



## WEGWEISER FÜR DIE VERWIRKLICHUNG VON INITIATIVEN IN ARBEITS- ORGANISATIONEN

### Einleitung

Wer Bewegung hineinbringen will in festgefahrene oder unbefriedigende Arbeitssituationen, muss Initiativen nehmen. Dies erfordert Mut, Einsatz und bestimmte Fähigkeiten. Während des Initiativprozesses lernt der Initiativnehmer oft am meisten. Der Initiativprozess verläuft in unterschiedlichen Phasen. Der Erfolg oder Misserfolg einer Initiative hängt davon ab, auf welche Weise bestimmte Bedingungen geschaffen werden, sowohl in der Vorbereitung als auch während der Durchführung der Initiative. Der Ablauf einer Initiative unterteilt sich in folgende vier Stufen:

- I Entstehung einer Initiative.
- II Vorbereitung einer Initiative.
- III Durchführung einer Initiative.
- IV Integration einer Initiative.

### I Entstehung einer Initiative

Eine Initiative hat immer mit einer Frage zu tun. Eine Frage entsteht in mir, wenn ich um mich herum Dinge wahrnehme, die meine Aufmerksamkeit erregen und die meine bisher gehegten Auffassungen und Gewohnheiten nicht bestätigen, sondern in Frage stellen.

Es gibt drei verschiedene Arten von Fragen:

- a. Instandhaltungsfragen.
- b. Problemlösungsfragen.
- c. Erneuerungsfragen.

#### a. Instandhaltungsfragen:

Bestimmte Bedingungen müssen laufend versorgt werden, damit eine vorhandene und in dieser Weise gewollte Situation fortgesetzt wird.

#### b. Problemlösungsfragen:

Hier geht es um eine Abweichung von einer bestimmten Norm.

#### c. Erneuerungsfragen:

Erneuerungsfragen sind Fragen, die den bestehenden Rahmen und gewohnte Auffassungen durchbrechen. Die Antworten müssen erarbeitet, d.h. suchend und ausprobierend gefunden werden. Z.B. die Frage, ob Fremdkontrolle die

Menschen passiv macht und deshalb gerade Qualitätsprobleme hervorruft oder Selbstkontrolle zu mehr Verantwortlichkeitsgefühl und damit zu einer besseren Qualität führt.

Für Problemlösungsfragen ist ein Prozess nötig, der auf logische, methodische Bahnen die Antwort zu finden weiss. Für Erneuerungsfragen ist ein Initiativprozess nötig, den man selber wollen, entwerfen und gestalten muss. Wenn in mir eine Frage lebt, so nehme ich um mich herum allerlei wahr, was mit dieser Frage zu tun hat. Voher entgingen mir diese Wahrnehmungen, doch jetzt wirkt die Frage wie ein Magnet. In Begegnungen mit anderen spreche ich darüber. Ich versuche dadurch Klarheit zu bekommen. Es ergeben sich Möglichkeiten, um an und mit der Frage zu arbeiten. Durch diese Aktivität in Form von Gesprächen, Experimenten, Wahrnehmungen, Forschungen oder Konfrontationen entsteht in mir der Wille, etwas mit diesen Erfahrungen zu unternehmen. Durch die Gegenüberstellung der Frage mit den Möglichkeiten entwickelt sich ein Zukunftsbild auf Grund bearbeiteter Erfahrungen. Es gelingt besser, die Frage zu formulieren. Es gelingt leichter, die Möglichkeiten zu entdecken, mit der Frage zu arbeiten. Neben der Entwicklung der eigenen Sicht auf die Sache, entwickelt sich ein Bild, wie diese Frage in anderen Menschen lebt. Ist es eine zeitgemässe Frage, eine Frage, die an der Zeit ist, d.h. die auch andere bedrängt? Dadurch, dass es gelingt, Erfahrungen auszusprechen, werden andere daran wach. Fragen werden zum Bedürfnis. Es wird an Menschen appelliert, auf diese Bedürfnisse einzugehen. Der Wille kann geweckt werden, etwas daran zu tun und zwar nicht mehr oder meinetwegen, sondern weil die Situation darum fragt. Die Früchte, die der eigene Forschungsprozess hervorbringt, werden zu einem Impuls, um anderen zu helfen bzw. Antworten zu geben auf ihre Bedürfnisse. Der Entstehungsmoment einer auf andere gerichteten Initiative steht unmittelbar bevor.

