

# mitarbeiten 01/2014

## Informationen der Stiftung Mitarbeit

www.mitarbeit.de · www.buergergesellschaft.de · www.netzwerk-buergerbeteiligung.de

### Handbuch Community Organizing

## Empowerment für die Demokratie

**Community Organizing ist Organisationsarbeit in Stadtteilen, Städten oder Regionen. Durch den Aufbau einer Beziehungskultur und durch gemeinsames Handeln tragen Bürgerinnen und Bürger zur Lösung von Problemen in ihrem Umfeld bei. Community Organizing ist dabei stets den Prinzipien von Demokratie und Selbstbestimmung verpflichtet. Das gemeinsam vom Forum für Community Organizing (FOCO) und der Stiftung Mitarbeit herausgegebene Handbuch Community Organizing, das in Kooperation mit dem Deutschen Institut für Community Organizing (DICO) erarbeitet wurde, stellt das demokratische und aktivierende Potential der Methode vor.**

Die Idee des Community Organizing (CO) stammt aus den USA. Der amerikanische Bürgerrechtler und Soziologe Saul David Alinsky gründete im Jahr 1939 die Industrial Areas Foundation, die sich im Laufe der Zeit zum größten Netzwerk für Community Organizing in den USA entwickeln sollte. Ihr gehören heute lokale Organisationen in 21 Bundesstaaten der USA an, ebenso weitere assoziierte Organisationen in Kanada, Großbritannien und Deutschland. Alinsky erlangte landesweite Bekanntheit durch seine Projekte in verschiedenen (Arbeiter-)Stadtteilen von Chicago.

Mithilfe von Bürgerforen, unter deren Dach sich die lokalen Einrichtungen, Vereine und Organisationen zusammenschlossen, verbesserte er gegen viele Widerstände die Lebensbedingungen der dort in prekären Verhältnissen lebenden Menschen.

Der von Alinsky entwickelte radikal-demokratische Ansatz des Community Organizing blieb in Deutschland lange Zeit unbekannt.

Erst Anfang der 1970er Jahre begann die von ihm entwickelte Methode auch hierzulande im Kontext der Gemeinwesenarbeit Fuß zu fassen. Seit den 1990er Jahren gibt es ernsthafte praktische Versuche, Alinskys Konzept auf die spezifischen Bedingungen in der Bundesrepublik zu übertragen.

Ob Bürgerplattformen oder Gemeinwesenarbeit: Im Rahmen des Handbuchs beleuchten verschiedene Autorinnen und Autoren Theorie und Geschichte des Community Organizing. Sie erklären Formen der Prozessgestaltung und werfen einen Blick auf die vielfältige Praxis des Community Organizing in Deutschland. Kurze Interviews mit

szenekundigen Akteur/innen runden das umfangreiche Handbuch ab.

Community Organizing stellt die Machtfrage. Folgerichtig gehört Macht zu den Schlüsselbegriffen von CO. Der Begriff ist dabei nicht negativ besetzt, im Gegenteil: Ziel im Community Organizing ist es immer, möglichst viele Menschen und Organisationen zusammenzubringen, um gemeinsam stärker zu werden

und asymmetrische Machtverteilung vor Ort aufzubrechen. Dies kann im Einzelfall durchaus mit Hilfe einer konfrontativen Strategie geschehen. Auch wenn Community Organizing im Grundsatz auf Kooperation angelegt ist, sind Konflikte geradezu dessen Lebenselixier. Community Organizing ist eine konfliktorientierte Methode, was jedoch nicht mit einem aggressiven oder gar destruktiven Vorgehen gleichgesetzt werden darf, wie dies oft kritisch gegenüber CO eingewendet wird. Neben einer guten Strategieplanung spielen deshalb Konflikttaktiken im Community Organizing eine wichtige Rolle.

