

Jenseits der Membran

Nora Bateson über die Rolle von in Beziehung stehenden Kontexten und der Kommunikation in Organisationen

Nora Bateson und Thomas Schumacher

Nora Bateson inszeniert und produziert preisgekrönte Multimediaprojekte für ein breiteres interkulturelles und ökologisches Verständnis. Ihre Arbeit zur Förderung trans-disziplinärer Diskussionen ist Teil ihrer Forschung, welche sie «eine Ökologie der Konversation» nennt. Unser Redakteur Thomas Schumacher sprach mit ihr darüber, wie wir durch verschiedene Kontexte interagieren, welche wir normalerweise unnötig voneinander trennen. Gemeinsam tauchen die beiden tiefer in die Praxis des Warm Data Labs ein und eruieren die Möglichkeiten von Veränderung auf der Ebene der Prämissen – Veränderungen in den Grundlagen wie wir einander wahrnehmen und wie wir miteinander in Beziehung sein können.



Nora Bateson

Präsidentin des Internationalen Bateson-Instituts

Kontakt:
bateson.institute@gmail.com



Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung an der KH Freiburg, Programmleiter und Co-Leiter Management Lab an der HBM Unternehmerschule der Universität St. Gallen, Partner osb international, Verwaltungsrat Max Zeller Söhne AG

Kontakt:
thomas.schumacher@osb-i.com

ZOE: In Ihrer Arbeit befassen Sie sich mit Systemen, Komplexität, so genannten «wicked» Problemen verschiedenster Art und damit, wie wir unsere Wahrnehmung, aber auch das Management dieser Systeme verbessern können. Was ist Ihre Motivation, Systeme und ihre Funktionsweise zu erforschen?

Bateson: Was mich wirklich interessiert, sind lebendige Prozesse und das Leben als solches. Offensichtlich existiert zwischen Organismen die Möglichkeit des Lernens. Ich interessiere mich dafür, wie dieses Lernen zwischen den Organismen Vitalität erzeugt ... und somit mehr Leben.

Wenn man sich menschengemachte institutionelle Systeme anschaut, werden diese Beziehungen, welche im Grunde mehr Leben hervorbringen würden, in diesen Systemen meistens getrennt. Dies steht im Gegensatz zu beispielsweise einer Wiese, einem Ozean oder einem Wald, in denen fantastisches Leben stattfindet und sich stetig weiterentwickelt. Die Jahreszeiten ändern sich zum Beispiel – und im kontinuierlichen Wechsel der

Jahreszeiten befindet sich jeder Organismus in irgendeiner Form im Wandel. Die Beziehungen zwischen den Organismen entwickeln sich in diesen Zusammenhängen weiter und erhalten die Wiese oder den Wald am Leben. Sie sind lebendig. Das ist fantastisch, denn wenn man bedenkt, was passiert, wenn jemand in einer Familie eine radikale Veränderung vornimmt, oder wenn man eine radikale Veränderung in einer Organisation vornimmt, dann geht dabei normalerweise etwas kaputt.

ZOE: *Woher kommt Ihr Interesse an diesen Dingen?*

Bateson: Wir sind im Moment mit einer Reihe von unterschiedlichsten Fragen konfrontiert. Eine lautet: Wie können wir in einer systemischen Beziehung sein, um Vitalität statt Ausbeutung und Zerstörung zu erzeugen? Eine andere lautet: In welcher Weise können wir uns so am Wandel beteiligen, dass die Beziehung nicht zerbricht? Die zweite Frage ist besonders knifflig, weil einige der Beziehungen, in denen wir uns befinden, Beziehungen sind, die Beziehungen zerstören (und einige Beziehungen müssen zerstört werden). Zum Beispiel gibt es auf Deinem Körper Hunderte von Billionen von Bakterien, die in Beziehung zueinanderstehen, dann gibt es die Beziehungen zu Deiner Familie, Deinen Gemeinschaften, Deinem Land, Deinem Kontinent, Deiner Kultur, Deinem ... was auch immer. Was mich antreibt, ist die Frage, wie dies geschehen kann – dass es so fantastische Verschiebungen und Fortsetzungen in diesen lebendigen Beziehungen geben kann, oder auch deren Zerstörung. Diese Zerstörung ist leicht zu erkennen sowie alle Folgen der Folgen der Folgen der Zerstörung, die weiterhin Beziehungen über Generationen, über Arten hinweg, über Ökosysteme hinweg und so weiter zerstören. Ich glaube, ich werde von Neugier, Liebe und Schönheit angezogen, aber auch von Sorge, Wut und Kummer.

