

RECYCLING VON EX-HÄFTLINGEN, DROGENABHÄNGIGEN UND PROSTITUIERTEN

von Jerr Boschee und Syl Jones

Copyright © 2000 The Institute for Social Entrepreneurs

Übersetzung Jens Hennings

PROLOG

Sie nennen sich "menschlichen Müll"... Einbrecher, Autodiebe, bewaffnete Räuber, Rauschgift Händler, Prostituierte, sogar Mörder. Nur Sexualtäter sind nicht erwünscht. Sie kommen zur Delancey Street mit durchschnittlich 18 Verurteilungen wegen schwerer Straftaten, sieben Jahren im Gefängnis in der Schule nicht über die 8. Klasse hinausgekommen. Die meisten sind Analphabeten, und wenige hatten jemals einen qualifizierten Job für mehr als ein paar Monate. Mehr als 85 Prozent sind Heroinsüchtige durchschnittlich über 10 Jahre Jahre. Über 60 Prozent haben zwei oder mehr Drogen konsumiert. Die Altersspanne reicht von 18 bis 68, die Verteilung ist etwa gleich zwischen Afro-Amerikanern, Latinos und Anglos (weißen Amerikanern), ein Viertel sind Frauen.

Eigentlich ist dies ein sicheres Rezept für Katastrophen, besonders da Delancey Street keine Therapeuten, keine Sozialarbeiter und keine bezahlten Fachleute - diese traditionellen Gurus, die die Sprache der sozialen und psychologischen Pathologie sprechen - einsetzt

"Unsere Leute sind wirklich ganz unten aufgeschlagen." sagt Mimi Silbert, die die Organisation leitet, seit sie und John Maher 1971 starteten.

"Sie sind zornig und hoffnungslos... und sie hassen alles. Sie hassen einander, und sie hassen sich. Aber uns ist es egal, was sie getan haben. Wir nehmen diese Leute, von denen jeder sonst denkt, sie sind Ausschuss... unsere einziges Kriterien ist, dass ihr Willen stark genug ist, sich ändern zu wollen."

Die Bewohner bleiben im Durchschnitt vier Jahre in der Delancey Street und bekommen eine umfassende berufliche, kulturelle und soziale Ausbildung. Die "Lehrer" sind die ehemals Verurteilten und Rauschgiftsüchtigen selbst, die schon ein Stück ihres Veränderungsprozesses bei uns geschafft haben... und nicht alle schaffen es. Die Abbruchrate liegt bei 35 Prozent, aber, wie Silbert sagt, "zieht Delancey Street die kaputtesten der Kaputten an, und einige Menschen sind noch nicht bereit, diese Art Verpflichtung auf sich zu nehmen, die wir hier einfordern."

Von jedem Bewohner wird gefordert eine Hochschulzulassung zu erreichen und drei marktfähige Fertigkeiten zu erlernen. Man muss sich an körperlicher Arbeit beteiligen z.B. Bauarbeiten, Umzugs Arbeit oder in der Autowerkstatt; zum anderen machen sie Buchhaltung Büro- oder Computer-Arbeiten; und, schließlich, kommt jeder Bewohner in Kontakt zu Menschen beim Kellnern oder Verkaufen. Sobald sie alle drei Bereiche durchlaufen haben, steht es den Bewohnern frei, sich für eine zu entscheiden und diese zu vertiefen.

Delancey Street hat nie um Wohltätigkeits- oder Staatsunterstützung gebeten. Der größte Teil ihres jährlichen Betriebsbudgets von \$ 24 Mio. kommt aus den Gewinnen, die von den mehr als 20 Unternehmen erzeugt werden, von denen jedes gleichzeitig eine Ausbildungsbetrieb ist. Etwa 1.500 Bewohner leben in fünf Einrich-

tungen quer durch die USA, einschließlich eines spektakulären Wohn- und Geschäftskomplexes an San Franciscos Küste (gebaut von den Bewohnern selbst), eine Ranch in New Mexico, ein Schloss im ländlichen New York, und Einrichtungen in Los Angeles und North Carolina. Bis heute hat Delancey Street mehr als 12.000 Menschen ausgebildet, von denen viele Rechtsanwälte, Ärzte, Lehrer, Polizisten, Geschäftseigentümer, Feuerwehrmänner, Elektriker, Schlosser, Bauunternehmer und Verkäufer wurden

Und nach all diesen Jahren wird die Organisation immer noch von eine 45-Kilo-Kraftmaschine, kapp 1,50 m groß geleitet, deren Hände und Arme sich permanent bewegen und deren Emotionen sich in dem gebräunten, wettergegerbten Gesicht spiegeln.

WAS AUCH IMMER AM MEISTEN VERLETZT..."

Mimi Silbert ist Realistin.

"Sie können das hier nicht tun ohne selbst verletzt zu werden," sagt sie. "um es noch einmal deutlich zu machen: Die Leute, die hierher kommen, sind selbstzerstörerisch. Sie sind widerlich, böseartig, gewaltsam, gierig, gewohnt etwas zu schnappen und wegzurennen.

"Mein Job ist, die Obergläubige zu sein, an sie zu glauben, wenn sie an sich selbst nicht glauben... und das bedeutet, dass sie aus ihrer eingefahrenen Gleisen nur aussteigen, um mir zu beweisen, wie falsch ich liege... weil sie Angst haben, dass sie dazu nicht in der Lage sind... und dass, falls sie es jemals wirklich versuchen, sie es niemals schaffen werden..."

"So will alles in ihnen beweisen, dass das ganze Unsinn ist, und sie tun alles, um meinen Glauben an sie zu untergraben. Manchmal gewinnt dieses Selbstzerstörerische, dann werden sie das Böseartigste wählen, das sie sich vorstellen können, um mich zu verletzen... was es auch immer sei, um was ich sie gebeten habe zu tun, oder ihnen zugebrüllt habe, es zu tun. Sie sagen mir auf ihrem Weg nach unten und nach draußen das, was mich am stärksten verletzt.

Dann füllt ihre Leidenschaft das Zimmer.

"Aber ich mache weiter... weil es Tausende andere gegeben hat, die das Gegenteil bewiesen haben... der Mut, den sie brauchen, um erfolgreich durchzuhalten, ist so viel größer als der Mut, den es jemanden wie mich kostet, zu sagen, 'Ja, jemand hat mich verletzt.' Das genau ist mein Job. Komm drüber hinweg, Süße. Es ist nicht leicht, aber das ist es, was man tun muss. Es ist nicht leicht, sein Leben zu ändern. Es ist für mich auch nicht leicht. Ich schreie, ich werde deprimiert, aber ich beschließe, offen zu bleiben. Es ist mein gewählter Grundsatz im Leben, auf das Beste in jedem zu vertrauen... weil ich Unglaubliches erlebt habe, von Menschen, die ganz unten waren und das absolut Beste aus sich gemacht haben."

"Ich meine nicht, dass sie Rechtsanwälte oder ähnliches werden müssen. Ich meine, wir erleben Menschen, die solche Drecksäcke in der Vergangenheit waren und die Integrität erreicht haben. Ja viele von ihnen erreichen eine angesehene Lebensweise, sie werden einfach gut. Sie

werden anständig und unterstützen andere. Das ist es, was wirklich wichtig ist..."

Sie macht Pause, und holt Atem, und nach einem ruhigen Moment blickt sie auf und sagt: "Ich glaube, hier in der Delancey Street, bin ich das Vorbild für die Bewohner, wenn sie hier ankommen. Dann, später, werden sie meine Vorbilder."

DIE HALPERS

Mimi Silbert erinnert sich.

Jeden Tag, vor dem Abendessen, haben sie und ihre Eltern sich um das Radio versammelt, um die Nachrichten des Tages zu hören. Als sie von drei Jungen hörten, die eine ältere Dame bestohlen haben, sagten ihre Eltern nicht: Stell dir diese arme alte Dame vor; sondern, wie jämmerlich muss Leben für jene Kinder sein, dass sie eine nette alten Dame bestehen.'

"Ich hatte wirklich Glück in tolle Familie geboren zu werden," sagt sie. "Ich hatte die liebeswertesten und fürsorglichsten Eltern mit einem tiefen Gerechtigkeitsinn." Geboren 1942 und aufgewachsen etwas außerhalb Bostons war sie das einzige Kind von Dena und Herbert Halper - jüdischen Einwanderer aus Europa, die um 1900 nach Amerika kamen. Zwei von vielen, die in Etagenwohnungen in der ursprünglichen Delancey Street in der Lower East Side New Yorks lebten.

An Seder (der erste Abend des jüdischen Passahfestes) - ein Familien-Feiertag - lud ihr Vater arme Fremde zum Essen an den Familientisch ein. Die gleiche Großherzigkeit übertrug er auch auf sein Geschäft. Er besaß und betrieb einen Drugstore an der Ecke, in der seine Tochter Erfrischungsgetränke verkaufte. "Ich erinnere mich an einige alte und arme Menschen, die hereinkamen," erzählte sie einmal dem San Francisco Examiner. "Mein Vater pflegte dann zu sagen, 'Wenn sie kommen, um etwas zu kaufen, tue es in eine große Tüte, und wenn sie dann an der Kasse vorbeigehen, dreh dich weg und sieh nicht dorthin...' Einmal drehte sie sich um und sah wie einen älteren Mann eine große Packung Aspirin in seine Tasche tat. Sie sagte, "Vati, ich glaube, Soundso nimmt sich etwas," sie erinnert sich daran, wie böse er wurde. "Er sagte, „ich habe dir gesagt nicht hin zu sehen. Dieser Mann braucht diese Dinge. Es stimmt etwas nicht, wenn er sie nicht kaufen kann. Wir wollen nicht, dass er findet, dass er Almosen bekommt. Du sollst dich nicht wieder umdrehen, weil du ihn sich nicht schlecht fühlen lassen sollst.'

"Ich wuchs auf an einem Ort und einer Zeit in der, wo die Schwarzen Jiddisch sprachen," erinnert sie sich, "und die Juden ihre eigene Version des schwarzen Südstaaten Dialekts sprachen. Mein Vater kam aus Polen, meiner Mutter aus Litauen. Meine Großeltern und Onkel und Tanten und Vettern lebten nahe bei uns, weil es darum ging, einander zu helfen, um aus dem Getto herauszukommen. Mit der Zeit wurden die meisten aus dieser Nachbarschaft Ärzte und Rechtsanwälte. Der Grad der Loyalität und Unterstützung damals war fantastisch. Nicht wie es heute ist. Es war ein absolut wunderbarer Platz aufzuwachsen," und Silbert hat seit über 30 Jahren daran gearbeitet, eine Organisation zu schaffen, die diese Art der Nachbarschaft und diese Art des gegenseitigen Förderns wiederholt, wie sie sie als Kind erlebte.

