

Ein Gespräch mit dem Netzwerkdenker Ulrich Schnabel. Über schwache Bindungen, Kipppunkte und Gemein-sinn als Schlüsselkompetenz.

# TRAUT EUCH, ULTRASOZIAL ZU SEIN!

**Heiko Schulz** Wann haben Sie eigentlich angefangen, sich tiefer mit Gemein-sinn und Netzwerken zu beschäftigen?

**Ulrich Schnabel** Auslöser war zum einen die Wahl von Donald Trump in den USA, die sichtbar gemacht hat, wie tief die Spaltung der Gesellschaft dort inzwischen ist, und zum anderen die Corona-Krise, die ja ein riesiges Sozialexperiment war. Man hat plötzlich gemerkt, wie sehr wir alle zusammenhängen. Gleichzeitig gab es auch bei uns recht unschöne gesellschaftliche Spaltungstendenzen. Die einen fanden die Maßnahmen gegen das Virus völlig übertrieben, die anderen die Proteste dagegen völlig übertrieben. Es hat mich alarmiert, wie schwer es war, diese gesellschaftlichen Gräben zu überbrücken. Dabei war die Sachlage ja gar nicht kompliziert, es ging nicht um weltanschauliche oder politische Fragen, sondern »nur« um ein Virus. Und doch kamen wir nicht auf einen Nenner. Das hat in mir die Frage virulent werden lassen: Wie schaffen wir es als Gesellschaft, zu einer gemeinsamen Grundlage zu kommen?

**HS** Was genau meinen Sie mit Gemein-sinn?

**US** Plakativ gesprochen: Ich meine nicht, dass wir alle der Oma über die Straße helfen müssen. Das ist gut, aber mir geht es nicht um diese moralisch aufgeladene Bedeutung. Mir geht es vielmehr um einen Wahrnehmungssinn. Um den »Gemein-Sinn« für das, was uns verbindet; dafür, dass wir alle Teil von Netzwerken sind, ob wir wollen oder nicht; dass wir von diesen Netzwerken einerseits beeinflusst werden, sie andererseits aber auch selbst beeinflussen.

Um es einfach zu sagen: Es geht um eine Balance zwischen Ich-Denken und Wir-Denken. Die meisten von uns sind meistens im Ich-Modus: Was nützt es mir, was bringt es mir, was bringt meine Karriere voran?

Gleichzeitig leben wir aber auch in einer Wir-Welt, in ganz vielen Netzwerken. Im Arbeits-Netzwerk, im Familien-Netzwerk, im Netzwerk Deutschland, im Netzwerk Europa, im planetarischen Netzwerk.

»Sie müssen versuchen, eine kritische Masse zu erzeugen, um Einfluss zu haben.«



»Ultrasoziales Wesen heißt: Der Mensch besitzt vor allem eine einzigartige kulturelle Intelligenz und einen ausgeprägten Sinn für kooperatives Denken. Zugleich ist menschliches Denken und Bewusstsein von diesem ständigen sozialen Austausch total geformt.«

»Sobald ich auf die Straße gehe oder in die Bahn steige, bin ich auf die Kooperation von unzähligen Leuten angewiesen.«

Die Kunst und die große Herausforderung bestehen darin, einen feineren Sinn für dieses Wir-Denken zu entwickeln, ohne das Ich-Denken, die Individualität aufzugeben.

**HS** Gibt es eigentlich einen Unterschied zwischen Netzwerk und Gemeinschaft?

**US** Die Gemeinschaft hat ein gemeinsames Ziel. Was sie zusammenschweißt und -hält, ist der äußere Gegner. Wir gegen die. Dieser Zusammenhalt ist zwar für die Mitglieder der Gemeinschaft tröstlich oder bestärkend, aber natürlich auch begrenzt und ausgrenzend. Wenn ich Fan von Borussia Dortmund bin, dann sind die Bayernfans alle ausgeschlossen. Obwohl die Bayern für die Dortmunder letztlich notwendig sind: ohne Gegner kein Fußballspiel, keine Bundesliga, kein Pokal ... Diese Ebene auch im Blick zu haben, das heißt für mich Gemein Sinn. Das Netzwerk als Metapher und Phänomen ist derzeit vor allem durch die digitalen Netzwerke präsent. Wir haben da Verbindungen zu vielen Menschen, über alle Distanzen hinweg. Aber wir leben auch in analogen Netzwerken, und ich bin überzeugt: Diesen Aspekt unseres Lebens müssen wir uns bewusster machen, um wirksam handeln zu können. Das Netzwerk ist ein wichtiges, auch nicht so moralisch überfrachtetes, Konzept für uns, für unsere Zukunft. Und der Gemein Sinn ist sozusagen das Sinnesorgan für die Netzwerke, für die vielen komplexen Verbindungen, in denen wir stecken.

