

# Let's organize!

## Langer Atem von Vorteil!

### Rainer Hackauf

Organisierungsprozesse sind eine dauernde Herausforderung für Aktive in sozialen Bewegungen, Interessenvertretungen, Initiativen und NGOs im breiteren sozialen oder kulturellen Feld. Zwischen Mitgliederbetreuung und Lobbyarbeit gegenüber Entscheidungsträger\*innen, um die nächste Verschlimmerung abzufedern, bleiben oft nicht viel Raum und Zeit, eigene Erfahrungen auszuwerten oder sich über Fragen der Organisation grundsätzlich Gedanken zu machen: „Wie stellen wir uns Veränderung vor?“ – „Wie organisieren wir uns folglich?“ – „Was ist eigentlich so schwer daran?“ Oder: „Wie werden wir längerfristig mehr?“

In der Realität kann „sich organisieren“ nämlich auch sehr frustrierend sein. Mit jedem neuen Anliegen beginnt oft alles von Neuem, Konflikte zermürben zusätzlich und das alles meist noch bei sehr geringen finanziellen Mitteln – an den Schnittstellen Ehrenamt und Aktivismus, Selbstaussbeutung und prekäre Arbeitsverhältnisse. Organisationen wie die IG Kultur Wien können davon vermutlich ein Lied singen. Oft hängt vieles am Engagement einzelner Akteur\*innen – ob Einzelperson oder Initiative. In der Praxis mitunter eine sehr aufreibende Arbeit, die einen langen Atem voraussetzt.

Unter dem Begriff „Organizing“ bekannte Modelle und Methoden versuchen Antworten auf die aufgeworfenen Fragen zu geben. Seit rund 15 Jahren werden diese auch im deutschsprachigen Raum diskutiert. Angestoßen wurde die Diskussion von Aktivist\*innen, oftmals an der

Schnittstelle zwischen Gewerkschaftsarbeit und sozialen Bewegungen, die – inspiriert von Organisierungskampagnen in den USA – diese für den eigenen Kontext nutzbar machen wollten. So auch in Wien 2007 im Rahmen von *Let's Organize – Tagung zu (Selbst-)Organisierungspraxen im Kontext gegenwärtiger Prekarisierungsprozesse. Für den Kampf um gleiche soziale Rechte für alle*. Im Zuge der EuroMayDay-Mobilisierung wurden in Kooperation mit der Gewerkschaft GPA-djp sogenannte Organizer\*innen aus Deutschland und den USA nach Wien eingeladen, um deren Erfahrungen mit neuen Organisationsansätzen – an der Schnittstelle von Gewerkschaftsarbeit und (selbst)organisierter Interessenvertretung – vorzustellen.<sup>1</sup> Ziel war es, eine Diskussion über eine zeitgemäße Interessenvertretung im Kunst- und Kulturbereiche wie auch in anderen von Prekarisierung betroffenen Arbeits- und Lebensbereichen in verschiedenen Szenen anzustoßen.

### **Organizing: Woher kommt es?**

Unter „Organizing“ versteht man unterschiedliche Methoden und Modelle zur Unterstützung von Organisationsprozessen zur Durchsetzung eigener Anliegen und Interessen. Organizing wird dabei auf mehrere Ursprünge zurückgeführt. Einer davon liegt in der von Bürgerrechtler\*innen in den 1930er-Jahren entwickelten Stadtteilarbeit in den USA.<sup>2</sup> Andere Vorläufer lassen sich von der basisgewerkschaftlichen Arbeit Ende des 19. Jahrhunderts herleiten. Die Voraussetzungen dabei waren oft die gleichen. Vor dem Hintergrund ungleich verteilter Machtressourcen im Stadtteil oder am Arbeitsplatz wurde damit begonnen, Organisierungserfahrungen zu systematisieren. Spezialisierte „Organizer\*innen“ sollten dabei helfen, mit ihrem Wissen über Organisierung wie auch Kampagnenführung Bewohner\*innen, Kolleg\*innen wie auch die eigenen Mitglieder zu unterstützen, um so effektiver Druck auf das Gegenüber aufzubauen. Dem Ungleichgewicht an Macht und Einfluss wurden so gut geplante Aktionen und das „mehr werden“ der eigenen Basis entgegengesetzt.

