



2010-2020

**Das Jahrzehnt der Veränderung
am C.G. Jung-Institut Zürich**

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|----|
| A. VORWORT | 1 |
| B. DIE VERGANGENEN 10 JAHRE AM C.G. JUNG- INSTITUT | 3 |
| 1. Skizze unserer Impressionen | 3 |
| 2. Das sanft – blaue Kanapee | 5 |
| 3. Wie ich die Veränderung erlebt habe | 6 |
| C. DER DEMOKRATISIERUNGSPROZESS AM C.G. JUNG-INSTITUT | 8 |
| 1. Ausgangslage | 8 |
| 2. Eskalation des Konflikts | 9 |
| 3. Der Klärungsprozess | 11 |
| 4. Die neuen Strukturen kommen zum Tragen | 13 |
| 5. Anpassungsprozesse unter grosser Arbeitslast | 14 |
| 6. Lebendigkeit und Kreativität beleben das Institut | 15 |
| 7. Neue Herausforderung: Die Akkreditierung des Instituts beim BAG | 16 |
| 8. Erweiterung der Lehrangebote und Schaffung neuer Formate | 17 |
| 9. C.G. Jung-Ambulatorium | 19 |
| 10. Festveranstaltungen im 70. Jubiläumsjahr des Instituts | 21 |
| 11. Neugestaltung von Bildarchiv, Dozentenzimmer und Studierendenfoyer | 22 |
| 12. Auswirkungen des Corona-Virus auf das C.G. Jung-Institut | 23 |
| 13. Ausblick | 25 |
| D. BERICHT DER KLAERUNGSGRUPPE vom 28. Mai 2010 | 27 |
| 1. Zusammenfassung | 27 |
| 2. Der Klärungsprozess | 29 |
| 3. Ergebnisse der einzelnen Teilprojekte | 32 |
| 4. Zulässigkeit der vorgesehenen Delegation | 42 |
| 5. Umsetzung | 43 |
| 6. Anhänge | 45 |
| E. DIE KLÄRUNGSGRUPPE: Einige Reminiszenzen von Mitgliedern der KL bei einem Treffen am 9.9.2020 | 52 |

A. VORWORT

Demokratie ist anspruchsvoll. Sie bedarf der Verantwortung jedes einzelnen und kann nur dann aufrechterhalten werden, wenn die Akteure sich ihrer Rolle bewusst sind. Ein jeder wird gefordert, gemeinsame Ziele im Auge zu halten und auf seine eigene Weise etwas zur Verwirklichung dieser Ziele beizutragen.

Die Rahmenbedingungen eines demokratischen Systems erlauben jedem Mitglied, zu wissen und zu verstehen, wie sich seine Gruppe oder Gesellschaft entwickelt, wie die allgemeine Lage ist und wo Probleme zu erwarten sind. Alle sollen ihre Ansichten zu Wort bringen und die Ideen aller sollen in Betracht gezogen werden.

Demokratie ist eine Aufforderung an Mut, Loyalität, Toleranz, Bestimmung, Transparenz, Fairness und Solidarität. Die Texte dieser Broschüre spiegeln diese Eigenschaften wider und erlauben den Lesern und Leserinnen, den Prozess nachzuvollziehen, der am C.G. Jung-Institut Zürich stattgefunden hat. Dieser Prozess wurde mit Entschlossenheit und Energie, aber auch unter enormen Druck, von der Klärungsgruppe in die Wege geleitet. Die daraus resultierenden grundlegenden Änderungen, allem voran die Möglichkeit zur Mitbestimmung aller Akkreditierten, haben ein Gefäss geschaffen, aus welchem sich das Institut zu einer zeitgerechten Weiterbildungsstätte in Analytischer Psychologie entwickeln konnte.

Es ist uns ein Anliegen, das neue Gefäss weiterhin vom Geist der Jungschen Tradition beleben zu lassen und somit eine Brücke zu bauen zwischen Spiritualität und Sinnggebung einerseits, und den Anforderungen des modernen psychotherapeutischen Umfelds andererseits.

Ein Institut also mit besonderer Verbindung zu den Werten und Wurzeln des Gedankenguts von C.G. Jung und gut positioniert in der heutigen Welt der Tiefenpsychologie.

Küsnacht, im Juni 2021

Evy Tausky

Präsidentin CGJIZ

B. DIE VERGANGENEN 10 JAHRE AM C.G. JUNG- INSTITUT

1. Skizze unserer Impressionen

Heute gehe ich gerne ans Institut, freue mich, Kolleg*innen zu treffen, mit den Mitarbeiter*innen der Administration mich auszutauschen, höre gerne Neues aus dem Curatorium, dem Vorstand Lehre. Während der Blockperioden der Internationalen Weiterbildung summt das Institut wie ein Bienenhaus – eine Vielfalt der Sprachen ist hörbar. Eigentlich ist alles zu eng, aber voll Energie, sehr lebendig, vital.

Etwa so habe ich mir schon immer ein gut funktionierendes Institut vorgestellt: Kolleginnen und Kollegen, die Freude daran haben, miteinander eine gute Weiterbildung zu gestalten, die Menschen aus aller Welt anzieht. Eine Weiterbildung, die aber auch vom Staat, vom Bundesamt für Gesundheit akzeptiert ist. Das ist nicht selbstverständlich und braucht die Mitwirkung und das Engagement aller. Ein privates Institut, wie das unsere, kann sich erhalten durch alle, die sich damit und mit den Inhalten identifizieren, es für wichtig erachten, dass es eine solche Weiterbildung gibt, und sich deshalb auch mit ihrer Arbeit und ihren spezifischen Qualitäten einbringen. Das Klima am Institut ist heute weitgehend eines der Loyalität, der Wertschätzung und des Dialogs: dazu haben wir uns damals in der Krise für die Zukunft entschlossen, und etwas davon wahr werden lassen. Diesen Entschluss müssen wir uns auch immer einmal wieder ins Bewusstsein rufen. Aber das gute Klima ist Realität: Was sind das doch für erfreuliche Sitzungen der Akkreditierten, trotz der Probleme, die es natürlich immer wieder gibt! Meistens gehe ich jetzt zufrieden nach Hause – wir versichern einander, dass es schön war, sich zu treffen.- Vorbei sind

die Zeiten, da man voll Ärger sich in der Sonne „abregen“ musste.

Das gute Miteinander ermöglicht Kreativität: Das Bildarchiv ist zu neuem Leben erwacht, Schätze aus dem Institut werden ausgestellt, das Institut wird sichtbar. Die Forschungskommission ist in einem Findungsprozess und ist willens, eine wichtige Rolle zu spielen. Da sind nur zwei Bereiche – und es gibt viele – in denen Neues entsteht.

Es gibt ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, die sich auch in der direkten Mitgliedschaft des Instituts in der IAAP, im internationalen Dachverband der Jungianer*innen zeigt, und die die Absolvent*innen des Instituts in der ganzen Welt auch verbindet. Viele dieser Errungenschaften am Institut, die nach der Krise und durch die damit verbundene Umstrukturierung erarbeitet wurden, erscheinen uns heute selbstverständlich – sie sind es aber nicht. Es steckt viel Arbeit dahinter, viel Austausch, viel Aufeinander zugehen. Wenn ich das Institut heute erlebe, dann fühle ich Zufriedenheit und auch etwas Stolz: was haben wir aus einer so sehr bedrohlichen Krise, die das Institut an den Rand des Abgrunds brachte, miteinander gemacht! Zu wissen, dass es nur miteinander geht, dürfen wir nicht vergessen und es ist auch wichtig, dass wir in diesem Geist des Miteinanders auch dankbar mit unseren jungen Kolleginnen und Kollegen umgehen, sie sind unsere Zukunft.

Gerade in Zeiten von Schwierigkeiten, wie jetzt in der Corona Pandemie, wird erfahrbar, dass es ein sehr gutes Zusammengehörigkeitsgefühl am Institut gibt, dass wir gemeinsam Probleme lösen. Natürlich helfen dabei die neu geschaffenen Strukturen – aber es braucht dazu das Mittragen aller, und eine Haltung, die Schwierigkeiten nicht nur beklagt, sondern tatkräftig Lösungen dafür sucht. Und Schwierigkeiten wird es natürlich geben – aber wir lassen

uns von ihnen herausfordern. Das haben wir in der Krise gelernt.

Verena Kast

2. Das sanft – blaue Kanapee

Um mein Lebensgefühl vor und nach der Restrukturierung des C.G. Jung-Instituts zu beschreiben, bediene ich mich eines Vergleichs mit der Atmosphäre in «meinen» Arbeitsräumen, damit meine ich die Räume des Bildarchivs, vor deren Restrukturierung und nachher.

Die Grundstrukturen der Räume im Dachstock des Jung Instituts sind stark, beeindruckend, gut. Die gewaltigen Balken und Pfetten sind in wunderbarer, alter Handwerksmanier ohne einen Metallnagel zusammengefügt. Sie halten starke Stürme aus.

So habe ich das Jung Institut für recht lange Zeit erlebt, nachdem ich 1979 mein Diplom erhalten hatte. Allerdings hat man dann diese starke Dachkonstruktion über die Jahre immer weniger gesehen, weil das Licht flau wurde in den Räumen, verkrusteter Staub sich an den Leuchten ansetzte. Das Gefühl der Enge wurde immer deutlicher, die Beengung löste ungute Gefühle und Aggressionen aus. Es musste aufgeräumt werden, umgeräumt, geputzt. Es musste neues Licht installiert, Ordnung, Klarheit und Bewegungsfreiheit für die nötigen Arbeiten geschaffen werden.

All das ist geschehen. Ein neues, klares, «ein sauberes» Lebensgefühl ist eingeflossen. Ganz besonders das schöne Licht und die Bewegungsfreiheit in den neugestalteten Räumen machen heute das Arbeiten zur Freude. Man geht gern dahin, man fühlt sich wohl dort.

Und noch etwas mehr. Wo früher Enge herrschte, hat es jetzt Platz für ein sanft-blaues, weiblich-anmutiges Kanapee, das einlädt, die wunderbare, männliche Dachstruktur entspannt zu betrachten. Es ist ein freundlicher Ort für eine kleine Zeit der Musse. Man kann dort zurück denken in die Vergangenheit, man kann und darf vorwärts phantasieren, man hat Freiheit. Die starke Dachkonstruktion beschützt die Freiheit im ganzen Gebäude des Jung Instituts bis hinab in die tragenden Fundamente.

Ruth Amman (z.Z. Kuratorin des Bildarchivs)

3. Wie ich die Veränderung erlebt habe

Ich leite seit 1989 regelmäßig ein Traumarbeitsseminar am C. G. Jung-Institut und habe daher gesehen und gespürt, wie sich die Atmosphäre am Institut in den Jahren seither verändert hat. In der "alten Zeit" (d.h. vor 2011) gab es - zumindest aus meiner Sicht - eine spürbare Angst unter den Lehrenden und teilweise auch unter den Studierenden, die zur Spaltung 2004 führte, da viele der Lehrenden das Gefühl hatten, gehen zu müssen, um ihre Seele zu bewahren, wie sie es ausdrückten. Das Curatorium wurde als abgehoben und autokratisch angesehen und erlebt. Es hatte gewissermaßen alle Zügel in der Hand.

Mit dem Jahr 2011 brach eine neue Ära an, in der das Curatorium bereitwillig seinen festen Griff auf den täglichen Betrieb aufgab und Fakultätsversammlungen initiiert wurden, in denen die Fakultätsmitglieder viel mehr Mitspracherecht bei der Gestaltung der Vorlesungen und Kurse hatten, da sich das Institut an die neuen staatlichen Gesundheitsvorschriften anpassen musste, um die Akkreditierung als Psychotherapie-Ausbildungsstätte zu erreichen. Im Einklang mit modernen

Managementpraktiken wurde das Regime viel demokratischer und weit weniger "von oben nach unten".

Die zweimal im Jahr stattfindenden Fakultätstreffen sind jetzt viel partizipativer, und ich glaube, die steigende Zahl derer, die an diesen Treffen teilnehmen, zeugt davon. Meiner Meinung nach sind die Treffen lebendiger geworden, Ideen und Vorschläge werden in einer viel freieren Atmosphäre präsentiert. Diejenigen, die unterrichten, haben umgekehrt aus erster Hand mehr über die unzähligen Faktoren erfahren, die berücksichtigt werden müssen, und über all die Entscheidungen, die getroffen werden müssen, damit die Dinge reibungslos laufen. Die Transparenz hat zugenommen und die früheren konträren Gefühle sind fast verschwunden.

Meiner Meinung nach hat sich die Verwaltung grosse Mühe gegeben, um dies alles zu ermöglichen, und es hat ihr offensichtlich eine Menge zusätzliche Arbeit bei der Organisation, Vorbereitung und Durchführung der Fakultätssitzungen verursacht. Ich habe festgestellt, dass ich mich tatsächlich auf die kollegiale Atmosphäre der Fakultätsversammlungen und das Gefühl der Ermächtigung freue, das ich dort spüre. Ich habe den Eindruck, dass mein Mitspracherecht echten Einfluss hat, und wenn wichtige Angelegenheiten zu entscheiden sind, fühle ich mich frei, meine Stimme in die Richtung abzugeben, die ich für das Beste halte, das Beste für den Betrieb des Instituts, aber auch das Beste für die Studenten und für die Förderung der Sache der analytischen Psychologie in der weiteren Welt.

