



INTERCONNECTEDNESS

Mehr auf das Netz schauen statt auf die Knoten.

VON GUDRUN HENNE

Dr. M., Bereichsleiter eines mittelständischen Unternehmens, ein lebenslustiger, dynamischer Mann, sucht neue Wege, eine seiner Führungskräfte, Teamleiter B., zu unterstützen. Dieser hat mit seinen Mitarbeiter:innen (acht Frauen, ein Mann) zusehends Schwierigkeiten. Die Stimmung hat sich nach und nach verschlechtert, es wird gelästert und gemault. Die Performance ist schlecht. B. ist seit 20 Jahren im Unternehmen und seit neun Jahren in der Leitung, seit zwei Jahren wird er von Dr. M. geführt. Dr. M. möchte durch eine klarere Führung von B. eine befriedigendere Team-Performance erreichen. In zwei Terminen hat Dr. M. sein Führungsverhalten mit mir reflektiert. Auf seinen Vorschlag hin entwi-

ckeln wir eine Liste mit Änderungen, die er mit Schwung und Überzeugung umsetzen möchte.

Trotz dieser Verhaltensänderung kommt er nicht weiter, B. klagt mehr und mehr über Missstimmung und negative Vorfälle im Team. Dr. M. bringt viel Zeit, diese mit B. zu besprechen und ihn zu coachen. Sein neues Führungsverhalten verändert nichts. Das Ganze scheint rätselhaft. Ich frage nach besonderen Ereignissen. Dr. M. ist ratlos. Um eine andere Perspektive zu erforschen, schlage ich eine Tischaufstellung mit Symbolen vor. Dr. M., dem dies eher fremd ist, lässt sich dennoch darauf ein und stellt die wesentlichen Akteure auf. Eine Mitarbeiterin ist besonders garstig zum Teamleiter, steht aber weit weg von diesem und stattdessen näher an dem Symbol für Dr. M. Es stellt sich heraus: Die

„Garstige“ ist mit einer vor einem Jahr entlassenen Mitarbeiterin befreundet, die als Vertretung eingestellt worden war. Deren Vertrag war trotz der Möglichkeit der Verlängerung ausgelaufen. Eine Verabschiedung hatte es auch nicht gegeben. Diese ehemalige temporäre Mitarbeiterin war allerdings nicht irgendwer, sondern die Schwester von Dr. M., mit der er zerstritten ist. Ohne dessen Wissen hatte sie sich auf die ausgeschriebene Stelle beworben und war eingestellt worden. Dr. M. hatte den Zusammenhang nicht gesehen, dass ein bereits länger ausgeschiedenes Teammitglied noch auf die Teamdynamik wirken kann, hier verstärkt durch den Umstand, mit dem Chef des Teamleiters verwandt und überdies zerstritten zu sein. Wie oft im Leben sehen wir die Zusammenhänge nicht, auch wenn sie

vor unserer Nase liegen und im Nachhinein offensichtlich erscheinen? Dr. M. war fokussiert auf sein vermeintlich kausal wirkendes bilaterales Führungshandeln, während der Unwucht im Team eine viel komplexere Beziehungsstruktur zugrunde lag.

Die übersehene Wirklichkeit: Wechselseitige Verbindung oder „Interconnectedness“

Die Geschichte ist ein Beispiel dafür, wie vieles, scheinbar verborgen für uns, miteinander zusammenhängt und wie Vorheriges und Vergessenes in der Gegenwart wirkt. Wir schauen auf die unmittelbar vor uns liegenden Elemente oder Personen und nicht auf den Zusammenhang beziehungsweise die wechselseitige Vernetzung, die „Interconnectedness“ von Elementen und Ereignissen. Der englische Begriff setzt sich aus dem lateinischen „inter“ mit der Bedeutung „zwischen, dazwischen“ und „connected“ (verbunden) zusammen und ist meines Erachtens für das Thema nutzbringender als die Begriffe Vernetzung und Verbindung, weil er bereits den Blick auf das lenkt, was wir übersehen: das Dazwischen. Meist betrachten wir wie Dr. M. Situationen eindimensional mit dem Blick auf ein Element, das wir für kausal halten (X muss „besser führen“, Y ist „unfähig“, eine Konfliktpartei verhält sich „inakzeptabel und regelwidrig“), statt wahrzunehmen, dass wir selbst Teil des Systems sind und darauf einwirken. Dr. M. hat die Interconnectedness zwischen ihm, B. und den Teammitgliedern völlig übersehen. Er sah sich nicht als Teil des Systems und glaubte, er könne B. „auf die Spur“ bringen, sobald er den richtigen „Hebel“ gefunden hat.

