

# systhema

MEINUNGEN · AUSTAUSCH · DISKUSSION 3

## THEMENSCHWERPUNKT

**Zuversicht & Zumutung –  
Beiträge zum Fachtag des  
IF Weinheim im Juni 2025**

- mit Beiträgen von  
Andreas Klink, Elisabeth  
Wagner, Ulrich Grober,  
Jonathan Czollek, Cornelia  
Oestereich, Manfred Prior,  
Ingo Spitzcok von Brisinski,  
Carmen C. Unterholzer,  
Dorothee Weinreich,  
Phillip Ozimek u.a.



**ZUVERSICHT  
& ZUMUTUNG**

IF WEINHEIM FACHTAG /  
SG JAHRSTAGUNG /  
GEBURTSTAGSFEST  
14. JUNI 2025  
STADTHALLE WEINHEIM

**50**  
50 JAHRE  
IF WEINHEIM  
1975-2025

## **Die Kraft des WIR**

**Ein Resümee und Anmerkungen zur Keynote von Natalie Knapp im Rahmen der Tagung „Zuversicht und Zumutung“ des If Weinheim**

**Andreas Klink**

### **Zusammenfassung**

Natalie Knapp, Philosophin und Autorin, eröffnete die Weinheimer Tagung mit einer Keynote zur Psychologie von Netzwerken. Sie betonte, dass Individuen nie isoliert existieren, sondern stets im Beziehungsgeflecht von Gesellschaft sichtbar werden, und dass das bewusste Innenhalten zwischen Reiz und Reaktion entscheidend für Veränderung ist. Anhand von Beispielen – von alltäglichen Konflikten bis zu historischen Momenten – verdeutlichte sie, wie einzelne Unterbrechungen Netzwerke in neue Richtungen lenken können. Zudem stellte sie zentrale Gesetzmäßigkeiten der Netzwerkforschung vor, darunter das Gesetz der Kleinheit, die Bedeutung schwacher Verbindungen und die Rolle von Verteilerzentren. Ihr Fazit: Netzwerke sind wertneutral, doch die Haltung und Resonanz jedes Einzelnen prägen ihre Wirkung – die Kraft des „Wir“ entsteht, wenn Menschen mutig automatische Muster durchbrechen. In diesem Beitrag reflektiert der Autor die Keynote und berichtet über Impulse, die sich daraus für den eigenen Berufsalltag ergeben.

Natalie Knapp ist Philosophin, Speakerin und Autorin populärer Sachbücher. Sie ist Gründungsmitglied des Berufsverbandes für philosophische Praxis, Mitglied verschiedener Expertengremien, hält Vorträge, leitet Seminare und Akademiewochen für Führungskräfte. Bei Rowohlt erschienen ihre Bücher „Der unendliche Augenblick: Warum Zeiten der Unsicherheit so wertvoll sind“ (2015), „Kompass neues Denken: Wie wir uns in einer unübersichtlichen Welt orientieren können“ (2013) und „Der Quantensprung des Denkens: Was wir von der modernen Physik lernen können“ (2011). Und Natalie Knapp hielt die Keynote zum Auftakt der Weinheimer Tagung mit dem Titel „Zuversicht & Zumutung“.

Schon der Titel „Die Kraft des Wir – Die Psychologie von Netzwerken“ und die kurze Zusammenfassung zum Vortrag machten mich sehr neugierig. In meiner alltäglichen Arbeit in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe und in den zugehörigen Sozialräumen im Essener Norden begegne mir häufig Menschen, die das Gefühl verloren haben, in unserer Demokratie noch etwas bewirken zu können. Sie entscheiden sich in der selbst benannten Konsequenz immer häufiger dafür, bei Wahlen extremen Parteien ihre demokratische Stimme zu geben – vor allem extremen Parteien aus dem rechten politischen Spektrum. Ich war gespannt darauf, welche Impulse und Erkenntnisse hier hilfreich sein können, dem

konstatierten Gefühl der Machtlosigkeit etwas Wirksames entgegenzusetzen. Wie können wir diesen Menschen Ergebnisse der Netzwerkforschung vermitteln, nach denen unsere Handlungen und Haltungen auch dann etwas bewirken, wenn wir ihre Auswirkungen nicht nachverfolgen können? Und wie lässt sich diese Erkenntnis bestenfalls dazu nutzen, Handlungsfähigkeit nicht dadurch erreichen zu wollen, dass Menschen mehr und mehr den Ideen extremer politischer Haltungen folgen?