In den 1980er-Jahren wurden die hier gemachten Erfahrungen und Methoden von US-Gewerkschaften wieder vermehrt aufgegriffen. Die Organisierungserfahrungen aus der Stadtteilarbeit sollten helfen, Interessenvertretungen als Bewegung neu zu erfinden und so den massiven Mitgliederverlust entgegenzuwirken. Ziel war es, durch Organizing wieder an Organisations- und damit Durchsetzungsmacht zu gewinnen. In Form der sozialkritischen Filme des britischen Filmemachers Ken Loach wurde Organizing ab Anfang der 1990er-Jahre auch einem breiteren Publikum bekannt.<sup>3</sup>

# ZWEI SEITEN VON ORGANISIERUNG

UM INTERESSEN ZU VERTRETEN

## Intermediäres Modell



## Organizing Modell



Zwei Seiten einer Organisation; Illustration: Rainer Hackauf

### Organizing im deutschsprachigen Kontext

Um die Jahrtausendwende hat die Diskussion um Organizing auch den deutschsprachigen Raum erreicht. Zum einen wurde vor dem Hintergrund neoliberaler Reformen unter politisch Interessierten wieder mehr über die Notwendigkeit von Organisierung gemeinsamer Interessen diskutiert. Prozesse der Prekarisierung oder Gentrifizierung brachten schließlich (gegen)kulturelle Räume ebenso unter Druck wie einst gut abgesicherte Uni-Angestellte oder Bewohner\*innen ärmerer Stadtviertel. Die fortschreitende Entsicherung aller Lebens- und Arbeitsbereiche bekamen nun aber auch Gewerkschaften in Europa vermehrt zu spüren. Mitgliederschwind, immer größere unorganisierte Bereiche im boomenden Dienstleistungssektor und die Aufkündigung von sozialpartnerschaftlichen Kompromissen durch die Unternehmer führten auch hier mitunter zu einem Umdenken.

Während in der Schweiz und in Deutschland die Streikfähigkeit und Konfliktbereitschaft von Gewerkschaften in den letzten Jahren tatsächlich wieder gesteigert werden konnte, bleiben Bemühungen um Erneuerung in Österreich auf einzelne Branchen und Bereiche beschränkt. Sozialpartnerschaftliche Vorstellungen und eine Strategie der Konfliktvermeidung sind hierzulande noch fest in den Köpfen verankert. Im Gegensatz zu Deutschland oder der Schweiz fehlt hier jedoch auch ein aktivistisches

Milieu, das sich mit praktischen Fragen und Erfahrungen von Organisation auseinandersetzt.

### **Grundprinzipien von Organizing**

Unter „Organizing“ versteht man bestimmte Modelle und Methoden, auf die im Rahmen von Organisierungskampagnen zurückgegriffen wird. Im Gegensatz zu den im NGO-Bereich verbreiteten Methoden Campaigning oder Mobilisierungskampagnen, die etwa auch bei der #kulturlandretten-Kampagne der KUPF relativ erfolgreich eingesetzt wurden, setzt Organizing auf nachhaltige Organisationsprozesse. Während bei Mobilisierungen ausgewertet wird, wie viele Menschen sich am Tag X im Vergleich zum Tag Y an einem Protest beteiligt haben, wertet Organizing aus, a) wie viele Menschen sich im Umfeld oder als Teil einer Organisation oder Kampagne aktiv beteiligen und b) ob es Neuen auch ermöglicht wird, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen.<sup>4</sup> Diesen Prozess des laufenden Aufbaus von Organisationen begleiten Organizer\*innen mit einem spezifischen Methodenwissen. Dabei wird auf sozialwissenschaftliche Erkenntnisse und standardisierte Methoden gesetzt, die eine systematische Auswertung und Überprüfbarkeit möglich machen. Erfolg oder Misserfolg sollen nicht dem Zufall überlassen werden.

