

## **Die Umschlaggestaltung des vorliegenden Werkes – Gedanken und Reflektionen zur Bildfolge von Sabeth Holland**

Betrachtet man eine Unternehmung als ein von Menschen geschaffenes, künstliches, soziales System mit ökonomischer Zielsetzung, so lassen sich vielfältige Gemeinsamkeiten zu biologischen Systemen erkennen: Beiden ist im Zeitablauf ein stetes Wiederkehren von Entstehung, Wachstum, Vervollkommnung, Veränderung und Untergang gemeinsam mit der Faszination, daß auf der Grundlage des Vergehens Kraft für die Entwicklung von wiederum Ähnlichem, Verbessertem oder gar Neuem entsteht.

Diese gedanklich an einem Lebenszyklus orientierte Entwicklung von Systemen ist Ausdruck einer natürlichen Evolution, die im Wettbewerb der Arten eine Auslese der überlebensfähigeren Systeme vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen bewirkt. Sie strebt damit gleichsam einem gedachten Endziel einer Vervollkommnung entgegen, in dem sich aus Sicht einer Makro-Ebene das System mit jedem neu beginnenden Zyklus auf eine nächsthöhere Stufe entwickeln kann.

Im Mikro-Zusammenhang biologischer Evolution vollzieht sich diese ständige Wiederkehr des Gleichen – nein, des Ähnlichen, häufig in relativ kurzen periodischen Zyklen, wie zum Beispiel im Kontext der Jahreszeiten im Pflanzenbereich.

Ist es das genetisch programmierte Ringen um die Durchsetzung bestimmter Spezies und Formen im biologischen Bereich, so sorgt in sozialen Systemen das tägliche Handeln der einzelnen Akteure in einem sich wandelnden Umfeld für Wettbewerb untereinander – und im hiesigen Bezug zu Unternehmungen – mit der immer drohenden Gefahr des Ausscheidens bei Fehlentscheidungen. Wettbewerb wird dadurch zum Regulativ für die Notwendigkeit der Anpassung an sich verändernde Umstände im Sinne eines »survival of the fittests«. Im Bestreben von Unternehmen, das eigene Überleben unter diesen Bedingungen sicherzustellen, erfolgt der Versuch, den eigenen Lebenszyklus durch Anpassung der jeweils vorherrschenden Geschäftsmodelle fortlaufend zu verlängern, wenn nicht gar zu überwinden, gleichsam zu einem „ewigen“ Lebenszyklus zu gelangen.

### **Management of Change**

Konsequenterweise resultiert daraus für die Unternehmensführung die Aufgabe eines „Management of Change“, mit dem Resultat von sich wechselnden Gestaltungsergebnissen hinsichtlich Vorgaben, Strukturen, Verhalten und Aktivitäten, was dem

Unternehmen für den außenstehenden Betrachter ein immer wieder andersartiges Aussehen verleiht, es gleichsam in sich abwechselnden Bildern erscheinen läßt. War es anfänglich vielleicht das Wachstum überhaupt erst ermöglichende Potenzial ungestümer Kreativität, so sind es in einer späteren Phase möglicherweise eher rigide, zentrale, das Abschöpfen einer erfolgreich aufgebauten Marktposition bewirkende Strukturen. In Wissenschaft und Praxis werden diese phasenartig ablaufenden Entwicklungssprünge unter vielfältigen Bezeichnungen und Überschriften wie Pionier-, Konsolidierungsphasen und dergleichen diskutiert.

## **Werden, Sein und Vergehen in der Natur**

Genau diese Thematik hat auf Anregung im Zusammenhang mit den bleicherschen Schriften die renommierte, inzwischen über den deutschen Sprachraum hinaus bekannte St. Galler Künstlerin Sabeth Holland bei der Umschlaggestaltung dieser Buchreihe aufgegriffen: Sie setzt aus der Perspektive der biologischen Evolution mit ihrer Darstellung eines Werdens, Seins und Vergehens in einer beeindruckenden, intellektuell hinterlegten Farbgestaltung an. Am Beispiel des jahreszeitlichen Wechsels in der Natur, und hier insbesondere am Kreislauf der Pflanzenwelt, gelingt es ihr in großartiger Weise, einen sechs Phasen umfassenden zyklischen Entwicklungsverlauf aufzubauen und bildhaft darzustellen. Die einzelnen sechs Phasen dieser Bildreihe sind anschließend auf die Bände der »Gesammelte Schriften« aufgeschlüsselt worden:

Phase 1: Felder und Samen

Phase 2: Wachsen und Chaos

Phase 3: Blüte und Ausblick

Phase 4: Reife und Zentrum

Phase 5: Ernte und Neues Saatkorn

Phase 6: Anbrechender Winter und Hoffnung

Augenfällig werden in den Darstellungen von Sabeth Holland die überschwengliche Vielfalt und Verschwendung der Natur am Anbeginn einer Entwicklung. Sie zeigt, daß sich im Chaos eines stetigen Ausprobierens, ständigen Wechsels und dem damit einhergehenden Widerstreit von Farben, Formen und Figuren durchsetzungsfähiges Neues herauskristallisieren kann.