Die Sache, um die es geht: Die Ausgangsfrage steht mir klar vor Augen, andere wollen mit mir daran arbeiten. Ich bin derjenige, der etwas daran tun kann.

## II Vorbereitung einer Initiative

Der Initiativnehmer hat ein Zukunftsbild, eine Idee, und er sieht Möglichkeiten, diese Idee zu verwirklichen. Allein - als Pionier - ist er jedoch machtlos. Ist die Frage an der Zeit, so wird er Menschen finden, die sich ebenfalls mit dieser Frage befassen, und die auch ihre Anschauungen darüber haben.

Bei der Vorbereitung der Initiative müssen folgende Wegweiser im Auge behalten werden: (siehe Anlage)

1. Finden des Netzwerkes von Menschen.
2. Vorstellen und Formulieren der Zielsetzungen (Endresultat und Zielgruppe).
3. Schaffen der organisatorischen Bedingungen und Begegnungsvoraussetzungen.
4. Aufdecken und Formulieren der Ausgangspunkte für die Geschäftspolitik.
5. Zur Verfügung Stellen von Zeit und Entwerfen einer Zeitgestalt.
6. Aufsuchen und Formulieren des inspirierenden Leitbildes.
7. Beschaffen bzw. Bereitstellen der Mittel.

#### **Ad-1: Finden des Netzwerkes von Menschen**

Wo Menschen zusammen arbeiten und leben, kann man drei Arten von Netzwerken unterscheiden:

##### **Das Netzwerk der tragenden Menschen:**

Eine Initiative muss von Menschen getragen werden. Wie finde ich diese tragenden Menschen? Zunächst muss der Initiator in seiner eigenen Umgebung nach Menschen suchen, die sich für dieselbe Sache begeistern, denen andere Vertrauen entgegenbringen, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zeigen, aufgeschlossen sind und es wagen, etwas zu unternehmen auf Grund ihres eigenen Interesses und nicht auf Grund formeller Befugnisse.

Haben sich auf diese Art zwei oder mehr Menschen gefunden, so kann mit ihnen gemeinsam nach anderen Initiatorpartnern gesucht werden. Durch diese Vorgehensweise finden sich Menschen, die sich für die Sache erwärmen können und dafür einsetzen wollen. Durch Gespräche setzen sich die Initiator mit sich selber und der Frage auseinander. Es schält sich die Gruppe der tragenden Menschen heraus.

Bereits in dieser Vorbereitungsphase der Initiative stößt diese Initiatorgruppe auf zwei andersartige Netzwerke.

##### **Das formelle Netzwerk:**

Dieses besteht aus Menschen in formellen Positionen, die Verantwortung trafen für Teilbereiche von Organisationen oder die gesamte Organisation, welche sich mit dem Gegenstand und der Frage beschäftigen, die auch die Initiatorgruppe in Bewegung gesetzt haben. Die Menschen dieses Netzwerkes haben eine Verantwortung gegenüber der Vergangenheit wie auch gegenüber der Zukunft der Organisation. Sie haben Befugnisse, die ihnen die Macht geben zu entscheiden, was getan werden kann und was nicht, wofür Mittel eingesetzt werden können, was Priorität hat, was oder wie die Betriebsführung oder der Führungsstil ist und so weiter.

Dieses formelle Netzwerk erfüllt hinsichtlich dessen, was die Initiativgruppe will, eine Gewissensfunktion. Früher oder später wird die Initiativgruppe dem formellen Netzwerk gegenüber ihre Sache vertreten müssen. Entscheidend ist es deshalb, vorher nach Anknüpfungsmöglichkeiten zu suchen. Die Initiativgruppe muss sich das formelle Netzwerk deutlich vor Augen führen: Wo sind die Schlüsselpersonen, die die Entscheidungen fällen, die also ein Urteil fällen müssen über den Sinn oder die Sinnlosigkeit der Initiative.

#### **Das Netzwerk der Sachverständigen:**

Jede Initiative kennt Teilprobleme, die nur mit speziellen Kenntnissen und Fähigkeiten zu lösen sind. Wo sitzen die Spezialisten, die in einer bestimmten Phase der Initiative helfen können? Dieses Netzwerk der Sachverständigen muss von der Entstehung einer Initiative bis zu ihrer Verwirklichung mobilisiert werden.

Für alle drei Arten von Netzwerken gilt, dass eine Person mehreren Netzwerken angehört.

