



ORGANIZING FOR POWER: EIN VISUELLER LEITFADEN



Organizing for Power ist ein globales Schulungsprogramm mit dem Schwerpunkt auf den Grundlagen und Kernkonzepten des Organizings.

Unsere kostenlosen Online-Trainings sind dazu gedacht, euch und eure Mitstreitenden bei der Entwicklung von Kampagnen zu unterstützen, mit denen ihr Erfolge erlangen könnt, die die gesellschaftlichen Machtverhältnisse und das Leben der Menschen tatsächlich verändern.

Von 2019 bis 2025 haben wir mehr als 50.000 Menschen aus über 2.500 Gruppen und Organisationen in mehr als 120 Ländern die Grundlagen und Methoden für erfolgreiches Organizing vermittelt.

Text und Redaktion: Clémence Hutin, David Labi, Ethan Earle, Sarah Reader, Lena Wachweger, KB Brower

Design und Illustrationen: clan—paraná®



info@organizing4power.org

Anmerkung der O4P-Koordinator:innen

Dieses Handbuch ist dazu gedacht, die Organizing-Arbeit der Teilnehmenden an O4P-Trainings zu unterstützen. Es basiert auf den Ansätzen und Methoden, auf denen O4P aufgebaut ist. Ein Großteil davon wurde von der Gründerin des O4P-Programms Jane McAlevey (†) entwickelt.

Ebenso wie das O4P-Programm ursprünglich auf Janes Arbeit in der Gewerkschaftsbewegung basierte und sich vornehmlich an gewerkschaftliche Organizing-Kontexte richtete, wird auch in diesem Handbuch weitgehend auf Beispiele aus dem gewerkschaftlichen Organizing-Bereich Bezug genommen.

Doch ebenso wie das O4P-Programm sich zu einem sehr viel breiter angelegten Training entwickelt hat – als Unterstützung für progressive Organizing-Gruppen über ein ganzes Spektrum von Anliegen hinweg – hoffen wir, auch mit diesem Leitfaden diesem inklusiven Ansatz gerecht zu werden, wenn auch unter Beibehaltung der gedanklichen Schärfe und Klarheit, die Janes Arbeit und das O4P-Programm für so viele Menschen nützlich und bereichernd machen.

Entsprechend ist zwar vielleicht nicht jedes einzelne Fallbeispiel für alle Lesenden absolut praxisnah, dennoch glauben wir, dass dieses Handbuch eine Hilfestellung für die Organizing-Arbeit aller Gruppen sein kann (egal in welchem Kontext und egal an welchem Ort auf der Welt!), die die Methoden aus dem Organizing for Power Training in die Praxis umsetzen wollen.

—Ethan Earle und Sarah Reader



Index

Organizing-Kernkonzepte	6
1. Organizing versus Mobilizing	9
2. Struktur-basierte versus selbstgewählte Gruppen	10
3. Mehrheiten versus Minderheiten	13
4. Organische Führungspersonen versus Aktivist:innen	13
Zentrale Organizing-Methoden	14
1. Identifiziert die organischen Führungspersonen innerhalb eurer Struktur	15
2. Die Bedeutung unserer Worte & Sprache	19
3. Strukturiert eure Gespräche	24
4. Strukturtests	33
5. Teamkarten	36
6. Entwicklung eines Plans zum Erfolg (Plan to Win)	38
„Hinweise für Organizing-Neulinge“ (Advice to Rookie Organizers)	43

Die Reichen wollen alles...

Das reichste 1 % der Weltbevölkerung besitzt fast 50 % des globalen Vermögens.

Die Hälfte der Weltbevölkerung besitzt dagegen fast gar nichts, nämlich insgesamt nur 2 % des globalen Vermögens.

Die Reichen herrschen, indem sie uns spalten: Sie spielen Beschäftigte gegen Beschäftigte, Nachbar:innen gegen Nachbar:innen, ein Land gegen ein anderes Land aus.

Um die Macht aufzubauen, die es braucht, um diese Situation zu ändern, benötigen wir schlagkräftige Gewerkschaften und Organisationen der Arbeiter:innenklasse.

Diese Organisationen bauen sich nicht von alleine auf, es erfordert bestimmte Methoden und harte Arbeit. **Zudem sind Organizing-Methoden nicht intuitiv oder erklären sich von selbst.** Organizing ist ein Handwerk: man muss es erlernen, die Kenntnisse und Skills stetig erweitern—und nie aufhören, sie zu üben!



Organizing – Kernkonzepte

Die Reichen haben Geld, aber wir haben die Leute: Unser größter Vorteil liegt in unserer zahlenmäßigen Stärke.



Eine hohe Beteiligung bildet die Grundlage für Machtaufbau, um wirkungsvolle Erfolge zu erringen, die das Leben der Menschen transformieren. Die Erfolge von Beschäftigten auf der ganzen Welt sind nicht nur unverzichtbar, wenn es um höhere Löhne und bessere Arbeitsbedingungen geht: Kampagnen zu gewinnen bedeutet, einen langfristigen Hebel geschaffen zu haben, mit dem Druck auf die jeweilige Gegenseite ausgeübt werden kann, und es zeigt darüber hinaus auch anderen Beschäftigten, dass sie über Handlungsmacht verfügen.

Individualismus macht uns angreifbar. Um zu gewinnen, brauchen wir **sichtbare, strukturierte, dauerhafte Mehrheiten**. Dazu müssen wir – jenseits der engagierten Aktivist:innen, die bereits mit uns übereinstimmen – die Mehrheit der Beschäftigten oder Nachbar:innen oder Mieter:innen usw. erreichen, die eben noch nicht davon überzeugt sind, dass sie sich dem Kampf anschließen sollten.

/// Organizing sieht eine stetig wachsende Basis aus einfachen Leuten als entscheidenden Erfolgsfaktor: Menschen, die niemals zuvor politisch aktiv waren und sich selbst nicht im Geringsten als AktivistInnen verstehen würden.

Spezifische Ungerechtigkeiten und die Empörung darüber bilden die unmittelbare Motivation zur Aktivierung, allerdings ist das letztendliche Ziel die Übertragung der Macht der Eliten auf die Mehrheit, von dem einen auf die 99%.

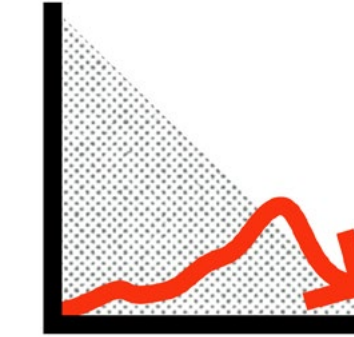
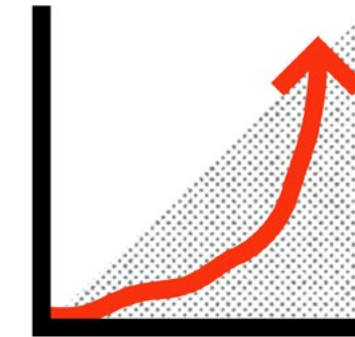
Einzelne Kampagnen sind für sich genommen wichtig, doch sie sind in erster Linie ein Vehikel, um Menschen in den Prozess der Veränderung hineinzuziehen und ihre Partizipation auf Dauer zu stellen. [...] Einfache Leute sind an der Machtanalyse beteiligt, entwerfen die Strategie und erkämpfen den Erfolg. Sie sind entscheidend, und das wissen sie." ///

— Jane McAlevey, Keine halben Sachen

1. Organizing versus Mobilizing

Beim Organizing zielt ihr darauf, **eure Basis engagierter Unterstützer:innen durch strategische, stetig eskalierende Aktionen fortlaufend auszuweiten**, indem ihr nämlich diejenigen Menschen gewinnt, die anfangs noch nicht überzeugt sind.

Beim Mobilizing bringt ihr diejenigen Menschen in Aktion, die ohnehin bereits euren Forderungen zustimmen: Es führt weder zur Ausweitung eurer Basis noch zu Machtaufbau.