ZOE: *In Ihrer Arbeit unterscheiden Sie zwischen warmen und kalten Daten. Können Sie erklären, was der Unterschied ist und warum das für Ihre Arbeit wichtig ist?*

Bateson: Eigentlich unterscheide ich hier nicht, aber die Leute tun es, denn sie schlussfolgern «wenn es warme Daten gibt, muss es auch kalte Daten geben». Die Idee hinter warmen Daten ist, dass es sich um Informationen handelt, die lebendig sind. Stellen Sie sich einmal vor, was passieren würde, wenn Informationen lebendig wären, nicht statisch. Wenn man sie nicht auf ein Blatt Papier schreiben können würde, weil sie in Bewegung wären. Warme Daten sind Informationen, die ständig in Bewegung sind, weil lebende Systeme aufeinander reagieren, ständig lernen und sich ständig verändern. Wer Sie heute sind, ist in etwa wer Sie gestern gewesen sind, aber nicht genau. Selbst in diesem Moment verändern Sie sich, und ich verändere mich in meiner Beziehung zu Ihnen und Sie verändern sich in Ihrer Beziehung zu mir. Das sind wirklich wichtige Informationen, und sie sind nicht statisch, sondern kontextabhängig. Wenn

diese Informationen kontextabhängig sind, sind sie in Bewegung – nicht nur durch meinen Kontext und Ihren Kontext, sondern auch durch die Kontexte, die wir teilen. In dieser Bewegung gibt es meine Geschichte, Ihre Geschichte, meine Kultur, Ihre Kultur, meine Sprache, Ihre Sprache. Es sind so viele Kontexte im Spiel. Warme Daten sind die Erkenntnis, dass unsere Reaktionen auf Systemen auf Informationen beruhen, die lebendig sein müssen.

ZOE: *Und kalte Daten?*

Bateson: Im Gegensatz dazu oder allgemein betrachtet würde ich kalte Daten als die Art von Informationen beschreiben, die man aus etwas herausziehen, auf Papier schreiben, definieren und messen kann. Es gibt Möglichkeiten, wie kalte Daten um einen bestimmten, isolierten Teil eines Systems herum organisiert werden können. Nun gut, dagegen habe ich nichts einzuwenden. Es ist nur so, dass das nicht das ganze Bild ist. Wenn man etwas aus dem Zusammenhang reißt, um es zu definieren und zu messen, kann man vielleicht bestimmte Erkenntnisse gewinnen, aber man erhält nicht alle Informationen darüber, was in den relationalen Prozessen passiert, die die Vitalität eines Systems ausmachen. Deshalb bezeichne ich diese andere Art von Informationen als warm: Es sind in Beziehung stehende Informationen. Ein Beispiel: Selbst in diesem Moment sind die Worte, die ich wähle, nur ausgesucht im Vergleich zu denen, die ich während meines Gedankenprozesses jongliert habe. Welche Worte wähle ich, um Ihnen zu antworten? In diesem Gespräch geschieht eine Menge an impliziten Bearbeitungen und Filtern der Kommunikation. Man könnte sich die Niederschrift ansehen und sagen: Das hat sie gesagt. Aber was nicht in der Niederschrift steht, sind all die Dinge, die ich nicht gesagt habe, und wie das den Bearbeitungsprozess, was zwischen uns im Kontext passiert ist, beeinflusst hat.

«Die Idee hinter warmen Daten ist, dass es sich um Informationen handelt, die lebendig sind.»

ZOE: *Können Sie uns ein Beispiel geben?*

Bateson: In einer Welt, die so sehr von der Idee industrieller Maschinen durchdrungen ist, ist es sehr verlockend, Dinge in Bezug auf ihren einzigartigen Zweck zu beschreiben, wie etwa ein Vergaser in einem Auto oder dessen Bremsen. Wenn man dann dasselbe Verständnis oder Denken auf etwas Lebendiges, einen Menschen in einer Familie oder einen Organismus in einer Wiese anwendet, wird etwas unweigerlich schief gehen. Das geschieht, weil sich der Organismus, der Mensch oder der Wald in einer Beziehung verändert. Er transformiert sich in der Beziehung und bei dieser Transformation verändert sich auch die Information. Wir haben es hier mit Dingen zu tun, die so

stark in die Welt des jeweils anderen verwoben sind, dass sie sich gegenseitig formen. Wenn man aber Information als die Form des einen und die Form des anderen betrachtet, entgeht einem der Prozess, wie Organismen und Aspekte lebender Systeme sich gegenseitig geformt haben.

ZOE: In Organisationen neigen wir traditionell zu einer Betrachtungsweise durch kalte Daten und viele Managementansätze unterstützen dies. Wie müssten wir Organisationen aus einer Perspektive der warmen Daten betrachten?

«Die Grenze bzw. der Rand der Organisation reicht weit über die Organisation hinaus.»