#### **Ad-2: Vorstellen und Formulieren der Zielsetzungen (Endresultat und Zielgruppe)**

Der Wert und damit der Erfolg einer Initiative hängt davon ab, in welchem Masse sie die Zielgruppe erreicht. Das sind die Menschen, die ein Bedürfnis danach haben. Jeder Initiativnehmer muss sich die Frage stellen, für wen tue ich das eigentlich? Wem nützt es? Sehe ich die Menschen konkret vor mir?

Der Direktor einer holländischen Hilfsorganisation im Gesundheitswesen, der von allerlei gesellschaftlichen Gruppierungen überhäuft wurde mit Bitten um finanzielle Unterstützung ihrer Initiativen, und der dadurch in eine aussichtslose Stress-Situation geriet, rettete sich aus dieser Zwickmühle, indem er jeden Initiativnehmer fragte nach den Menschen, für die die Initiative bestimmt war. Viele Initiativnehmer waren de facto mehr im eigenen Interesse als für andere tätig. Konnten sie eine konkrete Zielgruppe nennen ("zeigt mir die Menschen, um die es sich handelt", sagte der Direktor), so brachte dies ihn dazu, sich dafür einzusetzen. Auf diese Weise trennte sich schnell die Spreu vom Weizen.

Ein zweiter Gesichtspunkt ist, dass die Initiativnehmer imstande sein müssen, sich eine gemeinschaftliche, konkrete Vorstellung von dem Endresultat zu machen. Im Beginn reicht eine gemeinsame Vorstellung von der Richtung aus, die man einschlagen will. Eine Initiative verirrt sich aber unterwegs, wenn die Initiativnehmer diese gemeinschaftliche konkrete Resultatvorstellung auf die Dauer nicht zustande

bringen. Mit "konkret" wird hier gemeint, dass man ausspricht, was jeder einzelne sich als zu erreichendes Ziel vorstellt. Dass das Ergebnis letzten Endes anders sein kann als die Vorstellung, zeigt dann die Praxis. Ohne diese Vorstellung jedoch gibt es keinen gemeinschaftlichen Richtpunkt, und es besteht die Gefahr, dass die Wege sich trennen. Die Vorstellung von dem Resultat ist auch eine Vorstellung über die Auswirkungen auf andere, wenn die Initiativgruppe die ersten Schritte unternimmt. Es erfordert Anstrengung und Mut, sich diese Vorstellungen miteinander zu machen.

### **Ad-3: Schaffen der organisatorischen Bedingungen und Begegnungsvoraussetzungen**

In der Masse, wie die Netzwerke sich entwickeln, müssen sie "organisiert" d.h. gestaltet werden. Sie selbst bilden Organe in dem Prozess der Initiativvorbereitung. Sollen diese Organe zum Leben kommen, so müssen mehrere organisatorische und zwischenmenschliche Voraussetzungen erfüllt sein. Einige davon sind:

- a) **Ein Gesprächsklima**, in dem sich jeder aussprechen kann. Gelingt es auf dasjenige einzugehen, was der andere sagt und nicht direkt mit eigenen Standpunkten hervorzutreten? Können wir uns dafür die nötige Zeit nehmen? Heutzutage wird viel gesprochen, aber oft sind es Monologe und keine Dialoge. Die Dinge, die man sagt werden nicht abgerundet. Das Miteinander erfordert Selbstdisziplin. Durch das Gespräch wird der gemeinschaftliche Wille aktiviert, zusammen etwas zu unternehmen.
- b) **Verabredungen treffen über:**
  - . Aufgaben: Was muss getan werden?
  - . Funktionen: Wer muss welche Aufgabe erfüllen und welche Besonderheiten müssen dabei beachtet werden?
  - . Verantwortlichkeiten: Wer ist zuständig? An wen kann man sich für was wenden?
  - . Vorbereiten und begleiten und protokollieren der Zusammenkünfte.
- c) **Sondieren des Umfeldes:** Die Gruppe muss sich deutlich machen, welche Instanzen auf Grund ihrer Verantwortlichkeit mit angesprochen sind. Diese Instanzen können verschiedener Art sein, z.B.:
  - . Hilfsinstanzen: Bereits bestehende Instanzen, die die Befugnis besitzen, das Problem anzufassen.
  - . Rechtsinstanzen: Instanzen, die Aussagen treffen können darüber, was legal und was illegal ist.
  - . Finanzierungsinstanzen: Institute, die das Kapital zur Verfügung stellen können.