Art Funkhouser

C. DER DEMOKRATISIERUNGSPROZESS AM C.G. JUNG-INSTITUT

1. Ausgangslage

Die Ausgangslage vor den Umstrukturierungsprozessen am Institut war sehr kritisch. Dem seinerzeitigen Curatorium unter der Leitung von Brigitte Spielmann machten finanzielle Schwierigkeiten, u.a. bedingt durch Verluste an der Börse, und auch der Rückgang der Studierendenzahlen um die Jahrtausendwende schwer zu schaffen. Die Verschärfung dieser Lage veranlasste das Curatorium schliesslich sogar zu einem Spendenaufruf an die Adresse der Analytikerschaft. Die Analytiker¹ sollten zudem auf die Honorare für Lehrveranstaltungen verzichten, sowie auch neu einen Mitgliedsbeitrag an das Institut entrichten. Angesichts solcher Forderungen nach finanzieller Mitbeteiligung wurde unter den Analytikern das längst schon bestehende Anliegen nach Mitbestimmung sowie nach transparentem Informationsfluss über die finanziellen Gegebenheiten umso dringlicher. Aus ihrem Kreis erging zusätzlich eine Forderung in die Richtung, dass das Curatorium zukünftig durch die Analytikerschaft gewählt werden solle. Unter Berufung auf die Stiftungsstatuten wurde diese Forderung vom Curatorium jedoch rundweg abgelehnt. Der Unmut unter den Analytikern steigerte sich, als das Curatorium die Absicht formulierte, Mitgliedschaft und Mitarbeit der Analytiker am Institut, ob als Dozenten, Lehranalytiker oder Supervisoren von einem als recht hoch empfundenen Mitgliedsbeitrag abhängig zu machen.

¹ Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen alle Geschlechtsformen (weiblich, männlich, divers). Alle sind damit gleichberechtigt angesprochen.

2. Eskalation des Konflikts

In den Jahren 2001-2007 gingen die Auseinandersetzungen weiter. Mehrere Treffen zwischen Curatorium und Vertretern der Analytikerschaft blieben ergebnislos. Fast die Hälfte der Mitglieder erklärte daraufhin den Austritt aus dem Institut. Die Gründung eines eigenen, neuen Instituts, des ISAP (International School of Analytical Psychology) folgte im Jahr 2004. Dadurch, dass die ausgetretenen Kolleginnen und Kollegen ihre Lehranalysanden, Analysanden und Supervisanden mitnahmen, entstand ein für das Institut schmerzlicher Verlust vieler, insbesondere auch ausländischer Studierender. Um den Schwund der ausländischen Studierenden aufzufangen, wurde am Institut zunächst das englische Blockprogramm im Jahr 2006 eingeführt. Das Blockprogramm ermöglichte diesen, ihren Lebensmittelpunkt an ihrem Wohnort beizubehalten und quasi in Ferienzeiten ihre theoretische Weiterbildung am Institut zu absolvieren. In finanzieller und familiärer Hinsicht bedeutete dies für viele ausländische Studierende eine praktikablere Form ihres Studiums am Institut. Doch entzündete sich an diesem Blockprogramm eine durchaus nachvollziehbare internationale Kritik: Es handle sich bei diesem Block-programm um eine Art abgespecktes Schmalspur-programm. Konsequenterweise wurde das Programm in den Folgejahren sukzessive hinsichtlich Umfang und Inhalt deutlich erweitert. So umfasst es heute neun Wochen theoretischen Vollzeit-Unterricht pro Jahr und ist weltweit eines der umfangreichsten Programme für Weiterbildung in Jung'scher Psychologie.

Vor dem Hintergrund des problematischen finanziellen Szenarios während der Jahre 2002 bis 2006 gewann das Anliegen nach demokratischer Mitbeteiligung der am Institut verbliebenen Mitglieder an Brisanz. Zunehmend

vehementen wurden diese Anliegen an das Curatorium herangetragen, doch blieb eine entsprechende Wirkung aus. Die Stagnation dieser Zeit bewirkte eine starke Unzufriedenheit und Ressentiments in der Analytikerschaft; aber auch im Curatorium mehrten sich die Spannungen.

Im Dezember 2008 kam es schliesslich zu derart grossen Diskrepanzen im Curatorium, dass gleich drei Mitglieder zurücktraten. Unter dem Präsidium von Daniel Baumann mit nur noch drei Curatoriumsmitgliedern war das Curatorium nicht mehr beschlussfähig. Der Präsident sah sich in dieser Lage veranlasst, eine externe Mediatorin zur Bearbeitung der vorhandenen Konflikte beizuziehen.

Mit Spannung und höchst gemischten Gefühlen wurde die Analytikerversammlung vom 27. Mai 2009 erwartet. Eine Kollegin befragte in dieser Lage das I Ging und erhielt eine ermutigende Antwort: das Zeichen 49, „Die Umwälzung/ Mauserung“ mit den bewegten Linien 2, 4 und 5: „Aufbruch bringt Heil. Die Staatsordnung zu wechseln, bringt Heil“ – eine Antwort, die sich in der Folge als zutreffend erweisen sollte!

Die beigezogene Mediatorin, Frau Elisabeth Ferrari, unterbreitete den Mitgliedern in dieser Versammlung nach vorgängiger Absprache mit dem Curatorium ihren Vorschlag: eine «Klärungsgruppe» sollte mit dem Ziel gebildet werden, Lösungsvorschläge für die vorhandenen Konflikte zu erarbeiten. Wesentliche Bedingung war, dass jedes Mitglied dieser Gruppe mit einem neunzigprozentigen Einverständnis der anwesenden Analytiker gewählt wurde. Ausserdem sollten Beschlüsse innerhalb der Klärungsgruppe stets nur mit einem Mehr von 90% der Stimmenden gefasst werden können. Die Mediatorin regte an, zu gleichen Teilen Vertreter sowohl aus dem Curatorium als auch aus der Analytikerschaft in diese Klärungsgruppe zu wählen. Die Studienleiterin und ein Mitglied aus der

Auswahlkommission, eine Vertretung aus der Studentenschaft und eine aus der Administration sollten ebenfalls involviert werden. Schliesslich bestand die Klärungsgruppe aus 13 Personen.

3. Der Klärungsprozess

In den ersten beiden zweitägigen Sitzungen der Klärungsgruppe traten die bestehenden Diskrepanzen zwischen den Auffassungen der Vertretenden des Curatoriums und der Analytikerschaft erneut deutlich zutage. Die Lage war daher auch hier sehr angespannt; der Prozess drohte zu scheitern. Stein des Anstosses war in erster Linie das Argument der Curatoriums-Vertretenden, dass das Stiftungsrecht angeblich eine gewichtige Mitbestimmung der Analytikerschaft am Institut nicht erlaube: Eine demokratische Mitwirkung am Institutsgeschehen durch die Analytiker sei aus statuarischen Gründen unmöglich. Dieses Argument deckte sich mit der bisherigen Haltung des alten Curatoriums. Die Analytiker stellten dieser Haltung ihre wiederholt vorgetragene Ansicht entgegen, dass schon die Statuten des C.G. Jung-Institutes selbst eine Delegation sämtlicher Aufgaben hinsichtlich der Lehrtätigkeit erlauben würden.

Die Sitzung der Klärungsgruppe am 28. November 2009 im Glockenhof zeigte sich stimmungsmässig und inhaltlich als Kulminations- und Wendepunkt für die damals anstehenden Entwicklungen. Die Erinnerungen der Mitglieder der Klärungsgruppe an diese Sitzung, die an einem Treffen im Herbst 2020 ihre damaligen Erfahrungen austauschten, sind auch nach 10 Jahren durchwegs noch lebendig und immer noch sehr emotionsgeladen: Die Stimmung war sehr angeheizt. Mehrere Mitglieder drohten

explizit, den Prozess umgehend zu verlassen, falls sich die Diskussion von Lösungsvorschlägen in dieser Sitzung nicht endlich zu einem konstruktiven Zusammenwirken ändern würde. Die Vertretenden der Analytikerschaft wurden den Eindruck nicht los, seitens des Curatoriums werde eine Verzögerungstaktik praktiziert. Unerwartet für alle Teilnehmenden wendete sich nach der Mittagspause auf geheimnisvolle Weise das Blatt. Die vorher gespaltene Stimmung wandelte sich zum Willen nach Einigkeit. Dies wurde möglich, weil das Mitglied Georg Elser ad hoc und innerhalb von zwei Stunden ein Grobkonzept einer neuen Organisationsstruktur des Instituts skizzierte. Einem Wunder gleich enthielt dieses Konzept alle dringlichen Anliegen und Lösungen. Die Organisationsstruktur stiess unter immenser Erleichterung auf die umfassende Akzeptanz aller Klärungsgruppenmitglieder.

Ein wesentlicher Kurswechsel lag darin, dass die Analytiker von ihrer Idee abrücken konnten, selbst die Mitglieder des Curatoriums wählen zu können. Auf der anderen Seite wurde schliesslich das Bedürfnis nach demokratischer Bestimmung des Lehrbetriebs durch die Analytikerschaft aufgenommen und sollte gemäss den Stiftungs-Statuten Umsetzung finden. Die Kernpunkte lauteten wie folgt: Der Bereich Lehre am Institut sollte von nun an demokratisch, transparent und budgetverantwortlich geführt werden. Die Verantwortung für Strategie und Gesamtfinanzen des Instituts sollte hingegen beim Curatorium verbleiben. Die operative Verantwortung sollte dem Bereich Lehre selbst obliegen.

In der anschliessenden Umsetzungsphase liess Georg Elser sein profundes Wissen aus seiner langjährigen Tätigkeit in der Verwaltung über mögliche Strukturen und Prozesse zur Neuorganisation des Institutes gewinnbringend einfliessen, schulte die Klärungsgruppe in

diesen Fragen aufs Beste und entwarf alle wesentlichen neuen Erlasse zur Organisation der «Lehre» und deren Verhältnis zum Curatorium. Verschiedene Arbeitsgruppen aus Klärungsgruppen-Mitgliedern arbeiteten intensiv an deren Ausformulierung.

Zum Abschluss publizierte die Klärungsgruppe am 28. Mai 2010 ihren Bericht. (vgl. hinten, lit D)

4. Die neuen Strukturen kommen zum Tragen

Am 28. Mai 2010 legte die Klärungsgruppe der Fakultät ihren Bericht vor. Kurz darauf, am 18.06.2010, folgte eine Analytikerversammlung, in der der Bericht im Plenum vorgestellt und diskutiert wurde. Eine Genehmigung durch die Analytiker war allerdings nicht notwendig, da innerhalb der Klärungsgruppe Einstimmigkeit vorlag.

Die anvisierten neuen Strukturen sahen die Bildung einer «Findungskommission» vor: Aus drei Mitgliedern des Curatoriums, drei Fakultätsmitgliedern, einem Studierenden, der Studienleitung und einer Mitarbeitenden der Administration zusammengesetzt, schrieb diese zwei teilzeitliche Direktorenstellen aus, eine für die Programmdirektion, eine für die Studiendirektion. Der Findungsprozess zog sich bis gegen Ende des Jahres hin. Für die Position der Programmdirektion schlug die Findungskommission den Analytikern Renate Daniel vor, für die der Studiendirektion Annette Jörgens. An der Analytikerversammlung vom 2. Februar 2011 wurden beide Direktorinnen gewählt, der Delegationsvertrag zwischen Curatorium und Bereich Lehre genehmigt und unterzeichnet. Damit wurden die neuen Strukturen ab 01.04.2011 in Kraft gesetzt und bewähren sich seither bestens.

5. Anpassungsprozesse unter grosser Arbeitslast

Gleich zu Beginn des Stellenantritts waren die beiden Direktorinnen mit der drängenden Aufgabe der Anerkennung seines Weiterbildungscurriculums durch die FSP (Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen) erheblich gefordert: Der hierzu nötige Arbeitsaufwand überstieg das beschriebene Arbeitspensum deutlich. Die von der FSP hierfür gewährte Frist war äusserst knapp. Das vorgesehene Stellenpensum für die unter diesem Zeitdruck anfallende Arbeit war in keiner Weise ausreichend. Doch war die Anerkennung seines Weiterbildungscurriculums für das Institut von immenser Bedeutung! Für die neue Programmdirektorin blieben nur einige wenige Monate, um in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen ein Curriculum auszuarbeiten, das den Anforderungen der FSP genügte. Georg Elser hatte in diesem Entwicklungsprozess ein kritisches Auge auf die neuen Konzepte: Mit seiner Hilfe gelang es am 31.08.2011, das neue Curriculum fristgerecht zu präsentieren. So, wie es war, wurde es dann tatsächlich auch genehmigt.

Sehr belastend für das Institut zeigten sich insgesamt die Altlasten, die das alte Curatorium hinterlassen hatte. Dieses war den aktuellen Anforderungen der berufspolitischen Entwicklungen nur unzulänglich gerecht geworden. Es war ein «Berg» drängender Aufgaben abzuarbeiten: Texte mussten konzeptuell umgearbeitet und an die aktuellen Anforderungen angepasst werden. Das Ausmass an dringlichen Erfordernissen sprengte die Erwartungen.

Die grosse Aufbauarbeit für die einzurichtenden neuen Strukturen betraf in beträchtlichem Umfang auch die Administration. Diese war in ganz neuer Weise gefordert. Bei enger Finanzlage wurde deren Ausbau mit viel Bedacht vorgenommen. Anstehende Pensionierungen in der

Administration führten in den Folgejahren zu der notwendigen Verschlankung dieses Bereichs, ohne dass Entlassungen hätten vorgenommen werden müssen. Der Studiendirektion oblag es, in der neuen und sich stets wandelnden berufspolitischen Situation die Beratung der Studierenden zu professionalisieren und zu vertiefen.

Aufgabe der Programmdirektion war u.a., den klinischen Anteil im Programm auszubauen und gleichzeitig die Grundkonzepte der Jung'schen Psychologie mit aktuellen Erkenntnissen der Neurowissenschaften, der Soziologie und anderer psychotherapeutischer Ansätze in Verbindung zu bringen. Der neue, ausgeweitete Umfang des Programms brachte im englischen Programm einen zusätzlichen dritten, dreiwöchigen Block im Herbst mit sich.

Es zeigte sich, dass die neuen demokratischen Strukturen, in denen auch die Studierenden ihre Ideen in der Programmkommission und in der Analytikerversammlung einbringen und teilweise über Lehrentscheide mitbestimmen, mehr Zeit erfordern als zuvor.