### **Das Netzwerk als Raum zwischen Individuum und dem großen Ganzen**

Natalie Knapp begann ihre Keynote mit einigen Gedanken zum Raum zwischen Individuum und dem großen Ganzen. Danach gilt das Individuum seit rund 500 Jahren als Leitbild westlicher Kultur. Die Idee, dass jede einzelne Person einzigartig und unverwechselbar ist, wurde zu einem „Exportschlager“ der Moderne – von der Philosophie der Aufklärung über die Menschenrechte bis hin zur Psychologie der Selbstverwirklichung. Natalie Knapp betont, dass Individuen nie isoliert existieren. Sie werden immer sichtbar auf dem Hintergrund eines größeren Netzes von Beziehungen, Regeln und Resonanzen. Zwischen dem „Ich“ und dem „Wir“ liegt danach jene Schnittstelle, an der sich Psychologie, Soziologie und Gesellschaft treffen. Dort entfaltet sich die eigentliche Dynamik des Lebens.

Natalie Knapp beschreibt „Gesellschaft“ als das große gemeinsame Netzwerk, in dem wir uns bewegen. Dabei handelt es sich um kein statisches Gebilde, sondern um ein dynamisches System aus unzähligen Reiz-Reaktions-Mustern:

- Jemand sagt etwas, wir reagieren.
- Eine Nachricht erreicht uns, wir teilen oder kommentieren.
- Ein Blick, ein Schweigen, eine Geste – und schon entsteht Resonanz.

Diese Muster sind zum Teil vorbewusst, automatisiert und tief verankert. In der Psychologie wird dies als S-R-Kopplung (Stimulus – Response) beschrieben (vgl. Skinner, 1953). Natalie Knapp weist darauf hin, dass wir unsere Reaktionen nicht immer frei wählen, aber dass wir es prinzipiell können. Diese Freiheit im Innehalten oder Fähigkeit zur Unterbrechung machen für sie einen bedeutsamen Unterschied aus – sowohl für das Individuum als auch für das Netzwerk als Ganzes. Viktor Frankl nannte diese Fähigkeit „den letzten menschlichen Freiheitsraum“ – die Wahlmöglichkeit zwischen Reiz und Reaktion (vgl. Frankl, 2006). Als ein markantes Beispiel für die Wahlfreiheit unserer Reaktionen benennt Natalie Knapp die unterschiedlichen Reaktionen auf ein Klingeln des Weckers oder auf ein Kind, das nachts nach Wasser verlangt. Beide Male werden wir aus dem Schlaf gerissen. Aber wir empfinden es ganz unterschiedlich. Der gleiche Reiz bringt also eine völlig andere Resonanz mit sich.

Im Weiteren veranschaulicht Natalie Knapp, dass Menschen sich manchmal dafür entscheiden, solche Unterbrechungen bewusst in der Begegnung mit Anderen einzusetzen. Wenn ein Schulpsychologe einem Vater in einem Konfliktgespräch sagt „*Gibt es denn noch etwas, wofür Sie mich heute beleidigen möchten?*“, durchbricht er das übliche Eskalationsmuster von Angriff und Verteidigung. Stille spielt in solchen Momenten für sie eine Schlüsselrolle. In der Konfliktforschung (Rosenberg, 2001) gilt sie als notwendige Pause, in der neue Optionen bewusst werden. Stille öffnet einen Raum, in dem wir uns entscheiden können: Gehe ich in die Eskalation – oder wähle ich eine neue Haltung? Weitere Beispiele für solche Musterunterbrechungen findet Natalie Knapp im Alltag und in der Geschichte. Eine Cousine erhebt am familiären Kaffeetisch die Stimme für jene, die einmal mehr durch diskriminierende Äußerungen verspottet werden. Kinder und Jugendliche stehen auf dem Schulhof einem Mobbing-Opfer bei. Beides kann zu Unterbrechungen und Veränderungen beitragen, die Wirkung entfalten können. Geschichtlich betrachtet löste das Nein von Rosa Parks (1955) zur Segregation – als sie in Montgomery, Alabama, ihren Sitzplatz im Bus nicht aufgab – eine Welle von Protesten aus und trug zu fundamentalen Veränderungen im alltäglichen Zusammenleben bei (vgl. Branch, 1988). Allen Fällen gemeinsam sei ein Moment des Innehaltens, Unsicherheit und Mut: Wer nicht automatisch reagiert, sondern bewusst eine andere Antwort wählt, verändert das Netzwerk.