Diese Instanzen können sich innerhalb oder ausserhalb der Organisation befinden.

d) **Reservieren von Räumen**, in denen gearbeitet werden kann; suchen und finden der Orte, wo die Initiative vorbereitet und durchgeführt werden kann. Diese Räumlichkeiten sollten so beschaffen sein, dass sie der Art der Initiative entsprechen.

e) **Entwickeln einer eigenen inhaltlichen Basis** für die Initiative.

Dies erfordert Untersuchungen über:

- . Die Vergangenheit: Was haben andere bisher getan, woran müssen wir eventuell anknüpfen?
- . Welches sind bestehende Situationen, in denen sich die Notwendigkeit der Initiative offenbart?

Durch diese Untersuchungen werden die Schwachstellen sichtbar und die wirklichen Bedürfnisse, auf die sich die Initiative richtet.

#### **Ad-4: Aufdecken und Formulieren der Ausgangspunkte für die Geschäftspolitik**

Was ist die bisherige "getane" Geschäftspolitik - unabhängig davon, ob sie bewusst betrieben wurde oder unbewusst blieb? In allem Handeln und in den bestehenden Einrichtungen stecken Auffassungen von Menschen. Diese Auffassungen spiegeln die Werte wider, aus denen heraus ein Mensch lebt; oder anders gesagt, sie repräsentieren die Qualität des Handelns. Ziele können auf verschiedenen Wegen auf verschiedene Art und Weise erreicht werden. Durch die Art und Weise, wie man vorgeht, wird die Qualität bestimmt, die in die Welt gebracht wird.

Für jede Initiative gilt, dass ihr Charakter bestimmt wird durch die Auffassungen, aus denen heraus die Initiativnehmer handeln. Initiativen, die hervorgehen aus Veränderungsfragen, sind gerade darauf gerichtet, bestehende Strukturen und Gewohnheiten zu durchbrechen und neue zu schaffen. Die Initiative muss deshalb auch in der Weise, wie sie sich entfaltet, Neues vorleben.

Im Gegensatz zur "getanen" Geschäftspolitik steht die "gedachte" Geschäftspolitik, d.h. Auffassungen, die wir denken, aber noch nicht in die Tat umsetzen. Der Initiativnehmer muss seine gedachte Geschäftspolitik in Worte fassen und sie in den anderen zum Leben erwecken, damit diese "erlebte" Geschäftspolitik bei der Verwirklichung der Initiative den Widerständen der Praxis gewachsen ist. Die bisher getane Geschäftspolitik kann durch gezielte Untersuchungen aus den bestehenden Situationen (Verhaltensweisen und Einrichtungen) herausgeschält werden. Indem man diese Situationen auf eine bestimmte Weise charakterisiert, kommt ihre qualitative

Seite zum Vorschein. Dadurch wird es möglich, die dort wirk-  
samen Auffassungen in Worte zu fassen. Durch diese Unter-  
suchungen werden nicht nur die alten Auffassungen sichtbar,  
sondern auch die Keime für die eventuell neu zu wählende Ge-  
schäftspolitik.

#### **Ad-5: Zur Verfügung stellen von Zeit und entwerfen einer Zeitgestalt**

Eine Initiative entwickelt sich in der Zeit. Täglich anfal-  
lende Angelegenheiten, die nicht aufgeschoben werden können,  
beanspruchen einen wesentlichen Teil der zur Verfügung  
stehenden Zeit. Eine Initiative, die etwas Neues bringen  
will, versandet dann, wenn es den Initiativnehmern nicht ge-  
lingt, die Bedeutung der Sache aus eigener Kraft zu behaup-  
ten, d.h. dafür Zeit zu reservieren. Anfänglich gelingt das  
in der Regel ganz gut. Aber unbemerkt treten oft andere  
Dinge in der Vordergrund, die dann das ganze Interesse und  
die Energie in Anspruch nehmen. Wenn nicht von Anfang an ge-  
nügend Zeit eingeplant wird, so verschwindet die Initiative  
aus dem Bewusstsein und verkümmert.

In der Zeitplanung wird sichtbar, in welchem Masse der Be-  
treffende für diese Initiative zur Verfügung steht. Verfüg-  
barkeit ist gleich Priorität. Bei der Vorbereitung muss  
deutlich werden, wie gross die Verfügbarkeit der Initiativ-  
nehmer für diese Initiative ist. Dazu sollten folgende  
Punkte berücksichtigt werden:

- . Eine Initiative hat einen Beginn- und einen Endpunkt.  
Setze Beginn- und Endpunkt fest, z.B. "Ende des Jahres  
fangen wir an und in drei Jahren muss die Sache funktio-  
nieren".
- . Teile den Initiativprozess in Phasen ein.