Bateson: Die erste Frage ist: Wo beginnt und wo endet eine Organisation? Wo ist die Begrenzung der Organisation? Ist es der Vorstand und der physische Standort? Die Mitarbeitenden? Gehört der Kundenstamm dazu? Gehört deren Mikrobiom auch dazu? Gehören die Urenkel des Mitarbeitenden dazu, die vielleicht noch gar nicht geboren sind? Ich denke, das Problem, das wir mit Organisationen haben, ist das gleiche Problem, das wir in vielerlei Hinsicht mit Ideen von Entwicklung haben, nämlich eine Spiegelung des industriellen Modells. Wir haben die Angewohnheit, uns unbemerkt auf die Umriss des «Dings»

Nora Bateson – Biografie



Nora Bateson ist eine preisgekrönte Filmemacherin, Autorin und Pädagogin sowie Präsidentin des Internationalen Bateson-Instituts mit Sitz in Schweden. In ihrer Arbeit stellt sie die Frage: «Wie können wir unsere Wahrnehmung der Komplexität, in der wir leben, verbessern, damit wir unsere Interaktion mit der Welt verbessern können?» Die international tätige Dozentin, Forscherin und Autorin hat den preisgekrönten Dokumentarfilm «An Ecology of Mind», ein Porträt ihres Vaters Gregory Bateson, geschrieben, gedreht und produziert. In ihrer Arbeit führt sie die Bereiche Biologie, Kognition, Kunst, Anthropologie, Psychologie und Informationstechnologie zu einer Studie über die Muster in der Ökologie lebender Systeme zusammen. Ihr Buch «Small Arcs of Larger Circles» (Kleine Bögen größerer Kreise), das 2016 bei Triarchy Press, Großbritannien, erschienen ist, ist ein revolutionärer persönlicher Ansatz für die Untersuchung von Systemen und Komplexität. Ihr zweites Buch «Combining» ist im September 2023 ebenfalls bei Triarchy Press erschienen. Darüber hinaus publiziert sie regelmäßig Artikel in verschiedenen Medien.

zu konzentrieren und dabei zu vergessen, dass es zwar bequem ist, diese Umriss zu zeichnen, diese aber eine Illusion sind. Die Grenze bzw. der Rand der Organisation reicht weit über die Organisation hinaus.

Das Systemdenken als Managementpraxis hielt in den 1970er Jahren Einzug in die Organisationsentwicklung und schuf – tatsächlich – ein Monster. Dieses Monster besteht darin, einige ausgewählte systemische Ideen zu verwenden, um die Organisation, so wie sie innerhalb der imaginären Grenzen ist, stärker, robuster, stressresistenter und so weiter zu machen. Aber das schließt nicht die Familien der Mitarbeitenden und der Gemeinschaft, die Biosphäre, die Zukunft oder die Kultur ein. Dies sind die relationalen, lebenswichtigen Informationen, die das weitere Leben ermöglichen; dies sind die warmen Daten.

In dieser Konsequenz, ohne die erweiterten relationalen Informationen, die die Organisation mit der Familie und der Gemeinschaft verbinden, haben wir folglich ein Problem in der Form von mehreren 100 Jahren Ausbeutung und kolonialer Zerstörung. Auch in Bezug auf die ökologische Zerstörung stecken wir in großen Schwierigkeiten. Große Probleme gibt es auch für die Menschen, die ein sehr privilegiertes Leben führen und von der Stärke der Organisationen profitieren, jedoch so leben, dass sie gefährlich gestresst sind und keine Zeit für ihre Kinder, ihre Älteren oder ihre Gemeinschaften haben. In der heutigen Zeit gibt es eine Rekordzahl von Menschen, die unter Angstzuständen, Depressionen, Krebs, Sucht und einer langen Liste anderer Gesundheitskrisen leiden. Im Grunde genommen gibt es in jeder Richtung «Double Binds», Zwickmühlen. Um unser Leben leben zu können, brauchen wir starke Systeme, die in Wirklichkeit derzeit unser Leben zerstören. Dazu gehört die Erkenntnis der gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Wirtschaft, Technologie, Gesundheit oder Wissenschaft – und die Art und Weise, wie diese Institutionen mit Kultur, Familie und Geschichte verwoben sind. Ich sehe also ein echtes Problem mit der Aufmerksamkeit, die für organisatorische Stärke und Entwicklung und Management aufgebracht wird, wenn dies auf Kosten der Gesundheit der Familie, der Gemeinschaft und der Ökologie geht. Die Frage ist nun, wie man sich diesem festgefahrenen Problem nähern kann, so dass die Organisation auf eine Weise gedeiht, während die Familien und Urenkel der Menschen, das Mikrobiom und die Wälder ebenfalls gedeihen, aber nicht auf deren Kosten.

ZOE: Die Frage ist dann, wo wir Differenzierungen machen oder die Grenzen ziehen. Denn ohne dies wird das Management oder werden die Menschen in der Organisation nicht fähig sein, die Komplexität zu managen.