6. Lebendigkeit und Kreativität beleben das Institut

Das Arbeits-, Lehr- und Lernklima hat sich deutlich belebt und ist dabei nun wieder kollegial und vertrauensvoll. Die neuen Strukturen befördern das kooperative Miteinander. Die vielen Ressourcen am Institut kommen den präzise definierten Arbeitsbereichen nun direkt und konstruktiv zugute. Das Sinnvolle dieses Miteinanders spiegelt sich in der lebendigen und kreativen Stimmung am Institut. Das Bild eines Obstgartens, in dem Kreatives spriessen und fruchtbar werden kann, ist für die neue Stimmungslage sehr passend. Diese gute Atmosphäre drückt sich nicht nur in der wachsenden Studierendenzahl, sondern auch in der

Anzahl der neuakkreditierten Analytiker aus, die sich seit 2011 auf mehr als 200 Mitglieder verdoppelt hat.

7. Neue Herausforderung: Die Akkreditierung des Instituts beim BAG

Nach Erreichung der Anerkennung des Curriculums durch die FSP im Sommer 2013 stand dem Institut unmittelbar eine neue Aufgabe bevor: die Arbeit für die Akkreditierung des Bundesamts für Gesundheit. Zunächst musste 2012/2013 das Weiterbildungscurriculum aufgrund der gesetzlich vorgegebenen Anforderungen neu konzipiert und formuliert werden. Zudem mussten für die Akkreditierung alle Abläufe und Prozesse des Instituts präzise durchleuchtet und beschrieben werden. Rückblickend zeigte sich, welche massgebliche Rolle die neuen Instituts-Strukturen, die aus einem demokratischen Impetus hervorgegangen waren, für die Akkreditierung des Instituts durch das BAG gespielt haben. Ohne diese wäre die Akkreditierung kaum möglich gewesen. So hat sich der damalige Einsatz der Klärungsgruppe doppelt ausgezahlt. Und auch der Arbeitsaufwand, den die engagierten Kolleginnen und Kollegen als Vorarbeit für die Akkreditierung geleistet haben, war von enormem Wert.

Eine grosse Herausforderung brachte das Ende des Jahres 2015: Die Evaluation des Institutes durch externe Experten war auf Dezember 2015 angesetzt. Die Situation war dadurch erschwert, dass Annette Jörgens im September 2015 kurzfristig das Institut verlassen hatte und daher für die Mitarbeit an der Evaluation nicht mehr zur Verfügung stand. An der zweitägigen Fremdevaluation durch drei externe Experten wurden alle Bereiche des Instituts genauestens durchleuchtet und zahlreiche Personen befragt. Das Engagement aller Gremien, der Administration und der Studierenden, hatte sich allerdings gelohnt: Die

fremdevaluierenden Fachleute empfahlen dem BAG, lediglich drei Auflagen zu verhängen, die mittlerweile erfüllt werden konnten.

Die endgültige Akkreditierung durch das BAG erfolgte im Oktober 2016.

8. Erweiterung der Lehrangebote und Schaffung neuer Formate

Am 01.04.2016 wurde als neuer Studiendirektor – nach der vorgesehenen Findungs- und Wahlprozedur – Wolf-Jürgen Cramm eingesetzt.

Das Profil des Instituts zeigt eine fortgesetzte Ausdifferenzierung seiner Weiter- und Fortbildungspraxis: Wurden seit 1948 am Jung-Institut grundsätzlich Analytiker ausgebildet, ist nun seit der Akkreditierung durch das BAG neu die Weiterbildung zum eidgenössisch anerkannten Psychotherapeuten, bzw. anerkannter Psychotherapeutin hinzugekommen. Wir freuen uns über die Tatsache, dass sich zahlreiche, eidgenössisch anerkannte Psychotherapeuten zusätzlich weiter zum Psychoanalytiker oder zur Psychoanalytikerin qualifizieren.

Im deutschen Programm kam nach der erfolgten Akkreditierung der CAS- Lehrgang hinzu: Hierbei handelt es sich um eine einjährige Weiterbildung für Personen, die in sozialen bzw. therapeutischen Berufen tätig sind. Die hochmotivierten Teilnehmer kommen aus den unterschiedlichsten Ausbildungshintergründen. Der hierdurch wieder belebte interdisziplinäre Austausch stellt eine grosse Bereicherung für alle Studierenden dar. Dieser Lehrgang findet jährlich fünf bis sechs Absolventen, im deutschen und 10 bis 15 Studierende im Programm der Antenne Romande. Durch sie wird die Jung'sche Psychologie in unterschiedliche Arbeitsfelder hineinragen.

Seit der Akkreditierung durch das BAG hat sich die Programmstruktur verändert. Von besonderer Bedeutung sind hier z.B. die sogenannten «Themenwochenenden»: Schwerpunkte sind z.B. »Träume« «Märchen», «aktive Imagination» etc. In einem zeitlich kompakt gehaltenen Rahmen, jeweils von Donnerstag bis Sonntag, ist es möglich, sich dem jeweiligen Schwerpunkt aus verschiedenen Perspektiven zu nähern und so ein vertieftes, facettenreiches Verständnis und Wissen zu generieren. Solche Art konzentrierter Auseinandersetzung mit einem Thema ist auch eine Art «Antidot» gegen die oft beklagte Schnellebigkeit unserer Zeit. Anspruchsvolle Themen bedürfen der Ruhe, will man ihrer Vielschichtigkeit gerecht werden. Diese Themenwochenenden finden grossen Anklang.

Auch sind die neu konzipierten Werkstattseminare zu erwähnen: Hier wird jeweils eine spezifische Jung'sche Therapiemethode intensiv gelehrt: Träume, Märchen, Bilder, Imagination oder Sandspiel. Wie es der Name der Veranstaltung schon besagt, steht in dieser Veranstaltungskategorie das praktische Handwerk im Vordergrund. Für die Weiterbildung am Institut wollen wir sicherstellen, dass die Studierenden neben der Theorie der Analytischen Psychologie auch die relevanten praktischen Erfahrungen sammeln, als Grundlage für das spätere fruchtbare therapeutische Arbeiten mit Patienten.

Mit einem Dreitagespass unter dem Motto «Lernen Sie uns kennen» wurde ein neues Angebot eingeführt, um interessierten Personen die Möglichkeit zu bieten, in unsere Lehrveranstaltungen hinein zu „schnuppern“. Sowohl der CAS wie auch diese Schnuppertage bringen immer wieder neue Studierende ans Institut. Zudem wollen wir uns in unserem Angebot nicht allein auf professionell tätige Personen beschränken. Es ist uns ein Anliegen ein

Ort des Austauschs, der Vertiefung und der Inspiration für am Gedankengut der Analytischen Psychologie Interessierte zu sein.

All diese Bemühungen haben eine erfreuliche Zunahme der Studierendenzahlen auf 219 Personen per Ende 2020 bewirkt. Neben dem CAS in Deutsch gibt es neuerdings auch ein CAS in der französischen Schweiz sowie eine FMH-Ausbildung in der französischen Schweiz und im Tessin. Die FMH-Ausbildung im deutschen Programm bewährt sich seit 1996. All dies sind Möglichkeiten, die Jung'sche Psychologie in weiteren Kreisen bekannt zu machen.

Eine wesentliche Neuerung brachte die veränderte rechtliche Situation in der Schweiz durch das eidgenössische Therapiesgesetz: Nun können in der Schweiz nur noch Ärzte und Psychologen eine Praxisbewilligung für Psychotherapie erhalten. Die Anpassung an die neuen Akkreditierungsbedingungen hat uns deshalb gezwungen, aufzuzeigen, dass die Jung'schen Konzepte klinisch relevant sind. Das ist uns gelungen. Auch im internationalen Analytikerprogramm sind heute mehr klinisch tätige Ärzte, Psychologen etc. eingeschrieben als noch vor zehn Jahren. Deshalb werden nun auch im englischen Programm mehr klinische Seminare und Thementage eingeführt.

9. C.G. Jung-Ambulatorium

Ein früherer Schwachpunkt unserer Ausbildung wurde nach einigen Anlaufschwierigkeiten, inzwischen ebenfalls bereinigt: Es bestand das Problem, dass unser Weiterbildungs-Curriculum praktische klinische Arbeit zwar forderte, für Studierende jedoch erhebliche Schwierigkeiten bestanden, einen Arbeitsplatz für ihre klinische Arbeit zu

finden. In den Kliniken waren die Wartelisten für diese begehrten Arbeitsplätze den universitären Psychologen vorbehalten. Und so kam es, dass sich durch den Engpass an Stellen für klinische Arbeit die Weiterbildung am Institut häufig übermässig in die Länge zog.

Schon im Jahre 2001 war vom seinerzeitigen Curatorium ein Ambulatorium, der CarePoint, gegründet worden. Das Projekt scheiterte allerdings nach kurzer Zeit, weil keine Psychiater gefunden werden konnten. Das delegierte Arbeiten der Studierenden mitsamt der Abrechnungsmöglichkeit der geleisteten Therapien über die Grundversicherung der Krankenkassen war nicht möglich.

Das Problem der Arbeitsplätze für die klinische Tätigkeit stellte sich ab 2013 akzentuiert, weil eine Akkreditierung unserer Weiterbildung durch des BAG voraussetzte, dass wir Studierende bei der Suche nach einem Arbeitsplatz unterstützen. Im Besonderen wurde die Situation für Studierende dadurch erschwert, dass das eidgenössische Therapiegesetz eine zweijährige klinische Tätigkeit für die Anerkennung als eidgenössisch anerkannter Psychotherapeut bzw. eidgenössisch anerkannte Psychotherapeutin voraussetzt.

In dieser Lage beschloss das Curatorium 2015, erneut das Projekt Ambulatorium anzustossen und stellte diesmal ein Startdarlehen in Aussicht. Der Verein C.G. Jung-Ambulatorium war schnell gegründet. Die für das Projekt notwendige Leitungsperson und die nötige Anzahl Psychiaterinnen für die neue Institution zu finden, erwies sich indessen als langwierig und schwierig. Ohne die personelle Besetzung dieser Positionen war die Einreichung eines Gesuches um Bewilligung des Betriebs eines Ambulatoriums nicht möglich. Im Winter 2016 wurde ein leitender Psychiater gefunden, der sich jedoch am Vorabend der geplanten Einreichung des sorgfältig

erarbeiteten Gesuchs an die Gesundheitsdirektion zurückzog. Der Mietvertrag für die Räumlichkeiten des Ambulatoriums war schon abgeschlossen. In dieser dramatischen Lage stellte sich glücklicherweise spontan unsere Kollegin Frau Dr. med. Dorothea Müller als Gesamtleiterin der Institution zur Verfügung. Frau Dr. med. Kalibasi konnte für die ärztliche Leitung der Institution gewonnen werden. Diese Stellenbesetzungen machten es dann doch möglich, das Gesuch am 4. Juli 2016 bei der Gesundheitsdirektion einzureichen. Am 19. August 2016 wurde es gutgeheissen. Der Betrieb des C.G. Jung-Ambulatoriums wurde am 1. November 2016 aufgenommen. Zunächst konnten wir unseren Studierenden acht Arbeitsplätze mit einem Arbeitspensum von je 50 Stellenprozent anbieten. Seit der Erweiterung der Räumlichkeiten um eine Kleinwohnung im gleichen Gebäude können nun zehn Studenten ihre klinische Tätigkeit in unserem Ambulatorium absolvieren.

Das Team, das sich naturgemäss in ständiger Fluktuation befindet, funktioniert sehr gut. Fast von Anfang an fanden sich genügend Patienten und Patientinnen ein, Kinder und Erwachsene, sodass sich die Finanzlage der Institution erfreulich entwickelte. Zwischenzeitlich konnte bereits ein Teil des vom C.G. Jung-Institut dem Verein C.G. Jung-Ambulatorium zur Verfügung gestellten Darlehens zurückbezahlt werden.

10. Festveranstaltungen im 70. Jubiläumsjahr des Instituts

Für die Feier des Jubiläums «70 Jahre C.G. Jung-Institut» im Jahr 2018 wurde nicht nur ein wunderbares Sommerfest im Juni sowie öffentliche Vorlesungen im Volkshaus im November 2018 geplant: Als nachhaltiger Höhepunkt der Feierlichkeiten konnte darüber hinaus eine Ausstellung von

Bildern des Bildarchivs im Museum Lagerhaus in St. Gallen realisiert werden. Die guten Beziehungen von Verena Kast zur Museumsleiterin einerseits sowie zum Patmos Verlag andererseits ermöglichten es, sorgfältig ausgewählte Werke und Werkfolgen des Bildarchivs des C.G. Jung-Institutes zudem einem breiten Publikum in einem ansprechenden Bildband zugänglich zu machen. Ausgangsmaterial für dieses vom Patmos Verlag sehr schön gestaltete Buch, bildeten die tiefgründigen, die Bilder der Ausstellung begleitenden Aufsätze einiger Kollegen unseres Instituts.

11. Neugestaltung von Bildarchiv, Dozentenzimmer und Studierendenfoyer

Der Dachstock der Liegenschaft Seehof wartete schon länger auf seine dringende Renovation. In Zusammenarbeit mit den zuständigen Herren der Gemeinde Küsnacht (als Eigentümerin der Liegenschaft) konnte 2018/19 eine Renovation der Räume und des Korridors im Dachstock durchgeführt werden. Diese ermöglichten es uns, die Räumlichkeiten neu zu organisieren. Das Bildarchiv wurde seit Jahrzehnten als eng, unpraktisch und etwas düster empfunden. So wurde beschlossen, das Bildarchiv mit Ausnahme der beiden schweren Tresore, die aus statischen Gründen am bisherigen Ort verbleiben müssen, in den grosszügigen, höheren Dachraum zu verlegen. Der bisher dort gelegene Studierendenraum war ebenfalls seit längerem überholungsbedürftig. Zur grossen Zufriedenheit der Studierenden wurde dieser im Zuge des Renovierungsprozesses in den wunderschönen Dachraum mit Seeblick transferiert. Das alte Bildarchiv konnte neu zu einem Dozentenzimmer umgestaltet werden. Dieses ermöglicht es auswärtigen Dozierenden, sich vor oder zwischen ihren Lehrveranstaltungen zurückzuziehen.

