ROSA LUXEMBURG STIFTUNG
NEW YORK OFFICE

DEN WANDEL ORGANISIEREN

Eine Best-Practice-Studie zum Modell des „Transformative Organizing“ in den USA

Von Steve Williams

ROSA LUXEMBURG STIFTUNG
NEW YORK OFFICE

Inhaltsverzeichnis

Stories der Gesellschaftsveränderung. Von den Herausgebern.....1

Den Wandel organisieren

Eine Best-Practice-Studie zum Modell des „Transformative Organizing" in den USA.....2

Von Steve Williams

Was genau ist Transformative Organizing?.....3

Causa Justa :: Just Cause: „Black and Brown Unity".....4

Power U Center for Social Change: Führungsfähigkeiten im Fokus.....8

National People's Action: Transformative Organizing auf nationaler Ebene.....13

Vermont Workers' Center: Gesundheitsversorgung als Menschenrecht.....16

Schlussfolgerungen: Den Wandel organisieren.....20

Veröffentlicht von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Büro New York, Mai 2015

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

Gefördert mit Mitteln des Auswärtigen Amts

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

ROSA
LUXEMBURG
STIFTUNG
NEW YORK OFFICE

Stories der Gesellschaftsveränderung

In den Vereinigten Staaten formiert sich gegenwärtig eine neue Bewegung für soziale Veränderung: Im September 2014 zogen mehr als 400 000 Menschen – angeführt von Arbeitslosen, Indigenen und anderen *People of color* – durch New York und forderten entschlossenes Handeln zur Bekämpfung der Klimakrise. Von Oakland über Ferguson bis Brooklyn demonstrieren viele Tausende unter dem Hashtag-Banner #BlackLivesMatter gemeinsam für die Rechenschaftspflicht der Polizei und gegen die rassistische Gewalt des US-Strafrechtsystems. Niedriglohnempfänger beginnen, sich zu organisieren, und in Staaten und Kommunen im ganzen Land haben die Bürgerinnen und Bürger beständig und mit großer Mehrheit für die Erhöhung des Mindestlohns gestimmt. Die Zeiten scheinen – wie so häufig – düster, doch diese Hoffnungsfunken offenbaren neue Möglichkeiten der Veränderung.

Obgleich diese Proteste und Kampagnen, insbesondere in der Berichterstattung der Mainstream-Medien, spontan und vorübergehend zu sein scheinen, sind sie allesamt das Ergebnis jahre- bzw. gar jahrzehntelangen geduldigen Organisierens. Wie kann die – oftmals lokale und immer konkrete – Arbeit des Organisierens an unseren Arbeitsplätzen und in unseren Stadtteilen zu einer „Bewegung von Bewegungen“ werden, die wir für den Aufbau einer auf Solidarität, Gleichheit, Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit basierenden Gesellschaft benötigen?

In seiner ersten Studie für das New Yorker Büro der Rosa-Luxemburg-Stiftung mit dem Titel “Fordert alles” stellte Steve Williams das Modell des *Transformative Organizing* vor. In der vorliegenden Publikation untersucht er nunmehr die Anwendungen dieses Modells anhand von vier Best-Practice-Organisationen, die eine Orientierungshilfe für Organizer sein sollen bei ihren Anstrengungen, eine Bewegung aufzubauen, die Kapitalismus, Patriarchat und weiße Vorherrschaft herausfordert.

Williams ist Koordinator von *LeftRoots*, einem bundesweiten Netzwerk linker Aktivisten aus Basisbewegungen, die eine verbindende Strategie zur Befreiung entwickeln wollen. Williams ist seit vielen Jahren selbst Organizer in der Bay Area, wo er auch die Organisation POWER (People Organized to Win Employment Rights) gegründet und geleitet hat. Zusammen mit NTanya Lee betrieb er außerdem das „Ear to the Ground Project“, eine landesweite Studie zum linken Organizing in den Vereinigten Staaten.

Bereits in „Fordert alles“ wies Williams darauf hin, dass die Umgestaltung der Gesellschaft nicht durch bloßes Beharren auf die gleiche alte autoritäre, undemokratische, weiße, männliche und von der Mittelschicht dominierte Politik errungen werden kann. Die in dieser Studie analysierten Organisationen halten wichtige Lektionen dafür bereit, wie wir besser zusammenarbeiten und den ungerechten, undemokratischen und intolerablen Status quo gemeinsam in die Schranken weisen können.

Stefanie Ehmsen und Albert Scharenberg
Leiter des Büros New York, Mai 2015

ROSA
LUXEMBURG
STIFTUNG
NEW YORK OFFICE

Den Wandel organisieren

Eine Best-Practice-Studie zum Modell des „Transformative Organizing“ in den USA

Von Steve Williams

Dass die Konzernprofite ebenso steigen, wie die Zahl der Kinder steigt, die in Armut leben müssen; dass schwarze Bürger mit dem Segen des Staates getötet werden; dass die Zahl der Menschen Rekordhöhen erreicht, die als „Illegale“ abgeschoben werden; und dass unübersehbar wird, in welche Krise die kapitalistische Sucht nach fossilen Brennstoffen führt – das alles zeigt von Tag zu Tag deutlicher, wie dringlich ein Systemwandel geworden ist. Doch wie sagte einst Amilcar Cabral, der große Revolutionär aus Guinea-Bissao? „Den Imperialismus werden wir nicht dadurch los, dass wir ihm Schimpfworte zurufen.“[1] Wer die bestehenden Verhältnisse revolutionieren will, braucht breite, radikale und selbstgewisse Bündnisse, die sich aus den gesellschaftlichen Gruppen heraus bilden, in deren Interesse eine auf Gerechtigkeit und Solidarität gegründete Zukunft liegt.

Die Frage des *Movement Building*, also wie man soziale Bewegungen organisiert, wirft sogleich eine zweite auf: die nach dem Verhältnis der (Selbst-)Organisation am Arbeitsplatz und als Angehöriger einer sozialen Gruppe oder Community. In den Vereinigten Staaten (und anderen Teilen der westlichen Welt) stößt, wer solche Fragen stellt, oft auf die Bücher von Saul Alinsky. Dieser preist darin zwar kollektives Handeln, aber sein Modell regt Organizer und Organisationen nicht gerade dazu an, die etablierten Ausbeutungs- und Unterdrückungssysteme zu analysieren. Doch kann diese letztlich nur durchschlagend in Frage stellen, wer sie durchschaut. Nun ist in den letzten Jahren quer durch die Vereinigten Staaten in Betrieben und Communities ein Modell aufgekommen, das die Ermächtigung von Lohnabhängigen, vertreibungsbedrohten Mietern, lesbischen, schwulen und „queeren“ Jugendlichen sowie Umweltschützern bewirken soll. Dieses Modell zielt darauf ab, Ansätze demokratischer Ermächtigung mit dem Kampf gegen die tief verwurzelten Systeme weißer Vorherrschaft, des Hetero-Patriarchats, des Kapitalismus und Imperialismus zu verknüpfen. So vorzugehen – was immer häufiger geschieht –, wird gern als „Transformative Organizing“ bezeichnet.

Das Modell wurde neu entdeckt und ist noch in der Entwicklung begriffen, steht aber in einer reichen historischen Tradition. Viele, die von Transformative Organizing sprechen, sind sich des geschichtlichen Hintergrunds bewusst: Ihre Praxis kann sich sich auf die Erfahrungen und Lehren früherer Kämpfe in den USA und weltweit stützen, die sich gleichfalls um die Schaffung von Gegenmacht „von unten“ drehten, um die Überwindung der Unterdrückungs- und Ausbeutungssysteme, die Menschen und Communities – ja dem ganzen Planeten – das Leben schwer machen. Aus den Erfahrungen von Organisationen wie den Black Panthers, den Young Lords, den Wobblies, dem Dodge Revolutionary Union Movement (DRUM) und dem Schwarzen Feminismus der 1970er Jahre lernend versuchen viele, die Arbeit der ein-

1 Amílcar Cabral: The Weapon of Theory. Address delivered to the first Tricontinental Conference of the Peoples of Asia, Africa and Latin America held in Havana, January 1966, S. 1.

zelnen Organisationen und Initiativen eng mit dem Aufbau einer breiten und in sich geeinten sozialen Bewegung zu verflechten, die den Unterdrückungs- und Ausbeutungssystemen wirkungsvoll begegnen und letztlich ein Ende machen kann.

Was genau ist Transformative Organizing?

Es handelt sich, vor dem Hintergrund der skizzierten Geschichte, beim Transformative Organizing doch durchaus um etwas Neues. Nach einer Begriffsbestimmung gefragt, antwortete Hashim Benford vom *Power U Center for Social Change* in Miami:

> *Diese Unterdrückungssysteme, mit denen wir tagtäglich zusammenstoßen – weiße Vorherrschaft, Kapitalismus, Patriarchat –, sind keine bloßen Abstraktionen und sie schaffen nicht etwa nur ungleiche materielle Verhältnisse, sondern beeinträchtigen auch unsere Menschenwürde [...]. Das Transformative Organizing soll sowohl die Einzelnen als auch die Gesellschaft insgesamt grundlegend verändern. Es gilt, die zwischenmenschlichen und sozialen ebenso wie die individuellen Schäden und Traumata, die Unterdrückungssysteme in unserem Leben hinterlassen, zu überwinden. Dem dient der Prozess der Veränderungsarbeit, die wir auf politisch-gesellschaftlicher, sozialer und Community-Ebene leisten. Letztlich ist es das, was ich mir unter ‚transfomativ' vorstelle.*[2]

Seine Definition verbindet zwei für alle Formen, in denen seine Organisation das neue Modell erprobt, zentrale Überlegungen – Veränderung gesellschaftlicher Systeme bei gleichzeitiger Unterstützung der individuellen und kollektiven Fähigkeit der Menschen, ihr Verhältnis zur Welt, zu ihren Communities, ihren Familien (wie immer diese sich definieren mögen) und sich selbst gegenüber zu verändern.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Komponenten dieses transformativen Organisierungsmodells anhand von vier verschiedenen Fallbeispielen zu untersuchen. In einer früheren RLS-NYC-Studie unter dem Titel „Fordert Alles" habe ich das transformative Modell auf der Grundlage meiner Erfahrungen mit der *Coalition on Homelessness* und mit POWER (People Organized to Win Employment Rights) in San Francisco, wo ich über zwanzig Jahre lang als Community Organizer tätig war, behandelt.[3] Darin sind neun Aspekte des transformativen Organizing-Modells benannt:

1. Wir brauchen eine Vision
2. Wir sollten bereit sein, zuzuhören und zu lernen
3. Systemverändernde Reformen anstreben
4. Der Devise folgen, dass Demokratie ermächtigt
5. Führungsfähigkeiten entwickeln
6. Strategische Bündnisse eingehen
7. Eine Bewegung aufbauen
8. Aus jeder Lektion lernen
9. Das Private ist politisch

Das Modell des Transformative Organizing bezieht seine Kraft aus der Anwendung allgemeiner Prinzipien auf einen spezifischen Bereich, in dem ganz bestimmte gesellschaftliche Gruppen und Kräfte wirken. Diese Untersuchung zeigt deshalb an Fallbeispielen, wie bestimmte Organisationen bestimmte Aspekte des transformativen Organisierens umsetzen. Er befasst sich mit der Praxis von vier Organisationen, die mit ihrer Arbeit Neuland betre-

2 Hashim Benford im Gespräch mit dem Verfasser am 20.11.2014.

3 Steve Williams: Fordert alles. Lehren aus dem Transformativen Organizing, Rosa-Luxemburg-Stiftung, Büro New York, März 2013, www.rosalux-nyc.org.

ten und dazu beitragen, den Begriff zu konkretisieren. Es handelt sich um eine Gruppe aus San Francisco und der Bay Area namens Causa Justa :: Just Cause, um das Power U Center for Social Change in Miami und zwei überregionale Zusammenschlüsse von Basisorganisationen, die *National People's Action* aus bundesweit rund 30 Gruppierungen und das Vermont Workers Center im gleichnamigen US-Bundesstaat. Unabhängig davon, ob die betreffenden Organisationen den Begriff „Transformative Organizing" verwenden oder nicht, liefern sie in ihrer Praxis eindrucksvolle Beispiele dafür, wie Menschen versuchen, Systeme – und dabei gleichzeitig sich selbst – zum Besseren zu verändern.