Aus einem einst winzigen Samenkorn unter vielen wird eine allseits deutlich Respekt und Bewunderung erheischende Blüte, oftmals mit dem Effekt, daß die nun klar sichtbare Blume von vielen erst jetzt als solche überhaupt wahrgenommen wird.

Groteskerweise bleibt für den Beobachter aber unsichtbar, daß ab diesem Stadium jeder weitere der Verbreitung und der Vervollkommnung dienende Schritt in Richtung Reife mit der darauf folgenden nahtlos anschließenden Erntezeit schon jetzt auf ein

nahendes Ende hindeutet. Die aus der Perspektive eines sorglosen Betrachters gedachte Normalität eines ewigen Erntens – gleichsam als lustvolles aus dem Vollen schöpfendes Leben im Zentrum eines Schlaraffenlandes – ist offensichtlich nur von kurzer Dauer.

Ungeachtet der Turbulenzen eines einsetzenden Untergangs der einstmals fruchtbringenden Felder sind die künftigen Auslöser eines nächsten Selektions- und damit Entwicklungsschubes auf einer hoffentlich höheren Ebene bereits wieder als Saatkörner verborgen und unsichtbar angelegt. Doch bis dahin ist ein schwieriger, mit einem strengen Winter vergleichbarer, Transformationsprozeß zu überstehen, dessen Härte nur gemildert wird durch die häufig positiven verborgenen Effekte der ihm innewohnenden selektierenden Reinigungs- und Reduzierungsprozesse, verbunden mit der Hoffnung, eines dereinst auf dieser Grundlage geschaffenen neu aufkeimenden Beginns unter der Voraussetzung adäquater Rahmenbedingungen.

Faszinierenderweise erschließen sich daraus bei einer vertieften Betrachtung der Bildreihe von Sabeth Holland einige zentrale bekannte Management-Erfolgsgrundsätze, welche zwar allgemein bekannt, doch nur zu leicht in Vergessenheit geraten beziehungsweise vor dem Hintergrund des Faktischen häufig negiert werden.

## **Erfolgsgrundsätze der Natur**

So fordert sie – um einige Punkte herauszugreifen – Wandel als einzige Normalität und zugleich den zyklischen Gedanken des Lebens von Systemen überhaupt zu verstehen. Nachhaltige Unternehmensentwicklung wird in diesem Zusammenhang für die Unternehmensführung zur höchsten Aufgabe, welche es sowohl erfordert, die Komplexität sich ändernder Rahmenbedingungen als Grundrhythmus zu begreifen, Entwicklungen zu antizipieren als auch heute noch nicht Sichtbares deutlich zu machen und mittels adäquater Investitionspolitik für die Sicherstellung von Zukunftserträgen zu sorgen. Verzicht auf Gewinn von heute zugunsten der Zukunft meint damit auch Investitionen in eine anfänglich große Vielfalt, weil solche langfristig betrachtet vielleicht das einzige Prinzip und Erfolgsmodell für Neues und damit für Weiterentwicklung sind. Neues entsteht offenbar nie aus bloßer Reproduktion und Reduktion. Zu reduzieren allein wird zur Logik eines schleichenden Niederganges, wie viele Beispiele zeigen.

Gleichzeitig macht das Lebenszyklusmodell von Sabeth Holland auch sichtbar, daß Schaffung von Vielfalt und purer Verschwendung offenbar allein aber nicht ausreicht, sondern nur unter der Prämisse eines »obersten Zieles« funktioniert, sei ein solches der genetische Code der Natur, sei es das menschliche Streben nach Höherem. Die Vielzahl von Möglichkeiten bedingt entsprechend Fähigkeiten, mit dieser Fülle richtig umgehen, frühzeitig loslassen und sich auf das Wesentliche konzentrieren zu können. Veränderungen meistern heißt damit, sich auf eine anspruchsvolle Gratwanderung zwischen Reduktion und Erweiterung, zwischen Minimalismus und Vielfalt, zwischen Kernfähigkeiten und Kompetenzerweiterung zu begeben.

Kumulativ zu den oben aufgeführten Herausforderungen muß die Unternehmensführung den Blick für das Gesamtbild immer prägnant präsent haben, um vor dessen Hintergrund das operative Tagesgeschehen richtig beurteilen und lenken zu können. Aus evolutionstheoretischer Sicht erfordert dies, die systemimmanenten Spielregeln und deren mögliche Veränderungen analytisch zu durchdringen, die Entwicklung der Rahmenbedingungen komplexitätsadäquat zu antizipieren und beides in einer Synthese zur Abschätzung des Evolutions-Spielraums zu integrieren.

