

Freie

Zeitschrift für

Assoziation

das Unbewusste in Organisation und Kultur

P**V** Psychosozial-Verlag

Impressum

Freie Assoziation

Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur
ISSN 1434-7849
7. Jhg. (2004) Heft 3
Copyright: ©2004 Psychosozial-Verlag,
Goethestr. 29, 35390 Gießen
Tel.: 0641 77819, Fax 0641 / 77742
e-mail: info@psychosozial-verlag.de
www.psychosozial-verlag.de

Herausgeber

Ullrich Beumer (geschäftsführender Herausgeber), Dipl.-Päd., Supervisor (DGSv), Leiter inscape, Institut für Psychoanalyse, Supervision und Organisationsentwicklung.
Anschrift: Burenstock 19, D-48653 Coesfeld; Tel.: 0 2541 / 88138
Fax: 0 2541 / 880415 – E-Mail: inscape.Coesfeld@t-online.de

Bernd Oberhoff, Dr. phil., Dipl.-Psych., Privatdozent für Soziale Therapie, Universität Gesamthochschule Kassel, Gruppenanalytiker (DAGG), Supervisor (DGSv) in freier Praxis in Münster.
Anschrift: Osterstr. 153, 48163 Münster; Tel.: 0251 / 79 44 79 – Fax: 0251 / 71 30 553 – E-Mail: Oberhoff@t-online.de

Dieter Ohlmeier, Dr. med., Dipl.-Psych., Professor emeritus für Psychoanalyse und Psychotherapie, Universität Gesamthochschule Kassel, Supervisor (DGSv), Gruppenanalytiker (DAGG).
Anschrift: Kaufunger Waldstr. 23, D-34355 Staufenberg-Escherode
Tel: 05543 / 21 90 – Fax: 05543 / 46 44

Burkard Sievers, Dr., Dipl.-Soz., Professor für Organisationsentwicklung, Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bergische Universität Wuppertal, Supervisor, President-Elect (ISPSO)
Anschrift: Aue 30, 42857 Remscheid; Tel: 0 2191/589 1030
E-Mail: Sievers@uni-wuppertal.de

Redaktionsleitung

Klaus Gourgé, Dr. rer. pol., Publizist und Journalist, Senior Consultant Unternehmenskommunikation
Anschrift: Windeckstr. 21, 60314 Frankfurt am Main
Tel.: 0173 / 3183623
E-Mail: go123@t-online.de
www.freie-assoziatio.de

Korrespondentin in Österreich

Univ. Doz. Dr. Irmgard Eisenbach-Stangl, Wien
E-Mail: irmgard.eisenbach-stangl@api.or.at

Wissenschaftlicher Beirat

Dan Bar On, Beer-Sheeva (Israel) – Thea Bauriedl, München – Hansjörg Becker, Frankfurt – Kurt Buchinger, Kassel – Christophe Dejourns, Paris – Kenneth Eisold, New York – Mario Erdheim, Zürich – Shmuel Erlich, Jerusalem – Yiannis Gabriel, London – Rolf Haubl, Frankfurt – Peter Jüngst, Kassel – W. Gordon Lawrence, London – Susan Long, Melbourne – Ludger Lütkehaus, Freiburg – Rose Redding Mersky, New York – Heidi Möller, Innsbruck – Bernard J. Paris, Gainesville (USA) – Carl Pietzcker, Freiburg – Harald Pühl, Berlin – Walter Schönau, Groningen – Claudia Sies, Neuss – Vamik Volkan, Charlottesville (USA) – Birgit Volmereg, Bremen – Rolf-Peter Warsitz, Kassel – Franz Wellendorf, Hannover