Causa Justa :: Just Cause: „Black and Brown Unity"

Diese Basisorganisation (abgekürzt CJJC) bemüht sich, Mieter aus Arbeitervierteln in San Francisco und der gesamten Bay Area zum Kampf für ihre Rechte in dieser von Immobilieninteressen geprägten Region zu ermächtigen. Zwar schützt die Gesetzeslage dort Langzeitmieter vor marktgetriebenen Mieterhöhungen, doch sind viele Vermieter dazu übergegangen, ihre Mieter in der Hoffnung zu mobben, diese würden dann schon ausziehen und zahlungskräftigeren Mietern Platz machen. In Oakland erhält das Wohnungsamt derzeit Monat für Monat an die 200 Anrufe, in denen Mieter sich über Vermieterschikanen beschweren.[4]

Im Herbst 2014 brachte CJJC ein Bündnis zustande, das Oaklands Stadtrat aufforderte, solchem Mietermobbing gesetzlich Einhalt zu gebieten. Im Anhörungsgespräch berichtete eine Frau beispielsweise: „[Mein Vermieter] hat seine einfachsten Pflichten versäumt. Er hat [die Gas- und Stromrechnungen] nicht bezahlt, woraufhin wir mitten im Winter eine ganze Woche lang weder Heizung noch Heißwasser hatten."[5] Causa Justa :: Just Cause gelang es tatsächlich, die Situation der Mieter ein wenig zu verbessern, denn schon im Oktober des gleichen Jahres beschloss Oaklands Stadtrat die Tenant Protection Ordinance, eine Mieterschutzverordnung, die es den Betroffenen erleichtert, sich gegen Hausbesitzerwillkür zu wehren. Die CJJC-Geschichte, der Weg zur Schaffung einer gemeinsamen Mieterplattform von Afroamerikanern und Latinos, liefert ein Musterbeispiel für Transformative Organizing.

Gesellschaftsveränderndes Organizing beginnt immer mit einem gemeinschaftlichen Vorhaben – mit dem Ziel, eine bestimmte Erscheinungsform der kulturellen, ökonomischen und politischen Hegemonie zu bekämpfen, in der sich Kapitalismus, weiße Vorherrschaft und Hetero-Patriarchat reproduzieren. Zur Verwirklichung eines solchen Vorhabens kann man ganz unterschiedliche Wege gehen. Unterschiedliche Organisationen wählen je eigene Pfade, um ihr Ziel zu erreichen. In der Praxis hängt viel davon ab, wie klar die Absicht und wie integer die betreffende Organisation ist. Je nachdem probieren Organizer vielleicht Dinge aus, die unter anderen Umständen seltsam oder gar sinnlos erscheinen mögen.

Im Fall der CJJC ist die Praxis von der Absicht geprägt, die Einheit der abhängig Beschäftigten zu fördern. Doch im Amerika des 21. Jahr-

4 Will Kane: Oakland tenants say bully landlords taking advantage of market, in: „San Francisco Chronicle", 21.10.2014.

5 Chris Fillippi: Oakland City Council Approves Tenant Protection Ordinance After Increasing Complaints About Landlord Harassment, KCBS, 22.10.2014.

hunderts ist es keine Kleinigkeit, unter Lohnabhängigen Klasseneinheit schaffen zu wollen, denn der marxistische Klassenbegriff ist hier so weit verballhornt worden, dass er scheinbar nichts anderes bedeutet als „Einkommensniveau" oder „Gehaltsstufe". In diesem neoliberalen Imperium, wo es unter den lohnabhängig Arbeitenden kaum so etwas wie Klassenbewusstsein gibt, verstand die CJJC-Führung, dass der Klassenbegriff nur auf Umwegen zu erschließen war. Bei Stuart Hall fanden sie die berühmte Formulierung: „Die Rassenzugehörigkeit ist, kurz gefasst, die Modalität, in der Klassenzugehörigkeit gelebt wird; das Medium der Erfahrung von Klassenverhältnissen; die Form, in der Zugehörigkeit erworben wird und sich im Kampf behauptet."[6] Die in dieser Maxime enthaltenen Einsichten setzten das Potenzial, das im Organisationszweck der CJJC steckte, erst richtig frei.

Causa Justa betrachtete rassische Identitäten als eigentlichen Ausgangspunkt auf dem Weg zu Klassenbewusstsein und Arbeitereinheit und beschloss deshalb, sich bewusst auf die Zusammenführung von Afroamerikanern und Latinos zu konzentrieren, auf *Black and Brown Unity*. Entstanden war CJJC im Jahr 2010 durch den Zusammenschluss einer Vereinigung von Oakländer Schwarzen, Just Cause Oakland, mit der in San Francisco aktiven Latino-Einwandererorganisation St. Peter's Housing Committee.[7] Das war eine bemerkenswerte Entscheidung. Beiden Organisationen war bewusst, dass ein solcher Zusammenschluss jeder von ihnen wesentliche Veränderungen abverlangen würde, sowohl strukturell als auch kulturell und in ihrer Arbeitsweise. Dennoch entschieden die Führungen beider Organisationen, auf der Grundlage einer gemeinsamen Analyse der jeweiligen Handlungsfelder die Fusion voranzutreiben. Heute verfügt CJJC über 26 feste Mitarbeiter und über 3000 Mitglieder in San Francisco, Oakland und Umgebung.

Schwarze und Latino-Familien hat die Wirtschaftskrise überall in den USA besonders hart getroffen. 2011 berichtete das Pew Research Center, dass der „median wealth" – das Nettodurchschnittsvermögen pro (erwachsene) Person – in weißen Haushalten durchschnittlich 20-mal so groß wie in schwarzen und 18-mal so groß wie in Latino-Haushalten ist. Zwischen 2005 und 2009 haben, demselben Report zufolge, Latino-Haushalte 66% ihres Vermögens eingebüßt und schwarze Haushalte 53%, während die Vergleichszahl für weiße Haushalte 16% beträgt.[8] Für einkommensschwache und lohnabhängige afroamerikanische und Latino-Haushalte in der Bay Area gelten ähnliche Relationen. Doch obwohl beide Communities sich mit ganz ähnlichen Wohnungsproblemen herumschlagen müssen – mit unsicheren, unzureichenden und überteuerten Wohnungen –, verbünden sie sich bisher nur selten miteinander. Die CJJC-Führung schildert die Situation so:

> *Auch wenn Menschen in demselben Viertel leben, denselben Vermieter haben oder zu denselben Wahllokalen gehen, entsteht daraus nicht von selbst Solidarität. Auch wenn sie die gleichen materiellen Interessen haben, ist nicht garantiert, dass sie sich dieser Interessen bewusst werden oder erkennen, dass und wie übereinstimmende Interessen sie mit anderen Menschen verbinden. Schließlich geraten die Interessen der beiden Communities, obwohl sie auf lange Sicht übereinstimmen, kurzfristig manchmal in Konflikt miteinan-*

6 Stuart Hall: Race Articulation and Societies Structured in Dominance. In: UNESCO (Hg.): Sociological Theories: Race and Colonialism, (Paris: UNESCO, 1980), S. 342. In einer deutschen Buchausgabe (Stuart Hall, Rassismus und kulturelle Identität, Hamburg 1994, hier S. 133) liest Halls Definition sich so: „‚Rasse' ist also die Modalität, in der Klasse gelebt wird, das Medium, in dem Klassenverhältnisse erfahren werden, die Form, in der sie angeeignet und durchgekämpft werden."

7 Causa Justa :: Just Cause schließt sich gerade mit POWER (People Organized to Win Employment Rights) zusammen, einer anderen Organisation in San Francisco, die sich ebenfalls um die Annäherung zwischen afroamerikanischen Lohnabhängigen und Latino-Mietern und -Arbeitern bemüht. Der Verfasser gehörte 1997 zu den Mitbegründern von POWER.

8 Rakesh Kochhar, Richard Fry und Paul Taylor: Pew Research Center's Social & Demographic Trends, PEW Research Center Publications, 2011.

> *der. Tatsächlich lernen wir einander oft überhaupt erst dann kennen, wenn man uns gegeneinander ausspielt – in der Konkurrenz um Beschäftigungschancen, bezahlbaren Wohnraum oder elementare Dienstleistungen.*[9]

Doch über Differenz zu sprechen, verschärfte die Konflikte nicht etwa, es schuf eher Grundlagen für solidarisches Handeln.

Am Beginn der CJJC-Arbeit steht, wie es bei jeder Basisorganisation sein sollte, die Entwicklung fester und organischer Beziehungen zu denen, für die sie sich einsetzen will. Maria Poblet, eine der Mitbegründerinnen der Organisation und gegenwärtig ihre Geschäftsführerin, formulierte es so:

> *Die Verwurzelung unserer Arbeit an der Basis ist etwas, woran wir ununterbrochen arbeiten müssen. Es gibt Millionen Menschen, die in das Projekt der Black-and-Brown-Unity einbezogen werden sollten. Wir müssen beharrlich Menschen aus der Arbeiterklasse für Community-Organizing-Kämpfe um Reformen gewinnen, die ihre Lebensverhältnisse verbessern und es ihnen ermöglichen, sich selbst – als Kämpfer und in ihrem Denken – weiterzuentwickeln. Community-bezogene Organisationen zu schaffen und zu festigen ist der Kern dieser Arbeit.*[10]

Neben dem traditionellen „Klinkenputzen" gehört zur Organisationsarbeit der CJJC auch, dass ihre Mitarbeiter allmonatlich hunderten einkommensschwachen Mietern in San Francisco mit Rat und Rechtshilfe beistehen. Zudem unterstützt die Organisation im Bündnis mit anderen federführend den Aufbau nationaler und internationaler Bewegungs-Infrastrukturen und die Mobilisierung der Lohnabhängigen in der Bay Area zur Beteiligung an lokalen wie nationalen Wahlen. Die CJJC ist heute in der Lage, in und mit der Community zu agieren – durch Zuhören, Organisieren und Mobilisieren.

9 Causa Justa :: Just Cause: Towards Black and Brown Unity: A Grassroots Perspective Reflections on the experience of Causa Justa :: Just Cause, S. 3.