Folgende Phasen sind im allgemeinen zu unterscheiden:

- a. Untersuchung.
- b. Prüfen der Schlussfolgerungen.
- c. Entscheidungsfindung.
- d. Durchführung.
- e. Auswirkung in der Praxis beurteilen.
- f. Richtungsänderungen.
- g. Auswertung.
- h. Loslassen.

Die Dauer dieser Phasen ist verschieden. Phase a. und b.  
sind meistens intensiv aber relativ kurz.  
Phase c. und d. sind viel länger und aufreibender.  
Phase e. ist wiederum kurz und intensiv. Phase f. vollzieht  
sich in der Regel langsam und mühsam.  
Phase g. und h. sind von kürzerer Dauer. Meistens wird Phase  
g. überschlagen und Phase h. nicht eingeplant.

Diese Rhythmen können von vornherein mit in die Planung aufgenommen werden. Das ruft in der Praxis viel Widerstand hervor. Es herrscht die Meinung: "wir werden schon sehen, wie weit wir kommen". Dadurch wird der Faktor Zeit (d.h. Verfügbarkeit) für viele Initiativen zum Spielverderber. Es ist natürlich schwierig, Zeit langfristig in seinem Kalender freizuhalten, ohne dass man weiss, was inhaltlich zu dem reservierten Zeitpunkt geschehen wird. Wir sprechen hier nämlich **nicht** über Initiativen in Sachen, welche wir bereits kennen, z.B. den Bau eines Hauses nach Plan.

In solchen Fällen ist es gut, eine Planung auf Grund von Erfahrungsdaten zu machen (Kennziffern). Es kann dann eine Netzwerkplanung entstehen, in der genau in der Zeit die Schritte - und **was** innerhalb derselben **wann** und **von wem** zu tun ist - angegeben werden. Die Initiativen, die wir hier besprechen, richten sich auf etwas, womit noch keine Erfahrungen gemacht wurden; etwas, was einzigartig ist an dieser Stelle und zu diesem Zeitpunkt. Obwohl natürlich die Prinzipien des Projekt-Managements mit verwendet werden können (siehe die genannten Phasen a. bis b.), ist "Initiativenmanagement" etwas wesentlich anderes.

Planung auf längere Zeit bedeutet dabei immer, dass eine Zeitgestalt entworfen wird, ohne dass darin alle Aktivitäten festgelegt werden können.

#### **Ad-6: Aufsuchen und Formulieren des inspirierenden Leitbildes**

Eine Initiative steht nie ganz auf sich selbst. Sie bildet einen Teil einer Strömung, die grösser ist als die Initiative selbst. Initiativen sind Konkretisierungen von allgemeinen Strömungen. So kann die Initiative im Zeichen des Umweltschutzes, der Gesundheitspflege oder einer Produkterneuerung stehen. Diese Impulse werden von einem bestimmten Gedanken inspiriert, z.B.: Der Mensch besteht aus Geist, Seele und Leib. Mit seinem Leib ist er am meisten verwandt mit der Natur. Der Mensch ist sich, anderen und der Natur gegenüber verantwortlich. Um solche Leitbilder zu fassen, werden oft symbolische Bilder oder mythische Gestalten gebraucht. Genauso wie früher jede Zunft ihren eigenen Schutzheiligen hatte, so kann auch jede neue Initiative sich unter eine bestimmte inspirierende Idee stellen, ein Leitbild. In ihm liegt das Wesentliche der Sache beschlossen, und daraus leitet die Initiative auch ihre Identität ab. Die Initiativnehmer müssen bei ihrer Vorbereitung das Leitbild im Auge behalten und auf entsprechende Weise sichtbar machen. An diesem Leitbild kann die Initiative sich orientieren, wenn es in kritischen Augenblicken zum Abwägen von Alternativen kommt.