Indem wir nur auf kausale Verknüpfungen von Elementen achten, stellen wir uns zwei wesentliche Fallen:

1. Beziehungen und komplexe Verbindungen betrachten wir nicht. Wir betrachten die Elemente und suchen dort Lösungen. Der Gesamtzusammenhang oder der Kontext bleiben

außen vor, obwohl sie Ansätze zur Lösung böten.

2. Wir versäumen, Vergangenes als wirkmächtig für das Heute einzubeziehen. Wir haben es vergessen, wissen schlicht nicht darum, messen ihm keine Bedeutung in Bezug auf das Thema bei, oder wir blenden es bewusst aus – oder alles in Kombination.

Mit der Metapher des Sehens gesprochen, scheint es häufig, als seien wir blind, mindestens stark kurzsichtig. Dabei widerspricht unser gesammeltes Wissen von den Zusammenhängen dieser eingeschränkten Wahrnehmung:

1. Menschen als Teil des Gesamtsystems

Bereits unser Körper ist ein offenes System: Wir atmen ein und aus. Unser Atem vermischt sich mit der Luft der Umgebung. Ohne die richtige atmosphärische Zusammensetzung ersticken wir in kürzester Zeit. Unsere Nahrungsaufnahme hängt von den zugelieferten Ressourcen ab und wir scheiden regelmäßig alles wieder aus. Über den Umweg der Kläranlage gelangt das Wasser zurück in den Wasserkreislauf. Klärschlamm wird als Dünger oder thermisch verwertet, manche Rohstoffe darin werden zurückgewonnen, auch er wird auf die ein oder andere Weise in den Kreislauf zurückgespeist.

Doch das ist nicht alles: Unser Körper bildet eine Symbiose mit mehr Mikroorganismen, als er selbst über Zellen verfügt: Menschen haben etwa 30 Billionen körpereigene Zellen, während wir von über 38 Billionen Mikroorganismen besiedelt sind, ohne die wir nicht überlebensfähig wären. Manche Wissenschaftler:innen hinterfragen das Konzept des individuellen

Oft übersehen wir das „Dazwischen“.

Selbst im Licht des Holobionts, das den Menschen ausmacht. Der Astrophysiker Tom Chi erklärt in einem TED-Talk anschaulich, wie wir mit allem verbunden sind. Durch die Kollision von Sternen entstand vor Urzeiten das Eisen, das jetzt durch unsere Adern fließt und unser Herz schlagen lässt. Den Atem wählt er als weiteres Beispiel: Zu Beginn der Erdentstehung waren Cyanobakterien in der Lage, über Fotosynthese mit Sonnenenergie Kohlendioxid in Sauerstoff umzuwandeln. Die Cyanobakterien finden sich heute in Pflanzen in der Form von Chloroplasten. Jede Ausatmung von uns wird vom Atmen der Pflanzen gespiegelt. Jeder Atemzug trägt dazu bei, dass anderes Leben ermöglicht wird. Als drittes Beispiel wählt er das Klavier, entwickelt im 17. Jahrhundert und viele weitere Erfindungen, die Pianokonzerte erlauben.

Es ist unbestreitbar, dass wir als Menschen in ununterbrochenem Austausch mit der Biosphäre stehen und integraler Bestandteil von ihr sind. Doch in unserem täglichen Handeln sind wir uns dessen nur selten bewusst oder handeln dessen ungeachtet in eingeschränkter Weise.

Die Gretchenfrage lautet: **Was ermöglicht uns eine breitere Perspektive auf bestehende Zusammenhänge und die Wirkung unseres Handelns?**

2. Verbindung, Kommunikation, soziales Gefüge

Die biosphärische Verflechtung spiegelt sich in der menschlichen wider, wenn auch komplexitätsreduziert.

Verbindung über sechs Ecken

Acht Milliarden Menschen leben quer über den Globus verteilt und sind

dabei erstaunlich eng miteinander verwoben. Über nur sechs „Ecken“, beginnend mit jemandem, den wir persönlich kennen, sind wir mit jedem anderen Menschen des Planeten verbunden.

