

Eine Welt der Farbklänge

Übergänge. Aquarelle von HANS GEISSBERGER. Mit Texten von Hans Bischof. Verlag Urachhaus, Stuttgart 2001. 135 Seiten, 48 DM.

Auf vielfachen Wunsch wurde es wieder aufgelegt: »Übergänge«, das erstmals 1990 erschienene Buch des Schweizer Malers Hans Geissberger (1921-1999). In hervorragender Druckqualität zeigt es sechzig Aquarelle aus dem späteren Werk des Künstlers, die den Betrachter einladen zum Spaziergang in einer Welt der Farbklänge.

Eine Reihe von Landschaftsbildern öffnet den Blick für Spannungen und Harmonien im Zusammenwirken von Erde, Wasser, Luft und Licht. Wichtiger als die Darstellung bestimmter Orte ist die Begegnung von Himmel und Erde, der Ausdruck der Elemente im Farbspiel. Meistens sind es weite Horizonte über Feldern und Wiesen oder über dem Meer, in denen sich die Spannung des Unten und Oben verdichtet. Einzelne menschliche Gestalten, Häuser und Bäume, Felsen oder auch Schiffe stehen nicht im Vordergrund, sie wirken als Ruhepunkte in der Dynamik des Naturgeschehens. In einigen wenigen Bildern stehen Blumen oder Bäume als sichtbarer Ausdruck des Gesprächs zwischen Himmel und Erde im Mittelpunkt. Kräftig leuchtende Farben und zarte Nuancen im Farbverlauf bringen die unverwechselbare Gebärde jeder Pflanze zur Erscheinung. Was in diesen Bildern mehr als Andeutung sichtbar wird, erfährt seine Steigerung dann in einer Vielfalt von Porträts, in denen das Seelische einen individuellen Ausdruck findet. Neben sozusagen klassischen Porträts (Madeleine, Weinbauer u.a.) finden sich auch solche, die mehr allgemeinmenschliche Situationen zum Thema haben (Erinnern, Trauer, Heimweg) oder Beziehungen zwischen Menschen (Mutter und Kind, Das Gespräch, Die Fremde). Auch Seelenwesen werden als eigenständige Personen dargestellt: »Ein denkwürdiges Gespräch«, »Durchgang« sind besonders prägnante Beispiele.

Begleitet werden die Bilder von kurzen, skizzenhaften Texten, die Anhaltspunkte und An-

regungen zum Betrachten geben. Durchweg sensibel und freilassend gehalten, können sie dem Betrachter eine Hilfe sein, den Zugang zu den Bildern zu finden. Da wir täglich einer Flut von visuellen Reizen ausgesetzt sind, gleitet der Blick leicht ab oder bleibt an der Oberfläche der Erscheinungen stehen. Durch die Texte wird der Seelenraum, der sich sonst erst langsam beim Betrachten der Bilder erschließt, unmittelbar zugänglich. In der Formulierung gelingt Hans Bischof fast immer die gleiche Leichtigkeit wie Hans Geissberger in der Malerei. So ergibt sich ein harmonischer Zusammenklang von Bild und Text.

Hans Geissberger selbst hat nie viel über seine Bilder gesprochen. Nicht überfrachtet mit vordergründigen Botschaften, wirken sie eher verhalten, manchmal auf den ersten Blick auch schlicht. Lässt man sich dann auf ein Zwiegespräch mit ihnen ein, spürt man, wie sich das eigene Fühlen differenziert, wie es feiner, nuancenreicher, lebendiger wird und sich dadurch auch der Zugang zu eigenen Seelenräumen öffnet. Das hängt mit der Art und Weise zusammen, wie Hans Geissberger gemalt hat. Er war ein sehr genauer Beobachter – ein Beobachter, der klar, aber nicht distanziert geschaut hat, der sich im Schauen ganz mit dem verbunden hat, was er sah, es mit Hingabe mitlebend. Zunächst hat er das Gesehene einfach aufgenommen, ohne es direkt künstlerisch zu gestalten. Erst das, was sich durch das Vergessen hindurch wirklich seelisch mit ihm verbunden hat, durfte im Spiel mit der Farbe aus der Farbe wiederaufstehen. Ein roter Klecks etwa gestaltete sich zum Hütchen, dem sich dann ein Gesicht zugesellte, aus gelb-orange-grünem Hintergrund formte sich eine Frauengestalt ...