Die frisch gestrichenen Wände, der freundliche Teppich und die ausgezeichnete Beleuchtung in den neu gestalteten Räumen stiessen allseits auf grosse Begeisterung. Unsere Kuratorin Ruth Ammann, die bei der Neugestaltung des Archivs engagiert mitgewirkt hatte, erlebt das neue Arbeitsumfeld als sehr erfreulich. Das neue Bildarchiv hat nun wesentlich mehr Raum, Luft und auch natürliches Licht. Es wirkt auf Besucher einladender und ansehnlicher und ermöglicht angenehmes Arbeiten. Im gleichen Jahr 2019 wurde eine neue Geschäftsordnung des Bildarchivs genehmigt, welche die Aufgaben der Kuratorin näher umschreibt und die Nutzungsbedingungen des Archivs für Aussenstehende formuliert.

Das Projekt der Digitalisierung des Bildarchivs wurde bereits in Angriff genommen und wird weitergeführt werden.

12. Auswirkungen des Corona-Virus auf das C.G. Jung-Institut

Die weltweite Epidemie mit COVID-19 mit dem kurzfristig verordneten Lockdown ab 16. März 2020 hatte einschneidende Konsequenzen für das Programmangebot am Institut. Plötzlich war kein Präsenzunterricht mehr möglich! Bis zum bereits geplanten FMH-Kurs blieben nur wenige Tage und bis zum Beginn des deutschen Semesterprogramms nur drei Wochen Zeit, um das Präsenz-Programm auf Online-Unterricht umzustellen. Das längst fertiggestellte Sommersemesterprogramm – eine monatelange Arbeit – war von einem Tag auf den andern praktisch wertlos geworden. Zudem erschwerte die plötzliche Grenzschiessung zwischen Deutschland und der Schweiz der Programmdirektorin Renate Daniel, die in Deutschland wohnt, das Pendeln. Dennoch schaffte sie es dank der Mithilfe ihrer Assistentin Donatella Panetta, das

Semesterprogramm termingerecht auf Online-Unterricht umzustellen: Alle Dozenten mussten angefragt werden, ob sie sich auf das «Abenteuer Online-Unterricht» einlassen würden, ohne zu wissen, wie das technisch funktioniert und wie sich dieses Format auf die Qualität des Unterrichts auswirken würde. Es war für alle Beteiligten ein Sprung ins kalte Wasser.

Das Administrationsteam und die Dozierenden wurden über die Nutzung von Zoom instruiert. Klar war, dass alle Seminare mit Malen, Sandspiel, Körperarbeit oder anderen praktischen Elementen nicht online durchgeführt werden konnten. Die Streichung dieser Kurse war ein grosser Verlust. Doch konnten alle FMH- und die übrigen Kurse des Programms reibungslos online durchgeführt werden. Weil alle Beteiligten völliges Neuland betreten hatten, wurden die Veranstaltungen wöchentlich bei Studierenden und Dozierenden evaluiert, um rasch mögliche Probleme zu erkennen und zeitnah beheben zu können. Dank einer eingesetzten Task Force-Gruppe aus der Programmdirektorin, dem Studiendirektor, Mitgliedern des Curatoriums und der Administration konnten rasch «Nachjustierungen» vorgenommen und Problemlösungen erarbeitet werden. Die Studierenden waren zu unserer Freude mit den Angeboten sehr zufrieden.

Bei der Neuplanung des englischen Programms musste in erster Linie bedacht werden, dass die englischsprechenden Studierenden in unterschiedlichsten Zeitzonen leben. Es wurden deshalb vormittags Seminare für Studierende aus Ländern östlich der Schweiz und Nachmittagsseminare für Studierende aus Ländern westlich der Schweiz angeboten.

Ob das Wintersemester 2020/21 Präsenzunterricht erlauben würde oder nicht, war lange unklar. Der englische Herbstblock wurde als Online-Unterricht geplant; für das Wintersemester dachte man an hybride Formen von face-

to-face-Unterricht mit Aufzeichnung und Übertragung der Lehrveranstaltungen. Angesichts der Entwicklung der Corona-Pandemie musste schliesslich erneut vollständig auf Online-Unterricht umgestellt werden. Die Notwendigkeit, ständig flexibel auf neue Situationen zu reagieren, meisterte das Leitungsteam «Lehre» des Instituts fabelhaft, jedoch unter Inkaufnahme teils ausfallender Ferien, grosser Erschöpfung und angestauter Erholungsbedürftigkeit.

Wichtig für die Zukunft des Instituts ist, dass durch die Erfahrungen im Umgang mit dem Corona-Virus ein innovativer Schub in der Programmgestaltung stattgefunden hat. Zwangsläufig musste Live-Zoom-Unterricht angeboten werden, der auf gute Resonanz bei den Studierenden stösst. Das zeigt sich daran, dass sich die Studierendenzahl trotz Corona positiv entwickelt hat. Im Winter 2021 sind einige Hybrid-Veranstaltungen mit Präsenz und Online-Übertragung durchgeführt worden.

13. Ausblick

Voraussichtlich wird auch in Zukunft, nach Abflauen der Corona-Pandemie, der Unterricht online und live stattfinden. Hybride Formen scheinen sich besonders zu bewähren, da sie ausländischen Studierenden Reise- und Aufenthaltskosten einsparen.

2023 steht eine Neuakkreditierung des Instituts beim BAG an, welche eine grosse Herausforderung sein dürfte. Die Arbeiten hierfür bedeuten einen immensen zusätzlichen Arbeitseinsatz.

Das Anliegen „Forschung“ begleitet uns seit langem. Bisher hatten wir angesichts einer grossen Arbeitslast und der Corona Pandemie wenig Kapazität, uns dem Thema Forschung intensiver zuzuwenden. Dieses Thema gewinnt

indessen an Relevanz im Zusammenhang mit der Neuakkreditierung 2023. Die Statuten des BAG schreiben akkreditierten Instituten eine aktive Rolle hinsichtlich aktueller Forschung zu. Die kürzlich gegründete Forschungskommission befindet sich im Aufbau.

Die vollständige Digitalisierung des Bildarchivs und der Bibliothek sind weitere Projekte, die in nächster Zeit in Angriff genommen werden sollen.

2023, zum 75. Jubiläum des C.G. Jung-Institutes, wollen wir wieder feiern! Verschiedene Ideen stehen im Raum; Vorträge an der Volkshochschule sind bereits geplant.

Renate Daniel / Regula Stieger

D. BERICHT DER KLÄRUNGSGRUPPE vom 28. Mai 2010

1. Zusammenfassung

In der bewegten 62-jährigen Geschichte des C.G. Jung-Instituts Zürich, Küsnacht² hat es Generationen von Analytikerinnen und Analytikern gegeben, die mit ihrem Wissen, ihrer Erfahrung und ihrem Engagement zur weltweiten Ausstrahlung dieser Lehr-, Ausbildungs-, Fortbildungs- und Forschungsstätte beigetragen haben. Wie in jeder Organisation hat es auch im Jung-Institut etliche Konflikte und Differenzen unter den beteiligten Analytikern und Analytikerinnen gegeben, welche u.a. zu Neugründungen verwandter Institute führten: des Instituts für Prozessorientierte Psychologie, des Zentrums für Komplexe Psychologie nach C.G. Jung und Marie-Louise von Franz, des Internationalen Seminars für Analytische Psychologie Zürich. Insbesondere diese letzte Abwanderung von Kollegen und Kolleginnen hat das Jung-Institut einer Zerreissprobe ausgesetzt, die im letzten Jahr dazu führte, dass eine bedeutsame Zahl von Analytikerinnen und Analytikern eine Restrukturierung des Jung-Instituts für unumgänglich hielt.

Daraufhin hat das Curatorium, unter Beizug einer externen Moderatorin, einen Klärungsprozess in Gang gesetzt, der die Abläufe, die Organisation und die Struktur des Jung-Instituts einer intensiven Prüfung unterziehen sollte. In einem ersten Schritt kam die von der Analytikerschaft mehrheitlich gutgeheissene und vom Curatorium bestätigte Klärungsgruppe³ zu dem Ergebnis, dass das Curatorium von seinem statutengemässen Recht auf Delegation Gebrauch machen kann, um die Leistungsfähigkeit des Lehr-, Ausbildungs-, Fortbildungs- und Forschungsbetriebes innerhalb des Instituts zu stärken. In einem

² Im Folgenden Jung-Institut

³ siehe Anhang 1: Liste der Teilnehmenden der Klärungsgruppe

zweiten Schritt analysierte die Klärungsgruppe - unter der Leitung von Georg Elser, Mitglied des Curatoriums - die Schwächen und Stärken der bisherigen Organisationsform des Jung-Instituts. In der Absicht, Bewährtes beizubehalten und Blockierendes zu verändern, entwarf die Klärungsgruppe ein Organisationsmodell, das auf einer klaren Differenzierung von strategischen und operativen Führungsaufgaben fusst.

Es werden drei Bereiche geschaffen: Forschung, Lehre, Administration. Im Bereich Lehre wird ein Vorstand die Verantwortung für die operative Leitung des Lehr-, Ausbildungs- und Fortbildungsbetriebes übernehmen, aufbauend auf der Kompetenz der in Fachbereichen und Kommissionen konstruktiv zusammenarbeitenden Analytikerinnen und Analytiker. Die Verantwortung für die strategische Ausrichtung der Lehre und der Forschung verbleibt beim Curatorium. Für die Vermittlung notwendigen Zusammenwirkens, wo es sich nicht von selbst versteht und ergibt, steht von Fall zu Fall ein paritätisch besetzter Koordinationsrat zur Verfügung. Für den neu zu schaffenden Bereich Forschung wird dasselbe Organisationsmodell gelten.

Die Stärkung der Leistungsfähigkeit in allen Bereichen des Jung-Instituts erfordert eine optimale Einbindung aller Mitbeteiligten. Dies geschieht durch achtsame Information, Kommunikation und durch Mitwirkung, Mitbestimmung und Mitverantwortung. In diesem Sinne werden der Vorstand Lehre, die Leitung Forschung wie auch die Leiterinnen und Leiter der Fachbereiche und die Mitglieder der Kommissionen in Zukunft von der Versammlung der Analytikerinnen und Analytiker gewählt.

Dieser Prozess der Restrukturierung wird getragen von einer Kultur des zielgerichteten, sachbezogenen Dialogs in Fairness und gegenseitiger Verbindlichkeit - zur Schaffung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, die nicht zuletzt auch zu einer Identifikation mit dem Jung-Institut beiträgt.

Es wird eine Weile dauern, bis die Handlungs- und Entscheidungsprozesse im zukünftigen Organisationsmodell selbstverständlich werden. Dies gilt auch für die angestrebte Entspannung der finanziellen Lage.

Die Klärungsgruppe hat die im folgenden Bericht veröffentlichten Ergebnisse ihrer Arbeit einstimmig verabschiedet. Sie hat damit die Grundlagen gelegt für den Prozess der Restrukturierung des Jung-Instituts, der nun in die Umsetzungsphase eintreten kann.

2. Der Klärungsprozess

27.05.09 Analytikerversammlung: Eine **Klärungsgruppe** findet zusammen, die den Auftrag erhält "in einen Prozess einzusteigen, in welchem die weitere Ausrichtung des Instituts sowie Abläufe, Organisation und Struktur gemeinsam überprüft werden sollen". Zwischen Curatorium und Fakultäts-Vorstand besteht der Konsens, dass Strukturen des Instituts geändert werden dürfen.

06.07.09 konstituierende Sitzung der Klärungsgruppe: Grundsätzliche Fragen zur Zusammenarbeit und zentrale Fragen aus der Organisationsperspektive werden besprochen sowie fünf Kleingruppen gebildet, die sich mit Finanzen, Eigentum, Strategie und zwei Struktur-Modellen (mit und ohne Zugehörigkeit der Analytikerschaft zum Jung-Institut) beschäftigen werden.

28./29.08.09 zweite Sitzung der Klärungsgruppe: Aufbauend auf den Ergebnissen aus den Kleingruppen wird der Ist-Zustand des Jung-Instituts ausführlich diskutiert und beschrieben. Stärken und Schwächen des bisherigen Organisationsmodells werden ausgelotet, erste Entwicklungslinien im Sinne der Trias Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung skizziert und in neu

zusammengesetzten Kleingruppen vier Struktur-Modelle für die zukünftige Organisation des Jung-Instituts entworfen. Marc Baumann verabschiedet sich aus der Klärungsgruppe, da er die Mitarbeit nicht länger mit seiner neu übernommenen beruflichen Aufgabe vereinbaren kann.

15.09.09 Gespräch von zwei Mitgliedern der Klärungsgruppe - Daniel Baumann, Regula Stieger - **mit der Stiftungsaufsicht.**

24.09.09 Analytikerversammlung, an der relativ spontan versucht wird, die Analytikerschaft mit dem bisherigen und dem beabsichtigten weiteren Prozess der Klärungsgruppe in Berührung zu bringen, was jedoch nur ansatzweise gelingt. Diese Erfahrung ist für die Mitglieder der Klärungsgruppe insofern wichtig, als sie fortan ihre Beiträge für die Analytikerversammlungen sorgfältiger vorbereitet.

21.10.09 Treffen der beiden am Gespräch mit der Stiftungsaufsicht Beteiligten mit vier weiteren Mitgliedern der Klärungsgruppe (Ursula Brasch, Renate Daniel, Dominique Lepori, Ingrid Riedel), an dem das Ergebnis des Gespräches eingeschätzt und in einen Vorschlag für Ablauf und Inhalte der nächsten Sitzung der Klärungsgruppe eingearbeitet wird.

27./28.11.09 dritte Sitzung der Klärungsgruppe: Schriftliche Fassung der Entscheidungen (getroffen mit mind. 90% Übereinstimmung, zumeist einstimmig). Die Klärungsgruppe verabschiedet sich von Frau Ferrari, die bis hierher den Klärungsprozess souverän moderiert und mit vielfältigen Fragestellungen bereichert hat.