Bateson: Ja, es ist eine Zwickmühle. Es ist in Mode gekommen, industrielle Managementkonzepte zu verwenden, um die Komplexität in den Griff zu bekommen. Aber ich möchte niemals Komplexität managen. Das ist die falsche Frage. Das ist nicht

meine Aufgabe. Meine Aufgabe ist: Wie kann man am Leben teilhaben? Für mich ist es so, als ob wir in einem lebendigen Musikstück sind. Ich will nicht die Musik kontrollieren, ich will in der Musik spielen, ich will in der Musik sein. Ich will das Leben nicht kontrollieren. Ich möchte meine Zugehörigkeit zum Leben feiern.

Was kann man also mit Organisationen machen? Ich werde Ihnen erzählen was wir machen, wenn wir Warm Data Labs durchführen. Dies ist unser kleines Geheimnis: Wir werden immer wieder gebeten, mit Organisationen Warm Data Labs durchzuführen, weil sie ihren Mitarbeitenden oder Angestellten ein Verständnis für Komplexität und systemische Prozesse vermitteln wollen. Wir erklären uns dazu bereit, allerdings unter der Bedingung, dass die Teilnehmenden ein oder zwei Personen aus ihrem Leben mitbringen: einen Freund, ein Familienmitglied, ihren Personal Trainer, wen auch immer. Es muss eine Kombination von Personen sein, die nichts mit der Organisation zu tun haben, damit das Gespräch über die Membran und den Druck der Organisation hinausgehen kann. Denn wenn man ein Gespräch nur innerhalb einer Organisation führt, muss man sich darüber im Klaren sein, dass das Gespräch durch die Tatsache eingeschränkt wird, dass die Fähigkeit der Menschen, ihre Miete zu zahlen, von deren Anstellung abhängt. Somit wird ihre Fähigkeit, radikal zu sein, erstickt. Ich denke also, die einzige Möglichkeit, damit wirklich umzugehen, ist es, die Membran der Organisation zu durchbrechen.

ZOE: Was für einen Effekt beobachten Sie, wenn Sie so viele Freunde oder Verwandte der Organisationsmitglieder in das Gespräch und in ein Warm Data Lab einbeziehen?

Bateson: Was passiert, ist, dass die Menschen in der Lage sind, in mehr Kontexten sie selbst zu sein. Wer man in seinem beruflichen Kontext ist, ist nicht der- oder dieselbe, der oder die man mit seinen Freunden oder mit seinen Kindern ist. Ohne darüber nachzudenken, zieht man sich automatisch ein kleines Berufskostüm an und spricht darin. Es gibt einen bestimmten Tonfall oder eine bestimmte Geste, die man in einem beruflichen Gespräch an den Tag legt, die man niemals mit seinen Kindern oder seinem besten Freund verwenden würde. Du hast eine ganz andere Art zu sein. Wenn Du also Menschen aus anderen Kontexten in das Gespräch einbeziehst, hast Du auch deren Input, was diese Organisation aus ihrer Sicht ist. Auf diese Weise lässt das Gespräch kein isoliertes, freischwebendes Verständnis der Organisation zu. In Wahrheit kann eine Organisation nicht von den Auswirkungen auf andere Kontexte, wie die Großfamilie und die Ökologie, getrennt werden. Die Organisation ist immer mit den Leben von Menschen verbunden, die mit den Leben anderer Menschen verbunden sind, die mit den Leben anderer Menschen verbunden sind, die in einer gemeinsamen Ökologie mit Billionen von anderen Arten leben.

Was passiert, wenn jemand in einer Familie gesundheitlich zusammenbricht, weil er gestresst oder ausgebrannt ist? Kommt die Firma und kocht das Essen? Nein, es sind die Familie und die Gemeinschaft, die die Pflege und die Kosten für die Wiederherstellung der Gesundheit von Menschen in Not auf sich nehmen. Der Stress und die Entmenschlichung, die Devitalisierung der organisatorischen Prozesse, liegt derzeit irgendwie nicht in der Verantwortung des Unternehmens. Die Verantwortung der Organisation liegt wahrscheinlich mehrheitlich einfach darin, Profit zu machen. Bring also die Menschen, die sich um die notwendige kompensatorische Pflege kümmern müssen, in den Raum. Hol sie herein, denn sie gehören dazu. Die Organisation ist sicherlich auch für ihr Leben von zentraler Bedeutung, selbst wenn sie keine Angestellten sind. Dies ist im Grunde eine Art Voraussetzung. Jedes Mal, wenn wir von Organisationen um ein Warm Data Lab gebeten werden, sagen wir: «Okay, wir machen es, aber bringen Sie jemanden aus der Familie, einen Freund oder andere Beziehungen aus der Gemeinschaft in die Großgruppenveranstaltung mit». Wenn jeder Teilnehmende jemanden mitbringt, besteht die Veranstaltung zu mindestens 50 Prozent aus Personen, die nicht zu den identifizierbaren Organisationsmitgliedern gehören. Die Erkenntnisse, die sich daraus ergeben, sind unermesslich. Aber zunächst ist es notwendig, sich einzugestehen, dass die Muster unserer eigenen Illusionen fantastisch unsichtbar sind. Wir alle können es uns in unseren eigenen kleinen Skripten und unserer eigenen kleinen Logik sehr bequem machen. Wir kennen die Begründungen, warum wir diese harten Entscheidungen treffen müssen, – aber unsere Kinder, die mit den Folgen leben müssen, können vielleicht die Heuchelei erkennen, und ihnen ist das Wohlergehen des Unternehmens nicht so wichtig wie die Zukunft, die durch seine Gewinnmargen gefährdet wird. Unseren Nachbarn ist es auch egal und unseren Enkeln auch. Die Rechtfertigungen funktionieren nicht, wenn es Deine Kinder oder Freunde sind, die Dir wieder auf die Beine helfen, wenn Du zusammenbrichst, während Dein Chef irgendwo im Urlaub ist.