Organizing geht dabei von einigen Grundprinzipien aus. Konflikte müssen etwa gezielt gesucht und ausgetragen werden, um Anliegen gemeinsam im Betrieb oder in der Stadt durchzusetzen. Nur wenige gehen gerne Konflikte ein – die Anliegen müssen daher besonders sorgfältig gewählt werden, um Menschen dazu zu bewegen, sich darin zu involvieren. Um Menschen zu aktivieren, muss man zudem auf diese aktiv zugehen und das Gespräch suchen. Nicht „Aufklärung“, sondern ein ansprechender Plan und gemeinsames Handeln verbinden und sollen kollektive Veränderung erlebbar machen.

Unter dem Stichwort „Transformatives Community-Organizing“ (TCO) wird in den letzten Jahren versucht, Erfahrungen aus dem gewerkschaftlichen Organizing wieder aus dem Betrieb in ein weiteres soziales Feld zu transferieren.<sup>5</sup> Zurück zu den Ursprüngen in der Gemeinwesen- bzw. Stadtteilarbeit also. „Transformativ“ bedeutet dabei, größere gesellschaftliche Zusammenhänge auch bei der Durchsetzung kleinerer Anliegen nicht aus dem Blick zu verlieren. Als Kampagnenform zwingt Organizing dazu, konkrete und gewinnbare Ziele zu formulieren.

## Einige grundlegende Methoden aus dem Organizing

Wie schon erwähnt, verwendet Organizing erprobte Modelle und Methoden, die einen gemeinsamen Bezugsrahmen geben und auch zur laufenden Überprüfung des Organisationsprozesses dienen sollen.

### 1. Wie schaut ein modellhafter Organisationsprozess aus?



Organizing-Kreislauf; Illustration: Sandra Stern

Zu einem der Grundprinzipien und -modelle gehört der „Organizing-Kreislauf“. Dieses einfache Modell wird dazu verwendet, Organisierung besprechbar zu machen. Dabei steht und fällt alles mit einem mobilisierungsfähigen Anliegen – der entscheidendste Punkt, der bei vielen Organisierungsbemühungen jedoch zu wenig Beachtung findet. Sollen Menschen sich für ein Anliegen einsetzen, muss es „ihr“ Anliegen sein. Vielfach scheitert Organisierung jedoch schon daran, dass es keine „attraktiven“, d. h. nur wenig überzeugende Anliegen gibt. Das Anliegen entspricht vielleicht dem Leitbild einer Organisation, der eigenen Subszene oder den Vorstellungen einer kleinen Kerngruppe, es bewegt aber nicht wirklich. Eine frustrierende Situation, die viele Aktivist\*innen wohl kennen. Durch gezielte Gespräche können mobilisierungsfähige Anliegen gefunden und nachgeschärft werden.

Organisierung, Training und Aktionen dienen vor allem dazu, gemeinsam konfliktfähig zu werden, d. h. Konflikte gemeinsam auszuwählen, Schritt für Schritt vorzubereiten und diesen „Eskalationsplan“ auch umzusetzen. Überdies erinnert der Organizing-Kreislauf daran, nicht vorschnell zu agieren. Oftmals wird die vermeintliche „Abkürzung“ genommen und vom

Anliegen direkt zur Aktion und damit oft in die Öffentlichkeit übergegangen. Für die Beteiligung an einem nachhaltigen Organisationsprozess werden hierbei aber wesentliche Schritte übersprungen.