Organizing...	Mobilizing...
führt zu Machtaufbau, indem eine Mehrheit innerhalb einer definierten Struktur gewonnen wird.	hat oft weder eine Struktur noch eine Zielperson und führt zu diffusen Ergebnissen, die keine dauerhafte Macht erzeugen.
gewinnt Menschen, die noch nicht überzeugt sind.	bringt Menschen zusammen, die bereits dieselben Ansichten teilen .
nutzt strategische Eskalation : die zunehmend aktive Basis wird stetig ausgeweitet.	macht es schwer, eine Basis jenseits derjenigen aufzubauen, die ohnehin bereits zustimmen.
basiert auf belastbaren sozialen Beziehungen.	ist oft von einer übermäßigen Abhängigkeit von sozialen Medien gekennzeichnet.
wird von Mehrheiten der Menschen geführt: inklusive (Massen-)Bewegungen .	meist kontrolliert von einer Minderheit von Hauptamtlichen und Aktivist:innen.
ist dazu geeignet, große Erfolge hervorzubringen, die auch verteidigt werden können und auf denen sich fortan aufbauen lässt, und die die Möglichkeit bieten, Machtverhältnisse zu verändern.	bringt in der Regel Erfolge hervor, die schwer zu verteidigen sind.

2. Struktur- basierte versus selbstgewählte Gruppen

Um große, schlagkräftige Mehrheiten (70–90%; „Supermajority“) aufzubauen, müssen wir die **Strukturen**, in denen Menschen zusammenkommen – Orte (z.B. Betrieb; Mietshaus), an denen Menschen gemeinsame materielle Interessen haben (z.B. gute Löhne, niedrige Mieten) aber darüber hinaus nicht unbedingt dieselben Ansichten teilen – zum Ausgangspunkt unserer Organizing-Arbeit machen; anders als bei selbstgewählten Mobilisierungen, die Menschen auf Grundlage vorab bestehender gemeinsamer Überzeugungen oder ideologischer Neigungen zusammenbringen.



Struktur-basiertes Organizing...	Selbstgewählte Kampagnen...
findet dort statt, wo Menschen in einer gemeinsamen „Struktur“ zusammenkommen und nicht unbedingt dieselben (ideologischen) Ansichten teilen.	zeichnen sich dadurch aus, dass Menschen sich einer Gruppe anschließen, weil sie sich bereits für eine Sache engagieren.
ermöglicht eine genaue Nachverfolgung, ob man die Mehrheit der Basis gewonnen hat.	machen es schwierig, wenn nicht sogar unmöglich, zu beurteilen, wie eine Mehrheit überhaupt aussehen würde.
stellt das kollektive Handeln von Menschen, die (noch) nicht unbedingt bei allen Themen einer Meinung sind, ins Zentrum.	fokussieren üblicherweise auf bereits bestehende gemeinsame Überzeugungen .
bedeutet, permanent den Kontakt mit Leuten zu suchen, die womöglich gar nicht daran interessiert sind, sich an eurer Kampagne zu beteiligen.	bedeuten, dass man die meiste Zeit mit Menschen spricht, die bereits überzeugt sind und zustimmen.
Beispiele: Schulen, Glaubensgemeinden, Mietshäuser, Betriebe.	Beispiele: monothematische Kundgebungen und Demonstrationen, Aufklärungskampagnen und Social-Media-Kampagnen (zur Mobilisierung von Menschen, die bereits zustimmen).

„Beim Struktur-basierten Organizing geht es darum, Mehrheiten von Menschen innerhalb einer eingrenzbaaren Basis zu gewinnen, die anfänglich wenig oder überhaupt kein Interesse an der Zugehörigkeit zu einer Gruppe haben...

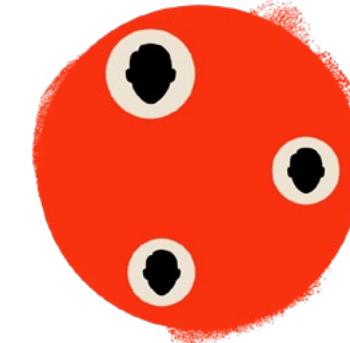
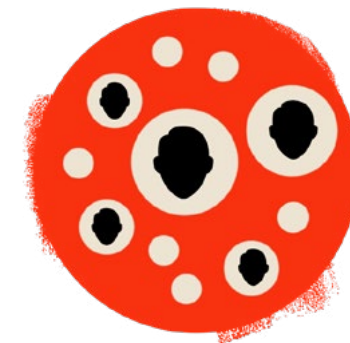
Selbstgewähltes Organizing setzt auf einen Mobilizing-Ansatz, und die Teilnehmenden bringen ein bereits bestehendes Interesse an einem Thema mit oder engagieren sich intensiv für eine bestimmte Sache.“

– Jane McAlevey, 2016.

3. Mehrheiten versus Minderheiten

Das Ausmaß der Macht, die ihr aufbaut,
bestimmt, wieviel und was ihr erreichen könnt.

Ziel muss es sein, die Beteiligung einer großen
Mehrheit (75–90%; eine sog. „Supermajority“) zu
erreichen, um so eine Krise für die Gegenseite
zu erzeugen und Erfolge zu erzielen, die für die
Menschen lebensverändernd sind.



Mehrheiten...	Minderheiten...
bedeuten, dass viele Menschen gemeinsam aktiv werden: viel Macht!	bedeuten, dass die üblichen Verdächtigen aktiv werden: geringe Macht.
führt allen vor Augen, dass wir gemeinsam stärker sind: diese Aktionen können nicht so leicht gebändigt oder unterdrückt werden.	demonstrieren Isolation und Schwäche , was der Gegenseite repressive Maßnahmen erleichtert.
Je größer die Mehrheit, desto größer eure Fähigkeit, große Erfolge zu erzielen und einmal Erreichtes zu verteidigen. Die schwierigsten Aktionen eurer Kampagne (z.B. Streiks) erfordern die Partizipation einer großen Mehrheit (Supermajority) der Basis eurer Struktur.	Je deutlicher die Aktionen von Minderheiten getragen werden, desto schwieriger ist es, zu gewinnen, und desto geringer sind in der Regel die Erfolge, und desto schwieriger ist es, einmal Erreichtes zu verteidigen.

4. Organische Führungspersonen versus Aktivist:innen

Viele Kampagnen setzen auf „Aktivist:innen“ – Menschen, die mit euch einer Meinung sind, zu Treffen erscheinen und zu Aktionen bereit sind. Doch es gibt noch eine:n weitere:n Akteur:in, die entscheidend ist, um die Unentschlossenen zu gewinnen und eine schlagkräftige $\frac{3}{4}$ -Mehrheit (oder mehr!) aufzubauen: die organische Führungsperson. Sie sind nicht immer leicht zu identifizieren und zu gewinnen, aber sie sind der **Schlüssel zum Erfolg**.



Organische Führungspersonen...	Aktivist:innen...
haben wesentlichen Einfluss innerhalb der Struktur, teilen aber nicht notwendigerweise eure Ideen/Forderungen.	sind grundsätzlich engagiert und stimmen euren Ideen/Forderungen bereits zu.
verfügen über „Anhänger:innen“ und sind in der Lage, die Menschen innerhalb der Struktur zu bewegen.	haben keine „Anhänger:innen“ und tun sich schwer, Menschen zu überzeugen , die nicht ohnehin schon mit ihnen einer Meinung sind.
sind aufgrund ihres bestehenden Einflusses innerhalb der Struktur oftmals schwieriger zu gewinnen .	rekrutieren sich in der Regel selbst , bieten sich zur Unterstützung (oder auch Führung) einer Kampagne an.
sind entscheidend für den Aufbau einer Mehrheit.	leisten wichtige Arbeit, um die Kampagne voranzubringen (z.B. helfen dabei, eine Betriebskarte zu erstellen und die internen sozialen Beziehungen zu verstehen).

Zentrale Organizing- Methoden

1.

