

---

essentials

Springer essentials sind innovative Bücher, die das Wissen von Springer DE in kompakter Form anhand kleiner, komprimierter Wissensbausteine zur Darstellung bringen. Damit sind sie besonders für die Nutzung auf modernen Tablet-PCs und eBook-Readern geeignet. In der Reihe erscheinen sowohl Originalarbeiten wie auch aktualisierte und hinsichtlich der Textmenge genauestens konzentrierte Bearbeitungen von Texten, die in maßgeblichen, allerdings auch wesentlich umfangreicheren Werken des Springer Verlags an anderer Stelle erscheinen. Mit Vorwort, Abstracts, Keywords, Quellen- und Literaturverzeichnis bekommen die Leser „self-contained knowledge“ in destillierter Form: Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der Praxis und/oder aktueller Fachdiskussion ankommt.

---

Jan-Philipp Küppers • E. W. Udo Küppers

# Hochachtsamkeit

Über unsere Grenze des  
Ressortdenkens

Jan-Philipp Küppers  
E. W. Udo Küppers

Stuttgart/Bremen  
Deutschland

ISSN 2197-6708  
essentials

ISBN 978-3-658-11592-0

DOI 10.1007/978-3-658-11593-7

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-11593-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort

*Hochachtsamkeit* ist als eine Orientierungshilfe<sup>1</sup> für diejenigen gedacht, die an einem durchschnittlichen Tag über komplexes Hintergrundaussagen verdrossen sind und schließlich ihren vorformatierten Abwehrmechanismus bemühen: „Es hängt alles irgendwie zusammen – das ist viel zu komplex!“, oder „Ich bleibe bei meinem bewährten Vorgehen – das habe ich schon immer so gemacht“. Warum also Risiken eingehen, wenn doch alles so gut läuft? Wahrscheinlich kennen Sie dieses konfuse und planlose Gefühl, sich im Labyrinth der Undurchschaubarkeit zu verirren.

*Hochachtsamkeit* soll zu kritischem Denken anregen, aber auch die vertrackten Wege unserer Denkmuster aufzeigen und wohin sie führen können.

Dass „alles irgendwie zusammenhängt“, ist keine besonders helle Einsicht, sondern oft ein Verzicht auf dieselbe. Tatsächlich lässt sich kein Problem der gegenwärtigen Gesellschaftsentwicklung (und die Sorgenliste ist lang) auf dem gewohnten Rastplatz von einfachen Vorstellungen über Ursache und Wirkung erklären, geschweige denn nachhaltig lösen. Ein wesentlicher Grund dafür ist unsere eingeeengte Sicht auf linear-kausale Handlungsketten und die unumstößliche Tatsache, dass in der realen Welt *immer* mehrere Ursachen eine Wirkung bestimmen und umgekehrt!

### **Worum geht es also beim Lesen dieses Essentials?**

Gewünscht ist, dass Sie ein besseres Verständnis von hochkomplexen, rückgekoppelten Systemzusammenhängen im gesellschaftlichen und politischen Umfeld westlicher Prägung verinnerlichen. Dazu will dieses Essential einen Beitrag leis-

---

<sup>1</sup> Für die überaus gute Orientierungshilfe und Unterstützung bei der Erstellung des Essentials durch den Springer Verlag möchten wir uns ausdrücklich bei den Lektorinnen Katharina Harsdorf und Marta Schmidt bedanken.

ten, indem es dem Zustand der *Hoch-Achtsamkeit* („high-mindfulness“) nachgeht und ihn auf seine Brauchbarkeit für gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen befragt. Es geht dabei immer auch um Orientierung.

Dass wir es heute hingegen mit einem Orientierungsnotstand im buchstäblichen Sinne des Wortes zu tun haben, lässt sich an vielen beobachtbaren Anzeichen von Störungen, sei es in Naturkreisläufen, sozialen Ordnungsgefügen oder globalisierten Finanzmärkten, beobachten. Wir haben somit allen Grund, uns auf die Spurensuche nach der verlorenen *Hochachtsamkeit* in gesellschaftlichen und politischen Systemen zu begeben. Begleiten Sie uns dabei.

Handwerkszeuge, Prüfsteine, Schauplätze und Reflexionen leiten Sie dabei kohärent durch den Text:

- *Handwerkszeuge* sind Problemlösungswerkzeuge, die helfen, die Dinge wieder „ins Lot“ zu bringen. Wir verstehen sie als praxisfähiges Wissen, geleitet von grundlegenden theoretischen Entwürfen für neue Anwendungen, die unsere vorherrschenden Denk- und Sichtweisen in Frage stellen. Neues Denken in Zusammenhängen ist gefordert! Schon Albert Einstein erkannte: Probleme lassen sich nicht mit demselben Denkansatz lösen, durch den sie entstanden sind.
- *Prüfsteine* sind, um das Bild des Handwerkers nicht zu verlassen, vergleichende Muster, Schablonen oder Maßstäbe, an denen man sich während der Arbeit (oder in Arbeits- und Organisationsabläufen einer Institution) orientieren kann.
- *Schauplätze* sind Baustellen oder wie hier politische Handlungsfelder, wo das erlernte Wissen – das Handwerkszeug – zur praktischen Anwendung gelangt. Anhand von zwei Schauplätzen, die als dynamische Komplexphänomene zu interpretieren sind, soll dies verdeutlicht werden.
- *Reflexionen* beschließen das Ende des Essentials, nicht jedoch deren Geschichte, die es in der gebotenen Kürze versucht zu erzählen. Über unsere hochkomplexen politischen Hintergründe und Zusammenhänge nachzudenken, bedeutet auch, und darin liegt die Hoffnung, sogar die Notwendigkeit, in Demokratien als „einzige politisch verfasste Gesellschaftsordnung, die gelernt werden muss“ (Negt 2010, S. 13), die Neugestaltung zum nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklungsprozess mutiger als bisher zu denken. Wie sagte es Karl Marx: Die Philosophen haben die Welt nur verschieden interpretiert, es kommt aber darauf an, sie zu verändern.