Geissbergers Staunen und seine Offenheit teilen sich beim Anschauen der Bilder mit. Von ihnen geht eine ruhige, heilsame Atmosphäre, eine regenerierende Kraft aus. So ist das Buch ein Schatz für alle, die ihr Empfinden für Naturstimmungen, Seelenstimmungen, Farbstimmungen vertiefen und verlebendigen wollen – oder für diejenigen, die einfach im hektischen Alltag eine Insel der Ruhe suchen. Auch zu therapeutischer Arbeit und für

Drei 7/01

Bildbetrachtungen in Ausbildungsstätten und Malkursen wird das Buch gerne und mit Erfolg verwendet.

Diese Ausgabe ist ein Geburtsgeschenk in mehrfachem Sinne – nicht nur, weil Hans Geissberger im Juni dieses Jahres achtzig Jahre alt geworden wäre. Ein Geschenk ist es auch insofern, als dass die hochwertige Ausstattung zum günstigen Preis nur durch Spenden ermöglicht werden konnte. Und schließlich eignet sich »Übergänge« auch gut als Geschenk – nicht nur zum Geburtstag ...

Renate Henkel, Ilse Müller-Götz

Vom 25. August bis zum 9. September findet im Heimatmuseum »Trotte« in Arlesheim/Schweiz eine Ausstellung aus dem Nachlass von Hans Geissberger statt. Öffnungszeiten: Mo-Fr 15-19 Uhr, Sa/So 10-12 und 15-19 Uhr

Anthroposophische Kunst-Therapien

EVELYNE GOLOMBEK U.A.: **Plastisch-Therapeutisches Gestalten**, Bd. 1, 129 Seiten, 35 DM. EVA MEES-CHRISTELLER U.A.: **Therapeutisches Zeichnen und Malen**, Bd. 2, 460 Seiten, 62 DM. ROSMARIE FELBER U.A.: **Musiktherapie und Gesang**, Bd. 3, 211 Seiten, 34 DM. BARBARA DENJEAN-VON STRYK U.A.: **Therapeutische Sprachgestaltung**, Bd. 4, 162 Seiten, 29 DM. Alle Bände sind im Urachhaus Verlag, Stuttgart 2000, erschienen. Gesamtpreis: 128 DM.

Künstlerische Therapien – und dazu zähle ich auch Heileurythmie –, inspiriert durch Rudolf Steiners Anthroposophie, waren Vorreiter bis in die fünfziger Jahre des letzten Jahrhunderts in Rehabilitation, Prävention, Heilpädagogik und kurativer Medizin. Diese Rolle der Avantgarde haben anthroposophische Kunsttherapien mittlerweile eingebüßt. Seither bilden künstlerisch-therapeutische Ansätze aus anderen, mehr psychotherapeutischen und künstlerischen Quellen, die Spitze der Entwicklung in diesem Bereich. Das zeigt sich nicht zuletzt

an deren Publikationsfreude. Diese mehr psychotherapeutischen Ansätze haben vor allem zweierlei herausgearbeitet: die Bedeutung der therapeutischen Beziehung zwischen Therapeut und Patient sowie die Bedeutung des (autonomen) therapeutischen Prozesses, der sich zwischen den Therapiepartnern entfaltet. Die rasante Entwicklung dieser Künstlerischen Therapien dürfte nicht zuletzt auch darin begründet sein, dass sie sich mehr oder weniger vollkommen von der Herrschaft der Medizin emanzipiert haben.

