

Strategie und Taktik in der Gemeinwesenarbeit

Bedeutung und praktische Beispiele

Birgitta Kammann/ Hermann Schaaf

1. Einleitung -wozu überhaupt strategisch planen?

Strategisches Denken und Handeln ist der Schlüssel zum Erfolg, insbesondere wenn die Kräfte ungleich verteilt sind. Dies ist in den Wohngebieten, in denen Gemeinwesenarbeit in der Regel tätig ist, häufig der Fall. Die BewohnerInnen dieser Gebiete sind nicht organisiert, kennen ihre gemeinsamen Interessen kaum und sind nicht geübt in der Vertretung gemeinsamer Interessen. Sie haben vielfältig Ohnmachterfahrungen durchlebt. Die Kräfteverhältnisse in Verhandlungen und Diskussionsrunden sind oft ungleich verteilt. Die Bürger-(Gruppen) sind - bezogen auf Entscheidungsmacht - in der Regel auf der untersten Ebene.

Selbst wenn verschiedene Formen der Bürgerbeteiligung praktiziert werden, sind die BewohnerInnen oft in der Unterzahl und sehen sich einer Übermacht von Professionellen gegenüber, deren Sprache sie nicht sprechen und deren Arbeitsformen sie nicht kennen. Dazu kommt, dass sie ihren Einsatz für die Interessen des Stadtteils in ihrer Freizeit leisten; d.h. neben dem aufreibenden Job und/oder der Organisation des Familienlebens mit oft geringen Ressourcen.

Hier zeigt sich schon, dass selbst bei unterstellter Interesseneinigkeit, von BewohnerInnen ein Ungleichgewicht wettgemacht werden muss. Umso stärker ist dies, wenn Interessengegensätze vorhanden sind. Verwaltung und Politik haben in diesen Vierteln oft jahrelang die Notwendigkeiten der Unterstützung missachtet oder nicht gesehen. Aber auch wenn sie gesehen werden, müssen sich die Interessen dieses Stadtteils in Konkurrenz mit anderen Gebieten oder Politikfeldern behaupten. Die Interessen der anderen Akteure eines Gemeinwesens, wie soziale Einrichtungen, Wohnungsbauunternehmen, Gewerbetreibende, Schulen etc., sind nicht gleich und oft gegensätzlich.

Aus den oben beschriebenen Gründen halten wir strategisches Handeln und Denken für unerlässlich. Es ist eine immanente Aufgabe von Gemeinwesenarbeit, Bewohnergruppen bei der Umsetzung ihrer gemeinsamen Interessen strategisch zu beraten. Dies ist ein Bereich, der oft unterschätzt, missachtet und folglich ungeübt ist. Der Hintergrund ist auch, dass in unserer Gesellschaft strategisches Handeln häufig als etwas Unlauteres begriffen wird. Vor allem trifft dies auch für den Bereich der Sozialarbeit zu. So müssen GemeinwesenarbeiterInnen, die ja vorrangig aus der Sozialarbeit kommen, zuerst selbst strategisches Denken und Handeln lernen.

2. Collage: Definitionen von Strategie

Strategie heißt zunächst einfach nur, zu wissen, was man will, und den Weg dorthin zu planen und nicht den Zufällen zu überlassen. Strategie stammt ursprünglich aus dem Griechischen und bedeutet so viel wie »höhere Kriegskunst«. Laut Duden bedeutet Strategie die Lehre von der Vorbereitung und Lenkung großer militärischer Operationen. Hier liegt vermutlich auch die häufig anzutreffende ablehnende Haltung vieler Professioneller aus dem sozialen Bereich begründet.

Recherchiert man im Internet nach dem Begriff, ist interessant festzustellen, dass entweder der militärische Hintergrund zu finden ist, oder aber Definitionen aus dem Bereich der Wirtschaft. Im Bereich der Sozialarbeit/ Sozialpädagogik findet sich keinerlei Definition zu diesem Begriff, wenn man die Spieltheorie außer Acht lässt. Sie definiert Strategie als einen möglichen Spielplan, nach dem ein Spieler seine Auswahlmöglichkeit für jeden Spielzug bestimmt.