2. Wer übernimmt Verantwortung, wer lässt sich involvieren, wer nicht?



Organizing-Zielscheibe; Illustration: Sandra Stern

Die „Organizing-Zielscheibe“ ist ein einfaches Modell, um gemeinsam aufmerksam zu sein, welche Verbündeten es gibt. Grundsätzlich geht das Modell der Zielscheibe davon aus, dass im Zuge einer Kampagne Akteur\*innen von außen ein Stück weit nach innen bewegt werden sollen. Gegner\*innen sollten möglichst zu „neutralen“ Unbeteiligten werden, Unbeteiligte zu Unterstützer\*innen usw. Hier findet sich auch ein entscheidender Unterschied zu herkömmlichen aktivistischen Initiativen, die oft nur aus einer Kerngruppe bestehen: Organizing denkt das Umfeld systematisch mit und plant es in die eigenen Aktivitäten ein. Zudem weist die Zielscheibe auf eine für Organisierung essenzielle Frage hin: Welche Angebote oder Motivation brauchen die unterschiedlichen Akteur\*innen, um sich ein Stück nach innen zu bewegen? Vor allem aber, wer genau sind diese „Unbeteiligten“ und wieso involvieren sie sich nicht? Dafür gibt es in der Regel eine Vielzahl an – auch guten – Gründen. Je nach Feld mag sich

das konkret natürlich anders ausbuchstabieren. Vielleicht ist das Anliegen nicht das richtige für sie? Vielleicht scheuen sie den Konflikt und wollen den einfacheren Weg gehen? Vielleicht sind es Einzelkämpfer\*innen? Vielleicht ist jammern einfacher, als etwas zu verändern?<sup>6</sup> Vielleicht sind unsere Angebote zu hochschwellig? Aktivist\*innen, die diese Motive besser kennen, können einzelne davon auch bearbeiten, um Unbeteiligte zu Verbündeten zu machen.

### *3. Wie gemeinsam Analysen und Strategien entwickeln?*

Organizing will die Übernahme von Verantwortung für den Organisationsprozess und die Konfliktfähigkeit der daran Beteiligten steigern. Dafür ist hilfreich, eine nachvollziehbare Strategie zu haben und die Strategieentwicklung für die Aktiven offen zu gestalten. Methoden des „Power Mapping“ dienen etwa dazu, Analyse- und Strategieprozesse gemeinsam durchzuführen. Diese Form des Mappings zwingt dazu, einen Zielkonflikt mit einem konkreten Gegenüber zu benennen.

Die Logik der Organizing-Ansätze geht davon aus, dass es immer gegenläufige Interessen gibt, die uns daran hindern, unsere Forderungen „von unten“ durchzusetzen. Denn ob im Betrieb, im Stadtteil oder in der Politik: Die Gegenseite schläft nicht und ist an einer Neuverteilung von Einfluss zu ihren Ungunsten nicht interessiert.