Anders bei anthroposophischen Kunsttherapeuten: Sie verbinden sich absichtlich mit dem System anthroposophischer Medizin. Das drückt sich auch aus in der Gesamtherausgeberschaft dieser vier Bände. Neben dem Kunsttherapeuten *Karl Hermann Lieberknecht* (als Repräsentant für die Berufsverbände für anthroposophische Kunsttherapie in Deutschland, Holland, der Schweiz und England) zeichnet die Ärztin Frau Dr. med. *Michaela Glöckler* (Leiterin der Medizinischen Sektion am Goetheanum).

Die hervorragende Leistung dieser Publikation liegt im *Gemeinschaftswerk*. Hier haben in zehnjähriger Arbeit 120 Kunsttherapeuten aus Deutschland, Großbritannien, Finnland, Niederlande, Schweiz, Italien, Norwegen, Frankreich und Österreich in neun Arbeitsgruppen gemeinsam ihre Erfahrungen zusammengetragen und ausgearbeitet mit dem Ziel, Erkenntnisbildung, Krankheitsverständnis, therapeutische Wirkmöglichkeiten und vor allem therapeutische Vorgehensweisen aus der anthroposophischen Kunsttherapie darzustellen.

Mannigfache Therapiebeispiele dienen der konkreten Anschauung. Allerdings erstrecken sie sich nur selten bis zu einer Länge von 14 Druckseiten (wie bei einer Musiktherapeutischen Behandlung in der Psychiatrischen Klinik, Band III, Seiten 100-114) – das ist ungewöhnlich wenig angesichts der Differenziertheit des Prozesses in der Kunsttherapie.

Selbstverständlich kann ich im Rahmen einer Rezension nicht die mannigfachen Einzelbeiträge aller Autoren würdigen. Ich möchte aber einige Highlights hervorheben. Domäne

anthroposophisch-künstlerischer Therapie ist die Betonung des sinnlich wahrnehmbaren Mediums: Plastik, Zeichnung, Farbe, Musik, Ton/Gesang, gestaltete Sprache, Geste, Bewegung. Die Bedeutung der therapeutischen Medien sind in anderen Therapieansätzen vernachlässigt oder sie werden als Mittel zum Zweck (etwa des Ausdrucks seelischer Konflikte) benutzt und interpretiert. Anthroposophische Kunsttherapie dagegen verhilft dem Medium zu seiner Selbstgegebenheit – und im geglückten Fall damit zu seiner Heilkraft. Die Selbstgegebenheit des Mediums methodisch ausgearbeitet zu haben und daraus therapeutische Anwendungen abzuleiten, ist das Verdienst vor allem von vier Beiträgen. *Evelyn Golombek* hat schon in ihrem Forschungsbericht »Zur Dokumentation Kunsttherapeutischer Verläufe« (Öschelbronn 1993, Privatdruck) eine Weiterentwicklung der anthroposophischen Kunsttherapie beschrieben. Im vorliegenden Buch erscheint dieser in veränderter Form unter dem Titel »Phänomenologie der Kunstmittel«. Die Autorin betrachtet die Wahrnehmungsorgane für plastische Formen in differenzierter Weise (Tastsinn, Lebenssinn, Eigenbewegungssinn und Gleichgewichtssinn) entsprechend Steiners Anregungen zur erweiterten Sinneslehre. Ähnlich phänomenologisch arbeitet *Eva Mees-Christeller* sieben Formen des »Therapeutischen Zeichnens« heraus: geometrisch, gegenständlich, Kohlezeichnen, Formenzeichnen, Pastellzeichnen, dynamisches Zeichnen, Schraffieren. *Inge Denzinger* legt im Anschluss an das höchst originelle Werke von *Liane Collot d'Herbois* eine Maltherapie auf der Grundlage der Kräfte von Licht, Finsternis und Farbe vor. Und schließlich bezeichnet *Elke Frieling* mit überzeugender Klarheit fünf künstlerische Elemente beim Malen (Stoff und Stoffverarbeitung, Strich, Form, Farbe, Komposition) und begründet diese Elemente anthropologisch auch im Sinne der Anthropologie Steiners.

