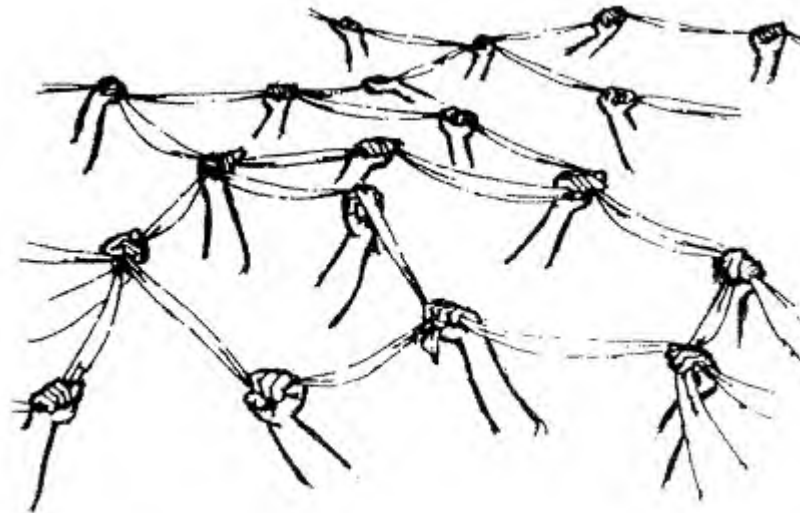


## Das Wesen gut funktionierender Netzwerke und Kooperationen

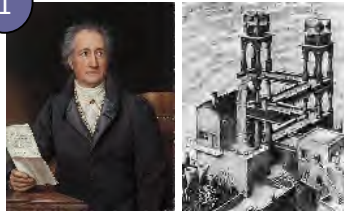


- Eine skizzenhafte Betrachtung über Chancen und Gefahren, Möglichkeiten und Beschränkungen -



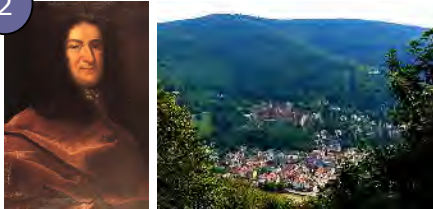
## „In eigener Sache“ vorab: Perspektiven der „Wahrnehmung“<sup>1</sup>

1



„Ihr habt recht, Meister;  
allein, Ihr seht das Ding von einer anderen Seite.“  
(Goethe, Wilhelm Meisters Lehrjahre)

2

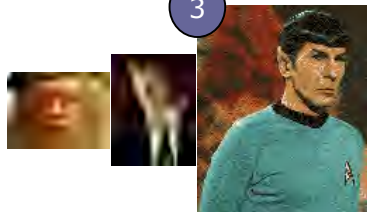


Vier Wanderer nähern sich einer Stadt aus den vier Himmelsrichtungen Ost, West, Nord, Süd. Zwar sieht jeder die Stadt nur aus seiner Perspektive, aber alle sehen dieselbe Stadt; und alle haben sie aus ihrer subjektiven Sicht recht.  
So erklärt sich ja wohl auch das Wort „Ansicht“.

(Ein sehr frühes systemisches Denkmodell nach Leibniz)

Oder kürzer: Der Standort bestimmt den Standpunkt!

3



„Die Wirklichkeit entsteht immer erst  
im Auge des Betrachters.“

(Mr. Spock, Raumschiff „USS Enterprise“; nach Karl Popper)

Professor, ist dies hier wirklich, oder findet es in meinem Kopf statt?  
Es findet in Deinem Kopf statt, aber das bedeutet nicht, dass es nicht wirklich ist.  
Professor Dumbledore auf eine der zentralen Fragen von Harry Potter

4



„Er hatte recht - solange er sprach.“  
(Hans Kutschera)

„Alles ist wahr, denn alles ist Dichtung.“  
(Peter Esterházy)

5



„Je mehr Ärzte, umso mehr Diagnosen.“

Auffällig ist dabei, dass insbesondere Fachärzte gerade unspezifische Symptome fast ausschließlich vor dem Hintergrund ihres eigenen Fachgebietes interpretieren.