10 Ebd., S. 7.

Vier Arbeitsschwerpunkte

Causa Justa :: Just Cause hat eine Reihe spezifischer Arbeitsformen entwickelt, die es der Organisation erleichtern, der erstrebten Klasseneinheit durch Black-and-Brown-Unity näher zu kommen. Da ist erstens die *Schaffung vielfältiger Möglichkeiten für Organizer und Führungsmitglieder, das Black-and-Brown-Prinzip in der laufenden CJJC-Arbeit zu verwirklichen.* So führt die Organisation beispielsweise alle drei Monate ein internes Selbstverständigungsseminar durch, bei dem Mitarbeiter und Führungsmitglieder ein bis zwei Tage lang erkunden, in welchem Verhältnis verschiedene Aspekte der CJJC-Arbeit zur Black-and-Brown-Unity stehen. Eines dieser Seminare befasste sich mit der Beteiligung der Gruppe an einem landesweiten Anti-Gentrifizierungs-Netzwerk unter dem Titel „Black-and-Brown-Unity beim Kampf um das Recht auf die Stadt". Ein weiteres Beispiel ist die „Assata Shakur University". Hier können Mitglieder sich drei Monate lang wöchentlich zwei Stunden mit Zielen, Arbeitsweise und Struktur der CJJC vertraut machen. Ferner veröffentlicht die Organisation vierteljährlich einen Informationsdienst. In jedem dieser Newsletter findet sich mindestens ein Beitrag, den jeweils zwei Autoren, einer der festen Mitarbeiter und ein Mitglied, geschrieben haben. Alle genannten Angebote dienen der Festigung von Führungsqualitäten bei Mitarbeitern und Mitgliedern. Zugleich kann die CJJC-Führung durch sie dafür sorgen, dass das Konzept der Black-and-Brown-Unity in der Organisation immer besser verstanden und praktiziert wird.

Die Schaffung einer breiten Basis aus festen Mitarbeitern und Mitgliedern, die mit der Konzentration der Organisation auf Black-and-Brown-Unity vertraut sind und aktiv dafür eintreten, hilft CJJC auch, seine zweite Best Practice erfolgreich anzuwenden – nämlich *den Organisationszweck auf vielfältige Weise bekannt zu machen*. Alle, die CJJC-Mitglieder werden wollen, werden zunächst zu einer Infor-

mationsveranstaltung eingeladen. Neben der Einführung der Neumitglieder in Geschichte, Strukturen und laufende Aktivitäten der Gruppe dient die Veranstaltung auch dazu, alle Mitglieder mit dem Black-and-Brown-Konzept vertraut zu machen. Wichtig ist das vor allem deshalb, weil die meisten Mitglieder in Bereichen, die *nicht* rassisch/ethnisch gemischt sind, gewonnen werden. Die Einführung hilft Neumitgliedern, Zugang zu einem Raum rassisch/ethnischer und sprachlicher Diversität zu finden, wie ihn die meisten nicht-weißen Lohnabhängigen in der Bay Area so nicht kennen. Bei allen CJJC-Veranstaltungen ist für Simultanübersetzungen gesorgt. Die Teilnehmer hören dort für sie neue Namen und Hinweise auf historische Zusammenhänge, die sie vorher nicht kannten. Dank der Einführungsveranstaltungen erleben Neumitglieder die Black-and-Brown-Orientierung nicht als befremdlich. Zusätzlich dient – drittens – auch der vierteljährliche CJJC-Newsletter der Aufgabe, diesen Aspekt der Organisationstätigkeit immer im Fokus zu halten.

Viertens werden zur Förderung der Black-and-Brown-Einheit innerhalb von CJJC *Kampagnen organisiert, die die ganz spezifischen Probleme thematisieren, vor denen beide Communities, Afroamerikaner wie Latinos, stehen*. Wie schon erwähnt, legt die CJJC bei ihrem Bemühen um die Einheit der abhängig Beschäftigten Wert darauf, die Bedeutung der Unterschiede zwischen den Communities ernst zu nehmen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen, statt sie zu ignorieren oder herunterzuspielen und nur auf die Ähnlichkeiten zu setzen. In diesem Sinne hat die Organisation sich an der landesweiten Kampagne für die Rechte der Einwanderer in den Vereinigten Staaten aktiv beteiligt, wobei es ihr besonders um die Einbeziehung ihrer Latino-Mitglieder ging, um so die Einheit innerhalb der Latino-Community zu festigen. „Das Ziel", sagt Maria Poblet, „bestand nicht darin, schwarze Mitglieder für die Legalisierung nicht registrierter Einwanderer zu gewinnen [...]. Ziel war vielmehr, Latino-Mitgliedern die Möglichkeit zu verschaffen, gemeinsam für die eigenen Interessen einzutreten. Unsere Arbeit ist von dem Gedanken bestimmt, dass es gilt, sich der eigenen Erfahrungen bewusst zu werden, und dass dies bündnisfähig macht."[11] Eine positive Begleiterscheinung dieses Vorgehens besteht darin, dass viele afroamerikanische CJJC-Mitglieder entschiedene Verfechter einer gerechten Reform der Immigrationsgesetze geworden sind, und dass die Einheit auf der Grundlage der von den Latino-Mitgliedern selbst entwickelten Forderungen zustande kam. Gemeinsam mit dem Mitarbeiterstab und Mitgliedern einer Organisation namens POWER (People Organized to Win Employment Rights) erarbeitet die CJJC gegenwärtig ein ähnliches Organizing-Projekt für afroamerikanische Mitglieder, das diese befähigen soll, selbst herauszufinden, mit welchen Forderungen sie die Interessen ihrer Community am besten fördern können. Nur durch Anerkennung der Unterschiede kann aus der Einheit – in einem qualitativen Sprung – Solidarität werden. Durch ein Organizing, das jede Community befähigt, zunächst die eigenen Interessen zu definieren, wird die multirassische Einheit greifbarer. „Einheit lässt sich nicht erreichen, wenn der Vorsatz abstrakt bleibt", heißt es in einem Selbstverständigungspapier der CJJC.[12]

Schlussendlich bemüht CJJC sich auch darum, ihre *organisatorische Arbeit mit dem Ziel zu verbinden, eine in Klassenkämpfen an der Basis der Lohnabhängigen verankerte systemüberwindende Bewegung zu schaffen*. Causa Justa :: Just Cause fungiert als eine der Ankerorganisationen in einer Reihe landesweiter Netzwerke von Basisgruppen, unter ihnen *Grassroots Global Justice* und *Right to the City Alliance*. Zwar entzieht das der unmittelbaren Arbeit lokaler und regionaler Kampagnen knappe Mittel und Kräfte, doch die CJJC-Führung schätzt die damit eröffneten Möglichkeiten, dass Mitarbeiter und Führungs-

11 María Poblet im Gespräch mit dem Verfasser am 4.11.2014.
12 Causa Justa :: Just Cause, a.a.O., S. 1.

mitglieder sich um Aufgaben kümmern, die über die lokalen und organisatorischen Bezüge der CJJC-Arbeit hinausreichen. So schrieb etwa Maria Poblet über ihre Teilnahme am Weltsozialforum (WSF) 2013 in Tunesien:

> *Was ich beim WSF erlebte, lässt mich die Probleme besser verstehen, mit denen die Fortschrittsbewegung, und insbesondere Feministinnen, in Tunesien und der ganzen Region zu kämpfen haben […]. Unsere Bewegungen müssen internationale Größenordnungen und Wirkungsmöglichkeiten anstreben, damit ihre Beziehungen und die Solidarität miteinander organisatorische Formen annehmen können. Die globalen 1% haben ihre Welthandelsorganisation, ihre Weltbank, ihre Abkommen und abgesprochene Pläne. Wir, die 99% dieser Welt, müssen in den gleichen Größenordnungen denken und handeln. Nur auf diese Weise können wir den internationalistischen feministischen Wandel, den wir brauchen, erringen.*[13]

Diese Einstellung, Mitarbeiterstab und Führungspersonal bewusst auf allen Bewegungsebenen einzusetzen – so auch in nationalen Netzwerken, bei internationalen Zusammenkünften und anderen Gelegenheiten, sich politisch zu üben –, hat zur Bereitschaft von Causa Justa :: Just Cause beigetragen, einzigartige und ungewohnte Taktiken zu erproben und die Organisation zu einer starken, dynamischen Kraft in der Bewegung für soziale Gerechtigkeit zu machen, in der Bay Area und darüber hinaus.

Alle beschriebenen Strukturen und Praktiken erfüllt der Geist der Entschlossenheit, mit der Causa Justa :: Just Cause auf Black-and-Brown-Unity hinarbeitet. Dabei müssen nach der Überzeugung der Organisation drei Schlüsselbedingungen erfüllt sein oder werden, nämlich Black Unity, Latino Unity und eine internationalistische Weltsicht.

Wie erfolgreich die CJJC-Arbeit zur Schaffung einer multi-ethnischen Einheit der abhängig Beschäftigten ist, zeigte sich auf dem Höhepunkt der Kampagne, die zur Verabschiedung der Mieterschutzverordnung in Oakland führte. Der Abstimmung über die Neuregelung im Rat der Stadt schauten Dutzende CJJC-Mitglieder stolzerfüllt zu, Afroamerikaner und Latinos, die gemeinsam eine neue Brücke der Solidarität errichtet hatten.

Maria Poblet räumt ein, dass das Projekt Black-and-Brown-Unity keine einfache Sache ist.

> *Die Zusammenführung dieser beiden gesellschaftlichen Gruppen könnte die Linke neu beleben, denn die Vereinigung der beiden Communities bringt das Thema Klasse auf eine Weise zur Sprache, die wirklich transformatives Potenzial hat […]. Diese gesellschaftsverändernde Kraft zeigt sich, wenn Schwarzen und Latinos aufgeht, dass sie im gleichen Boot sitzen. Dann entsteht für die Bewegung eine ganz neue Situation. An dem Punkt stehen wir in den Vereinigten Staaten noch nicht, nicht einmal in der Bay Area; aber wenn wir ihn erreichen, wird so viel mehr machbar.*[14]

Es gibt keine Wegbeschreibung dorthin, aber die Schaffung multiethnischer Einheit innerhalb der Arbeiterklasse ist für Aktivisten, die auf eine Neubelebung der Bewegung in den USA hoffen, eine ganz entscheidende Aufgabe.