Strategie aus dem Bereich der Wirtschaft

- ist nach Gabler's Wirtschaftslexikon die Festlegung der langfristigen Unternehmenspolitik durch die Geschäftsleitung als Grundlage der langfristigen Planung
- ist die Art, wie Unternehmen ihre Kräfte und Mittel einsetzen
- bedeutet zu wissen, warum man etwas tut
- ist die Festlegung von Zielen und den Handlungen zu deren Erreichung sowie von Hilfsmitteln zu deren optimaler Durchführung
- ist Führung durch Zuteilung von Ressourcen
- ist die ganzheitliche und damit umfassende Betrachtung einer Fragestellung. Hierbei werden sämtliche Aspekte eines Problems analysiert (langfristige Planung).

Eine letzte Definition fasst umfassend zusammen: »Durch strategisches Denken werden verschiedene Handlungskomponenten (Ziele, Bedingungen und Ursachen, Aktionen/Maßnahmen, Erwartungen, Folgen und Effekte) zu in sich schlüssigen, konsistenten Handlungskonzepten verknüpft.«

3. Bausteine einer Strategieentwicklung

Aus unserer Erfahrung können Bewohnerschaften gemeinsame Interessen nur wirkungsvoll vertreten, wenn sie sich organisieren und somit eigene Strukturen schaffen, mit denen sich die Bewohner identifizieren können, die demokratische Entscheidungsstrukturen ermöglichen und welche die Bewohner nach außen hin sichtbar und handlungsfähig werden lassen. Im Folgenden werden in Stichworten verschiedene Bausteine dargestellt, die sich bei der Strategieentwicklung als entscheidend erwiesen haben.

• *Eingrenzung des Problems zu einem konkreten Missstand*

Zur Bearbeitung helfen folgende Kriterien:

- Sehr konkret/genau zu beschreiben
- Der Missstand ist kurzfristig lösbar (zu Beginn) Betroffenheit bei vielen Menschen liegt vor Ärger und Wut sind groß
- Das Problem darf nicht spalten

• *Zieldefinition*

Zunächst muss eine Einigung auf ein gemeinsames Ziel erreicht werden. Dabei ist darauf zu achten, dass vorher so gut als möglich geklärt wird, ob das Ziel gewinnbar ist. Das Abarbeiten an ohnehin von vornherein zum Scheitern verurteilten Zielen führt nur zu weiterer Frustration und hat keinerlei aktivierenden Charakter, während der Erfolg der größte Aktivierer ist.

Das Ziel muss dann möglichst genau benannt und in kurzfristig erreichbare Teilziele und langfristige Ziele unterteilt werden.

Dies ist der entscheidendste Punkt einer Strategieplanung. Sind nämlich die Ziele nicht klar, fehlt der rote Faden für den weiteren Verlauf der Strategieentwicklung. Außerdem führt eine häufig nur oberflächliche herbeigeführte Einigkeit bei den Zielen dazu, dass später die Gruppe nicht mehr an einem Strang zieht.

• *Ressourcen und Mittel*

Zu klären gilt: Welche Ressourcen und Mittel stehen zur Verfügung, bzw. welche müssen noch beschafft werden und wie? Dazu gehören organisatorische, personelle sowie materielle Ressourcen, aber auch Wissen. Als Beispiel können genannt werden:

- Presse, öffentliche Meinung
- Kontakte
- Wissen über Gesetze

- MitstreiterInnen finden
- Technische Ausstattung
- Personen mit bestimmten Fähigkeiten
- Zugang zu Räumlichkeiten
- Geld
- Wissen über Eigeninteresse des Gegners
- Wissen über politische Zusammenhänge

• *Wer sind die Beteiligten (Mitstreiterinnen, Verbündete, Gegner)?*

Hier geht es nicht nur darum, genau zu analysieren, wie viele Personen mit welchen Ressourcen konkret mitarbeiten, sondern auch darum, nach möglichen Verbündeten zu suchen und im dritten Schritt zu überlegen, wer etwas gegen das vereinbarte Ziel haben könnte und wie damit umzugehen ist.

• *Machtanalyse*

Die Machtanalyse setzt am vorhergehenden Baustein an. Dabei wird genauer analysiert, wer im Kontext des zu erreichenden Ziels welchen Einfluss bzw. welche Entscheidungsmacht hat, ebenso wer Beziehungen hat und welche?