CO folgt dabei klassischerweise einem Organisationszirkel oder einer Organisationsspirale. Diese lässt sich grob in vier Phasen einteilen: persönliche Gespräche; Versammlung, Machtanalysen und Nachforschungen; Aktionen und zum Schluss Organisationsaufbau. Diese Phasen können frei oder im Kontext des Aufbaus einer »Community Organization« stattfinden.

CO lebt in der Hauptsache von öffentlichen Beziehungen zwischen Menschen. Zum Start eines CO-Prozesses werden diese Beziehungen beispielsweise in einem Stadtteil untersucht und dort, wo sie wenig entwickelt sind, neu belebt und aufgebaut. Eine wichtige Rolle spielen dabei die vor Ort, in der Nachbarschaft oder im Stadtteil verwurzelten Schlüsselpersonen. Diese gilt es für einen erfolgreichen CO-Prozess zu gewinnen. Nachbarschaften, Stadtteile und Betroffenengruppen besitzen immer eigene Traditionen und Geschichten. Deshalb ist es im CO wichtig, die Erfahrungen, Bräuche und Wertvorstellungen eines Stadtteils und seiner Bewohner/innen zu kennen. Denn der Aufbau einer Community Organization fängt realistischerweise mit

(Fortsetzung auf Seite 2)



(Fortsetzung von Seite 1)

## Empowerment ...

dem an, was an Traditionen in einer Gemeinschaft vorgefunden wird. Hier zeigt sich auch ein Unterschied zu Bürgerinitiativen, die nur auf Zeit und zu einem bestimmten Zweck gebildet werden: CO baut dauerhafte Organisationsstrukturen auf, die es möglich machen, die Arbeit zu verstetigen und immer wieder neu aufzunehmen.

Ein Beispiel: seit dem Jahr 2000 existiert im Berliner Stadtteil Schöne-weide die erste deutsche Bürgerplattform »Menschen verändern ihren Kiez – Organizing Schöne-weide«. Die Bürgerplattform – ein zivilgesellschaftliches Bündnis aus Schulen, Kitas, Kirchen, Kleingärten, Sportvereinen und Senioreneinrichtungen – soll es den beteiligten Organisationen ermöglichen, selbstbewusst und unabhängig von staatlichen oder parteipolitischen Einflüssen eigene Themen und eigene Lösungsvorschläge mit Politik und Verwaltung zu verhandeln. Die Bürgerplattform agiert mit professioneller Begleitung durch Community Organizer sowie finanzieller Unterstützung der Mitgliedergruppen und der lokalen Wirtschaft. Die Bürgerplattform arbeitet erfolgreich und hat sich mittlerweile als feste Größe im lokalpolitischen Diskurs etabliert.

Eine weitere Stärke von Community Organizing liegt in der Verknüpfung von Selbstorganisation mit der Erfahrung der Selbstwirksamkeit. So setzen sich beispielsweise zwei preisgekrönte Initiativen in Stuttgart mit großem Erfolg dafür ein, erwerbslosen Menschen mit Hilfe des Community Organizing wieder eine Stimme zu geben. Hier zeigt sich: Community Organizing kann dazu führen, dass marginalisierte Bevölkerungsgruppen wieder erfahren, dass sie als Bürgerinnen und Bürger etwas bewegen können. Insofern ist die Methode bestens geeignet, Demokratie und Zivilgesellschaft vor Ort zu beleben.

*Forum für Community Organizing FOCO/ Stiftung Mitarbeit (Hrsg. in Kooperation mit Deutsches Institut Community Organizing DICO): Handbuch Community Organizing. Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn 2014, 246 S., 12,- Euro, ISBN 978-3-941143-15-9, zu beziehen über den Buchhandel oder [www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de)*

Gespräch mit Martina Richwien (IFOK GmbH)

## Beteiligen, wenn noch Spielraum vorhanden ist

**Damit Bürgerbeteiligung bei konfliktbeladenen Planungsprozessen erfolgreich sein kann, müssen die Vorbehalte der Bürger/innen ernst genommen werden, meint Martina Richwien, IFOK-Expertin für Bürgerbeteiligung. Im Gespräch mit der Redaktion zeigt sie sich überzeugt: Je früher die Bürger/innen beteiligt werden, desto erfolgreicher kann Bürgerbeteiligung sein.**

**N**icht erst seit Stuttgart 21 gibt es eine Debatte über Bürgerbeteiligung bei der Planung von großen Infrastrukturprojekten. Was läuft unter beteiligungspolitischen Gesichtspunkten schief bei der derzeitigen Planungspraxis?