- 10.12.09** Zustellung der Entscheidungen der Klärungsgruppe per Email-Versand an alle akkreditierten Analytikerinnen und Analytiker.
- 18.12.09 konstituierende Sitzung der Projektgruppe**, der zwei Mitglieder der Klärungsgruppe (Arthur Leutwiler, Petra von Bechtolsheim) auf eigenen Wunsch nicht angehören: Die verfeinerte Ausarbeitung des neuen Organisationsmodells des Jung-Instituts in fünf Teilprojektgruppen wird beschlossen – Prozesse, Organisationsstruktur, Forschung, Administration, Finanzen⁴.
- 08.01.10 vierte Sitzung der Klärungsgruppe:**
Zusammenschau und Diskussion der bis zum 07.01.10 eingegangenen schriftlichen Fragen und Anmerkungen aus der Analytikerschaft.
- 15.01.10 Analytikerversammlung.**
Die von der Klärungsgruppe verabschiedeten Entscheidungen werden der Analytikerschaft - auf ihre Rückmeldungen eingehend - zusammengefasst erläutert und anschliessend schriftlich versandt. Die Resonanz der Analytikerinnen und Analytiker versteht die Klärungsgruppe als Auftrag zur Weiterarbeit.
- 05.03.10 zweite Sitzung der Projektgruppe:**
Erste Entwürfe aus den Teilprojektgruppen werden besprochen. Um alle Mitglieder der Klärungsgruppe in den komplexen Prozess der Erarbeitung des Organisationsmodells einzubinden, wird beschlossen, alle weiteren Koordinationstreffen doch wieder in voller Besetzung stattfinden zu lassen.

⁴ siehe Anhang 1: Liste der Teilnehmenden der Klärungsgruppe und der Teilprojektgruppen

09.04.10+ fünfte + sechste Sitzung der Klärungsgruppe:

Durcharbeiten und **05.05.10** Koordination der Entwürfe aus den Teilprojektgruppen.

**28.05.10 siebte Sitzung der Klärungsgruppe:
Einstimmige Verabschiedung ihres Berichts.**

07.06.10 Versand des Berichts an alle akkreditierten Analytikerinnen und Analytiker mit der Bitte um schriftliche Rückmeldungen bis zum 13.06.; weiter wird der Bericht an die Mitglieder des Patronats, die Mitarbeiterinnen der Administration und die Studierendenvertretung versandt.

16.06.10 achte Sitzung der Klärungsgruppe: Sichtung der Rückmeldungen und Vorbereitung der Analytikerversammlung.

18.06.10 Analytikerversammlung: Abschliessende Diskussion des Berichts der Klärungsgruppe.

3. Ergebnisse der einzelnen Teilprojekte

3.1. Prozesse

Im Laufe der Arbeit der Klärungsgruppe hat sich unser Blick für die Vielfalt an Prozessen im Jung-Institut geschärft. Die Aufgaben, die im Rahmen des Instituts anfallen, werden in bestimmten, wiederkehrenden Handlungs- und Entscheidungs-Abläufen (Prozessen) bewältigt, an der verschiedene Kräfte aus Administration und Analytikerschaft, Fakultäts-Vorstand und Curatorium beteiligt sind. Um die Zusammenarbeit dieser verschiedenen Kräfte reibungslos gestalten zu können, werden die Prozesse Schritt für Schritt dargestellt. So können sich alle Beteiligten diese jederzeit vergegenwärtigen. Die klare Erkenntnis der eigenen Position in Prozessen erscheint wesentlich, damit die Trias von Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung zusammenspielt. Festlegung und Beschreibung von Prozessen werden in

Zukunft zudem grossen Einfluss auf die Qualitätssicherung haben und eine Voraussetzung für die eidgenössische Akkreditierung der Ausbildungsstätte Jung-Institut nach dem zu erwartenden Psychotherapie-Gesetz sein.

Die Prozesse innerhalb des Jung-Instituts umfassen stets drei Ebenen, die für Forschung, Lehre und Administration gelten:

- Führungsprozesse, in den Leitungsgremien, in Fachbereichen und Kommissionen, in der Administration;
- Kernprozesse, entsprechend den Kern-Aufgaben des Jung-Instituts als Ausbildungs-, Fortbildungs- und Forschungsstätte;
- Supportprozesse, die wesentlich von den MitarbeiterInnen der Administration geleistet werden.

Diese drei Prozess-Ebenen lassen sich in einer Prozesslandschaft darstellen, die zeigt, wie das Jung-Institut 'funktioniert'. Hinweis: Eine Prozesslandschaft ist kein Organigramm und wird daher nicht-hierarchisch verstanden.

Anhang 2: Schema: Prozesslandschaft

Jeder dieser Begriffe bezeichnet einen oder mehrere Prozesse⁵.

Zur Illustrierung werden zwei Prozesse herausgegriffen: "Strategische Planung" und "Findung der Führungskräfte".

Die strategische Planung im Jung-Institut wird in der Regel periodisch überarbeitet. Der Prozess "Strategische Planung" kann auch von Gremien oder einzelnen Personen angestossen werden, wenn innere oder äussere Umstände eine Überarbeitung oder Planung erfordern.

⁵ Siehe Anhang 2: Prozesslandschaft mit Glossar

Da strategische Planung Prozesse oder Inhalte umfasst, die langfristig für das Bestehen und die Weiterentwicklung des Jung-Instituts wichtig sind, betrifft ein solcher Planungs-Prozess stets verschiedene Bereiche und Gremien, die folgerichtig einbezogen werden.

Anhang 3: Schema: Prozess strategische Planung (Lehre)

Während der Umsetzungsphase der Restrukturierung des Jung-Instituts werden zum ersten Mal die beiden Führungskräfte im Bereich Lehre zu finden sein. Daher wurde der Prozess "erstmalige Findung der Führungskräfte" mit Zeitplanungsvorschlag erarbeitet.

Anhang 4: Prozess Findung – Führungskräfte

Angedacht wurde, dass während der Umsetzungsphase der Restrukturierung des Jung-Instituts der bisherige Fakultäts-Vorstand den Findungs-Prozess für den Vorstand Lehre durchführt. Und der Vorstand Lehre wird danach einen weiteren Prozess erarbeiten und realisieren, mit dem die Analytiker/innen gefunden werden, welche die Leitung von Fachbereichen übernehmen bzw. in den Kommissionen, der Beratungsstelle und der Ombudsstelle tätig sind. Der Findungs-Prozess für die Führungskraft des Bereiches Forschung wird zu einem späteren Zeitpunkt initiiert.

3.2. Organisationsstruktur

Durch die Restrukturierung ergibt sich folgendes Organigramm des Jung-Instituts

Anhang 5: Organisationseinheiten CGJI

Das Curatorium ist weiterhin das oberste Stiftungsorgan, es besteht aus sieben Mitgliedern und ergänzt sich durch Kooptation.

Unverändert bleiben auch Funktion und Aufgaben von Patronat und Ombudsstelle.

Die Verantwortung für die strategische Ausrichtung von Forschung und Lehre verbleibt beim Curatorium. Es delegiert die operative Leitung an die Bereiche Forschung und Lehre. Die Administration bleibt dem Curatorium unterstellt.

Der Koordinationsrat ist ein ad-hoc-Gremium, das im Falle der Uneinigkeit zwischen Curatorium und Forschung resp. Lehre angerufen werden kann und zusammentritt zur Verhandlung des Budgets. Es ist paritätisch besetzt mit je zwei bis drei Delegierten des Curatoriums und des Vorstandes Lehre. Je nach Arbeitsthema werden weitere Personen hinzugezogen.

Die drei Bereiche Forschung, Lehre und Administration werden durch Führungskräfte geleitet.

Der Vorstand Lehre leitet den Bereich Lehre und ist gegenüber dem Curatorium allein verantwortlich. Er setzt sich zusammen aus zwei halbamtlich angestellten Führungskräften - Programmdirektor/in und Studiendirektor/in - sowie drei bis fünf Vertreter/innen der akkreditierten Analytiker/innen.

Der erweiterte Vorstand Lehre ist als beratendes Organ ein Bindeglied zwischen Vorstand Lehre und Versammlung der Analytikerinnen und Analytiker. Er setzt sich zusammen aus dem Vorstand Lehre sowie allen Leiterinnen und Leitern der Fachbereiche und der ständigen Kommissionen und der Forschungsdirektion. Er nimmt Stellung zu Geschäften und Anträgen an die Versammlung der Analytikerinnen und Analytiker und an das Curatorium.

Die Versammlung der Analytikerinnen und Analytiker ist Wahlorgan für die Leitungspersonen in Lehre und Forschung und die Mitglieder der ständigen Kommissionen sowie Diskussionsforum für inhaltliche Fragen. Sie verabschiedet u.a. Budget und Rechnung des Bereichs Lehre. Stimmberechtigt sind alle akkreditierten, ordentlichen Mitglieder und zwei Studierendenvertreter/innen. Ohne Stimmrecht sind die Mitglieder des

Curatoriums, Programm- und Studien-direktor/in, Dozenten und Dozentinnen, korrespondierende Analytiker/innen sowie Analytiker/innen im Ausland und zwei Vertreter/innen der Administration.

Anhang 6: Organisation Lehre

Der Vorstand Lehre wird von den beiden Direktorinnen/Direktoren geleitet. Sie führen das Tagesgeschäft.

Der/die Programmdirektor/in ist zuständig für die Organisation der Lehrveranstaltungen und die Koordination der vier Fachbereiche:

- Klinische Fächer: Entwicklungspsychologie, Neurosenlehre, Psychopathologie/Psychiatrie, Praktischer Fall, FMH
- Kinder-Programm
- Theorie und Praxis der Analytischen Psychologie: Grundlagen, Assoziationsexperiment/Komplexlehre, Mythen und Märchen, Träume, Bilder, Individuationsprozess
- Interdisziplinärer Fachbereich: Ethnologie, Religionswissenschaften u.a.

Die Fachbereiche bestehen aus den Prüfer/innen der einzelnen Fachgebiete sowie Dozierenden, welche mindestens vier Semester in den jeweiligen Fachgebieten lehren.

Die Programmkonferenz besteht aus dem/der Programmdirektor/in, den Leitern/Leiterinnen der vier Fachbereiche und zwei Studierendenvertreter/innen.

Der/die Studiendirektor/in ist verantwortlich für Aufnahme und Begleitung der Studierenden, die Koordination von Auswahlkommission und Ernennungskommission, die Leitung der Examenskonferenz, für das Qualitätsmanagement sowie die operativen Aspekte der Berufspolitik.

3.3. Forschung

Grundlagen, Zielsetzungen

Sowohl im Stiftungsstatut als auch in C.G. Jung's Rede zur Gründungssitzung des Instituts vom April 1948 wird der Forschungstätigkeit innerhalb des Instituts ein bedeutender Stellenwert beigemessen. Nur wenige der erfolgversprechenden Ansätze konnten umgesetzt werden, so dass sich die Forschungstätigkeit am Jung-Institut bisher fast ausschliesslich auf die Forschungs- und Publikationstätigkeit Einzelner konzentrierte. Mit dem Ableben von Jung vor rund 50 Jahren und dem Verblässen der Präsenz seines Werkes sind wir gefordert, sein geistiges Erbe eigenständig und erweiternd zu entwickeln. Abgesehen vom psychotherapeutischen Aspekt in Jung's Vermächtnis, sollten auch die natur- und geisteswissenschaftlichen Bezüge der Analytischen Psychologie beforscht werden.

Die konsequente Entwicklung und Festsetzung eines Forschungskonzeptes am Jung-Institut beabsichtigt eine institutionalisierte Forschungstätigkeit im Bereich der Analytischen Psychologie. Es zielt auf die langfristige Förderung einer für das Menschenverständnis notwendigen Transdisziplinarität. Zudem erhoffen wir uns eine Konsolidierung des Instituts und der Analytischen Psychologie innerhalb des Wissenschaftsdiskurses, den Aufbau einer entsprechend qualifizierten Gemeinschaft von Forschenden und Dozierenden und letztlich auch eine Stärkung der politisch-gesellschaftlichen Akzeptanz der analytisch orientierten Psychologie und Psychotherapie.

Absichtserklärung

Auf den obigen Überlegungen aufbauend, erklären wir die verbindliche Absicht für die Erarbeitung eines Forschungskonzeptes und die langfristige Etablierung der Forschungstätigkeit am Jung-Institut. Die Absichtserklärung umfasst folgende Punkte:

- Der Aufbau eines Bereiches Forschung als eigenständiger Teil der Organisationsstruktur des Instituts ist verbindliche Zielsetzung.
- Hierfür wird eine Projektgruppe gegründet, welche den Auftrag hat, ein langfristig orientiertes Forschungskonzept für das Jung-Institut zu entwickeln und Vorschläge für dessen Umsetzung zu machen.
- Das Forschungskonzept beinhaltet u.a. konkrete Aussagen zur Organisation des Bereiches Forschung, zur Vorgehensweise für dessen personelle Besetzung, zur Mittelbeschaffung und über das Verhältnis zum Bereich Lehre sowie über Zielsetzungen und Schwerpunkte der Forschungstätigkeit.
- Der Projektablauf orientiert sich am Prozess "strategische Planung".
- Der Aufbau und die Etablierung des Bereiches Forschung wird terminlich nachrangig zu den Restrukturierungen der Bereiche Lehre und Administration behandelt.

3.4. Administration

Die Aufgaben der Administration wurden durchgesprochen und in sinnvolle Aufgabenfelder zusammengefasst:

- Human Resources
- Finanzen, Buchhaltung, Lohnwesen
- IT (inkl. Website)
- Marketing, PR, externe Kommunikation
- Interne Kommunikation (Intranet)
- Programme
- Studierende + Archiv
- Sekretariat + Archiv Cur., Catering

- Bildarchiv + Bibliothek

In einem ersten Schritt wurden „Human Resources“ mit „Finanzen, Buchhaltung, Lohnwesen“ zu „Finanzen und Personalwesen“ sowie „Marketing, PR, externe Kommunikation“ mit „Interne Kommunikation (Intranet)“ zu „Kommunikation“ zusammengefasst.