Diese vier Autorinnen haben methodische Grundlagen geschaffen, die auch andernorts zur Anwendung kommen und weiterentwickelt werden. So z.B. stützt sich der Kunstthe-

rapeut *Harald Gruber* in einem äußerst umfangreichen Forschungsprojekt an der universitären Klinik für Tumorbiologie in Freiburg im Breisgau (Bildanalyse von Bildern Krebskranker) auf die Forschungen *Elke Frielings*. Zu nennen wäre hier grundsätzlich auch die Studie des Musiktherapeuten *Heiner Ruland* über urtümliche Tonsysteme (z.B. fußend auf der sogenannten Naturseptime) und deren zukunftsweisender Anwendung bei Patienten mit schweren Krankheiten. Merkwürdigerweise ist diesem Ansatz kein Raum im dritten Band über Musiktherapie gegeben.

Die theoretischen Konzepte aller Beiträge werden durch zahlreiche Therapieberichte illustriert, zum Teil mit Hilfe eines offenbar vereinbarten Dokumentationsschemas. Mancher Therapiebericht ist von ergreifender Dichte, so wie die musiktherapeutische Geschichte aus der Feder *Viola Heckels* (Band III, S. 98/99) über eine sterbenskranke Frau, die vor ihrem Tod ein Lied dichtet und komponierte: »Alle meine Wege führen hin zu dir ...«. Wie sie selbst sagt, habe sie in ihrem »inspirierten Musikerleben die Harmonien der Sphären wahrgenommen«.

Indikationen werden genannt. Meist ist den Therapiegeschichten ein kürzerer medizinischer Bericht beigegeben (allerdings wäre hier die ICD-Codierung in Zukunft zu ergänzen). Ein kurzes Ausbildungs-Curriculum, Adressen von Ausbildungsstätten (hier fehlen zuweilen genaue Adressen und Telefonnummern sowie Personennamen) und ein oft zu spärliches Literaturverzeichnis bilden den Abschluss jedes der insgesamt neun in sich abgeschlossenen Arbeitsgruppenberichte. Sach- und Personenregister fehlen. Auch vermisst der Leser Querverweise auf die Darstellungen untereinander. Das sollte im Falle einer weiteren Auflage besser redigiert und lektoriert werden.

Überraschenderweise fehlt ein Band über Heileurythmie – auch das kann nachgeholt werden. Denn zweifellos gehört Heileurythmie in hervorragender Weise zur anthroposophisch-künstlerischen Therapie, jedenfalls in einem umfassenderen Sinne.

Das Gesamtwerk würde auch in der Fachwelt mehr anerkannt werden, wenn die Beziehun-

gen zu solchen Nachbardisziplinen ausgearbeitet würden, die weltanschaulich andere Ansätze vertreten. Denn hier gibt es durchaus viele Gemeinsamkeiten. Die Adressaten der jetzigen Ausgabe scheinen mir jedoch vor allem die anthroposophischen Kunsttherapeuten selber zu sein. Weiterhin würde eine kritische Reflexion der anthropologischen Voraussetzungen die die anthroposophische Anthropologie übergreifenden, allgemeinen Grundlagen von Künstlerischen Therapien überhaupt deutlich machen. Es wäre sicher lohnenswert, das vorliegende Material in diesem umfassenden Sinne wissenschaftlich aufzuarbeiten.

Peter Petersen

Organische Architektur

PIETER VAN DER REE: **Organische Architektur.** Der Bauimpuls Rudolf Steiners und die organische Architektur im 20. Jahrhundert. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart 2001. 247 Seiten, 68 DM.

Organische Architektur: Ein Fachbegriff? Ein Baustil? Pieter van der Ree nimmt uns mit auf die Suche nach einer Definition. Im Laufe dieser Reise durch sein reich illustriertes Werk reift die Erkenntnis darüber, dass dieser Begriff für eine menschlich beseelte Architektur steht, für eine Architektur, die ein ganzheitliches Verständnis für die Zusammenhänge zwischen dem Menschen und seiner Umgebung und Entwicklung ablesbar macht. Die Auseinandersetzung mit der Thematik wird spannend geführt und ist für architektonische Laien ebenso informativ wie für Planer und Bauherren.