In der High School wurde Silbert Cheerleader... die Dostojewski las, wenn sie nicht trainierte. Sie wurde zum "nettsten Mädchen" in ihrer High School Klasse gewählt. Eine "Ehre", die sie so peinlich fand, dass „ich mir daraufhin das Fluchen beibrachte.“

Noch während der High School begann sie, Kindern mit Schwierigkeiten zu helfen, sie setzte das fort, in ihrer Zeit an der Universität Massachusetts. Eines Tages ging sie zu einem naheliegenden Drugstore, um einen Eisbecher zu kaufen und fand ein Kind, das dort herumlungerte, was eigentlich in der Schule sein sollte. „Ich sprach mit ihm und tatsächlich hatte es die Schule schon länger geschwänzt. Ich sprach mit ihm und fand heraus, was schief gelaufen war. Ich brachte ihn zur Schule zurück, und ging dann ich zu seiner Familie, um dort die Sache in Ordnung zu bringen. Es gab viel Feindseligkeit in diesem Haus. Keiner wusste hier, dass er die Schule geschwänzt hatte.“ Einige Jahre später graduierte ihr Schulschwänzer am MIT.

Nach der Universität studierte Mimi bei dem berühmten Existenzialisten und Philosophen Jean-Paul Sartre in Paris. Von ihm erfuhr sie, dass "es keinen vorgegebenen Sinn für das Leben gibt, dass man diesen Sinn selbst finden muss..."

Später, an der Universität Kaliforniens in Berkeley, promovierte sie in Psychologie und Kriminalwissenschaft und unterrichtete dann in Berkeley und San Francisco. Sie wurde Beraterin für Gefängnisse, Psychiatrische Dienste, Reha-Einrichtungen für Drogenabhängige und bei der Polizei. 1971 heiratete sie und zog Zwillingssöhnen auf.

AUTRITT EINES EX-HÄFTLINGS

Damals kam sie in Kontakt mit einem ehemaligen Häftling mit Namen John Maher, einem trockenen Alkoholiker und Heroinsüchtigem, der seine Strafe abgesessen hatte, für eine Reihe von unbedeutenden Verbrechen wie Silbert beschreibt. Er schlug vor, dass sie ein Reha-Zentrum gründen in dem sich die Menschen selbst gegenseitig unterstützen, eine Idee die Silbert auch schon hatte.

Maher behauptete, dass die traditionellen Entzugsprogramme nicht funktionieren, weil nur Ex-Süchtige den in den Eingeweiden reißenden Schmerz beim kalten Heroin-Entzug verstehen können. Das Elend und das vor Kälte zittern in einer kalten Winternacht allein auf einer Allee zu liegen. Die vergeudeten Stunden hinter Gefängnismauern. Nur Ex-Häftlinge können, alle ihre tränenreichen Geschichten und faulen Ausreden durchschauen..

Es gibt jede Menge Entschuldigungen. "Wenn sie hier ankommen," sagt Silbert mit einem Lachen, "haben sie es drauf, wie sie andere hereinlegen. Sie wissen wann es sich lohnt zu jammern, 'ich bin so übel, ich will nicht mehr so übel sein...' und dann sagen wir, 'hör' auf mit dem Mist

Silbert und Maher besprachen die Möglichkeit, wie Ex-Häftlinge und Abhängige... nicht nur zusammen leben und sich gegenseitig helfen von den Drogen herunter zu kommen, sondern sich auch gegenseitig unterrichten, so dass man ein Abiturzeugnis oder Universitätsgrad bekommt, ein legales Gewerbe zu erlernen, einen Job bekommen und behalten und am wichtigsten, Selbstachtung zu entwickeln.

Die Organisation sollte wie eine Familie funktionieren, mit einer Kombination aus unternehmerischer Aufbruchstimmung und altmodischen Werten. Bewohner, die schon länger im Programm waren würden die Neuen anleiten und disziplinieren, die dann mit den Nachfolgenden das gleiche machen. Statt von staatlichen Zuwendungen abhängig zu sein, würden die Teilnehmer ihren Unterhalt selbst verdienen und fleißige, steuerzahlende Bürger werden.

Silbert und Maher starteten Delancey Street bald danach indem sie \$ 1.000 Kredit aufnahmen. Zehn genesende Süchtige und ein Kriminologie-Psychologin alle in eine enge Ein-Schlafzimmer-Wohnung hineingepresst. Eine unorthodoxe Konstellation für eine Wohngemeinschaft und ein

unternehmerischer Brutkasten. "Es war wie im Himmel," erzählte Mimi dem People Magazin 1998. Sie ließ sich ihren ersten Mann, Ken Silbert scheiden, und lebte eine Romanze mit Maher. "Wir haben uns verliebt," sagte sie, "und haben das wahr werden lassen, wovon wir immer geträumt hatten." Maher, Silbert und ihre Söhne David und Greg lebten in der Delancey Street und behandelten die Ex-Häftlinge wie eine Großfamilie. Ihr Sohn David erzählte, "ich dachte, dass alle Schüler von ehemaligen Zuhältern und Prostituierten von der Schule abgeholt werden..."

1985 verließ Maher, der wieder angefangen hatte zu trinken, Delancey Street, und starb 1988 an einem Herzanfall. Seitdem hat Silbert die Angebote der Organisation erweitert. "Ich bin absolut glücklich mit meinem Leben," sagt sie. "Seit 29 Jahren habe ich die untersten 10% der Gesellschaft gesehen, die durch die Tür kamen... und ein paar Jahre später gehen starke, anständige Menschen hinaus..."

"DAS LAUFEN IN DIE FALSCHER RICHTUNG..."

Siebzig Prozent der Bewohner kommen zur Delancey Street als Alternative zum Gefängnis oder als eine Strafaussetzung, der Rest von der Straße. Und die Briefe von Bittstellern hören nie auf: "Ich habe hilflos zugesehen, wie das Leben meines Bruders langsam verlöscht"... "Wenn er nicht high ist auf Drogen, ist mein Mann ein sorgender, liebevoller Vater"... "Ich dachte vielleicht ist hier ein Platz, der unserem Sohn helfen könnte." Wegen Raumbeschränkungen muss Silbert leider 90 Prozent der Bewerber abweisen: "für jeden unserer Plätze gibt es 10 Menschen, die darauf warten."

Einige die ankommen, sind noch auf Drogen, aber Delancey Street behandelt nicht. Silbert sagt, "wir sagen unseren neuen Bewohnern klar und deutlich, dass sie von diesem Tag an keine Drogen mehr nehmen werden. „Wir haben keine Idee, warum du nicht davon loskommst, aber wenn du nicht davon loskommst wirst du ganz unten landen...also wirst du sie nie wieder nehmen.“ Ich und die anderen Bewohner lassen die Süchtigen trocken werden auf unserer Wohnzimmer-Couch mit viel Hühnersuppe und viel Liebe. Sobald sie ein bisschen klarer sehen können, geben wir ihnen einen Besen in die Hand und lassen sie damit sinnvolle Arbeit machen."

Sobald sie wieder auf ihren Füßen sind, kommen die Bewohner in ein System von drei wöchentlichen Aussprache-Sitzungen und in die tägliche Routine von Arbeit, Sitzungen und Seminaren, die alle von anderen Bewohnern geleitet werden. "Die Leute, die anderswo als Patienten betrachtet würden, sind hier verantwortlich," sagt Silbert.

Aber das erscheint Silbert überhaupt nicht abwegig, weil sie "Verbrecher immer mochte. Ich mag ihre Energie, ihr... es mag von mir zwar total verdreht klingen..., aber mindestens sind sie aktiv in ihrem Leben. Sie stürzen sich kopfüber hinein... sie laufen alle nur in die falsche Richtung. Sie haben wirklich Energie. Sie haben Loyalität. Sie haben nicht aufgegeben, haben sich nicht abgekapselt und sind nicht an ihren Alpträumen gestorben. Sie prügeln sich heraus. Es ist zwar nicht richtig, aber zumindest ein Zeichen von Lebendigkeit."

Silbert glaubt, dass es paradox ist, zu versuchen, Ihnen Selbstvertrauen und Selbstachtung durch ein Team von Experten, zukommen zu lassen - egal wie kompetent diese sein mögen. Deshalb hat Delancey Street kein professionelles Personal, und die Regeln des Zusammenlebens gelten gleichermaßen für jeden, einschließ-

lich für sie selbst. Obwohl sie nie ein Problem mit Alkohol gehabt hat, gab sie auf, Wein zu trinken. "Ich trinke nicht mehr, weil wir nicht trinken," sagt sie.

Trotz ihrer langen und brutalen Geschichte haben die Bewohner während ihres Aufenthalts in der Delancey Street keine einzige Gewalttat begangen, und es hat auch keine Verhaftungen gegeben. Es werden keine externen Sicherheitsmassnahmen wie Waffen oder Medikamente gebraucht. Gruppendruck ist ein starkes Kontrollmittel. Die Bewohner verwenden Sanktionen, Belohnungen und bieten Rollenmodelle, um einander zu unterstützen. Deshalb ist es für sie härter, Delancey Street zu durchlaufen, als das Überleben im Gefängnis. "Im Gefängnis sind sie für nichts verantwortlich," sagt Silbert. "in der Delancey Street sind sie für alles verantwortlich, was sie tun. Es ist egal, warum sie Süchtig oder Einbrecher wurden. Wesentlich ist, dass sie an ihre Fähigkeit glauben, alles zu ändern."

DIE PHILOSOPHIE DER DELANCEY STREET

Delancey Street ist wirklich eine Kopie "der Nachbarschaft, in der ich aufwuchs," sagt Silbert. "Es beruht auf den zwei Modellen, die ich in der Kindheit erfuhr... das Großfamilie-Modell, in dem Menschen lernen, für einander zu sorgen, während sie ihre Identität und ihre Selbstständigkeit entwickeln, und das Modell des Lernens."