Richwien: Bürgerinnen und Bürger erfahren von diesen Infrastrukturvorhaben in der Regel zu spät. Mit der Auslegung der fertig gestellten Pläne in irgendwelchen Hinterzimmern ist das Kind definitiv schon in den Brunnen gefallen. Das Gegenteil wäre richtig: die Bürgerinnen und Bürger müssen früher beteiligt werden, nämlich dann, wenn noch Spielräume vorhanden, Varianten und Diskussionen möglich sind.

**Was gibt es für Möglichkeiten, diese frühzeitige Bürgerbeteiligung zu realisieren?**

Frühzeitige Bürgerbeteiligung startet eigentlich mit der Idee des Projektes. Schon zu diesem Zeitpunkt kann gefragt werden: Wer ist vor Ort davon betroffen? Diese Akteure müssen in die Planungen eingebunden werden. So kann es gelingen, das Wissen der Vielen in die Planung einzubeziehen und gemeinsam mit Planern und Vorhabenträgern gute Lösungen zu finden.

**Können Sie ein konkretes Beispiel nennen, bei dem dieser Prozess gelungen ist?**

Der Ausbau der Stadtbahn Nord in Mannheim ist so ein Beispiel. Die Stadtspitze ist in einem Stadium an IFOK herantreten, in dem noch keine fertigen Planunterlagen vorlagen. Wir haben dann mit allen Betroffenen einen informellen, dialogischen Beteiligungsprozess in Gang gesetzt. An dessen Ende stand eine vorher nicht beabsichtigte Trassenvariante, die zu geringeren Beeinträchtigungen der Anwohnerschaft geführt hat. Der Gemeinderat

ist dieser Empfehlung dann gefolgt. Das ist übrigens grundsätzlich ein sehr wichtiger Punkt, der im Vorfeld geklärt werden muss: wie klappert der Ergebnistransfer aus einem informellen Beteiligungsverfahren in den Gemeinderat? Wenn das nicht belastbar geklärt ist, verlaufen die Beteiligung und das Engagement der Bürgerinnen und Bürger im Sande. Ohne eine solche Vereinbarung kann man eigentlich keinen ordentlichen Beteiligungsprozess führen und die Leute guten Gewissens vom Mitmachen überzeugen.

**Was sind Erfolgsfaktoren, damit so ein Dialog funktioniert?**

Der Ausbau der Stadtbahn Nord ist in Mannheim seit 30 Jahren ein Thema mit Konfliktgeschichte. Als der Gemeinderatsbeschluss in der Zeitung zu lesen war, war der Sturm der Entrüstung groß. Wir haben am Anfang des Dialogs u. a. Bürgerinitiativen und Initiativgruppen angesprochen, es waren aber auch Anwohner/innen der drei zur Diskussion stehenden Trassenvarianten eingebunden. Die Ortsbeiräte waren mit dabei, so dass die Anbindung an die Politik gesichert war. Das heißt aber nicht, dass es keine Kritik gab. Wichtig war es, eine qualifizierte Diskussion zu führen und einen gemeinsamen Lernprozess anzustoßen. Das gegenseitige Zuhören hat die Auseinandersetzung versachlicht und vorangebracht. Meine zentrale Botschaft ist: der erstgemeinte informelle Beteiligungsprozess im Vorfeld des eigentlichen Verfahrens hat zu einer guten Planung geführt und zur weitgehenden Akzeptanz und Anerkennung des Projekts durch die Bürger/innen. Wenn man Vorbehalte ernst nimmt, lassen sich solche Infrastrukturprobleme auf kommunaler Ebene konstruktiv lösen.

