunger der Menschen darauf verband, die Fassade des neoliberalen Triumphalismus zu durchbrechen.

Zwei Jahre später haben viele dieser Bewegungen ihren anfänglichen Schwung verloren, die Hoffnung aber ist geblieben. Eine fundamentale gesellschaftliche Veränderung ist weiterhin notwendig, vielleicht ist sie sogar noch dringlicher geworden. Radikale und linke Kräfte müssen sich heute mehr denn je der Organisierung widmen. In den letzten Jahren hat sich die

US-Linke dieser Aufgabe jedoch nicht gestellt – weder unter Arbeitern, noch unter Schwarzen, Latinos und anderen *people of color*, weder unter Geringverdienern und Obdachlosen, noch unter Schwulen, Lesben, Bisexuellen und Transgender-Leuten oder Studenten. Es gibt in den Vereinigten Staaten eine lange und reiche Geschichte von Sozialisten, Kommunisten, Nationalisten und Anarchisten, die sich mit den Menschen vor Ort, am Arbeitsplatz und in den Klassenzimmern und Hörsälen verbündeten. An diese Tradition müssen wir anknüpfen. Die Linke muss die Herausforderung annehmen, sich mit denjenigen Kräften zu verbünden, die aller Voraussicht nach an der Spitze einer Bewegung gegen Kapitalismus, Imperialismus und Klimawandel stehen werden.

Doch selbst wenn es eine solche Renaissance der Organisierung geben sollte, bleibt immer noch die Frage, wie das geschehen soll, denn nicht alle Organisierungsmodelle sind gleich. Eines jedenfalls ist klar: Die alten Modelle werden nicht ausreichen. Der Zusammenbruch politischer, ökonomischer und ökologischer Strukturen hat zur Folge, dass bloße Zugeständnisse den akuten Bedürfnissen der Menschen auf der Welt nicht länger gerecht werden. Wir brauchen neue Organisierungsmodelle – Modelle, in denen sich der Mut der Menschen, die auf die Straße gegangen sind, mit dem Geist einer Zeit verbindet, die reif ist für Veränderung.

Das am nächsten liegende Organisierungsmodell scheinen die Lehren jenes Mannes zu sein, dessen Name zum Synonym für die Idee des *Community Organizing* geworden ist: Saul Alins-

ky. Er begann seine Arbeit in den 1930er Jahre in armen Stadtteilen wie etwa dem *Back of the Yards Neighborhood Council* in Chicago. Danach folgte die Gründung der *Industrial Areas Foundation* (IAF) im Jahr 1940. In der IAF und durch sein Buch „*Rules for Radicals*“ bildete Alinsky unzählige *Organizers* aus, und noch heute, mehr als 40 Jahre nach seinem Tod, beziehen sich viele auf seinen Einfluss. Bis in die Gegenwart hinein leisten viele dieser Organisationen und *Organizers* wichtige und radikale Arbeit.

Allerdings wurde Alinskys Organisationsmodell, wie jedes andere Modell, in einer ganz bestimmten Zeit entwickelt, als Versuch, auf andere – in diesem Fall konkurrierende – Ansätze zu reagieren. Alinsky begann das Community Organizing in Stadtteilen mit einem hohen Anteil Geringverdiener zu einer Zeit, als Linke verschiedener Richtungen in Dutzenden lebendigen und dynamischen Projekten aktiv waren – von Kampagnen gegen die Lynchjustiz über Proteste gegen Zwangsräumungen bis zur Verteilung von Nahrungsmitteln. Nach der Hexenjagd McCarthys in den 1950er Jahren waren dann jedoch die meisten Linken entweder tot, im Gefängnis, deportiert oder eingeschüchtert, so dass die meisten dieser Projekte einschließen. Alinsky entwickelte sein Modell also in Abgrenzung zu den Organisationsmethoden sowohl der Linken der 30er Jahre als auch der sich bereits abzeichnenden 1960er Jahre. Sein pragmatisches und antiideologisches Organisationsmodell sollte „in dem Warum und Wozu des gelebten Lebens“ und nicht in „unserer Phantasie einer Welt, wie sie sein sollte“, verankert sein.<sup>1</sup> Er stellte seinen Ansatz ausdrücklich als einen Weg dar, andere, explizit linke Bewegungen zu neutralisieren:

*Um die katholischen Priester in das Back-of-the-Yards-Projekt einzubinden, habe ich ihnen nichts über christliche Ethik erzählt, sondern ich habe einfach an ihr Eigeninteresse appelliert. Ich sagte: „Sie erzählen den Leuten, dass sie nicht in Gewerkschaften und Aktionsgruppen eintreten sollen,*

*die von Kommunisten dominiert werden, oder?“ Er nickte, und ich sagte weiter: „Und was tun diese? Sie sagen ‚Ja, Vater‘, und gehen direkt aus der Kirche in die CIO [den Gewerkschaftsdachverband]. Warum? Weil es da um ihr täglich Brot geht, die CIO beschäftigt sich mit ihren Problemen, während ihr untätig in der Sakristei sitzt.“ Das hat für Aufregung gesorgt, und genau das war mein Ziel. Also sagte ich: „Wenn Sie so weitermachen, entfremden Sie sich von Ihren Gemeindemitgliedern, treiben sie aus der Kirche und vielleicht sogar in die Arme der Roten. Ihre einzige Chance ist es, den ersten Schritt zu tun und die Kommunisten auf ihrem eigene Terrain zu schlagen und den Leuten zu zeigen, dass Sie mehr an ihren Lebensbedingungen interessiert sind als an der Kollekte. Und indem Sie ihren Kampf unterstützen, werden Sie sie nicht nur in die Kirche zurückholen; denn wenn sie erfolgreich sind, werden sie wohlhabender sein und Ihre Spenden steigen, und der Wohlstand der Kirche wird wachsen.“ Ich habe ihre Sprache gesprochen, und wir konnten uns hinsetzen und eine Vereinbarung treffen.“<sup>2</sup>*

Alinskys Versuch, sein Organisationsmodell „ideologiefrei“ zu halten, zeigte sich in mehrfacher Hinsicht. So besteht sein Modell darauf, dass man nur jene Kämpfe führen soll, die man auch gewinnen kann. Außerdem sollte der Organizer seine politischen Ansichten nicht in den Diskurs der Organisation hineinbringen. Obwohl diese Entscheidung verständlich war in Anbetracht der Tatsache, dass die Linke in den USA durch eine staatlich geförderte Repression zerschlagen wurde, macht sie Alinskys Ansatz des Community Organizing doch relativ machtlos im Hinblick auf heutige Herausforderungen, denn die Frage der politischen Weltanschauung ist eine wichtige Front, an der die linke und progressive Kräfte kämpfen müssen.

Der ideologische Angriff des neoliberalen Lagers in den letzten vier Jahrzehnten bedeutet, dass Erfolg für die Linke davon abhängt, ob es ihr gelingt, eine alternative Vision der Wirtschaft und der Gesellschaft zu formulieren. Die Abwesenheit eines ideologischen Kampfes und die derzeitigen Kräfteverhältnisse haben

<sup>1</sup> Saul Alinsky, *Rules for Radicals*, New York 1989, S. 26.

<sup>2</sup> Eric Norden, Interview mit Saul Alinsky, in: „Playboy Magazine“ (1972), [www.progress.org/2003/alinsky8.htm](http://www.progress.org/2003/alinsky8.htm).

Bedingungen geschaffen, in denen strukturelle Veränderung als politisch unmöglich erscheint. Das Ergebnis ist, dass viele progressive Gruppen den Großteil ihrer Anstrengungen darauf verwenden, schlechte Politik und schlechte Verfahrensweisen weniger schlecht zu machen, ohne jemals das System und die Strukturen, die Ungleichheit erzeugen, ins Visier zu nehmen. Alinskys Beharren darauf, dass die Organizer ihre Ideen für sich behalten, weil sie sonst die Organisation schwächen würden, ist sowohl unrealistisch als auch kontraproduktiv. Wir brauchen jeden Mann und jede Frau, und die Organizer haben die einmalige Möglichkeit, das Beste aus unseren Träumen und Bestrebungen herauszuholen, damit eine soziale Bewegung entsteht. Radikale und fortschrittliche Kräfte müssen Ansätze für gesellschaftliche Veränderung formulieren, mit denen sich ideologische Auseinandersetzungen und auf den Alltag der Menschen zielende Kampagnen miteinander verbinden lassen.

Bausteine dieser neuen Organisationsmodelle gibt es bereits. Obgleich der Beitrag Alinskys nicht geschmälert werden soll, müssen radikale und fortschrittliche Kräfte ihre Inspiration und Orientierung auch bei einer ganzen Reihe anderer Entwürfe suchen. Alinskys taktische Kaltschnäuzigkeit muss mit der Basisdemokratie des *Student Nonviolent Coordinating Committee* (SNCC) der 1960er Jahre, den partizipatorischen Strukturen der Piquetero-Bewegung Argentiniens und der Analyse des in Südafrika gegründeten Antiprivatisierungsforums verbunden werden. Damit hätten wir die wichtigsten Elemente eines Organisationsmodells, mittels dessen wir uns den Herausforderungen stellen können, die dem Planeten und der Menschheit in Zukunft bevorstehen. In den letzten Jahren wurde vermehrt versucht, ein solches Modell zu formulieren, das uns die Kraft verleiht, den Problemen von heute entgegenzutreten, und uns gleichzeitig hilft, uns für das Morgen vorzubereiten. Dieses neue Modell, welches die Praktiken der Vergangenheit und der Gegenwart

verbindet, ist das *transformative organizing*, die auf gesellschaftliche Umgestaltung gerichtete Organisationsarbeit.

Wenn Organisierung der Versuch ist, Menschen zusammenzubringen, um ein gemeinsam identifiziertes Problem kollektiv zu lösen, dann stellt *transformative organizing* einen spezifischen Ansatz dar, der jede Kampagne in den Kontext des zugrunde liegenden Systems von Ausbeutung und Unterdrückung stellt. Transformatives Organizing zeichnet sich durch seine explizite Absicht aus, sowohl das System als auch die Menschen zu verändern, die sich in den Kampagnen engagieren, um so echte Emanzipation für alle zu erlangen. Das Modell befindet sich noch in seiner Entwicklungsphase, doch die ihm zugrunde liegende Praxis ist in den Vereinigten Staaten und darüber hinaus bekannt und breitet sich zunehmend aus. Natürlich verändert sich das Modell, je nach dem Ort und den Verhältnissen, in denen es angewendet wird. Transformatives Organizing funktioniert im südafrikanischen Grahamstown anders als in San Francisco, und trotzdem gibt es Kernprinzipien, die von jeder Gruppe geteilt werden. Diese Kernprinzipien des *transformative organizing* sind: Wir brauchen eine Vision; Zuhören und Lernen; Der revolutionäre Gehalt der Reform; Demokratie ist Macht; Führungsfähigkeiten entwickeln; Strategische Bündnisse eingehen; Eine Bewegung aufbauen; Schlussfolgerungen ziehen; Das Private ist politisch.

Was folgt, ist eine kurze Beschreibung jeder dieser Komponenten des transformativen Organizing. Ich beziehe mich dabei auf meine Erfahrungen bei der Gründung von und der Arbeit bei *People Organized to Win Employment Rights* (POWER), einer lokalen Organisation in San Francisco.<sup>3</sup> Es soll nicht heißen, dass der

<sup>3</sup> Dieser Text reflektiert Erfahrungen aus meiner Zeit als Organizer, Geschäftsführer und Co-Direktor bei *People Organized to Win Employment Rights* (POWER), einer lokalen, in der Arbeiterklasse angesiedelten Organisation als San Francisco. Obwohl es meine Gedanken sind, sind die Siege, Fortschritte und Erkenntnisse, die POW-

Ansatz von POWER immer der richtige war. Organisationen, die versuchen, das *Transformative-Organizing*-Modell auszugestalten, haben es mit ähnlichen Herausforderungen zu tun und wählen verschiedene Wege, diese zu bewältigen. Auch wenn ich Beispiele anderer Organisationen hätte wählen können, benut-

ze ich POWER, nicht weil POWER ohne Fehler wäre, sondern weil ich dort in den letzten 15 Jahren meine Praxiserfahrungen gesammelt habe. Was ich dabei gelernt habe, möchte ich offen zur Diskussion stellen, mit dem Wunsch, unsere gemeinsamen Kämpfe voranzubringen.