Darüber hinaus fällt unter diesen Bereich das Thema, wie eine Bürgerorganisation Macht aufbauen kann. Als Hinweise seien hier nur ein breites Themenspektrum und die Vielzahl und Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder erwähnt.

• *Wer genau ist der Gegner/Ansprechpartner?*

Wer hat die Entscheidungsmacht, uns das zu geben, was wir wollen? Es ist hilfreich, möglichst zu personalisieren. Andernfalls können sich die Systeme hinter den Mauern der Undurchschaubarkeit verstecken (die Stadt - der Bürgermeister; die Wohnungsbaugesellschaft - der Geschäftsführer). Zu diesem Punkt gehört auch die sorgfältige Recherche über das Eigeninteresse des Gegners.

• *Welche Aktionen/Taktiken sollen angewandt werden?*

Aktionen sind wichtig, da sie die Gruppe zusammenschweißen, Spaß machen und das Thema in die Öffentlichkeit tragen. Sie sollten möglichst phantasievoll sein und der Kultur der Bewohnergruppe entsprechen. Bei der Wahl der Aktionen und Taktiken ist darauf zu achten, dass es eine langsame Steigerung gibt (siehe auch Exkurs zu Konfrontation - Kooperation). Weitere Stichworte sind hier:

- Druck aufbauen und wieder ablassen
- Aktionen müssen im Erfahrungsbereich der Gruppe liegen
- Aktionen müssen öffentlichkeitswirksam sein
- Nutzen der eigenen Stärken und Fähigkeiten
- Überraschungseffekte
- Alternativtaktiken
- Stärke, nicht Schwäche zeigen
- Minimal-/Maximalforderungen bei Verhandlungen
- Verhandlungen üben
- Kompromissbereitschaft
- Spaß und Kreativität

• *Genauer Zeitplan*

Ein genauer Zeitplan mit klaren Aufgabenverteilungen, Verantwortlichkeiten, Fristen und Alternativlösungen hilft, den Überblick über die einmal eingeschlagene Strategie zu behalten. Er wird ständig weiterentwickelt.

- *Gesamtstrategie*

Handelt es sich um die Strategieentwicklung zu einem Thema im Rahmen einer Gesamtorganisation ist natürlich dabei immer auch die Gesamtstrategie der Organisation in Betracht zu ziehen.

- *Auswertung*

Nach der Durchführung einer Strategie steht immer die Auswertung. So können die Erfahrungen, seien sie positiv oder negativ, für die zukünftigen Strategien aufgearbeitet und Lernerfahrungen vertieft werden.

Exkurs zu Kooperation – Konfrontation

Dieses Thema nahm viel Raum in der Arbeitsgruppe ein. Deshalb soll an dieser Stelle kurz darauf eingegangen werden. Strategisches Denken und Handeln bedeutet nicht zwangsläufig konfrontatives Handeln. Zunächst einmal geht es, wie schon dargestellt, lediglich darum, sich der eigenen Ziele klar zu werden und die geeigneten Mittel zu deren Erreichung zu wählen. Dabei ist in der Regel davon auszugehen, dass kooperative Mittel als erstes angewandt werden (wie z.B. Schreiben, Gespräche, Verhandlungen etc.). Wenn über die kooperativen Verfahren immer leicht eine Einigung zu erzielen wäre, dann wäre dies ein schöner Weg. Er erkennt aber die Realität, in der Interessengegensätze und Machtungleichgewichte bestehen. Und er erkennt, dass Bewohnergruppen bei Interessengegensätzen normalerweise am kürzeren Hebel sitzen. Von daher ist im Laufe der Strategieentwicklung eine Steigerung des Konfliktpegels notwendig, wenn kein Erfolg sichtbar wird. Dabei ist immer genau zu überlegen, welche Wirkungen die gewählte Taktik bringen wird. Manchmal ist es notwendig, kurzfristig zu konfrontieren, um als gleichwertiger Verhandlungspartner akzeptiert zu werden. Ist dieses Ziel erreicht, kann und soll zu kooperativen Formen zurückgekehrt werden, ohne aus den Augen zu verlieren, dass Interessengegensätze da sind.