Power U Center for Social Change: Führungsfähigkeiten im Fokus

Das Power U Center for Social Change wurde 1998 mit der Absicht gegründet, eine Plattform für Organizing-Arbeit zu schaffen, die sich mit den Problemen einkommensschwacher Com-

13 María Poblet: Reflections on the World Social Forum, www.cjjc.org.

14 María Poblet im Gespräch mit dem Verfasser am 4.11.2014.

munities in Miami befasst. Die Aktivitäten der Organisation drehten sich großenteils um Gerechtigkeitsfragen im schulischen Bereich. Damals konnte sie eine starke Mitgliederbasis und Führung entwickeln**.** 2001 gelang es Power U, die Stadtverwaltung derart unter Druck zu setzen, dass sie über eine Million Dollar in die Verbesserung der innerstädtischen Schulen investierte. Des Weiteren brachte die Organisation Kampagnen zu Wohnungs- und Entwicklungsproblemen sowie für *Birth Justice* in Gang. Im letztgenannten Fall geht es konkret um den Kampf gegen die zunehmende Ungleichheit der Kindersterblichkeitsraten schwarzer und weißer Communities. Auf den so gewonnenen, Communities übergreifenden Erkenntnissen basiert auch die jüngste Power-U-Kampagne, der *School to Jailhouse Pipeline* ein Ende zu machen, also der strukturell bedingten Kriminalisierung, die Angehörige benachteiligter Communities von klein auf bedroht.[15]

Alle hier untersuchten Gruppen sind als Non-Profit-Organisationen verfasst, um zur Unterstützung ihrer Aktivitäten steuerlich absetzbare Spenden einwerben zu können. Alle befragten Vertreter dieser Gruppen kamen auf die daraus erwachsende Problemlage zu sprechen: beim Versuch, gesellschaftsverändernde Organizing-Arbeit zu leisten, abhängig zu sein von Zuwendungen aus Institutionen, deren Mittel aus verschiedenen Kreisen der Bourgeoisie stammen.[16] Ein wichtiger Aspekt ist dabei die geografische Ungleichverteilung des Spendenaufkommens. So unterstützen die wenigen wohltätigen Stiftungen in den Vereinigten Staaten, die Mittel für Organizing-Arbeit aufbringen, nur selten Organisationen im Süden des Landes, obwohl dort überall hervorragende Arbeit geleistet wird. Neben vielen, vielen anderen sind hier beispielsweise Southern Echo, Cooperation Jackson, Project South, Kentuckians for the Commonwealth, Black Workers for Justice und das Mississippi Workers' Center for Human Rights zu nennen. Im Ergebnis haben die meisten Organisationen im Süden mit chronischem Finanzmangel zu kämpfen. Das gilt besonders für solche, die das Modell des transformativen Organizing praktizieren wollen. Viele Organisationen sahen sich deshalb zu Anpassungsmaßnahmen gezwungen, wobei besonders das Beispiel Power U einen wichtigen Aspekt der Organizing-Praxis illustriert.

Aus der Einsicht heraus, dass die eigenen Finanzmittel es niemals erlauben würden, ein großes Team bezahlter Organizer zu unterhalten, bemüht Power U sich energisch um die Entwicklung der Führungsqualitäten einfacher Communitymitglieder. Dabei konzentriert die Organisation sich insbesondere darauf, junge Menschen für Führungsaufgaben in ihrer Community zu qualifizieren. „Wir vermehren die Zahl der Führungspersönlichkeiten für die Bewegung", bemerkte Hashim Benford, Geschäftsführer von U Power, dazu: „Wir bilden nicht nur Führungskräfte für Power U aus. Unser Ziel ist die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, die für den Rest ihres Lebens führend in Bewegungen für soziale Gerechtigkeit aktiv sein werden."[17] Er führte dann das Beispiel einer Jugendlichen an, die Power U beitrat, während sie noch die Mittelschule besuchte. Nach dem Abschluss ihres Studiums an einer renommierten Ostküstenuniversität wurde sie Mitglied der Power U-Leitung, und seit kurzem gehört sie auch dem Vorstand eines Netzwerks für soziale Gerechtigkeit im Süden des Landes an. Maria Poblet, die bereits mehrfach zitierte CJJC-Geschäftsführerin, hatte ihrerseits die großen Möglichkeiten, die in der Entwicklung der Führungsqualitäten junger Menschen stecken, bestätigt. Sie, die selbst

15 Power U Center for Social Change website, www.poweru.org.

16 Die feministische Organisation INCITE! Women of Color Against Violence hat in einer „The Revolution Will Not be Funded" betitelten Publikation (South End Press, 2007) viele dieser Probleme in ihren historischen Zusammenhang mit der Entwicklung der politischen Ökonomie des Kapitalismus gerückt.

17 Hashim Benford im Gespräch mit dem Verfasser am 20.11.2014.

schon als Jugendliche der Bewegung beigetreten war, erklärte:

> *Das transformative Organizing hilft uns, der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Menschen sich ständig in einem Prozess der Entwicklung befinden. Das zeigt sich besonders deutlich beim Organizing Jugendlicher. Bei 16-Jährigen weißt du nicht, wer sie oder er mit 25 Jahren sein wird. Was du aber sehr wohl weißt, ist, dass diese Erfahrung [der Beteiligung an einer Organizing-Kampagne] entscheidenden Einfluss darauf haben kann, was einmal aus ihnen wird. Das gilt auch, wenn jemand 40 oder 65 Jahre alt ist. Wenn du mit einer kritischen Situation konfrontiert bist – beispielsweise der Abschiebung oder Inhaftierung eines Familienmitglieds oder mit dem Verlust deiner Wohnung –, verändern die Menschen sich. Im Kontext kollektiven Handelns können sie andere verändern.*[18]

Nur zu oft wird auf den Leitungsebenen sozialer Bewegungen Führungsfähigkeit als etwas betrachtet, das beim Organizing wie von selbst entstehe, oder als etwas, in das zu investieren nicht der Mühe lohnte. So oder so führt das dazu, den Angehörigen einer betroffenen Community die Gelegenheit vorzuenthalten, in eigener Sache aktiv zu werden und die Richtung, in die eine Gruppe sich entwickelt, maßgeblich zu beeinflussen. „Organizing ist nicht einfach", sagt Keno Walker, ein Führungsmitglied von Power U: „Du musst das Terrain kennen. Du musst wissen, gegen wen es geht. Du musst deine Leute kennen." Für Power U steht im Zentrum der Arbeit die Absicht, den Mitgliedern ebenso wie den festen Mitarbeitern beim Erwerb solcher Fähigkeiten zu helfen, und diese Absicht prägt die transformative Tätigkeit der Organisation insgesamt.

Die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten

Bei Power U beginnt die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, erstens, damit, dass es als *unverzichtbarer Ausgangspunkt für die Heranbildung neuer „Leaders"* gilt, *Mitglieder zu gewinnen und zu halten*. „Der Prozess", sagt Walker, „in dem Menschen zu Führungspersönlichkeiten werden, beginnt schon mit ihrem Beitritt."[19] Ohne die Gewinnung engagierter Mitglieder wäre der ganze Einsatz der Organisation für die Entwicklung von Führungsqualitäten vergeblich. Wie viele andere basisorientierte Organisationen auch legt Power U größten Wert darauf, zunächst einmal mögliche Schwellenängste potenzieller Mitglieder zu überwinden. Organizer gehen Klinken putzen und werden an wichtigen Locations in der Community aktiv. Sie lassen sich auch an Schulen blicken und organisieren kulturelle *Open Mic Events*. Benford konstatiert allerdings, dass die meisten Mitglieder durch jemanden rekrutiert wurden, den sie schon vorher kannten. „Die besten Mitgliederwerber sind Leute, die ihre eigenen sozialen Netzwerke anzapfen [...]. Du nutzt bestehende Vertrauensverhältnisse. Viele Organisationen haben diese Art der Mitgliederwerbung unterschätzt."[20] Mitgliederwerbung kann mancherlei Formen annehmen, ist aber in jedem Fall der erste Schritt zur Entwicklung von Führungsqualitäten.

Power U bemüht sich, die fortlaufende Entwicklung von Führungsfähigkeiten unter seinen Mitgliedern zu systematisieren. Der Prozess kann nicht damit enden, dass jemand einer Organisation beitritt. Der Entschluss, sich zu engagieren, ist nur der erste Schritt. Es muss zu „einer bewusst gewählten Entwicklung kommen", sagt Benford. „Das passiert nicht einfach dadurch, dass man einer Organisation oder einer Bewegung angehört. Du kannst viele, viele Jahre Mitglied einer Organisation sein, ohne deine Führungsqualitäten zu entwickeln." Power U hat deshalb die „Leadership Circles", wie es sie nennt, eingeführt.

18 María Poblet im Gespräch mit dem Verfasser am 4.11.2014

19 Keno Walker im Gespräch mit dem Verfasser am 20.11.2014.

20 Hashim Benford im Gespräch mit dem Verfasser am 20.11.2014.

Sie sollen die Entwicklung vom bloßen Mitglied zum „Kernmitglied" und weiter zum Leitungsmitglied bis hin zum Anführer einer Bewegung fördern. Jeder dieser Zirkel verfügt über festgelegte Verantwortlichkeiten und Kriterien dessen, was Führungsfähigkeit auf der jeweiligen Ebene heißt. Das Verfahren trägt dazu bei, deutlich zu machen, welch großen Wert Power U auf die Entwicklung der Führungsqualitäten der Mitglieder ebenso wie der festen Mitarbeiter legt. Dabei vermeidet die Organisation, wie ihre Ausführungen zeigen, bewusst ein eindimensionales Verständnis von Führungsfähigkeit. Sie kennt die Fallstricke sehr gut, in die gerät, wer nur charismatischen Rednern Führungsqualitäten zugesteht. Power U orientiert sich an der Erkenntnis, dass „es eine gute Sache ist und Organisationen ebenso wie Bewegungen stark macht, wenn unterschiedliche Formen der Führungsfähigkeit" erkannt und anerkannt werden.[21]

Innerorganisatorisch bereitet Power U die Entwicklung von Führungsfähigkeits-Qualifizierungsplänen mit Erfolg dadurch vor, dass es *Mitglieder einlädt, in Diskussionen mit Organisationsmitarbeitern die Felder abzustecken, auf denen sie ihre Führungsqualitäten gern entwickeln würden*. Organizer setzen sich mit Führungspersonen aus dem Mitgliederkreis zusammen, um individualisierte Pläne und Ziele der Führungsfähigkeits-Qualifizierung auszuarbeiten. Im Ergebnis beteiligen sich die Mitglieder stärker an der Arbeit, die zur Entwicklung der betreffenden Felder nötig ist, während die Organisation sich verpflichtet sieht, das Mitglied in diesem Prozess zu fördern. Das alles geschieht aus der Erkenntnis heraus, dass Führung ein Gemeinschaftsprojekt ist und nicht allein Sache individuellen Ehrgeizes. „Die Entwicklung von Führungsstärke bedeutet oft, dass mit dir zusammen festgestellt wird, auf welchem Gebiet du dich entwickeln möchtest, was die Kriterien dieser Entwicklung sind, und was geschehen muss, damit du dort ankommst, wo du hin möchtest."[22] Zu den Methoden, mit denen Power U versucht, aus der Gemeinschaft heraus Führungsfähigkeit zu entwickeln, zählen regelmäßige politische Qualifizierungsveranstaltungen ebenso wie Workshops zu aktuellen Themen. So organisierte Power U, nachdem Präsident Barack Obama eine Initiative „My Brother's Keeper" [nach dem biblischen „Hüter meines Bruders" – d. Übs.] ausgerufen hatte, umgehend einen Workshop zum Thema Gender-Gerechtigkeit. Indem sie der Frage nachging, wie notwendig es ist, sich mit dem Patriarchat auseinanderzusetzen, schuf die Veranstaltungsreihe unter dem Titel „My Sister's Keeper Too" innerorganisatorisch bessere Voraussetzungen für die Förderung der Führungsfähigkeit junger weiblicher Mitglieder der Organisation. Solche Veranstaltungen sind oft interaktiv und profitieren davon, dass Mitglieder hier ihre ganz konkreten Erfahrungen einbringen. Workshops sind jedoch kein Selbstzweck.