### Ad-7: Beschaffen der Mittel

Eine Initiative hat Sach- und Geldmittel nötig, um verwirklicht werden zu können. Aus welchen Quellen beschaffen wir die Mittel? Oft ist die Finanzierung von Initiativen eine Sache, welche den Freiheitsraum des Handelns stark beeinflusst. Der Geldgeber stellt Kapital zu Verfügung und verbindet damit allerlei Bedingungen, die die Initiative aus ihrer Bahn werfen können. Es ist für eine Initiative wichtig, dass die Geldgeber die Mittel zur Verfügung stellen, weil sie zu der Sache selbst und zu den Initiativträgern Vertrauen haben. Bereitgestellte Mittel bedeuten in gewissem Sinne eine erste Anerkennung der Initiative, weil diese Mittel dadurch nicht mehr für andere Dinge zur Verfügung stehen. Die Wahl der Mittel sagt etwas über die Grundhaltung der Initiativnehmer. Wird die Wahl bewusst getroffen, z.B. relativ beschränkte, aber qualitativ gute Mittel, so werden diese ihre Wirksamkeit in den Händen der Initiativnehmer beweisen. Aus der Wahl der Mittel spricht weise Voraussicht oder das Fehlen der richtigen Einsicht. Für viele Initiativen gilt, dass die Mittel mehr oder weniger selbst geschaffen werden müssen. Ein neues Produkt muss z.B. mit selbst angepassten Werkzeugen fabriziert werden. Die Initiative bedeutet in diesem Sinne eine konkrete Umarbeitung von Hilfsmitteln, um sie für das eigene Handeln geeignet zu machen. Mit dem sich selber Erarbeiten von Mitteln beginnt für die Initiative die Verwirklichung ihrer Zielsetzung. Letzten Endes handelt es sich bei dieser Art von Initiativen doch darum, dass sie diejenigen Sachen hervorbringen, die in den zur Zeit bestehenden Verhältnissen eine erneuernde und entwickelnde Wirkung haben.

Diese oben beschriebenen sieben Wegweiser für Initiativen stehen miteinander in Wechselwirkung und bilden ein Ganzes. Sie formen gewissermaßen die Haut, in die die Initiative hineinschlüpfen und in der sie sich aufrichten kann. Es sind qualitativ verschiedene Wirklichkeiten, die in der Vorbereitungsphase entworfen und gestaltet werden müssen. Diese Wirklichkeiten müssen in den Initiativnehmern leben. Letztere bestimmen hierdurch die Grenzen und Möglichkeiten der Initiative. Schon in der Vorbereitungsphase lauern Gefahren auf dem Weg der Initiative. Sachzwänge, Widerstände und Verlockungen anderer, interessanter Projekte sind nicht nur lästige, sondern notwendige Prüfungen. Wenn die Initiative diese Prüfungen durchsteht, verankert sie sich tiefer im Willen der Initiativnehmer. Bei denjenigen, die die Initiative auf die Probe stellen, verstärkt dies das Gefühl ihrer Berechtigung.

### III Durchführung einer Initiative

In der Vorbereitungsphase ging es noch um ein relativ beschütztes, in sich abgeschlossenes Geschehen. Das Terrain ist erkundet, die Wegweiser gesetzt und die Arbeit gemeinsam als Gruppe verrichtet. Bei der Durchführung kommt es zu einer Differenzierung von Arbeit und Menschen. Die Aktivitäten, die erfolgen müssen, um die Initiative zu verwirklichen, werden von verschiedenen Menschen an verschiedenen Stellen verrichtet. Bestandteile der Initiative verselbständigen sich hierdurch. Es entsteht eine aktiv operierende Initiativorganisation. Oft ist diese Organisation in sich gegliedert. Sie umfasst eine Arbeitsgruppe, die die Verantwortung trägt, ferner eine begleitende und machmal Richtungsgebende Gruppe, die das Geschehen auf die Ausgangspunkte hin prüft, und schliesslich sind da die Sachverständigen, die bei der Durchführung der Initiative eingeschaltet werden. Die drei Netzwerke von Menschen arbeiten eigenständig und doch in Wechselwirkung miteinander. Organe kristallisieren sich heraus. Es bildet sich eine Initiativorganisation, in der bestimmte Funktionen versorgt und Aufgaben erfüllt werden. Jeder Schritt hat Wirkungen zur Folge, die entweder beabsichtigt waren oder gerade nicht, aber dennoch den Verlauf der Initiative beeinflussen. Zeitpläne werden eingehalten und die Zeit für Arbeiten zur Verfügung gestellt, die Vorrang haben. Es wird aus einem bestimmten Führungsstil heraus gehandelt. Die Aussenwelt bemerkt die Initiative, fängt an, sich damit zu beschäftigen. Die Initiative entwickelt ihren eigenen Stil, ihre Verhaltensweisen und Normen. Es entstehen Beziehungen zwischen den Menschen, das Netzwerk wird sichtbar, und die Initiative durchdringt weitere Kreise. Menschenleben verweben sich mit der Initiative, sie sehen darin eine persönliche Aufgabe. Es entsteht ein aktives Zusammenspiel zwischen denjenigen, die Bedürfnisse haben (welche den Anstoss zu allem gegeben haben) und denjenigen, die diese Bedürfnisse befriedigen. Bei der Durchführung stellen sich den Initiativnehmern zahllose Probleme, die eine Lösung fordern. Beim Suchen nach diesen Lösungen ist man geneigt, sich auf frühere Erfahrungen zu verlassen. In vielen Fällen schleichen dann zur Hintertür Lösungen hinein, die der Welt des Gewordenen, also der Vergangenheit angehören, und somit die erneuernde Wirkung der Initiative bedrohen. So kommt es z.B. häufig vor, dass zwischen den Initiativnehmern und den Mitwirkenden bald traditionelle Beziehungen entstehen im Sinne alter hierarchischer Verhältnisse oder überholter Arbeitgeber-Arbeitsnehmer Positionen und dergleichen. Initiativen, welche strukturdurchbrechend sein wollen, sind gefährdet schnell in ein traditionelles Arbeitsgefüge zurückzufallen, worin Lohn, Ausbildung und Position unauflöslich miteinander verknüpft werden. Alle Lösungen für Probleme müssen an dem spezifischen Charakter der