So deutet der Orthopäde Schmerzen in der Lendengegend als Rückenprobleme, der Urologe vermutet eine Erkrankung im Nieren-Blasen-Bereich, der Kardiologe ist sich sicher, dass ‚etwas mit dem Herzen sein muss‘ und auch der Hals-Nasen-Ohren-Spezialist wird noch irgendeinen Zusammenhang mit seinem Fachgebiet konstruieren können.“

(Prof. Dr. med. Bernhardt Neuhaus, Berlin)

6

„Auch Du wirst versteh'n: Das, was Du in Dir siehst, können andere nicht seh'n.“ (Die dt. Pop-Gruppe „Münchener Freiheit“)

<sup>1</sup>Menschen „nehmen“ häufig etwas für „wahr“, was ja nicht „wahr“ sein muss, sondern allenfalls „wahr“ zu sein „scheint“, also lediglich „wahr-scheinlich“ ist.



*„Wer mit dem Zeigefinger allgemeiner Vorwürfe auf den oder die {anderen} zeigt, sollte daran denken, dass in der Hand mit dem ausgestreckten Zeigefinger zugleich drei andere Finger auf ihn selbst zurückweisen.“*

Der zu Zeiten des Attentats auf den Apo-Führer Rudi Dutschke (Ostern 1968) amtierende Bundesjustizminister und spätere Bundespräsident **Gustav Heinemann** in seiner unvergessenen Ansprache an die Bevölkerung und an die vielen Pharisäer in ihr, rechts wie links.



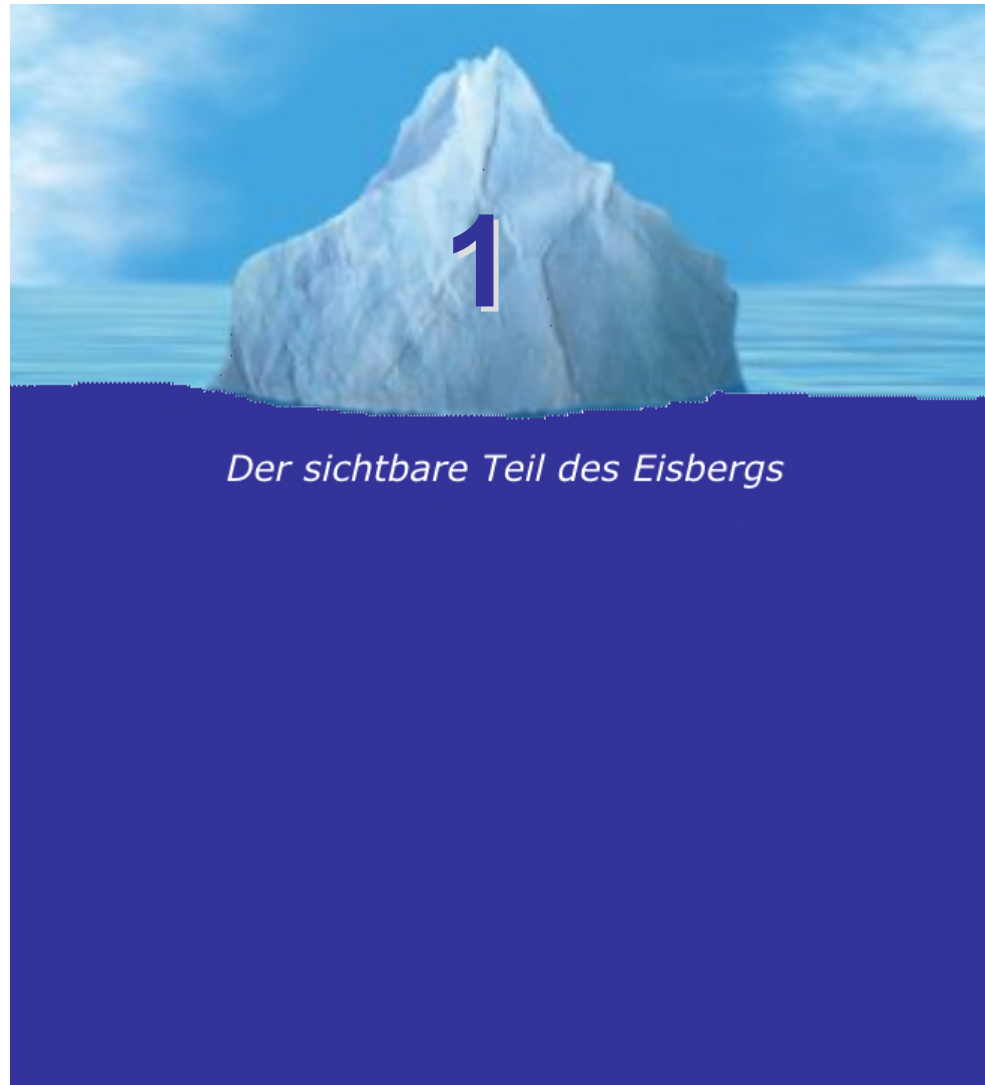
Im Original: {vermeintlichen Anstifter oder Drahtzieher}





