

Vier Basisstrategien gesellschaftlicher Entwicklung¹

Es lassen sich vier voneinander abgrenzbare Strategien gesellschaftlicher Machtentfaltung unterscheiden, wie sie durch außerparlamentarisch operierende politische Akteure im Dienste von gesellschaftlicher Veränderung und Weiterentwicklung angewandt werden können. In Anlehnung an Stoeckers Report von 2002 (comm-org.utoledo.edu/cr/crreporta.htm) bezeichnen wir sie als Advocacy, Community Development, Service Delivery und Community Organizing. Advocacy steht für „Verfechtung der Interessen Dritter“, Community Development entspricht im Deutschen etwa dem Begriff Gemeinwesenentwicklung, Service Delivery bedeutet (soziale) Dienstleistung und Community Organizing kommt dem Ansatz aktivierender Gemeinwesenarbeit nahe. Wir verwenden die amerikanischen Termini, weil es unseres Wissens bisher noch keine prägnanten deutschen Übersetzungen gibt. Hier sollen die Strategien kurz beschrieben und an Hand von Beispielen erläutert werden. Die meisten NGOs und Bürgerinitiativen sind wohl auf eine hauptsächlich angewandte Strategie festgelegt, weil jede der Strategien das „Image“ – also das Bild der Organisation in der Öffentlichkeit – in einer anderen Weise prägt, eine unterschiedliche Infra- und Personalstruktur zu deren Anwendung und Umsetzung erforderlich ist und die Menschen, die tätig werden, über unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen müssen. Und: Während die Nahziele oft die gleichen sein mögen, unterscheiden sich die Fernziele, die mit den unterschiedlichen Strategien erreicht werden können, in aller Regel deutlich.

➤ **Advocacy**

Organisationen nehmen sich ausgesuchter Themen innerhalb des eigenen Daseinszwecks und Wirkungsfeldes an. Diese Themen können bereits einen festen Platz in der politischen Diskussion und Kultur haben und sich aus fundamentalen Menschen- oder Freiheitsrechten ableiten (Eine-Welt-Politik, Bürgerrechte, Asylrecht...). Sie können aber auch von Einzelnen, Gruppen, Initiativen etc. an die Organisation herangetragen oder anderweitig artikuliert werden (Demonstrationen) oder von Dritten – insbesondere den Medien – als Problem aufgezeigt werden.

Es wird ein spezifischer Missstand thematisiert, der z.B. durch staatliches Handeln oder Nicht-Handeln hervorgerufen wird oder besteht. Auch anderweitige Akteure sind als Verursacher dieses Missstands oder Unrechts denkbar. Die Handelnden sind nicht unbedingt die vorrangig oder allein Betroffenen. Oft verfügen die Betroffenen selbst aber nicht über die geeigneten Mittel der Gegenwehr oder werden subjektiv oder objektiv daran gehindert, initiativ zu werden. So ist es z.B. möglich, dass Betroffene selbst der Überzeugung sind, nicht über geeignete Mittel zu verfügen oder nicht zu wissen, wie diese anzuwenden sind. In manchen Fällen besteht auch nicht das Bedürfnis oder der Wunsch bei den Betroffenen, selbst aktiv zu werden. Vielmehr mögen sie es gerne sehen, wenn Dritte sich ihrer Interessen annehmen und sich für deren Durchsetzung stark machen. Eine solche Haltung kann in inneren Misserfolgsüberzeugungen oder Kompetenzzweifeln begründet sein, im – zum Teil vielleicht begründeten - Zweifel an den eigenen Potenzialen zur Machtentfaltung, in „Nichtzuständigkeitsbekundungen“ oder auch einer Haltung, die das Agieren bewusst lieber professionellen Kräften überlässt.

Wichtig ist, dass Advocacy als Basisstrategie einer NGO keine (bezahlte) Dienstleistung darstellt, wie sie etwa ein Anwalt für seine Klienten erbringt. Vielmehr nimmt sich die Organisation mit ihren ExpertInnen der

¹ Es handelt sich um einen Arbeitstext, der noch nicht abschließend redigiert ist. Kritische Anmerkungen sind deshalb ausgesprochen erwünscht.

Themen an, wird (bzw. ist vorher schon) selbst Partei in der Sache und übernimmt das Austragen des Interessenkonflikts als eigene Sache oder versteht sich als „Anwalt“ der Betroffenen, Ohnmächtigen etc..