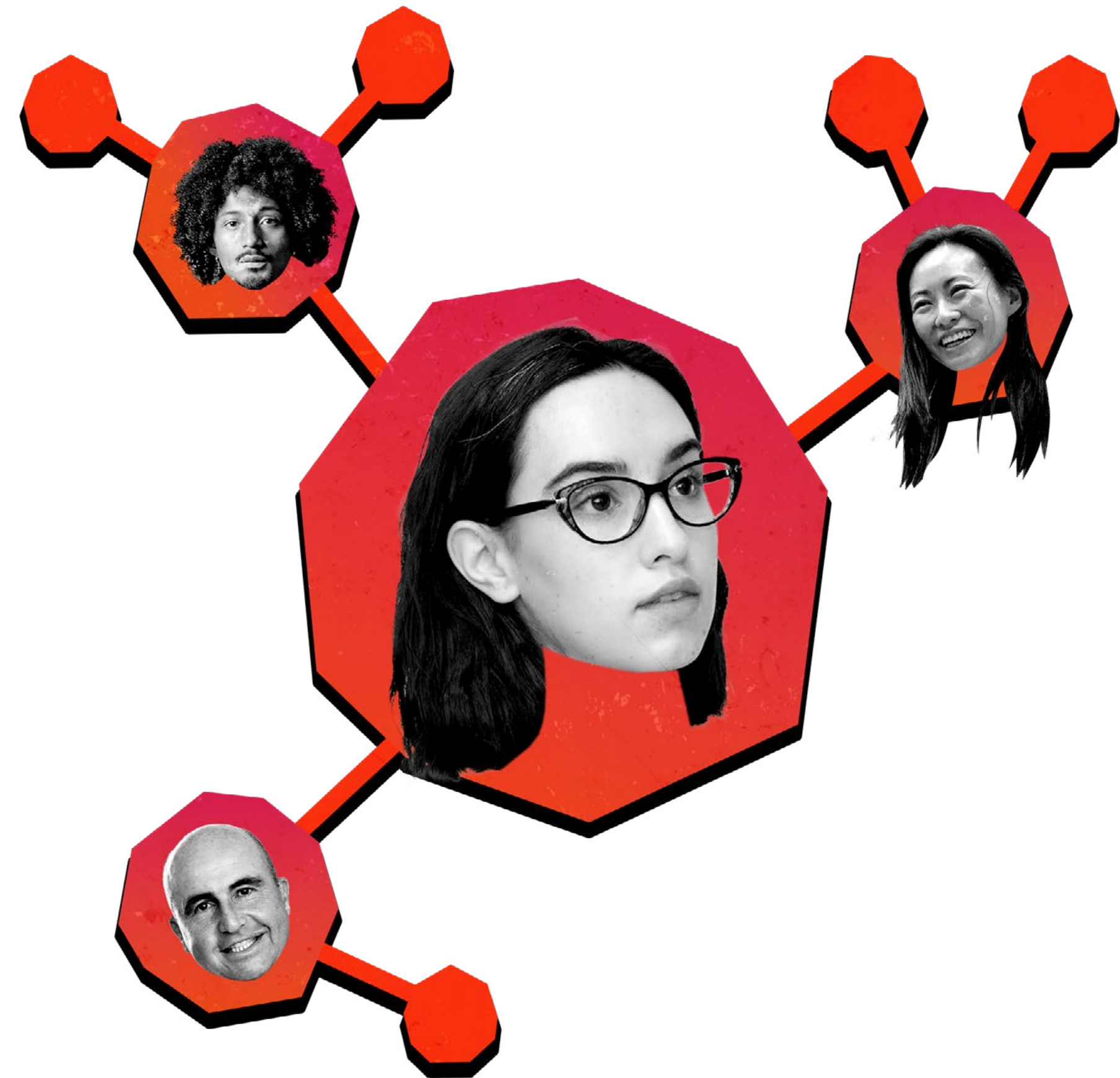
**Identifiziert die organischen
Führungspersonen innerhalb
eurer Struktur**

Warum sie wichtig sind

Bedeutende Erfolge erfordern den Aufbau starker Mehrheiten jenseits der üblichen Verdächtigen, die bereits eurer Meinung sind.

Organische Führungspersonen bringen Mehrheiten zusammen. Sie haben „Follower“ und Einfluss. Sie sind Menschen, denen andere zuhören und mit denen andere zusammenarbeiten.

Organische Führungspersonen bestimmen, ob eure Kampagne Erfolg hat. Sie können über Nacht eine ganze Abteilung / Einheit / ein ganzes Gebäude überzeugen. Wenn ihr die organischen Führungspersonen nicht gewinnt, wird dies die Gegenseite (Arbeitgeber:in / Vermieter:in / Verwaltung / usw.) tun – und ihren Einfluss nutzen, um eure Kampagne zu sabotieren.



Organische Führungspersonen identifizieren

Eine organische Führungsperson ist in aller Regel nicht die Person, die man vielleicht erwarten würde. Sie ist nicht eine der Aktivist:innen, die immer auftauchen, und auch nicht die mit einem schicken Titel. Sie ist auch nicht unbedingt ein:e gewählte:r Vertreter:in.

- Man kann Leuten nicht beibringen, eine organische Führungsperson zu sein.
- Man kann sie nicht von außen identifizieren.
- Man findet sie nur, **indem man den Menschen in der Struktur zuhört.**

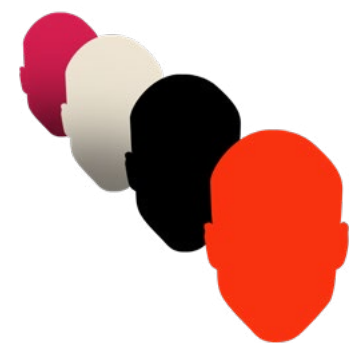


Hier sind ein paar Fragen, die man bei Gesprächen mit Menschen in der Struktur stellen kann:

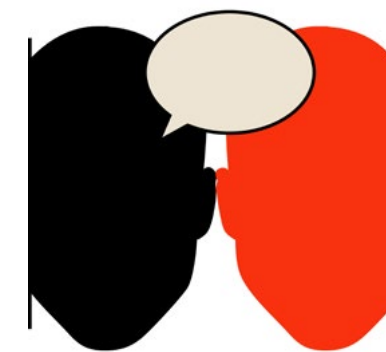
- Wer genießt ein hohes Ansehen, und warum?
- Wen bitten Leute um Rat oder Hilfe, wenn sie ein Problem haben?
- Wer bringt Dinge voran?
- Wessen Meinung hat Einfluss darauf, was die anderen tun?

Und dann hört einfach zu, und fragt immer wieder „Warum?“. Nach mehreren Gesprächen mit unterschiedlichen Menschen sollte sich die organische Führungsperson langsam herauskristallisieren.

Organische Führungspersonen ansprechen:



Organische Führungspersonen sollten immer **als letztes angesprochen** werden, da sie die wichtigsten Personen sind, die für eure Kampagne gewonnen werden müssen. Versucht zunächst, so viel wie möglich über sie in Erfahrung zu bringen: was ihnen wichtig ist, wen sie respektieren und wem sie vertrauen. Bei dieser Kontaktaufnahme steht einiges auf dem Spiel, daher solltet ihr die richtige Person auswählen, um sie anzusprechen.



Hier kommt den Aktivist:innen eine besondere Rolle zu: Sie können wichtige Infos liefern, die euch bei der Ansprache der organischen Führungsperson helfen (z.B. was ihnen wichtig ist und wem sie innerhalb der Struktur nahestehen).



Eine organische Führungsperson zu überzeugen, sich der Kampagne anzuschließen, ist in der Regel nicht leicht, da sie ihre Anliegen oft auch allein regeln können. Entscheidend ist es, ihnen zu vermitteln, dass **echte Erfolge das gemeinsame Handeln der Mehrheit erfordern**.

2.

Die Bedeutung unserer Worte & Sprache

Wie ihr euch ausdrückt, macht einen Unterschied. Verwendet Wörter und Sprache, die die Person, mit der ihr sprecht, **ins Zentrum stellen** und ihr eine **aktive** Rolle zuschreiben.

Verwendet „DU / IHR“ – nicht „ICH“ oder „WIR“



Warum?

Damit eure/euer Gesprächspartner:in versteht, dass sich ohne ihre aktive Beteiligung nichts ändern wird. Dies erfordert, die Person in den Mittelpunkt des Gesprächs zu stellen und damit zur entscheidenden Akteur:in ihrer persönlichen Befreiung bzw. ihres Kampfes um ein besseres Leben zu machen.



Wie?