In einem weiteren Schritt wurden die Aufgaben „Programme“ und „Studierende“ einerseits und „Finanzen + Personalwesen“, „IT“ und „Sekretariat“ andererseits zusammengefasst, so dass sich folgendes vorläufiges Bild der Aufgabenstruktur der Administration ergibt:

- Sekretariat, Finanzen, Personal, IT
- Studierende, Programme
- Kommunikation
- Bibliothek, Bildarchiv

Es kristallisierten sich dann die folgenden Handlungsfelder heraus: IT (EDV), ausbaufähig ist die Software. Die personellen Ressourcen erscheinen bei der gegenwärtigen Struktur des Jung-Instituts knapp. Viele Mitarbeitende sind Teilzeitkräfte, was hohe Ansprüche an die interne Kommunikation und Koordination stellt. Verbesserungspotential wird bei der Organisation und den Abläufen gesehen. Die Archivierung stösst in Anbetracht der gegebenen Räumlichkeiten an enge Grenzen. Während der Umsetzungsplanung und Umsetzung der Neustrukturierung des Jung-Instituts werden erste und dringendste Veränderungen einzuleiten sein. Im Vordergrund steht die Anstellung einer IT-Fachperson, etwa mit einem Stellenumfang von 30 Prozent. Das Curatorium wird in Zukunft keine operativen Leitungsaufgaben in der Administration mehr übernehmen. Die Administration bekommt eine eigene Leitung.

3.5. Finanzen

Verbesserung der Erfolgsrechnung

Diskutiert wurden Möglichkeiten zur Steigerung der Einnahmen des Institutes einerseits, zur Verminderung der Ausgaben andererseits. Eine Erhöhung der Einnahmen wäre möglich durch Anhebung der Studiengebühren oder Akkreditierungsbeiträge oder durch die Einführung einer Lizenzgebühr auf Lehranalyse und Supervisionsstunden. Zusätzliche Mittel könnten beschafft werden durch eine Systematisierung des Fund Raising.

Längerfristig müsste überlegt werden, wie die Studierendenzahlen erhöht und die Anzahl der Besucher bei Sonderveranstaltungen erweitert werden könnte.

Auf der Seite der Ausgaben sehen wir die Entwicklung der Arbeitseffizienz durch Beseitigung von Hindernissen in der Administration, z.B. durch Festlegen von allseits verbindlichen Arbeitsabläufen und durch Anpassung der wichtigen Arbeitsinstrumente wie Computer und Software.

Sowohl einnahmeseitig als auch ausgabeseitig sind jedoch die Folgen allfälliger Eingriffe und Anpassungen äusserst sorgfältig zu prüfen. Ob z.B. eine Erhöhung der Studiengebühren Studierende abhält, am Institut zu studieren resp. eine Preisreduktion eine höhere Zahl Studierende anzieht, ist offen und damit auch die Frage, welche oder ob überhaupt eine dieser Massnahmen letztlich mehr Ertrag bringen wird (Preiselastizität). Die Fragestellung ist stark mit dem Kurs- und Lehrangebot und deren Positionierung im Markt gekoppelt.

Einführung der Deckungsbeitragsrechnung

Bei unserer Analyse der Erfolgsrechnungen der letzten Jahre und bei der Entwicklung der unten dargelegten Szenarien haben wir uns von Ansätzen der „Deckungs-

beitragsrechnung“ leiten lassen.⁶ Es ging uns darum, die mit Lehre und Ausbildung verbundenen Aufwandpositionen den in diesen Bereichen erzielten Einnahmen gegenüber zu stellen.

In Zukunft soll die Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung durch ihre Transparenz eine valable Grundlage bieten für die Budgetdiskussion innerhalb des Instituts. Konkret wird es darum gehen, zu ermitteln, wie Erträge und Aufwendung zwischen Lehre, Forschung und Administration ausgeglichen werden.

Rentabilität verschiedener Szenarien

Die Erfolgsrechnung wurde auf folgende drei Szenarien hin angesehen:

- I Fortschreiben des aktuellen Entwicklungstrends der Studierendenzahlen, Restrukturierung der Administration bei konservativer Kalkulation;
- II Reduktion des Kurs- und Lehrangebots auf das Kernprogramm, Restrukturierung und Reduktion der Administration;
- III Optimale Studienbelegung im deutschsprachigen Programm, Restrukturierung der Administration.

Die einzelnen Szenarien wurden zudem in zwei Varianten geprüft:

⁶ „Deckungsbeitragsrechnung“ ist ein Begriff aus der Betriebswirtschaftslehre. Sie ist ein Verfahren zur genaueren und transparenten Ermittlung der Faktoren, die zum Betriebsergebnis beitragen. „Deckungsbeitrag“ bezeichnet die rechnerische Differenz zwischen den Umsatzerlösen und die diesen Erlösen zurechenbaren proportionalen Kosten der Produkte bzw. Dienstleistungen. Deckungsbeiträge geben mithin Auskunft über den Beitrag der Produkte/Dienstleistungen zur Deckung der Fixkosten und dienen der betriebswirtschaftlichen Beurteilung des Produktes/Dienstleistungserfolgs (Darstellung der Plaut Consulting GmbH, www.plaut.de . /T. Blaguer.Buchhaltungslehrgang, S.49 von www.buechhaltig.ch)

A Honorarzahlungen an Dozentinnen und Dozenten, Prüferinnen und Prüfer auf heutiger Basis

B Markante Erhöhung der Honorare für Dozentinnen und Dozenten, Prüferinnen und Prüfer, Abgabe einer Lizenzgebühr auf Lehranalyse und Supervisionsstunden.

Das Szenario I. A wird keine markanten Veränderungen auf die aktuell leicht negative Erfolgsrechnung haben. In Szenario I. B sowie bei beiden Varianten des Szenario II. ist mit grossen Jahresverlusten zu rechnen.

Einzig das Szenario III. vermag in beiden Varianten A und B eine ausgeglichene Rechnung, allenfalls sogar mit Gewinn, zu generieren.

Aktuell sehen wir folgende Massnahmenswerpunkte:

- Intensivierung der Akquisition von Studierenden, speziell im deutschen Programm;
- Investition in die Qualität der Lehre;
- Restrukturierung der Administration;
- Systematisierung des Fund Raising.
- Einführung einer Deckungsbeitragsrechnung.

4. Zulässigkeit der vorgesehenen Delegation

Eine der Grundlagen der Restrukturierung des Jung-Instituts ist, dass das Curatorium einen Teil seiner Kompetenzen an zukünftige Bereiche Lehre und Forschung delegiert. Es stellt sich die Frage, ob dies gemäss Stiftungsstatut zulässig ist.

Gemäss Ziffer IX Abs. 1 des Statuts leitet das Curatorium das Institut und vertritt dasselbe nach aussen. Es verwaltet das Stiftungsvermögen und die Betriebsmittel im Sinne des Stiftungszweckes gemäss diesem Statut und allfälliger Reglemente. Gemäss Ziffer IX Abs. 6 des Statuts kann das Curatorium einzelne Gebiete der Leitung und der Arbeit

des Instituts einem oder mehreren seiner Mitglieder oder an Dritte delegieren. Es beschliesst mehrheitlich die Verteilung der Kompetenzen.

Wenn das Curatorium „einzelne Gebiete der Leitung oder der Arbeit“ an einzelne seiner Mitglieder oder an Dritte delegieren kann, so gilt dies auch für die Delegation an Organisationseinheiten innerhalb des Instituts. Gestützt auf solche Überlegungen ist auch die Delegation von Kompetenzen des Curatoriums an die Auswahlkommission erfolgt.

Gleichwohl ist die Möglichkeit der Delegation nicht schrankenlos. Gemäss Art. 83a ZGB führt das oberste Stiftungsorgan die Geschäftsbücher der Stiftung nach den Vorschriften des Obligationenrechts über die kaufmännische Buchführung. Zwar kann das oberste Stiftungsorgan die eigentliche Buchführungsarbeit an einen Dritten delegieren, bleibt aber gemäss Art. 84 und Art. 84a ZGB gegenüber der Stiftungsaufsicht für die dem Stiftungszweck entsprechende Verwendung der Mittel verantwortlich.

Die vorgeschlagene Delegation ist keine vollständige Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Die finanzielle Gesamtverantwortung und der Einfluss in strategischen Fragen stellen sicher, dass das Curatorium seine Verantwortung als oberstes Stiftungsorgan jederzeit wahrnehmen kann.

5. Umsetzung

Die Umsetzung und Etablierung der im Bericht dargelegten Restrukturierung kann nicht von einem Tag auf den anderen erfolgen. Die einzelnen Umsetzungsschritte sind sorgfältig zu planen. Die entsprechenden Arbeiten sind einer Übergangsorganisation zu übertragen, die sich möglichst nahe an der künftigen Organisation orientiert, ohne dass diese bereits formal eingesetzt werden kann, sei

es, weil die personellen Ressourcen noch fehlen oder Entscheide neuer Gremien noch ausstehen.

Es ist die Absicht, nach dem Grundsatzentscheid zur Restrukturierung im Juni 2010 die Umsetzungsplanung und die Umsetzung so an die Hand zu nehmen, dass die zukünftige Organisation mit Beginn des Geschäftsjahres 2011/2012 anfangs April 2011 voll einsatzfähig ist. Dazu gehört unter anderem die erstmalige Findung der beiden Direktorinnen oder Direktoren für den Bereich Lehre. Die dazu notwendige Findungskommission soll im Juli 2010 gebildet werden, damit die entsprechenden Führungskräfte wenn möglich im ersten oder zweiten Quartal 2011 ihre Arbeit aufnehmen können.

Küsnacht, 28. Mai 2010

6. Anhänge

Anhang 1

Liste der Teilnehmenden der Klärungsgruppe und der Teilprojektgruppen

Klärungsgruppe:

Daniel Baumann, Petra von Bechtolsheim, Ursula Brasch, Renate Daniel, Georg Elser (Leitung Projektgruppe), Margrit Kummrow, Dominique Lepori, Arthur Leutwiler, Ingrid Riedel, Eva-Maria Spiller, Regula Stieger, Ursula Weiss, Barbara Weskamp

Teilprojekt 1 Prozesse:

Ursula Brasch, Georg Elser (Leitung), Margrit Kummrow, Ingrid Riedel, Eva-Maria Spiller, Ursula Weiss, Barbara Weskamp

Teilprojekt 2 Organisationsstruktur:

Daniel Baumann, Renate Daniel (Leitung), Georg Elser, Regula Stieger

Teilprojekt 3 Forschung:

Daniel Baumann (Leitung), Ursula Brasch, Dominique Lepori, Ingrid Riedel

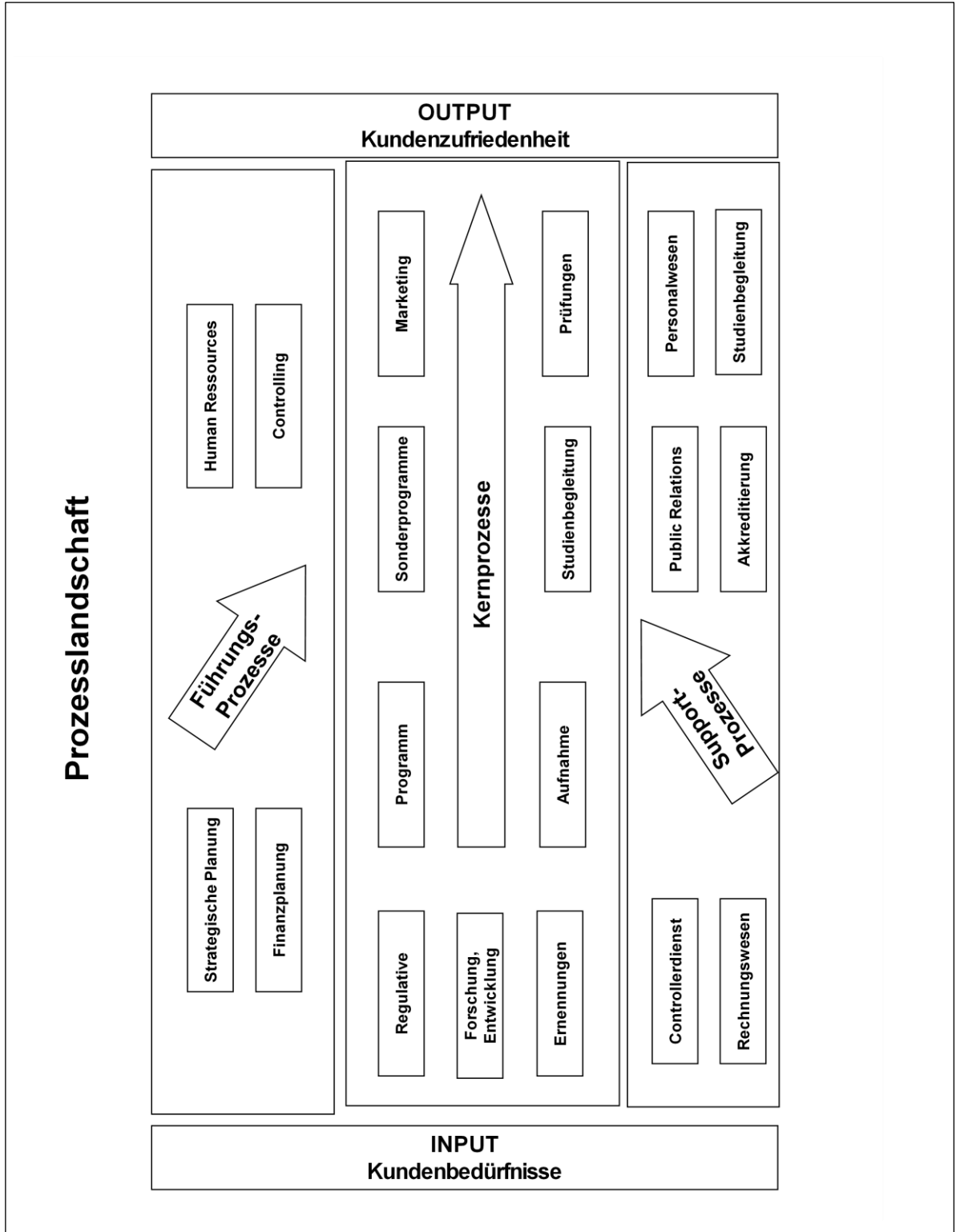
Teilprojekt 4 Administration:

Frau E. Ryser und Frau R. Sanne von der Administration, Georg Elser, Eva-Maria Spiller, Ursula Weiss (Leitung)