Der ExpertInnenstatus der Organisation kann in einer Sachkompetenz, in einer besonderen sozialen Kompetenz oder auch in Methodenkompetenz bestehen. Während Methodenkompetenz das *How to do* umfasst (wie schreibt man Petitionen, macht Pressearbeit, mobilisiert die Öffentlichkeit, organisiert Demonstrationen etc.), beschreibt die Sozialkompetenz die Fähigkeit, die richtigen Worte zu finden, also das *How to say* (in einer Talk Show beim Publikum zu punkten, mit Amtsträgern und öffentlichen Verwaltungen zu verhandeln etc.). Sachkompetenz (der Begriff umschließt auch Themen-, Feld- oder Fachkompetenz) beschreibt das *What to do* und hebt auf den ExpertInnenstatus der Organisation ab (anerkannte MeeresbiologInnen, Verkehrs- und LandschaftsplanerInnen, Umweltexperten für Energiesysteme, Schadstoffbelastung, ExpertInnen für Verwaltungs- oder Asylrecht etc.). Oft ist es eine Mischung aller drei Kompetenzen, die gefragt ist. Wichtigstes Unterscheidungskriterium zu Community organizing ist, dass die Betroffenen nicht in der Ausbildung dieser Kompetenzen geschult oder trainiert werden, sondern ein Handeln *für* die Menschen Prinzip der Strategie ist. Das gilt auch dann, wenn gegen ein Lernen der Betroffenen als Nebeneffekt sicher in der Mehrzahl der Fälle seitens der tätigen Organisationen keinerlei Einwand besteht. Es ist aber nicht das Hauptziel dieser Strategie. Die NGO behält sich die Definitionsmacht über das Problem und deren Ursachen sowie die Entscheidungsmacht über mögliche Handlungsziele und Maßnahmen vor.

Die Form der Auseinandersetzung ist bei einem durch Advocacy geprägten Handeln übrigens nicht festgelegt. Sie kann mehr oder weniger konfrontativ sein und zielt auf das Erreichen einer Verhandlungslösung ab. Die Lösungen sind zunächst meist kurz- bis mittelfristiger Natur.

➤ **Community Development**

Community Development zielt auf den Ausbau und die Stärkung einer sozialen Infrastruktur, die sowohl in der Stärkung von Selbsthilfeansätzen incl. ihrer Professionalisierung als auch in der Entwicklung von Gegenmacht liegen kann. Fachleute unterstützen Betroffene mit Rat und Tat und agieren bisweilen auch als PädagogInnen: So organisieren sie bei Bedarf Lernprogramme für Betroffene, oder sie begleiten deren „*learning by doing*“, indem sie Tipps geben oder die Auswertung der Lernerfahrungen initiieren. So kann z.B. eine Fahrradwerkstatt in einem Bürgerzentrum betrieben werden, die den Erwerb der Fähigkeit zur Fahrradreparatur unterstützt. Ein Saal für Feste und Feiern wird nicht einfach zur Anmietung zur Verfügung gestellt, sondern von den Interessierten in Selbstverwaltung betrieben. Vielfach gehört Empowerment, also die Stärkung der NutzerInnen in ihren Interessen und der Wahrnehmung ihrer Rechte, zum Kennzeichen dieses Ansatzes. Die Entwicklungsstrategie stellt ein konstruktives Programm dar, das vor allem auf mittel- und langfristige Lösungen orientiert ist. So wichtig kurzfristige Erfolge u.a. zum Erhalt der Motivation sein mögen, stellen diese in dieser Strategie doch nur Entwicklungsschritte dar. Wesentliches Ziel hingegen ist es, zu nachhaltigen Verbesserungen der sozialen Infrastruktur zu gelangen, die langfristig wirksame Lösungen ermöglichen und garantieren.

Unterstützt und initiiert wird der Aufbau von Netzwerken; es wird die Kooperation mit möglichst vielen Organisationen – darunter auch mit staatlichen Institutionen – gesucht.

Beispielhafte Initiativen, die sich dieser Strategie bedienen, können sich z.B. um alternative Wohn-, Lebensformen bemühen (z.B. Wohngenossenschaften, Siedlungsentwicklung), denen darüber hinaus an einem attraktiven bzw. kinderfreundlichen Wohnumfeld gelegen ist (Begrünung von Plätzen,

Verkehrsberuhigung, verbesserter öffentlicher Nahverkehr etc.), die Bürgerzentren erstreiten und betreiben, die Feste und Feiern im Stadtteil initiieren etc..