"Meine Eltern waren Einwanderer, für die wie Sie wissen, sich alles um 'die Kinder, die Kinder, die Kinder' dreht... der amerikanische Traum, dass die Kinder alles erreichen können. Ich war ein Über-Erfolgstyp. Ich ging in die Schule, um zusätzliche Abschlüsse zu bekommen. Ich musste zwei Master und zwei Dokortitel erreichen... es ist absurd, aber das ist es, was ich gelernt hatte. Ich lernte, wie man die Schule erfolgreich besuchte und wie Unterrichten funktioniert."

Silbert sagt, dass sie im frühen Teil ihrer Karriere, als Kriminologin und Psychologin verzweifelt versuchte, das Leben von Leuten zu ändern, von denen sie annahm, dass sie nie aus dem Getto herauskamen. "Sie sind dort über Generationen stecken geblieben," sagt sie, "und sie hassen jeden, der herauskam."

"Ich trainierte die Polizei. Ich trainierte Bewährungshelfer. Ich versuchte verzweifelt, einen Weg zu finden, das Leben der Leute zu ändern, die nicht so herauskamen, wie ich es geschafft hatte. Und jeder sagte, 'Sie sind so wundervoll.' Ich fühlte mich hervorragend, weil ich immer Leuten half."

"Eines Tages wurde mir schlagartig bewusst, dass jeder sich in dieser Weise fühlen sollte. Keiner sollte ausschließlich in der Position des Empfangenden sein. Das bringt uns dazu, entweder gewalttätig oder depressiv zu werden oder in eine Opferrolle zu fallen. Wir haben allen Grund uns als Verlierer und als Opfer zu fühlen, bitter zu werden und das Vertrauen zu verlieren – und es ist nicht hilfreich so denken! Es demütigt uns, und es demütigt die Menschen um uns, und es bewegt die Gesellschaft rückwärts. Die Opfer-Mentalität ist der Tod..."

Silbert glaubt, dass ihre Erfahrung als Teil des Gefängnis-systems von Kalifornien, sie dazu brachte die Position eines radikalen Außenseiters einzunehmen.

"Wenn Sie einige Zeit im Gefängnis verbringen," sagt sie, "und Sie einen Job als Gefängnispsychologin haben, mit dem Ansatz das Verhalten von Leuten zu verändern, werden Sie herausfinden, dass die Menschen keine Therapie brauchen. Therapie ändert Verhalten nicht wesentlich. Sie ändern Ihr Verhalten nur, indem Sie sich anders verhalten... und Bewusstsein allein führt nicht notwendigerweise zu einem anderen Verhalten."

Während jener Jahre, "haben eine Menge Menschen am Ende des Tages zu mir gesagt, danke, danke, danke, Sie bedeuten mir so viel. So konnte ich meinen Tag beenden und sagen, "was ist die Mimi doch für ein gutes Mädchen", weil ich so vielen Menschen half, indem ich das in meinem Leben machte, wozu ich erzogen wurde. Das habe ich einige Jahre gemacht bis mit eines Tages deutlich wurde: Wer will schon die Person sein, die mir gegenüber sitzt und die zu sich über ihr eigenes Leben sagt, 'Danke vielmals, du hast so viel für mich Arschloch getan.

"Niemand sollte nur Empfangender sein. Leute fühlen sich dann gut, wenn sie etwas geschafft haben und ein Teil von etwas sind, auf das sie stolz sein können. Wir sollten es als Kreislauf sehen, wir geben und bekommen immer zur selben Zeit. Es ist wirklich der einzige Weg, eine Persönlichkeit zu werden. Und jeder will jemand werden. Für diese Gruppe von Menschen ist der einzige Ort, an dem sie jemand sind, eine Gang, im Gefängnis oder in der Anti-Welt, die sie sich errichtet haben. Deshalb sollten wir - wenn wir wollen, dass sie in die Gesellschaft zurückkehren - ihnen Werkzeuge geben, die ihnen helfen, auf traditionelle, sozial positive Art jemand zu sein.

"Wissen Sie," sagt sie, "es gibt viele wohlhabende Mittelstandsleute, die schreckliche Verbrechen begehen, aber sie füllen nicht unsere Gefängnisse. An ihnen wir stoßen uns als Gesellschaft nicht. Wir stoßen uns an der Unterklasse, weil wir sie für abartig, widerlich, gewalttätig, bösartig, scheußlich, dumm und ungebildet, arrogant und niederträchtig halten.

"All diese Beschreibungen treffen auf sie zu. Aber niemand hat ihnen geholfen anders zu sein. Wenn wir jemals die sozialen Probleme beheben wollen, müssen wir ihnen beibringen anständig zu sein, Integrität zu verkörpern und freundlich, mitfühlend und tolerant zu werden. Wir müssen sie unterrichten, wie man produktiv ist, sein Stück vom Kuchen nimmt, wie jeder andere... und wie man es legal nimmt.

"Diese Leute sind ebenso begabt wie irgend jemand anderer auch hier draußen. Nur, weil sie dies auf traditionelle Weisen nie erfahren haben, bedeutet es nicht, dass sie sie nicht lernen können... und so werden wir unsere Suche nach unkonventionellen Wegen, ihnen zu helfen, fortsetzen bis wir erfolgreich sind..."

DAS LEBEN IN GEMEINSCHAFT

Sobald sie ankommen, erfahren Bewohner sofort etwas über die Kernwerte, auf die wir uns in der Delancey Street ausrichten.

Als Erstes: **Alle sitzen in einem Boot.**

"Das ist eine neue Familie," sagt Silbert. "Wir fangen noch einmal an. Wir sagen, 'Ja die Dinge waren, wie sie waren... aber wir interessieren uns nicht mehr dafür. Jetzt bringen wir dir bei, dich um andere Leute kümmern. Da wir kein Personal haben, müssen wir uns auf dich verlassen. Du wirst jetzt auf die Person unter dir aufpassen, und wir werden dich unterrichten, wie man es tut. Ich weiß, dass es dich nicht kümmert, ob diese Person lebt oder stirbt, aber du musst so handeln, als ob du dich um sie kümmerst, weil sie niemanden hat, außer dir. Und du hast niemanden, außer der Person direkt über dir... und diese weiß auch nicht, was sie tun soll! So haben wir niemanden, auf den wir uns verlassen könnender außer uns. Es liegt also an dir.

"Und ich sage ihnen am Anfang, 'Das ist nicht meine Delancey Street. Ich bekomme kein Gehalt, für meine Arbeit hier. Wir besteigen gemeinsam einen Berg. Ich bin auf dem Gipfel des Berges. Die letzte Person, die gerade in hereinkommt, ist am Fuß des Berges. Aber wir halten uns an den Händen. Wenn ihr alle nach unten ziehet, werden wir alle zusammen abstürzen. Wenn wir alle aufwärts ziehen, werden wir alle zusammen aufsteigen. Aber wir hängen zusammen. Es ist deine Organisation. Wenn Du sie zerstören willst, wie du es mit allem anderen in deinem Leben getan hast, kann ich mit meinem Doktor Titel draußen einige hundert Dollar pro Stunde verdienen, und du bleibst in der Scheiße sitzen. Also mach es nicht für mich. Ich bin bereit mit dir den Berg zu ersteigen, und während wir diesen verdammten Weg beschreiten, bin ich nicht bereit mich herunterziehen zu lassen.

"Unser Prinzip ist ganz einfach," sagt sie. "Wenn sie nicht lernen zu arbeiten, bekommen wir nichts zu essen. Wenn wir alle essen wollen, dann müssen wir alle lernen, wie man arbeitet. es ist so wie in jeder Familie, das Geld heranschaffen müssen wir alle zusammen."

So schmeißen die Bewohner ihre Ressourcen zusammen, "wenn sie z. B. arm sind, und sich zusammentun, stellt sich heraus, dass sie zusammen etwas mehr Macht haben, und auch etwas mehr Geld. Auch mein Verdienst wandert in den gemeinsamen Topf. Jemand, der kochen kann ist Koch der Gemeinschaft. Jemand, der ein Dach reparieren kann wurde der Chef der internen Baugruppe. Und wir alle zusammen sind eine Großfamilie."

DER MINJAN

Die Betonung auf die Familie beginnt mit der Aufnahme eines Bewohners. Sofort gehört er oder sie zu einer Gruppe von zehn Menschen. "Wir nennen es 'Minjan,' weil in der jüdischen Religion gilt: wenn wir keinen Rabbi haben, bedarf es der Zusammenarbeit von zehn Menschen guten Willens. Sie dürfen sich eine Kongregation nennen. Sie brauchen dann keinen Rabbi oder irgendetwas Ähnliches. Die zehn Menschen werden der Rabbi. Jene zehn Bewohner werden trainiert, für einander statt nur für sich selbst verantwortlich zu sein.

"Manchmal gibt es zehn Menschen, die vielleicht geschworen haben, einander zu töten, weil es ein mexikanisches Mafia-Mitglied mit einem Mitglied der arischen Bruderschaft gibt in mit einem... na ja. Sich nicht mögen trifft es nicht gerade, sie verabscheuen alles am anderen. Und hier sind sie in diesem kleinen Minjan, und sie müssen zusammenarbeiten. Sie schlafen zusammen in einem voll gestopften Schlafsaal... und alles was wir von ihnen in diesen frühen Tagen erwarten, sind die Grundkenntnisse. Sie werden an die Arbeit herangeführt, einfach mit einen Besen zu fegen. „Versuche das zu tun, was dir gesagt wird, versuche durch den Tag zu kommen - und wie du weist, keine Drohungen, keine Garstigkeit.“ Und sehr schnell kabbeln sie sich den lieben langen Tag. „Wieso bekommt er den guten Besen und den beschissenen Besen?... die Leute denken, dass ich nicht arbeite, aber ich arbeite härter, als er!... Du magst ihn lieber und deshalb bekam er den guten Besen!"

DAS FEIERN VON UNTERSCHIEDEN

Silbert glaubt, dass es wichtig ist, die Leute nicht nur in Berührung mit einer Gemeinschaft zu bringen in der sie gut zurecht kommen, sondern dass es wichtig ist, mit denen zusammen zu kommen, die man nicht mag... du musst sie unterrichten, wie sie aufeinander wirken, wie sie aus ihrer Getto-Mentalität in eine „normalere“ Denkweise kommen,

und wie sie mit jeder Rasse, jeder ethnischen Gruppe, jeder Art von Personen, jeder Ausprägung zurechtkommen.

"Wir feiern alles... Sie können sich nicht vorstellen, wie viele Aha-Erlebnisse es gibt. Wir lernen viele Nahrungsmittel kennen, und wir erfahren viel von den Kulturen und den Sitten und Gebräuchen von jedem. Es ist nicht so, dass die Afro-Amerikaner nur afro-amerikanischen Stolz erleben. Jeder erlebt diesen Stolz. Und jeder lernt.