Vermeidet: „Was wird die Gewerkschaft / Organisation tun?“

Besser: „Was wirst du / werdet ihr unternehmen?“

Vermeidet: „Wir brauchen jetzt wirklich die Beteiligung aller..“

Besser: „Du und deine Kolleg:innen / Nachbar:innen / usw. könnt nur gewinnen, wenn ihr alle..“

„Hab keine Angst davor, Beschäftigten zu sagen, dass sie ihre eigene Gewerkschaft selbst aufbauen müssen.“

— Hinweise für Organizing-Neulinge, 1199

MACHT DIE GEWERKSCHAFT (ORGANISATION) NICHT ZUR „3. PARTEI“

Warum?

Wenn man über die Gewerkschaft / Organisation **als einem separaten, externen Gebilde** spricht, wird die individuelle Verantwortung ausgeblendet.

- Die Gewerkschaft / Organisation ist nicht „andere Leute“ oder „wir“: **Er/Sie ist die Gewerkschaft.**
- Nichts wird sich ändern, wenn sie/er nicht aktiv wird.

„Bei der Gewerkschaft geht es nicht um eine Dienstleistung gegen Gebühr, sondern um die kollektive Erfahrung von Beschäftigten im gemeinsamen Kampf.“

— Hinweise für Organizing-Neulinge, 1199



BEDANKT EUCH NICHT BEI DEN MENSCHEN FÜR IHRE BETEILIGUNG AN EINER KAMPAGNE

Warum?

Wenn ihr „danke“ sagt, legt ihr nahe, jemand hätte etwas für euch getan, oder für „die Organisation“. Aber Menschen beteiligen sich nicht an einer Kampagne, um euch einen Gefallen zu tun – vielmehr übernehmen sie Verantwortung für ihre eigenen Lebens- oder Arbeitsbedingungen.

Wie?

Feiert sie für ihr Engagement und ihre Verantwortungsbereitschaft:

Vermeidet: „Danke, dass du die Petition unterschrieben hast.“

Besser: „Großartig – das bringt eure Kampagne für bezahlbare Mieten voran!“

Hinweis: Dies bedeutet übrigens nicht, dass ihr niemals „danke“ sagen sollt. Wenn euch beim Organizing-Treffen jemand einen Kaffee oder Tee anbietet oder die Tür aufhält, könnt ihr ihnen selbstverständlich dafür danken; dankt ihnen nur nicht für ihr Erscheinen!

VERWENDET EINE KLARE SPRACHE

Vermeidet Abkürzungen oder abstrakte / verwirrende Begriffe wie „TV“ oder „Tarifvertrag“. Bezieht euch auf die unmittelbaren Probleme der Menschen und sprecht unmissverständlich aus, was die Voraussetzung für Veränderung ist: MACHTaufbau.

Warum?

Abkürzungen können Menschen verwirren und abschrecken. Wenn Menschen eure Sprache nicht verstehen, fühlen sie sich auch nicht als Teil eurer Debatte oder Kampagne. Die einzigen Leute, die euch dann verstehen, sind die, die ohnehin bereits auf eurer Seite sind.

Wie?

Verwendet eine einfache, zugängliche Sprache, und beschreibt das Problem und die (kollektive) Lösung mit klaren Worten.

Vermeidet: „Die Gewerkschaft braucht jetzt wirklich die aktive Beteiligung aller, damit wir in diesem TV bessere Schutzklauseln erreichen können.“

Besser: „Der einzige Weg, wie du und deine Kolleg:innen bei diesen Verhandlungen die Art von Veränderungen erreichen könnt, die ihr euch wünscht, ist dass du und deine Kolleg:innen in eurem Betrieb den ersten Schritt tut und diese Petition unterschreibt.“

3.

Strukturiert eure Gespräche



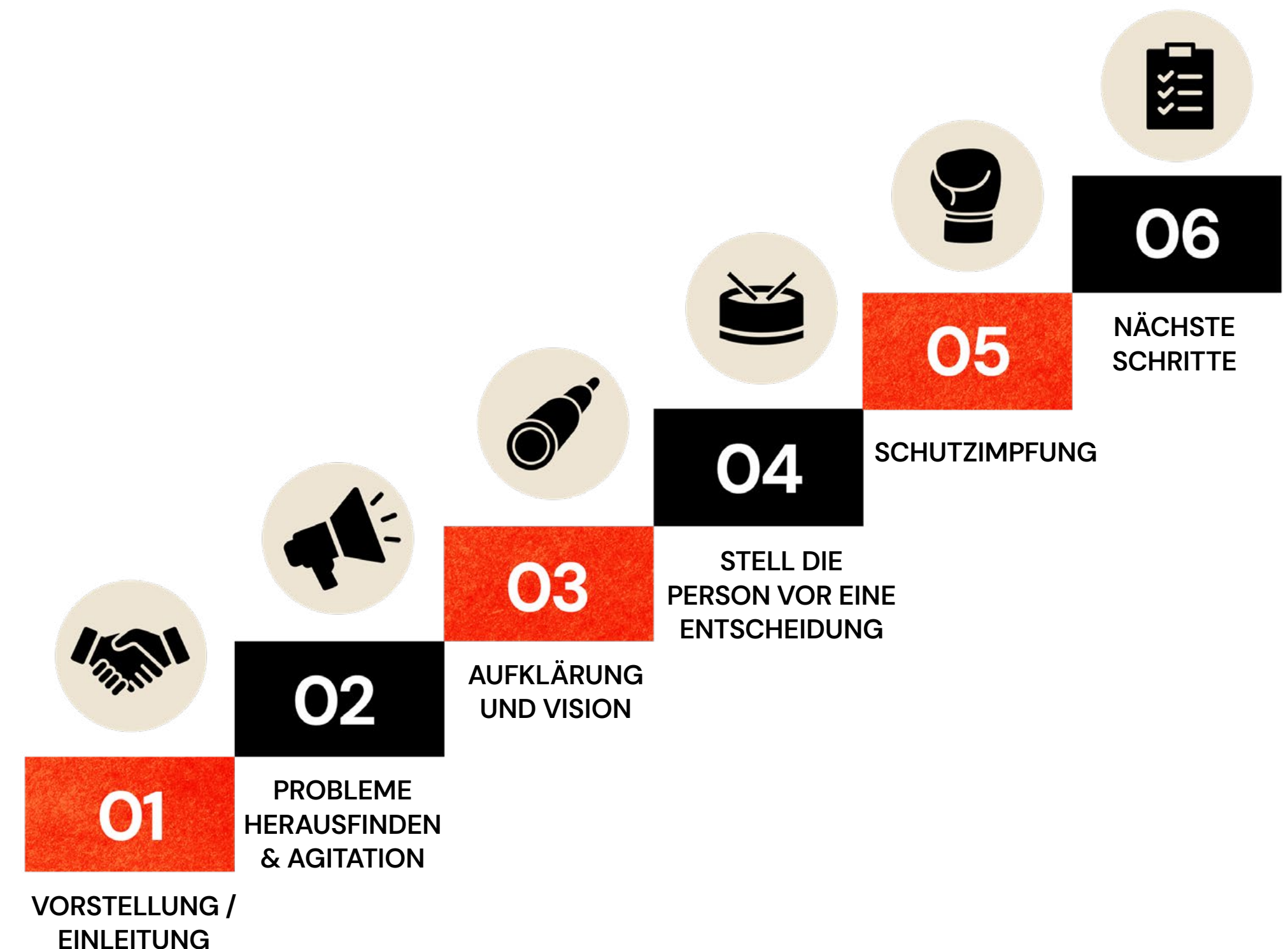
Das Strukturierte Organizing-Gespräch (SOG) in sechs Schritten

Organizing erfordert, mit Menschen zu sprechen, die noch nicht eurer Meinung sind oder nicht glauben, dass Veränderung möglich ist.

Ein Strukturiertes Organizing-Gespräch bietet ein **Gerüst**, damit man sich nicht in Details verliert und beim Thema bleibt, eine einheitliche Botschaft ausgibt und einen zielführenden Kontakt mit der gesamten Basis gewährleistet. Genau so gewinnt ihr die Unentschlossenen – einschließlich der schwer zu überzeugenden organischen Führungspersonen – und baut eine schlagkräftige Mehrheit auf.

Eine bewährte Faustregel für das Strukturierte Organizing-Gespräch ist, dass man wesentlich mehr zuhört, als selbst zu sprechen. Ihr solltet mindestens **70%** der Zeit zuhören.