➤ **Service Delivery**

Mit Service Delivery werden alle Formen von Dienstleistung durch Dritte bezeichnet, die zur Problemlösung, aber auch zur Entwicklung von Gegenmacht für Betroffene von Nutzen sein können. Im Gegensatz zu Advocacy werden die Betroffenen nicht aus ihrer Rolle als Akteure verdrängt; vielmehr werden Lösungen entsprechend ihren Wünschen entwickelt oder bereit gestellt. Dabei kann es sowohl um das kurzfristige Abstellen (gesellschaftlich verursachter) individueller Problem- oder Mangelsituationen gehen (z.B. Bereitstellung von geschütztem Wohnraum in Frauenhäusern, Rechtsberatung für Flüchtlinge, die von Abschiebung bedroht sind, medizinische Ambulanzen für Menschen ohne Krankenversicherung), um die Organisation von Kompetenzzuwachs (Trainingskollektive bieten Aktionstrainings für Blockadeaktionen an, Bildungswerke bieten Seminare zur Kampagnenplanung, zu Fundraising etc. an) oder um die Erstellung von Expertisen in Fachfragen (Gefahrgutachten hinsichtlich Atomstrom, Gentechnik durch das Ökoinstitut etc.). Charakteristisch ist ferner, dass Organisationen und Initiativen, die Service Delivery anbieten selbst zwar über ein politisches Image verfügen können, dies aber keinesfalls zwingend erforderlich ist. Sie können ihren Ruf ebenso gut auf Unparteilichkeit, auf Fachlichkeit oder Qualität der Dienstleistung gründen. Die Abgeltung der Dienstleistung kann nach Marktpreisen oder auch symbolisch erfolgen; ihr Angebot regelt sich nach der Nachfrage. Daraus folgt, dass die Organisationen sich über Entgelte für ihre Dienstleistungen durch die Betroffenen oder durch Dritte ebenso wie durch Spenden finanzieren. Die Wahl der Mittel wird mit den AuftraggeberInnen abgestimmt, wobei diese nicht nur die Betroffenen sein können, sondern auch staatliche Institutionen oder private Initiativen.

➤ **Community Organizing**

Community Organizing zielt im Wesentlichen auf die Machtentfaltung der Betroffenen. Sie sollen erkennen, dass sie in der Lage sind, selbst im Sinne ihrer Ziele und Anliegen erfolgreich tätig zu werden. Diesem Ansatz fehlt jeder pädagogische Impetus. Die Definitionsmacht darüber, was überhaupt als Problem erlebt wird, liegt bei den Betroffenen. Hier besteht ein wesentlicher Unterschied zu Community Development und Advocacy. Die VertreterInnen dieses Ansatzes sehen ihr Ziel meist in der Unterstützung und Initiierung nachhaltiger und langfristig wirksamer politischer Prozesse durch Thematisierung und Veränderung von Machtverhältnissen. Ziel ist die Beteiligung von Menschen an demokratischen Prozessen, die bisher ausgeschlossen sind. Macht ist ein Schlüsselbegriff. Auch Service Delivery kann auf die Unterstützung von Community Organizing angelegt sein, indem interessierten Akteuren die Entwicklung des dafür erforderlichen Handwerkszeugs und Wissens angeboten wird.

Solche Initiativen und Organisationen können also mit Community Organizing sympathisieren, selbst aber diese Strategie nicht anwenden, weil Community Organizing zwingend Selbstorganisation erfordert. Häufig wird diese Strategie auch mit dem Schlagwort "Betroffene zu Beteiligten machen!" übersetzt: Die Betroffenen werden sich ihrer Wirkmacht bewusst, weiten sie aus und organisieren sich. Sie nehmen dafür durchaus die Hilfe Dritter in Anspruch, die jedoch nicht zu Akteuren werden, sondern eher im Hintergrund tätig sind. Dies ist zugleich der wesentliche Unterschied zu Advocacy, denn ein stellvertretendes Handeln kommt in diesem Ansatz nicht vor. („Tue als Organizer nie etwas, was die Betroffenen selbst tun können.“)

Den Betroffenen steht auf der Handlungsebene die gesamte Palette gesellschaftlicher Gegenwehr und Machtentfaltung zur Verfügung; einschließlich juristischer und parlamentarisch-politischer Wege, die Möglichkeit, Bündnisse zu organisieren und Netzwerke aufzubauen. Kennzeichen bleibt aber in jedem Fall, dass die Organisation bzw. die Initiative die der Betroffenen selbst ist. Diese können aber Fachkräfte (WissenschaftlerInnen, JuristInnen, OrganisatorInnen etc.) beschäftigen, und zwar sowohl als Angestellte wie als freie Dienstleister. Basisdemokratisch organisiert, bleiben die Betroffenen jedoch stets die, die das Sagen haben. Ob sie dabei die Konfrontation suchen, Verhandlungslösungen anstreben oder einem Mix daraus den Vorzug geben, ist durch die Wahl der Strategie selbst nicht festgelegt.

Peter Wattler-Kugler, milan (Diskussionsstand: Februar 2003)