4. Zur Rolle der GemeinwesenarbeiterInnen bei der Strategieentwicklung

GemeinwesenarbeiterInnen müssen sich erst selber der Notwendigkeit strategischen Handelns bewusst werden. Eine Bewohnergruppe bei der Strategieplanung strategisch zu beraten, ähnelt manchmal der Quadratur des Kreises. In der Regel schließen sich Bewohner zusammen, um etwas zu tun, wenn sie sehr erobst sind. Das hat zur Folge, dass eine hohe Emotionalität im Raum ist. Strategisches Planen erfordert aber eine gewisse Rationalität. Es gilt also zunächst der Emotionalität Raum zu geben. Dann aber ist zu entscheiden, wer ernsthaft an dem Thema weiterarbeiten will. Hier beginnt der Aufbau eines Aktionskerns. Dazu gehört auch, Schlüsselpersonen ausfindig zu machen, die verschiedenste Fähigkeiten einbringen können (das Thema kann hier nicht vertieft werden). Mit diesem Aktionskern findet eine Vereinbarung über die Zusammenarbeit statt, d.h. vereinbart wird, welche Aufgaben der Berater übernimmt und welche Aufgaben die Mitglieder des Aktionskerns übernehmen. Dieses Aushandeln der Aufgabenteilung setzt sich auch im Laufe des weiteren Prozesses fort. Konkrete Stichpunkte zur Aufgabe der GemeinwesenarbeiterInnen sollen nun genannt werden:

- Die Regeln der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung mit der Gruppe erarbeiten
- Aktionismus bremsen = strategisch Denken
- Anregen zu kreativem Nachdenken über alternative Handlungsmöglichkeiten
- Mit der Gruppe recherchieren (Wissen verfügbar machen; gemeinsam aneignen)
- Mit der Gruppe Konsequenzen verschiedener Handlungsoptionen durchspielen und somit eine Entscheidung vorbereiten

- Abgrenzen
- Strukturieren
- Befähigen

5. Strategieberatung und Knackpunkte in der Praxis

5.1 Ausgangssituation

Als Ausgangssituation für das Rollenspiel in der Arbeitsgruppe diente ein Konfliktfall aus dem Jahr 1999 im Dürener Satellitenviertel. In der Wohnanlage mit 660 Wohnungen - früher Wohnungen des sozialen Wohnungsbaus - sind Modernisierungsarbeiten durchgeführt worden, u.a. Wärmedämmung der Außenfassade, Einbau von isolierverglasten Fenstern, Erneuerung der Hauseingangsbereiche und der Treppenhäuser. Die Eigentümergesellschaft verlangt eine Mieterhöhung nach §3 Miethöhegesetz in Höhe von 2,13 DM pro qm Wohnfläche, was für eine 76 qm-große Wohnung eine Mietmehrbelastung in Höhe von 162,00 DM bedeutet. Der Anteil der Haushalte, die Sozialhilfe beziehen, ist mit 20 Prozent überproportional hoch, ebenso der Anteil der kinderreichen Familien und der Haushalte mit älteren Bewohnern.

In der ersten Szene wurde eine Bewohnerversammlung dargestellt, zu der die Eigentümergesellschaft eingeladen hatte. Die Baumaßnahmen wurden von den Bewohnern begrüßt, weil jahrzehntelang die Instandhaltungs- und Instandsetzungsarbeiten vernachlässigt worden waren. Über die Höhe der monatlichen Mehrbelastung waren die Bewohner jedoch mehr als empört. Für viele Bewohner ist die Belastung einfach zu hoch, so dass sie sich eine neue Wohnung suchen müssen. Betroffen sind auch etliche Sozialhilfeempfänger, da die neuen Mieten vom Sozialamt nicht als angemessen angesehen werden. In weiteren Szenen versammelten sich interessierte Bewohner, um die Ergebnisse der Versammlung zu besprechen und weitere Schritte zu überlegen. An diesem Treffen war auch ein Gemeinwesenarbeiter/Berater beteiligt, der von einem der Bewohner dazu eingeladen wurde.

5.2 Welche Strategie ist die richtige?

Verbreitete Strategien sind das Durchwursteln, das Aussitzen und Pseudolösungen. Diesen wenig tragfähigen Konfliktlösungsstrategien, die im Wesentlichen auf »try and error« basieren und die viel Zeit und Energie kosten, stehen im Prinzip nur drei ernst zu nehmende Konfliktlösungsstrategien gegenüber:

- die Machtstrategie
- die Rechtsstrategie
- die Interessenausgleichsstrategie.