Am Donnerstag haben wir einen Seder... so erfährt jeder, wie es war, aus der Sklaverei in Ägypten zu entfliehen. Dann kommt Cinco De Mayo (span. 5. Mai - ist ein mexikanischer Nationalfeiertag. An ihm wird des Sieges in der Schlacht bei Puebla am 5. Mai 1862 gedacht) Jeder erfährt diese Geschichte. Und so weiter.

"Es reicht im Leben nicht aus, sich nur um sich selbst zu kümmern," sagt sie. "Wir sagen einem Bewohner, also, du wusstest, dass es George beschissen ging, dass er fast durchdrehte bei seinen Gedanken und sterben wollte, und du hast dich einen Dreck darum gekümmert? Und du hast nichts getan, um ihm zu helfen? Dann werden wir diesen Bewohner härter rannehmen, als wir George rannehmen werden. Es geht darum, einander zu helfen. Es reicht im Leben nicht, auf sich selbst aufzupassen. Im Leben geht's nicht nur um dich."

Und sie ist stolz auf die Ergebnisse. "Leute werden so sanft mit einander... obwohl sie ihre ganze Wut und ihren Hass noch nicht überwunden haben. Lassen Sie jemanden für einen anderen sorgen und beobachten, was passiert unter ihrer Fürsorge und beobachten Sie es. Es ist fast wie das Füttern eines kleinen Vogels...."

SEX UND FREUNDSCHAFT

Das Zusammenleben bedeutet auch, Hunderte von geilen männlichen Bewohnern in derselben Wohnanlage zu haben mit Hunderten von Frauen, von denen viele wiederholt vergewaltigt worden sind oder zerstörend-verführerische Strategien entwickelt haben, um mit den Männern in ihren Leben umzugehen.

"Es ist unser größtes Problem," sagt Silbert, "das Verlangen, was jeder hat... und gleichzeitig fühlen sie sich zu Beziehungen nicht wirklich fähig'. so unterrichten wir sie, vierundzwanzig Stunden jeden Tag.

"Die meisten Frauen, sind neben allem, was sie sonst noch getan haben, auch Prostituierte gewesen. Sie haben normalerweise ein Muster... sie tun irgendetwas für irgendeinen Kerl zu jeder Zeit an jedem Ort, und dann prügelt er sie, und siehe da, sie werden noch mehr für ihn tun...

"So verlangen wir eine Karenzzeit, innerhalb derer den Bewohnern nicht erlaubt ist, sich zu berühren oder zu sagen, 'Na, wie wär's mit uns beiden?' Sie dauert sechs Monate und ist wie eine Grundschule. Danach geht es zur Höheren Schule und ziemlich bald, gibt es zwei Frauen, die in einer Wohnung und zwei Männer, die nebenan leben. Es ist faszinierend weil die meisten Kerle..."

Silbert hält inne, neigt ihren Kopf ein bisschen und lächelt. Sie winkt einem großen afro-amerikanischen Mann zu, und gibt uns, auf ihre eigene sachliche Weise, eine kurze Skizze seines Hintergrunds:

Silbert: Gerald wurde im spanischen Harlem geboren. Was die Zahl seiner schweren Verbrechen, und seine Jahre im Gefängnis betrifft liegt er im Durchschnitt unserer Bewohner. Er ist hier - wie lange jetzt?

Gerald: Fünf, bald sechs Jahre.

Silbert: Er ist mein Verwaltungsassistent. Wie alt sind Sie, Gerald?

Gerald: Vierzig.

Silbert: Die meisten Bewohner sind in den Dreißigern. Die meisten unserer männlichen Bewohner, wie Gerald, haben nie mit einer Frau geschlafen, ohne besoffen zu sein, und sind nie zu einem echten Date ausgegangen, bevor sie hier ankommen. Also, wir haben hier archaische Regeln. Sie müssen einander werben, wie in den alten Tagen.

Gerald: (Lachend) Das ist sehr unbehaglich. Es ist wie in einer Beziehung zu sein und fünfzig Brüder deiner Freundin dabei zu haben, die dich beobachten. Du musst höflich sein, das ist ein Lernprozess für jeden.

Silbert: Sie machen Spaziergänge im Park, Eis, Kino...

Gerald: du fängst damit an, in einer Gruppe von Leuten auszugehen. Dann, nach einem Monat, geht es bei gegenseitigem Einverständnis zum 'Beziehungsstatus'. Du sagst, 'ich mag dich immer noch. Magst du mich auch noch?' Wenn du über diesen Punkt hinaus kommen willst, musst du vorher vor einem Rat von Gleichen gehen und denen sagen, dass du die Beziehung vertiefen willst. Du musst deine Absichten veröffentlichen...

Silbert: Und sie müssen aufrichtig sein!

Es klingt verdächtig nach einem alten jüdischem Familienritual, da sprudelt Silbert über vor Begeisterung. "Absolut! Es geht immer um Lernen. Wir sind offen in den Gruppen, jeder weiß alles über jeden. Wir haben keine Geheimnisse vor einander... und Freundschaften sind ein ebenso großes Problem wie sexuelle Beziehungen. Für die Bewohner sind Freundschaften eine mindestens so schwierige Sache wie das Männer/Frauen Thema."

Gerald stimmt zu. Er sagt, dass es der härteste Teil seiner Zeit in der Delancey Street war, zu lernen sich zu öffnen und sich zu erlauben, jemandem nahe zu sein. 'Ich hatte niemandem wirklich vertraut. Ich kam aus einer verdrehten Welt in der die Menschen, die mir am nächsten standen mich als erste verletzten. Hier spreche ich über Dinge, über die ich noch nirgends gesprochen habe... Ich sprach nie über irgendetwas... ich hatte bis dahin Ahnung, was anständig war. Delancey Street gab mir eine Chance, mich mit anderen zu verbinden."

DAS ERKLIMMEN DER LEITER

Die grundlegende Philosophie in der Delancey Street ist einfach: A hilft B, und A geht's gut. "Wenn sie auf dem Niveau der achten Klasse lesen können," sagt Silbert, "unterrichten sie jemanden, der auf dem Niveau der sechsten Klasse liest - und diese Person unterrichtet jemanden, der auf dem Niveau der vierten Klasse liest. Sie sind alle immer sowohl Schüler als auch Lehrer."

Es ist dasselbe in den 20 Unternehmen. In unserem Restaurant, zum Beispiel, unterrichten die Hauptköche die Vorbereitungsköche, und die Vorbereitungsköche unterrichten die Abspüler... Sie erklimmen permanent eine Leiter."

Und diese Leitern ändern sich. "Sobald sie gelernt haben, Kellner zu sein," sagt Silbert, "versetzen wir sie in das Baugewerbe. Wir schubsen sie immer auf das nächste unbehagliche Niveau, dadurch helfen wir Ihnen, Ihren Traum zu finden... um die Person zu sein, die sie sein wollen... manchmal dauert es viel Zeit, aber Sie werden ihren Traum finden. Dazu schicken wir sie herum und lassen sie verschiedene Möglichkeiten ausprobieren..."

Indem wir einander ständig unterrichten, sagt Silbert, lernen die Bewohner "eine grundsätzliche Lektion... dass sie etwas zu geben haben. Hier befinden sich Leute, die immer passiv gewesen sind. Die Untersten der Gesellschaft sind passiv. Sie erhalten alles. Sie erhalten Sozialfürsorge und es nie genug. Sie erhalten Therapie und es ist nie genug. Sie erhalten Strafe. Aber Kraft und Stärke entstehen daraus, etwas geben zu können.

"Ich vermute dass wir in mancherlei Hinsicht eine revolutionäre Position vertreten," sagt sie. "Wir glauben, dass es in Amerika genug für jeden gibt... dass die Menschen der Unterschicht lernen können, alles zu tun, was die Leute über ihnen tun... und dass sie weder Experten noch Milliarden Dollars brauchen, um zu lernen, wie man es macht. Noch brauchen sie Tausende von Therapeuten. Klar gibt es Menschen, die krank sind und die Ärzte brauchen. Andererseits es gibt Menschen, die Unterstützung zur psychischen Gesundung brauchen. Die Mehrheit der bösen, verdorbenen Leute ganz unten kann lernen, ihren Weg zur Spitze zu machen."

DAS HANDELN ALS OB

Das Zusammenleben und Klettern der Leiter sind nicht die einzigen Kernpunkte der Delancey Street Philosophie. Es gibt einen weiteren wesentlichen Punkt.

"Jede Minute jedes Tages," sagt Silbert, "tun unsere Bewohner, was wir 'das Handeln als ob' nennen... sie müssen Sachen machen, die sie nicht kennen, von denen sie nicht wissen wie sie zu machen sind... und das kostet enorme Kraft und Mut."

Sie hat enorme Bewunderung für Leute, die mit ihrem Weg durch den Horror der Veränderung kämpfen. "Sie gehen durch einen Tunnel," sagt sie. "Sie haben Angst sich zu verändern. Denn wir bitten sie, alles aufzugeben. Alle ihre selbstzerstörerischen Instinkte erzählen ihnen, marschier nach links, nach links marschieren, marschiere nach... zwanghaft, wieder und wieder. Und wir stehen dort und sagen, 'nach rechts, Komm nach rechts, komm nach rechts. Es kostet enormen Mut weiterzumachen, Dinge zu tun, von denen sie nicht wissen wie man sie tut.

"Sie müssen handeln, als ob sie sich umeinander kümmern. Sie müssen für einander da sein. Sie müssen einander halten, wenn die andere Person aufgeben will. Sie müssen diese Person zum Bleiben und zum daran glauben überreden, auch wenn sie es selbst nicht glauben. Sie arbeiten den ganzen Tag in Jobs, von denen sie keine Ahnung haben. Sie müssen so tun als ob sie wirklich wissen, wie man es macht. Sie müssen Hochschulreife erlangen und dann Literaturklassen und Kunstklassen besuchen und in Museen und in die Oper gehen und eine komplette Welt erfahren, über die sie nichts wissen... und sie tun es.

"Wenn sie nicht wissen wie, und sie trotzdem auf der Seite der Gebenden sein wollen, ist der einzige Weg, so zu 'handeln, als ob' Sie jene Qualitäten haben. Ich glaube, auf diese Weise haben wir alle in unseren Kindertagen gelernt. Wir haben begeistert gelernt, als wir drei, vier, fünf und sechs Jahre alt waren. Wir folgten einer Art positivem Vorbild. Und wir stellten uns vor, dass wir wie sie waren... und dann wurden wir das.

