

Foto: Shutterstock

SWZ GASTKOMMENTAR

# Lasst uns vernetzt denken!

**GESELLSCHAFT** – Wir neigen zu Vereinfachung in einer komplexen Welt – und zu einem Denken in Kategorien. Zukunftsträchtige Lösungen entstehen aber, wenn man das Ganze im Blick hat. **Eine Gesellschaft ist nämlich wie ein Perpetuum mobile.** Ein Plädoyer für vernetztes Denken.

Es ist eine gelbliche, verblichene Skizze auf vergilbtem Papier. Sie zeigt ein komplexes Konstrukt aus Rädern, Schienen und Kugeln – ein Perpetuum Mobile, vom Universalgenie Leonardo da Vinci vor mehr als 500 Jahren entworfen. Dieses Rad einmal, nur einmal anstoßen – und es bewegt sich weiter, bis in alle Ewigkeit: Diesem Traum gehen Erfinder und Wissenschaftler seit Jahrhunderten nach.

Die schlechte Nachricht: Die Patentämter nehmen keine wie auch immer gearteten vermeintlichen Erfindungen von Endlosmaschinen an. Weil es das perfekte Perpetuum mobile nicht gibt. Es funktioniert nicht, weil ein thermodynamischer Grundsatz nicht außer Kraft gesetzt werden kann. Dieser besagt: Durch Reibung geht Energie verloren.

Die gute Nachricht ist: Wenn dem Perpetuum mobile immer wieder Energie zugeführt wird, dann bewegt es sich, dann ist Schwingung da, dann läuft es.

**Die Zahnräder der Gesellschaft**

Ein Perpetuum mobile besteht aus Zahnrädern und Schrauben, aus Dübeln, Röhrchen und Kugeln. Die verschiedenen Teile zeigen Abnutzungserscheinungen, sie haben Schwachpunkte, haben unterschiedliche Funktionen. Aber sie gehören zusammen. Sie können nicht ohne einander. Die Teile sind verbunden – so wie es die Teile der Gesellschaft auch sind.

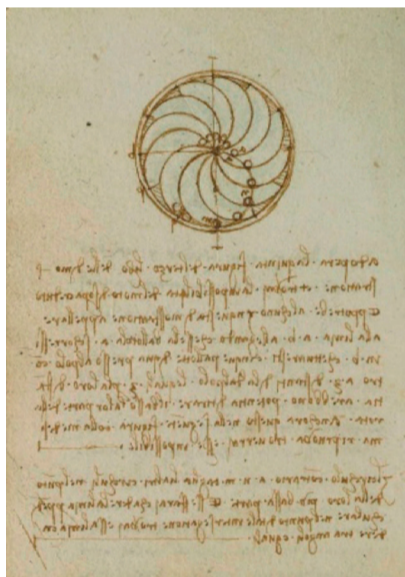
Die Coronapandemie hat es eindrücklich gezeigt: Das Auseinanderdividieren der Gesellschaft in Stände, Wirtschaftszweige, Interessenvertretungen, in Systemrelevante und Nichtsystemrelevante ist eine Sackgasse. Die Wirtschaft, der Tourismus, das Soziale, die Gewerkschaften, das Bildungswesen, die Kultur, das Handwerk, der Handel, das Sanitätswesen usw. sind lauter Teile des Ganzen. Die Verbindungen zueinander sind eng und oft sehr kompliziert. Einen Teil aus dem Ganzen herauszulösen und isoliert zu sehen, wäre genauso abwegig wie ein Zahnrad aus dem Perpetuum mobile herauszunehmen und zu hoffen, dass es alleine läuft.

Wie eng alles verzahnt ist, kann man am Beispiel des Tourismus sehen. Allein im Februar haben 14.000 Menschen weniger als ein Jahr zuvor Arbeit in den Beherbergungsbetrie-

ben gefunden. Der Absatz von Milchprodukten ist eingebrochen, der Käse verschimmelte, der Milchpreis sank. Der Handel litt, weil die Touristen nicht mehr durch die Ortschaften bummelten. Die Bergführer hatten keine Kunden mehr. Der Wein lagerte in den Kellern. Die Handwerker bauten keine neuen Möbel, und die Baufirmen sanierten keine Hotelbäder. Den Restaurants fehlten die Gäste, den Museen die Besucher und den Floristen die Auftraggeber.