Die Firma »ICL« in Ludwigshafen hat in 3 Jahren 7 Arbeitsschutzpreise bekommen.





---

*Die Arbeits-Stile passen zueinander (sequenziell, prozessual, parallel, lateral, Geschwindigkeit) !*

*Die Arbeits-Haltungen passen zueinander (preußisch-korrekt ... laissez-fair-genial, Qualität) !*

*Die persönlichen und/ oder kollektiven Zeitbudgets reichen aus ! ?*

*Die (üblichen) vielen kleinen Ärgernisse werden rechtzeitig und geschickt angesprochen !*

*Es gibt zu nicht zu wenige (Beliebigkeit) oder zu viele (Bürokratismus) Regeln !*

*Die Unternehmens\*-,„Philosophie“ („Kultur“) wird von allen getragen !*

*Über die existenziellen „Werte“ („Core Values“) wird gesprochen !*

*Die menschlichen Beziehungen befinden sich **nicht** in einem „kritischen Zustand“ !!!*





*„Tiger“ sitzen nicht auf Planstellen von „Affen“, Affen nicht auf denen von Tigern !*

*Die Verantwortlichkeiten (Rechte und Pflichten) sind formal geklärt !*

*Es wird fortlaufend evaluiert und neu angepasst !*

*Es stimmen im Prinzip die Aufbau- („Hierarchie“) und die Ablaufstrukturen (Prozesse) !*

*Es gibt einen Plan und ein (gemeinsames!) Ziel !*

*Es sind Regeln vereinbart, an die sich auch alle halten !*



*Alle konzentrieren sich auf das Wesentliche ! ?*



**???**





fromm  
tapfer  
verständlich  
gerecht

Aischylos (gr. Dichter), 467 v. Chr.

I: Klugheit/ Weisheit  
II: Tapferkeit  
III: Verständigkeit  
(Fähigkeit des Maßhaltens)  
alle: Gerechtigkeit

Platon (gr. Philosoph), 400 v. Chr./  
Stoiker, 300 v. Chr./  
Philon v. Alexandria, (jüd. Philosoph),  
um Chr. Geburt

Klugheit/ Weisheit  
Tapferkeit/ Hochsinn  
Mäßigung  
Gerechtigkeit

Cicero (röm. Herrscher), 70 v. Chr.

Freiheit  
Tapferkeit  
Güte  
Gerechtigkeit

Johann F. Herbart (dt. Philosoph), 1800

Wissen  
Menschlichkeit  
Sitte  
Gerechtigkeit  
Wahrhaftigkeit

Konfuzius (chin. Philosoph), 500 v. Chr.

Nicht-Stehlen  
Gewaltlosigkeit  
Enthaltbarkeit  
Gerechtigkeit  
Nicht-Zugreifen

(„klass.“) Hinduismus, ab 200 v. Chr.