### **Einige Gesetzmäßigkeiten von Netzwerken**

In ihrer Keynote beschreibt Natalie Knapp weiterhin einige Gesetzmäßigkeiten von Netzwerken, die sich u. a. durch entsprechende Forschungsarbeiten untermauern lassen.

#### **Das Gesetz der Kleinheit**

Bereits in den 1960er Jahren zeigte der Psychologe Stanley Milgram (1967) mit seinem „Small-World-Experiment“, dass Menschen in den USA durchschnittlich über nur 6 bzw. 5,5 Zwischenschritte miteinander verbunden sind. Neuere Analysen auf der Basis digitaler Netzwerke (hier ca. 721 Millionen Facebook-Nutzende und 69 Milliarden Freundschaftsverbindungen) reduzierten diese Zahl auf etwa 4,74 Schritte (vgl. Backstrom et al., 2012). Niemand ist also wirklich weit entfernt.

#### **Das Gesetz der Brückenbauer\*innen**

Der Soziologe Mark Granovetter (1973) prägte den Begriff der „Strength of Weak Ties“. Schwache, oft zufällige Kontakte verbinden Netzwerke, die ansonsten unverbunden wären. Sie wirken wie Brücken zwischen sozialen Welten und eröffnen Chancen, die starke Bindungen allein nicht ermöglichen. Beispiel: Eine Kita erhält neue Räume, weil jemand aus dem Golfclub zufällig einen Kontakt vermittelt – eine Verbindung zweier Welten.

**Das Gesetz der Verteilerzentren**

Netzwerke verfügen über Knotenpunkte, über die unverhältnismäßig viele Informationen laufen. In der Soziologie spricht man von „Hubs“ (Barabási, 2002). Im Alltag sind das häufig Menschen, deren wichtige Arbeit oft im Verborgenen bleibt – zum Beispiel Sekretär\*innen oder Hausmeister\*innen. Während der Corona-Pandemie wurde die Schattenseite sichtbar: sogenannte „Superspreader-Events“ funktionierten nach dem gleichen Prinzip. Im digitalen Raum übernehmen Influencer diese Rolle – nicht immer mit sinnvoller Botschaft, vor allem wenn deren Beiträge oft nach Klischee über die Geschlechter produziert werden (Frauen über Kosmetik und Männer über Handwerk), nicht zuletzt, weil Alternativen weniger Resonanz produzieren. Studien zeigen, dass sich Inhalte von zentralen Knotenpunkten etwa dreimal schneller verbreiten als aus peripheren Positionen (Bakshy et al., 2012).

**Dynamiken von Ausbreitung**

Natalie Knapp verweist auf Untersuchungen, die zeigen, wie schnell sich Impulse im Netzwerk verbreiten. In einem Facebook-Experiment von Kramer, Guillory & Hancock (2014) wurden die Feeds von Nutzer\*innen minimal emotional verändert. Auf den Einzelnen war die Wirkung kaum messbar. Doch in der Masse entstand recht schnell eine signifikante Verschiebung in der emotionalen Grundstimmung – es bildeten sich regelrechte „Inseln des Glücks“ oder „Inseln des Unglücks“. Natalie Knapp beschreibt zudem, dass sich Krankheiten und Fake News im sozialen Netzwerk nach denselben Gesetzmäßigkeiten ausbreiten wie Gefühle. Ein entsprechender Impuls wirkt über drei bis vier Kontakte hinweg und entfaltet enorme Reichweite. Beispielsweise konnten Christakis & Fowler (2009) in einer groß angelegten Längsschnittstudien zeigen, dass Glück, Einsamkeit oder auch Rauchen sich über Netzwerke ausbreiten – im Durchschnitt über drei bis vier soziale Schritte hinweg. Das Verhalten des Einzelnen, so die Quintessenz, wirkt also weit über das eigene Umfeld hinaus.