## 1. Wir brauchen eine Vision

Am Anfang jeder Organisationsarbeit steht ein Problem. Menschen, beunruhigt durch ein bestimmtes Problem in ihrer Gemeinschaft oder am Arbeitsplatz, treffen die mutige Entscheidung, sich mit anderen zusammenzuschließen, um zu versuchen, dieses Problem zu lösen.

Es ist verführerisch zu glauben, dass die Lösung dieses Problems als Ziel genügt. In Zeiten neoliberaler Sparpolitik, staatlich sanktionierter Gewalt und sozialer Konflikte benötigt selbst die kleinste Reform eine undefinierbare Kombination von Fähigkeiten, Timing und Glück. Im besten Fall führen solche Siege zu Zugeständnissen der herrschenden Eliten, aber sie lassen das grundsätzliche Kräfteverhältnis unberührt. Einigen Organisationsmodellen ist das genug.

Transformativem, auf gesellschaftliche Umgestaltung ausgerichtetem Organizing geht es demgegenüber um einen Erfolg auf lange Sicht. Es basiert auf der Annahme, dass alle gesellschaftlichen Probleme strukturelle, globale und historische Wurzeln haben. Selbst wenn wir

also mit unserer Kampagne erfolgreich sind und ein bestimmtes Problem ansprechen können, so müssen wir doch erkennen, dass die strukturellen Ungleichheiten, die dieses Problem hervorgebracht haben, auch künftig Probleme hervorbringen werden – es sei denn, wir beseitigen deren Ursachen ein für alle Mal. Deswegen zielt *transformative organizing* auf nicht weniger als die Abschaffung der Ursachen der Probleme, die wir tagtäglich erleben. Es fährt deswegen im Grunde zweigleisig: Da wir noch nicht die Macht besitzen, die Kräfteverhältnisse grundlegend zu ändern, müssen unsere Kampagnen mit Blick auf ein größeres Ziel geführt werden. Transformatives Organizing muss mit Weitsicht kämpfen.

Organisationen müssen sich bemühen, eine gemeinsame Vision gesellschaftlicher Transformation zu identifizieren und auszuarbeiten. Dies ist offensichtlich keine geringfügige Aufgabe, und es braucht Zeit, um das zu diskutieren, was nicht in erster Linie mit den alltäglichen Kämpfen zusammenhängt. Letztlich geht die Verantwortung, eine solche Perspektive zu formulieren, über die einzelnen Organisationen hinaus. Vielmehr muss die breitere Bewegung eine solche übergreifende Vision zum Ausdruck bringen. Die Abwesenheit einer klar artikulierten Vision ist eine der zentralen Schwächen der Linken in den Vereinigten Staaten und in vielen anderen Teilen der Welt, insbesondere nach dem Kollaps der staatssozialistischen Ex-

---

ER über die Jahre erreicht hat, der gemeinsame Erfolg hunderter Mitarbeiter, Mitglieder und Führungskräfte. Es sind zu viele, um sie alle zu nennen. Besonderer Dank geht jedoch an Alicia Garza, Jaron Browne, Jason Negrón-González, Marisa Franco, Aspen Dominguez, Cindy Wiesner, Ilana Berger, Nora Calderon, Larry Lattimore, Emma Harris, Gloria Esteva, Manuela Esteva, Donají Lona, Juana Tello, Ernest Stokes, Beatriz Herrera, Karen Gibson, Lorren Dangerfield, Jesse Tello, Regina Douglass, Garth Ferguson, Brian Russell, Patty Snitzler, Thabiti Hayes, Khalil Abdul Samad und Jane Martin.

perimente des 20. Jahrhunderts. Doch bis die linke Bewegung eine Vision formuliert, liegt es bei den einzelnen Organisationen, ihre eigenen Vorstellungen zu präzisieren. Eine klare Perspektive kann das Profil einer Organisation schärfen, und zwar von den Kernprinzipien über potenzielle Verbündete und Ziele bis hin zu den Forderungen und Bündnissen ihrer Kampagnen.

Dieser Prozess begann bei POWER im Jahr 2010. Nach einer Reihe von frustrierenden Niederlagen und hart erkämpften Pattsituationen und inmitten laufender Kampagnen begannen unter den Mitgliedern Diskussionen, bei denen es um die Frage ging: Wie könnte eigentlich unser Sieg aussehen? Ausgehend von diesen Debatten einigten wir uns darauf, dass steigende Kosten für öffentliche Dienstleistungen ein allgemeines Problem darstellen, das verschiedene Sektoren der Gesellschaft in San Francisco betrifft. Im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) zum Beispiel bedeutete dies höhere Preise für überfüllte Busse, die seltener fahren. Dieser Trend widersprach konkret einem unserer Kernprinzipien: dass öffentlicher Verkehr ein wichtiges gemeinsames Gut ist, das für alle kostenlos sein soll. Dieser Ansicht waren wir nicht nur, weil der ÖPNV es den Menschen ermöglicht, zur Arbeit, Bildung oder Erholung in verschiedene Teile der Stadt zu fahren, sondern weil er eine wichtige Rolle bei der Reduzierung des Kohlenstoffausstoßes und dem Kampf gegen den Klimawandel spielt.

Die Anfänge einer Vision, zusammen mit der Entscheidung der Stadt, den Schulbusbetrieb einzustellen, brachte POWER dazu, eine Kampagne zu starten, in der wir kostenlosen öffentlichen Personennahverkehr für alle jungen

Menschen forderten. Diese Forderung war anders, als wir sie in früheren Jahren gestellt hätten. Ohne uns auf ein größeres Ziel zu einigen, hätten wir kostenlosen ÖPNV nur für junge Leute mit niedrigem Einkommen gefordert. Mit dieser neuen Forderung positionierte sich POWER nicht länger als Organisation, die wohlwärtige Zugeständnisse für Niedrigverdiener anstrebt, sondern als Kraft, die versucht, öffentliche Güter für ganz San Francisco zu erkämpfen. Auf diese Weise konnten wir neue Bündnisse mit einer Reihe von Organisationen und gesellschaftlichen Kräften eingehen und waren gezwungen zu erklären, warum öffentliche Mittel darauf verwendet werden sollten, wohlhabenden jungen Menschen kostenlosen ÖPNV zur Verfügung zu stellen.

Im Dezember 2012 konnten POWER und unsere Partnerorganisationen die Stadt zwar nur dazu bringen, kostenlosen ÖPNV für junge Leute mit niedrigem Einkommen zur Verfügung zu stellen, doch nun sind wir in der Lage, andere Debatten anzustoßen, wir sind breiter vernetzt und können für zukünftige Kampagnen den Einsatz erhöhen.

Für *transformative organizing* ist die gemeinsame Vision ein essenzieller Bestandteil der politischen Arbeit und viel mehr als nur ein Slogan für die Öffentlichkeitsarbeit. Die Vision muss eine lebendige Präsenz sein, die alle Entscheidungen der Organisation leitet, so wie der Nordstern eine ständige Inspiration und Orientierung für die Afroamerikaner war, die der Sklaverei auf dem gefährlichen Terrain des Amerikas vor dem Bürgerkrieg (1861-1865) entkommen wollten. Die Vision ist die Grundlage der Wirksamkeit der Organisation.

## 2. Zuhören und Lernen

Einer der wichtigsten Aspekte aller Organisationsmodelle ist die Notwendigkeit, mit der

Zielgruppe in Kontakt zu treten und zu kommunizieren. Schließlich stellt jede Organisation ei-

nen Prozess dar, Menschen zusammenzubringen, um gemeinsam aktiv zu werden. Je nach Zielgruppe oder lokalen Bedingungen sieht das unterschiedlich aus. Organizing im Bereich des sozialen Wohnungsbaus kann bedeuten, dass man von Tür zu Tür gehen muss. Möchte man Arbeiterinnen und Arbeiter erreichen, muss man vielleicht an ihren Arbeitsplatz oder in beliebte Kneipen. Für uns bedeutete „out-reach“ in der Anfangszeit von POWER, sich in das lokale Sozialamt zu schleichen, um dort mit „Workfare“-Arbeitern – welche die Stadt damals verpflichtete, für eine monatliche Sozialhilfe zu arbeiten – zu sprechen.

Mit der Zielgruppe in Kontakt zu kommen, ist selten einfach, vor allem am Anfang. Wer diese Arbeit lang genug macht, wird irgendwann jemanden treffen, der einfach nicht mit einem sprechen möchte. Es kann zu Übergriffen kommen (was vor allem auf weibliche Organizer oder auf Aktivistinnen zutrifft, die Zielgruppen ansprechen, die einen anderen sozialen Hintergrund haben als sie selbst). Oder Leute sagen erst zu und erscheinen dann nicht zum Plenum oder zur Aktion, zu der man sie eingeladen hat. Die heutigen westlichen Gesellschaften sind extrem individualisiert, und während einige Unternehmen versuchen, die Arbeiter zu isolieren, ist es die Aufgabe der Organizer, die gesellschaftlichen und politischen Barrieren zu durchbrechen, welche die Menschen davon abhalten, auf Leute, die sie nicht kennen, zuzugehen und diese anzusprechen.

So waren zumindest meine Erfahrungen bei POWER. 1996 begann ich in den Sozialämtern in San Francisco, den Kontakt zu Betroffenen herzustellen, um eine Gewerkschaft aus Workfare-Arbeitern zu bilden. Zuvor war diese Arbeit von gewerkschaftlich organisierten Angestellten des öffentlichen Dienstes geleistet worden, die zwischen 2409 und 4644 US-Dollar im Monat plus Sozialleistungen verdient hatten. Das war damals ein fairer Lohn. Workfare-Arbeiter verdienten lediglich 345 Dollar pro Monat, ohne

Sozialleistungen und ohne die Möglichkeit, sich auf eine feste Stelle zu bewerben, wenn diese frei wurde.

Ohne zu wissen, dass dies eigentlich nicht erwünscht war, ging ich in das Sozialamt und begann, Flugblätter zu verteilen. Ich unterhielt mich mit den Leuten über die Idee, eine Organisation für Workfare-Arbeiter zu gründen. Die erste Woche lief ganz akzeptabel. Ich hatte mehrere sehr angenehme Gespräche, und man hatte mich nur ein paar Mal ignoriert. Doch in der zweiten Woche fragte mich das Sicherheitspersonal des Gebäudes, was ich da treibe. Als ich es ihnen sagte, forderten sie mich auf zu gehen und teilten mir mit, dass nur Leute, die Sozialhilfe beantragen, Zugang zum Amt hätten. Ich verließ das Gebäude, wollte mich aber nicht geschlagen geben. In den nächsten Wochen kehrte ich in verschiedenen Verkleidungen zum Sozialamt zurück. Ich schnitt mir die Haare, ließ mir einen Bart wachsen, trug einen Hut – alles, um 20 bis 30 Minuten lang dort Leute ansprechen zu können. Mit der Zeit entstand aus dieser Guerilla-Taktik eine Kerngruppe von Leuten, die sich an der Aufgabe der Rekrutierung beteiligten. Ein guter Organizer wird immer einen Weg finden, Hindernisse auf dem Weg zur Zielgruppe zu überwinden, selbst wenn er oder sie dafür etwas tut, wofür man sich später vielleicht entschuldigen muss.

Es ist wichtig, sich daran zu erinnern, dass der Kontakt mit den Menschen das wichtigste Element des Organizing ist – er ist geradezu ihr Lebensnerv. Nur sehr selten kommen Menschen von sich aus auf eine Organisation zu, um ihr beizutreten. Die erste Aufgabe eines jeden Organizers ist es daher, Menschen die Möglichkeit zu geben, sich mit anderen zusammenzuschließen, um gemeinsam die Welt zu verändern. Rekrutierungsarbeit kann sehr ernüchternd sein, aber auch faszinierend. Es bedarf nur eines anregenden Gespräches mit jemandem, der sich danach gesehnt hat, die eigene Hoffnung und Wut konstruktiv einzusetzen. Diese Momente

sind eine ständige Erinnerung an die transformative Fähigkeit zwischenmenschlicher Interaktion.

Die Frage, *wie* die Rekrutierungsarbeit gestaltet wird, ist von zentraler Bedeutung für transformatives Organizing. Viele Leute haben unangenehme Erfahrungen damit, von einem Fremden angesprochen zu werden, beispielsweise jemandem, der einem etwas verkaufen möchte oder unerwünschte sexuelle Avancen macht. Und zu viele Menschen in den Vereinigten Staaten haben die Erfahrung gemacht, von jungen Aktivisten angesprochen zu werden, die Zeitungen ihrer „revolutionären“ Organisation verkaufen wollen. In diesen Fällen scheint die Zeitung lediglich ein Vorwand dafür zu sein, dass der Verkäufer die Positionen des Magazins herausposaunen und versuchen kann, jede andere Position zu diskreditieren. So soll die Rekrutierungsarbeit im *transformative organizing* nicht funktionieren. Vielmehr soll es ihr Ziel sein, zuzuhören und zu lernen.