**HS** Was kann man tun, um sich netzwerkbewusster oder -tauglicher zu machen?

**US** Erst mal wahrnehmen, was da alles passiert. Um sinnvoll in einem Netzwerk agieren zu können, muss ich die positiven Wirkungen – Zugehörigkeit, Kooperation, soziale Energie – und die negativen Wirkungen – Konformismus, Manipulation, Schwarmdummheit, Groupthinking – kennen. Der Clou am sozialen Netzwerk ist, dass es nicht starr ist, sondern permanent in Bewegung. Das macht es einerseits so lebendig, andererseits aber auch schwer zu steuern. Man zieht hier, und dann passiert an zehn weiteren Stellen etwas, mit dem Sie nicht gerechnet haben. Diese Art von dynamischer Komplexität ist das Kennzeichen des sozialen Netzwerks. Und ich glaube, dass wir noch viel zu wenig Bewusstsein für diese dynamische Komplexität haben. Wir brauchen jetzt einen

anderen Blick auf die Welt und auch ein neues Verständnis von unserem Handeln.

**HS** Dazu gehört die Idee vom »Menschen als ultrasoziales Wesen«. Was steckt dahinter?

**US** Aus der Verhaltensforschung stammt die Erkenntnis: Das hervorstechende Kennzeichen des Menschen gegenüber anderen Wesen ist nicht die Intelligenz oder die Sprache oder die Kultur oder der Werkzeuggebrauch, denn all das findet man in rudimentärer Form auch im Tierreich. Der große Unterschied ist die menschliche Kooperationsfähigkeit, das Sich-aufeinander-einschwingen-Können.

Es gibt ein Experiment von Michael Tomasello, dem langjährigen Direktor am Max-Planck-Institut für evolutionäre Anthropologie, zum Vergleich von Schimpansen und Menschen: Dabei geht es darum, Futter oder Süßigkeiten aus einem Apparat herauszubekommen, den man nur zu zweit bedienen kann. Rein technisch und intellektuell schaffen das auch die Affen, aber am Ende schnappt sich der schnellere Schimpanse das Futter und rennt damit weg. Das Austricksen führt dazu, dass der langsamere Affe nach kurzer Zeit nicht mehr kooperiert – und beide leer ausgehen. Schon zweijährige Kinder wissen dagegen instinktiv, dass es sinnvoll für beide ist, wenn sie kooperieren und einen Gewinn teilen. Das nennt Tomasello soziale Kognition. Eine Art sozialer Intelligenz, die bei Menschen extrem ausgeprägt ist und für unseren evolutionären Siegeszug verantwortlich ist. Die Fähigkeit, uns in andere hineinzu-denken, mit ihnen zu kommunizieren und gemeinsam handeln zu können.

Das ist die biologische Basis, das ist in uns angelegt, wir müssen uns nur wieder daran erinnern. Wir haben das wohl ein bisschen verloren in einer modernen, durchtechnisierten Welt. Wir denken, wir brauchen die anderen eigentlich gar nicht, wir können alles alleine machen, mit der richtigen Technik und mit der richtigen Versicherung usw. Aber das ist natürlich Quatsch. Wir sind gar nicht die Egoisten, für die wir uns alle halten. Wir sind eigentlich sehr viel kooperativer, als wir denken. Wir haben das nur nicht im Blick, sind uns dessen nicht bewusst. Dabei ist es doch so: Sobald ich auf die Straße gehe oder in die Bahn steige, bin ich auf die Kooperation von unzähligen Leuten angewiesen. Ich mache mir nur nicht bewusst, wie viele Leute gerade daran mitarbeiten, dass ich mit der U-Bahn von A nach B fahren kann.

# »Wir sind gar nicht die Egoisten, für die wir uns alle halten. Wir sind eigentlich sehr viel kooperativer, als wir denken.«

**HS** Sagen Sie bitte noch etwas zum »Ultra« im »Ultrasozialen«?

**US** Natürlich kooperieren auch Tiere auf eine gewisse Art, leben in Herden, haben eine Sozialstruktur, denken Sie an Bienen, Ameisen, Fische.