*Das vollständige Videogespräch steht im Netz unter [www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de)*

## Postwachstum von unten

**Auf den ersten Blick haben Wasser und Wissen, Erbgut und Erdatmosphäre nichts gemeinsam. Bei näherem Hinschauen zeigt sich: diese sogenannten Gemeingüter gehören zur Grundlage menschlichen Lebens. Doch in der Praxis gehen Gemeingüter der Gesellschaft immer mehr verloren, weil sie der allgemeinen Verfügung entzogen oder so stark beansprucht werden, dass eine natürliche Regeneration kaum mehr möglich scheint. Doch wie kann es gelingen, mit gemeinsam genutzten Dingen so umzugehen, dass alle Menschen ihre Bedürfnisse langfristig befriedigen können? Und was hat das alles mit Demokratie zu tun? Ein aktueller Themenschwerpunkt im eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft der Stiftung Mitarbeit bietet einen Einstieg ins Thema.**

**G**emeingüter, auch Commons genannt, sind so alt wie die menschliche Gesellschaft. Viele unterschiedliche Dinge können zu Commons werden: Grund und Boden, Saatgut, Rohstoffe, Wasser, Wissen, Kunst und Kultur, ein Gesundheits- oder Bildungssystem, Software und anderes mehr. Der Begriff stammt ursprünglich aus dem vorindustriellen England. Die Grundrechte der Menschen sollten seinerzeit durch Nutzungsrechte an »commons« abgesichert werden. Commons werden bis heute durch die Art der Nutzung bestimmt und durch kollektives Handeln gepflegt und erhalten. Sie unterliegen keinem Wachstumszwang und schlagen so

eine Brücke zu Formen solidarischer Ökonomie. Die Begriffe Commons, Gemeingüter und Allmende sind vor diesem Hintergrund verknüpft mit den Diskussionen um eine Postwachstumsgesellschaft und die Suche nach einem alternativen Wirtschaftsmodell. Commons sind dabei stets demokratische Orte der Selbstorganisation, Autonomie und Kooperation. Sie erfordern demokratische Aushandlungsprozesse von unten und sind bestimmt durch »polyzentrische Governancesysteme« (Elinor Ostrom) und hierarchiefreie Netzwerke.

In den letzten Jahren hat sich eine weltweite Commonsbewegung formiert, in der sich digitale, kulturelle,

ökologische und soziale Commonsaktivisten vernetzen, um einen allmendebasierten Umgang mit Gütern, Geld und Menschen zu etablieren.

Drei Praxisbeispiele stellt der Newsletter vor. Das Allmende-Kontor Berlin ist eine zivilgesellschaftliche Initiative, die sich für die Vernetzung von Berliner und Brandenburger Gemeinschaftsgärten und Projekten der urbanen Landwirtschaft engagiert. Ziel des Projekts ist das Zurückholen der Allmende, die Aufwertung der alltäglichen und gemeinschaftlichen Dimensionen des Lebens in der Stadt. Die Kampagne für Saatgut-Souveränität setzt sich für die Erhaltung und Ausweitung der Sortenvielfalt in Landwirtschaft und Gartenbau und für eine eigenständige bäuerliche Saatgutproduktion ein. Im Konfliktfeld zwischen geistigen Monopolrechten, Eigentum und öffentlichen Gütern agiert die Initiative med4all. Sie setzt sich für Medizinpatente mit Sozialklauseln ein und zeigt, wie Forschungsergebnisse mittels einer veränderten Lizenzpolitik zum Gemeingut gemacht werden und so den größtmöglichen gesellschaftlichen Nutzen erbringen können.