Diese politischen Qualifizierungsveranstaltungen stehen im Zentrum der Power-U-Bemühungen um die Entwicklung von Führungsqualitäten, stehen dort aber – worauf der schon erwähnte Keno Walker hinwies – durchaus nicht allein. Sie sind nur Teil einer breiter angelegten Qualifizierungsarbeit. Daneben wird *Zeit und Energie dafür eingesetzt, aus der Erfahrung zu lernen, dass man sich zusammenschließen und gemeinsam handeln kann*. Beim Organizing geht es immer darum, Menschen zu kollektivem Handeln zu bewegen, aber Organisationen, die sich nicht die Zeit nehmen, Kontext und Ablauf dieser Aktivierung zu analysieren, versäumen eine wertvolle Gelegenheit, Lehren zu ziehen, die Engagement und Führungsfähigkeit der Mitglieder stärken können. Als wir über seine persönlichen Erfahrungen mit Power U sprachen, erinnerte Walker sich, dass er selbst im Jahr 2008 zu der Organisation gestoßen war, zu einem Zeitpunkt, als diese sich auf eine Anhörung vor dem Schulausschuss der Stadt

21 Ebd.

22 Ebd.

Miami vorbereitete, bei der es um eine Reform der örtlichen Disziplinarpraktiken ging. Ich war damals nicht besonders politisch und wusste kaum etwas über Power U, sagte er, aber sein bester Freund überzeugte ihn, Mitglied zu werden. Von da an kam Walker zu den Planungstreffen. „Ich dachte nicht, dass unsere Forderungen so ein Riesending wären", erklärte er.

> *Ich dachte nicht, dass es Streit darum geben würde. Was mich schockierte, war die Respektlosigkeit [der Schulausschuss-Mitglieder] uns gegenüber. Die telefonierten dauernd. Sie aßen. Manche schliefen ein. Als die Gruppe das Hearing auswertete, wurde mir vollends klar: Genau das ist die Art, wie das System mit uns umgeht. Es war nicht einfach nur der Schulausschuss. Es war das ganze System, und ich sah, dass wir eine Gruppe hatten, und beschloss, da weiter mitzumachen.*[23]

Nach der Aktion traf Walker sich mit Organizern von Power U, die ihm halfen, die richtigen Schlüsse aus dieser Erfahrung zu ziehen. Das band ihn noch fester an die Organisation.

Dass Power U sich auf die Entwicklung von Führungsqualitäten konzentriert, mag als selbstverständlich, ja fast nicht der Rede wert erscheinen, doch in den letzten Jahren ist die Führungsfrage in Bewegungsdebatten durchaus kontrovers geworden. Manche Bewegungsaktivisten gehen so weit, die weltweiten Mobilisierungserfolge der jüngsten Zeit damit zu erklären, dass sie „leaderless" seien, ohne Führung auskämen. Power U widerspricht solchen Behauptungen. Dass es eine „führungslose Bewegung" gebe,

> *stimmt nicht, denn es gibt immer Führung. Man kann Bewegungen haben, die stärker horizontal ausgerichtet sind, in denen Führungsaufgaben geteilt werden, aber Führung ist etwas, das einfach stattfindet. Wird sie nicht beim Namen genannt, kann sie für nichts verantwortlich gemacht werden. Bei Power U haben wir keinen, der alleine führt. Wir möchten alle führungsfähig machen.*[24]

Power U stellt ein wichtiges Beispiel für das transformative Potenzial von Bewegungen dar, die eben nicht „leaderless", sondern „leaderful" sind, also bei möglichst vielen Menschen Führungsqualitäten ausbilden möchten.

Die Power-U-Führung räumt aber auch ein, dass diese Orientierung ihren Preis hat. Zwar hat sie die Möglichkeit bewiesen, eine neue Riege von Bewegungsführern herauszubilden, besonders unter Frauen, Jugendlichen sowie Schwarzen und anderen *People of Color*. Die Arbeitsintensivität des Verfahrens bedeutet aber auch, dass Power U wahrscheinlich nie eine Organisation mit Hunderttausenden oder gar Millionen von Mitgliedern werden kann.

> *Power U hat eine Reihe organisatorischer „Visioning"-Prozesse [zur Entwicklung von Leitbildern] durchlaufen, und wir betrachten im Ergebnis die Aufgabe, Führungsfähigkeit zu fördern, erst recht als zentrales Element unserer Identität. Das heißt, bei der Begrenztheit unserer Ressourcen und Kapazitäten bedeutet der Aufwand an Zeit und Energie, mit dem wir uns um Einzelne kümmern, zugleich, dass wir unsere Aufgabe nicht darin sehen, irgendwann selbst Tausende von Menschen unmittelbar zu erreichen. Deshalb stellt sich für uns die strategische Frage: In welchem Verhältnis steht unsere Arbeit der Entwicklung von Führungsqualitäten und Community-Kadern zu der von Institutionen mit größerer Reichweite?*[25]

Die Power-U-Führung geht bei ihrer Schwerpunktsetzung ausdrücklich davon aus, dass es eben auch andere Organisationen gibt, die andere Rollen spielen, allerdings ihre Arbeit untereinander abstimmen. Führungsfähigkeiten zu fördern – und dies besonders in Kreisen, die lange unterschätzt wurden und unverhältnismäßig wenig an Führungsaufgaben teilhaben –, trägt zur Schaffung der breiteren Bewegung, wie wir sie erstreben und brauchen, ganz wesentlich bei.

23 Keno Walker im Gespräch mit dem Verfasser am 20.11.2014.
24 Hashim Benford im Gespräch mit dem Verfasser am 20.11.2014.
25 Ebd.

National People's Action: Transformative Organizing auf nationaler Ebene

Die bisher vorgestellten Organisationen haben ihren Arbeitsschwerpunkt auf der lokalen Ebene. Darin liegen spezifische Stärken. Diese Organisationen können ihre Mittel und ihre Aufmerksamkeit auf eine ganz bestimmte Community oder Arbeitsstätte konzentrieren, und dies über längere Zeiträume hinweg, wodurch ein Vertrauensverhältnis mit dem angesprochenen Personenkreis geschaffen und gefestigt werden kann. Organizing vor Ort erleichtert es auch den einfachen Mitgliedern, sich am Entscheidungsprozess innerhalb des Organisationsapparats unmittelbar zu beteiligen. Doch transformatives Organizing ist nicht allein Sache lokal arbeitender Organisationen. Auch regionale und landesweite Organisationen und Netzwerke experimentieren mit diesem Modell. Die größere Reichweite, mit der die betreffenden Organisationen arbeiten, bringt ihre eigenen Vorteile mit sich. Sie sind beispielsweise in der Lage, politische und wirtschaftliche Akteure anzusprechen oder anzugehen, die maßgeblichen Einfluss auf die nationale und regionale Politikentwicklung nehmen, oft aber nicht im Wirkungsbereich einer lokalen Organisation agieren.

Die Arbeit der National People's Action (NPA) eröffnet interessante Einblicke in die Entwicklung, die das Transformative Organizing derzeit nimmt, weil die NPA ein landesweit aktives Netzwerk von Basisgruppen aus 14 verschiedenen US-Bundesstaaten ist. Gegenwärtig verfügt die Organisation über mehr als 200 Organizer, die an der kollektiven Ermächtigung von Lohnabhängigen im ganzen Lande arbeiten, in Groß- und Kleinstädten ebenso wie in Landgemeinden, von kleinen Farmern im ländlichen Iowa bis hin zu Jugendlichen in der New Yorker South Bronx. Partnerorganisationen der NPA betreiben Community Organizing, halten „Housemeetings" ab und organisieren direkte Aktionen. Auf der nationalen Ebene koordiniert die NPA drei lokale, landes- und bundesweite Kampagnen für wirtschaftliche und rassisch-ethnische Gerechtigkeit, nämlich Bank Accountability, Housing Justice sowie Immigrant and Worker's Rights.[26]

Hier von Interesse ist die National People's Action auch deshalb, weil sie aus einer anderen Tradition als der des transformativen Organizing stammt. Gegründet wurde sie 1972 von Organizern in Chicago als Netzwerk von Graswurzelorganisationen aus dem ganzen Lande, deren Kämpfe sich darum drehten, Demokratie einzufordern und rassische wie wirtschaftliche Gerechtigkeit zu fördern. In den ersten Jahren arbeitete die NPA vor allem dafür, Banken und Unternehmen rechenschaftspflichtig zu machen gegenüber den Communities, denen sie angeblich dienten. Die Organizing-Arbeit der National People's Action trug zur Verabschiedung des Federal Home Mortgage Disclosure Act im Jahre 1975 bei, der das „red-lining" der Banken – die schlechtere Behandlung von Menschen aufgrund ihrer Hautfarbe oder ihres Wohngebiets, ungeachtet ihrer persönlichen Kreditwürdigkeit – offenlegte. Auch an der Verabschiedung des Community Reinvestment Act von 1977 hat die NPA ihren Anteil. NPA-Geschäftsführer George Goehl sagte:

> *Die meisten von uns haben den größten Teil ihres politischen Lebens mit oppositionellen Kämpfen verbracht. Dabei haben wir uns nie vorgestellt, selbst an die Macht zu kommen oder mächtig zu sein, sondern immer nur, genug Macht zu haben, um uns gegen jemand, der größer ist als wir, wehren zu können. So haben sich viele von uns entwickelt, und darin bestand unsere ganze Erfahrung. Die meisten gingen nicht von der Vorstellung aus, macht- und planvolle Akteure zu werden, die die ideologische und politische Landschaft zu ihren*

26 NPA website, www.npa-us.org.

Gunsten verändern. Sie dachten im Gegenteil lediglich daran, aus den bestehenden Verhältnissen das Beste zu machen.[27]

Das alles änderte sich mit der Finanzkrise 2007-08. Obwohl die NPA nicht aus dem Transformative Organizing hervorgegangen ist, hat sie sich in ihrer Praxis – besonders in den letzten sieben Jahren – doch stark auf dieses Modell gestützt und wichtige Beiträge zu dessen Vertiefung und Ausbreitung geleistet.

Als die Finanzgiganten dieser Welt die Wirtschaft zusammenkrachen ließen und damit die Große Rezession von 2007-08 auslösten, sah sich die NPA wie viele andere Organisationen überall in den USA plötzlich gezwungen, existenzwichtige Fragen über das weitere Vorgehen zu beantworten – Fragen wie: Welcher Art sind die Strukturreformen, an deren Zustandekommen die NPA mitwirken möchte? Welche Kampagnen sollten wir in den kommenden fünf Jahren führen, um die Chancen zu nutzen, die sich momentan eröffnen, gleichzeitig aber auf dem Weg zur Verwirklichung einer langfristigen Agenda voranzukommen? Welche Art Bündnisse brauchen wir und mit wem?“[28] Zwar hatte die NPA bereits diverse Aktionen durchgeführt, die sich unmittelbar gegen die CEOs einiger der größten und räuberischsten Finanzinstitute des Landes richteten. Dennoch sah die NPA-Führung schnell ein, dass die Organisation schlecht gerüstet war, Probleme von der Größenordnung anzugehen, wie sie die arbeitenden Menschen jetzt überall im Lande bedrängten. Einfach mehr vom Gleichen zu tun, würde nicht genügen. Angeregt durch die Occupy-Camps, durch Ausmaß und Waghalsigkeit der Besetzungsaktionen, fasste die NPA den kühnen Beschluss, noch einmal von vorn anzufangen. Der Prozess, den die Organisation daraufhin durchlief, hält für das Transformative Organizing viele Lehren bereit.