Beim Menschen kommt etwas Differenzierendes dazu. Ultrasoziales Wesen heißt: Der Mensch besitzt vor allem eine einzigartige kulturelle Intelligenz und einen ausgeprägten Sinn für kooperatives Denken. Zugleich ist menschliches Denken und Bewusstsein von diesem ständigen sozialen Austausch total geformt. Das heißt: Sozial sind viele Wesen. Ultrasozial ist nur der Mensch.

**HS** Zeigt sich der Gemeinsinn heute vor allem in Katastrophen? Sie zitieren die Schriftstellerin Irene Dische, die nach 9/11 feststellte: »Man könnte sagen: Das waren herrliche Wochen nach dem Anschlag«, weil alle Menschen in New York so hilfsbereit, solidarisch, kooperativ waren ...

**US** In solchen Extremsituationen – wie etwa auch bei der Überschwemmung im Ahrtal – wird man rausgerissen aus der modernen Bequemlichkeit und Unverbindlichkeit und macht plötzlich wieder die Erfahrung einer existenziellen Bedrohung. Eine Riesensolidarität entsteht oder wird wiederentdeckt, und wildfremde Leute fahren dahin und helfen. Und das Spannende ist ja: Das hilft nicht nur den »Opfern« dort, sondern auch den Helfern, denn die haben plötzlich das Gefühl: »Ich mache etwas wirklich Sinnvolles und bin wirksam.« Was einem in Krisenzeiten wirklich hilft, sind soziale Beziehungen.

**HS** Es kommt einem so vor, als seien asiatische Gesellschaften gemeinsinniger als unsere? Stimmt das?

**US** Gemeinsinniger würde ich nicht sagen, aber kollektiver, ja. Allerdings oft zu Lasten der Eigenständigkeit und des Widerborstigen. In Japan ist das Schulsystem so organisiert: Wenn ein Schüler aus einer Klasse ein bisschen heraussteht wie ein Nagel, wird er wieder reingeschlagen, bis alle gleich sind. Das zerstört natürlich ganz viel individuelle Kreativität. Ich hatte kürzlich mit einer KI-Forscherin zu tun, die ein paar Jahre in China war und dort ein Labor geleitet hat. Sie sagt: Die große Schwierigkeit dort ist das starke Hierarchiedenken. Wenn

der Professor etwas sagt, bleibt das völlig unwidersprochen. Niemand traut sich, abweichende Gedanken zu äußern, was für die wissenschaftliche Arbeit fatal ist. Da entsteht nichts Neues. Ihre Hauptarbeit bestand lange darin, Mitarbeiter\*innen zum Widerspruch zu ermutigen. Als diese dann mal damit angefangen und gemerkt haben: »Oh, ich werde nicht sofort degradiert«, da ist die Kreativität dieser Abteilung geradezu explodiert. Die asiatischen Gesellschaften müssen also eher Individualität lernen. Wir müssen eher die andere Seite lernen.

**HS** Wir müssen also nicht unbedingt asiatischer werden?

**US** Nein, wir müssen eine europäische Form von Gemeinschaft entwickeln, unsere eigene Balance zwischen Ich- und Wir-Denken finden. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass die individuelle Freiheit zwar wertvoll ist, aber nicht über allem anderen steht. Das ist ja eigentlich logisch: Die persönliche Freiheit hört immer da auf, wo die Freiheit des Nächsten beginnt. Das ist aber offenbar für viele Leute nicht mehr selbstverständlich.

**HS** Wie kann man ein Netzwerk verändern?

**US** Nicht alleine. Nur durch Vernetzung. Sie brauchen andere. Sie müssen versuchen, eine kritische Masse zu erzeugen, um Einfluss zu haben oder zu bekommen. Dazu gehört ein Gespür für die Netzwerkdynamik, aber auch für die eigenen Werte und Überzeugungen, die es dann gegen den Mainstream zu verteidigen gilt. Einfacher gesagt: Wenn jeder und jede da, wo er oder sie gerade steht, voller Überzeugung das tut, was er oder sie für sinnvoll und richtig hält, kann das bereits großen Einfluss haben.