Das Gehirn als Beziehungsorgan und der Mensch als Beziehungswesen

Menschen sind in Gemeinschaften organisiert und aufeinander bezogen. Das Gehirn wurde als „soziales Organ“ oder „Beziehungsorgan“ beschrieben, das durch Beziehungen geformt wird und diese wesentlich vermittelt. Die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten des Homo sapiens spielten nach vielfacher Ansicht eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung seiner Überlegenheit gegenüber dem Neandertaler. Der Mensch, egal wie einsiedlerisch er daherkommen mag, ist ein Beziehungswesen. Das sichert unser Überleben.

Wieder stellt sich die Gretchenfrage: **Was ermöglicht uns bei Problemen und Herausforderungen, diese Beziehung(en) zur Lösungssuche mehr in den Blick zu nehmen?**

3. Wie weiten und vertiefen wir unseren Blick?

Der systemische Ansatz ist in Coaching, Therapie und Beratung derzeit eine häufig genutzte Methode, um übersehene Wirkfaktoren zu erkennen und mit gezielten Interventionen in eine passendere Konstellation zu bringen. Es gibt jedoch auch Ansätze anderer Disziplinen und Denkrichtungen,

die ebenfalls für die Arbeit mit Klient:innen nützlich gemacht werden und Veränderungen bewirken können.

Resonanztheorie von Hartmut Rosa

Aus der Kritik an der Beschleunigung durch die Moderne entwickelte Rosa die Theorie der Resonanz. Knapp zusammengefasst steht und fällt ein erfüllendes Leben mit der Qualität unserer *Weltbeziehung*. Menschen haben, so Rosa, eine grundlegende Sehnsucht nach einer wechselseitigen, lebendigen und bedeutungsvollen Verbindung mit ihrer Umwelt, seien es andere Menschen, Natur, Kunst oder Dinge. Er nennt es Resonanz: Die Resonanz beschreibt einen Zustand, in dem wir uns von der Welt berührt fühlen und gleichzeitig selbst auf die Welt reagieren, in einem lebendigen Austausch. Es geht um ein wechselseitiges „Sich-in-Berührung-bringen“ und Antworten aufeinander. Resonanz ist nicht nur eine kognitive oder funktionale Verbindung, sondern emotional, körperlich und sinnlich. Wir kennen das von guten Gesprächen: Eintauchen in den Austausch miteinander, Entwickeln von Sichtweisen und Weiterspinnen von Ideen. Rosa unterscheidet die horizontale Resonanz als Beziehungen zu anderen Menschen, die diagonale Resonanz als Beziehungen zu kulturellen oder spirituellen Bereichen, etwa Kunst, Religion oder Natur, und die vertikale Resonanz als Beziehungen zu größeren, transzendenten oder unerreichbaren Werten oder Zielen, die über das Individuelle hinausgehen (z.B. das Universum oder das Göttliche).

Resonanz entsteht spontan, sagt Rosa. Versucht man, sie zu erzwingen, führt das zur Entfremdung.

Entsteht Resonanz tatsächlich nur spontan? Der Rapport im NLP ist die Voraussetzung für Resonanz und ihn herzustellen ist eine der Fähigkeiten der Beratenden, die gelingt, wenn sie sich auf die Welt der Klient:innen einlassen. Resonanzphänomene werden meines Erachtens erzeugt, wenn zumindest ein:e Beteiligte:r bereit ist, sich auf die situative Bezogenheit – das Gespräch, die gemeinsame Aktivität – einzulassen und auf das Gegenüber mit **Resonanzangeboten** zuzugehen. Manchmal muss Skepsis erst überwunden werden. Dies zu unterstützen ist eine Aufgabe der Beratenden.

Resonanz in systemischen Strukturaufstellungen

Resonanzphänomene sind häufige Erscheinungen bei systemischen Strukturaufstellungen. Der Moment, bei dem beispielsweise der Repräsentant einen Juckreiz bekommt und der Aufstellende mitteilt, dass die verstorbene Person an Neurodermitis litt, erzeugt bei mir immer noch mindestens Verwundern bis Gänsehaut. Wie diese Resonanzphänomene zustande kommen, ist (zumindest in systemischen Kreisen) unerklärt, nichtsdestotrotz ein regelmäßig auftretendes Phänomen.