Transformative Organisationsarbeit sieht die Menschen, die erreicht werden sollen, als eine strategisch wichtige Quelle von Informationen und Einsichten. Deswegen sucht man den Kontakt nicht nur, um ihnen Informationen zu vermitteln. Einer transformativen Organisation geht es nicht um Missionierung, sondern sie versteht das Gespräch mit den Menschen als einen Austausch. Der Organizer lädt sein Gegenüber dazu ein, sich an der Arbeit der Gruppe zu beteiligen oder diese zu bewerten, und gleichzeitig erhält er wichtige Informationen über die Verhältnisse am Arbeitsplatz und in der Community, Meinungen zu Kampagnen sowie Vorschläge, wie man den Kampf stärken könnte.

Der Organizer sucht den Kontakt zu denen Menschen also nicht nur, um Informationen zu vermitteln, sondern – wenn nicht sogar vor allem – um zu lernen. Aus diesem Grund lernen alle, erfahrene wie unerfahrene, Organizer bei POWER in ihrer Fortbildung, nicht mehr als 30

Prozent Gesprächsanteil bei einer Unterhaltung zu haben. Die Fähigkeit, provozierende und herausfordernde Fragen zu stellen, ermuntert nicht nur zu frischen und aufschlussreichen Informationen von der Basis, sondern bindet die Menschen auch stärker in die Organisation ein, so dass sie eher an Aktionen und Treffen teilnehmen. Dabei kann man auf verschiedene Art vorgehen; man kann fesselnde Fragen stellen oder auch um eine Einschätzung bitten, was die Betroffenen als die dringendsten Themen ansehen. Hierauf aufbauend können die Mitglieder der Organisation diese Ideen mit ihren eigenen Analysen zusammenbringen, um so radikale und progressive Initiativen zu entwickeln, die organisch aus den Wünschen und Erfahrungen der Bevölkerung gewachsen sind. Die derart entwickelten Pläne können dann wieder der Zielgruppe zur Bewertung und Bestätigung vorgelegt werden. Der Prozess des *Outreach* ist keine oberflächliche Beschäftigung, sondern ein elementarer Bestandteil des Aufbaus genuiner und lang anhaltender Beziehungen, um sicherzustellen, dass die Organisation mit derjenigen Gruppe, die sie als politische Kraft sieht, eng verbunden und ihr gegenüber verantwortlich ist.

Natürlich ist dieses Bild des Organizers als ausgebildeter Interviewer und Zuhörer etwas völlig anderes als das Macho-Image des Agitators als charismatischer Retter, der die Massen inspiriert und Angst unter den Mächtigen sät. Zu oft kommen Menschen in eine Organisation und denken, dass ihr Beitrag von ihrem Interesse an öffentlichen Reden abhängt. Natürlich kann es vorkommen, dass der Organizer einmal eine fesselnde Rede halten soll, aber beim transformativen Organizing geht es weniger darum, viele Worte zu machen, als vielmehr darum, den Menschen die Fähigkeit zu geben, selbst ihre Stimme zu erheben. Da es vor allem auf den ersten Kontakt ankommt, ist es von zentraler Bedeutung, dass eine transformative Organisation ihren Mitgliedern beibringt, dass man das Gespräch mit der Bevölkerung vor allem sucht, um zuzuhören.

### 3. Der revolutionäre Gehalt der Reform

In San Francisco liegt die Arbeitslosenquote unter Afroamerikanern und Latinos bei ungefähr 25 Prozent – mehr als doppelt so hoch wie durchschnittlich in den USA. Die Inhaftierungsrate ist in die Höhe geschossen, und die Immobilienkrise hat mehr als 40 Prozent des Vermögens der afroamerikanischen Bürgerinnen und Bürger von vor 2008 vernichtet. Die finanzielle Förderung der Bildung, des öffentlichen Personennahverkehrs und des Gesundheitssystems – die überwiegend Afroamerikanern, Latinos, asiatischen Amerikanern und Pazifikinsulanern zugutekommt – wurde in den letzten zehn Jahren dramatisch reduziert. Währenddessen erhalten Twitter, Genentech und andere Großunternehmen millionenschwere öffentliche Subventionen. San Francisco ist dabei keineswegs ein Einzelfall, im Gegenteil: Menschen auf der ganzen Welt erleben diese Kürzungen und Abbaumaßnahmen, während das „eine Prozent“ in den *gated communities*, das heißt in ihren abgeschirmten und bewachten Wohngebieten, wie Räuberbarone lebt. Es gibt also keinen Mangel an wichtigen Kampagnenthemen, die eine Organisation sich auf die Fahnen schreiben kann.

Widerstand ist ohne Zweifel nötig. Es ist wichtig, sich gegen eine solche Politik zur Wehr zu setzen; in einer Ära nicht enden wollender Angriffe durch den Neoliberalismus ist jeder Widerstand zu begrüßen. Doch obwohl Widerstand wichtig ist, reicht er doch nicht aus, wenn wir echte Emanzipation und die Abschaffung von Ausbeutung und Unterdrückung erreichen wollen. Unser Widerstand muss uns Schritt für Schritt unseren größeren Zielen entgegenführen, und manchmal sind dabei bestimmte Kampagnen schlicht strategisch wichtiger als andere. Die Aufgabe des transformativen Organizing ist es, diejenigen Aktivitäten zu identifizieren, die das größte Potenzial zur Verbesserung der Lebensbedingungen unserer Anhänger und der Arbeiterklasse insgesamt haben und *zugleich* neue

Wege eröffnen, künftige Kämpfe, die uns näher an unser erstrebtes Ziel bringen, anzugehen und zu gewinnen.

Transformatives Organizing darf nicht in die Falle des Reformismus tappen, doch zugleich dürfen die Forderungen nicht so überzogen sein, dass sie keinen Ansatzpunkt für soziale Kämpfe bieten. Die Frage ist, wie man den revolutionären Gehalt des Kampfes um Reformen findet.

Auf der Suche nach einem Ausgleich beider Pole lässt sich *transformative organizing* von den Begriffen der Hegemonie und Gegenhegemonie des italienischen Marxisten Antonio Gramsci leiten. Die herrschende Klasse, so stellte Gramsci fest, besitzt nicht nur die staatlichen Zwangsmittel, sondern kann auch eine moralische und intellektuelle Führungsrolle einnehmen. Dadurch gelingt es ihr, neben dem anhaltenden Zwang auch das Einverständnis der von ihr beherrschten Klassen zu erlangen, indem sie diese davon überzeugt, dass das Interesse der Herrschenden das Interesse aller ist. Laut Gramsci sollen Revolutionäre in diesem Zusammenhang nicht vergeblich die radikalsten Forderungen proklamieren; für ihn muss der politische Kampf ein Kampf ausgebeuteter Bevölkerungsgruppen um Hegemonie sein. Das geschieht, indem diese Gruppen Kampagnen starten und Forderungen formulieren, die verschiedene Sektoren der Gesellschaft zusammenbringen, allmählich das Schlachtfeld verändern und den Weg für radikalere Forderungen freimachen. Dieses Vorhaben setzt Klarheit über die Vision und eine Einschätzung der Stärken und Strategien voraus.

Die Identifizierung neuer Kampagnen beginnt bei POWER immer mit einer Befragung unserer Mitglieder und Anhänger. Die daraus gewonnenen Informationen werden mit der politischen Vision der Organisation verbunden. Das Ganze wird schließlich in den spezifischen Kontext von

San Franciscos ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Verhältnissen eingeordnet. Mit Hilfe der Analyseinstrumente von Anthony Thigpen versucht POWER zu bestimmen, welche Teile der Bevölkerung und welche Organisationen sich mit diesen Zielen identifizieren und für den gemeinsamen Kampf gewonnen werden könnten. Um den revolutionären Gehalt einer Kampagne für Reformen herauszufinden, stellt sich jedes Mitglied von POWER die Frage, inwiefern die jeweilige Reform

- ⇒ die Arbeits- und Lebensbedingungen unser Mitglieder und Anhänger und der breiteren Arbeiterschaft verbessert;
- ⇒ hilft, Bausteine für das langfristige Ziel der Organisation zu legen;
- ⇒ die Stärke und Solidarität zwischen den verschiedenen Sektoren der Arbeiterklasse, unter Niedriglöhnern, Afroamerikanern, Latinos und anderen marginalisierten Gruppen fördert;
- ⇒ die Macht der herrschenden Klasse und ihrer Institutionen schwächt;
- ⇒ den öffentlichen Diskurs verändert, so dass, indem die Logik der Unterdrückung (also des Kapitalismus, des Imperialismus, der weißen Vorherrschaft, des Patriarchats etc.) zersetzt wird,

- größere Erfolge möglich werden;
- ⇒ die Führungsfähigkeiten der Mitglieder und Mitarbeiter weiterentwickelt;
- ⇒ strategische und taktische Bündnisse ausbaut und vertieft;
- ⇒ die Mitgliederzahl erhöht und die Organisation stärkt.

Die größte Gefahr auf der Suche nach dem revolutionären Gehalt des Kampfes für Reformen ist es vielleicht, ebendiesen Kampf für Reformen in revolutionäre Rhetorik zu kleiden. Die ständige Reflexion der Aktivitäten der Organisation in Bezug auf die oben genannten Kriterien hilft dabei, unsere Forderungen so nüchtern und fundiert wie möglich zu formulieren.

Die erwähnten Kriterien bilden zwar keine mathematische Formel, doch sie dienen als Parameter, mit deren Hilfe eine Organisation ihre Kampagnenarbeit bewerten kann. Eine Kampagne mag nicht in jedem Punkt perfekt sein, doch anhand dieser Parameter können wir bestimmen, welche Projekte das größte Potenzial für Veränderung besitzen. Außerdem helfen sie dabei, die beste Kampagnenstrategie zu finden. Bestenfalls sucht eine Organisation nach dem revolutionären Gehalt von Kampagnen und stürzt sich dann mit Ehrgeiz und Raffinesse in den Kampf.

## 4. Demokratie ist Macht

Die Demokratie in den Vereinigten Staaten steckt in einer tiefen Krise. Beständig wird versucht, Arbeiter, Afroamerikaner, Latinos und andere Marginalisierte ihrer Rechte zu berauben – von Wahlbehinderung bis zum Entzug der Wahlberechtigung für Menschen mit Vorstrafen oder ohne Aufenthaltserlaubnis. Doch die politische Partizipation sinkt auch bei jenen, die ihre Stimme abgeben können. Demokratische Mitbestimmung ist bereits

viel mehr eine Illusion, als es viele wahrhaben wollen.

Demokratie muss ein zentrales Prinzip des transformativen Organizing sein. Dabei geht es nicht um Moralismus. Demokratisches Engagement stärkt das Bewusstsein und die Fähigkeiten, die notwendig sind, um eine starke Organisation, Bewegung oder Gesellschaft aufzubauen. In den frühen Jahren von POWER wa-

ren wir in einer Kampagne aktiv, die sich gegen eine Gewerkschaft des öffentlichen Dienstes richtete, welche es Workfare-Arbeitern verbot, für sich selbst zu sprechen. Die Gewerkschaft hatte in ihrem neuen Vertrag mit der Stadt eine Klausel, die für alle künftigen Veränderungen des Workfare-Programms ein Planungskomitee vorschrieb. Dem Vertrag zufolge sollte dieses Komitee aus je sechs Vertretern der Gewerkschaft und der Stadt bestehen – und keinem einzigen Workfare-Arbeiter.

Als wir von dem Komitee erfuhren, waren die Mitglieder von POWER zunächst erfreut, da wir zuvor monatelang erfolglos versucht hatten, das Thema Workfare auf die Agenda der Gewerkschaft zu setzen. Es schien, als hätten wir einen Durchbruch erlangt. Der Ausschluss der Workfare-Arbeiter, so dachten wir, sei lediglich ein Versehen gewesen. Weil unsere wiederholten Anrufe bei der Gewerkschaft unbeantwortet blieben, änderte sich dieser Eindruck. Als nach einigen Tagen der Vertrag zur Ratifizierung beim Stadtrat lag, entschlossen sich Mitglieder von POWER zu protestieren. Da die Vereinbarung vorsah, dass das Komitee aus 12 Vertretern bestehen sollte, von denen keiner im Workfare-Programm arbeitete, forderten wir, dass das Komitee auf 13 Vertreter vergrößert werden solle und die Stadträte den Vertrag ablehnen sollten, bis diese Forderung erfüllt sei.