**Vielschichtige Zusammenhänge werden ignoriert**

„Die Landwirtschaft“, „die Wirtschaft“, „das Soziale“, „die Gewerkschaften“ sind einfache Kategorisierungen. Sie sind wie dicke Aktenordner, deren Rücken in schwarzen Lettern beschriftet sind, damit man weiß, wo man die einzelnen Unterlagen einheften soll. Wir grenzen damit Systeme voneinander ab. Klar, wir brauchen die verschiedenen Ordner in unserem Denken, weil wir damit weniger über die Zusammenhänge nachzudenken brauchen. Wir sehen uns die schön aufgereihten Ordner an und haben das gute Gefühl,



den Überblick zu haben und uns besser zurechtzufinden. Wenn wir in Systemrelevante (Ist die Müllabfuhr eigentlich systemrelevant? Wohl schon!) und Nichtsystemrelevante unterscheiden, dann werden vielschichtige Zusammenhänge ignoriert. Wenn die Wirtschaft gegen das Soziale, die Schule gegen den Handel, die Kultur gegen den Sport, die Gottes-

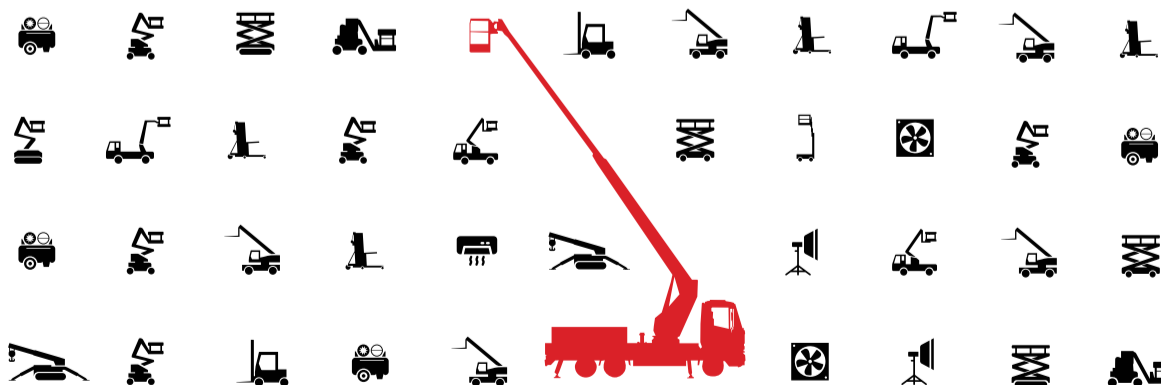
häuser gegen die Fitnessstudios ausgespielt werden, dann ist das in einer überhitzten Krisensituation nachvollziehbar. Aber es bringt nicht weiter.

Komplexität reduzieren, so nennt der Soziologe Niklas Luhmann (1927–1998) diese uns eigene Neigung, die Welt und die Zusammenhänge zu vereinfachen, um zurechtzukommen. Dies haben wir bitter nötig in der VUKA-Welt, die verletzlich ist und volatil, unsicher, komplex und ambivalent.

In der VUKA-Welt brauchen wir ERKA-Kompetenzen: Empathie, Respekt, Kompromissbereitschaft und Agilität. Das Denken in Ordnern ist nicht zukunftsfähig. Wer nur den eigenen Seerosenteich düngt, wird mit der Zeit merken, dass sich die Algen ungehemmt vermehren und das ökologische Gleichgewicht kippt.

Zukunftsträchtige Lösungen entstehen, wenn man das Ganze im Blick hat und die Gesellschaft von Respekt und dem Bewusstsein getragen ist, dass jedes Zahnrad, jedes Teil im Perpetuum mobile wichtig und bedeutsam ist.