Inhalt

7. Jahrgang, (2004)
Heft 3

Aufsätze

- Dieter Ohlmeier**
Strukturen und Unbewusstes in
wissenschaftlich-klinischen Organisationen
und Institutionen 5
- Tomas Plänkners**
Das Sigmund-Freud-Institut:
Geschichte und Organisationsdynamik 19
- Thomas Auchter**
Zur Psychoanalyse des
Möglichkeitsraumes »Potential Space« 37
- Peter Jüngst**
Zur Eskalierung des Konflikts zwischen westlicher
und arabisch-islamischer Welt – Überlegungen
zum psychosozialen »Input« beider Seiten 59
- Bernd Oberhoff**
Mozarts Don Giovanni –
was rächt er an den Frauen? 81

Beiträge

- Günter Franzen**
Vor den Müttern sterben die Söhne –
Marginalien zu einer demographischen
Randerscheinung 101

- Rezensionen** 113

- Veranstaltungshinweise** 124

- Autorinnen und Autoren** 125

- Bezugshinweise 127

Zusammenfassung: Der Rückgriff auf organisationsdynamische Kompetenzen und Beratung stellt für Ärzte, Psychotherapeuten und Analytiker unter anderem aus Gründen des Schamerlebens und unbewusster Identifizierung eine besondere Schwierigkeit dar. Anhand der Entwicklungsphasen von Organisationen im klinisch-wissenschaftlichen Bereich von der Institutionsbildung durch eine Gründerfigur bis zum Stadium einer »work group« im Sinne Bions werden wichtige Aspekte der unbewussten Dynamik erläutert. Dabei wird davon ausgegangen, dass in Organisationen nicht nur libidinöse, sondern vor allem auch aggressiv-destruktive Triebanteile gezähmt und in der Strukturbildung einer Organisation gebunden werden müssen. Gleichzeitig bleibt das dadurch erreichte Gleichgewicht immer prekär, es kann durch innere oder von außen angestoßene Veränderungen jederzeit gestört werden und regressive Prozesse auslösen.

I

Psychoanalytiker und Psychotherapeuten sind in der Regel weder Politiker noch Finanz- und Verwaltungsfachleute. Sie haben diese Gebiete nicht gelernt und lernen sie, wenn ihre Berufspraxis es erfordert, bei aller Bemühung oft nur laienhaft. Vielleicht widerspricht auch ihrem Wesen als Ärzten und Psychologen, Analytikern und Therapeuten eine politisch-ökonomische Wahrnehmungseinstellung.

Es bedürfte zwar einer eingehenden Diskussion und Forschung, inwieweit spezifische Persönlichkeitsstrukturen zur Eignung oder Nichteignung für bestimmte Berufe führen – Forschungen, die etwa über die bekannte Vermutung, der Chirurgenberuf zum Beispiel bedürfe notwendig einer kräftigen sadistischen Neigung, hinausgehen –, aber die Feststellung sei dennoch gewagt: Managerqualitäten besitzen Ärzte und Therapeuten, aber auch Wissenschaftler vieler anderer Fachgebiete ihrem fachlichen und persönlichen Herkommen nach nicht. Auch eine spezifische Nachschulung in Managementtechniken und ökonomischen Fragen findet bei Übernahme von Leitungsaufgaben selten statt. Die

meisten Leiter klinischer und wissenschaftlicher Institutionen sind organisatorische Laien. Hinzu kommt bei Psychoanalytikern und analytischen Psychotherapeuten – auf diesen Personenkreis bezieht sich ja der vorliegende Beitrag in erster Linie – noch eine historische, wenn nicht psychohistorische Eigenheit: Seit jeher ist es für sie nicht leicht, aus der Identifizierung mit dem Begründer der Psychoanalyse, Sigmund Freud, herauszuwachsen, besonders wenn sie sich als Wissenschaftler verstehen, ihr Gebiet weiterzuentwickeln trachten und die organisatorische oder institutionelle Ebene betreten. Diese Identifizierung mit dem Gründervater hat allerdings nicht nur kindliche oder pubertäre Züge, also selbst so werden zu wollen wie die verehrte Vaterfigur: die identifikatorische Seite des Ödipuskomplexes. Sondern sie stammt auch aus einem Neidgefühl, ist als eine Abwehridentifizierung gegen neidische Triebregungen zu verstehen: selber einen Mangel an Originalität oder »Genialität« bei sich selbst zu vermuten, der dann eine Quelle tiefer Zerstörungswut gegenüber dem Gründervater wäre, würde sie nicht durch eine so starke Identifikation überformt. »Kann ich schon nicht erreichen, was Du erreicht hast, so will ich mich wenigstens Dir angleichen« – dabei bleibt diese Angleichung als ein ständiger Stachel wirksam, eigene Originalität und Identität im Grunde verfehlt zu haben.