*Der eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft im Netz unter [www.buergergesellschaft.de/107547/#6499](http://www.buergergesellschaft.de/107547/#6499)*

### Neue Ausschreibungsrunde

## Werkstatt Vielfalt

**Junge Menschen in Deutschland wachsen in einer Gesellschaft auf, die so bunt und vielfältig ist wie nie zuvor. Kontakte zwischen Menschen aus unterschiedlichen sozialen, kulturellen oder religiösen Milieus sind von grundlegender Bedeutung für das gegenseitige Verständnis und den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Hier setzt die »Werkstatt Vielfalt« an, ein Förderprogramm der Robert Bosch Stiftung, das von der Stiftung Mitarbeit durchgeführt wird. Bewerbungen für die dritte Ausschreibungsrunde sind bis zum 15. März 2014 möglich.**

**S**chülerinnen und Schüler engagieren sich in Tandemprojekten mit Flüchtlingen für einen Jugendtreff im Stadtteil, eine Jugendgruppe macht kultur- und religionssensible Arbeit mit muslimischen Senior/innen, Kinder erstellen einen Stadtführer und lernen dabei verschiedene Orte und Gruppen in ihrer Nachbarschaft kennen: das sind nur drei Beispiele möglicher Projektideen, die durch

das Programm »Werkstatt Vielfalt – Projekte für eine lebendige Nachbarschaft« gefördert werden können. Inhaltlich kommen alle Projekte in Frage, die die aktive Teilhabe junger Menschen (8–27 Jahre) an ihrem Lebensumfeld unterstützen, die das Miteinander junger Menschen mit anderen Jugendlichen oder Menschen fördern oder das Verständnis verschiedener gesellschaftlicher Gruppen fürei-

ander vertiefen. Im Rahmen des Programms fördert die Robert Bosch Stiftung Projekte mit insgesamt bis zu 7.000 Euro für einen Zeitraum bis zu zwei Jahren. Geförderte Projekte haben zudem die Möglichkeit, sich im Rahmen einer Projektwerkstatt Tipps von Fachleuten zu holen, Erfahrungen auszutauschen und Anregungen zur Weiterentwicklung des Programms zu geben.

Besonders berücksichtigt werden Projektanträge, die bereits einen konkreten Teilnehmerkreis nennen und die im Vorfeld mit Kooperationspartnern abgestimmt wurden. Eine allgemeine Förderung von Vereinsarbeit oder Einzelfallhilfe für bedürftige Personen ist nicht möglich. Auch werden keine Deckungslücken, die durch reduzierte öffentliche Förderung entstanden sind, finanziert.

*Bewerbungsformulare und Informationen im Netz unter [www.mitarbeit.de/werkstatt\\_vielfalt.html](http://www.mitarbeit.de/werkstatt_vielfalt.html)*

## Konfliktmoderation in Gruppen

Auch in Gruppen, die ein gemeinsames Anliegen vertreten, kommt es zu Spannungen und Streit. Konflikte entstehen, wenn unterschiedliche Ansichten und Interessen aufeinander stoßen, die wechselseitig im Widerspruch stehen und einer Lösung bedürfen. Entscheidend ist nicht, Konflikte zu vermeiden, sondern eine gute Form zu finden, um Konflikte auszutragen.

Wie können schwierige Situationen konstruktiv gestaltet werden? Was kann getan werden, wenn (oder bevor) es richtig kracht?

## Alle im Boot?!

Bürgerbeteiligung braucht die Mitwirkung aller relevanten Akteursgruppen. Doch die Realität zeigt, dass mit den üblichen Beteiligungsangeboten bestimmte Bevölkerungsgruppen nicht erreicht werden.

Das Seminar (9.–10. Mai 2014 in Bremen) vermittelt Kenntnisse, Handlungswissen und -kompetenzen, die die Einbeziehung schwer erreichbarer Zielgruppen in die Praxis von Beteiligungsprozessen möglich machen. Gemeinsam mit Praktiker/innen diskutieren die Teilnehmer/innen, wie Menschen einbezogen werden können, die

Diese Fragen sowie die konkreten Konfliktlagen der Teilnehmer/innen stehen im Mittelpunkt eines Praxisworkshops, der sich an ehrenamtlich Aktive in Initiativen, Vereinen und Selbsthilfegruppen richtet (9.–10. Mai 2014 in Würzburg). Die Teilnehmer/innen setzen sich mit unterschiedlichen Konflikttypen, Konfliktfeldern und Wegen zum konstruktiven Umgang mit Konflikten auseinander.