---

## Was Sie von diesem Essential erwarten können

- Ein besseres Verständnis für unsere komplexen Lebenszusammenhänge
- Hinführen zum ganzheitlichen Denken und Handeln
- Orientierung stiften als einen wichtigen Beitrag, hochachtsam zu sein
- Erkenntnisse im Umgang mit realitätsnahen Wirkungsabläufen
- Kritik- und Unterscheidungsvermögen als außerordentlich bedeutsam für politische Urteilskraft.

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b> .....   | 1  |
| <b>2</b> | <b>Handwerkszeuge</b> .....   | 3  |
| 2.1      | Das Dementi der Realität .....  | 3  |
| 2.2      | Komplexität als beständige Herausforderung .....                              | 4  |
| 2.2.1    | Definitorische Annäherung an die Komplexität .....                            | 4  |
| 2.2.2    | Warum wir erst anfangen, unsere Umwelt zu verstehen ...                       | 5  |
| 2.2.3    | Das Dilemma der Reduktion von Komplexität .....                               | 6  |
| 2.2.4    | Komplexität als Lösung begreifen .....  | 7  |
| 2.3      | Metaheuristik vernetztes Denken:<br>Orientierende Zusammenhänge stiften ..... | 8  |
| 2.3.1    | Kritik- und Unterscheidungsvermögen .....                                     | 9  |
| 2.3.2    | Die Aufgabe unseres Denkens .....   | 10 |
| 2.3.3    | Denkfaulheit und Orientierungslosigkeit .....                                 | 10 |
| 2.3.4    | Denkstress und Orientierung .....   | 11 |
| 2.4      | Denken in Evolutionsprinzipien .....  | 12 |
| 2.4.1    | Evolution: Achtsames Überleben des Geschicktesten ...                         | 12 |
| 2.4.2    | Das Prinzip Selbstorganisation .....  | 14 |
| 2.4.3    | Das Prinzip Rückkopplung .....  | 14 |
| 2.4.4    | Das Prinzip Wachstum .....  | 17 |
| <b>3</b> | <b>Prüfsteine</b> .....   | 21 |
| 3.1      | Organisationale und sozialpsychologische Achtsamkeit .....                    | 21 |
| 3.2      | Fünf Verhaltensmuster hoher Zuverlässigkeit .....                             | 22 |
| 3.3      | Fünf Disziplinen lernender Organisationen .....                               | 26 |
| 3.4      | Fünf Standpunkte Aktiven Denkens .....  | 30 |



---

|  |    |
|--|----|
| <b>4 Schauplätze</b> .....                                 | 35 |
| 4.1 Krisenherde sind politische Handlungsfelder .....      | 36 |
| 4.2 Ordnungssysteme sozialer Ungleichheit .....            | 36 |
| 4.3 Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlage .....       | 41 |
| <b>5 Reflexionen</b> .....                                 | 45 |
| <b>Was Sie aus diesem Essential mitnehmen können</b> ..... | 47 |
| <b>Literatur</b> .....                                     | 49 |
| <b>Sachverzeichnis</b> .....                               | 53 |

---

## Über die Autoren



**Dipl.-Soz.Arb./Soz.Päd. Jan-Philipp Küppers** studierte Soziale Arbeit, Politikwissenschaft und Soziologie (B.A.) in Emden, Kiel und Zürich. Sein problemorientiertes Interesse gilt der Untersuchung komplexer Zusammenhänge an den Schnittmengen zwischen ökonomischen, sozialen und politischen Handlungsprozessen. Die Schwerpunkte liegen auf Organisationsproblemen und Entscheidungsprozessen, politischer Gemeinwesenarbeit und sozialen Ungleichheitsstrukturen.



**Dr.-Ing. E. W. Udo Küppers** leitet seit 2001 die selbstständige Arbeitsgruppe Küppers-Systemdenken. Sein Interesse gilt Arbeiten im Grenzbereich zwischen Natur und Technik. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeiten sind ein fehlertoleranter Umgang mit komplexen Systemen – verstärkt in Organisationen –, sowie systemisches Denken und Handeln begleitet von Wirkungsnetzanalysen für nachhaltige Praxislösungen. Thematisch ergänzt werden diese Arbeiten durch Lehraufträge an Hochschulen bzw.

Universitäten zu Interdisziplinäre Kompetenz, Systemisches Organisationsmanagement sowie Systemische Bionik.