Umgesetzt auf soziale Systeme setzt mit diesem obigen nicht abschließenden Anforderungskatalog auf einer Makroebene der unmittelbare Einflußbereich des menschlichen Beitrags zu einer Systemgestaltung und -weiterentwicklung an. Die erforderliche Anpassung erfolgt schließlich im Mikrobereich eines Unternehmens durch viele einzelne, lenkende und gestaltende Eingriffe in ein System, die letztlich in der Summe zu einer Gesamtanpassung führen, in Unternehmungen etwa im Rahmen des Innovationsmanagements.

Mikro-Evolution erscheint in diesem Licht als der einzelfallbestimmte Beitrag eines Kompendiums von Maßnahmen durch das Management mit dem Ziel, antizipierbare Veränderungen des Umfelds als Regulativ für korrigierendes Handeln zu begreifen und umzusetzen – letztlich mit der Wirkung einer verstärkten Flexibilisierung.

## **Der persönliche Beitrag des Einzelnen**

Der Hinweis auf notwendige Anpassungsprozesse zur Flexibilisierung von sozialen Systemen im Rahmen der Evolution von Natürlichem und Künstlichem, das quasi dem Konzept der vorliegenden Buchreihe zugrunde liegt, ist jedoch nicht nur als Erklärungsversuch zu sehen, sondern er verbindet sich vielmehr mit der Forderung, alles Denkbare in unserem Lebensraum zu tun, um durch das Management der uns anvertrauten sozialen Systeme für deren Erhaltung und Weiterentwicklung zu sorgen. Dies bedeutet, nicht nur ein Zutun zur Verbesserung unserer sozialen und ökonomischen Systeme unter sich erschwerenden Auslesebedingungen zu leisten, sondern auch unseren ganz persönlichen Beitrag zur Entwicklung der Menschheit im Rahmen unserer natürlichen Umweltbedingungen zu erbringen. Wir sind dabei nicht nur Beobachter auf evolutorischer Bühne, sondern als Führungskräfte Gestaltende und Lenkende einer Entwicklung. Sind wir dabei nicht erfolgreich, verlieren wir die Möglichkeit, unseren professionellen Beitrag leisten zu können. Was jedoch weit mehr im Makrosystem zu beklagen wäre, daß wir ein mit hohem sozialen und ökonomischen Aufwand entwickeltes System als ein über Jahrzehnte geschaffenes Investment der Evolution zum Opfer bringen. Da mag es dann ein schwacher Trost sein, daß auf gleichsam höherer Ebene auf diesem Weg dem evolutorischen Wettbewerb sozialer Systeme – und damit dem Fortschritt – der Beweis anhaltender Gültigkeit erbracht hat.

## **Für die Zukunft reicht Evolution**

Wenden wir daher den Blick von den Herausforderungen des Tagesgeschäfts auf diese großartige Perspektive des Lebens von Arten und Formen sozialer Systeme und stellen uns gelegentlich dabei auch die ewige und kaum gelöste Frage nach Ziel und Sinn des Entwicklungsgeschehens, um dies nicht nur als Auftrag zu sehen, sondern auch als Möglichkeit zur Positionierung der eigenen Mission im Geschehen zu gelangen. Halten wir uns gleichzeitig vor Augen, daß es die Vielfalt, ja, das Verschwenderische ist, welches uns vielfache Gestaltungsräume bietet: Noch nie waren für einen großen Teil der Menschheit so viele Optionen und Chancen vorhanden: Die hohe Kunst wird sein, daraus Neues, Lebensbejahendes zu schaffen und zur Blüte zu bringen. Sofern es uns gelingt, dabei immer das Gesamtbild im Auge behaltend, wird uns die Natur dazu auch genügend Zeit lassen – in dem Sinne sollen obige Aussagen nicht als Aufforderung für hektische Aktionitis und Kurzfristvarianten gesehen werden oder, um es mit Niklas Luhmann zu formulieren: »Für die Zukunft reicht Evolution«, die Welt muß glücklicherweise nicht laufend neu erfunden werden, zuallererst muß sie aber verstanden werden. Derartiges Wissen um die Gesamtzusammenhänge wiederum verspricht – wie wir meinen – Lebensqualität oder, um es aus der Bildsprache von Sabeth Holland zu formulieren, schafft eine lebensbejahende Grundstimmung durch Kunst. Mit dem vorliegenden Werk „Gesammelte Schriften“ war es unser Anliegen, solches Wissen zusammenzutragen und es mit zukunftsbejahender und lebensfroher Kunst zu kombinieren.

Auf diesem Weg mögen Sie daher die eigens für dieses Werk geschaffenen evolutionsorientierten Mosaiken auf den Buchumschlägen begleiten – mit dem Ziel, etwas zu Ihrem »Survival« über die Festigung Ihrer sozialen und unternehmerischen Basis, aber auch im Persönlichen beitragen zu können.

*Dr. Christian Abegglen, St. Gallen im Juli 2005*