In der Realität dominieren die Macht- und Rechtsstrategien, die auf den ersten Blick eine »billige« Lösung versprechen, mittel- und langfristig aber größeren Schaden als Nutzen verursachen können. Bei einer Abwägung ist die Rechtsstrategie der Machtstrategie vorzuziehen, denn es fällt leichter, sich einer Entscheidung auf der Basis anerkannter Regeln zu beugen als sich der Macht zu unterwerfen. Dennoch bleiben bei beiden Strategien Verlierer auf der Strecke. Bei der Interessenausgleichsstrategie wird der Fokus auf die Interessen aller beteiligten Parteien gerichtet. Folgende Fragen spielen dabei eine Rolle: Was sind im vorliegenden Fall die Interessen der Bewohner und der Eigentümergesellschaft? Was können beide Parteien bei einem Interessenausgleich gewinnen? Welches sind die Voraussetzungen dafür? Können Verhandlungen zustande kommen, in denen Bewohner und Eigentümer auf gleicher Augenhöhe miteinander verhandeln? Das Wissen um die verschiedenen Konfliktbewältigungsstrategien sollte nicht der Festlegung dienen. Das Wissen ist hilfreich, um in einer

anfänglich chaotischen Gruppensituation gelassener zu agieren und nicht zusätzlich Unsicherheit in der Gruppe zu verbreiten.

Je nach Ausgangssituation, den Kräfteverhältnissen und dem Konfliktverlauf kann eine Kombination aller drei Strategieentwürfe sinnvoll sein, um das anvisierte Ziel zu erreichen. Bezogen auf das konkrete Beispiel war die Eigentümergesellschaft seinerzeit erst nach einer monatelangen Kampagne unter Einbeziehung von Presse, Stadtverwaltung und Lokalpolitik sowie des Gerichts zu Verhandlungen bereit. Ausschlaggebend war u.a. die mündliche Verhandlung im Berufungsverfahren vor dem Landgericht, in dem das Gericht den Konfliktparteien einen Vergleich vorschlug. Dies war ein deutliches Zeichen für die Eigentümergesellschaft, dass das Gericht die ursprüngliche Forderung nicht in vollem Umfang anerkennen würde. In den außergerichtlichen Verhandlungen, die daraufhin folgten, konnte die Bewohnerorganisation erreichen, dass die Mieterhöhung spürbar reduziert wurde. Zum einen wurde das Mieterhöhungsvolumen insgesamt verringert und zum anderen durch eine gestaffelte Erhöhung auf einen Zeitraum von vier Jahren verteilt, wodurch sich die Mietbelastung pro Haushalt und Jahr um einen Betrag von 500,00 DM verringerte. Fazit: Erst nach Einsatz von macht- und rechtsstrategischen Mitteln entstand eine Situation, in der ein Interessenausgleich auf dem Verhandlungswege möglich war.

5.3 Raum für Emotionalität

Strategieentwicklung ist ein komplexes Vorhaben, das auf den ersten Blick viel mit Planung, Analyse und Abstraktionsvermögen zu tun hat und einen „klaren Kopf“ erfordert. Die anfängliche Gruppensituation im Rollenspiel war jedoch alles andere als von der Ratio geprägt, was auch in der Realität nicht anders ist, insbesondere, wenn es um Beratungsarbeit in Bewohnergruppen geht. Aufgrund des Konflikts und der direkten Betroffenheit war die Gruppenatmosphäre stark bestimmt von den Emotionen der Teilnehmer. Gefühle wie Angst und Unsicherheit, aber auch Wut und Empörung dominierten.

Ein wichtiger Grundsatz in der Gemeinwesenarbeit kann dem Berater in dieser Situation helfen, nämlich die Äußerungen der Bewohner ernst zu nehmen und durch Nachfragen zu verstehen, anstatt vorschnelle Lösungen zu initiieren (vom Ist zum Soll und nicht umgekehrt). Das heißt für den Berater im vorliegenden Fall, an die Gefühlslage der Bewohner anzuknüpfen und ausreichend Raum und Zeit für die Artikulation von Emotionen zur Verfügung zu stellen. Zu früh mit der Handlungsebene zu beginnen, kann das Ohnmachttempfinden verstärken und zu blindem Aktionismus führen. Anstelle dessen sollte in diesem Stadium ein konstruktiver Umgang mit der Emotionalität der Teilnehmer im Vordergrund stehen - mit dem Ziel der Selbstvergewisserung auf der Basis eines Gruppenkonsenses.