27 Ebd.
28 National People’s Action: Guiding Questions for NPA Strategic Inquiry, 2012.

Veränderung beginnt jetzt

Kontinuierlich und nüchtern die sich wandelnde Lage zu analysieren, ist die erste der Best Practices, die das von der NPA nach dem Crash eingeleitete strategische Erkundungsverfahren kennzeichnen. Mitarbeiterstab, Mitglieder und Partner der Organisation verschafften sich im Verlauf dieses breit angelegten Prozesses ein Bild von der Strategie der Konzernseite, ferner eine Vorstellung davon, mit welcher Art von politischem und ökonomischem System Gerechtigkeit zu schaffen wäre, sowie davon, welche Kampfformen und -inhalte die Organisation dazu befähigen würden, der Verwirklichung ihrer Vision näher zu kommen. Von jeder der Partnerorganisationen, die sich an dem beschriebenen Prozess beteiligten, wurde verlangt, dass mindestens 25 feste Mitarbeiter und Führungspersonen ein ganzes Jahr der Erkundung, Diskussion und Leitbildentwicklung widmeten. Das war eine bemerkenswerte Re-Allokation von Ressourcen zu einem Zeitpunkt, wo es verlockend gewesen sein muss, sich einfach weiter auf altbewährte Methoden der Straßenmobilisierung zu verlassen. Zu den Teilnehmern dieses Reflexionsprozesses zählten kleine Farmer, Campingplatz-Dauerbewohner, Geistliche, Arbeitslose und Sozialwohnungsmieter aus dem ganzen Lande. Die für einen solchen Prozess erforderlichen Mittel aufzubringen, war – zumal es sich um eine Abkehr von der vorherigen Praxis der Organisation handelte – nur möglich, weil alle erkannten, dass die Schwere der Krise es ganz einfach gebot, neue Wege zu gehen.

Angesichts der Neuartigkeit des strategischen Erkundungsverfahrens erkannte die NPA, dass es sie in diesem Prozess stärken würde, wenn sie sich auf *Unterstützung von außen, von Verbündeten* stützte. Schon früh bemühte die NPA sich um die Unterstützung des *Grassroots Policy Project* (GPP), einer Initiative, die soziale Bewegungen berät und trainiert. Trainer der NPA, namentlich Bree Carlson, leiteten den Prozess an, kon-

tinuierlich begleitet von GPP-Mitarbeitern, die aufgrund eigener Erfahrungen in diversen sozialen Bewegungen, Wähler- und linken Parteigründungsinitiativen reiche Kenntnisse und Fertigkeiten einbringen konnten. So entstand schließlich ein achtseitiges Dokument, „National People's Action: Long-Term Agenda to the New Economy". Darin wird die grundlegende Veränderung wirtschaftlicher und politischer Systeme propagiert.[29] Diese Agenda geht über bisherige Ansätze hinaus und ist umfassender, was möglich wurde, weil alle Bündnispartner während des gesamten Prozesses mitzogen. Wichtige Punkte der Agenda fordern demokratische Kapitalkontrolle(n), Gerechtigkeit für People of Color, Gemeinwohlverpflichtung der Privatunternehmen, echte Demokratie und ökologische Nachhaltigkeit.

Alle landesweiten Organisationen müssen die Notwendigkeiten einheitlicher Leitung und lokaler Autonomie auf angemessene Weise austarieren. Für nationale Netzwerke von Basisorganisationen wie die NPA gilt das ganz besonders. Diese Organisation versucht, das angesprochene Spannungsverhältnis zu lösen, *indem sie lokalen Experimenten den nötigen Spielraum verschafft, gleichzeitig aber dafür sorgt, dass diese mit Zusammenhalt und strategischer Orientierung der NPA vereinbar bleiben. Die Gewähr dafür bietet, dass allen die aus dem beschriebenen Prozess hervorgegangene Langzeit-Agenda gemein ist*. So können die Partnerorganisationen auf der Grundlage der örtlichen Verhältnisse taktisch unabhängig agieren, während zugleich die Gesamtheit dieser lokalen Aktivitäten doch mehr ist als die bloße Addition ihrer Bestandteile. Natürlich lässt sich nur deshalb so verfahren, weil dieser Prozess die Mitglieder auf allen Ebenen des Netzwerks aktiv einbezieht und die Teilnehmer ermutigt, die Entwicklung wirklich zu ihrer eigenen Sache zu machen. George Goehl, der NPA-Geschäftsführer, bilanziert:

> *Das war der demokratischste Prozess, den die NPA je durchlaufen hat. Es war eben nicht so, dass der Mitarbeiterstab bloß Dinge vorschlug, die von den Mitgliedern nur noch abgenickt werden konnten. Die Mitgliedschaft setzte sich aktiv mit wichtigen Fragen auseinander. Ich bekam Anrufe von Mitgliedern mit Fragen wie ‚Was stellen wir uns unter demokratischer Kapitalkontrolle vor?' oder ‚Welche Rolle wird der Staat spielen?' Da wurde mir klar: Diesmal läuft die Sache anders.*[30]

Nach gründlicher Diskussion der Inhalte, die dann zur Ausarbeitung der Agenda führte, bietet das so entstandene Dokument allen Partnern schlüssige Leitlinien. Die meisten gehen von der Agenda aus, wenn sie neue Kampagnenpläne und Forderungen entwickeln. Darüber hinaus ist der Inhalt des Dokuments in diverse Multimedia-Präsentationen eingeflossen.[31] Insgesamt hat es geholfen, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die an der NPA beteiligten Gruppen einander jetzt als Partner in einem gemeinsamen Kampf verstehen.

Abschließend sei eine Best Practice aus dem strategischen Erkundungsverfahren der NPA vorgestellt, die für jede Organisation, die im Rahmen der Gemeinnützigkeitszwänge gesellschaftsverändernd arbeiten will, wohl die wichtigste ist. Alle in dieser Fallstudie beschriebenen Organisationen liefern Beispiele dieser Praxis, nämlich der *Bereitschaft, als wichtig betrachtete Aufgaben auch dann anzupacken, wenn es keine Fördermittel dafür gibt*. „Keine Stiftung hat uns Geld für diese Arbeit gegeben", sagte Goehl. „Wir haben sie einfach deshalb erledigt, weil sie uns wichtig genug war."[32] Die Arbeit an Projekten, die auf die Ermächtigung der abhängig Beschäftigten und anderer Kräfte zum systemverändernden Kampf gegen Kapitalismus, weiße Vorherrschaft und Hetero-Patriarchat

29 Der volle Wortlaut der Agenda findet sich auf der NPA-Website, www.npa-us.org.

30 George Goehl im Gespräch mit dem Autor am 3.11.2014.

31 Zu den verschiedenen Präsentationsformen der Agenda gehört auch die folgende Prezi-Präsentation: www.prezi.com/p5gr7aiwr0ht/npa-long-term-agenda.

32 George Goehl im Gespräch mit dem Autor am 3.11.2014.

zielen, wird besonders auch dadurch gefährdet, dass innerhalb der kapitalistischen Wirtschaft kaum eine Institution scharf darauf ist, solche Projekte zu fördern. Wenn die Führung eines transformativen Organizing-Projekts nicht gewillt ist, auch Dinge zu tun, für die es keine Fördermittel gibt, wird das revolutionäre Potenzial des betreffenden Projekts unvermeidlich verloren gehen – Gift für künftige Projekte! Alle Organisationsvertreter, mit denen ich sprach, stimmten darin überein, dass transformatives Organizing, wenn es vorwärts gehen soll, auf längere Sicht der Erschließung neuer, nicht auf die Logik kapitalistischer Hegemonie verpflichteter Förderquellen bedarf. Auf kurze Sicht allerdings bestehen die Verfechter dieses Modells auf dem Gebot, dass strategisch wichtige Aktivitäten selbst dann, wenn es keine Fördermittel gibt, organisiert werden müssen. Es gibt gegenwärtig durchaus Stiftungen, die an der Förderung der aus diesem Prozess erwachsenden Kampagnen interessiert sind. Keine von ihnen scheint sich allerdings für den Prozess selbst zu interessieren. Goehl zufolge

> *hat der strategische Erkundungsprozess der NPA im Ergebnis tatsächlich die Klarheit geschaffen, nach der die Organisation suchte, als die Finanzkrise ausbrach. Er hat die Organisation revolutioniert. Er ist einer der Hauptgründe dafür, NPA-Mitglied zu sein, und einer der Hauptgründe, warum Gruppen sich der NPA anschließen. Das liegt nicht an irgendeiner einzelnen Aktivität. Es liegt an dem Wunsch, mit dabei zu sein – Teil einer Gruppe zu sein, die so handeln will und so denkt! Sie lieben es, dabei zu sein, aber es ist nicht bequem, dabei zu sein, weil wir alle voneinander verlangen, anders und größer zu denken,* differently and bigger. *Wir handeln so, wie wir es uns von der ganzen Bewegung wünschen.*[33]

Vermont Workers' Center: Gesundheitsversorgung als Menschenrecht

Das Vermont Workers' Center (VWC) wurde 1998 als Arbeiterrechtsorganisation gegründet. In den ersten Jahren bestand die Tätigkeit der Organisation hauptsächlich in der Unterhaltung einer Arbeiterrechte-Hotline, bei der Tausende von Arbeitern aus ganz Vermont anriefen, wenn ihre Rechte verletzt worden waren. Allein schon die große Anzahl der Anrufe überzeugte die Führung der Organisation davon, dass „der einzige Weg, auf dem arbeitende Menschen ihre Arbeitsplatzbedingungen verbessern konnten, im Zusammenschluss zu Gewerkschaften bestand, die einen Vertrag mit ihrem Arbeitgeber abschließen oder gewählte Amtsträger auffordern konnten, die Gesetze zu ändern."[34] In der Folge begann das VWC, sich mit örtlichen Gewerkschaftsvertretern und Community-Organisationen als Partnern direkt in Arbeiterkämpfe einzuschalten. 1999 schloss das Vermont Workers' Center sich der *Vermonters for a Living Wage Campaign* an, der es gelang, eine Erhöhung des Mindestlohns in diesem US-Bundesstaat durchzusetzen. Aufgrund solcher Kampagnen und des Versuchs, in Montpelier mit der United Electrical, Radio & Machine Workers of America (UE) eine Gewerkschaft der innerstädtisch Beschäftigten aufzubauen, erkannten Leitung und Mitarbeiterstab immer deutlicher, dass die Probleme der Beschäftigten sich nicht auf ihren Arbeitsplatz beschränken. So beschwerten sich die Mitglieder oft und nachdrücklich über das Versagen der arbeitgeberseitigen Krankenversicherung und darüber, das das US-Gesundheitswesen warenförmig organisiert und den Marktkräften überlassen war. Die VWC-Führung erkannte, dass vor allem die Krise des Gesundheitssystems die Arbeiter in den Fabriken und das Lehrpersonal der Schulen zu Streikaktionen bewegte.