Für die erste Demonstration konnte POWER 100 Workfare-Arbeiter und Verbündete mobilisieren, und wir überzeugten den Stadtrat, diese Angelegenheit nochmals zu überprüfen. Zufrieden mit diesem Ergebnis zogen wir nach Hause, wo mich eine Flut von Anrufen einiger der mächtigsten Gewerkschaftsführer der Stadt erwartete, die mich dringend aufforderten, sie zurückzurufen. Jeder, mit dem ich sprach, sagte dasselbe: Wenn POWER die Proteste nicht beende, würden die Gewerkschaften uns als Gegner betrachten und nicht mehr mit uns zusammenarbeiten.

Ich war erschüttert, denn ich sah POWER als progressive Stimme in einer Arbeiterbewegung, die gerade neuen Aufschwung erhalten hatte. Die Gründungsstrategie der Organisation war es, Arbeiter aus dem informellen Sektor zu organisieren und mit Arbeitern des formellen Sektors zusammenzubringen, um gemeinsam gegen die Tyrannei des Kapitals zu kämpfen. Ich dachte deshalb daran, den Protest zu beenden. Doch POWER hatte demokratische Strukturen der Entscheidungsfindung entwickelt. Ich wusste also, dass diese Entscheidung nicht bei mir allein lag; sie oblag dem Lenkungsausschuss, einer gewählten Gruppe von Vertretern, die für strategische und taktische Entscheidungen der Organisation verantwortlich war.

Als ich von den Drohungen der Arbeiterorganisationen berichtete, schienen die POWER-Mitglieder wenig beeindruckt; also unterstrich ich, wie ernst die Sache sei. Garth Ferguson, Mitglied des Lenkungsausschusses, hob daraufhin seine Hand und sagte, er hätte noch ein paar klärende Fragen: „Du sagst also, dass sie uns diffamieren werden?“ „Sie werden sagen, dass wir Gewerkschaftsgegner sind“, antwortete ich. „Nun ja“, antwortete Garth, „mir wurde schon viel an den Kopf geworfen, und als schwuler Mann, der sein Leben lang der Arbeiterklasse angehört hat, finde ich, dass gegen die Gewerkschaften zu sein nicht die schlimmste Beleidigung ist, die mir widerfahren ist.“ Der Rest der Versammlung lachte zustimmend. Er fuhr fort: „Du meinst, dass sie aufhören würden, mit uns zu arbeiten, wenn wir mit den Protesten weitermachen. Meine Frage lautet: Wann haben sie uns denn überhaupt jemals in einer Kampagne beigestanden?“ Die zweite Runde des Gelächters machte die Position des Lenkungsausschusses offensichtlich. Wir beschlossen einstimmig, die Proteste fortzusetzen und bei den Verhandlungen eine Vertretung der Workfare-Arbeiter zu erkämpfen.

Nach zwei weiteren Demonstrationen, die mehr und mehr Leute mobilisierten, und kurz bevor

der Stadtrat abschließend zu dem Vertrag abstimmen wollte, kam der Gewerkschaftsvorsitzende auf uns zu und sagte, dass man bereit sei, unsere Forderungen zu erfüllen. Dieser Sieg wurde möglich, weil sich POWER demokratischen Prinzipien verpflichtet hatte und es darum ging, dass Entscheidungen von denen gefällt werden, die am meisten betroffen sind. In diesem Fall haben die anderen Mitglieder eine klügere Entscheidung gefällt, als ich es selbst getan hätte. Nach meiner Erfahrung treffen Gruppen überhaupt bessere Entscheidungen als Individuen, vor allem, wenn in diesen Gruppen ein Klima der respektvollen Auseinandersetzung herrscht. Damit soll natürlich nicht die Weisheit eines kollektiven Entscheidungsprozesses romantisiert werden. Freilich können auch in Gruppen falsche Entscheidungen getroffen werden; hierfür gibt es zahlreiche historische Beispiele. Doch im Kontext einer Organisation kann auch eine falsche Entscheidung die Gruppe auf lange Sicht stärken. Menschen herauszufordern, stärkt ihre Verbundenheit mit der Organisation.

Eine der schwierigsten Aufgaben ist es, ein Gefühl der Zugehörigkeit in der Organisation zu kultivieren. Oft kamen potenzielle Neumitglieder und baten uns, ein Problem, das sie erlebt hatten, zu „klären“. Und selbst wenn wir sagten, dass wir kollektiv arbeiten und solche Probleme alle gemeinsam angehen, sprachen neue Mitglieder über die Organisation oft in der zweiten oder dritten Person: „Was ihr tun solltet...“, oder „Als ich POWER von meinem Problem erzählte, halfen sie uns, meinen Chef zur Rede zu stellen...“ Solange ein Mitglied über die Organisation nicht in der ersten Person sprach, wussten wir, dass es noch nicht vollkommen dabei war. Doch wenn dasselbe Mitglied das erste Mal sagte: „Ich glaube, wir sollten...“, dann war klar, dass es sich selbst als Teil der Gruppe begriff. Obwohl wir eine solche Einstellung bei jedem Mitglied anstreben, kann dieser Prozess für die meisten Leute Wochen, Monate oder sogar Jahre dauern, und dazu bedarf es eines

solidarischen Umfeldes. Klare und wohlüberlegte Organisationsstrukturen und -praktiken können diesen Prozess beschleunigen. Die Mitglieder sehen, dass sie die Möglichkeit haben, wichtige Entscheidungen mit zu fällen und auszuführen, und dass dies von ihnen auch erwartet wird. Unter dieser Voraussetzung übernehmen sie dann immer mehr Verantwortung und tragen so zum Erfolg der Organisation bei. In gewisser Weise gilt das auch für Entscheidungen, die von einigen als falsch erachtet werden. In diesen Fällen verstehen Mitglieder, dass es kein geheimes Komitee gibt, das darauf wartet, ein Veto einzulegen. Die Praxis der Organisation stimmt mit ihrer Rhetorik überein, und nicht selten arbeiten die Mitglieder dann doppelt so hart dafür, das Beste aus der Entscheidung zu machen, die sie mit getroffen haben, und werden aus dieser Erfahrung lernen. In beiden Fällen dient es der Entwicklung der Organisation.

Darin steckt eine wichtige Lektion für jeden Organizer, vor allem aber für diejenigen, die aus einem anderen sozialen Umfeld kommen als die Zielgruppe. POWER beruft sich daher auf Paolo Freire, der einmal schrieb:

*Es gibt Angehörige der unterdrückenden Klasse, [die sich] den Unterdrückten bei ihrem Kampf um Befreiung anschließen und so von einem Pol des Widerspruchs zum andern überwechseln. Sie spielen eine fundamentale Rolle und haben diese in der ganzen Geschichte dieses Kampfes gespielt. Doch während sie aufhören, Ausbeuter oder unbeteiligte Beobachter [...] zu sein und sich auf die Seite der Ausgebeuteten stellen, bringen sie fast immer die Male ihrer Herkunft mit sich: ihre Vorurteile und ihre Schwächen, zusammen mit dem Mangel an Vertrauen in die Fähigkeit des Volkes, denken, wollen und wissen zu können. Dementsprechend laufen die Anpasslinge an die Sache des Volkes ständig Gefahr, einer Art von Großmut zu verfallen, die so teuflisch ist wie die der Unterdrücker. [...] [A]ufgrund ihrer Herkunft glauben sie, dass sie diejenigen sein müssten, die die Veränderung durchführen. Sie reden über das Volk, aber sie trauen ihm nicht. Dabei ist das Vertrauen in das Volk die unverzichtbare Vorbedingung für revolutionären Wandel. Ein echter Humanist ist eher an seinem Vertrauen in das*

*Volk zu erkennen, das ihn an seinem Kampf teilnehmen lässt, als an tausend Handlungen zugunsten des Volkes ohne dessen Vertrauen.<sup>4</sup>*

In einer Gesellschaft, in der die Möglichkeiten der demokratischen Mitbestimmung immer geringer werden, helfen solche Organisationsstrukturen dabei, eine Reihe von wichtigen Fähigkeiten zu entwickeln, die sonst nicht zutage träten. Durch Engagement und kollektive Entscheidungsfindung lernen die Mitglieder, wie sich Solidarität mit Menschen herstellen lässt, die anders sind als sie. Dies kann die Erwar-

tungen eines Einzelnen verändern. Wer einmal echte, reflektierte Mitbestimmung und deren offensichtliche Vorteile erlebt hat, der möchte nicht mehr ohne sie sein, egal in welchem Lebensbereich, wie wir immer wieder beobachten konnten.

Demokratische Praxis ist ein entscheidender Aspekt des *transformative organizing*, nicht nur, weil es häufig bessere Entscheidungen produziert, sondern auch, weil es unser Bewusstsein für demokratische Praxis in allen Bereichen unseres Lebens schärft.

## 5. Führungsfähigkeiten entwickeln

Um eine wirklich demokratische Praxis herzustellen, muss transformative Organisationsarbeit Zeit und Energie auf die Ausbildung von Führungskräften aufwenden, die verschiedene Funktionen und Verantwortlichkeiten in der Organisation übernehmen können.

Innerhalb progressiver Zusammenhänge ist die Rolle von Führungspersonlichkeiten ein kontroverses Thema, was mit einer langen und schmutzigen Geschichte unverantwortlicher Anführer – nicht aus der herrschenden Elite, sondern innerhalb der progressiven und linken Bewegung – zu tun hat. Anführer, die Informationen zurückhielten, ihre Position für Sonderprivilegien ausnutzten und Debatten im Keim erstickten, um ihre Stellung zu sichern, sind Teil einer belastenden Geschichte, mit der die Aktivist\*innen sich auseinandersetzen müssen.

Einige Bewegungen haben entschieden, mit dieser Herausforderung so umzugehen, dass sie vorgeben, es gäbe keine Anführer. Diese Position beruht oft auf der Annahme, dass Machtungleichheit die Wurzel aller Probleme in der

Welt sei. Deshalb werden Hierarchien in vielen Organisationen vollständig abgelehnt. Allerdings zielen sie damit oft am eigentlichen Problem vorbei, denn Anführer werden nicht wirklich abgeschafft. Man nennt sie nur nicht mehr beim Namen und verschweigt, wie sie in die Führungspositionen gekommen sind. Das Ergebnis ist, dass die Führung einer Organisation nicht mehr zur Verantwortung gezogen werden kann – was ursprünglich das Ziel der Organisation gewesen war –, und dass es für neue Mitglieder extrem schwer ist, in Führungspositionen aufzusteigen.

Bei POWER war und ist unser Ansatz, dass wir von allen Mitgliedern erwarten, ihr Bestes zu geben, und dass wir alle, mit entsprechender Unterstützung und Verantwortlichkeit, über uns hinauswachsen können. Transformatives Organizing fördert eine verantwortliche Führung, indem Führungskompetenzen bei einer ganzen Reihe von Menschen ausgebildet werden. Führung soll so institutionalisiert werden, dass sie immer transparent ist und viele verschiedene Leute zu unterschiedlichen Zeiten in Führungspositionen befördert. Wie bei anderen Ansätzen hat es auch bei diesem Ansatz sowohl

<sup>4</sup> Paulo Freire, *Pädagogik der Unterdrückten. Bildung als Praxis der Freiheit*, Hamburg 1973, S. 46f.

Erfolge als auch eine Reihe von Schwierigkeiten gegeben, doch insgesamt hat er seine Effektivität bewiesen.

POWER hat in einem Zeitraum von mehr als zehn Jahren auf drei Ebenen versucht, die Führungskompetenzen der Mitglieder auszubilden: institutionell, durch gemeinsame Fortbildung und in individueller Praxis.