Ein kurzer geschichtlicher Überblick über die Entwicklung der organischen Architektur leitet die Thematik ein. Hier wird das Ringen namhafter Architekten des 20. Jahrhunderts um den allgemein gültigen, rechtmäßigen Weg zur Architektur veranschaulicht. Kann ein ästhetisches Ganzes entstehen, wenn die Form des Gebäudes allein der Funktion folgt? Ist aber wiederum eine Stilrichtung, die an der äußeren Erscheinung zu identifizieren ist, nicht bloße »Fassade« im doppelten Sinn?

Zur darauf folgenden Betrachtung anthroposophisch-organisch geprägter Architektur verwendet der Autor prägnante Denkanstöße aus der Geisteswissenschaft und naturwissenschaftlichen Betrachtung Goethes und Rudolf Steiners, um das Auge des Betrachters für eine differenzierte Wahrnehmung architektonischer Phänomene zu schulen. Ein poetisches Zitat Rudolf Steiners wird in diesem Zusammenhang eingeflochten, das die Bestrebungen der organischen Architekturbewegung auf einen Nenner bringt. Steiner versteht hier die architektonische Gestaltung als Ausdruck, als »Brücke zwischen der sinnlich wahrnehmbaren Wirklichkeit und der geistigen Wirklichkeit«. Findet also der Betrachter die geistige Wirklichkeit im schöpferischen Resultat, so verhält es sich wie mit der »Nusschale zur Nuss«: Die äußere Form vermittelt ihren untrennbaren Bezug zum Inhalt und vice versa.

Als unverzichtbare Inspirationsquellen für eine gelungene organische Architektur arbeitet der Autor mit seinen Lesern unter anderem Kriterien heraus wie: Nutzer-Individualität, Bezugnahme auf den menschlichen Lebensraum (Landschaft, soziales Umfeld, zeitliche Epoche) und die Erkenntnis über den Zusammenhang zum Ursprung und dessen Metamorphose. Anhand von Goethes Naturforschung wird verständlich gemacht, dass jedes Gebäude, dem ein ganzheitliches Verständnis zugrunde liegt, niemals einem anderen gleichen kann. Als Bildbeispiel für die Metamorphose des Ursprünglichen dienen hier die Säulenkapitelle des ersten Goetheanums in Dornach.

Durchaus kritisch verweist Pieter van der Ree jedoch auf eine drohende Veräußerlichung architektonischer Merkmale in der anthroposophisch geprägten organischen Architektur. Zitate von Stilelementen widersprechen jeder schöpferischen Individualität und somit dem ursprünglichen freiheitlichen Impuls der organischen Architektur.

Ein besonders interessanter Aspekt im darauffolgenden Abschnitt über die Weiterentwicklung der organischen Architektur befasst sich anhand eingängiger Bildquellen mit dem Phä-

nomen der »Dynamik der 90er Jahre«. Spitze Winkel, schräge Wände, Fragmentierung von Bauteilen, Dekonstruktivismus werden als Produkte unserer von rasender Eile und Fetzen von Sinneseindrücken geprägten Zeit entlarvt. Der Betrachter muss feststellen, dass er durch diese formgewordene Dynamik einzelner Bauteile bewegt wird – ohne Entscheidungsbefugnis. Dieser Erfahrung stellt der Autor die organische Architektur mit ihrem ordnenden, in sich ruhenden Prinzip gegenüber. Sie schafft eine Beziehung zwischen dem Betrachter und dem Ganzen. Der Betrachter macht sich selbst zum Nutzer des Gebäudes, der Nutzer bewegt sich aktiv im Raum.