Initiative geprüft werden. Es geht oft gerade um das Finden von Lösungen, die alte Formen und Verhaltensmuster erneuern sollen. Dieser Durchbruchprozess verläuft anfangs in einer Atmosphäre der Illegalität. Es werden Wege beschritten, die unbekannt sind, und es werden Mittel eingesetzt, die nicht gebräuchlich sind. Eine Initiative, die so wirken will, dass Grenzen verlegt werden, muss auch nach innen grenzenverlegend wirken, d.h. die Grenzen, die in den Initiativnehmern selbst angelegt sind, durchbrechen, z.B. dadurch, dass man sich neue Fähigkeiten, Prinzipien, Gewohnheiten aneignet. Allmählich bekommt die Initiative durch ihre Aktivitäten eine eigene Gestalt. Aus den Wirkungen dieser Aktivitäten ist eine neue Wirklichkeit entstanden. Durch einen allmählichen Prozess in kleinen Schritten ist die Initiative bis an einen Punkt gekommen, an dem die Entscheidungsträger das Existenzrecht der Initiative akzeptieren. Es ist ein Freiraum für eine weitere Integration in den bestehenden Organismus entstanden. In diesem Sinne ist es ein Lernprozess für die Menschen und die bestehende Organisation gewesen, der es ermöglicht hat, die Ergebnisse in den Organismus zu integrieren.

#### IV Integration einer Initiative

Die Initiative hat ihren Platz gefunden, sie steht im aktuellen Zeitverlauf und leistet ihren Beitrag. Sie hat eine Wirkung auf den bestehenden Organismus, in dem sie sich entfaltet. Sie hat für Menschen Lernerfahrungen gebracht, mit denen sie arbeiten können. Sie hat Mittel geschaffen, die in anderen Situationen angewendet werden können. Sie hat eine Verbindung mit der Praxis des Alltagslebens bekommen.

Aktivitäten, die sich auf die Lösung eines Problems beziehen, verdienen es, einer Analyse von Kosten und Erlösen unterzogen zu werden. Auf Grund der Kennziffern wird die Anstrengung, die man für die Sache hat, gemessen und gewertet. Eine Initiative, die grenzverlegend wirken soll und also auf Wegen verläuft, die nach und nach gefunden werden müssen, findet ihre Bewertung darin, in welchem Masse sie beigetragen hat zur Gesundung des Organismus.