Ein klassisches Beispiel ist Greta Thunberg. Versetzen Sie sich mal ins Jahr 2018, als sie da zum ersten Mal mit ihrem Schild vor dem Schwedischen Reichstag saß, ganz alleine. Wenn man damals eine Umfrage gemacht hätte: »Was glauben Sie, was das bringt?«, hätten alle gesagt: »Ganz nett, aber ... vergiss es.« Das ist ein starkes Beispiel, wie aus etwas sehr Kleinem durch Überzeugung etwas Großes entstehen kann. Greta selbst sagt: »Der Schritt von Eins zu Zwei ist der schwierigste und wichtigste.« Denn wenn man den geschafft hat, ist man kein einzelnes Individuum mehr, sondern Teil einer kleinen Gemeinschaft – und die kann schnell größer werden.

Am Anfang war es vielleicht eine Schulkameradin, die sich von Greta anstecken ließ, dann kamen schnell weitere hinzu, dann die ganze Schule, dann wurden die Medien darauf aufmerksam. ... und dann stellte sich heraus, dass es für diese Idee sogar eine weltweite Resonanz gibt. Das ist ja das Interessante, dass auch Schüler\*innen in ganz anderen Ländern diese Idee aufgegriffen haben, weil sie im Prinzip darauf gewartet haben. Das große Netzwerk war schon bereit dafür. Es fehlte nur der entscheidende Impuls.

**HS** Also ist der Erfolg eines Netzwerks auch immer eine Sache des Zeitgeistes, der gesellschaftlichen Stimmung ...

**US** Genau. Man kann nicht allein gegen ein Netzwerk und schon gar nicht gegen eine gesellschaftliche Stimmung ankommen. Soziologen und Technikhistoriker sprechen von einem »gesellschaftlichen Regime«. Damit ist die Gesamtheit aller aktuell herrschenden Vorstellungen, Gewohnheiten, Techniken und politischen Regeln gemeint. Ändern die sich, kommt es zu einem Regimewechsel.

Sie erinnern sich vielleicht: Früher war es ganz normal, auch in Innenräumen zu rauchen, in vielen Büros – auch bei der ZEIT – wurde mächtig gequalmt, ab und zu genehmigte man sich dazu auch einen Drink – das wäre heute unvorstellbar. Das gesellschaftliche Regime in Bezug auf Tabak oder Alkohol hat sich stark verändert.

Momentan stecken wir im Umbruch unseres Energie- und Klimaregimes. Und in dem unserer Essgewohnheiten: Vegetarier oder Veganer galten früher als exzentrische Sonderlinge, heute ist das nichts Besonderes mehr. Schon wird man in Cafés gefragt, ob man lieber Hafer- oder Kuhmilch will. Man könnte sagen: Es ist ein Netzwerk der Hafermilchtrinker entstanden, das die gesamte Gesellschaft beeinflusst. Firmen machen groß Werbung für Hafermilch, Supermärkte räumen dafür Regale frei, und schon ist es normalisiert, wird selbstverständlich. Man kann dem Regimewechsel regelrecht zusehen.

**HS** Es gibt in diesem Zusammenhang die Theorie der Kippunkte. Wie viele Mitmacher\*innen braucht es, um einen Kippunkt in einem Netzwerk zu erreichen?

**US** Tatsächlich zeigen Experimente: Es reicht, wenn eine Minderheit ein Verhalten entschieden vorlebt, um eine Stimmung zum Kippen zu bringen. Wie viele es dazu genau braucht, ist unter Forscher\*innen umstritten, weil man ja nicht mit ganzen Gesellschaften, sondern nur mit kleinen Gruppen experimentieren kann. Aber je nach Versuchsdesign reichen 10 bis 25 Prozent einer Gruppe, um die Mehrheit zu beeinflussen. Denn die Wahrheit ist: Die meisten Menschen sind selbst nicht wirklich entschieden, sondern richten sich vor allem nach dem, was die anderen in ihrem Umfeld machen. Deshalb kann eine entschiedene kleine Gruppe immer mehr mitreißen – und ein gesellschaftliches Regime zum Kippen bringen.



Sozial sind viele Wesen. Ultrasozial ist nur der Mensch.