Institutionell haben wir die Erfahrung gemacht, dass POWER für die meisten Leute die erste Mitgliederorganisation war, der sie als Erwachsene beigetreten waren. Viele Mitglieder stießen zu der Gruppe, nachdem sie jahrelang mit Dienstleistern, Sachbearbeitern und Anwälten zu tun hatten. Die Umgangsweise in diesen Büros bestand darin, dass man eine Person um Hilfe bat und anschließend wartete. Irgendwann wurde die Entscheidung dann von einer anonymen, unerreichbaren Instanz verkündet.<sup>5</sup> Was in einer Organisation geschah, hatte deswegen immer etwas Undurchschaubares. Wie, wo und von wem die Entscheidungen gefällt werden, all das schien hinter einem geheimen Vorhang zu geschehen. Um die Integration der Mitglieder von POWER zu erleichtern und sie zur aktiven Teilnahme zu motivieren, haben wir Strukturen geschaffen, deren Zweck und Funktion transparent sein sollen. Ein Beispiel dafür ist die persönliche Einweisung neuer Mitglieder, bei der diese über die Arbeitsweise in der Organisation informiert werden. Auf diese Idee waren wir gekommen, weil neue Mitglieder berichteten, dass sie ihre ersten Monate oft damit verbrachten, sich in der Organisation zurechtzufinden. Durch die Einführung transparenter Strukturen sowie der persönlichen Einweisung und Vermittlung der individuellen Aufgaben und Funktionen konnte die Organisation entmystifiziert werden, und es wurde deutlich, was es bedeutet, ein aktives Mitglied von POWER zu sein. Ein ähnliches Instrument ist der Lenkungsaus-

schuss, eine gewählte Gruppe von Mitgliedern, die als primäre Entscheidungsinstanz dient. Alle Mitglieder sind eingeladen, an den Treffen des Lenkungsausschusses teilzunehmen, zuzuhören und die Entscheidungen zu kommentieren. Dies hat bei den Mitgliedern die Wertschätzung der Führungsaufgaben gefördert, während der Lenkungsausschuss ein ständiges und ehrliches Feedback bekommt.

Neben diesen institutionalisierten Strukturen hat POWER verschiedene Aus- und Weiterbildungsprogramme etabliert, deren Zweck die Entwicklung von Führungskompetenzen der Mitglieder ist. Im Gegensatz zu einer engen Definition politischer Führung bestimmen wir diese abhängig von dem Beitrag, den einzelne Menschen für die Arbeit der Organisation und der Bewegung leisten können. Andere mit einer leidenschaftlichen Rede zu inspirieren, ist ein Aspekt, doch ebenso ist es die Fähigkeit, ein Treffen so zu moderieren, dass die Gruppe eine schwierige Entscheidung treffen kann. Führungsfähigkeit heißt, zuhören zu können und Vertrauensverhältnisse mit anderen aufzubauen, damit sie bereit sind, ihre Wünsche und Sorgen zu teilen. Führungsfähigkeit bedeutet, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei einem langen Protest mit Essen zu versorgen oder raffinierte Taktiken und Strategien zu entwickeln, damit die Forderungen der Kampagne gehört werden. Führungsfähigkeit besteht aus vielen verschiedenen Aspekten. Einige fallen sofort ins Auge, aber alle von ihnen sind wichtig und müssen honoriert und kultiviert werden.

Führungsfähigkeit ist das Fundament, auf das eine Organisation gebaut ist. Unternehmen bezahlen ihre Leute, damit sie den entsprechenden Anreiz haben, eine breite Palette an Aufgaben zu übernehmen. Wir wussten von Anfang an, dass weder die Bewegung noch die Organisation jemals genug Geld haben würden, um all die Leute einzustellen, die wir brauchen, um den Status Quo umwerfen zu können. Stattdessen müssen wir unsere politische Führung

<sup>5</sup> Natürlich sind nicht alle Dienstleister, Sachbearbeiter oder Anwälte so. In San Francisco jedoch, wo POWER seine Basis hat, herrscht dieses Modell vor.

bei jenen rekrutieren, die von der Bekämpfung und Abschaffung des Systems der Unterdrückung und Ausbeutung am meisten profitieren. Das war der Impetus zur Gründung der POWER-Universität. Die POWER-Universität ist ein zweistufiges politisches Ausbildungsprogramm, das Mitglieder in verschiedene Führungspositionen befördert und andere, die bereits leitende Funktionen innehaben, in entsprechende Stellen der breiteren sozialen Bewegung bringt. Alle Fortbildungsinitiativen bei POWER beruhen auf den Lehren von Paulo Freire und Myles Horton.<sup>6</sup> Bei beiden ist die zentrale Idee, dass ganz normale Menschen allein durch ihren Alltag ein unglaubliches Wissen ansammeln. Während die meisten Bildungsmodelle davon ausgehen, dass neues Wissen in leere Köpfe gefüllt werden muss, geht dieser Ansatz von dem bereits erlangten Wissen aus, das Menschen durch ihre Erfahrungen gewonnen haben. Hierauf aufbauend umfasst das Programm der POWER-Universität marxistische Theoriekonzepte ebenso wie die Vermittlung besonderer Fachkenntnisse. Dabei wird stets versucht, diese Konzepte mit der Erfahrung der Mitglieder zu verbinden.

Für POWER ist Führungsfähigkeit eine kollektive Verantwortung. Oft nehmen mehrere Leute eine Führungsposition ein, doch selbst wenn es nur eine Person ist, müssen wir im Hinterkopf behalten, dass auch die anderen Mitglieder Erfolg und Niederlage der Organisation in hohem Maße beeinflussen können. Nehmen wir beispielsweise die Moderation eines Treffens, eine Aufgabe, die traditionell als Verantwortung des Führungspersonals gilt. Doch auch der Protokollant oder diejenige, die neue Mitglieder be-

grüßt und einweist, oder derjenige, der Fragen stellt, die die Diskussion voranbringen – sie alle sind Teil der Führung und tragen dazu bei, dass ein Treffen sowie die gesamte Organisation erfolgreich sind. Das Programm von POWER betont aber nicht nur die Ausbildung von Führung, sondern auch von Gemeinschaft, denn blinde und passive Unterordnung ist unvereinbar mit verlässlicher Führung.

Einige haben POWER dafür kritisiert, dass wir zu viel Zeit auf die Ausbildung unserer Mitglieder und Mitarbeiter verwenden. Andere sagen, ihre Organisation habe einfach nicht die Ressourcen für derart intensive Ausbildungsinitiativen. Es stimmt, dass wir uns durch solche Programme entscheiden, andere Aktivitäten zurückzustellen, doch nach unserer Erfahrung wird die Organisation durch die Investition in die politische Führung gestärkt. Mitglieder fühlen sich plötzlich Aufgaben gewachsen, die sie früher nicht übernommen hätten. Außerdem bleiben sie länger aktiv, denn es gibt – ihrer eigenen Einschätzung zufolge – keinen anderen Ort, an dem sie eine solche Ausbildung erhalten.

Die Kultivierung von Führungsfähigkeiten findet bei POWER zudem nicht nur in der Bildungsarbeit statt. Aktivistinnen und Aktivisten wachsen mit ihren Aufgaben, weshalb POWER großen Wert darauf legt, dass Mitglieder sich trauen, neue Funktionen zu übernehmen – auch solche, die sie sich vorher niemals zugetraut hätten. Dabei wollen wir jedoch niemanden ins kalte Wasser werfen, weil das demoralisierend sein kann. Stattdessen gibt es kontinuierlich Einzelgespräche zwischen Organizern und Leuten in Führungspositionen und denen, die es noch werden wollen. Dort arbeitet man gemeinsam an Ideen, wie die jeweilige Person noch besser gefördert werden kann. Egal ob es um die Leitung eines Plenums, die Präsentation eines Statements vor einem legislativen Gremium oder um eine Rede bei einer Demonstration geht: Die Mitglieder sollen Funktionen in ganz verschiedenen Bereichen der Organisa-

<sup>6</sup> Paulo Freire (1921-1997) war ein brasilianischer Erzieher und einflussreicher Theoretiker der kritischen Pädagogik. Sein Buch „Pädagogik der Unterdrückten“ legte die Grundlage für viele zeitgenössische Entwürfe der Bildungsarbeit. Myles Horton (1905-1990), ein amerikanischer Erzieher, war Mitbegründer der Highlander Folk School im Süden Tennessee. Das Highlander-Projekt wurde als Schulungs- und Strategiezentrum der Bürgerrechtsbewegung berühmt und stellt noch immer einen wichtigen Partner im Kampf um soziale Gerechtigkeit in den Vereinigten Staaten dar.

tion übernehmen. Nach jeder dieser Aktivitäten gibt es dann die Möglichkeit einer individuellen Evaluation, also einer Auswertung dessen, was gut war, was besser hätte sein können und was in Zukunft vielleicht anders werden müsste. Aus diesem Prozess sind bei POWER hunderte Funktionäre hervorgegangen. Viele sind immer

noch in der Organisation aktiv, doch selbst jene, die es nicht sind, haben durch die Fähigkeiten und Perspektiven, die sie in der Ausbildung bei POWER gelernt haben, hervorragende Voraussetzungen, um aktiv die Herausforderungen ihres Alltags, am Arbeitsplatz und in ihrer Community anzugehen.

## 6. Strategische Bündnisse eingehen

Die meisten lokalen Organisationen gehen von Zeit zu Zeit Bündnisse ein, um die Erfolgchancen einer Kampagne zu erhöhen. Was die Organisationen und Individuen zusammenbringt, ist ihre Unterstützung der Forderungen dieser Kampagne – egal ob es darum geht, den Mindestlohn anzuheben, einen brutalen Polizisten vor Gericht zu bringen oder ein Gesetz zu verabschieden, das Arbeitsschutz für Hausangestellte festlegt.

Effektive Bündnisarbeit ist nicht auf die leichte Schulter zu nehmen. Sie erfordert ein hohes Maß an Aufmerksamkeit, Fähigkeiten und Flexibilität. Jede Organisation geht in das Bündnis mit ihren eigenen Gewohnheiten, Strukturen und Interessen im Gepäck. Und jede Organisation muss bereit sein, ihre Praxis anzupassen, damit die Einheit des Bündnisses gewahrt bleibt. Letztlich tun die Beteiligten dies, weil sie sich den Zielen des Bündnisses verpflichtet fühlen.

Im *transformative organizing* geht man davon aus, dass diese Einheit taktischer Natur ist. Obwohl die Parteien des Bündnisses unterschiedliche Visionen und strategische Ausrichtungen haben können, müssen diese Unterschiede nicht notwendigerweise zum Problem werden – obschon es schwierig ist, das immer im Hinterkopf zu behalten. Zumindest war es das für POWER, als wir zu Beginn versuchten, Bünd-

nisse entlang von Fragen der Perspektive und Strategie aufzubauen. Das war uns wichtig, weil wir sahen, wie unsere langfristigen Ziele die unmittelbaren Entscheidungen in unserer Kampagnenarbeit beeinflussten, und eine andere Möglichkeit zur Auseinandersetzung mit Bündnispartnern gab es nicht. Doch der Versuch, eine dauerhafte Koalition mit Organisationen und Einzelpersonen aufzubauen, die andere Positionen vertraten, lenkte uns von der eigentlichen Arbeit ab. Oft kehrten wir nach langen, hitzigen Debatten in unser Büro zurück und beschwerten uns über unsere Bündnispartner. Nach einigem Nachdenken jedoch merkten die Mitglieder und Aktivisten von POWER, dass wir selbst Teil des Problems waren. Wir suchten nach einem Maß politischer Einheit, das unrealistisch war. Bündnisse entstehen durch die taktische Einheit der gemeinsamen Arbeit und des gemeinsamen Ziels, die Forderungen der Kampagne zu erreichen; wir jedoch wollten mehr.

Diese Einsicht führte uns dazu, unsere taktische Bündnisarbeit an den Aufbau der Zusammenarbeit mit Organisationen zu koppeln, die unsere langfristige Vision und strategische Orientierung teilten. Einige der Organisationen hatten eine andere Zielgruppe. Andere favorisierten andere Themen. Wieder andere kamen aus weit entfernt gelegenen Städten. Doch die Beziehungen, die wir mit Organisationen wie *Causa Justa :: Just Cause, Chinese Progressive Asso-*

ciation, Coleman Advocates, Miami Workers Center, CAAAV oder Labor Community Strategy Center eingehen konnten, halfen uns, die Perspektive und Praxis von POWER genauso zu schärfen wie die taktische Zusammenarbeit.