Einen großen Teil des Buches nehmen Architekturbeispiele internationaler zeitgenössischer Architekten ein. Diese werden vom Autor nicht kommentiert, sondern von einem knappen Beitrag des jeweiligen Architekten begleitet. Van der Ree gibt dem Leser somit die Gelegenheit, mit Hilfe des vorab verinnerlichten Wissens selber entdecken und nachvollziehen zu können, aus welchen Gründen er gerade diese Entwürfe für seinen Band zusammengetragen hat. Auch ohne Wertung der einzelnen Beiträge zeigen diese eindeutig, wie sehr die organische Architektur eben keine Stilrichtung darstellt, sondern wie sich im Bezug zum Menschen Inhalt und Form aus sich selbst heraus erschaffen. Es wird deutlich, dass die organische Architektur keine festen formstilistischen Merkmale besitzt, höchstens umgebungsbedingte lokale Färbungen. So kann auch der ungeschulte Betrachter feststellen, dass ein australisches Hügelhaus in einer ungarischen Waldlandschaft niemals als hervorragendes und gelungenes Beispiel für Architektur gelten würde, wie es an seinem eigentlichen Bestimmungsort der Fall wäre. Das abschließende Kapitel weist auf die Querverbindung zur ökologischen Bauweise hin. Die Aktualität dieses Themas dürfe keine Angelegenheit von Individualisten bleiben. Auch in diesem Abschnitt wird das Anliegen des Autors deutlich: Planern des 21. Jahrhunderts ein Bewusstsein für die Bedeutung von gesunden Sinneseindrücken und für Gesamtzusammenhänge wie Materialien, Energiever-

brauch, Wiederverwendbarkeit etc. zu vermitteln. Man müsse sich der schleichenden Gefahr bewusst werden, dass Gebäude heute oft zur Summe verschiedener Teilgebiete werden. Pieter van der Ree ermuntert den Leser, mit dem Eingefahrenem zu brechen, um eine wohlthuende Erneuerung hervorzurufen: ganz besonders eine individuelle Einflussnahme auf die eigenen Lebensbedingungen.

»Organische Architektur« ist ein Werk, das wunderbar leicht mit architektur- und geisteswissenschaftlichen Erkenntnissen umgeht und diese in eine direkte Verbindung zu ausgesuchten Bildbeispielen bringt. Auf diese Weise unterscheidet es sich wohlthuend von so manchem moralisierendem, theoretisierendem Buch, bei dem einem die Lust an geistiger Forschung und praktischer Umsetzung verlorengeht.

Carl-August von Falie / Judith Behrend

Unternehmen mit Ideen

KARL-KLAUS PULLIG: Innovative Unternehmenskulturen. Zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen. Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2000. 327 Seiten, 75 DM.

Das Buch von Karl-Klaus Pullig ist interessant, weil es unternehmerische Strukturen, gestaltet aus Ideen, vorstellt. Die Ideen haben meist organischen Charakter, sind bedarfsorientiert im Hinblick auf die Kunden, die Mitarbeiter und die Organisation menschlicher Zusammenarbeit und basieren in der Mehrzahl der Fälle auf einem verinnerlichten christlichen und/oder anthroposophischen Menschenbild.

Das Spektrum der zwölf Fallstudien reicht vom Hotelbetrieb mit 14 Mitarbeitern bis zur Siemens Nixdorf Informationssysteme AG mit weltweit rund 36 000 Mitarbeitern (1998), von der Werbeagentur WOB Marketing Kommunikation AG mit dem Slogan: »Ruhm, Spaß und Geld« bis zur 1822 gegründeten G. Mollenhauer Flötenbau GmbH in Fulda mit dem Leitsatz: »Auf der Suche nach dem Sozialen Organismus«.

Die Fallstudien sind in leicht verständlicher Sprache geschrieben, angenehm unaufgeregt und aus wissenschaftlicher Sicht, der es um nichts als der korrekten Wiedergabe der vorgefundenen Verhältnisse geht. Der Fokus richtet sich auf die Sozialordnung. Die einzelne Betrachtung gliedert sich in eine allgemeine Charakterisierung des Unternehmens (Branche, Entstehungsgeschichte, Kennzahlen), in eine Schilderung der Ideen der prägenden Persönlichkeiten sowie in die Untersuchung der praktischen Ausgestaltung einzelner Sozialordnungselemente. Unter anderem werden die Frage der Kommunikations-, Entscheidungs- und Koordinationsrechte und -pflichten, die Regelung der Arbeitsinhalte, Arbeitsabläufe und der materiellen Bedingungen von Arbeit, das Vergütungssystem bzw. die Wertschöpfungsverteilung sowie die Gestaltung der Eigentumsverhältnisse untersucht.