**HS** Eigentlich ganz tröstlich oder sogar ermutigend.

**US** Oh ja. Man muss gar nicht alle überzeugen. Man braucht erst mal keine Mehrheit, um Dinge zu verändern. In einem Netzwerk reicht es oft, den Nächsten anzustoßen, der seinerseits den Nächsten anstößt usw. – wie in einer Kette von Dominosteinen. Entschlossen handelnde Minderheiten haben mehr Macht, als man ihnen für gewöhnlich zutraut. Der Netzwerkforscher Nicholas Christakis sagt: »Jeder von uns hat mehr Einfluss auf andere, als wir erkennen können, man muss dazu kein Superstar sein. Wir haben zwar nicht alles in der Hand, sind aber wirkmächtiger, als wir glauben.«

**HS** Dabei spielen auch die »schwachen Bindungen« eine Rolle.

**US** Ja. Nicht jeder Kontakt in einem Netzwerk zählt gleich. Zu manchen Menschen hat man eine starke Bindung – Angehörige, Freunde –, anderen begegnet man eher sporadisch. Gerade die schwachen Bindungen sind aber oft die hilfreichen. Wer



Ulrich Schnabel ist viel unterwegs, am liebsten im Grenzbereich zwischen Natur- und Geisteswissenschaft.

einen neuen Job sucht, findet den eher über lose Kontakte als im engsten Kreis. Denn die starken Kontakte sind so eng verknüpft, dass innerhalb dieses Netzes alle über dieselben Informationen verfügen. Anders bei den schwachen Bindungen. Die sind etwas weiter entfernt, so dass dort auch ganz andere Informationen zirkulieren, z. B. auch über neue, andere Job-Angebote. Also: Raus aus der eigenen Filterblase und die schwachen Bindungen pflegen!

**HS** Wir kennen uns jetzt eine Stunde. Haben wir schon eine schwache Bindung?

**US** Hätten Sie die Frage ganz am Anfang gestellt, hätte ich gesagt: Nein, wir haben jetzt erst mal einen Kontakt. Inzwischen würde ich sagen: Doch, doch, könnte sein, weil ich bei vielen Themen eine inhaltliche Resonanz spüre, ein Ähnlich-Ticken. Vielleicht kann man es auf die klassische Dating-Frage bringen: Würde man sich noch mal sehen wollen? Ein Einmalkontakt ist jedenfalls noch keine Bindung. Die entsteht erst, wenn man sich zumindest ab und zu im echten Leben sieht.

**HS** Die DGSv ist ein Netzwerk aus über 4.500 sehr gut ausgebildeten Arbeitsweltberater\*innen. Was kann so ein Netzwerk tun, um noch mehr gesellschaftlichen Einfluss zu bekommen? Groß gedacht z. B. darauf, dass die Arbeitswelt menschenwürdiger wird.

**US** Das erste und einfachste ist natürlich, dass jedes Mitglied, jede\*r Berater\*in oder Coach im DGSv-Netzwerk in seinem\*ihrem eigenen professionellen Handeln dieses Ziel und die damit verknüpften Werte vertritt. Dann hat man schon mal 4.500 Impulse ins Netzwerk, die sich schnell vervielfachen können – etwa, wenn Supervisand\*innen oder Coachees ins Spiel kommen. Da kann sich ein einzelner Impuls geradezu exponentiell verbreiten. Diese Dynamik ist nicht zu unterschätzen.

Außerdem würde ich vorschlagen: Wenn die DGSv ihr Ziel klar hat, sollte sie sich geeignete Angriffspunkte suchen. Man kann sich da ein Beispiel an Ruth Bader Ginsburg nehmen, der legendären Richterin am Supreme Court in den USA. Sie wollte die Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau voranbringen und suchte immer nach extremen Fällen, nach Schlüsselfällen. So ein Fall musste immer eine für die Gleichberechtigung ganz relevante Frage beinhalten – und gewinnbar sein. Sie versuchte also nicht, Gleichberechtigung auf einmal als großes Ganzes durchzusetzen, sondern hat einen Fall-Dominostein nach dem anderen gekippt. Das ging so weit, dass sie einmal auch einen Mann vertreten hat, der in seinem Arbeitsumfeld bei gleicher Arbeit weniger verdiente als eine Frau. Sie hat den Mann verteidigt, um zu zeigen: Es geht mir um gleiche Bezahlung, um Gleichberechtigung. Das war extrem geschickt, weil man ihr nicht vorwerfen konnte: Du bist gegen die Männer.