Jedes Strukturierte Organizing-Gespräch endet mit einer **Frage** (und/oder einem **Auftrag**). Passt das Gespräch ruhig an euren eigenen Stil an – aber folgt den sechs Schritten.



1. VORSTELLUNG / EINLEITUNG

Ziel: Stelle dich vor und erkläre den Grund des Gesprächs

- Vermittle Begeisterung und Selbstsicherheit
- Wer bist du und warum bist du da bzw. warum unterhaltet ihr euch



2. PROBLEME HERAUSFINDEN & AGITATION

Ziel: Finde heraus, welche Anliegen/Probleme ihnen am wichtigsten sind. Gehe niemals davon aus, dass du ihre Probleme bereits kennst!

- Finde heraus, was ihnen im Arbeitsplatz/ im Betrieb/Gebäude/Mietshaus usw. wichtig ist.
- Stelle offene Fragen: Wenn sie drei Dinge am Arbeitsplatz ändern könnten, was wäre das?
- Stelle Folgefragen!
- Wecke ihre Erwartungen – die Dinge könnten doch auch besser sein!
- Lenke ihre Wut auf die Leute, die Entscheidungsmacht haben.

Vermeide es,

- Vermutungen anzustellen.
- dein Gegenüber einem „Verhör“ zu unterziehen.
- empörter/aufgeregter über ihre Probleme zu sein als sie selbst.
- allzu schnell zur Agitation überzugehen.



Anzeichen dafür, dass du zum nächsten Punkt übergehen kannst:

- Sie sind sichtlich aufgeregt oder frustriert.
- Sie sagen, wie unfair die Situation ist.
- Sie fragen sich, wie sich die Dinge ändern könnten.

3. AUFKLÄRUNG UND VISION

Ziel: Vermittle den Plan zum Erfolg (siehe Schritt 6) und verknüpfe ihn möglichst unmittelbar mit den Anliegen/Problemen, die sie genannt haben. Der einzige Weg, wie sie gewinnen können, ist dass sie auf ihre zahlenmäßige Stärke setzen und eine Mehrheit aufbauen.

Dies ist der einzige Schritt, bei dem du ruhig mehr sprechen als zuhören kannst.

- Zeige auf, wie die Dinge auch anders laufen könnten.
- Erkläre die Schritte des Plans zum Erfolg.
- Verknüpfe ihre Anliegen/Probleme mit dem Plan zum Erfolg und zeige den Aufbau kollektiver Macht als Lösung für ihr Problem auf.
- Führe Beispiele von erfolgreichen Kampagnen an.
- Erkläre, wie die Gewerkschaft/Organisation funktioniert: viele Beschäftigte haben keine wirkliche Vorstellung davon!



4. STELL DIE PERSON VOR EINE ENTSCHEIDUNG

Ziel: Frage sie, ob sie bereit sind, aktiv zu werden, um die in Schritt 2 genannten Anliegen/Probleme zu lösen.

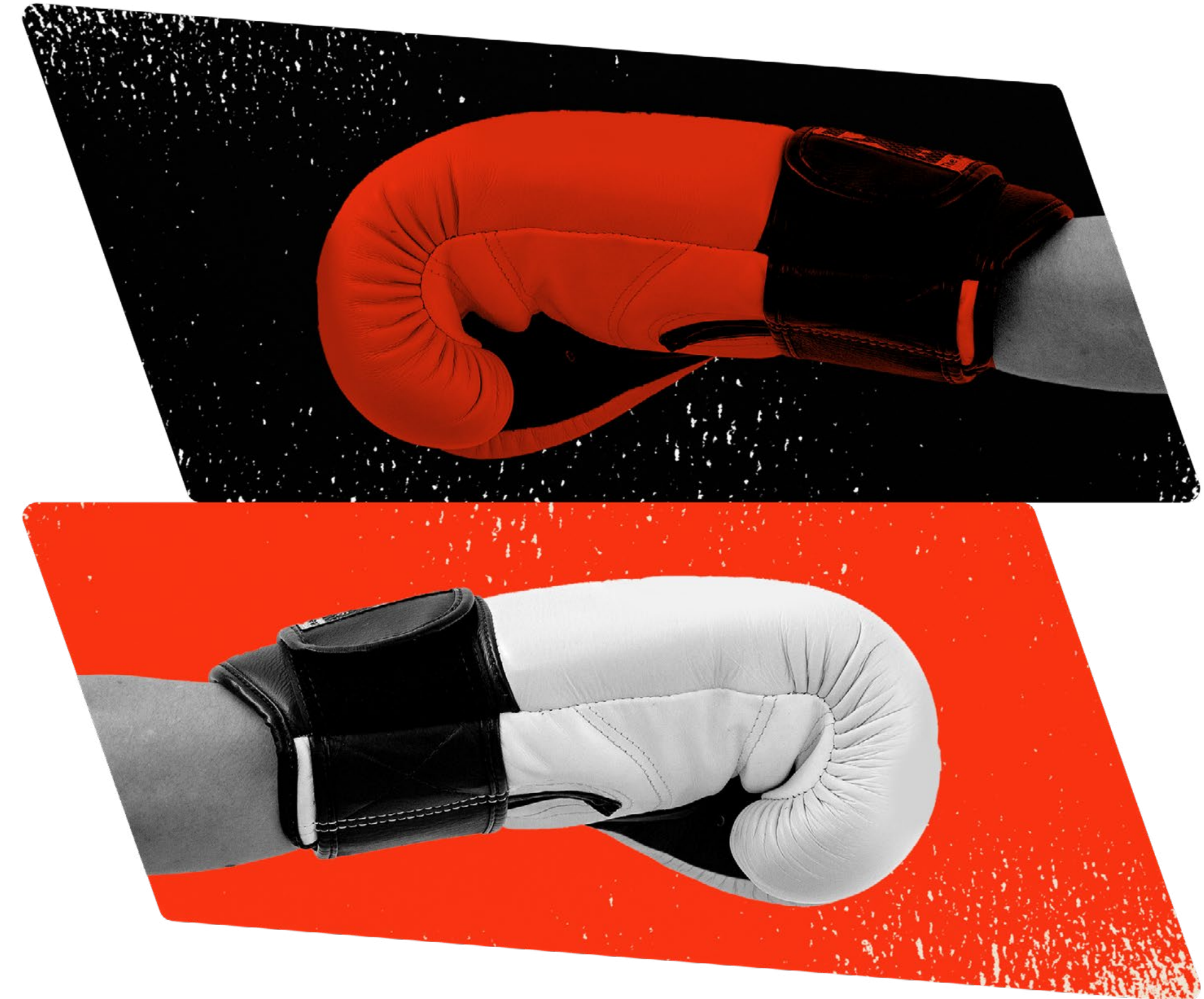
- Stell die entscheidende Frage und verbinde sie mit ihrem Anliegen/Problem: „Bist du bereit den ersten Schritt zu tun, um _____ zu erreichen, indem du _____?“
- Sprich nicht weiter, sondern warte die (mehr oder weniger) „lange, unbequeme Stille“ ab – bis eine Antwort kommt.



5. SCHUTZIMPfung

Ziel: Frage sie, welche Reaktion sie von der/vom Arbeitgeber:in (oder Vermieter:in usw.) erwarten, und bereite sie auf die zu erwartenden Reaktionen der Gegenseite vor. Dabei gibst du ihnen quasi einen **Vorgeschmack auf das Gift der/des Arbeitgeber:in** – wie bei einer Impfung.

- Lass sie zunächst ihre Ängste/Zweifel aussprechen – was glauben sie, wie die Verantwortlichen reagieren werden?
- Mache ihnen klar, dass diese Gegenwehr eine Reaktion auf die Macht der Beschäftigten (bzw. Mieter:innen usw.) ist. Der Geschäftsleitung geht es um Macht und Kontrolle. Der Boss wird sich zur Wehr setzen. Bereite sie vor, aber jage ihnen keine Angst ein.
- Lenke die Zweifel der Beschäftigten an der Gewerkschaft auf den Arbeitgeber um.



6. NÄCHSTE SCHRITTE

Ziel: Legt eine konkrete Aufgabe fest und vereinbare ein Folgetreffen.