Viele der Kontakte mit unseren strategischen Partnern waren informell – anhaltende Dialoge zwischen den Organizern, Leitern und Mitgliedern. Anstatt etwas zu suchen, was wir zusammen tun könnten, dachten wir gemeinsam darüber nach, wie wir arbeiten – wie wir Forderungen formulieren, wie wir Führungsfähigkeit ausbauen, wie wir neue Mitglieder rekrutieren, Kinderbetreuung oder einen Dolmetscher organisieren oder unsere Mitarbeiter kompensieren. Die Gesamtheit dieser kleinen, scheinbar unbedeutenden Diskussionen half uns, die Perspektive von POWER als einer transformativen Organisation zu schärfen. Unsere Mitglieder und Mitarbeiter konnten ihren Horizont erweitern und mit anderen Aktivisten in anderen Kontexten in Kontakt treten.

Ein gutes Beispiel für diesen Prozess ist das strategische Bündnis mit dem Miami Workers Center. 1999 begann eine Reihe von monatlichen Gesprächen mit dessen Mitgliedern. Aufgrund der Regelmäßigkeit des Austauschs begannen die Organisationen, ihre Arbeit wechselseitig zu schätzen, und die Mitglieder entwickelten vertrauensvolle Beziehungen, obgleich sie sich noch nie persönlich getroffen hatten. Im Mai 2000, kurz bevor Elián González zu seinem Vater in sein Heimatland Kuba zurückkehren durfte,<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Elián González wurde Ende 1999, Anfang 2000 zum Zentrum einer hitzigen Debatte. Im November 1999 ertrank González' Mutter bei dem Versuch, mit dem damals fünfjährigen Elián aus Kuba in die USA zu fliehen. Die Mutter war geflohen, ohne den Vater, Juan Miguel González Quintana, darüber in Kenntnis zu setzen, dass sie Elián mitnehmen würde. Nachdem Elián vor der Küste der USA gerettet wurde, übergab man ihn in die Obhut amerikanischer Verwandter, die Elián gegen den Willen seines Vaters in den USA behalten wollten. Der Fall ging durch die Gerichtsinstanzen, die schließlich entschieden, dass Elián zu seinem Vater zurückkehren sollte. Viele rechte Exil-Kubaner demonstrierten in Miami und kündigten an, jeden Versuch der Behörden,

diskutierten wir gemeinsam über das Ereignis. Die Mainstream-Medien der USA hatten jede Nacht Sendungen ausgestrahlt, in dem die Entscheidung, einen jungen Mann in ein Land zurückzuschicken, das als sozialistische Diktatur eingestuft wurde, in Frage gestellt wurde. In der Ablehnung dieser Position waren wir uns bei dem Telefongespräch rasch einig. Die Haltung der Medien war indiskutabel. Der junge Mann gehörte zu seinem Vater. Außerdem diskutierten unsere Organisationen die Rolle der Polizei. Die Mitglieder von POWER – die an Protesten gegen Polizeibrutalität teilgenommen hatten, nachdem 1995 in San Francisco der Afroamerikaner Aaron Williams erschossen worden war – verurteilten den Einsatz der Polizei. Zentrales Argument war, dass es in der Geschichte immer wieder vorgekommen ist, dass die Polizei unterdrückt, schikaniert und gegen sozial benachteiligte Gruppen vorgeht, vor allem gegen Afroamerikaner und Latinos. Wenn die Polizeigewalt in diesem Fall toleriert werde, ganz gleich, ob wir dem Ergebnis zustimmten, dann würde sich dieses Maß an Repression schließlich auch gegen unsere Gemeinden richten. Die Reaktion auf diesen Kommentar war ein ungewöhnlich langes Schweigen am anderen Ende der Leitung. Am Anfang dachten wir, die Telefonverbindung nach Miami sei unterbrochen worden. Dann meldete sich eine Stimme. Eine Genossin des Miami Workers Center erklärte, dass die meisten ihrer Mitglieder bei diesem Fall nicht nur das Ergebnis, sondern auch das Vorgehen befürworteten. Sie erklärte uns, dass die rechte, exilkubanische Community die Stadt politisch und ökonomisch im Würgegriff und dieser Teil der Bevölkerung unzählige Male das Gesetz und jeden Anstand verletzt habe – oft auf Kosten von geringverdienenden Afroamerikanern und Latinos aus anderen Ländern. Die reaktionären Kubaner, so erzählte sie, hätten niemals freiwillig zugelassen, dass Vater und Sohn sich

Elián nach Kuba zurückzubringen, verhindern zu wollen. Nach einem öffentlichen Showdown stürmten schließlich bewaffnete Beamte das Haus der Verwandten und brachten ihn im Juni 2000 zurück nach Kuba.

wiedersehen. Deswegen seien sie froh darüber, dass die Stadtregierung endlich in die Pflicht genommen wurde, und unterstützten die Entscheidung, bewaffnete Einheiten zur Rettung von Elián González zu schicken. Daraufhin wurde die eigentliche Agenda des Gesprächs gestrichen, und es folgte eine mehr als einstündige Diskussion über die unterschiedlichen Verhältnisse in der jeweiligen Stadt. Am Ende waren sich alle einig, dass sowohl die Polizeigewalt als auch der Umstand, dass eine Gruppe ihre Macht nutzt, um andere zu unterdrücken, abzulehnen sind; doch vor allem beendeten wir das Gespräch mit einem neuen Verständnis der Besonderheiten lokaler politischer Verhältnisse. Im *transformative organizing* können solche strategischen Bündnisse dazu beitragen, die eigene Praxis zu vertiefen.

Strategische Bündnisse können aber auch zu konkreter Zusammenarbeit führen. Nach einer Reihe von Gesprächen, gemeinsamen Bildungsseminaren und Blöcken bei Demonstrationen schloss sich POWER 2007 mit acht anderen Organisationen zusammen, die sich alle in den von ethnischen Minderheiten geprägten Teilen der Arbeiterklasse engagieren. Gemeinsam gründeten wir *San Francisco Rising*, ein unabhängiges Projekt, in dem Gruppen zusammenkommen können, um Unterstützungserklärungen für Kandidaten oder für Volksabstimmungen in San Francisco abzugeben. Anfänglich ging es nicht unbedingt darum, gemeinsam zu arbeiten, und die Gruppen beschäftigten sich überwiegend auch mit unterschiedlichen

Themen und arbeiteten in anderen Teilen der Bevölkerung. Wir teilten eine lange Geschichte gegenseitiger Unterstützung und waren zusammen auf großen Kundgebungen gelaufen, doch dies geschah immer eher unorganisiert. Was uns zusammenbrachte, war der Wunsch, unsere Erfahrungen auszutauschen, damit wir voneinander lernen können. Doch mit der Zeit wurde der Drang, auch gemeinsame Projekte auf die Beine zu stellen, für alle offensichtlich.

Elektorale Politik ist traditionell umstritten, da die Organisationen oft mit unterschiedlichen Zielen und Vorstellungen ins Rennen gehen. Die Erfahrung mit San Francisco Rising war jedoch das genaue Gegenteil. Mit jeder Kampagne wuchs unsere Solidarität, und unsere Arbeit gewann immer größeren Einfluss. In einer Stadt, in der 20000 Stimmen über Erfolg oder Misserfolg einer Kampagne entscheiden können und wo es in der Arbeiterschaft annähernd 35000 Afroamerikaner, Latinos, Philippinos und Pazifikinsulaner gibt, die für gewöhnlich nicht an Wahlen teilnehmen, hat San Francisco Rising das Potenzial, wichtige Abstimmungen entscheidend zu beeinflussen. Bei den ersten beiden Wahlkampagnen hat San Francisco Rising mehr als 20000 Wählerinnen und Wähler mobilisiert, die bisher von der Demokratischen Partei ignoriert worden waren. In dieser Hinsicht herrschte offensichtlich ein hohes Maß an politischer und strategischer Einigkeit zwischen den Partnern. So konnten wir schneller und weiter vorankommen, als wir es je gedacht hätten.

## 7. Eine Bewegung aufbauen

POWERs Mission ist die Abschaffung von Armut und Unterdrückung – für immer. Seit unserer Gründung haben wir immer wieder betont, dass wir dieses Ziel als lokale Organisation nicht allein erreichen können. Die Ursachen der

Probleme sind global; um das Ziel zu erreichen, braucht es daher nicht weniger als eine weltweite soziale Bewegung, die willens und fähig ist, Kapitalismus, Imperialismus, weißer Vorherrschaft und Patriarchat entgegentreten

und für Gerechtigkeit auf der ganzen Welt zu kämpfen. Aus diesem Grund begreift POWER, wie andere auf Transformation zielende Organisationen, Solidarität als Grundprinzip der eigenen Arbeit.

Samora Machel sagte einmal: „Solidarität ist kein Akt der Wohltätigkeit. Es ist ein Akt der Einigkeit zwischen Verbündeten, die auf unterschiedlichen Gebieten für dasselbe Ziel kämpfen.“<sup>8</sup> Dieses Zitat fasst POWERS Begriff von Solidarität prägnant zusammen, und es ist uns wichtig zu betonen, dass Machels Definition auf der Annahme beruht, dass die Verbündeten sich über das Ziel, für das sie kämpfen, einig sind (erinnert sei an das erste Prinzip des transformativen Organizing).

Transformative Organisationen müssen bereit sein, Zeit, Energie und Ressourcen in die Unterstützung von Verbündeten zu stecken, die an anderen Themen und Orten arbeiten. Die Bereitstellung der Ressourcen vorzubereiten, ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Aspekt. In Anbetracht der zahlreichen Probleme, die viele Communities haben, kann es sehr leicht passieren, dass eine Organisation alle Zeit und Kraft darauf verwendet, diesen Problemen entgegenzutreten. Das wiederum macht es schwer, andere Gruppen solidarisch zu unterstützen, selbst wenn man es möchte. Wenn es gut lief, standen bei POWER die Aktionen und Demonstrationen unserer Bündnispartner im Kalender, so dass wir unsere Leute mobilisieren konnten, Seite an Seite mit ihnen zu kämpfen, selbst wenn diese Kampagnen nicht direkt jene unterstützten, an denen wir arbeiteten. Außerdem versuchen wir, mit Hilfe der politischen Bildungsarbeit eine Grundlage für solidarisches Handeln zu schaffen, da Menschen eher bereit

sind, andere zu unterstützen, wenn sie die Verbindung zwischen den verschiedenen Kämpfen verstehen.

1999 entschied sich POWER, zwei Vertreter – eine Mitarbeiterin und ein Mitglied – zu den Protesten gegen die Welthandelsorganisation (WTO) in Seattle zu schicken. Wir hatten keinen Schimmer, was uns erwarten würde. Wir dachten, es handele sich um irgendeine Demonstration, und hofften, dass die Erfahrung den Horizont der beiden Aktivisten erweitern würde. Uns war nicht klar, was auf den regnerischen Straßen Seattles passieren würde. Als Emma Harris, die seit der Kampagne für Arbeitsschutz der Workfare-Arbeiter in der Organisation tätig war, sich auf den Weg nach Seattle machte, hatte sie schon an vielen Demonstrationen von POWER teilgenommen. Sie hatte sich immer unwohl gefühlt, wenn die Polizei uns aufforderte, unseren gewaltfreien Protest zu stoppen. Wie verwandelt kehrte Emma von den WTO-Protesten in Seattle zurück. Sie erzählte von der Macht der Menschen, die die Polizei zurückgeschlagen hatten. Nachdem sie gesehen hatte, wie indigene Gruppen Gewerkschafter anführten, die Bündnisse mit Umweltaktivisten und Direkte-Aktion-Aktivisten eingegangen waren, forderte sie selbst zu Solidarität über alle Grenzen hinweg auf. Bis heute betont Emma Harris in San Francisco immer wieder, dass wir militanter agieren müssen, denn, so sagt sie: „Wir gewinnen nur, wenn wir kämpfen. Wir müssen den Druck aufrechterhalten.“

Auch wenn transformative Organisationsarbeit den Großteil ihrer Energie auf ein bestimmtes Problem konzentriert, muss man im Auge behalten, wie man andere Gruppen unterstützen kann. Sich zurückzulehnen und auf eine Einladung zu warten, hilft niemandem. Um zu wissen, wo unsere Interessen liegen, müssen wir die Situation analysieren. Wenn es dann zu einem gemeinsamen Kampf kommt, folgt die transformative Organisation derjenigen Gruppe, die die Kampagne anführt. Solche Aktionen

<sup>8</sup> Samora Machel (1933-1986) war ein Revolutionär aus Mosambik, der den nationalen Befreiungskampf gegen die Portugiesen anführte. Nach der Unabhängigkeit 1975 wurde Machel zum Präsidenten gewählt, eine Funktion, die er bis zu seinem Tod innehatte. Er kam bei einem Flugzeugabsturz in den Bergen nahe der Grenze zu Swasiland und Südafrika ums Leben.

sind entscheidend. Sie dienen dazu, den Widerstand der Menschen zu stärken, doch sie bieten auch eine Möglichkeit zur Herausbildung von Klassenbewusstsein, denn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen Verbündete aus

unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft, unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlichen Geschlechts und unterschiedlicher sexueller Orientierung, vereint im Kampf für Gerechtigkeit und Gleichheit.