"Das ist es, was wir hier tun. Ich sage ihnen 'handele, als ob du ein Unternehmer bist', und wir kleiden dich mit Anzug und Krawatte. Ziemlich bald wirst du dich wohl fühlen in diesem Anzug. Und zwar auf die gleiche Weise, wie du dich mit deinen Tätowierungen wohlfühlst und mit dieser absurden Weise zu gehen, bei der die Schultern gerollt werden... es ist auch keine natürliche Art zu ge-

hen. Du musstest diesen Gang erst imitieren. Und dann lernst du so zu gehen.

"Wir betrachten es als Chance, dass unsere Leute am Boden aufgeschlagen sind. Wir 'handeln, als ob' wir die sind, die wir werden wollen. Wir 'handeln, als ob' wir anständig und sorgsam und klug und talentiert sind. Und wir werden schließlich genau das."

DAS BEKENNEN IHRER SCHWÄCHE

Ein gutes Beispiel ist der Prozess, den Silbert selbst durchlaufen hat gegen Ende der 1980er Jahre, als es nötig wurde, ein neues Haus für die Delancey Street in San Francisco zu finden... ein Projekt, das zum Bau eines 40.000 m²-Wohn- und Geschäfts-Komplexes auf dem Embarcadero führte. (**The Embarcadero** is the eastern waterfront roadway of the Port of San Francisco)

Sie erinnert sich, dass "jeder mir über das Haar strich und sagte, 'DU bist sicher sehr gut in den Dingen, die du tust, aber ein Gebäude-Komplex zu bauen ist eine ganz andere Sache... es war als ob sie über Gehirnchirurgie sprachen! So wurden wir unser eigener Bauunternehmer' und das brachte eine ihrer Schwächen ans Tageslicht.

"Als ich in der Schule war," lacht sie, "war ich ein kluges kleines Mädchen. Wir bekamen alle diese Begabungstests, und ich erreichte 99 Plus-Prozent... so kam es, dass ich annahm, alles erreichen zu können!

"Und dann eines Tages, in der sechsten Klasse... Ich meine, dass ich mich erinnern kann, wie blockiert ich war, als sie uns einen technischen Standarttest gaben. Ich erinnere mich sogar an Teile des Tests. Es gab Bilder von Daumen, und ich musste sagen, ob es der Daumen von einer linken Hand oder einer rechten Hand war. Ich war wie blockiert und drehte so herum und anders herum - was kein anderer tat! Sie saßen alle und...

"Es stellte sich heraus, dass ich nur sechs Prozent erreicht hatte, und, ich kann mich noch erinnern, die Lehrerin stand dort und sagte zu mir, 'Das bedeutet, dass 94 Prozent der Menschen in den Vereinigten Staaten in den technischen Fähigkeiten besser sind, als du.' Ich hätte sie umbringen können. Ich stand dort und sagte zu mir 'das weiß ich selbst - ich habe schließlich 99 Plus-Prozent in der Mathematik!'

Von dem Tag damals bis zum dem Tag, an dem wir anfangen zu bauen, hatte ich nie eine Maschine repariert noch eine Glühbirne gewechselt. Wenn Sie mich bitten würden, irgendetwas wie das zu tun, würde ich sagen, 'Oh, das kann ich nicht tun. Ich habe keine technischen Fähigkeiten!' - und Schluss.

"Aber dann hatten wir nicht das nötige Geld, um ein Gebäude zu kaufen - und wir brauchten ein großes Gebäude - so mussten wir selbst bauen. Und nun stand ich da. Ich musste lernen Ideen zu für die Gestaltung zu entwickeln und Zeichnungen zu lesen, Generalunternehmerin und Architektin zu werden. Ich saß da und sagte mir immer wieder, 'ich habe keine technischen Fähigkeiten. Wieso versteht das keiner?'

"So musste ich das tun, was ich jeden Bewohner tun lasse: Finde die Sache heraus, bei der du dich am unbehaglichsten fühlst und blamiere dich öffentlich, und dabei lernst du, es zu tun. Und genau das tat ich. Ich entwarf fast das ganze Gebäude. Ich kann Ihnen nicht sagen, wie lange es dauerte, mit diesen Zeichnungen klarzukommen. Ich glich einer Wahnsinnigen. Die Kerle in der Delancey Street mussten mit mir bis drei Uhr morgens sitzen, während ich an den Entwürfen arbeitete Sie sagten alle, 'Sieh hier, was ist mit dieser Wohnung?'... immer wieder habe hin und her über-

legt und drauf geschaut und... Ich bekam es nicht hin. Es wurde offensichtlich, dass ich es nicht hin bekam. Jede Woche musste ich von neuem feststellen und bekannt geben, wie dumm ich war."

DAS RISIKO AUF SICH NEHMEN

Genau diese Erfahrung war eine Lektion für Silbert. "Wenn Sie dabei sind, in etwas gut zu werden, müssen Sie Risiken auf sich nehmen, das bedeutet, dass Sie scheitern werden, weil Sie nicht wissen können, was Sie tun... es ist genau, was ein Risiko definitionsgemäß ist.

"So müssen Sie es üben... unter ständiger Beobachtung. Und dann werden Sie es am Ende gut hinkriegen... und Sie müssen nicht mehr gut dastehen, weil Sie dann sicher genug sind, zu sagen, 'Oh, ich habe einen Fehler gemacht.' Es ist wichtig diesen falschen Stolz loszuwerden, der Ihnen sagt, alles, was wir tun, müssen wir sofort erfolgreich schaffen. Sie müssen echtes Vertrauen haben, um, 'Oh, schade - mein Fehler' zu sagen. Ich habe das mühsam gelernt und dann beibehalten.' Weil, wenn Sie glauben, dass Sie der Fehler sind. Der Fehler darin besteht, dies zu glauben. Genau so denken unsere Leute über sich, und dann müssen Sie alles verteidigen, was Sie tun..."

FRÜHE TAGE

Der Komplex auf dem Embarcadero kam wenige Jahre nach unserem Start. Bis zum Ende 1972 waren die ursprünglichen 10 Ex-Häftlinge auf mehr als 100 gewachsen, und Delancey Street brauchte Platz. Silbert wollte ihre Leute weit weg aus der Gegend von Rauschgift-händlern und Prostituierten bringen.

Während die Gruppe auf der einen Seite knauserte und sparte, machten sie und Maher eine tolle Entdeckung: Ein großartiges ehemaliges russisches Konsulat in San Franciscos vornehmen Viertel Pacific Heights. Delancey Street kaufte die Villa für 160,000 \$, mit einer kleinen Anzahlung und einer großen Hypothek.

"Es war gigantisch," erinnert sie sich. "Vierzig Zimmer - aber nicht vom Bauamt genehmigt. Es galt noch als privates Haus, aus den Tagen der früheren Gangster-Barone. Es war eindeutig kein privates Haus, wurde aber immer noch als solches bezeichnet, weil die Russen es genutzt haben. Danach hat es einige Jahre leer gestanden und verfiel langsam.

"Wir kauften es, und die Nachbarschaft war völlig aus dem Häuschen. Ich meine wirklich geschockt. Es war 1972, und hier kamen hundert große, dunkle ehemalige Verbrecher, und zogen die in diese prächtige Villa auf der Höhe des Hügels in diese nette Nachbarschaft ein. Die Nachbarn wurden fast wahnsinnig und bekämpften uns... und so wir gingen zu ihnen, um sie auf unsere Seite zu ziehen.

"Wir gingen von der Tür bis Tür in unserem... Sie wissen, wir sind eine sehr korrekte Organisation... jeder ist in Anzug und Krawatte mit kurzem Haar... Ich sage meinen Freunden in den Unternehmen immer, dass Sie die Drogensüchtigen von den Mitarbeitern unseres Unternehmens unterscheiden können, weil wir diejenigen in Schlips und Kragen sind. Also gingen wir herum und boten unsere Dienstleistungen an. Wir waren bereit alles zu tun, was irgendjemand wollte oder brauchen konnte. Auf diese Weise konnten sie uns kennen lernen. Wir wollten beweisen, dass wir in der Lage waren, gute Nachbarn zu sein.

"Wir renovierten unser Gebäude sofort, um ihnen zu zeigen, dass Grundstückswerte steigen würden... und wir gingen Streife in der Nachbarschaft, um die Verbrechensrate zu senken... weil ihre Ängste gerade das Gegenteil betrafen... Verbrechen geht rauf und Grundstücke verlieren an Wert. Und wir wiederholten immer wieder: lernen Sie uns bitte kennen... wir wollen, die besten Nachbarn zu sein..."

DAS ERSTE GESCHÄFTLICHE UNTERNEHMEN

Hier war es, wo Silbert und die anderen Bewohner auf ihre erste Geschäftsidee stießen.

"Nachbarn baten uns, ihnen zu helfen, ihr Wohnzimmer für eine Party umzuräumen. Ich stand dabei, als einer unserer Bewohner das Klavier aufnahm und, 'sagte, was wollen Sie, dass ich damit tue?'

"Da rasselte es bei mir, 'Boing, boing, boing!' Wir sind das geborene Umzugs-Unternehmen! Diese Kerle sitzen im Gefängnis, wo 8 Stunden pro Tag Gewichte heben und Muskeln bilden. So gingen wir nach Hause und machten Flyer mit „Umziehen“ drauf in wirklich auffälligen Buchstaben und fügten an: Bei uns bekommen Sie es billiger.' Wir steckten Flyer an die Windschutzscheiben jedes Autos. Das taten wir über Monate, bis uns schließlich jemand anrief. Er beschrieb uns den einen Job... und dann, oh mein Gott, wussten wir nicht, was zu tun ist, wir wussten nicht, welchen Preis wir fordern sollten..."

"Also riefen wir eine große Umzugsfirma an, beschrieben ihr den Job.. Sie machten uns einen Kostenvoranschlag... und wir boten es darunter an. Wir mieteten einen Lastwagen und Uniformen. Wir verloren natürlich Geld bei diesem ersten Job, aber das war auch gut so. Wir sagten zu unseren Leuten: 'Denkt daran! Die Reputation der Delancey Street ruht auf euren Schultern. Wir haben diesen Kunden deutlich machen können, wer wir sind. Wir sind genau so gut wie jeder Andere und wir können es besser, höflicher also spricht in gewählter Sprache. Lächeln egal was passiert. Lasst uns diesen Job machen.'