- Bitte sie, eine konkrete und machbare Aufgabe zu erledigen. Gib ihnen die Informationen, die sie brauchen und die ihnen zum Erfolg verhilft – dabei geht es auch darum, Selbstvertrauen aufzubauen.
- Erläutere die Verbindung zwischen der Aufgabe und dem Plan zum Erfolg.
- Entwickle mit ihnen gemeinsam einen Plan: Mit wem können sie sprechen, und wann, und wie/wo/wann macht ihr danach eine Auswertung/Nachbesprechung? Geht nie auseinander, ohne einen nächsten Schritt vereinbart zu haben.



UMGANG MIT EINWÄNDEN

Wenn man Menschen vor eine Entscheidung stellt und sie mit einer konkreten Frage konfrontiert, zögern sie oft. Zweifel, Fatalismus und Angst sind die üblichen Reaktionen. „Nichts wird sich jemals ändern.“ „Ich habe Angst.“ „Was soll das bringen?“ Antworte darauf mit der folgenden Methode: Anerkennen, Antworten, Rückkehr zum Anliegen (AAR).



1. ANERKENNEN

Zeig ihnen, dass du sie verstehst – ohne ihren Pessimismus zu bestätigen:
„Ich verstehe dich. Dass du das so siehst, nachdem man euch seit Jahren ignoriert hat, kann ich nachvollziehen.“



2. ANTWORT (KURZ)

Gib eine klare, möglichst motivierende Antwort. *„Dinge ändern sich vielleicht nicht über Nacht – aber wenn du und deine Kolleg:innen nicht aktiv werdet, dann wird sich ganz sicher nichts ändern.“*



3. RÜCKKEHR ZUM ANLIEGEN

Stelle eine Frage, die zu ihren Anliegen zurückkehrt. *„Wenn du mitentscheiden könntest, wie es hier läuft, was würdest du ändern?“*
Setze das Gespräch fort, agitiere noch einmal, und stell die Frage ein zweites Mal.

Einwände sind weniger ein Hindernis als vielmehr eine Brücke: Um eine Mehrheit aufzubauen, muss man Menschen in der Auseinandersetzung mit ihren Einwänden überzeugen, ihre Zweifel zu überwinden.

4.

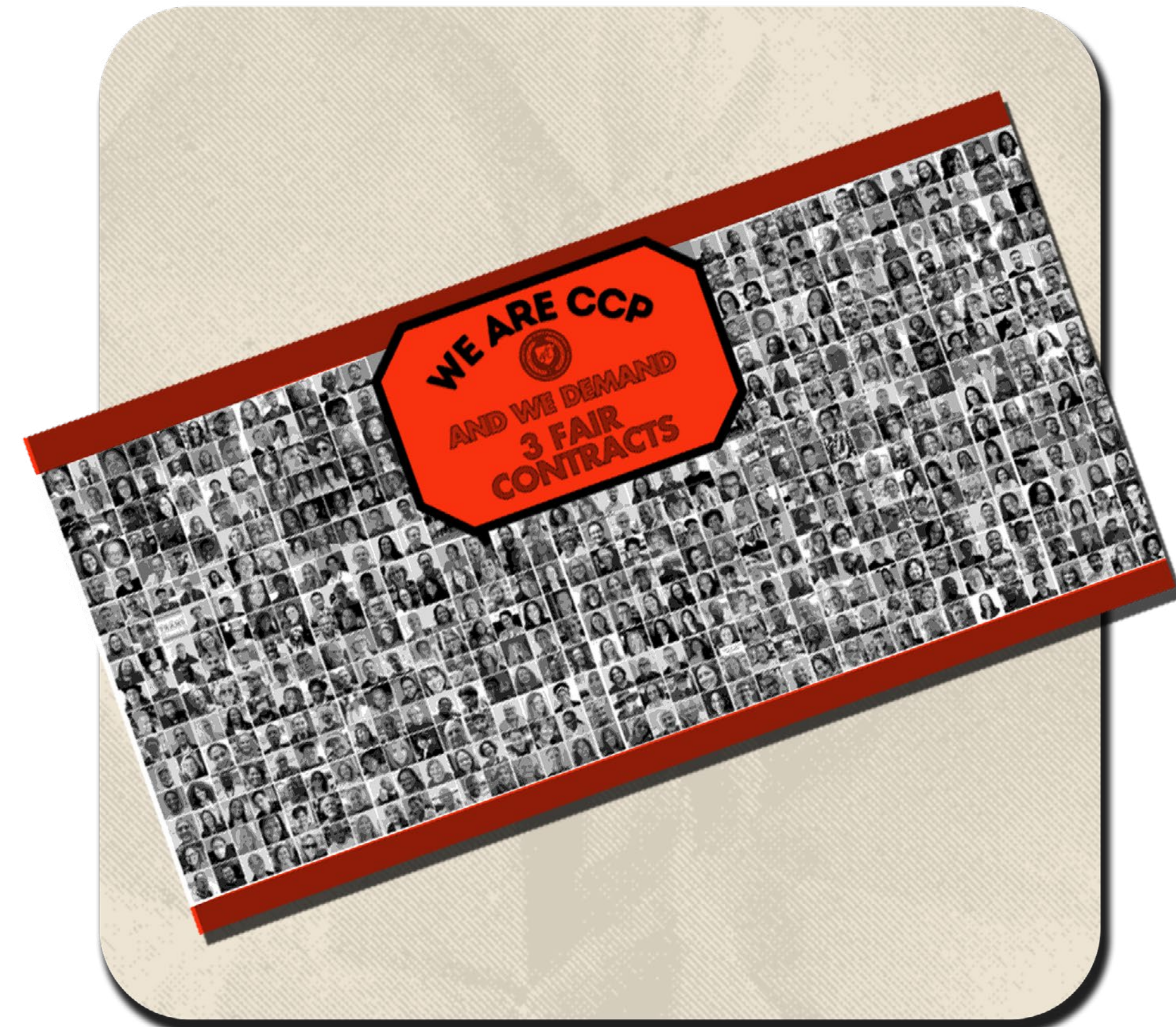
Strukturtests

Mini-Kampagnen, um die Stärke eurer Organisation zu testen.

Strukturtests dienen dazu, die Beteiligung eurer Basis zu messen und die **Stärke** eurer Organisation einzuschätzen, und sie zeigen euch, wann ihr eure Aktionen weiter steigern/ eskalieren könnt. Euer Plan zum Erfolg sollte eskalierende Strukturtests beinhalten.

Strukturtests:

- Systematisieren den Kontakt mit jedem Mitglied der Basis.
- Füllen die Teamkarten (siehe Unterpunkt 5.) mit Leben, indem ihr die Beteiligung an jeder einzelnen Aktion dokumentiert.
- Zeigen euch, ob ihr die richtigen organischen Führungspersonen identifiziert habt (haben sie ihren Bereich / ihre Abteilung mobilisiert?)
- Sind ein Instrument zum Organisationsaufbau.
- Demonstrieren Einheit nach außen (gegenüber z.B. dem Arbeitgeber) und nach innen (gegenüber den Beteiligten bzw. der Basis eurer Struktur).



Nicht alle Strukturtests sind öffentliche Aktionen (z.B. eine Umfrage), und nicht alle Aktionen sind Strukturtests (z.B. wenn die Beteiligung nicht dokumentiert wird).

Für öffentliche Strukturtests: euer Ziel muss immer sein, die Beteiligung *mindestens* einer Mehrheit der Menschen in eurer Struktur zu erreichen.

Ein Streik ist der ultimative Strukturtest. Er wird erst ganz zuletzt organisiert, wenn ihr wisst, dass eine mindestens 75%ige Mehrheit der Mitglieder eurer Basis bereit sind, sich auch an risikoreichen Aktionen zu beteiligen. An diesem Punkt werden die Maßnahmen der Gegenseite gegen eure Kampagne ihren Höhepunkt erreichen: Es wird versucht werden Zweifel zu sähen, Verwirrung und Chaos zu stiften und eure Reihen zu spalten. Um hier zu bestehen, müsst auch ihr auf dem Höhepunkt eurer Kampagne sein und größtmögliche Macht aufgebaut haben!