33 Ebd.
34 Vgl. den Abschnitt zur Geschichte auf der Website des Vermont Workers' Center: www.workerscenter.org.

Da seine Kapazität immer noch begrenzt war (mit seinerzeit nur einer hauptamtlichen Kraft und einer geringen Mitgliederzahl, hauptsächlich in Burlington und Umgebung), beschloss das VWC, sich mit anderen Gruppen und Gewerkschaften zusammenzutun und an einer ganzen Reihe Vermont-weiter Bündnisse, die für eine allgemeinverbindliche Krankenversicherung kämpften, zu beteiligen. Mit der Entscheidung, diesen Bündnissen beizutreten, verband die VWC-Mitgliedschaft den Anspruch, dass deren Forderungen drei Grundsätze widerspiegeln sollten: 1. Gesundheit muss als Menschenrecht definiert werden. 2. Das Recht auf Gesundheitsversorgung und -versicherung muss unabhängig davon gewährleistet sein, ob jemand einen Arbeitsplatz hat oder nicht. 3. Das Gesundheitswesen muss öffentlich finanziert werden. Diese Grundsätze bestimmen bis heute das Engagement des VWC in Fragen der Gesundheitspolitik. Die anderen Bündnispartner stimmten den drei genannten Punkten erst einmal zu, auch wenn manche der größeren Organisationen versuchten, einige der Forderungen zu verwässern. Gestützt auf diese Vereinbarung beteiligten sich Mitarbeiterstab und Mitglieder des VWC in den Jahren 2003 bis 2006 an verschiedenen gesundheitspolitischen Bündnissen.[35]

Die Entscheidung, sich auf die Krise des Gesundheitswesens zu konzentrieren, bestimmte den weiteren Weg des VWC. Man erkannte, dass dieses Thema überall in Vermont breite Bevölkerungskreise bewegte, und zwar derart, dass viele Menschen bereit waren, sich mit anderen zusammenzutun und etwas zu unternehmen. Die Arbeit der Organisation gewann rasch an Dynamik, was ihr erlaubte, die Zahl der als Organizer tätigen festen Mitarbeiter binnen weniger Jahre von eins auf zwölf zu erhöhen. Diese Kampagne hatte großes Potenzial, klar war aber auch, dass es auf der Bündnisebene nicht voll ausgeschöpft werden konnte. Obwohl einige Bündnispartner mehr Mitglieder und mehr feste Mitarbeiter als das VWC hatten, war es doch dieses, das in der Bündnisarbeit am meisten bewegte. Der Geschäftsführer der Organisation erinnerte sich: „An diesem Punkt erfanden wir das VWC neu als eine Gruppe, die ihre Organizing-Arbeit auf einer Graswurzelbasis leistet und so jede und jeden Einzelnen in jedem Teil des Staates [Vermont] einbezieht." Das VWC wollte die Gesundheitsreformkampagne dazu nutzen, eine Vermont-weite Organisation aufzubauen. „Schwer vorstellbar, dass dies mit irgendeinem anderen Thema besser erreichbar gewesen wäre."[36]

Die nächsten fünf Jahre hindurch kämpften Mitglieder und Stabsmitarbeiter des VWC darum, dass die Auseinandersetzung mit der Krise des Gesundheitswesens zur Anerkennung ihres Grundsatzes – Gesundheit(sversorgung) als fundamentales Menschenrecht – führt. Es gelang ihnen schließlich 2011, das Landesparlament zu einer bahnbrechenden Gesetzesinitiative zu bewegen, „die Vermont verpflichtet, ein Gesundheitssystem zu schaffen, das Gesundheitsversorgung als öffentliches Gut gewährleistet und sicherstellt, dass jede/r die Gesundheitsversorgung bekommt, die sie oder er braucht, und zwar immer, wenn diese gebraucht wird."[37] Zwar war die Kampagne in Vermont schon in vollem Gang, als die Bundesregierung ihre Reform des nationalen Gesundheitswesens anpackte. Dennoch musste das VWC ein unglaubliches Maß an taktischer Flexibilität und an Zähigkeit aufbringen, um nicht in die schlimmsten Fallstricke des – marktgestützten – Bundessystems zu geraten. Welche Rolle das VWC im gesamten Verlauf der Kampagne für Gesundheit(sversorgung) als Menschenrecht spielte und welche taktischen Entscheidungen es dabei traf, vermittelt wichtige Einblicke in einige der Best Practices, die das Transformative-Organizing-Modell hervorgebracht hat.

35 James Haslam im Gespräch mit dem Verfasser am 21.11.2014.

36 Ebd.

37 Website des Vermont Workers' Center, www.workerscenter.org.

Best Practices für eine erfolgreiche Kampagne

Die erste davon besteht in dem Vorsatz, stets *die Erkenntnisse und Erfahrungen der Mitglieder und Adressaten einzubeziehen, wenn es um die Entwicklung einer Kampagne und der entsprechenden Forderungen geht*. Gründungszweck des VWC war, wie erwähnt, sich mit Verstößen der Bosse gegen Arbeiterrechte am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen. Da mögen manche Mitarbeiter die häufigen Klagen über das untaugliche Gesundheitssystem als nebensächlich betrachtet und andere sich damit getröstet haben, dass die Arbeiterinnen und Arbeiter, sobald sie sich organisiert und Arbeitsverträge mit höheren Lohnzahlungen errungen hätten, schon selbst in der Lage sein würden, mit der Gesundheitsbürokratie zurechtzukommen. Beide Reaktionsweisen hätten das Potenzial der Organisation, Menschen zu kollektivem Handeln zu ermutigen, geschwächt. Allerdings verlangte es Mitgliedern und Führungspersonal ein erhebliches Maß an Selbstbescheidung ab, sich zur Verlagerung ihres Organizing-Schwerpunkts durchzuringen. Wichtig war auch, dass das VWC nicht allein auf seine Mitgliedschaft hörte. Es beachtete auch Äußerungen und Ansichten aus der Arbeiterklasse im Allgemeinen, auch von Leuten, die dem VWC oder der größeren Bewegung noch nicht angehörten. Zwar wurde diesen kein Einfluss auf die Entscheidungsfindung innerhalb der VWC-Gremien eingeräumt, doch indem sie die Ansichten der angesprochenen Kreise berücksichtigte, stärkte die Organisation ihre Kampagnenfähigkeit. Alles, was sie auf diese Weise erfuhr, konnte sie in die Kampagne einbringen und deshalb Forderungen entwickeln, die einerseits Stimmungen in der Bevölkerung widerspiegelten, gleichzeitig aber auch auf ein grundsätzlich anderes System als das herrschende orientierten.

Gelegenheiten, die Ansichten von Mitgliedern und Adressaten zu erfahren, entstehen selten von selbst. Das VWC hat deshalb bewusst Anlässe geschaffen, bei denen Mitglieder an der Entwicklung wichtiger Initiativen mitwirken können. Um die Mitglieder in die nächste Phase der Gesundheitskampagne stärker einzubeziehen, führte die Organisation zwischen Dezember 2012 und Dezember 2013 eine breit angelegte interne Debatte durch, die Klarheit über die Erwartungen der VWC-Mitglieder schaffen sollte. Am Anfang stand eine Aussprache anlässlich der landesweiten Jahresmitgliederversammlung Ende 2012. Danach entwarf ein Team aus festen Mitarbeitern und Führungspersonal einen Bericht, der die wichtigsten Punkte der Diskussion zusammenfasste und überall in Vermont von Organizing-Komitees ausgewertet wurde. Der Bericht diente auch als Grundlage für über 100 Einzelgespräche mit Mitgliedern, die im Frühling und Sommer 2013 stattfanden. Das Auswertungsteam setzte sich im Spätsommer des Jahres erneut zusammen, um den Ertrag all dieser Gespräche zu sichten und eine klarere Definition der Mitgliedschaft und der Mitgliederpflichten vorzuschlagen. Im September und Oktober 2013 wurden die Organizing-Komitees in ganz Vermont um Stellungnahmen zu diesem Vorschlag gebeten. Im November überarbeitete das Auswertungsteam seinen ursprünglichen Vorschlag, und in dieser Form wurde er dann von der Mitgliederversammlung im Dezember 2013 angenommen. Im Verlauf des Prozesses, der ja ein ganzes Jahr in Anspruch nahm, fanden verschiedentlich Klausurtagungen der VWC-Führung statt, bei denen Mitarbeiterstab und Leiter gemeinsam untersuchten, wie Organisationen vom Typ der Landlosenbewegung in Brasilien bei weitreichenden Entscheidungen verfahren. James Haslam sagte mir, dass das VWC nicht bei jeder seiner Entscheidungen, wohl aber bei größeren Initiativen diesem Modell folgt. Solche breit angelegten Verfahren sichern nach Auffassung des VWC, dass seine Entscheidungen besser ausfallen, weil sie die Verbindung der Mitglieder untereinander und zur Organisation festigen. „Wir tun unser Bestes, um zu

guten und vernünftigen Entscheidungen zu kommen", betonte Haslam.[38]

Eine zweite Best Practice, die man anhand der VWC-Gesundheitskampagne studieren kann, besteht in *politischen Bildungsmaßnahmen, die gegen mögliche Angriffe der Gegenseite immunisieren*. Eines der für diese Kampagne maßgeblichen Prinzipien war, wie bereits erwähnt, dass das Gesundheitswesen universal angelegt sein muss, damit „jede/r die Gesundheitsversorgung bekommt, die sie oder er braucht, und zwar immer, wenn diese gebraucht wird."[39] Die Organisation erkannte, dass ihre Gegenspieler versuchen könnten, diese Komponente ihres Neuregelungsvorschlags anzugreifen, insbesondere die Forderung, Einwanderer ohne gültige Papiere einzubeziehen und reproduktionsmedizinische Leistungen für Frauen bereitzustellen. Da die VWC-Mitglieder überwiegend Weiße sind, entschloss die Organisation sich, im Verlauf der Kampagne eine Reihe von Workshops über Rassismus und Gerechtigkeit für People of Color anzubieten, an denen sowohl VWC-Führer als auch interessierte Unterstützer teilnehmen konnten. Mitglieder des *Catalyst Project* aus der San Francisco Bay Area halfen bei der Durchführung der Maßnahme, an der sich bei insgesamt sieben Workshops über 170 VWC-Mitglieder beteiligten. Zu den behandelten Themen gehörte die Frage, warum die Forderung nach Allgemeingültigkeit des Rechts auf Gesundheitsversorgung so entscheidend wichtig sei – sowohl für das Gesundheitsreformprogramm als solches als auch für die Schaffung einer breiteren Bewegung. Die rechtzeitige Klärung dieser Frage erwies sich als weitsichtig, denn just zu dem Zeitpunkt, als die letzte Lesung des Gesetzesvorschlags im Vermonter Senat anstand, beschloss dieser mit 22 zu 8 Stimmen einen Zusatz, der Einwanderer ohne gültige Papiere von der Versorgung ausschloss. Experten erklärten dem VWC, dagegen sei nichts zu machen. Das VWC seinerseits reagierte, indem es zwei mächtige Demonstrationen vor dem State Building organisieren half, die den Senat schließlich veranlassten, das Amendment zurückzuziehen. Dieser Sieg, so Haslam, „wäre nicht möglich gewesen, hätten wir nicht von Anfang an die Mitglieder an der Klärung dieser Frage intensiv beteiligt."[40]

Eine dritte Best Practice, die die VWC-Gesundheitskampagne kennzeichnet und die zu verstehen wichtig ist, besteht darin, die Bedürfnisse und Interessen eines großen Teils der Community anzusprechen, ohne dabei die Interessen der eigentlichen Adressaten aus den Augen zu verlieren. Viele transformativ arbeitende Organisationen sind in gesellschaftlichen Gruppen verankert, die stets zu den am schärfsten ausgebeuteten, unterdrückten und marginalisierten gehört haben. Die Entscheidung, sich in ebendiesen Gruppen zu verankern, bringt die Gefahr mit sich, *ausschließlich* die Interessen eines kleinen Teils der Gesellschaft zur Sprache zu bringen, statt sich auch mit anderen sozialen Akteuren zu verbünden, die vielleicht unter den gleichen Problemen leiden. Wer sich so verhält, vertut die Chance zu veranschaulichen, dass und wie die Interessen der unmittelbaren Adressaten der Organisationstätigkeit tatsächlich mit gesamtgesellschaftlichen Interessen übereinstimmen. Der entgegengesetzte Fehler besteht darin, die Forderungen, die den politisch verletzlichsten Gesellschaftsgruppen Erleichterung verschaffen könnten, zugunsten des Versuchs abzuschwächen, die Unterstützerbasis zu verbreitern. Wer so verfährt, stellt aufgrund von PR-Erwägungen konkrete Kampagnen hintan, die einer Bewegung Mut machen können – mit Kampagnen, die aufs Ganze gehen. Das VWC schaffte es, mit diesem Widerspruch umzugehen: Einerseits organisierte es überall in Vermont öffentliche Foren, auf denen ein breites Spektrum Betroffener konkrete Erfah-

38 James Haslam im Gespräch mit dem Verfasser am 21.11.2014.
39 Website des Vermont Workers' Center, a.a.O.
40 James Haslam im Gespräch mit dem Verfasser am 21.11.2014.

rungen mit dem Gesundheitssystem austauschen konnte; andererseits bot es dem Kern der festen Mitarbeiter, Mitglieder und Unterstützer bewusst politische Bildungsarbeit, um die strategische Bedeutung des Universalitätsprinzip zu verdeutlichen. Die Fähigkeit der Bewegung, mit dem fraglichen Widerspruch schöpferisch umzugehen, trug dazu bei, sie schließlich unaufhaltsam zu machen.