*Kant (dt. Philosoph), 1760*

**Pflicht** ohne **Liebe** macht verdrießlich.  
**Verantwortung** ohne **Liebe** macht rücksichtslos.  
**Gerechtigkeit** ohne **Liebe** macht hart.  
**Wahrheit** ohne **Liebe** macht kritiksüchtig.  
**Erziehung** ohne **Liebe** macht widersprüchlich.  
**Klugheit** ohne **Liebe** macht gerissen.  
**Freundlichkeit** ohne **Liebe** macht heuchlerisch.  
**Ordnung** ohne **Liebe** macht kleinlich.  
**Sachkenntnis** ohne **Liebe** macht rechthaberisch.  
**Macht** ohne **Liebe** macht gewalttätig.  
**Ehre** ohne **Liebe** macht hochmütig.  
**Besitz** ohne **Liebe** macht geizig.  
**Glaube** ohne **Liebe** macht fanatisch.

(Aus den „Upanischaden“)



---

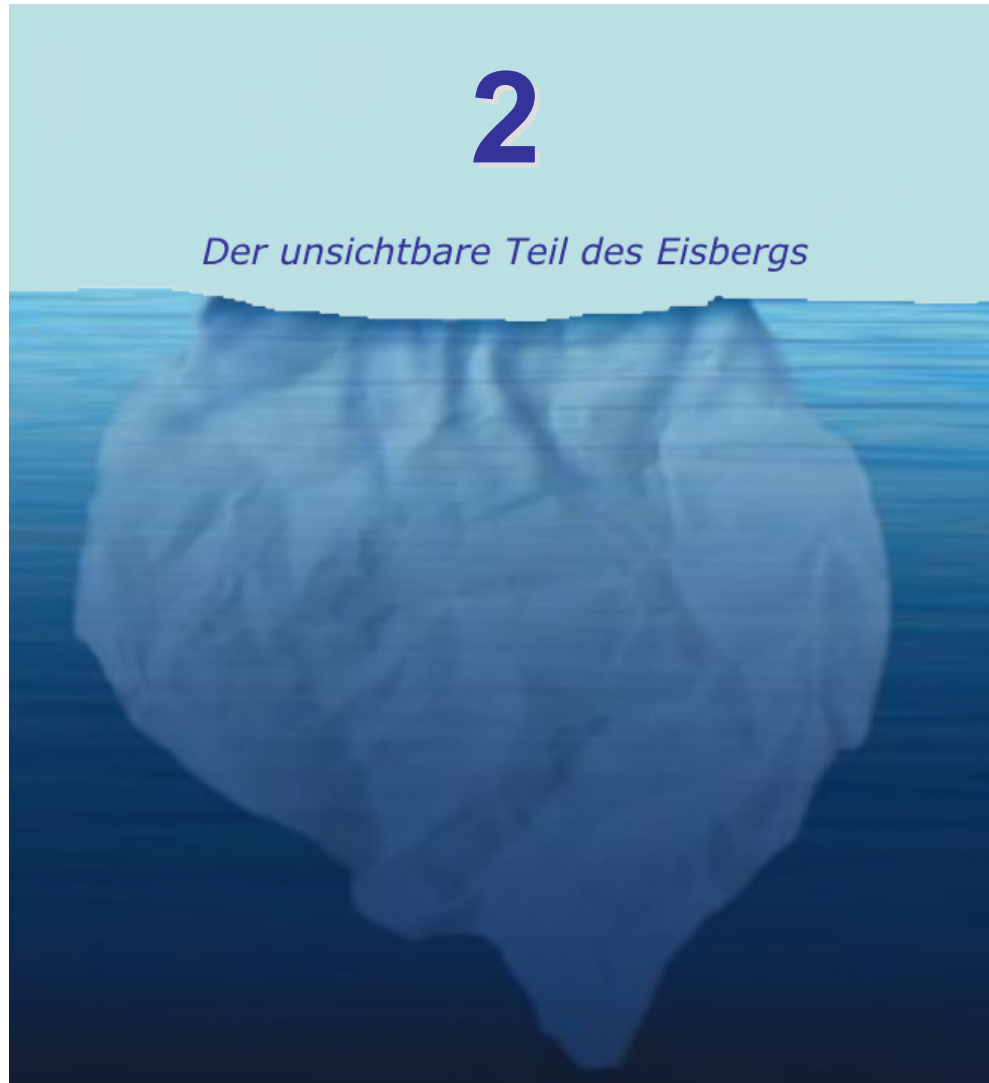
*Es verbinden „die ‚**Liebe**‘ zum Projekt“ und der „**gute Wille**“ !*