«Wir alle können es uns in unserer eigenen kleinen Logik sehr bequem machen.»

ZOE: Was ist das Ergebnis dieses Prozesses mit all diesen Freunden, Familienmitgliedern und so weiter im Warm Data Lab?

Bateson: Ein Ergebnis des Prozesses ist sehr wichtig: Menschen beginnen sich gegenseitig als komplexe Organismen mit einem komplexen Leben zu sehen. Wenn dies geschieht, sind die Menschen nicht mehr nur ihre Berufsbezeichnung. Wenn sie nun mit Menschen aus ihrem Leben zusammen sind, sind sie viel mehr als nur ihr Titel. Sie kennen sich auf andere Weise. Das verändert die Möglichkeiten, wie Menschen miteinander

in Beziehung treten können. Ich wiederhole: Das verändert die Art und Weise, wie sie in Beziehungen sein können. Das ist ein Systemwandel.

Das würde ich gerne über den Systemwandel denken. Aus einer industriellen Gewohnheit heraus möchte man zunächst vielleicht die Teile des Systems ändern, um ein anderes Ergebnis zu erzielen. Aber dann wird vielleicht klar, dass die Teile das System nicht verändern. Als nächstes wird vielleicht klar, dass es bei Veränderungen um Beziehungen geht. Und man könnte sagen: Lasst uns die Beziehungen ändern. Aber nach einer Weile wird Dir vielleicht klar, dass Beziehungen aus Kommunikation bestehen. Das kann dazu führen, dass Du denkst, dass die Arbeit darin besteht, ein neues Drehbuch oder ein neues Vokabular zu entwickeln. Dann könnte die Aufforderung lauten: Lasst uns die Kommunikation ändern. Schließlich kommt die Erkenntnis, dass das, was kommuniziert wird, nicht das ist, was kommuniziert wird. Was kommuniziert wird, ist das, was kommuniziert werden konnte. Also wird die Frage geändert. Jetzt lautet die Frage: «Was war möglich zu kommunizieren?»

«Menschen beginnen sich gegenseitig als komplexe Organismen mit einem komplexen Leben zu sehen.»

Das Gespräch verändert sich völlig, wenn die Menschen beginnen, sich gegenseitig als komplex zu betrachten. Was kommuniziert werden kann, wird zu einer anderen Landschaft. Wie mein Freund Matthias Vargas sagt: «Das Einzige, was sich dann ändert, ist alles». Mit anderen Worten: Diese Verschiebung in der möglichen Kommunikation ist keine kleine Veränderung. Es ist eine Veränderung auf der Ebene der Prämissen, eine Veränderung der Grundlagen dafür, wie wir einander wahrnehmen und wie wir in Beziehung zueinanderstehen können.

ZOE: *Arbeiten Sie über längere Zeiträume mit Organisationen zusammen? Wie beeinflusst diese Erfahrung einer anderen Kommunikation oder eines Dialogs in einem Warm Data Lab den weiteren Prozess?*

Bateson: Viele von ihnen haben nicht das Budget für einen längeren Prozess. Sie wollen eine einmalige Erfahrung, eine Übung oder ein Werkzeug, das sofort Ergebnisse liefert. Eine Ökologie der Kommunikation verändert sich nicht auf diese Weise. Normalerweise suchen die Menschen nach Veränderungen erster Ordnung. Das Warm Data Lab verschiebt die Möglichkeiten in n-ter Ordnung. Die übliche Frustration, die ich erlebe, ist der Mangel an Engagement und Geduld für eine tiefer gehende Veränderung. Das schnelle Konsumieren dieser Praxis führt dann gewöhnlich zu einer oberflächlichen Verarbeitung des Vokabulars. Aber im Grunde genommen erlaubt diese Art von Veränderungsansatz der Organisation, gleich zu blei-

ben. «Wir wollen Veränderung» bedeutet eigentlich «wir haben Schwierigkeiten, gleich zu bleiben. Wir brauchen ein paar Bewältigungsmechanismen; es müssen ein paar Anpassungen vorgenommen werden, damit wir weiterhin das tun können, was wir tun, und zwar auf die Art und Weise, wie wir es kennen.» Das ist eigentlich kein systemischer Wandel.