Folgende Fragen können diesen Prozess befördern: Was, war Ihre erste Reaktion, als Sie die Mieterhöhung bekamen? Was hat Ihr Mann/Ihre Frau/ Ihre Nachbarn dazu gesagt? Wie bewerten Sie die Höhe der Forderung? Was hat das für Konsequenzen, wenn Sie im Monat 160,00 DM weniger zur Verfügung haben? Es gilt in dieser Phase herauszufinden, was die Teilnehmer bewegt, was ihre gemeinsamen Empfindungen, Werte und Haltungen sind - bezogen auf die drastische Mieterhöhung - und welche lebenspraktischen Fragen sich daraus ergeben.

Im Übungsbeispiel wurde die Erhöhung als viel zu hoch empfunden im Vergleich zum Einkommen. Andere sagten, die Erhöhung sei auch deshalb ungerecht, weil die Eigentümer jahrzehntelang die Instandhaltung der Wohnanlage vernachlässigt hätten und diese Kosten jetzt über die Modernisierung auf die Mieter umgelegt würden. Zu erwarten wäre auch, dass viele ausziehen müssten - auch ältere Bewohner, die schon zehn Jahre und länger im Viertel wohnen. Bei der weiteren Strategieentwicklung sind dies wichtige Botschaften nach innen (zum Viertel hin) wie auch nach außen (zur Stadt hin), die entsprechend kommuniziert werden müssen, damit das Anliegen der Bewohnerschaft in der Öffentlichkeit akzeptiert wird. Ein wichtiger Aspekt für den Berater ist in dieser Gruppenphase auch die Differenzierung zwischen Recht (Legalität/Fachwissen) und Gerechtigkeit (Legitimität/Alltagswissen). Das

heißt: Möglichst zeitraubende Diskussionen vermeiden, was das geltende Recht dazu sagt bzw. wer von den Teilnehmern mit seiner Interpretation Recht hat. Wenn es gelingt, über die Empfindungen, Werte und Haltungen ein Gruppenkonsens zu erzielen, ist eine sichere Grundlage entstanden, die bei der weiteren Strategieentwicklung in schwierigen Situationen als gemeinsamer Bezugsrahmen/ Wertesystem/roter Faden in Erinnerung gerufen werden kann.

In der Übungssituation war dem Prozess der Selbstvergewisserung nicht genügend Zeit eingeräumt worden, weil die Arbeitsgruppenleitung »vom Programmablauf her« andere Schwerpunkte gesetzt hatte. Dies hat in der weiteren Gruppenarbeit immer wieder zu Irritationen geführt, da ein »roter Faden« fehlte, auf den Bezug genommen werden konnte.

6. Gedanken einer Teilnehmerin zu Strategie und Taktik in der Gemeinwesenarbeit

Ausgesucht habe ich mir diese Arbeitsgruppe, da ich mich tagtäglich in meiner Arbeit mit diesem Thema auseinandersetze und mehr und mehr zu dem Ergebnis komme, dass der Sozialarbeit und speziell der Gemeinwesenarbeit Strategien und Taktiken fehlen. Zwar steht in allen Konzepten »Bürgerbeteiligung und Bürgeraktivierung«, doch beschränkt sich die Arbeit vieler soziokulturellen Zentren oder Nachbarschaftshäuser (zumindest hier in Berlin) auf kulturelle Angebote für die Mittelschicht oder Hilfsangebote für Menschen aus sozial schwachen Schichten. Ehrenamtlichkeit wird häufig im Sinne von »sozialen Dienstleistungen« verstanden. Auch die Quartiermanagements antworten mit »Projekten« auf wahrgenommene Probleme. Die oben genannten Schlagworte bleiben Worte auf Papier. An allen Ecken und Enden wird gekürzt und statt eines »strategischen« Aufschreis ist vielerorts nur Schulterzucken zu beobachten. Es gibt keine Aktionen, sondern nur Reaktionen auf Politik und Verwaltung, die oft hilflos und angepasst bleiben, weil man seine ohnehin schon knappen Mittel nicht noch weiter gekürzt sehen will.