Beispiele für eskalierende Strukturtests:

- Ausfüllen einer Umfrage (36% der Mieter:innen)
- Unterzeichnung einer Petition (51% der Mieter:innen)
- Anbringen eines Kampagnen-Stickers am eigenen Briefkasten (64% der Mieter:innen)
- Teilnahme an einer Kundgebung/Demonstration (72% der Mieter:innen)
- Streik (86% der Mieter:innen)

5.

Teamkarten

Ein low-tech aber hochwirksames Tool zur Dokumentation der Beteiligung.

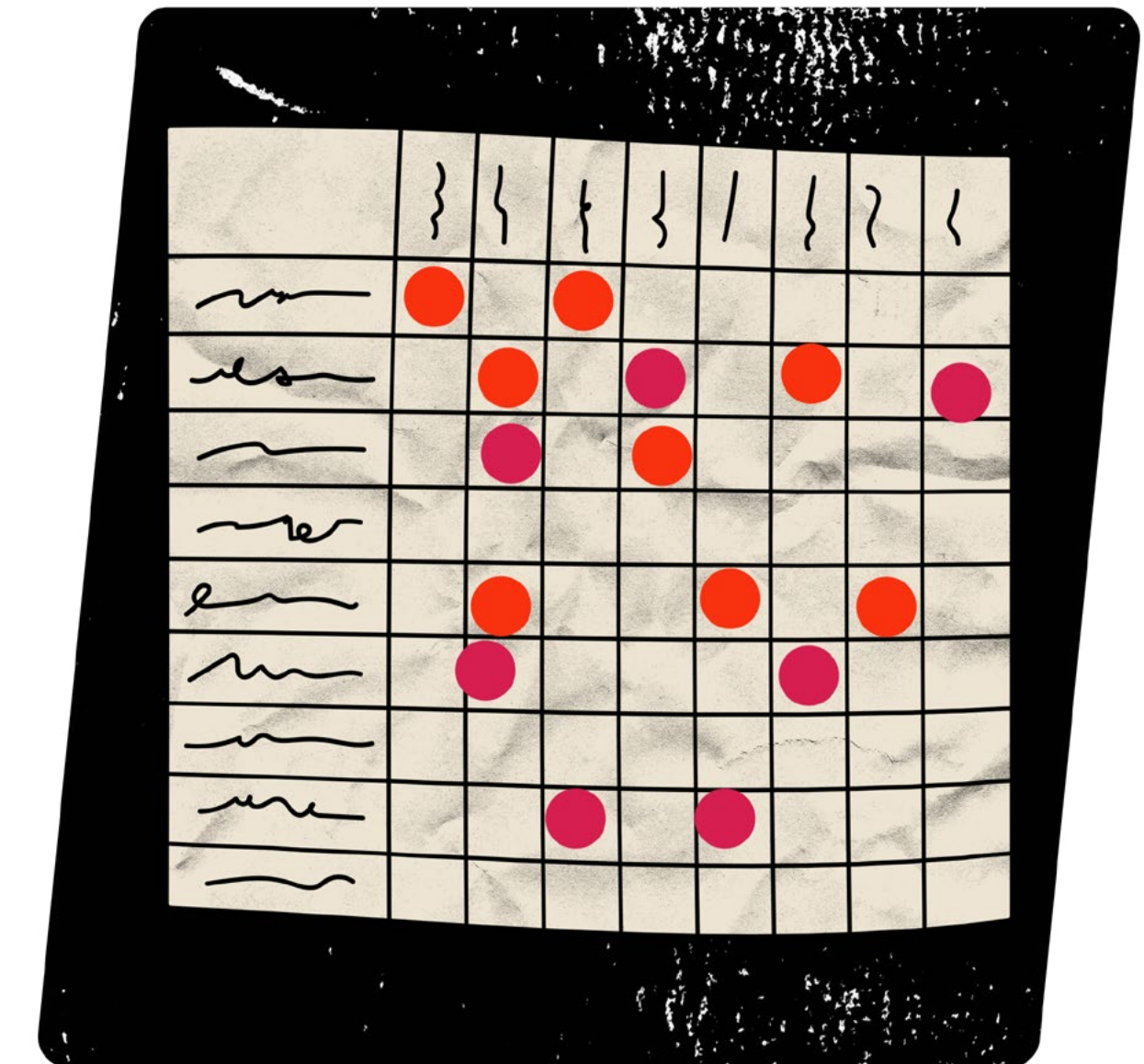
Teamkarten (ideal: als große Wandkarten) helfen euch, die Partizipation nachzuverfolgen, soziale Beziehungen zu verstehen und den Fortschritt eurer Kampagne zu erfassen. Sie sind insbesondere ein entscheidendes Instrument, um organische Führungspersonen zu identifizieren.

Warum:

- Darstellung großer Mengen an Informationen auf einen Blick
- Visualisierung des Ausmaßes der Beteiligung
- Zeigen Lücken bei der Beteiligung auf

Wie:

- Tragt die Namen aller Beschäftigten (oder Mieter:innen usw.) auf ein großes Blatt Papier (bzw. in eine Tabelle) ein. Es empfiehlt sich, ein separates Blatt für jede Einheit / Abteilung / Bereich zu verwenden.
- Ihr könnt verschiedene farbige Stifte, Symbole oder Sticker verwenden, um die Beteiligung an euren Strukturtests zu kennzeichnen. Außerdem ermöglicht es eine diskrete Dokumentation.
- Kennzeichnet die Beteiligung an verschiedenen Strukturtests mit jeweils unterschiedlichen Farben. Nutzt Textmarker, Sticker, usw. Macht dabei sichtbar: Wer hat an welcher Aktion teilgenommen? Wer ist die organische Führungsperson? Wer ist gegen die Kampagne?



- Es handelt sich hier um lebendige Dokumente, die von den Beschäftigten (bzw. Mieter:innen usw.) selbst genutzt werden: aktualisiert und benutzt eure Teamkarten im Anschluss an Strukturierte Organizing-Gespräche und/oder während Kampagnentreffen bzw. Treffen mit eurer Organizing-Gruppe.

6.

Entwicklung eines Plans zum Erfolg (Plan to Win)

Eine Kampagne kann große Erfolge nur dann erzielen, wenn ihr genügend Macht aufbaut, um die Entscheidungsträger:innen zum Handeln zu zwingen. **Der Plan zum Erfolg ist euer strategischer Fahrplan für diesen Machtaufbau.**



WIE IHR EUREN PLAN ZUM ERFOLG ENTWICKELT:

1. Definiert eure Struktur.

Wer sind die Menschen, die ihr organisieren wollt? Wie viele Menschen umfasst eure Struktur? Wo befinden sie sich?

2. Identifiziert ein Anliegen/Problem, von dem viele betroffen sind, ein weithin wahrgenommenes Anliegen/Problem, das konkret ist, und dessen Lösung auch gewinnbar/erreichbar ist.

Ein Anliegen/Problem muss eine $\frac{3}{4}$ -Mehrheit („Supermajority“) betreffen – und zwar in einem Maße, dass Menschen sich engagieren/aktiv werden.

3. Identifiziert euer Ziel (bzw. Zielperson).

Eine Person (nicht eine Institution!), die die Macht/Möglichkeit hat, eure Forderungen zu erfüllen. Bringt in Erfahrung, was ihnen wichtig ist: Geld, Image, Druck seitens bestimmter Akteur:innen...

4. Identifiziert strategische Partner:innen.

Findet andere Organisation, die eure Interessen oder eure Zielperson teilen, und/oder die ebenfalls eine große Basis engagierter Unterstützer:innen aufweisen.

5. Entwickelt einen Eskalationsplan.

Eine Reihe von Strukturtests mit dem Ziel, die Beteiligung eurer Basis auszuweiten und mit der Zeit den Druck zu erhöhen, sodass ihr in die Lage kommt, eine Krise für euer Ziel zu erzeugen. Ein Eskalationsplan vereint all die Bausteine eures Plans zum Erfolg. Er ist der Fahrplan für die Basis eurer Struktur von inaktiv → in Bewegung → $\frac{3}{4}$ -Mehrheit („Supermajority“) → Erfolg.



Ein guter Eskalationsplan...