**Macht und Machtlosigkeit im Netzwerk**

Bisher konnte ich in der Keynote von Natalie Knapp eine Reihe von wertvollen Impulsen dafür finden, wie schnell sich Informationen im Netzwerk verbreiten und welchen Gesetzmäßigkeiten sie dabei folgen. Gleichzeitig bewegt mich weiterhin die Frage, wie sich diese Gesetzmäßigkeiten so einsetzen lassen, dass sie Positives bewirken und nicht dazu beitragen, dass extreme politischer Haltungen zunehmend schneller und mit größerer Reichweite Verbreitung finden. Das berührt u.a. die Frage, ob und wie sich Interventionen in Netzwerken gezielt einsetzen lassen. Beispielsweise stützen Wahlanalysen die Erkenntnis, dass die verstärkte Nutzung von sozialen Medien wesentlich zur Reichweite und zu Stimmengewinnen von den Parteien AfD und Die Linke beitrug (vgl. Westdeutscher Rundfunk, 2025).

Wer hat also die Macht im Netzwerk? Natalie Knapp weist hier darauf hin, dass die Macht nie beim Einzelnen liegt, sondern dass Einfluss durch mehrere Faktoren entsteht. Hier benennt sie zum einen die Infrastruktur, zum zweiten den Zufall und zum dritten wichtige Verteilerpersonen. Es braucht eine Infrastruktur, damit sich Impulse in Netzwerken verbreiten. Dazu zählt sie Verkehrswege, Organigramme, digitale Plattformen. Zudem braucht es den Zufall wie im oben erwähnten Beispiel – also Brückenbauer\*innen, die unterschiedliche Netzwerke verbinden. Und schließlich werden Verteilerpersonen benötigt, denn wer viele Kontakte pflegt, kann Informationen und Stimmungen prägen. Gleichzeitig können, so Natalie Knapp, auch Einzelne darüber Einfluss im Netzwerk ausüben, dass sie innehalten. Wer über Impulse und Impulskontrolle verfügt, schafft Leerstellen. Aus diesen Leerstellen können neue Möglichkeiten entstehen. Anders gesagt: Jede Person, die innehält und Impulskontrolle ausübt, kann Netzwerke in eine neue Richtung lenken.

Daraus entstehen sicherlich Handlungsoptionen für den Einfluss in Netzwerken. Und dennoch bleibt Natalie Knapps Hinweis, nach dem das soziale Netz selbst keine Werte besitzt. Es ist wertneutral und verstärkt lediglich das, was Menschen hineinragen. Haltung, Selbstreflexion und Wertebewusstsein bleiben daher entscheidend für die Qualität sozialer Resonanz.

**Ein Fazit**

Am Ende habe ich aus dem Vortrag von Natalie Knapp einige wichtige Impulse mitgenommen, die mich eher in meiner Arbeit bestärken und an der einen oder anderen Stelle auch neue Handlungsoptionen geben. Danach ist das große Netz, das wir „Gesellschaft“ nennen, zunächst einmal kein abstraktes Konstrukt. Es lebt in unseren alltäglichen Reaktionen, Unterbrechungen und Entscheidungen. Allein diese Haltung schafft Raum für Handlungsoptionen und ein Gefühl von Handlungsfähigkeit, wonach es letztlich auf uns alle ankommt. Und sie mag auch in Momenten der Begegnung jenen vermittelbar sein, die das Gefühl verloren haben, in unserer Demokratie noch etwas bewirken zu können (vgl. Schöler et al., 2024).

Mitgenommen habe ich auch, dass wir unauflöslich miteinander verbunden sind – durch die Gesetze der Kleinheit, der Brückenbauer\*innen und der Verteilerzentren. Dies gilt für mich auch für Menschen, deren Haltungen wir zunächst vehement ablehnen oder sogar ausgrenzen wollen. Auch diese Menschen gehören dazu.

Und schließlich ist mir einmal mehr deutlich geworden, dass wie dieses Netzwerk wirkt, davon abhängt, wie wir uns selbst einbringen. Jeder einzelne Impuls zählt. Die Kraft des WIR liegt nicht in uniformer Einheit, sondern in den mutigen Momenten, in denen Einzelne

das automatische Schema durchbrechen. Dies gilt ebenfalls für mich insbesondere dort, wo wir Haltungen zunächst vehement ablehnen oder gar ausgrenzen wollen. Netzwerke sind stärker, wenn Menschen innehalten, Resonanz spüren und eine bewusste Haltung einbringen.