Es gibt diese berühmte Songzeile von Leonard Cohen: »There's a crack in everything. That's how the light gets in.« Vielleicht ist das eine gute Strategie auch für die DGSv und ihre 4.500 Expert\*innen: Wo ist ein »Crack«, wo ist ein Angriffspunkt – und dann da konsequent reingehen.

**HS** Haben Sie noch weitere Empfehlungen aus der Netzwerkperspektive?

**US** Der Hirnforscher Henry Markram hat mir einmal das Geheimnis des Gehirns erklärt, das Geheimnis seiner Effektivität. Er sagt: Das Gehirn ist zugleich die komplette Diktatur und die komplette Demokratie. Wenn man sich anschaut, wie Entscheidungen im Gehirn getroffen werden, also wie sich ein Handlungsimpuls im Gehirn aufbaut, dann ist es in der Regel so: Eine einzelne Gehirnzelle fängt an zu feuern und beeinflusst wie eine Kaskade alle anderen. Sie ist sozusagen der König, trifft die Entscheidung: »Dieser Impuls ist jetzt gut und richtig« – und dann pflanzt sich diese Entscheidung blitzartig im ganzen Gehirn fort. Totale Diktatur. Der Punkt ist aber: Es ist nicht immer die gleiche Zelle, sondern immer wieder eine andere. Je nach Aufgabe, je nachdem, worum es geht. Als Gehirnzelle ist man in einem Moment König und im nächsten Moment Straßenfeger, sagt Markram.

In jeder Organisation, auch in einem Verband wie der DGSv, gibt es viele Leute mit vielen Spezialfähigkeiten. Berater-Zellen sozusagen. Und es ist natürlich die klügste Strategie, wenn man es schafft, dieses Wissen nutzbar zu machen. Manchmal muss man auf eine Zelle hören, die irgendwo ganz hinten in der Ecke sitzt, aber die klügste und genau richtige für eine spezielle Situation oder Aufgabe ist.

**HS** Also muss die DGSv nur so schlau sein wie ein menschliches Gehirn ...

**US** Genau. Wobei dieses »Nur« natürlich einen extrem gut ausgebildeten Gemeinsinn erfordert.

**HS** Sie verweisen auf viele interessante aktive Netzwerke: das Fahrradnetzwerk Critical Mass, Fridays for Future, Omas for Future. Welches ist ihr Lieblingsnetzwerk?

**US** Eins meiner Lieblingsnetzwerke sind die Anonymen Alkoholiker. Eine riesige Organisation, rund um den Globus aktiv, Millionen von Mitgliedern, dabei kostenlos, zwanglos, ohne wirtschaftliche Ziele. Es geht ihnen nicht um Profitmaximierung oder politischen Einfluss, auch religiöse Ansichten sind egal. Das einzige Kriterium zur Teilnahme ist der aufrichtige Wunsch, seine Erfahrungen mit anderen zu teilen und sich offen auszutauschen. Eine super Idee, die hier super funktioniert: Aus der Begegnung mit Gleichgesinnten volle soziale Energie schöpfen!

**ULRICH SCHNABEL**, ursprünglich Physiker, ist Redakteur im Ressort Wissen der Hamburger Wochenzeitung DIE ZEIT, außerdem mehrfach ausgezeichnete Autor von Sachbüchern, Moderator und Podcaster. Er schreibt vorwiegend über Themen im Grenzbereich zwischen Natur- und Geisteswissenschaft. Zuletzt von ihm erschienen: »Zusammen. Wie wir mit Gemeinsinn globale Krisen bewältigen.«

»Jeder von uns hat mehr Einfluss auf andere, als wir erkennen können, man muss dazu kein Superstar sein.«

Anzeige

## Neue Balintgruppe in Mannheim

Balintgruppe für Supervisoren und Supervisorinnen in Mannheim hat noch Plätze frei

Beginn:  
Herbst 2023

Termine:

- 29.09. 2023 und 18.11. 2023
- von 10:00 bis 14:30 Uhr
- 6 mal im Jahr, die Modalitäten und Termine für 2024 werden nach beiden Terminen erneut verhandelt.

Hildegard Jung  
Supervisorin DGSv, Balintgruppenleiterin  
Praxis für Beratung und Supervision  
Obere Hauptstraße 18  
76863 Herxheim  
Tel: 07276/ 5488  
info@hildegard-jung-beratungspraxis.de  
<https://hildegard-jung-beratungspraxis.de>