Dass es dem VWC gelang, das Recht auf Gesundheit als Menschenrecht gesetzlich zu verankern, ist nicht allein deshalb bedeutsam, weil dieser Sieg einer Volksbewegung in eine Zeit fällt, in der solche Erfolge nur sehr schwer zu erringen waren. Gewiss, das ist schon für sich genommen wichtig. Wichtig ist der Sieg der VWC-Gesundheitskampagne aber auch deshalb, weil er Anregungen für Organizer beinhaltet, die vor Ort nach Möglichkeiten suchen, die überwiegend enttäuschende Gesundheitsreform der Obama-Regierung stärker nach links, in eine fortschrittliche Richtung, zu drängen.

Dies ist die vierte Best Practice, die sich aus der VWC-Kampagne ableiten lässt. Die Organisation hat von Anfang an bewusst *in örtlichen Zusammenhängen nach politischen Zugängen gesucht, die den Organizern sozialer Bewegungen auch in anderen Teilen des Landes Handlungsspielräume eröffnen*. Vor 2008 hatte eine Reihe gewählter Amtsträger in Vermont öffentlich erklärt, sie befürworteten ein „Single-payer"-Gesundheitssystem – also eines, in dem eine einzige, öffentliche oder quasi-öffentliche Einrichtung für die Finanzierung aller Gesundheitsdienstleistungen aufkommt –, doch angesichts des politischen Klimas in Washington sei so etwas nicht machbar. Diese örtlich etwas günstigeren Bedingungen nutzte das VWC, als es seine Kampagne für Gesundheit als Menschenrecht startete und begann, „im ganzen Staat [Vermont] eine Basisbewegung aufzubauen, die stark genug ist, machbaren Wandel politisch durchzusetzen."[41] Wie erfolgreich die Vermonter damit waren, lässt sich daran ablesen, dass mittlerweile andere Organisationen und soziale Bewegungen, ob in Maine, Maryland, Pennsylvania oder anderen US-Bundesstaaten, dabei sind, ihre eigenen Kampagnen zu „Gesundheit ist Menschenrecht" zu organisieren.

Schlussfolgerungen: Den Wandel organisieren

Zwischen den vier hier vorgestellten Organisationen gibt es, wie sich zeigte, in Selbstverständnis und Praxis viele Übereinstimmungen, ebenso aber auch Unterschiede. Diese Unterschiede haben vor allem zwei Gründe. Zum einen findet die Organizing-Arbeit in und mit den jeweiligen Adressatenkreisen unter je verschiedenen Bedingungen statt. Entsprechend unterschiedliche Formen nimmt das Organizing in jedem der Fälle an. So lässt sich festhalten, dass transformatives Organizing in unterschiedlichen Kontexten unvermeidlich und zu Recht unterschiedliche Züge annimmt.

Ein weiterer wichtiger Grund dafür, dass die vorgestellten Organisationen sich in Profil und Praxis unterscheiden, liegt darin, dass das Modell des transformativen Organizing sich gerade erst als solches herausbildet. All diese Organisationen experimentieren in eigener Verantwortung. Erst in jüngster Zeit haben viele von ihnen begonnen, die jeweiligen Erfahrungen beim Versuch, neue Zugänge zur Organisation gesellschaftlichen Wandels zu öffnen, zu artikulieren und untereinander auszutauschen. Die Organizer tragen zur Entwicklung des Mo-

41 Website des Vermont Workers' Center, a.a.O.

dells bei, indem sie sich in ihrer Arbeit mit je spezifischen Aufgaben und gesellschaftlichen Widersprüchen auseinandersetzen. Das ist ein offener, graduell fortschreitender Prozess, in dem sich aber in zunehmendem Maße immer mehr Organizer engagieren.

Bedauerlicherweise gibt es bislang kaum umfassende Dokumentationen zur Funktionsweise des Transformative Organizing. So etwas wird aber dringend gebraucht – als Handreichung für Organizer zur gedanklichen Durchdringung und Vervollkommnung der eigenen Praxis ebenso wie als Leitfaden für Nachwuchs-Organizer. Die vorliegende Studie kann diese umfassende Einführung in das neue Modell nicht leisten, wohl aber hoffentlich als kleiner Schritt auf dem Weg dahin dienen.

Alle hier beschriebenen Versuche gehen weiter, und es zeigt sich, dass über alle Unterschiede hinweg bedeutsame Übereinstimmungen entstehen. Wie meine zitierte RLS-NYC-Studie „Fordert Alles" und die vorliegende Fallstudie demonstrieren, geben viele transformativ arbeitende Organisationen sich große Mühe, ihre Mitglieder für die Übernahme echter Führungsaufgaben sowohl in der eigenen Gruppe als auch in der größeren Bewegung zu qualifizieren. Sie verbinden dies mit dem inhaltlichen Kampf um grundlegende Veränderungen an den sozialen, ökonomischen und politischen Systemen, die Ausbeutung, Unterdrückung und Umweltzerstörung verewigen. Diese Verbindung erwächst aus der Einsicht, dass die herrschenden Systeme nicht allein die Voraussetzungen für Krieg, Armut und Klimakatastrophe schaffen, sondern gleichzeitig alle Menschen an der vollen Entwicklung ihrer Möglichkeiten hindern. In der Aufmerksamkeit, die der Entwicklung von Führungsqualitäten gewidmet wird, konkretisiert sich das, was Amilcar Cabral als den „Kampf gegen die eigene Schwäche" bezeichnete.[42] Sie muss im Zentrum eines jeden Versuchs stehen, die Träume von Befreiung, Gerechtigkeit und Würde wahr zu machen. Wie die kubanische Philosophieprofessorin Georgina Alfonso auf dem Weltsozialforum 2013 erklärte, können Individuen „sich ohne die Chance zu kollektiver Entwicklung [selbst] nicht entwickeln. [...] Unsere Aufgabe besteht folglich darin, innerhalb des Kampfes für eine bessere Welt untereinander Beziehungen zu entwickeln, welche mit der Logik brechen, die Diskriminierung und Patriarchat fortwährend reproduziert."[43]

Eine ganze Reihe der von mir interviewten Organizer wiesen übereinstimmend darauf hin, dass ihre Organisation das Transformative Organizing als ein integriertes Modell auffasst. Diese Feststellung ist vielleicht die aussagekräftigste. Sie verstehen das Modell eben nicht als eine Art Menü, aus dem der Organizer auswählen kann, was ihm gefällt, während er andere Teile des Ganzen ignoriert. Organisationen, die ihrerseits Führungsqualitäten der Art, wie unsere Beispiele sie zeigen, herausbilden möchten, müssen wissen, dass solche Fähigkeiten nicht einfach aus Workshops heraus entstehen. Führungsfähigkeit ist etwas, um dessen Erwerb die Arbeit dieser Organisationen sich in all ihren Aspekten dreht – in der Entwicklung antihegemonialer Forderungen ebenso wie in der Übernahme von Verantwortung, wenn es darum geht, Kampagnenpläne auszuarbeiten und Beziehungen zu möglichen Bündnispartnern zu entwickeln. Gesellschaftsveränderndes Organizing erfordert ein umfassend angelegtes und integriertes Vorgehen, das die Transformation gesellschaftlicher Strukturen, gleichzeitig aber auch der Art und Weise erstrebt, wie Communities miteinander umgehen und welches Bild wir von uns selbst haben.

Transformative Organizing bringt allerdings auch seine eigenen Schwierigkeiten mit sich. Alle befragten Organizer räumten ein, dass Or-

42 Amílcar Cabral: The Weapon of Theory. a.a.O.

43 María Poblet: Until Every One of Us is Free, www.organizingupgrade.com.

ganisationsaufbau und Kämpfe um Gerechtigkeit für Mensch und Umwelt in einer Ära neoliberaler Austerität nicht gerade leicht fallen. „Es ist anspruchsvolle, schwierige Arbeit", sagte Maria Poblet.

> *Selbst mit dem Rückhalt aus der Bevölkerung bleibt die Arbeit schwierig. Es gibt Durchbruchserlebnisse, die dich denken lassen, aller Wandel sei machbar, sehr oft aber ist das nicht so. Unzählige Male versuchst du, jemanden zur Teilnahme an einer Veranstaltung zu bewegen oder dazu, dort den Mund aufzumachen, oder im Gegenteil, lieber mehr zuzuhören [...]. Die Organizing-Story beschönigt häufig diese Experimentierphase, in der du versuchst, Vertrauen zu schaffen, erfolglos bleibst und es noch mal versuchst.*[44]

44 María Poblet im Gespräch mit dem Verfasser am 4.11.2014.

So vielversprechend das Modell gesellschaftsverändernden Organizings zweifellos ist, so sicher hat es eine Menge Probleme zu bewältigen. Mit der vorliegenden Fallstudie setze ich eine Arbeit fort, die in eine längere und gründlichere Untersuchung dieser eigentlich gar nicht neuen, aber wiederentdeckten und sich weiter entwickelnden Methode münden sollte: Wie macht man das heute – Organisationen schaffen, die die Welt verändern sollen? In einer Zeit, in der die Menschen gegen Krieg, Austerität und die Tyrannei der „1%" auf die Straße gehen, leistet transformatives Organizing einen wichtigen Beitrag dazu, Massenbewegungen zu schaffen, die stark genug sind, alte Systeme zu bekämpfen und gleichzeitig Bausteine für eine freiere, gleichere und gerechtere Zukunft zu formen.

Weitere Texte zum Thema

Fordert alles
Lehren aus dem Transformativen Organizing
Von Steve Williams - März 2013

Kampf dem Niedriglohn
Neun Stories von neuen Arbeitskämpfen in den Vereinigten Staaten
Von Sarah Jaffe - März 2015