"Nun, wir machten einen großartigen Job, und die Kunden empfahlen uns weiter. Wir begannen, ähnliche Jobs zu erledigen. Und dann eines Tages kam die Öffentliche Verwaltung zu mir. Wir erfuhren, dass Umzugsunternehmen ein geregeltes, lizenzierte Gewerbe sind. Wer konnte das ahnen? Ich sagte 'Oh, Pardon! Wir wussten das nicht.' Wir bezahlten unsere Geldstrafe. Wir bekamen den ganzen Formulkram, den wir brauchten. Und dann machten wir es korrekt."

Heute hat die Delancey Street Möbelspedition eine Flotte von Lastwagen, und das Unternehmen hat sich erweitert auf Catering, Auslieferung für Möbelhäuser und Transportdienstleistungen für ältere Bürger und Behinderte.

DAS ZWEITE GESCHÄFTLICHE UNTERNEHMEN

Die Renovierung "Russlands", wie die Bewohner es nannten, wurde ein Gütesiegel des Delancey Street Prinzips. Ex-Häftlinge, die keine Ahnung vom Renovieren von Häusern hatten, übernahmen die Aufgabe, selbst Holz zurecht zu schneiden, Zierleisten anzunageln, den Putz auszubessern... und diese Arbeit führte zur Entwicklung eines weiteren Geschäfts.

"Wir fingen ein Baugeschäft an," sagt Silbert... und der erste Job von draußen kam auf die übliche unerwartete Weise.

"Wir suchten eine Privatschule für eine unserer Bewohnerinnen," erinnert sie sich, "ein junges Mädchen, das als Prostituierte gearbeitet hatte... auch ihre Mutter war eine

Prostituierte... und ihre Schwestern waren Prostituierte. Wir wollten nicht, dass sie wieder eine öffentliche Schule besuchte, so gingen wir zu allen Privatschulen im Gebiet und sagten, 'Wir bieten Ihnen ein Tauschgeschäft an. Wir sind kräftige Leute. Wir wissen, wie man Dinge baut. Was auch immer Sie wollen...'

"Eine Schule war bereit, sie zu nehmen. Zuerst baten sie uns, die Schule innen und außen zu streichen. So gingen wir zu einem Farbengeschäft und fragten den Mann, was wir kaufen sollten, und wie man anstreicht. Er erklärte es uns. Danach baten sie uns, einen Kinderspielplatz mit einer Rutsche und Schaukeln zu bauen. Dafür kaufte ich ein Heft des Sunset Magazins, in dem beschrieben wurde, wie man selbst solche Geräte zusammenbaut und im Garten aufstellt. Als die 'Intellektuelle' der Gruppe las ich laut vor. Da ich handwerklich ungeschickt war, erklärten andere Leute, was ich vorlas. Wir bauten dieses Ding. Wie sich herausstellte... Ich meine nachdem wir es abgescrimgelt hatten, war es ganz prächtig. Aber als wir es zusammengebaut hatten und die Sprossen hinaufklettern... schoss die Rutsche nach oben wie eine Rakete! Wir mussten alles demontieren. Wir brauchten ungefähr sechs Anläufe, aber wir schafften es.

"Als wir das Gebäude renoviert hatten, in dem wir lebten kauften wir ein zweites Gebäude. Wir renovierten auch das zweite Gebäude... und verkauften es zehnmal teurer als wir dafür gezahlt hatten. Dadurch hatten wir das Geld, unser drittes Gebäude zu kaufen... und einige Jahre später bauten wir diesen ganzen Komplex."

Als die Delancey Street Bewohner mit den Bauarbeiten, am Embarcadero angingen, wussten nur fünf von ihnen irgendetwas über Bauen. Ihre Erfahrungen kam entweder aus dem Gefängnis oder von der Straße... der Vorarbeiter hatte seine Erfahrung gesammelt beim Betongießen für den Handball-Platz in San Quentin. Aber die Bewohner krempelten ihre Ärmel hoch und übernahmen den Job des Konstruierens und Bauens des kompletten Komplexes. Leute die ihre Kenntnisse größtenteils als Diebe, Mörder und schlichte Drogensüchtigen gesammelt hatten wurden Klempner, Elektriker und Staplerfahrer.

„In der Zeit, in der wir das Gebäude errichteten,“ sagt Silbert, „bildeten wir 350 Menschen im Baugewerbe aus. Zum Teil wurden wir dabei von Freiwilligen aus der Gemeinde unterstützt. Wir errichteten manche Mauern sechs oder sieben Mal. Wir bauten sie ...bauten sie falsch... wir fragten uns, „Schaut das Ganze aus, als ob es schief ist?... Ja?... O.k., reißen wir sie wieder ein.“

DAS ETHNISCH-AMERIKANISCHE BISTRO

Die Möbel Spedition und die Baugesellschaft waren nur die ersten von den mehr als 20 Unternehmen, die Delancey Street einschließlich eines besonderen Restaurants heute betreibt. Letzteres ist ein bevorzugter Treffpunkt für die Menschen in San Francisco geworden. Und auch hier, ist der Delancey Street Ansatz ganz eigen.

„Einige professionelle Gastronomen kamen zu uns, um uns Ratschläge zu geben. Sie sagten, ‚Ihr müsst eine Marktanalyse machen über potentielle Besucher eures Restaurants und das Essen, das sie erwarten.‘ Nun, das werde ich nicht tun! Erstens haben wir nicht die Leute, die das machen können und zweitens können wir nur das Essen kochen, was wir kochen können. Wir sind eine multikulturelle, altmodische amerikanische Organisation. So leben wir, so reden wir und so kochen wir. Wir nennen uns selbst Ethnisch-amerikanisches Bistro. Das bedeutet, dass wir Rezepte gemäß unserer kulturellen

Wurzeln verwenden. Nicht die neuen Versionen – eher die der Großmütter.“

„Ich werde Ihnen ein Beispiel erzählen. Ich ging zur Mutter eines unserer Bewohner, die mir eine Süßkartoffelpastete als Weihnachtsgeschenk gemacht hatte, weil ich mich um ihren Sonny, wie sie ihn nannte, gekümmert hatte. Ich habe sie gefragt, ob sie unseren Leuten beibringen könne, wie man diese Süßkartoffelpastete macht. Heute steht es auf unserer Speisekarte als „Sonny's Mamma's Süßkartoffelpastete“. Was könnte einfacher sein als das? Wir haben auch die Regel, dass wir, wenn jemand etwas möchte, was nicht auf unserer Speisekarte steht - wir aber die Zutaten haben - versuchen wir es zu kochen.

„Und wir sind freundlich zu den Menschen, was nicht immer leicht ist. Nett kann schwierig sein. Aber es ist etwas, was wir auch anbieten. So kam es, dass uns der Michelin Führer als das freundlichste Restaurant in San Francisco bezeichnete. Es benötigt großen Mut, das zu tun, was unsere Leute tun. Sie müssen Kunden anlächeln, obwohl sie sich fürchten mit ihnen auch nur zu sprechen, vielleicht sogar Paranoia vor ihnen haben. Sie müssen sagen, „Hier ist ihr Hamburger, Sir“. Wenn der Kunde sagt, „Ich hatte ihn halb-durch bestellt“, müssen sie sagen, „Oh, es tut mir wirklich sehr leid, Sir“, anstatt, „Nein, du dummes Arschloch, du hast ihn nicht halb-durch bestellt!“ Das würden sie eigentlich sagen wollen, weil sie ständig wütend auf alles und jeden sind. Freundlichkeit ist keine leichte Übung.“

DER "REIZENDE" MANN VON DER KREDITGENOSSENSCHAFT

Jedes der 20 Unternehmen ist gleichzeitig eine Ausbildungseinrichtung für die Bewohner, und Silbert entdeckte früh, dass die frisch eingetroffenen Bewohnern fast immer in eine stereotypische Falle tappen, wenn sie einen Beruf auswählen, den sie lernen wollen.

"Wenn wir sie fragten worin willst du ausgebildet werden?," erinnert sie sich, "wählen sie alle soziale Stereotypen aus. Alle Frauen wählen Sekretärin aus. Alle Minoritäten Jungs wählen Arbeiter. Alle italienischen und jüdischen Jungs wählen Verkäufer. Es klingt wie ein Witz, aber so ist es tatsächlich.... ich begriff, wie diese Menschen auch genau das werden, was man ihnen beibringt, was sie sind..."

Die meisten Ausbildungseinrichtungen verdienen kein Geld, aber Silbert sagt, dass ist nicht wichtig. Der ganze Clou ist, dass die Bewohner, drei marktfähige Fähigkeiten erlernen. Einige unserer Einrichtungen bringen Geld, einige von ihnen tun es nicht... und sie helfen uns, die Organisation am Laufen zu halten."

Zum Beispiel sagt Silbert, "wir machen unsere Buchhaltung selbst, so gibt es eine Finanz- und Buchhaltungsausbildung. Bewohner fangen an, indem sie Dokumente alphabetisch ablegen. Dann lernen sie addieren... um dann Buchhaltung für offene Rechnungen für eine unserer Abteilungen... dann für mehrere Abteilungen... dann für alles zu übernehmen. Dann lernen sie Rechnungen zu bezahlen... dann die komplette Buchhaltung... und dann können sie weitergehen und staatlich geprüfter Buchhalter werden, viele unserer Absolventen haben es geschafft."

Delancey Street wurde auch die erste Kreditgenossenschaft, die durch eine Ex-Schwerverbrecher geführt wurde. Das war ein entscheidenden Schritt in der Entwicklung der Organisation, weil die Unmöglichkeit Kredit zu bekommen häufig dazu führt, sich wieder für die Kriminalität zu entscheiden.

"Es war reizend," erinnert sich Silbert, "als der Mann kam und ausführte, jeder Amerikaner ist berechtigt Kreditge-

schäfte zu tätigen'... das war großartig. Obwohl er wirklich ein wenig hysterisch wurde, als ihm bewusst wurde, wer unsere Leute waren. Er sagte, „wie Sie wissen, sind wir dabei Sie zu lehren, wie sie einen Scheck ausfüllen. Wie viele von Ihnen haben schon einmal Schecks ausgestellt?“ alle Hände gingen hoch. 'Wie viele von Ihnen haben schon einmal Schecks über einen großen Geldbetrag ausgestellt?' Ungefähr Hälfte der Hände ging hoch. Und er sagte, 'Ach so, dann, sie ziemlich erfahren.' Und ich sagte, 'Nein, Sie vergaßen die andere Frage zu stellen. Wie viele von euch haben jemals legitime, eigenen Schecks ausgestellt?' gerade mal drei Hände gingen in die Höhe. Ich dachte, jetzt stirbt er. Aber es war zu spät. Er hatte uns bereits vereidigt."