Es tut gut, solche Aufstellungsresonanzen als Repräsentant:in zu erfahren, wenn sie nicht zu intensiv sind (dann kann man darum bitten, ausgetauscht zu werden). Angesprochen wird unser Gefühl der Verbundenheit, der Nähe, des empathischen Mitschwingens.

Wie ermögliche ich hilfreiche Interventionen, die auf die Verbindung schauen und nicht auf die Personen oder Elemente?

Gretchenfrage: **Wie gelingt es, bei herausfordernden Themen bewusst Resonanz herzustellen mit dem Ziel, meine Wahrnehmung von Handlungsoptionen zu erweitern?**

Interbeing

„Zwischensein“ (Interbeing) als Begriff wurde geprägt vom Zen-Meister Thich Nhat Hanh (1926–2022). Als Mönch, Friedensaktivist und Vertreter des engagierten Buddhismus hat er maßgeblich dazu beigetragen, die Achtsamkeitspraxis in den Westen zu vermitteln. Interbeing bedeutet: Jeder Gegenstand und jedes Lebewesen existiert nicht isoliert für sich, sondern ist mit allen anderen verbunden und ist selbst in jedem anderen Teil enthalten.

Der Weg, unser „Interbeing“ zu erkennen, geht für Thich Nhat Hanh über die Praxis der Achtsamkeit. Dadurch entwickeln wir die geistige Stärke, zurückzutreten, nicht automatisch zu reagieren und uns so Raum zu geben für neues Denken und Handeln. Mit Achtsamkeit berühren wir die allen Menschen innewohnenden spirituellen Qualitäten und können ihnen den Raum zur Entfaltung geben. Durch die Einsicht in das „Intersein“, die Tatsache, dass alles im Leben miteinander verbunden ist und sich gegenseitig bedingt, gelingt es, zu erkennen, dass jede:r von uns ein integriertes und zugleich gestaltendes Element eines dynamischen Ganzen ist. Eine bewusster Lebensführung bedeutet, dass Weisheit und Mitgefühl zur Entfaltung kommen und sich Menschen in ihrem sozialen Umfeld

und über Glaubensgrenzen hinweg in Offenheit, Verstehen und Mitgefühl begegnen.

Möglicherweise hätte Dr. M. mit einer praktizierten Haltung von „Interbeing“ die Verbindung gesehen und die Situation wäre gar nicht entstanden.

Aspekte von Selbst-Gewahrsein

1. Atem. Körper.
2. Stärken.
3. Umgang mit Zeit und Digitalem.
4. Gefühle.
5. Verbundensein.
6. Spirituelles Gewahrsein.

Das buddhistische Prinzip des abhängigen Entstehens

Alles im Universum ist voneinander abhängig und nichts ist von Dauer. Komplizierter, weil theoretischer als der Ansatz des Interbeings von Thich Nhat Hanh, ist das Prinzip des abhängigen Entstehens in anderen buddhistischen Richtungen.

Es ist hilfreich, um die Lehre vom abhängigen Entstehen zu wissen, weil sie den Blick auf die Interconnectedness auf eine andere Ebene hebt und über die praktischen Übungen des Buddhismus einen Zugang zu einer anderen Wahrnehmungsweise eröffnet. Es sprengt leider den Umfang dieses Artikels, tiefer einzusteigen.

4. Nächste Schritte

Was bedeutet das nun für unser Handeln und wie beantworten wir die „Gretchenfragen“?

Zunächst werden im „Zugang 5“ zum Selbstgewahrsein, der Interconnectedness im Coaching und in der Beratung, einige Hands-on-(Frage)-Techniken angeboten, als Einstieg in das umfassende Thema, um zum Schluss einen Ausblick auf Interconnectedness zu wagen. Die Zugänge 1–4 findest du in den vorherigen Ausgaben 2024 von Praxis Kommunikation.

Zugang 5: Interconnectedness im Coaching und in der Beratung

Nach diesem gedanklichen Ausflug in unser Eingebettetsein in die Biosphäre und unsere Beziehungen: Was davon können wir für die Arbeit mit Klient:innen nutzen?

Wie gelange ich zu nützlichen Informationen für die Veränderungsarbeit, die meinen Klient:innen verborgen sind, weil ihr innerer Blick nicht auf relevante Verbindungen und Strukturen fällt?

Und mehr noch: Wie ermögliche ich hilfreiche Interventionen, die auf die Verbindung schauen und nicht auf die Personen oder Elemente?