Die Arbeitsgruppe war dazu ein erfrischender Gegenpol. Wie sehr dieses Thema notwendig und wichtig ist, zeigte mir der anschließende Diskussionsbedarf in der Gruppe. Wir haben uns über die geplante Zeit hinaus abends getroffen, um viele ungeklärte Fragen zu diskutieren und zu beantworten. Hängen geblieben ist mir vor allem die heiße Diskussion über Begrifflichkeiten der Alinsky-Taktiken. Kann man das Wort »Gegner« benutzen oder löst man mit der inneren Haltung Abwehrhaltungen beim Gegenüber aus? »Spott« war ebenfalls ein sehr verpönte Wort. Diese Diskussion hat mich nachhaltig beschäftigt, und ich bin noch einmal mehr zu folgender Einsicht gekommen: Wir als SozialarbeiterInnen bzw. GemeinwesenarbeiterInnen brauchen eine klare Sprache und eine klare Haltung zur und in der Arbeit. Statt uns in Diskussion über Begrifflichkeiten zu verzetteln, wäre es notwendig, Strategien und Taktiken zum Überleben einer Gemeinwesenarbeit zu entwickeln, die sich in meinem Verständnis »mit den Menschen« und nicht »für die Menschen« ausdrückt. Dazu ist eine innere politische Haltung notwendig, die Konflikten nicht unbedingt aus dem Wege geht, sondern sie konstruktiv im Miteinander und auch Gegeneinander zu lösen versucht. Es gibt Gegner, die uns tagtäglich verspotten. Nehmen wir sie nicht als solche wahr, sind wir verloren. Wir müssen (wieder) lernen, kritische und gleichberechtigte Gegner und Verhandlungspartner in einem konstruktiven Sinne zu sein. Von daher brauchen wir mehr Weiterbildungen und Auseinandersetzungen in dieser Richtung.

7. Rückmeldungen aus der Arbeitsgruppe

- Alinsky-AHA: 80 Jahre später in Deutschland Verwirrung/Widersprüche

Realistische Ziele

Aktivierung um jeden Preis?

- Strategie und Taktik brauchen klare Ziele

Gemeinwesenarbeit erfordert strukturiertes Vorgehen, um erfolgreich handeln zu können

- Strategie ist wichtig, Klarheit und Konkretisierung ist mitunter das Schwierigste
- Ein Bewusstsein über die eigene Macht, die eigene Position und die eigenen Möglichkeiten braucht eine klare Sprache. Zeit für Reflexion ist wichtig!
- Unbewusste Strategien und Taktiken wurden konkreter und in Zusammenhänge gebracht --> Handlungsstrang
- Das Mittel der Macht- und Gegneranalyse, der >tiefer Recherche, als wichtiges Strategie-Instrument
- Besser Bewohner beraten und mit ihnen Strategien entwickeln und selbst im Hintergrund bleiben. Stadtteilbüro/Quartiermanagement wird so nicht zur Zielscheibe
- »Als deutscher Erdenbürger sollte man Alinsky in englischer Sprache lesen«, (Historischer Hintergrund)
- Bestätigung meiner Sicht der Rolle der Gemeinwesenarbeit
- Lieber einen Schritt zurückgehen und dann zwei Schritte nach vorn. Blinde Aktion bremst. Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete.
- Langer Atem
- Geduld
- Parteilichkeit
- AHA: Rolle noch öfter zu reflektieren und zu definieren. Strukturen --> wichtig klare Ziele zu definieren
- Rolle der Gemeinwesenarbeit muss sehr klar sein
- viel Energie auf Strukturierung verwenden
- taktisch klug vorgehen, statt Aktionismus
- Es braucht ein intensives kleinteiliges Vorbereiten von Aktionen, um strategische Ziele zu erreichen!
- Um Strategien entwickeln zu können ist es vor allem wichtig klare Ziele zu haben
- Große Wichtigkeit der Rollenklarheit sowie Strategie und Planung der Gemeinwesenarbeit
- Ermächtigung!
- Kooperation vor Konfrontation - aber mit Schmackes!

Dieser Beitrag ist erschienen in:

Stefan Gillich (Hrsg.) „Gemeinwesenarbeit: Die Saat geht auf – Grundlagen und neue sozialraumorientierte Handlungsfelder“ Gelnhausen 2004 ISBN 3-89774-364-7