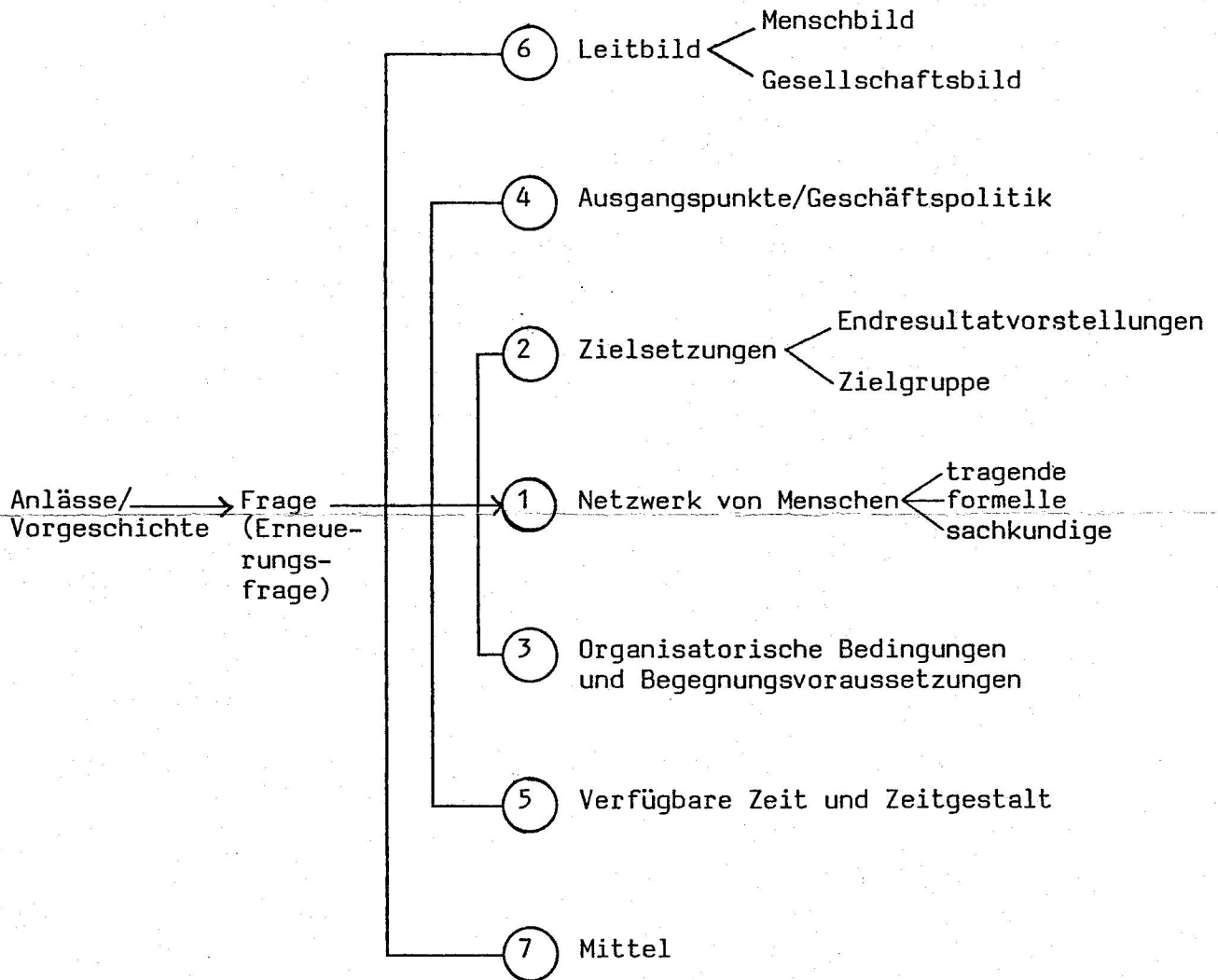
Es ist dabei nötig, den Zusammenhang zu sehen zwischen den Anstrengungen, die man gemacht hat und dem veränderten Funktionieren der Gesamtorganisation. Die Idee, an der die Initiative sich entzündete, hat sich in einer bestimmten Form materialisiert, z.B. in der Form eines neuen Produktes, Dienstes oder einer Arbeitsmethode. Wird das Produkt abgenommen, der Dienst verlangt, die Arbeitsweise übernommen? Ist ein Klima entstanden, in dem die Initiative gedeihen kann? Die Art und Weise, wie die Initiative sich entfaltet,

ist möglicherweise zu einer allgemein akzeptierten Vorgehensweise geworden.

Das Ergebnis der Initiative stellt sich in den Dienst eines grösseren Ganzen. Durch ihre Verwirklichung ist der Weg für andere Initiativen geöffnet worden, um an der Verwirklichung der dahinterliegenden Idee zu arbeiten. Auch die Initiativnehmer haben sich durch ihre Verbindung mit der Initiative in ein Feld begeben, in dem ihnen neue Fragen begegnen.

## Anlage

## Wegweiser für "strukturdurchbrechende" Initiativen



Wichtig ist, dass alle sieben Wegweiser immer auf die betreffende Frage bezogen werden.  
Die Wegweiser stehen miteinander in Wechselwirkung und bilden ein Ganzes.