## 8. Schlussfolgerungen ziehen

Basierend auf der nüchternen Einschätzung, dass unsere Gegner für absehbare Zeit am längeren Hebel sitzen, basiert *transformative organizing* auf der Überzeugung, dass die Massen schlauer, effizienter und strategischer mit ihren Ressourcen umgehen müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Wie Willie Baptist, Organizer von Obdachlosen und Geringverdienern, feststellt, „gibt es in der ganzen Weltgeschichte keinen einzigen Fall, wo eine dumme Kraft sich erhob und die schlaue Macht besiegte.“<sup>9</sup>

Wie bereits erwähnt, zielt transformatives Organizing auf die Entwicklung der Fähigkeiten seiner Mitglieder und Mitarbeiter. Politische Bildung und die Kultivierung von Führungsfähigkeiten sind das Fundament für gute Aktivist:innen, doch erst die Praxis verleiht dieser Entwicklung die richtige Form. Organisationsarbeit sorgt für Bewegung – von der Konfrontation ausbeuterischer Bosse oder repressiver Polizisten über Kundgebungen vor feindlich gesonnenen Beamten und Treffen mit potenziellen Verbündeten bis hin zur Rekrutierung neuer Mitglieder. Jede dieser Tätigkeiten hat ein doppeltes Ergebnis: das Resultat der Aktion selbst und die Einschätzung eines erfahreneren Aktivist:innen, der fähig ist, Schlussfolgerungen zu ziehen, was gut funktioniert hat und was künftig verbessert werden sollte. Es wäre ein Fehler, sich diesen Schlussfolgerungen nicht zu stellen. Das Individuum und die Organisation würden so eine Ge-

legenheit verpassen, ihre Arbeit in der Zukunft zu verbessern.

Während die Nachbearbeitung von Aktionen als Teil des transformativen Organizing keine Neuheit ist, ist die Verpflichtung zur ständigen Evaluation aller Aktivitäten charakteristisch für dieses Organizing-Modell. Diese Evaluation kann verschiedene Formen annehmen. Manchmal ist sie individuell, und manchmal geschieht sie kollektiv. Manchmal findet sie sofort nach einer Aktion statt, und manchmal geht es um eine Evaluation der Arbeit der Organisation oder einer Person über einen längeren Zeitraum. Sie kann entweder in einem ruhigen Raum stattfinden, der die Reflexion unterstützt, oder sie geschieht auf der Straße nach einer mitreißenden Demonstration. Im Grunde geht es jedoch immer um dasselbe: alle Schlussfolgerungen aus einer Aktion zu ziehen, die einer Verbesserung der eigenen Arbeit dienlich sein könnten.

Nachdem POWER einmal eine Aktion beendet hatte, bei der wir das Büro eines lokalen Bürokraten besetzt hatten, trafen sich die Mitglieder und Mitarbeiter auf dem Gehweg für eine spontane Einschätzung der Aktion. Jeder gab nacheinander seine Einschätzung dessen ab, was die Gruppe gut gemacht hatte und was verbessert werden könnte. Später trafen sich einzelne Organizer mit den Mitgliedern, die besondere Aufgaben übernommen hatten, um ihre individuelle Leistung zu diskutieren. Wie das Zähneputzen zum Alltag, gehören diese Evaluationen zur Arbeit der Organisation. Alle

<sup>9</sup> Willie Baptist, *The Cockroach vs. The Dinosaur*. Economic Human Rights Education Series, 2000, S. 6.

sechs Monate gibt es eine zusammenfassende Einschätzung des letzten halben Jahres und einmal im Jahr ein Verfahren der Kritik und Selbstkritik für Mitarbeiter der Organisation, in dem jede und jeder die eigene Arbeit bewertet und Feedback von den anderen erhält. Die Planung zukünftiger Aktionen beruht dann auf den Einschätzungen vergangener, ähnlicher Projekte.

Transformatives Organizing legt großen Wert auf Evaluation, weil die unablässige und nüchterne Diskussion es erlaubt, Lehren zu ziehen, die unsere Erfahrungen bieten können. Denn es geht darum, unsere Fähigkeiten und Möglichkeiten zu verbessern, damit wir durch konstante, gründliche und ehrliche Reflexion zu richtigen Einschätzungen kommen und uns niemals nur auf unser Glück verlassen müssen.

## 9. Das Private ist politisch

Im Anschluss an die Erkenntnisse der feministischen Bewegung verbindet *transformative organizing* die Veränderung der Gesellschaft mit der Veränderung des Individuums, um eine echte und dauerhafte Emanzipation aller zu erreichen. Einer transformativen Organisation geht es um nichts weniger als darum, die Welt zu verändern. Weil wir wissen, dass Individuum und Gesellschaft sich gegenseitig beeinflussen, wollen wir nicht nur die Politik, Strukturen und Systeme der Gesellschaft transformieren, sondern auch das Individuum und seine Beziehungen.

Kapitalismus, Armut, sexuelle Gewalt, Polizeirepression, Diskriminierung und sozialer Ausschluss führen alle zu gesellschaftlicher Ungleichheit und verletzen die betroffenen Individuen. Der Aktivist Tomás Garduño formuliert das so: „Wir leben in einer Phase der sozialen Desintegration.“<sup>10</sup> Im Kampf für eine Gesellschaft der Solidarität, Gleichheit und Freiheit können wir unsere besten Seiten entdecken und entwickeln. Laut Ng’ethe Maina fördert transformatives Organizing individuelle und kollektive Praktiken, welche die kollektive und individuelle „Befreiung von Leiden“<sup>11</sup> befördern.

Organisationen sind eine gesellschaftliche Form, die Individuen zusammenführt, um ein kollektiv identifiziertes Ziel zu erreichen. Die Menschen, die zu einer Organisation kommen – egal ob als Mitarbeiter, Mitglieder oder Unterstützer – bringen die Komplexität ihrer Erfahrungen mit, welche positiv oder negativ beeinflussen, wie diese Menschen die Welt sehen und sich in ihr bewegen. Ob es einem gefällt oder nicht: Sich nur auf die Strukturen gesellschaftlicher und politischer Unterdrückung und Ausbeutung zu konzentrieren und gleichzeitig das Leiden und die Verletzungen der Individuen zu ignorieren, kann Gift für den Aufbau einer starken Organisation sein.

POWER hat sich von Anfang an der Herausforderung gestellt, die Entfremdung, die die Menschen empfinden, zu durchbrechen – eine Herausforderung, die viele als entscheidend dafür ansehen, dass wir eine starke Organisation von Menschen aufbauen können, die glauben, eine bessere Zukunft verdient zu haben. Mitglieder-treffen von POWER beginnen normalerweise mit einer Runde, in der alle ihren Namen sagen, wie es ihnen geht und ob es etwas gibt, das sie der Gruppe mitteilen möchten. Manchmal kündigen Teilnehmer anstehende Ereignisse an oder erzählen etwas aus dem lokalen Sportgeschehen. Doch am Ende erzählen sie immer

<sup>10</sup> Interview des Autors mit Tomás Garduño am 18.10.2012.

<sup>11</sup> Ng’ethe Maina, *Transformative Organizing: Towards Liberation of Self and Society*, Part 1, 2010, <http://transform.transformativchange.org/2010/12/transformativorganizing>.

auch von Problemen, die sie haben. Das Haus einer Familie ist von der Übernahme durch eine Bank bedroht. Jemand wurde entlassen. Ein anderer wurde auf dem Weg vom Einkaufen nach Hause von der Polizei schikaniert. Der mutige Akt, so etwas zu erzählen, geschieht meist schüchtern, und Scham und Vereinzelung hängen an jedem Wort. Dann reicht jemand in der Runde dieser Person die Hand und gibt zu, dass er oder sie gerade in einer ähnlichen Lage ist. Und dann noch jemand. Bald hat die Gruppendynamik Scham und Vereinzelung in Wut und Solidarität verwandelt. Gewiss, solche Runden brauchen Zeit, die auch für andere Aktivitäten genutzt werden könnte. Doch unsere Erfahrung zeigt, dass unsere Mitglieder so die Möglichkeit haben, die Scheinheiligkeit zu durchschauen, die ihnen einflüstert, dass sie allein für ihre Probleme verantwortlich seien und dass es niemand anderem so gehe wie ihnen. Sobald Menschen echte Beziehungen miteinander auf-

bauen und die Strukturen erkennen, die ihre Probleme verursachen, sehen sie sich selbst eher in der Lage, etwas zu verändern, anstatt einfach nur Objekt der kalten Grausamkeit des Lebens zu sein.

Eine Organisation kann den Einzelnen auch bei seiner Veränderung unterstützen. 2006 begann POWER, im Büro einen leeren Raum für einen Traumtherapeuten einzurichten, der sich mit Leuten trifft, die Hilfe bei der Bearbeitung ihrer Traumata möchten. Diejenigen, die mit dem Therapeuten gearbeitet haben, sind jetzt gefestigter und kompetenter bei ihrer Arbeit.

Die Aufgabe einer transformativen Organisation darf sich nicht nur auf das Verhältnis der Individuen zu Wirtschaft, Staat oder Gesellschaft konzentrieren. Wir müssen auch die Art und Weise, wie Menschen sich begegnen und welche Beziehungen sie pflegen, verändern.

## 10. Fazit

Wie der Leserin bzw. dem Leser deutlich geworden sein sollte, bilden die Komponenten des *transformative organizing* ein organisches System, in dem alle Elemente miteinander interagieren und sich gegenseitig stützen. Während die spezifische Ausgestaltung der neun Aspekte von Organisation zu Organisation variiert, ist deren Zusammenwirken essenziell. Um zu illustrieren, dass das *Transformative-Organizing*-Modell kein Baukasten ist, möchte ich eine letzte Geschichte erzählen.

POWER wurde als eine Organisation gegründet, in der Menschen unterschiedlicher Herkunft zusammenkamen. Schon bald hatten wir eine beträchtliche Basis unter Afroamerikanern und Latinos. Nun stehen sich diese beiden Gruppen in Amerika nicht selten feindselig gegenüber. Weil es den Gründern von POWER jedoch wich-

tig war, die verschiedenen Sektoren der von ethnischen Minderheiten geprägten Teile der Arbeiterklasse zu vereinen, wurde die Organisation zu einem Experiment, in dem man über ethnische Grenzen hinweg Solidarität herzustellen suchte. Dieser Anspruch verdichtete sich in dem Slogan: „Wir haben mehr gemeinsam als uns trennt. Getrennt verlieren wir am Ende alle, doch vereint können wir gewinnen.“

Es gelang POWER, ein gewisses Maß an Toleranz zwischen Gruppen unterschiedlicher Herkunft herzustellen. Es gab durchaus Spannungen – gelegentlich abfällige Kommentare, respektloses Verhalten und Zurechtweisung –, und wenn dies geschah, gab es kleine Treffen, in denen erklärt wurde, dass so etwas für die Organisation inakzeptabel und für unseren Kampf um Befreiung kontraproduktiv sei. Alles in al-

lem konnten wir aber eine Atmosphäre der gegenseitigen Akzeptanz herstellen. Und das war für sich genommen bereits ein kleiner Erfolg, wenn man sich das Verhältnis beider Gruppen außerhalb der Organisation vergegenwärtigt. Allerdings war dies immer noch weit entfernt von dem Maß an interkultureller Solidarität, das wir anstreben.

Weil es immer so viel anderes zu tun gab, griffen wir nicht in gelegentliche Konflikte ein. Dies funktionierte, bis 2004 die Reibereien überhandnahmen. Afroamerikaner beschwerten sich über die spanische Übersetzung der Treffen, Latinas waren wütend darüber, wie einige Afroamerikaner ihre Erziehungsmethoden beurteilten. Jeder glaubte, dass die Kampagnen die andere Gruppe bevorzugten. Die Spannungen waren immens, und einige Mitglieder schlugen vor, dass die Organisation sich in zwei Gruppen spalten sollte – eine für Afroamerikaner und eine für Latinas.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde klar, dass das Thema zu einer Priorität in der Organisation geworden war. Wir wussten auch, dass, um die Sache wirklich zu lösen, die Mitglieder diejenigen sein müssten, die die Entscheidung fällen, und nicht die Mitarbeiter per Dekret. Außerdem schien es in dieser Atmosphäre durchaus möglich, dass eine einfache Wahlentscheidung dazu führen könnte, dass die – dann zwei – Organisationen nie wieder zusammenarbeiten würden. Wir schlugen also eine Abstimmung im Anschluss an ein Seminar vor, in dem der Kontext der Entscheidung ausgelotet werden sollte. Am Ende des Prozesses sollte der demokratische Wille der Mitglieder die Sache entscheiden. Die Mitglieder stimmten zu, und die Mitarbeiter begannen das Seminar zu konzipieren.