Teilprojekt 5 Finanzen:

Daniel Baumann, Renate Daniel, Georg Elser, Dominique Lepori, Regula Stieger (Leitung),

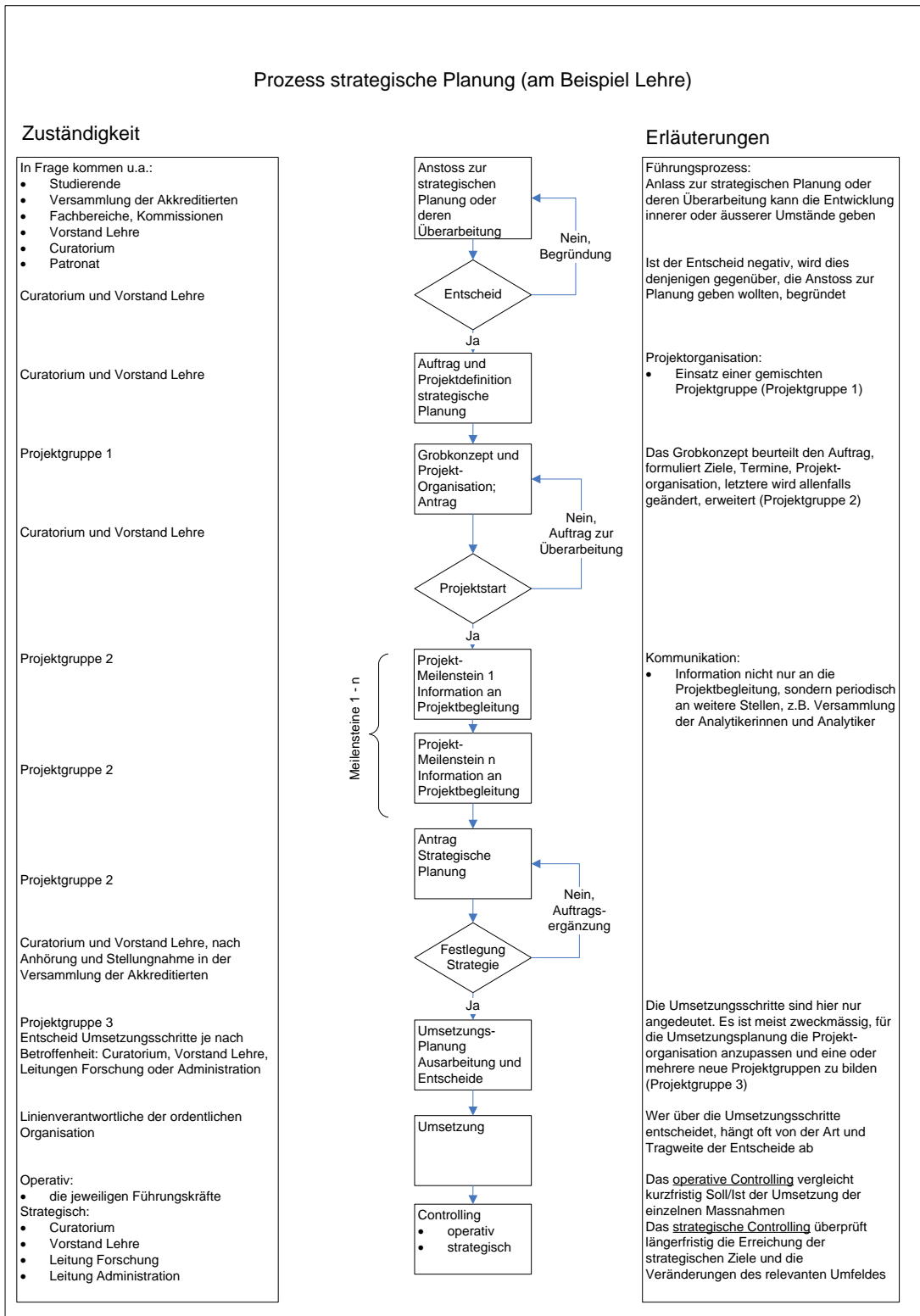
Anhang 2 Prozesslandschaft mit Glossar



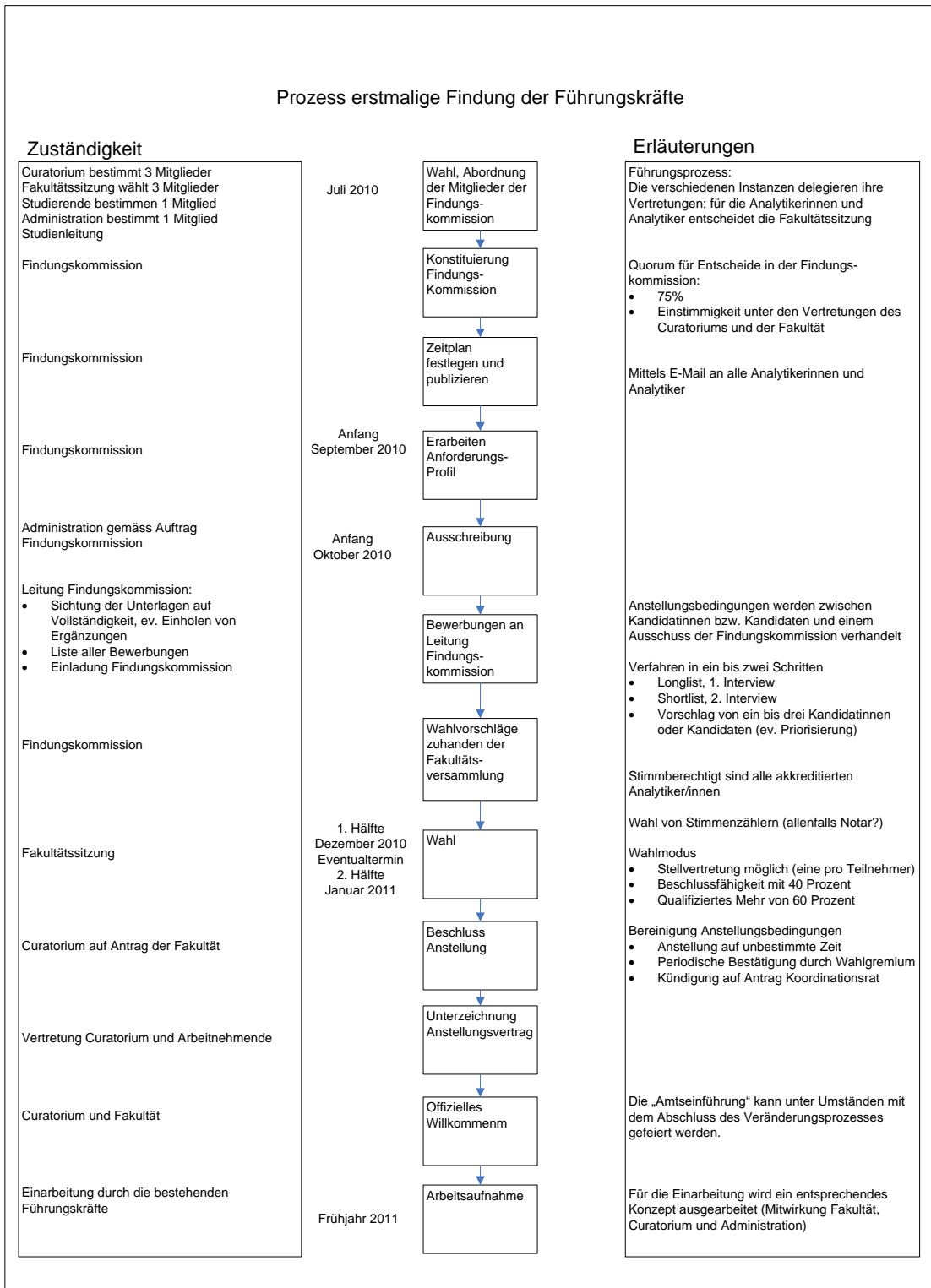
Glossar

- Kunden, Kundenbedürfnisse, Kundenzufriedenheit: Der Begriff Kunde wird hier in einem weiteren Sinne zu verstanden. Nicht nur die Studierenden fallen darunter, sondern auch andere Anspruchsgruppen, etwa die Dozierenden oder die Mitarbeitenden der Administration.
- Strategische Planung: Gegenstand sind Themen, die langfristig und für den Weiterbestand und die Entwicklung der Organisation ausschlaggebend sind.
- Human Resources: Weiter Begriff, unter dem man alle Themen um den Einsatz und die Förderung gut qualifizierter und motivierter Mitarbeitender zusammenfasst.
- Controlling: Nicht Überwachung oder Kontrolle, sondern Aufgabe der Leitung zur Steuerung der Organisation, unter anderem anhand von Soll-/Ist-Abweichungen.
- Controllerdienst: Aufgabe der Administration, anhand von Soll-/Ist-Vergleichen und Berichten Grundlagen für die Entscheide der Leitung zu liefern.
- Public Relations: Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit und des Erscheinungsbildes, im Gegensatz zu Werbung oder Marketing nicht direkt auf den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen ausgerichtet.

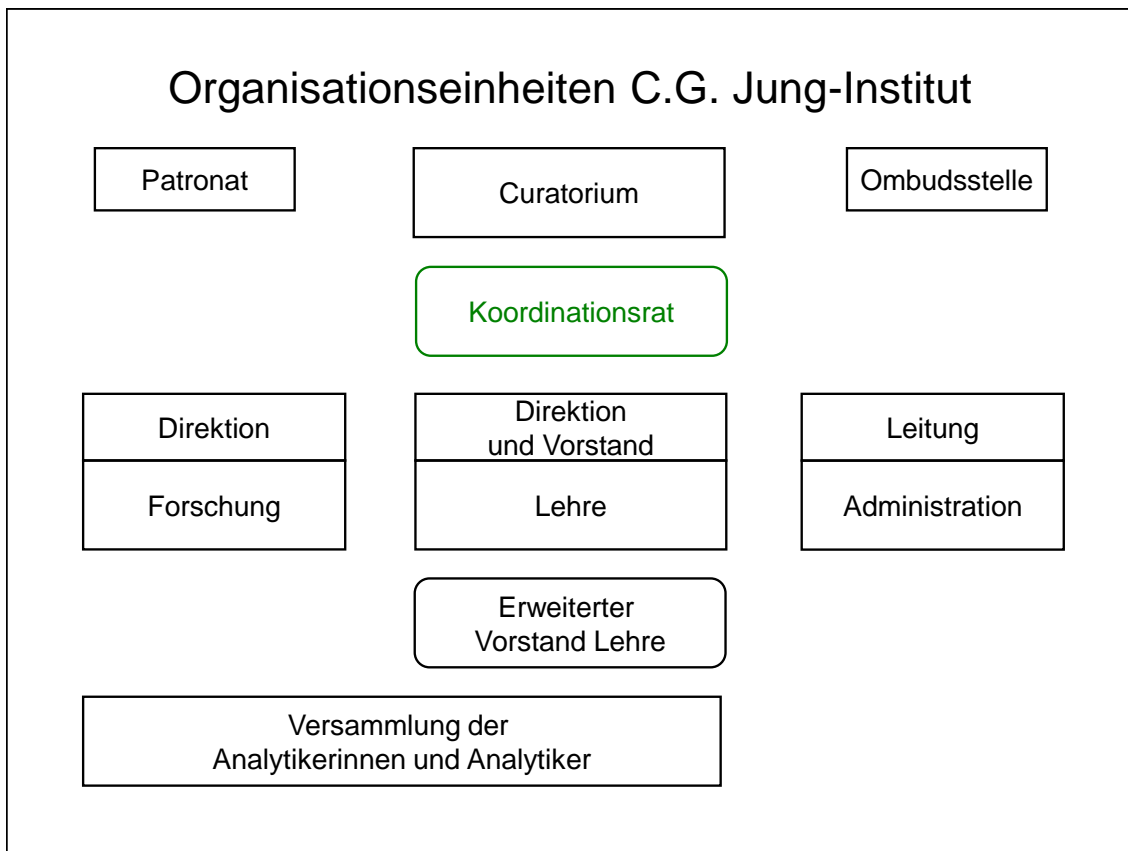
Anhang 3: Prozess strategische Planung



Anhang 4: Prozess Findung Führungskräfte



Anhang 5: Organisationseinheiten C.G. Jung-Institut



Anhang 6: Organisation Lehre

Organisation Lehre

Vorstand Lehre: 5 bis 7 Mitglieder:

- Programmdirektor/in
- Studiendirektor /in
- 3 bis 5 akkreditierte Analytikerinnen und Analytiker

Programmdirektion

Programmkonferenz

Fachbereiche:

- Klinische Fächer
- Kinder-Programm
- Theorie und Praxis AP
- Interdisziplinärer Fachbereich

Studiendirektion

Ständige Kommissionen:

- Aufnahmekommission
- Ernennungskommission

Ad hoc Kommissionen:

- Examenkonferenz
- Weitere

Versammlung der Analytikerinnen und Analytiker:

Mit Stimmrecht:

- Alle akkreditierten, ordentlichen Mitglieder
- Zwei Studierendenvertreter/innen

Ohne Stimmrecht:

- Mitglieder Curatorium
- Programmdirektor/in
- Studiendirektor/in
- Dozentinnen und Dozenten
- Korrespondierende Analytikerinnen und Analytiker
- Analytikerinnen und Analytiker im Ausland
- Zwei Vertreterinnen oder Vertreter der Administration

E. DIE KLÄRUNGSGRUPPE: Einige Reminiszenzen von Mitgliedern der KL bei einem Treffen am 9.9.2020

Anwesende Klärungsgruppenmitglieder:

Renate Daniel, Arthur Leutwyler, Dominique Lepori (nur 5 Min. und zum Nachtessen), Eva- Maria Spiller, Daniel Baumann, Georg Elser, Petra von Bechtolsheim, Regula Stieger

Petra:

Als Studierende erlebte sie die Vorphase des Veränderungsprozesses als Phase der Verwirrenheit, Unklarheit und Intransparenz. „Klärungsgruppe“ (im Folgenden KL) passte zum Klärungsbedarf, welchen sie als Studierend hatte. Dass es da mehrere Jung-Institute gab, war für sie verwirlich, konsistente Erklärungen dazu bekam sie nicht. Blinde Flecken waberten herum. Sie stieg misstrauisch in die KL-Situation ein. Frau Ferraris Beizug als Moderatorin fand sie sehr gut. Als dann aus der „Klärungsgruppe“ eine Restrukturierungsgruppe wurde, war das für sie sehr befreiend. Die Blockaden und spürbaren Ressentiments in der Analytikerschaft wurden in der ersten Analytikerversammlung (AV) mit Frau Ferrari entschärft. Den Veränderungsprozess empfand sie als integrativ und transparent und erlebte, wie die Ressentiments sich auflösten. Sie konnte in die Analytikerschaft mehr Vertrauen fassen, auch in deren Kompetenz.