ZOE: *Wenn Sie mit einer Organisation nach Ihren Vorstellungen arbeiten könnten, wie würden Sie einen Organisationsentwicklungsprozess gestalten? Würden Sie mit einem Warm Data Lab beginnen? Wie würden Sie sich diesen Entwicklungsprozess vorstellen?*

Bateson: Ich verstehe die Frage, aber ich würde nicht dort ansetzen. Ich würde mit der Gemeinschaft oder den Familien beginnen, mit denen die Organisation in Beziehung steht. Ich würde von einer anderen Richtung ausgehen, anstatt zu sagen: «Wie entwickeln wir die Organisation?». Eher würde ich fragen, wie wir die Familien, die Ökologie und die Gemeinschaft nähren können, wobei die Organisation diesen Prozess irgendwie unterstützt. Es geht um die Stärkung des Lebens, nicht nur der Organisation. Das Leben spielt sich vor Ort ab, bei den Menschen, in ihrem Zuhause. Wie unterstützt die Organisation die Schulen, die Großeltern, die Älteren, die Gesundheit des generationenübergreifenden Lernens, das in Zeiten extremer Veränderungen stattfindet? Die Frage ist nicht, wie man die Organisation entwickelt. Ich denke, das ist die falsche Frage, und wenn man mit dieser Frage anfängt, dann fängt man natürlich an, die Organisation zu entwickeln. Die Organisation ist nur deshalb da, weil die Menschen sich an ihr beteiligen, aber sie wird nicht dazu da sein, ihnen eine Suppe zu kochen, ihre Ehen wiederherzustellen oder die Erde wieder zu regenerieren.

ZOE: *Nun, Menschen haben bestimmte Bedürfnisse, zum Beispiel wenn man in ein Krankenhaus oder in die Schule geht, dienen diese Organisationen den Bedürfnissen der Menschen.*

Bateson: Richtig. Betrachten wir also die Logik der Funktionsweise von Gesundheitsdiensten, Sozialdiensten und Bildungsdiensten. Diese Organisationen sollen die Gemeinschaft, die Familie unterstützen, aber sie können es nicht, weil sie in einer Zwickmühle gefangen sind. Eine isolierte, abgeschottete Gesundheitsversorgung oder Bildungsinstitution ist nicht in der Lage, die Krisen unserer Zeit zu bewältigen. Die zunehmenden Notfälle im ökologischen, technologischen, politischen, psychologischen und kulturellen Kontext machen die Unzulänglichkeit der derzeitigen sozialen Reaktionssysteme deutlich. Wenn Du einen Teenager hast, der gefährdet ist, wird die Schule eine Beschreibung des Verhaltens in der Klasse und der Noten dieses Kindes vorlegen. Der Psychologe wird es auf der Grundlage verschiedener Diagnosen beurteilen, und seine Eltern werden es im Wesentlichen auf der Grundlage kultureller Erwartungen bewerten – «geht es Dir so gut wie mir, als ich in Deinem Alter

war?» Die Polizei und das Gesetz können das Kind nur danach beurteilen, ob es sich innerhalb legaler oder illegaler Parameter verhält. Aber – kann jemand das Kind tatsächlich sehen? Und wenn das Kind in Not ist, wer bleibt dann zu Hause und kümmert sich darum? Wer kümmert sich um die Familie?

Wir haben das Problem, dass die Komplexität, die sich tatsächlich abspielt, in niemandes Verantwortung oder Zuständigkeit liegt. Niemand ist für den Umgang mit den Überschneidungen und den verworrenen Folgen dieser Fragen zuständig.

ZOE: *Die Praxis eines Warm Data Labs bringt diese Komplexität in den Raum, ins Gespräch und birgt die Offenheit für Neugier und Überraschungen?*

Bateson: Es ist so aufregend, weil dabei eine Art von Integrität entsteht, nicht im Sinne von Beständigkeit, sondern eher das Gegenteil davon. Die Art von Integrität, von der ich spreche, besteht darin, dass man in der Lage ist, etwas zu tun, was man noch nie zusammen gemacht hat, und das sich mit und durch die Möglichkeiten zeigt, die in der inhärenten Komplexität vorhanden sind. Es gibt eine andere Art von gelebter Integrität, die wir in den Warm Data Labs sehen, die mit Großzügigkeit einhergeht. Was ich wahrnehme, ist eine Großzügigkeit, die aus dem Gefühl kommt: «Wir stecken da zusammen drin», und dieses chaotische Zusammenspiel ist sehr verwickelt, also lässt uns einander helfen. Wie wir unseren Weg durch diese Zeit der Polykrise finden, wird viel Kreativität, Liebe, Unterstützung und die Erkenntnis erfordern, dass es viel Schmerz gegeben hat.