Fängt klein an:

Erste Aktionen: risikoarm, hohe Beteiligung. Trägt zum Aufbau von (Selbst-)Vertrauen bei und offenbart eure Stärken und Schwächen.

Bsp.: Petitionen, Umfragen, Unterzeichnung offener Briefe, Erfassung des betrieblichen Umfelds.



Nimmt stetig Fahrt auf:

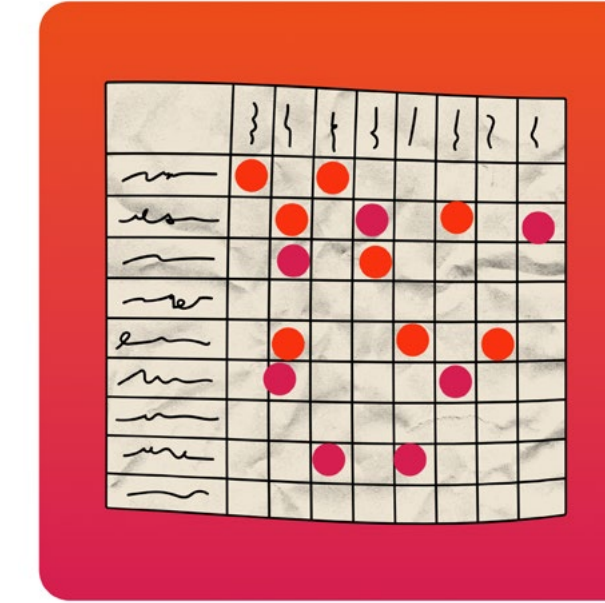
Jede Aktion erreicht mehr Menschen, beinhaltet jeweils ein leicht gestiegenes Risiko und demonstriert wachsende Macht.

Bsp.: Von Flugblatt-Verteilaktionen zu Foto-Petitionen, hin zu Kundgebungen/Demonstrationen und schließlich zu Streiks.



Gipfelt in einer Krise für die Gegenseite:

Erst wenn ihr euch der Beteiligung einer überwältigenden $\frac{3}{4}$ -Mehrheit – einer Supermajority, die bereit ist zu handeln – sicher sein könnt, kommen (öffentliche, risikoreiche) Massenaktionen wie Streiks, Besetzungen, massenhafte Arbeitsunterbrechungen oder politische Auseinandersetzungen überhaupt in Frage.



Beinhaltet die unablässige Dokumentation der Beteiligung:

Jeder Schritt testet eure Struktur. Ihr geht nicht zu riskanteren, größeren Aktionen über, solange ihr nicht über die zahlenmäßige Stärke verfügt, um zu gewinnen. Zweck der Eskalation ist der Aufbau und die Erhöhung des Drucks. Dabei signalisiert jeder Schritt dem Ziel: Einige dich jetzt mit uns oder es folgt eine weitere Aktion.

WIE ALLES ZUSAMMENPASST

1. Hohe Beteiligung:

Um die Art von Macht aufzubauen, die es zur Durchsetzung eurer Forderungen braucht, müsst ihr eine schlagkräftige $\frac{3}{4}$ -Mehrheit (oder mehr!) innerhalb eurer Struktur organisieren.

2. Identifikation organischer Führungspersonen:

Bringt in Erfahrung, wer die Menschen mit Einfluss und „Anhänger:innen“ in eurer Struktur sind. Die Gewinnung dieser organischen Führungspersonen ist ausschlaggebend für die Ausweitung eurer Basis engagierter Unterstützer:innen.

3. Unsere Worte & Sprache machen einen Unterschied:

Die Worte und Sprache, die ihr verwendet, sind entscheidend. Stellt immer die aktive Beteiligung der Einzelnen als Schlüssel zur Veränderung in den Mittelpunkt.

4. Strukturierte Organizing-Gespräche:

Nutzt Gesprächsleitfäden, um organische Führungspersonen zu gewinnen, Unentschlossene zu überzeugen, mit Einwänden umzugehen und Menschen zum Handeln zu bewegen.



5. Strukturtests:

Ermittelt die Stärke eurer Organisation, damit ihr wisst, wann ihr weiter eskalieren könnt.

6. Teamkarten (Wandkarten):

Dokumentiert die Beteiligung und erlangt ein besseres Verständnis der sozialen Beziehungen innerhalb eurer Struktur.

7. Ein realistischer Plan zum Erfolg:

Erarbeitet einen Eskalationsplan, um die Beteiligung sowohl zu erhöhen als auch nachzuverfolgen. Jede Aktion sollte eine Verstärkung der Krise für euer Ziel/eure Zielperson bedeuten.

Nutzungsbeschränkungen

- Teile dieses Handbuchs dürfen vervielfältigt und kostenlos an andere verteilt, jedoch nicht zum Kauf angeboten werden.
- Im Falle der Veränderung oder Anpassung von Teilen dieses Handbuchs bitten wir um die folgende Urheber:innen-/Quellenangabe: "Basierend auf den von Organizing for Power produzierten Schulungsmaterialien".
- Wir freuen uns über die Zusendung jeglicher Dokumente, die auf Basis dieses Handbuchs erstellt wurden. Bitte schreibt uns an info@organizing4power.org, damit wir eure Arbeit einsehen und teilen können.
- Jegliche veröffentlichten Materialien, die auf diesem Handbuch oder Teilen davon basieren, müssen diese Angabe der Nutzungsbeschränkungen enthalten.

„Hinweise für Organizing-Neulinge“ (Advice to Rookie Organizers)

Die nachfolgende Liste entstand während einer Brainstorming-Session von Organizing-Sekretär:innen und führenden Organizer:innen der Gewerkschaft der Gesundheitsbeschäftigten 1199: The National Health Care Workers' Union im Rahmen ihrer Jahreskonferenz 1985. In der Folge wurde diese Liste zum Organizing-Leitstern für Jane McAlevey und viele andere Organizer:innen, die dem Ansatz der 1199 folgten.

1. Komm nahe an die Beschäftigten ran – und bleib nahe an den Beschäftigten dran.
2. Sag den Beschäftigten, dass es ihre Gewerkschaft ist und verhalte dich entsprechend.
3. Tue nichts im Namen der Beschäftigten, was sie auch selbst tun können.
4. Bei der Gewerkschaft geht es nicht um eine Dienstleistung gegen Gebühr, sondern um die kollektive Erfahrung von Beschäftigten im gemeinsamen Kampf.
5. Der Zweck der Gewerkschaft ist es, Beschäftigte bei der Veränderung ihres Lebens zum Besseren zu unterstützen.
6. Beschäftigte sind aus Lehm, nicht aus Glas.
7. Hab keine Angst davor, Beschäftigten zu sagen, dass sie ihre eigene Gewerkschaft selbst aufbauen müssen.

„Hinweise für Organizing-Neulinge“

8. Hab' keine Angst davor, sie damit zu konfrontieren, wenn sie dies nicht leisten.
9. Verbringe deine Zeit nicht damit, Beschäftigte zu organisieren, die sich bereits selbst organisieren; kümmere dich um die größeren Probleme.
10. Die Arbeiterklasse schafft ihre eigenen Strukturen zur Verteidigung; erkenne sie und rekrutiere ihre Anführer:innen.
11. Die Wut ist schon vor dir da: Es kommt darauf an, sie in die richtigen Bahnen zu lenken, nicht sie zu entschärfen.
12. Sinnvoll gelenkte Wut führt zu einer kämpferischen Organisation.
13. Beschäftigte kennen die Risiken, belüge sie nicht.
14. Jede(r) Beschäftigte bedeutet Showtime – vermittele stets Energie, Begeisterung, Dringlichkeit und Zuversicht.
15. Die Beschäftigten erfahren in ihrem Leben bereits genug Unterdrückung, sie müssen nicht auch noch von Organizer:innen unterdrückt oder bevormundet werden.
16. Organizer:innen reden zu viel. Das meiste von dem, was du erzählst, wird wieder vergessen.
17. Vermittle den Beschäftigten, dass sie allein die Macht zu ihrer eigenen Befreiung besitzen.
18. Vereint können die Beschäftigten den Boss bezwingen. Daran musst du glauben, und daran müssen sie glauben.
19. Unterschätze die Beschäftigten nicht.
20. Wir verlieren, wenn wir Beschäftigte nicht in den Kampf führen.