Verantwortungsbewusstes Unternehmertum gibt Stabilität und Orientierung. Es schafft Lebensqualität und -glück. Werteorientierter Tourismus



brandmatic.com

**Wir finden die EINE für dich.**

**BIGMAN®**  
VERKAUF | VERMIETUNG | SCHULUNG | SERVICE | TRANSPORT  
VON ARBEITS- UND HEBEBÜHNEN IN DER EUROPAREGION TIROL



bigman.it

mus ist ein Schwungrad, das Arbeitsplätze schafft, das Bauern, Handwerker, Kulturschaffende und den Handel fördert. Ein engagiertes Sozialwesen stellt Auffangnetze bereit für die, die psychisch, gesundheitlich und finanziell in Krise geraten und auf Hilfe angewiesen sein könnten – und das sind letztlich wir alle.

Die Gewerkschaften, die sich nicht darauf beschränken, starre Verträge buchstabengetreu herunterzubeuten und sich an überholten Berufsbildern festzuklammern, können auch die unter ihre Fittiche nehmen, die die wirklichen Newcomer am Arbeitsmarkt sind, weil sie neue Beschäftigungsmodelle und Dienstleistungen abdecken und gewerkschaftliche Rückendeckung dringend benötigen.

**Wir brauchen einander. Jetzt mehr denn je.**

Engagierte Lehrpersonen fördern Kinder und Jugendliche, eröffnen ihnen Welten, wecken die Neugierde und bringen ihnen Kompetenzen bei. Dann drängt gut ausgebildeter, lebensfroher Nachwuchs mit Lust am Gestalten auf den Arbeitsmarkt. Dann entstehen neue Ideen, dann werden Menschen ausgebildet, die etwas weiterbringen und mit ihrem Engagement und ihrem Charisma die Gesellschaft bereichern.

Wenn in den oft trägen öffentlichen und halböffentlichen Betrieben die Führungskräfte ihren Teams vorgehen, mit Visionen die Stagnation aufbrechen, weiterdenken und Neues entwickeln, dann entstehen motivierte Dienstleister, die die Bürger und Bürgerinnen im Auge haben.

Regelrecht zerfleddert wird seit Monaten jener Teil der Gesellschaft, der dem Ordner „Politik“ zugeweiht wird. Politiker, Entscheidungsträger, kurz, alle jene Männer und Frauen, die an der Spitze stehen und öffentlich exponiert sind, werden besonders hart angegangen. Sie sollen vermehrt in einer segmentierten Gesellschaft, sie sollten Interessen ausbalancieren, Risiken minimieren, Folgeschäden ausbügeln. Aber wenn die Gesellschaft in gleichsam mittelalterlich anmutenden Ständeordnungen denkt und fixiert ist auf das eigene Rad im Getriebe, dann wird Gemeinwohl zum Hohn und jede Verordnung zum Zankapfel.

Wir brauchen einander. Jetzt mehr denn je. Denn die Reibung wird stärker werden. Die Zentrifugalkräfte werden heftiger werden. Die sozialen Abgründe werden tiefer werden. Das Geld wird weniger werden, die Schulden mehr. Die Steuern werden langfristig höher werden, die Menschen verbissener und verbitterter.

Das mühsame Aushandeln von Kompromissen wird noch mehr Bedeutung bekommen. Zuhören und Empathie wird noch öfter erforderlich sein. *Walk what you talk* wird noch wichtiger werden. Lösungsorientiertes Denken, das möglichst alle im Blick hat, wird ein kategorischer Imperativ werden.

Unsere Gesellschaft ist wie ein Perpetuum mobile. Es wird immer Reibung geben. Aber wenn uns bewusst ist, dass wir letztendlich verbunden sind, dann fällt das unendlich schwierige Ringen um tragfähige Lösungen und Kompromisse im Sinne des Ganzen leichter. Und sollte der Sand im Getriebe mühsam, die Reibung stark und die Last schwer werden, so rät Leonardo da Vinci zu einer Verbundenheit zu dem, was unseren Horizont überschreitet: „Binde deinen Karren an einen Stern!“, steht in Spiegelschrift auf einem seiner vergilbten Notizblätter.

Judith Bertagnolli  
info@coaching-supervision.it



**DIE AUTORIN** ist Journalistin, systemische Supervisorin und Mitglied beim Berufsverband für Supervision-Coaching-Organisationsentwicklung BSC.