Den Schluss einer jeden Fallstudie bilden die Erörterung positiver und negativer Auswirkungen der beschriebenen Sozialordnungen und ein Blick auf die Erwartungen für die Zukunft. Durch die Systematik der Betrachtung entsteht Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen. Deutlich wird, wie unverwechselbar jedes Unternehmen sein eigenes Schicksal hat und allein aus diesem Formen und Entwicklungen zu generieren sind. Die Studien scheinen auch zu belegen, dass es in jedem Fall eine besondere Persönlichkeit der Unternehmensleitung ist, von der alles ausgeht und an der alles hängt. Am Überzeugendsten scheint sich laut Studie die dm-drogerie markt GmbH & CoKG aus dem patriarchalen Prinzip in eine bemerkenswerte Organisationsstruktur metamorphosiert zu haben, die über weite Strecken der Unternehmensschilderung jede Erwähnung des Gründers und Leiters, Götz W. Werner, überflüssig macht.

Die Art der Unternehmen – ob Einzelhandelskette mit 11 000 Mitarbeitern oder industrielle Fertigung an traditionellem Standort mit familiärem Mitarbeiterstamm, ob Partnerschaftsmodell im Bereich Landschaftsgestaltung oder internationaler Konzern der IT-Branche – bedingt Möglichkeiten und Unmöglichkeiten verschiedener For-

men der gesellschaftlichen Umsetzung geistig motivierter Sozialstrukturen. Inwieweit die Substanzen, mit denen ein Unternehmen umgeht (beispielsweise die WALA-Heilmittel GmbH) und die weiterreichende Sinnhaftigkeit der Produkte, die es herstellt, einen Einfluss haben auf die Möglichkeiten selbständiger, selbsterantwortlicher und Fähigkeiten entfaltender Arbeit und Zusammenarbeit, bleibt in den Fallstudien unbesprochen. Ein Zitat des Leiters der Plansecur-Unternehmensgruppe, Klaus D. Trayser, streift zumindest dieses Thema: »Ich werde oft gefragt: Herr Trayser, wie können Sie nur als Christ in der Finanzbranche arbeiten? Und ich frage dann zurück: Wie kann man nur umgekehrt – wie kann man ohne Christ zu sein dort arbeiten? Wo nimmt man dann seine Maßstäbe her?«

Bemerkenswert scheint mir auch der Hinweis bei manchen der untersuchten Firmen zu sein, dass aus einem Mehr an Selbstbestimmung, Gleichberechtigung, gegenseitiger Hilfe, Gewinnbeteiligung und Gestaltungsspielraum nicht unbedingt bessere Leistung und bessere Produkte resultieren. Der Utilitarismus des wertedominierten Gestaltungsansatzes im Unternehmen wird dadurch widersprochen. Der naheliegende Kurzschluss (mehr Entscheidungsspielraum, Eigentumsbeteiligung und Wertschätzung des Einzelnen = mehr Motivation = effizientere, bessere Arbeit = mehr Profit) würde den maßgeblichen Aspekt, nämlich das gestaltende Handeln aus Erkenntnis und freiem Willen, konterkarieren. Es handelt sich nicht um die Schaffung eines »menschlicheren« Arbeitsklimas zum Zwecke höheren Profits.

Die einzelnen Fallstudien wurden von Diplomandinnen und Diplomanden der Wirtschaftswissenschaft der Universität Paderborn recherchiert und ausgearbeitet. Der Autor des Buches, Karl-Klaus Pullig, ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung, an der Universität Paderborn. Das Buch liefert einen wissenswerten Überblick über soziale Gestaltungsformen in bedarfsorientiert arbeitenden Unternehmen. *Enno Schmidt*