Georg:

Gleiche Wahrnehmungen wie Petra. An der AV vom 27.5.2009 spürte er grosses Misstrauen. Er dachte für sich, bei der ersten Reaktion, wenn ich sehe, dass man mich nicht mehr will, bin ich weg!

Das Misstrauen wurde in der Gruppe bald von Vertrauen abgelöst. Ausserhalb der Gruppe, der Analytikerschaft und auch im Curatorium blieb das Misstrauen noch eine ganze Weile bestehen. In der KL faszinierte ihn der starke Veränderungs- und Lösungswille. Dass die bei Veränderungen normalerweise vorhandene Veränderungsphobie nicht spürbar war, erklärte er sich mit dem grossen Leidensdruck. Er erinnert sich, dass er an der epochalen Glockenhofsitzung (28.11.2009) der Meinung war, man müsse sich etwas Zeit lassen; doch spürte er dann die Ungeduld, die auch klar geäussert wurde: „Wir wollen JETZT!“. „Zunächst war ich zögerlich. Berater haben die Devise: „Fragen und nicht sagen“. Gegen diese Devise musste ich angehen und musste sagen, was man machen muss. Der KL ist es hoch anzurechnen, dass sie das angenommen hat. In der Regel funktioniert das nicht so gut. Aber hier gelang es: Gratuliere!“ Dann haben wir in kurzer Zeit die Lösungen unter grossem Einsatz erarbeitet. „In meinem ganzen Berufsleben habe ich so etwas Denkwürdiges nur noch einmal erlebt, dass man in zwei Stunden so viel erarbeitet hat. Das ist aussergewöhnlich für meine Erfahrungen in Veränderungsprozessen.“

Als aussergewöhnlich empfand Georg auch, dass so viel von dem, was in der KL angedacht wurde, dann auch umgesetzt werden konnte. Schwierig war für ihn der Wechsel von einer intransparenten Haltung zu einer offenen Kultur. Die AV forderte vehement mehr Transparenz, doch war das zum Teil nicht machbar, weil die Buchhaltung in einem desolaten Zustand war. „Wir konnten nicht transparent sein, auch wenn wir das gewollt hätten. Später, auch mit Hilfe von Gaby Forss, haben wir das Rechnungswesen dann auf Vordermann gebracht. Und wir haben einen Schachzug gemacht. Wir konnten unser Eigenkapital schlagartig erhöhen, indem wir den Lisa Meven – Fonds nach Überredung der Kontrollstelle und der

Stiftungsaufsicht von Fremdkapital zu Eigenkapital gemacht haben. Das hat unsere Finanzen saniert.“

Es kam die Forderung auf, die Administration zu entschlacken zwecks Kosteneinsparung. Wir haben das Gegenteil gemacht: Wir haben die Strukturen geändert und die neuen Gremien mit den nötigen Mitteln ausgestattet. Das war eine gute Entscheidung, die sich gelohnt hat. Dieser ist auf das ganze Team der KL zurückzuführen.

Die Vertrauenskultur hat bis heute gehalten. Das ganze Institut, alle Beteiligten, haben Selbstbewusstsein gewonnen und Stolz. Das hat uns gestärkt und ermöglicht, dass wir mehr Studierende und mehr Akkreditierte gewonnen haben.

Daniel:

„Ich habe viel Veränderung miterlebt, bin eigentlich überraschend ins Curatorium gekommen“. Per April 2000 wurde Daniel als eine „Position der Mitte“ ins Curatorium gewählt. Aus persönlichen Gründen, aufgrund seiner Abstammung von Jung, der in der Familie als Übervater erlebt wurde, zu dem er daher auch Distanz brauchte, interessierte ihn die Aufgabe. Die Situation des Instituts war u.a. wegen der rechtlichen Veränderungen im Berufsfeld und der geistesgeschichtlichen Positionierung herausfordernd. Die Spaltung von 2004 sieht er auch als Chanceanalog einer Zellteilung, welche zu einem Mehr, einer Differenzierung führt. Durch den entstehenden Dialog wurden dann in der KL schrittweise die verhärteten Sichtweisen aufgelöst. Das Institut wurde zu einer „Willensinstitution“ entwickelt. Die grosse Energie, die er spürte, und die zerstörerisch hätte sein können, wurde ins Positive gewendet, gebündelt und kanalisiert. Von einer „Familie“ wurde das Institut zu einer „Institution“, in welcher der Einzelne und das Ganze in einem sinnvoll tarierten Verhältnis stehen.

Im April 2007 wurde der vakante Curatoriumsplatz von Brigitte Spillmann mit der Wahl von Renate Daniel ergänzt, jener von Irene Lüscher mit der Wahl von Christa Henzler. Als im Herbst 2008 das Curatorium den Rücktritt von Ernst Spengler auf Ende 2008 ankündigte, entwickelte sich in der Analytikerschaft ein grosser Druck für die Ergänzung der anstehenden Vakanz. Dieser Druck belastete die Arbeit im Curatorium stark und führte im Frühjahr 2009 zu den Rücktritten von Renate Daniel, Christa Henzler und Claudine Koch in kurzer Abfolge. Durch diese Abgänge wurde das Curatorium auf ein „Rumpf- Curatorium“ reduziert: Daniel, Tess Castleman, Barbara Weskamp. Um nicht vollumfänglich handlungsunfähig zu werden, musste das Curatorium umgehend mindestens zwei zusätzliche Mitglieder wählen. Daniel konnte kurzfristig Bob Hinshaw und –auf Empfehlung von Marc Baumann – Georg Elser für die Arbeit im Curatorium gewinnen, was jedoch den Unmut in der Analytikerschaft weiter verstärkte.

Vor diesem Hintergrund war für Daniel klar, sich Hilfe von aussen zu holen, denn die Funktion „Präsidium“ war im Institut stark vorbelastet und konnte daher nicht Teil einer Lösung sein. Hierfür engagierte er Frau Ferrari. Auf die Analytikerversammlung nach der Neukonstituierung des Curatoriums hin entwickelte sie zusammen mit Daniel den Vorschlag, eine Gruppe zu bilden, die Veränderungsschritte mit der Zustimmung von 90 % der Gruppe beschliessen würde. Dieser Vorschlag provozierte im Curatorium eine heftige Diskussion, doch es gelang, sich dessen Unterstützung zu sichern. Der weitere Verlauf ist bekannt.

Eva- Maria:

Sie hat 1998 diplomiert. Bei der Spaltung wollte sie sich keinem der Institute anschliessen. Es waren so viele Verletzungen geschehen. Sie war durch die bekannten

Vorgänge angewidert. Sie wurde dann aber angefragt und entschloss sich 2006 zu einem Engagement am Institut. Denkwürdig war für sie die AV vom 27.5.2009, als Frau Ferrari allen den Wind aus den Segeln genommen und statt auf Kampfpositionierungen auf Begegnung und Dialog gesetzt habe. Da viele Kolleginnen sahen, dass Veränderungen am Institut unerlässlich waren, konnte man sich zu einer gemeinsamen Bemühung zusammenraufen. Als denkwürdig empfand Eva- Maria auch die 90%-Zustimmungsregel für die KL.

Das neue kooperative Führungskonzept des CGJI hat sich bewährt. Es gibt nicht mehr Machtansprüche und Feindseligkeiten, die das Klima bestimmen, sondern Wertschätzung und Kollegialität. Es herrscht eine völlig andere Atmosphäre als zuvor. Für sie ist wichtig, dass sich durch den Veränderungsprozess ein Wir-Gefühl, ein Identitätsgefühl entwickeln konnte. Als Bild für das, was durch den Veränderungsprozess entstand, gefällt ihr das Bild des Obstgartens, in dem Kreativität spriessen und fruchtbar werden kann.

Arthur:

Er erinnert daran, dass die Altlasten im Institut sehr weit zurückgehen. Er selber kam 1962 als Studierender ins Institut und nahm das Machtproblem damals klar wahr. Für ihn ist wichtig zu erkennen, dass erst das Eingeständnis der Hilflosigkeit die Wendung möglich machte. Es entstand dann eine eindruckliche Gruppe. Es war für ihn zwar bedauerlich, dass die drei schärfsten Opponenten gegen eine Restrukturierung nicht ins Boot geholt werden konnten. Er begrüsst es indessen, dass man diese drei Kollegen weiterleben und wirken liess.

Renate:

Sie erinnert sich, wie sie vor der Sitzung vom 27.5.2009 Angst hatte, nicht zuletzt wegen der ganzen vorausgegangenen Schlammschlacht.

Die Mitglieder der KL waren alles zähe Leute. Sobald es eine Chance gab, dass es weiterging, machten alle mit und hatten eine solide Arbeitshaltung, die bis heute da ist. Wie die Wahl in die KL vor sich ging, erinnert sie nicht mehr genau.

Trotz aller Verbohrtheit war auch eine Offenheit da. Der 28.11. 2009 war denkwürdig. Da stand es Spitz auf Knopf. Die Situation war hoch emotional und spitzte sich zu - und dann war ganz schnell die Skizze des weiteren Vorgehens da. Es war ein Erlebnis der Enantiodromie: es spitzt sich zu, dann kanns kippen - und es ist gar nicht schwer.

Es gab in dieser Zeit sehr viel Angst, auch in der Administration. Diese ist heute total weg. Es ist viel Arbeit da, aber es herrschen eine gute Atmosphäre und ein guter Teamgeist. Ohne diesen Veränderungsprozess wäre es schwer denkbar, dass das Institut die ganzen bisherigen Herausforderungen geschafft hätte, die Akkreditierung durch das BAG im Besonderen.

Regula:

In Jahre 2004 wurde ich diplomiert. In der Folgezeit, während der Spaltungsgeschichten, habe ich mich total distanziert und habe auch nicht verfolgt, was genau im Institut lief. Ich war dann aber einmal an einer Fakultätsversammlung, an der die Frage diskutiert wurde, ob man gemäss Statuten nicht die Lehre an ein eigens geschaffenes Gremium delegieren und demokratisch organisieren könnte. Ich habe diese Position fundiert vertreten – und wurde aggressiv abgekanzelt. Nach dem Erleben weiterer ähnlicher Äusserungen eines Macht-

gehabs durch das seinerzeitige Curatorium wurde ich wütend und begann, mich für die Vorgänge im Institut zu interessieren. Hoch skeptisch wurde ich, als ich erfuhr, dass das Curatorium nach den Rücktritten unserer drei genannten Kolleginnen Renate Daniel, Christa Henzler und Claudine Koch ein neues Mitglied von aussen ins Curatorium berufen hatte. Wir haben Georg Elser erst einiges später kennen und schätzen gelernt.

Die AV mit Frau Ferrari am 27.5.2009 hat mich – im positiven Sinn – tief erschüttert. Ich konnte kaum fassen, was diese Frau mit diesem zerstrittenen Haufen und in der aggressiv geladenen Stimmung hingekriegt hat. Dass sie uns zu einer Gruppe zusammenfügen konnte, die sich verpflichtete, Beschlüsse mit 90% Zustimmung zu fassen und gelten zu lassen.

In der KL habe ich dann mit Energie und grossem Interesse mitgewirkt. Eine wichtige Sitzung bei der Stiftungsaufsicht war für mich sehr frustrierend, und ich war sauer, weil ich den Eindruck hatte, die Leute der Stiftungsaufsicht seien von den Opponenten einer demokratischen Revision der Institutsverfassung eingespritzt gewesen. Kurz darauf kam die Sitzung vom 28.11.2009. Jener Teil der KL, der rasche Veränderungen wollte, war sehr ungeduldig. Ich hatte den Eindruck, Georg, den wir noch nicht gut kannten, habe sich vom Curatorium dazu instrumentalisieren lassen, den Prozess zu verzögern, uns durch Bedächtigkeit zu beruhigen und die Veränderungswünsche langsam versanden zu lassen – wie wir das aus der Politik kennen. (Georg betont, dass das gar nicht so gewesen sei, sondern er ein Vorgehen *lege artis* geplant hatte, welches er dann zugunsten seines spontanen Entscheids, beratend weiterzufahren, verliess – wie er in seinem Votum dargelegt hat). Diverse Kolleginnen und ich waren entschlossen, den Raum und den Prozess zu verlassen –

und ich sagte das auch laut –, wenn jetzt nicht mit Tempo weitergemacht würde. Pause.

Nach der Pause: Eine völlig gewendete Situation: In rasantem Tempo skizzierte Georg Vorgehensweisen und neue Strukturen des Instituts - wir konnten es kaum fassen. Dass dann die Resultate dieser Sitzung von der KL gutgeheissen und damit das Programm zu einer konstruktiven und engagierten Zusammenarbeit beschlossen wurde, war eine riesige, hocheufreuliche Überraschung. Es war für mich eine sehr spannende Erfahrung, zu erleben, wie es gelungen ist, dass eine tief gespaltene Gesellschaft sich zu einer Gruppe zusammenfinden kann, die dann so konstruktiv arbeitet. Abgesehen davon habe ich enorm viel gelernt über Organisation, Finanzorganisation, Erarbeiten und Darstellung von Prozessen: Quasi ein crash-Kurs in wichtigen betriebswirtschaftlichen Themen. Zudem habe ich bei dieser Arbeit viele schöne und freundschaftliche Begegnungen erlebt, für die ich sehr dankbar bin.

Protokollführerin: Regula Stieger