Ein Mittel der Wahl ist für mich die Strukturaufstellung, mit Symbolen auf dem Tisch, Ankern am Boden oder auch mit meiner Mitarbeiterin als Repräsentantin, ad hoc und verdeckt. Doch nicht jede:r hat eine umfangliche Ausbildung darin, sei es

Ein Ansatz ist systemischer als andere, wenn er:

- eher von Einzeleigenschaften absieht **zugunsten von Interaktionen** in einem Gesamtsystem.
- vom Ursache-Wirkungs-Denken stärker abrückt zugunsten der **Betrachtung von Kontexten**.
- von der Analyse von Systemteilen mehr Abstand nimmt zugunsten der **Analyse von Beziehungsstrukturen** zwischen den Teilen des Systems.
- sich **mehr auf Beschreibungen** stützt und weniger auf Erklärungen.
- eher **syntaktisch (auf Grammatik und Struktur)** als semantisch (auf Bedeutung) ausgerichtet ist.

Quelle: Insa Sparrer, Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis. Carl Auer, Heidelberg 2016

zu Strukturaufstellungen oder zu anderen methodischen Werkzeugen wie systemisch zirkuläres Fragen.

Methodisch bietet sich alles an, was hilft, blinde Flecken aufzudecken und Relevantes aus der Vergangenheit zu heben:

- Fragen nach **Metaphern** für die Situation, die dann weiter erforscht werden.
- Ein **Bild der Situation malen** lassen.
- Die **Schlüsselfragen**: „Was war vorher?“ und „Was noch?“ immer wieder stellen.
- **Kühne Verbindungen fragend hypothetisieren**: „Was könnte das mit Ihrem Schwiegervater zu tun haben?“, „Was könnte das mit dem Vorgänger der Abteilungsleiterin zu tun haben?“
- **Das Unverständene benennen**: „Das ist rätselhaft. Was könnten wir hier übersehen haben?“
- **Die Verbindung, die Trennung und die Unterschiede darin erforschen**:
 - „Einmal angenommen, alles wäre miteinander verbunden, wie würden Sie das beschreiben?“
 - „Einmal angenommen, es wäre alles voneinander getrennt, was wäre dann anders?“
 - „Wenn wir annehmen, alles in Bezug auf Ihr Anliegen wäre damit verbunden und zugleich wäre alles davon getrennt, das klingt ja nach einem Widerspruch, was

fällt Ihnen dazu in Bezug auf Ihr Anliegen als Erstes ein?“

Manchmal können Klient:innen keine Antwort auf die scheinbar verwirrende Frage geben, doch später fällt ihnen dann ein Aspekt ein, der bislang unbeachtet geblieben war.

Eine Haltung der
Interconnectedness:
Der Blick dazwischen und
was dazwischengeraten ist

Spannen wir den Bogen der Interconnectedness vom Atem über den Zustand der Welt bis hin zum konkreten Anliegen von Klient:innen, bietet es sich an, aus dem Erkennen und Benennen übersehener Verbindungen und gegenseitiger Vernetzung eine Lebenshaltung zu machen. Wann immer wir in Beziehung zu anderen treten und versuchen, Lösungen zu finden, sollten wir uns (und dem Gegenüber) die Frage stellen: „Wie sind wir jetzt gerade miteinander, was ist gerade zwischen uns, was wirkt (noch) darauf ein und was ist ein nächster guter Schritt?“

So spricht natürlich niemand – und doch können wir uns bemühen, mit dieser Haltung an den Austausch mit anderen heranzugehen. Dann entstehen Resonanz, vertieftes Verständnis füreinander und möglicherweise Lösungen einer positiven Zukunftsgestaltung. Einen Versuch ist es wert. ■

Die Autorin dankt Teresa Sandmeier für ihre hilfreichen Kommentare.



© Hoffotografen

Dr. Gudrun Henne ist seit über 20 Jahren internationale Beraterin und Coach für Führungskräfte an der Spitze.

Für die ESCP European Business School unterrichtet sie „Self Awareness“ und nutzt diesen Ansatz auf vielfältige Weise in ihrer Arbeit.

www.gudrunhenne.de

Sie freut sich auf Austausch zu der Frage, wie wir den Fokus mehr auf die komplexen Wirkungen unseres Handelns und die Interaktion mit dem Gesamtsystem lenken können: interconnectedness@gudrunhenne.de

WEITER-
FÜHRENDE
ANGABEN
ZU LITERATUR