Was ich sehe, ist, dass die Praxis des Warm Data Labs ein Zusammengehörigkeitsgefühl hervorruft, nicht Solidarität, denn die ist normalerweise gegen etwas gerichtet. Wenn man mit einer Gruppe von Menschen zusammen ist, mit denen man gelernt hat zu lernen, dann ist man, wenn ein ungewöhnlicher Stress oder ein Ereignis eintritt, in einer ganz anderen Art von Beziehung zueinander, um zu improvisieren, um eine Herausforderung zu meistern, von der niemand weiß, wie sie zu bewältigen ist. Dieses Zusammentreffen von noch nie dagewesenen Ereignissen ist die Signatur unserer Zeit. Dies sind Zeiten, in denen es Herausforderungen zu geben scheint, von denen niemand weiß, wie sie zu bewältigen sind, oder auf die sich niemand vorbereiten kann. Die Frage ist nicht wirklich, wer ist der Experte und wie können wir ihn finden? Sondern wie können wir lernen, gemeinsam zu lernen, so dass wir in den Momenten, in denen wir in Schwierigkeiten sind, eine bestehende Praxis der Resilienz haben?

ZOE: *Also hilft uns diese kontextübergreifende Erfahrung diese Art von Lernniveau zu erreichen?*

Bateson: Ja, genau, denn es geht darum, sogar die eigenen Erinnerungen an das eigene Leben in und aus vielfachen Kontexten zu betrachten. Während eines Warm Data Labs denkst Du

in einem Gespräch vielleicht über Wirtschaft nach, aber vor fünf Minuten warst Du in einer anderen Gruppe bei Familienmitgliedern und sprachst über das Rezept deiner Großmutter, aber jetzt bist Du in der Wirtschaft. Und dann geht man zum Kontext der Geschichte über und sieht, dass es eine Verbindung gibt. Man sieht dann seine Erinnerung in einem anderen Kontext, etwa in der Politik oder der Technologie, und plötzlich werden die eigenen Erinnerungen, die intimsten Aspekte dessen, mit dem man selbst in Resonanz steht, durch mehrere kontextuelle Prozesse wahrnehmbar.

ZOE: *Mit welcher Wirkung?*

Bateson: Wenn Du einen anderen Menschen in dieser Warm Data Lab-Praxis betrachtest, nimmst Du diesen nicht als gemein oder narzisstisch oder gar als mitfühlend oder freundlich wahr. Diese Angewohnheit, Personen Persönlichkeitsmerkmale zuzuschreiben, ist eine Illusion. Unehrlichkeit oder Vertrauen oder Mut sind Dinge, die in der Beziehung entstehen. Ein und dieselbe Person kann in einer Beziehung humorvoll und in einer anderen deprimierend sein, sie kann in einer Beziehung gewalttätig und in einer anderen fürsorglich sein. Das Merkmal liegt im Kontext, und es ist einfältig, es an der Person festmachen zu wollen. Es gibt Beziehungen, in denen man unehrlich ist, und Beziehungen, in denen man sehr ehrlich ist. Ob man ehrlich oder unehrlich ist, ist eine Frage des Kontextes. In welchen Kontexten bist Du ehrlich und unehrlich? In welchen Kontexten bist Du humorvoll? In manchen Beziehungen bist Du super lustig, in anderen Beziehungen bist Du der oder die Ernsthaftige. Es geht darum, die Wahrnehmung zu verändern und zu erkennen, dass diese kontextuellen Informationen lebendig sind, sich bewegen und gemeinsam den Raum schaffen, in dem sie sich bewegen können.

«Das Merkmal liegt im Kontext, und es ist einfältig, es an der Person festmachen zu wollen.»

ZOE: *Bietet uns unser Alltag nicht ständig diese Art von kontextübergreifenden Erfahrungen? Wozu brauchen wir dann Methoden wie das Warm Data Lab?*

Bateson: Ich glaube, der Unterschied besteht darin, dass es im Warm Data Lab eine bestimmte Reihe von nonverbalen Botchaften gibt, die besagen, dass dies der richtige Ort ist, um diese Kombination erfahrbar zu machen. Das ist auch der Titel meines neuen Buches, Combining. Wenn Du durch Deinen Tag gehst, und Du besuchst einen Freund, dann gehst Du zur Fahrradwerkstatt, dann zum Supermarkt, ins Büro, zum Finanzamt, und schließlich zum Arzt – dann hattest Du einen sehr transkontextuellen Tag. Aber höchstwahrscheinlich hast Du die Erfahrungen in diesen Kontexten nicht miteinander verbunden.