Nähere Informationen bei Claudia Leinauer (leinauer@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle

üblicherweise für Beteiligungsangebote »schwer zu erreichen« sind. Wie können z.B. Migrant/innen, benachteiligte Jugendliche und Menschen, die am Rande unserer Gesellschaft leben, für Beteiligung gewonnen werden? Welche Methoden können sinnvoll eingesetzt werden und wie müssen Prozesse entsprechend ausgestaltet werden? Die Teilnehmer/innen reflektieren die eigene Praxis und identifizieren Verbesserungsmöglichkeiten in ihrem Handlungsfeld.

Nähere Informationen bei Marion Stock (stock@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle



Bundesweite Fachtagung der Freiwilligenagenturen in Gera: Die Trendforscherin Vanessa Watkins (Z\_punkt GmbH, l.) im Gespräch mit Eva-Maria Antz (Stiftung Mitarbeit) und Tobias Kemnitzer (Bundesarbeitsgemeinschaft Freiwilligenagenturen). Ein Rückblick auf die Tagung mit den Ergebnissen der Arbeitsgruppen, den Präsentationen der Referent/innen sowie weiteren Materialien, Bilder und Videos findet sich unter [www.mitarbeit.de/fwaz2013.html](http://www.mitarbeit.de/fwaz2013.html)

## Seminar

### Dreiecksbeziehung beim Fundraising

Wer Ressourcen für seine Arbeit beschaffen muss, begibt sich in eine vielfach aufreibende Dreiecksbeziehung zwischen Mittelsuchenden, Zielgruppe und Geberorganisationen. Das Seminar zu Grundlagen-Modellen und Fördermöglichkeiten für Vereine und Initiativen (23. bis 24. Mai 2014 in Kassel) schaut hinter die Kulissen einer erfolgreichen Mitteleinwerbung. Im Mittelpunkt steht der Methodenkoffer des Fundraisers. Diskutiert wird unter anderem, wie ein guter Spendenbrief aussieht, wie ein Stiftungsantrag mehr Aussicht auf Erfolg bekommt und welches Instrument für die konkrete Arbeit im Verein oder für das Praxisprojekt passt.

Dazu üben die Teilnehmer/innen an mitgebrachten Praxisbeispielen. Beantwortet wird beispielsweise die Frage, welche Rolle die neuen Methoden des Internet-Fundraising, der SMS-Spenden und der Akquise in sozialen Netzwerken in Zukunft spielen werden.

Nähere Informationen bei Dr. Nicole Stollenwerk (stollenwerk@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle

## Impressum

mitarbeiten  
Informationen der  
Stiftung Mitarbeit  
Vierteljährlich, kostenlos



Redaktion:  
Hanns-Jörg Sippel, Ulrich Rüttgers

Stiftung Mitarbeit  
Ellerstraße 67  
53119 Bonn  
Telefon (0228) 6 04 24-0  
Telefax (0228) 6 04 24-22  
E-Mail [info@mitarbeit.de](mailto:info@mitarbeit.de)  
[www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de)  
[www.buergergesellschaft.de](http://www.buergergesellschaft.de)

Vorstand: Hanns-Jörg Sippel (Vorsitzender), Beate Moog

Stiftungsrat: Prof. Dr.-Ing. Bettina Oppermann (Vorsitzende)

Konto: Volksbank Bonn Rhein-Sieg ·  
IBAN DE89 3806 0186 2010 5400 14 ·  
BIC GENODED1BRS

Die Stiftung Mitarbeit wird vom Bundesinnenministerium gefördert.