Die Planlose

Es haben sich viele Geschäftsgelegenheiten ergeben. Zusätzlich zur Umzugs-Spedition, dem Baugeschäft und dem Restaurant, umfasst die Liste eine Firma für Werbegeschenke, eine Weihnachtsbaum-Plantage, die mehr als \$ 1 Million Gewinn pro Jahr abwirft, und mehr als ein Dutzend andere Unternehmen... aber Silbert sagt, dass "ich hatte nie eine Unternehmensstrategie. Ich habe nie ein Buch über Wirtschaft gelesen. Wenn Sie mir die Frage stellen würden, was ein sozialer Unternehmer ist, würde ich Ihnen keine Definition liefern können."

In vieler Hinsicht hat sie das Konzept des "Handelns als ob" für ihre unternehmerischen Abenteuer benutzt. "Ich weiß nichts über die Wirtschaft," sagt sie. "Bis jetzt habe ich nicht viel mehr als einen Artikel gelesen... einmal kochten unsere Bewohner vor Wut, als eines Tages Forbes anrief und ich vergaß, dort zurückzurufen! Wenn ich mal die Möglichkeit habe zu lesen, will ich Romane oder Gedichte lesen. Ich will angeregt werden. Ich weiß wirklich nichts von dem Terrain."

"Was ich wirklich weiß," sagt sie, "ist, dass wir bewiesen haben, dass man, sehr anständig, kooperativ und nicht im geringsten individualistische sein kann... damit können Sie unterm Strich erfolgreich sein... wo zur Hölle, der Strich auch immer sein mag. Ich bin nicht gut im Planen. Ich mache kein Budget, ich mache keine Ergebnis-Vorgaben."

"Nehmen Sie das Restaurant... Ich sage nicht, dass es eine bestimmte Menge Geldes abwerfen muss. Wir betreiben es seit ungefähr acht Jahren, und es läuft unheimlich gut seit dem Tag der Eröffnung. Dienstag sind flau; die Wochenenden sind gewöhnlich überfüllt. Manche Tage gibt es eine Schlange um den Block herum - und wir haben keine Ahnung, warum oder wann es passiert! Normalerweise servieren wir ca. 280 kleine Mahlzeiten - und ungefähr 400 Menüs - pro Tag. Ich verbringe meine Zeit damit zu kosten, um sicherzustellen, dass alles frisch ist, und sonst mit Personalangelegenheiten..."

"SIE BEKOMMEN ETWAS, INDEM SIE GEBEN "

Nach den ersten sechs Monaten hier, haben die meisten Bewohner gewöhnlich genug Vertrauen, um zum ersten Mal ehrlich auf ihre Vergangenheit zu schauen. "Wir tun das in einer Wochenend-Marathon-Sitzung mit dem Titel 'Auflösung,' sagt Silbert, "ihnen wird geholfen, die Schuldgefühle, die sie mit ihren bisherigen Verhaltensweisen verbunden sind, loszuwerden. Das ist sehr wichtig, weil unsere Bewohner in einer Abwärts-Spirale von selbstzerstörerischen Handlungen gefangen sind, die zuerst zu Schuldgefühlen, und dann weiter zum Selbsthass führen."

Die Teilnehmenden verbringen das Wochenende in Gruppen von etwa 15, sie erleben jede schrecklichen Tat, die sie jemals begangen haben noch einmal und können sie sich so von Schuld befreien. Der Marathon hört damit auf, dass die älteren Bewohner die neueren dahin führen, dass sie verstehen, tatsächlich jemand Neues geworden zu sein, und dass sie zu anderem Verhalten in der Lage sind.

Aber Auflösung ist nur ein Teil des Programms. Außerdem werden Bewohner dazu ermuntert, anderen in der Gesellschaft zu helfen. Sie arbeiten mit älteren Bürgern, Jugendlichen aus Problem-Gebieten, Menschen die arbeitsunfähig sind. So geben sie der Gesellschaft auf vielfache Weise etwas zurück, einschließlich des Müllsammelns auf Umgebungsstraßen und dem Essen-Verteilen für 60 Hilfswerke im Gebiet von San Francisco. Während sie lernen, sich selbst zu verstehen, sind Bewohner auch aktiv Lehrende für die Neueren. So ziehen sie andere mit sich die Leiter hinauf.

"Hier findet jeder seinen Platz, um sich zu entwickeln," sagt Silbert. "Sie erreichen Stolz oder Selbstachtung oder alle diese Begriffe nicht, indem sie einander in Gruppen sagen, 'ich denke, dass du eine gute Person bist.' Sie bekommen Stolz und Selbstachtung als Ergebnis ihrer eigenen Handlungen. Man kann nicht herumsitzen und sagen 'ich bin stolz'."

Wir haben uns entschieden, dass wir Leute fit machen, um erfolgreich zu sein."

Deshalb ist es den Leuten in der Delancey Street egal, ob ein Bewohner in einem gewinnbringenden Unternehmen oder einem Trainingsunternehmen, das Geld verliert, arbeitet. "Es ist ja nicht so, dass du als schlichter Mechaniker nichts Wert bist, oder deswegen besser bist, weil du mehr Geld verdienst," sagt Silbert. "Alles... wir betrachten alles als gleich... wir setzen uns wirklich für Mitmenschlichkeit ein Menschen, die etwas für andere Menschen tun, bekommen höchste Wertschätzung. Zum Beispiel die Jungs, die das Umzugsunternehmen betreiben, das netto zwei Millionen Dollar Gewinn pro Jahr erwirtschaftet - ich meine, wir sind stolz, dass jeder in der Spedition gut arbeitet, aber wir sind am stolzesten, wenn sie über ihre Zusammenarbeit, ihr Team reden, und darüber dass, sie unser bestes Aushängeschild für unsere Kunden sind..."

DAS VATIKAN-GEBIET

Wenn sich die Bewohner durch ihre Zeit in der Delancey Street schlängeln, wandern sie – bildlich gesprochen - ständig von einem „Gebiet“ zum nächsten. „Wir haben eine Menge Humor,“ sagt Silbert, „und wir versuchen uns selbst nicht allzu ernst zu nehmen. Also heißen die drei Gebiete „Das Vatikan-Gebiet“ (wo die Bewohner an menschlichen Fähigkeiten arbeiten) „Das Staats-Gebiet“ (wo sie mit administrativen Aufgaben umgehen lernen) und das „Kampf-Gebiet“ (wo sie die Geschäfte und Trainingsschulen managen).

In den Gebieten selbst herrscht eine strenge Hierarchie, dennoch kann ein Bewohner Anfänger in einem und Fortgeschrittener in einem anderen Gebiet sein. Zum Beispiel kann ein Bewohner im Restaurant arbeiten, wo er 6 anderen Leuten im Kampf-Gebiet unterstellt ist, gleichzeitig kann dieselbe Person „Friseur“ im Vatikan-Gebiet sein, „jemand, der andere zurechtweist, wenn sie Mist bauen. Wir nennen sie ‚Friseure‘,“ sagt Silbert, „weil ‚jemanden zurechtweisen‘ im Straßenjargon heißt ‚ihm einen Haarschnitt zu verpassen‘.“

Das Vatikan-Gebiet ist der Ort, wo die Bewohner ihre Seelen heilen... aber der Staats-Gebiet und das Kampf-Gebiet sind die Orte, die die Organisation am Laufen halten. Silbert sagt zum Beispiel, „die Menschen im Staats-Gebiet sind

diejenigen, die die Buchhaltung machen... diejenigen, die andere dazu bringen ein achtseitiges Formular auszufüllen, das niemand ausfüllen will, wenn sie etwas einkaufen müssen... diejenigen, die verantwortlich sind für die Unterkunft... diejenigen, die die Fahrzeuge reparieren... diejenigen, die dir sagen, ob du abends ein Auto haben kannst. Die Menschen, die auf die Regeln und Gesetze achten.

Silbert meint, „wir verbringen die meiste Zeit und Aufmerksamkeit mit zwischenmenschlichen Problemen. ‚Wie geht es jedem?‘ ‚Wer ist schlecht drauf?‘ ‚Wer ist verletzt?‘ Das Wichtigste am Vatikanraum ist, dem einzelnen zu helfen. Wie bekommen wir jemanden dazu, sich zu ändern und angemessen zu handeln, ein guter Mensch zu werden.“

Es ist als ob du den ganzen Tag ein Tonbandgerät bedienst, bei dem du immer die Pausetaste drückst und sagst „Stop! Das war nicht die richtige Art und Weise es zu tun.“ Wir sagen den Menschen ständig, „So spricht man nicht miteinander. Das macht man nicht. Bitte hilf ihm. Was ist los mit dir? Nun, dann lerne es zu sagen. Warum kannst du nicht einfach sagen „Ich habe heute einen miesen Telefonanruf bekommen,“ anstatt vorzutäuschen, dass dir vom Abendessen übel wird, und du das Essen auf den Boden wirfst? Lasst uns darauf konzentrieren, was die wirkliche Ursache ist.“

So geht das hier den lieben langen Tag. „Sprecht nicht so miteinander. Wenn das ein wirklicher Job wäre, würdest du gefeuert werden. Krieg das in deinen Kopf rein. Das ist nicht die Art mit deinem Chef zu sprechen. Lasst uns jetzt zurückgehen und es noch einmal tun. Und lasst es uns richtig tun.“

RICHTIG UND FALSCH

Natürlich gibt es manche, die sich darüber wundern, dass Silbert weiß, was die richtige Art und Weise sein sollte... aber sie schießt alle Bedenken in den Wind.