Wahrscheinlich hast Du sie voneinander abgegrenzt. Wir müssten es eigentlich nicht aufspalten, aber wir tun es normalerweise eben doch.

Die sogenannten Anweisungen für das Dasein in unserem modernen Leben sagen uns nonverbal, dass wir uns abgrenzen sollen. Gleichzeitig gibt es das, was Charles Sanders Peirce den abduktiven Prozess nannte, bei dem unsere Erfahrungen in einem Kontext unsere Erfahrungen in anderen Kontexten beeinflussen. Dies ist ein natürlicher Prozess, der nicht aufzuhalten ist. Die Frage ist nicht, ob die Menschen die Dinge relational sehen, die Frage ist, auf welche Beziehung sie angepasst sind. Wenn man auf einem Bauernhof aufwächst, lernt man einen anderen abduktiven Prozess als wenn man in der Stadt aufwächst. Auf einem Bauernhof ist man vielleicht auf die Beziehung zwischen den Jahreszeiten und den Tieren, der Ernte, dem Saatgut und dem Zeitpunkt des Frosts eingestellt. Von frühester Kindheit an haben Menschen in städtischen Gebieten eine Art Logik der Transaktionen im Lebensmittelladen gelernt, und damit gelernt, wie man in einer Arztpraxis ist und so viel in der Arztpraxis darüber gelernt, wie man im Lebensmittelladen ist und so viel im Lebensmittelladen darüber gelernt wie man bei einem Freund ist. Dieser abduktive Prozess findet immer statt. Aber wie wird er durchgeführt und welche Art von Fragen werden gestellt? Wenn man in einer Kultur lebt, in der die Frage im Wesentlichen lautet: Was habe ich davon, wie komme ich voran? Wer bin ich und wer bist Du? Diese Art von Fragen. Dann wird man diese Dinge miteinander verbinden, um die Art von Antworten zu erzeugen, die die Fragen aufwerfen.

«Unsere Erfahrungen in einem Kontext beeinflussen unsere Erfahrungen in anderen Kontexten.»

In einem Warm Data Lab stellen wir eine andere Frage, etwa: Was ist Heimat? Wenn man beginnt, diese Frage durch eine kontextübergreifende Linse zu betrachten, ergeben sich ganz andere Prämissen als: Was liegt für mich drin?

Wer bin ich? Das ist eine sehr seltsame Frage, die zu beantworten uns von klein auf beigebracht wird. Ich meine, wer bin ich? Wo beginne ich, wo höre ich auf? Wo ist der «Rand» von mir? Und, wer kann ich sein, wenn ich mit Dir zusammen bin? Wer kannst Du sein, wenn Du mit mir zusammen bist?

ZOE: Welche Frage haben Sie in unserem Gespräch vermisst?

Bateson: Ich würde mir wünschen, dass wir anfangen, mehr Geschichten zu erzählen, und das ist keine Frage, die Sie mir hätten stellen können, denn wenn man jemanden bittet, direkt eine Geschichte zu erzählen, geht dies normalerweise ins Leere. Das ist der schlechteste Weg, eine Geschichte zu erzählen. Ich würde nicht wollen, dass Sie das fragen, aber ich würde mir

ein Lagerfeuer und ein Glas Wein wünschen und etwas Zeit, um die Geschichten einfach entstehen zu lassen. Dann können die Gespräche abschweifen und reiche Geschichten tauchen auf, die unser Leben zusammenbringen. Wenn wir Geschichten erzählen, sprechen wir in Komplexität ..., wenn wir «über» Komplexität sprechen, ist das eine viel flachere Kommunikation.

ZOE: Während unseres Gesprächs erinnerte ich mich an eine Großgruppenveranstaltung einer großen wissenschaftlichen Organisation, die ich leitete, und bei der ich meinen Sohn dabei hatte. Meine Erfahrung dabei war, dass sich mein Erlebnis mit diesen 70 Wissenschaftler*innen sehr verändert hat. Seinetwegen und wegen unseres familiären Kontexts in dieser Situation.

Bateson: Es ist interessant, wie unterschiedlich wir die Dinge sehen, wenn wir sie mit den Augen unserer Kinder oder Freunde oder anderer Menschen sehen. Diese Konferenz durch die Augen Ihres Sohnes zu sehen ..., das ist die natürlichste Sache der Welt.

ZOE: Ich danke Ihnen für das Gespräch und Ihre Zeit.

Die englische Fassung dieses Gesprächs finden Sie unter www.zoe-online.org/membrane-english



Literatur

- **Bateson, N. (2016).** Small Arcs of Larger Circles. Framing Through Other Patterns, Triarchy Press.
- **Bateson, N. (2023).** Combining, Triarchy Press.