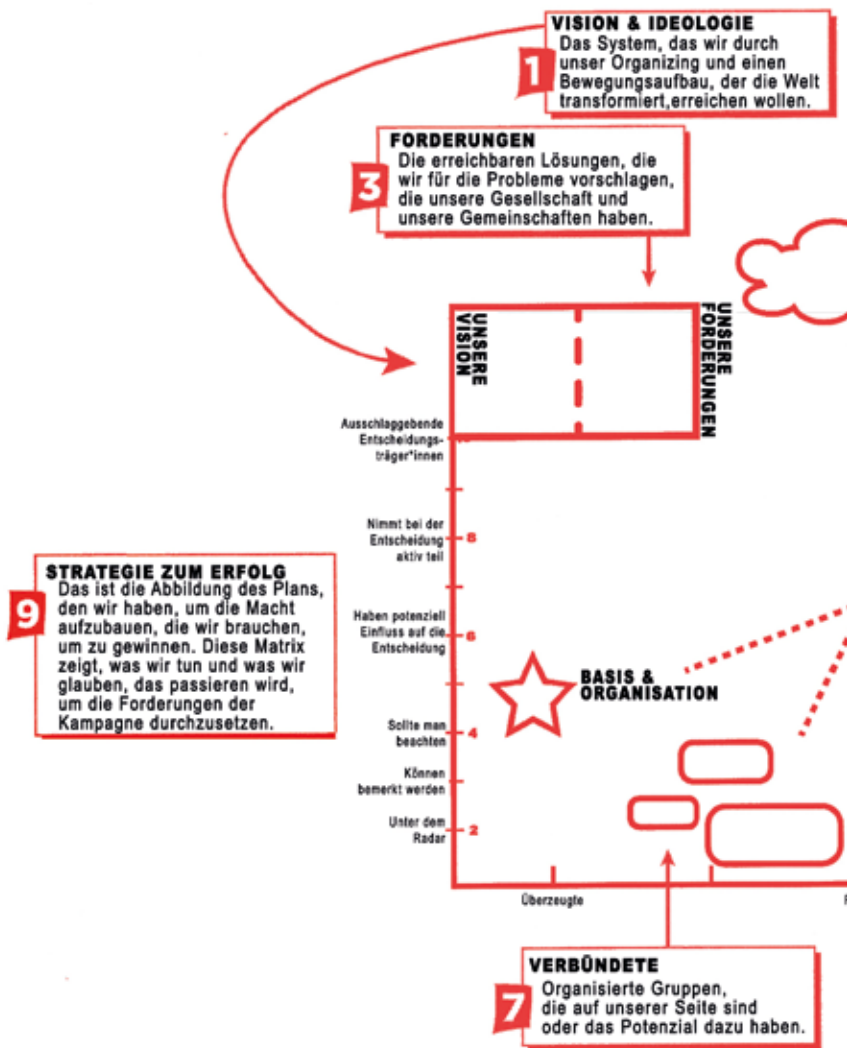
Überdies stellen Mapping-Methoden eine flexible Art der Dokumentation – in dem Fall u. a. von Situationsbeschreibungen und sogenannten Stakeholdern – dar. Diese sollte sich laufend ändern, denn jede Aktion sollte Bewegung in den eigenen „Schlachtplan“ bringen.

### **Organizing – eine Anleitung „zum mächtig sein“ auch für den Kontext Wien?**

Sieht man von einem kurzen Aufblühen der Debatte im Zuge des Euro-MayDay 2005–2010 ab, wird Organizing in Österreich jenseits des gewerkschaftlichen Feldes noch wenig diskutiert. Für die Erfolge und teils Neuausrichtung von Kampagnen und Organisationsansätzen von Aktivist\*innen anderswo war es dafür umso relevanter. Unter dem Label „Cultural Organizing“ existieren Organizing-Ansätze im angloamerikanischen Raum auch im Feld der Kulturarbeit. Dabei geht es einerseits um die Frage, wie durch Kunst- und Kulturarbeit soziale Anliegen subaltern bzw. unterprivilegierter Bevölkerungsteile unterstützt und verstärkt werden können. Zum anderen geht es um neue Organisationsansätze im Feld der Kulturarbeit, um die Prekarisierung der eigenen Arbeitsbedingungen zu thematisieren und sich dagegen zu organisieren.<sup>7</sup>

# POWER MAPPING

## EINE SCHRITT-FÜR-SCHRITT-ANLEITUNG





## 2 PROBLEME

Zustände in der Gesellschaft und in unseren Gemeinschaften, von denen wir glauben, dass sie vorrangig geändert werden müssen.

## 4 SCHLÜSSELKONFLIKT

Größere Anliegen oder Kämpfe, bei denen die beiden Interessen in Konflikten aufeinander treffen.

## 5 ZIEL

Person oder Institution, die unsere Forderung erfüllen kann.

## 6 GEGNERISCHE KRÄFTE

Organisierte Kräfte, die die Gegenseite und deren Pläne unterstützen und nach Macht und Einfluss auf das Ziel suchen.

## 8 UNORGANISIERTE SEKTOREN

Unterschiedliche Gruppen, die zurzeit nicht organisiert sind, aber in Zukunft eine Rolle spielen könnten.