---

# 2

*Der unsichtbare Teil des Eisbergs*



---

*Die Talente werden optimal genutzt ?*

*Informationen werden nicht von einzelnen vorenthalten, selektiert, gefiltert oder gar gefälscht ?*

*Die individuellen Interessen unterscheiden sich kaum und werden verhandelt ?*

*Die verschiedenen Visionen und Ziele passen zueinander - die Ambitionen sind nicht überzogen ?*

*Die zentrale Mission ist geklärt - die Gemeinsamkeiten sind offenkundig ?*

*Die Schnittstellen sind optimiert - die Umsetzung der Pläne vollzieht sich zügig ?*

*Der „Gegenwert“ stimmt für alle - und nicht nur für einige ?*

*Die (geschlossenen) Weltbilder (Grundüberzeugungen) passen zueinander ?*

*Die „Rollen“ sind klar verteilt und abgesprochen; es wird „auf Augenhöhe“ agiert ?*

*Die Zuständigkeiten („Arbeitsteilung“) sind produktiv geklärt und behindern sich nicht gegenseitig ?*

*Der unmittelbare Erfolg ist ebenso sichtbar wie die langfristige Nachhaltigkeit ?*

*Die erhobenen Daten sind valide, reliabel und objektiv und stützen die vereinbarte Strategie ?*

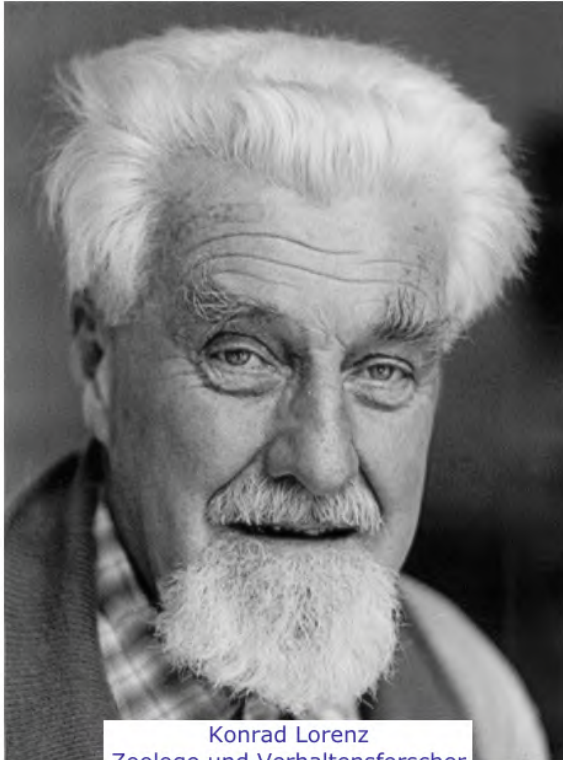
---











Konrad Lorenz  
Zoologe und Verhaltensforscher  
(1903 - 1989)

**Geahnt** ist noch nicht  
gedacht;  
**gedacht** ist noch nicht  
gemeint;  
**gemeint\*** ist noch nicht  
gesagt;  
**gesagt** ist noch nicht  
gehört;  
**gehört** ist noch nicht  
verstanden;  
**verstanden** ist noch nicht  
eingerstanden;  
**eingerstanden** ist noch nicht  
umgesetzt und  
**umgesetzt** ist noch nicht  
**beibehalten.**

(Konrad Lorenz)

\* *Unterschiedliche Definitionen führen zu unterschiedlichen Konsequenzen.*