„Ich glaube, dass jeder im Prinzip weiß, was richtig und falsch ist“, sagt sie. „Ich brauche keine zwei Doktoren, um das zu wissen. Jeder weiß das. Jeder weiß, was angemessenes und unangemessenes Verhalten ist. Jeder weiß, wann man jemanden verärgert, man weiß, dass tut man nicht. Es ist nicht nett, selbst dann, wenn man damit durchkommt und es gut aussieht. Wenn man auf der Straße einen Dollar findet und einem niemand dabei sieht, gib ihn ab. So macht man das. Jeder weiß das. Man steckt ihn nicht ein. Das macht man nicht.“

„Wir gehen *richtig* und *falsch* ganz einfach an. Zum Beispiel unser Restaurant... man versucht zu den Kunden nett zu sein. Man kalkuliert faire und angemessene Preise, so dass man nicht unter den Marktpreisen liegt, aber man verlangt auch nicht soviel für das Essen, dass nur bestimmte Leute in das Restaurant kommen. Man führt ein Restaurant, so, dass alle Menschen willkommen sind und sich wohlfühlen können. Und man behandelt alle absolut gleich, als ob jeder der wichtigste Mensch auf der Erde wäre. Weißt du, das ist richtig... wenn man irgend jemanden auf der Straße danach fragte, würde er sagen, dass ist doch selbstverständlich...“

KEINE FINANZIERUNG DURCH DIE ÖFFENTLICHE HAND

All das klingt zu gut, um wahr zu sein, natürlich – vor allem wenn man die wirtschaftliche Seite betrachtet. Anders als alle Rehabilitationsprogramm des Landes

weigert sich das Projekt „Delancey Street“ irgendwelche Gelder von der Öffentlichen Hand anzunehmen.

„Wir haben niemals aus irgendwelchen Gründen öffentliche Gelder angenommen,“ sagt Silbert. „Erstens hätte der Staat uns niemals Geld für die Gründung gegeben. Sie haben unsere Methoden nicht anerkannt. Die Idee, keine Aufseher zu haben und unsere Grundannahme, darauf zu vertrauen, dass in den Menschen, die eigentlich das Problem sind, die Lösung liegt, macht für den Staat einfach keinen Sinn.“

Außerdem haben die staatlichen Stellen Schwierigkeiten das Prinzip und die Mission von Delancey Street auf den Punkt zu bringen.

„Wir lehnen es ab, eine Organisation zu sein, die nur einen einzigen Zweck erfüllt“, sagt Silbert. „Jahrelang wollten alle wissen, was wir denn seien.“

„Seid ihr ein Drogenprogramm?“ Nein. „Aber eure Leute sind alle drogenabhängig.“ Ja, aber beschreibt uns nicht richtig.

„Nun, die meisten ihrer Leute sind Kriminelle, also seid ihr eine Resozialisierungs-Organisation?“ Nein.

„Jeder muss einen Schul-Abschluss machen – macht euch das zu einer Bildungseinrichtung?“ Nein.

„Seid ihr ein Berufsbildungszentrum?“ Nein.

„Sehen Sie, wir bringen unseren Bewohnern alles bei, was sie wissen müssen. Wir zeigen ihnen, wie man den Tisch deckt – aber wir sind keine Tisch-deck-Organisation! Wir zeigen ihnen, welche Sachen man anzieht und wie man sie anzieht und was Wolle, Polyester und Baumwolle ist... wir lehren sie alles. Aber das macht und nicht zu einer Bekleidungsfirma. Und so weiter und so fort.“

Es gibt einen wichtigeren Grund, warum Silbert staatliche Gelder ablehnt. „Die Menschen müssen ihre Selbstachtung erwerben“, sagt sie. „Herumsitzen und auf die Sozialhilfe zu warten, ist genauso schlecht, wie wenn die Mitglieder einer wohlhabenden Familie darauf warten, dass ihr Vater stirbt, damit sie ihr Erbe antreten können. Wenn uns der Staat Geld geben würde, wäre es wie ein Sozialhilfescheck. Wir müssten uns nicht auf unsere Bewohner verlassen, ... und sie würden ihre Stärken nicht entwickeln. Also, wenn unsere Bewohner ihre Fähigkeiten nicht schnell entwickeln, dann haben wir nichts zu essen.“

Das Ablehnen von Staatsgeldern befreit Delancey Street von der üblichen Kritik gegenüber Non-Profit Organisationen. „Es kostet uns weit weniger eine Person in der Delancey Street zu ernähren und unterzubringen als in einem Gefängnis“, sagt Silbert, „und wir brauchen keine Steuer-gelder dafür!“

Obwohl sie öffentliche Gelder ablehnt, ist Delancey Street dennoch auf Spenden angewiesen... nicht so sehr auf Geld, sondern vielmehr auf Sachspenden. „Fast unsere gesamte Kleidung wurde gespendet“, sagt Silbert. „Das Glas für Fenster des Restaurants wurde gespendet, und das Kupfer für die Bar. Wir haben das Glas selbst gerahmt und das Kupfer bearbeitet. Wir haben die Platten für die Lärmdämmung angebracht, die Platten selbst wurden gespendet.“

„Uns ist niemals das Geld ausgegangen. Dabei haben wir noch nicht einmal eine Abteilung für das Einwerben von Spenden. Wir haben keinen Flyer. Wir machen keine Mailings. Wir haben noch nie die Medien oder einen PR-Agentur kontaktiert, unser Restaurant macht keine Werbung...“

Ab und zu geben uns die Menschen Geld und wir nehmen es an. Aber wir suchen gezielt nach Produkten.“ Zum Beispiel wurden mir und anderen Bewohnern Kleidungsstücke

gespendet, die von Unternehmen wie The GAP und Brooks Brothers kommen. Diese zählen zu den Unternehmen, die an unsere Arbeit glauben. Und es gab auch andere Möglichkeiten zu helfen: Die Bank of America gab uns einen ungesichertes Baudarlehen über 10 Millionen US-Dollar, um den Bau des Komplexes an der San Francisco Waterfront zu ermöglichen.

WAS KOMMT ALS NÄCHSTES?

Nach Fertigstellung des neuen Wohn- und Geschäftskomplexes am Embarcadero 1989 wurde Delancey Street weltbekannt. Die Sendung „20/20“ des Fernsehsenders ABC strahlte einen halbstündigen Beitrag aus, das People-Magazin hat angerufen. Mit einer 17 ha großen Ranch im ländlichen New Mexico, einen großen Schloss auf 90 Hektar Land in Brewster/New York und weiteren Einrichtungen in Los Angeles und North Carolina, ist Delancey Street ein anerkanntes Unternehmen. Was kommt also als Nächstes?

„Ich möchte nicht, dass wir zu schnell wachsen“, sagt Silbert, „denn wenn wir zu groß werden, sind wir nicht mehr die, die wir sind... stattdessen bringen wir den Menschen bei, ihre eigene Delancey Street zu erschaffen... und wir übernehmen das gesamte Jugendstrafsystem in San Francisco. Wir hoffen, dass wir es zu einem Modell für das ganze Land machen können... unsere Bewohner spüren, dass es in unser Verantwortung liegt, uns darum zu kümmern, so dass die Jugendlichen nicht mit 40 hoffnungslos auf der Straße enden.“

Silbert widerspricht denjenigen, die sagen Delancey Street sei ein Experiment, das ohne sie nicht wiederholt werden kann. „Dieser Prozess ist kraftvoller als jeder einzelne von uns“, sagt sie. „Delancey Street wurde von jedem Bewohner mitgebaut, der jemals hier durchgegangen ist... jeder von ihnen hat einen weiteren Stein hinzugefügt.“

Aber sie gibt zu, dass eine Kopie schwierig ist, da es „ein völlig neuen Zugang erfordert, wie soziale Probleme gelöst werden können. Diese Leidenschaft muss in einem brennen.“ Unabhängig davon sagt sie, „benötigt man nicht viel Geld oder Erfahrung... lediglich viel Hingabe! Und es gibt so viele gelangweilte Menschen da draußen, die sich danach sehnen, etwas zu tun... Ich denke, sie wären überglücklich, etwas wie dieses zu schaffen...“

„WIR HABEN NOCH NICHT EINMAL BEGONNEN...“

Silbert aber hat das nagende Gefühl, dass sie in einem wichtigen Punkt versagt hat: anderen Menschen zu vermitteln, worum es bei Delancey Street geht. Trotz der zahlreichen Berichte, Auszeichnungen und Ehrungen, die sie erhalten hat, spricht sie verzweifelt über diejenigen, die zu Besuch kommen.

„Ich habe Präsidenten getroffen und deren wichtigsten Mitarbeitern“, sagt sie. „Wenn sie weggehen, denke ich, da wird etwas passieren. Und dann kommen Sie zurück und sagen, ‚Wir wollen das Projekt kopieren als... was auch immer...‘ und dann wird daraus so etwas wie ein soziales Reformprojekt. Und ich sage, ‚Nein. Sie haben es nicht verstanden. Sie müssen damit anfangen, Schulen zu schaffen. Andere Arten von Colleges. Ein völlig anderes Harvard, wo man zu den unteren 5% der Gesellschaft zählen muss, um aufgenommen zu werden... obwohl ihre Ziele die gleichen sind.“

„Aber niemand hat das je verstanden... ich glaube weiterhin, dass uns letztlich jemand im Fernsehen oder

woanders sehen und verstehen wird, dass wir als Gesellschaft ändern müssen in der Art und Weise, wie wir mit sozial Benachteiligten umgehen,... aber das tun sie nicht... und wir haben noch nicht einmal angefangen...“

Epilog

Der Taxifahrer schüttelt den Kopf.

„Delancey Street“, sagt er. „Ja, ich habe davon gehört. Ich weiß wo das ist... es sind all diese Junkies, die sich selbst behandeln. Die sind verantwortlich, richtig? Das hat gerade noch gefehlt, Junkies, die ihr eigenes Behandlungszentrum betreiben...“

Dies ist die übliche Perspektive – die Vorstellung, dass Menschen, die einmal Kriminelle waren bis in den Kern verdorben sind. Bilder von Drogenabhängigen und schäbigen Prostituierten spielen eine große Rolle... und es gibt keine Möglichkeit zu wirklicher Rehabilitation, weil der Junkie und die Hure von Grund auf durch und durch schlecht sind, und nicht verändert werden können.

Genauso wie die Vorstellung, dass man nicht auf ehrliche Weise Geld verdienen kann...

„Nee, ich bin noch nie drin gewesen“, sagt der Taxifahrer, „aber ich habe darüber in der Zeitung gelesen. Es wurde sehr viel darüber geschrieben. Ich denke, sie machen gute Arbeit, aber ich weiß nicht...“

Er schüttelt erneut seinen Kopf. „Sie haben dieses neue Zentrum, riesig, sehr abgefahren. Es ist Teil eines großen Komplexes, den sie besitzen... das ganze Gelände, da bin ich mir ziemlich sicher. Und sie machen Geld wie Heu... Ein Haufen Junkies!“