Die systematische Diskussion der verschiedenen Konsequenzen der Mitgliederentscheidung war ein zehn Wochen langer Prozess, währenddessen die Leiter der Organisation und interessier-

te Mitglieder einmal pro Woche zusammenkamen. Nach einer Einführung in das Seminar und einer Erklärung der Entscheidung, die am Ende gefällt werden sollte, begann die erste Sitzung in Kleingruppen, in denen die Afroamerikaner und die Latinos die größten Probleme ihrer jeweiligen Community zusammentrugen. Anschließend benannten sie, was ihrer Meinung nach das größte Problem der anderen Gruppe sei.

Mit Hilfe einer Reihe pädagogischer Ansätze und Materialien – von Clips aus der TV-Serie „Roots“ über Statistiken bis zu Berichten von Mitgliedern – beschäftigten sich die nächsten vier Sitzungen mit der Geschichte der Afroamerikaner in den Vereinigten Staaten, vom transatlantischen Sklavenhandel bis heute. Während dieser Treffen wurde klar, dass viele Latinos zum ersten Mal von diesen Dingen hörten. Da sie selbst in der rassistischen Kultur der USA lebten, hatten viele von ihnen Schwierigkeiten, die miserablen Lebensverhältnisse der Afroamerikaner zu verstehen. Bisher waren diese für die Latinos nur eine Gruppe von Einwanderern unter vielen – allerdings eine, die Englisch spricht und die Staatsbürgerschaft besitzt. Also verstanden sie nicht, wo das Problem liegen könnte, außer dass sie den ganzen Tag in der amerikanischen Öffentlichkeit hörten, die Afroamerikaner seien selbst die Ursache ihrer Probleme.

Als nächstes widmeten sich die Treffen der Geschichte der US-Intervention in Lateinamerika – von den ersten Kolonien über die Ausdehnung nach Westen im 19. Jahrhundert bis zu den militärischen Angriffen auf Mexiko und Zentralamerika. Danach diskutierten wir, wie diese Ereignisse mit den verschiedenen Wellen der Einwanderung zusammenhängen. Als wir über die brutale Niederschlagung der Sandinisten-Bewegung sprachen, brachen viele Afroamerikaner mit dem ahistorischen und verlogenen Diskurs über Immigration in den Vereinigten Staaten. Auf einmal sahen sie, wie ihre eigenen Erfahrungen mit der Erfahrung der Einwanderung in Verbindung stehen.

Die letzte Sitzung begann mit einer Rekapitulation der Probleme, die beide Gruppen zu Beginn des Prozesses genannt hatte. Dann diskutierten wir darüber, ob ihnen etwas an dieser Liste von Problemen auffiele. In ihren eigenen Worten sprachen sie über den destruktiven Einfluss der weißen Vorherrschaft und des Kolonialismus. Sie sprachen darüber, wie Menschen anderer Hautfarbe durch die US-Geschichte hindurch unterdrückt, terrorisiert und entmenschlicht wurden – in dem Land, das sich selbst als Hort der Freiheit und der Demokratie versteht. Sie sprachen darüber, dass ihre Probleme Folgen des Kapitalismus waren und dass trotz der Unterschiedlichkeit der Lebensverhältnisse beide Gruppen letztlich Opfer imperialistischer Unterdrückung seien. Dann stellten wir die Frage, ob POWER eine multiethnische Organisation sein oder sich in zwei Gruppen spalten solle.

An verschiedenen Punkten des Prozesses waren Mitglieder zu verschiedenen Mitarbeitern gekommen und hatten gefragt, wie die Entscheidung gefällt werden würde. Viele konnten nicht glauben, dass die Mitarbeiter, der Direktor und ein Mitgründer einer Gruppe von Geringverdienern erlauben würden, etwas aufzulösen, das über Jahre hinweg aufgebaut worden war. Wir gaben alle dieselbe Antwort: „Das ist eure Organisation, also ist es eure Entscheidung. Wir vertrauen darauf, dass ihr das tun werdet, was in eurem Interesse liegt, im Interesse der Community und der Arbeiterklasse insgesamt.“ Die Mitglieder verließen diese Einzelgespräche mit großem Eifer und dem Willen, sich bei den Sitzungen und dem Entscheidungsprozess einzubringen.

Als der Moment der Abstimmung kam, zeigte die Diskussion rasch, dass die Organisation sich nicht spalten würde. Weil die Entscheidung so eindeutig war, entschieden sich die Mitarbeiter spontan, auch die Argumente der anderen Seite vorzubringen, also für eine Spaltung zu sprechen, wenn auch nur, damit diese Sicht ebenfalls zu Wort kam. Die Mitglieder argumentierten ge-

gen diese Position und votierten einstimmig für eine multiethnische Organisation. Durch diesen Prozess gelang es den Mitgliedern von POWER, die Wurzeln weißer Vorherrschaft in Amerika besser zu verstehen, und sie erkannten ihre Organisation als ein wichtiges Instrument für den Aufbau einer emanzipatorischen Zukunft.

Aus dieser Erfahrung lassen sich zahlreiche Lehren ziehen – einschließlich der Einsicht, dass es einige Mitarbeiter aus Angst, Mitglieder zu verschrecken, vermieden hatten, explizit politische Diskussionen über unsere Arbeit zu führen. Wir merkten, dass die Arbeiter hungrig nach komplexen, herausfordernden Diskussionen waren. Doch es zeigte uns auch, wie die einzelnen Elemente des transformativen Organizing miteinander zusammenhängen und aufeinander aufbauen – von der Mitgliederdemokratie über die Kultivierung von Führungsfähigkeiten bis hin zur Evaluation und Minimierung des Egoismus in der Organisation.

Überall auf der Welt wird Organizing weiterhin ein zentraler Ansatz sein, um Themen wie ökonomische Ungleichheit, ungezügelter Militarismus, die Unterdrückung von Frauen oder die Katastrophe des Klimawandels anzusprechen. Da immer mehr Aktivistinnen und Aktivistinnen sich damit auseinandersetzen müssen, wie diese Themen zusammenhängen und sich überschneiden, müssen wir Wege finden, wie Organisationen mehr als nur Kampagnenarbeit machen. Unsere Aufgabe ist es, gesellschaftliche Beziehungen zu verändern, um den Planeten zu retten und die Menschheit zu befreien. Das erfordert die Konzentration der Stärken und Einsichten, die wir in einzelnen Kämpfen an den Arbeitsplätzen und in den Communities auf der ganzen Welt erworben und erhalten haben. Von den Erfahrungen vergangener und gegenwärtiger sozialer Bewegungen ausgehend, fordert das *transformative organizing* – alles! Mutig setzen wir uns dieses revolutionäre Ziel, denn wir verdienen nichts weniger als das.

## **Aktuelle deutschsprachige Veröffentlichungen**

### **Tod eines Yuppie-Traums**

Aufstieg und Fall der Freien Berufe

Barbara Ehrenreich und John Ehrenreich - Februar 2013

### **Von der Interessenvertretung zur Sozialen Transformation?**

Die LGBT-Bewegung in den Vereinigten Staaten

Dawne Moon - Januar 2013

### **Alternativen zum Krieg**

Zivile Konfliktbearbeitung im Kontext internationaler Politik

Andreas Buro - Januar 2013

### **Der Wert der Vielfalt**

Kanadas Immigrations- und Integrationsregime

Oliver Schmidtke - Dezember 2012

### **Kanadas "Ahornfrühling"**

Vom Quebecer Bildungsstreik zur Bewegung gegen den Neoliberalismus

Ingar Solty - Dezember 2012

### **Eine kurze Geschichte von Occupy Wall Street**

Ethan Earle - November 2012

### **Legitime Vergewaltigung, Schlampen und Femi-Nazis**

Der Republikanische „Krieg gegen die Frauen“

Laura Flanders - Oktober 2012

### **Drei Visionen für die Zukunft**

Bei den Wahlen geht es um Amerikas Seele

James Jennings - Oktober 2012

### **Die Welt von Neuem Beginnen**

Wisconsin, Occupy und die kommende Linke

John Nichols - Oktober 2012

## WELTWEITES NETZWERK DER RLS-AUSLANDSBÜROS



### **NORDAMERIKA & VEREINTE NATIONEN**

New York/USA  
Leitung: Dr. Stefanie Ehmsen und  
Dr. Albert Scharenberg  
Website: [www.rosalux-nyc.org](http://www.rosalux-nyc.org)

### **MEXIKO, ZENTRALAMERIKA UND KUBA**

Mexiko-Stadt/Mexiko  
Leitung: Torge Löding  
Website: [www.rosalux.org.mx](http://www.rosalux.org.mx)

### **ANDENLÄNDER**

Quito/Ecuador  
Leitung: Dr. Miriam Lang  
Website: [www.rosalux.org.ec](http://www.rosalux.org.ec)

### **SÜDAMERIKA**

São Paulo/Brasilien  
Leitung: Gerhard Dilger  
Website: [www.rls.org.br](http://www.rls.org.br)

### **PALÄSTINA**

Ramallah  
Leitung: Dr. Katja Hermann  
Website: [www.rosaluxemburg.ps](http://www.rosaluxemburg.ps)

### **ISRAEL**

Tel Aviv  
Leitung: Dr. Angelika Timm  
Website: [www.rosalux.co.il](http://www.rosalux.co.il)

### **HAUPTSITZ**

Berlin/Deutschland  
Vorsitzende: Dr. Dagmar Enkelmann  
Geschäftsführer: Dr. Florian Weis  
Website: [www.rosalux.de](http://www.rosalux.de)

### **EUROPÄISCHE UNION**

Brüssel/Belgien  
Leitung: Dr. Klaus Sühl  
Website: [www.rosalux-europa.info](http://www.rosalux-europa.info)

### **OSTMITTELEUROPA**

Warschau/Polen  
Leitung: Dr. Joanna Gwiazdecka  
Website: [www.rls.pl](http://www.rls.pl)

### **SÜDOSTEUROPA**

Belgrad/Serbien  
Leitung: Dr. Boris Kanzleiter  
Website: [www.rosalux.rs](http://www.rosalux.rs)

### **TÜRKEI**

Istanbul  
Leitung: Kadriye Karci  
E-Mail: [karci@rosalux.de](mailto:karci@rosalux.de)

### **RUSSLAND, ZENTRALASIEN & KAUKASUS**

Moskau/Russland  
Leitung: Tiina Fahrni  
Website: [www.rosalux.ru](http://www.rosalux.ru)

### **OSTASIEN**

Peking/China  
Leitung: Dr. Lutz Pohle  
E-Mail: [pohle@rosalux.cn](mailto:pohle@rosalux.cn)

### **SÜDOSTASIEN**

Hanoi/Vietnam  
Leitung: Nadja Charaby  
Website: [www.rosalux.vn](http://www.rosalux.vn)

### **SÜDASIEN**

Neu-Delhi/Indien  
Leitung: Dr. Carsten Krinn  
E-Mail: [krinn@rosalux.de](mailto:krinn@rosalux.de)

### **WESTAFRIKA**

Dakar/Senegal  
Leitung: Dr. Claus-Dieter König  
Website: [www.rosalux.sn](http://www.rosalux.sn)

### **OSTAFRIKA**

Daressalam/Tansania  
Leitung: Siegfried Schröder  
E-Mail: [schroeder@rosalux.de](mailto:schroeder@rosalux.de)

### **SÜDLICHES AFRIKA**

Johannesburg/Südafrika  
Leitung: Dr. Armin Osmanovic  
Website: [www.rosalux.co.za](http://www.rosalux.co.za)



Website: [www.rosalux-nyc.org](http://www.rosalux-nyc.org)

Facebook: [rosaluxnyc](https://www.facebook.com/rosaluxnyc)

Twitter: [@rosaluxnyc](https://twitter.com/rosaluxnyc)