Dies alles bestärkt mich sehr darin, in meiner alltäglichen Haltung auf Begegnung und Dialog zu setzen. Ein gelungenes Beispiel dafür ist meines Erachtens das mobile Begegnungsangebot Mobilitea, das Laura Schöler und Clara Gsella im letzten Jahr in der *systhema* vorgestellt haben (vgl. Schöler et al., 2024). Ein wesentliches Ziel des Angebotes besteht darin, einen Ort der Begegnung zu schaffen, der unterschiedlichste Menschen dazu einlädt, interessante Gespräche zu führen, sich kennenzulernen oder einfach eine gute Tasse Tee zu genießen. Und hier kommt es genau zu jenen Begegnungen, in denen Innehalten, Unterbrechungen und Stille jenseits des alltäglichen Diskurses neue Handlungs- und Haltungsmöglichkeiten zulassen.

Gleichzeitig bleibt am Ende die Erkenntnis, dass auch die mutigsten Momente, die zu Veränderungen einladen, nicht darauf vertrauen können, auch in jene Richtung zu verändern, die möglicherweise mit mehr demokratischen und weniger extremen politischen Haltungen verbunden ist. Hier gilt weiterhin einer der systemischen Leitgedanken von der Unmöglichkeit gezielter instruktiver Interaktionen und die daraus erwachsenden Möglichkeiten (vgl. Schlippe und Schweitzer, 2019). Dabei hat Natalie Knapps optimistische Keynote in mir deutlich mehr Zuversicht als Pessimismus verbreitet.

### Literatur

- Backstrom, L., Boldi, P., Rosa, M., Ugander, J., Vigna, S. (2012). Four degrees of separation. Proceedings of the 4th Annual ACM Web Science Conference (WebSci '12), S. 33-42. <https://doi.org/10.1145/2380718.2380723>
- Bakshy, E., Rosenn, I., Marlow, C., Adamic, L. (2012). The role of social networks in information diffusion. Proceedings of the 21st International Conference on World Wide Web, S. 519-528. <https://doi.org/10.1145/2187836.2187907>
- Barabási, A.-L. (2002). *Linked: The new science of networks*. Cambridge, MA: Perseus.
- Branch, T. (1988). *Parting the waters: America in the King years, 1954–63*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Christakis, N. A., Fowler, J. H. (2009). *Connected: The surprising power of our social networks and how they shape our lives*. New York, NY: Little, Brown.
- Frankl, V. E. (2006). ... trotzdem Ja zum Leben sagen: Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager (20. Aufl.). München: Kösel. (Originalarbeit 1946)
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78(6), S. 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>

- Kramer, A. D. I., Guillory, J. E., Hancock, J. T. (2014). Experimental evidence of massive-scale emotional contagion through social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111(24), S. 8788-8790. <https://doi.org/10.1073/pnas.1320040111>
- Milgram, S. (1967). The small world problem. *Psychology Today* 2(1), S. 60-67.
- Knapp, N. (2011). Der Quantensprung des Denkens: Was wir von der modernen Physik lernen können. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Knapp, N. (2013). Kompass neues Denken: Wie wir uns in einer unübersichtlichen Welt orientieren können. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Knapp, N. (2015). Der unendliche Augenblick: Warum Zeiten der Unsicherheit so wertvoll sind. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Rosenberg, M. B. (2001). *Nonviolent communication: A language of life*. Encinitas, CA: PuddleDancer Press.
- Schlippe, A.v., Schweitzer, J. (2019). *Gewusst wie, gewusst warum: Die Logik systemischer Interventionen* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Schöler, L., Gsella, C., Klink, A. (2024). Mobilitea – Let's get together. *Systhema* 38(1), S. 21-27.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York, NY: Macmillan.
- Westdeutscher Rundfunk (WDR) (2025). Wahlergebnis Bundestagswahl: AfD und Linke profitieren von Social-Media-Präsenz. Abgerufen von <https://www1.wdr.de/nachrichten/wahlergebnis-bundestagswahl-afd-linke-social-media-tiktok-100.html> – zuletzt abgerufen am 17.8.25

**Andreas Klink**, Diplom-Psychologe, Systemischer Therapeut und Berater (SG), Systemischer Supervisor (SG) und Lehrtherapeut (SG). Forschung und Promotion zum Thema Vorurteilsabbau und Diskriminierung. Langjährige (frei)berufliche Erfahrungen in der Familien- und Jugendhilfe und in der Erwachsenenbildung (interkulturelle und politische Bildung). Abteilungsleitung Jugend und Leiter des Jugendhilfenetzwerks der AWO Essen, Dozent am IF Weinheim und Mitglied der *systhema*-Redaktion.  
[andreas.klink@t-online.de](mailto:andreas.klink@t-online.de)