Leider haben Analytiker oft auch eine Abneigung dagegen, einen professionellen Organisationsberater bei Konflikten innerhalb ihrer Institution heranzuziehen. Der Grund für diese Unterlassung kann ein Schamerleben sein, auswärtiger Hilfe zu bedürfen oder sich (trotz aller psychoanalytischen Kompetenz) als unfähig zu erweisen, das Feuer im eigenen Hause selber zu löschen – eine Scham oder doch Angst vor Beschämung, die auch zur Uninformiertheit bezüglich heutiger Möglichkeiten einer differenzierten Organisationsberatung führen kann oder von einer Art narzisstischen Hochmuts erstickt wird. Es heißt dann: »Wie kann ich von einem Nichtfachmann (Nichtmediziner, Nichtanalytiker, Nichtwissenschaftler, etc.) erwarten, dass er meine, unsere spezifischen Probleme auch nur versteht?«

Vor allem aber stünde der Organisationsberater der geronnenen Macht des Faktischen gegenüber, mit dem ihm eine Institution, die in Schwierigkeiten ist, konfrontiert. Ich meine damit die »Symptome« einer Institution, die oft ausschließlich auf die *äußeren* Realitäten – ökonomische, politische, fachliche, räumliche usw. – geschoben werden und sich ja oft als solche an der Oberfläche manifestieren. Die Dimension des institutionellen Unbewussten wird dabei allerdings nicht berücksichtigt. Die Symptome erhalten geradezu den Stellenwert eines sekundären Krankheitsgewinns: Sie dienen dann selbst der Nichtveränderung, dem Beibehalten der Misere. Der Organisationsberater muss also mit einem unbewusst motivierten Widerstand rechnen – ja, die Arbeit an diesem Widerstand in der zu beratenden Institution, der sich oft genug als institutionalisierter Widerstand zeigt (der dann an den genannten »realen Gegebenheiten« festgemacht wird), ist das Hauptziel seiner Arbeit.

Ich sage das durchaus aus eigener Erfahrung, so wie es sicher allgemein zutrifft, dass die Beschäftigung mit einer wissenschaftlichen Fragestellung immer auch autobiographischen Erlebnissen entspringt und einen Konfliktlösungsversuch darstellt. Was mich betrifft, bin ich mit Sicherheit zu spät während meines Berufslebens in Institutionen und Organisationen mit den Lösungsmöglichkeiten und Arbeitstechniken der Organisationsentwicklung bekannt geworden, die mir in meinem Dünkel als Fachmediziner und Fachpsychoanalytiker gewiss hätten helfen können, institutionelle Konflikte und Sackgassen

zu verstehen und produktiv zu lösen, anstatt mich in Trotz, Scham und Gekränktheit zurückzuziehen. Besonders hilfreich war für mich die Teilnahme an mehreren Group Relations Conferences in Leicester, kurz »Leicester-Konferenzen« genannt, wie sie modellhaft vom Londoner Tavistock Institute of Human Relations entwickelt worden sind.

Bei diesen Organisationsseminaren in der Tavistock-Leicester-Tradition liegt der Schwerpunkt auf der Analyse und dem Verstehen des systemischen und organisatorischen Kontextes, in dem Menschen – bei dem Versuch, sich selbst zu managen – bewusst und unbewusst ihre je eigene innere und äußere Welt einbringen, wie sie Führung und Autorität übernehmen und vermeiden, wie sie auf dem Hintergrund individueller und kollektiver Grundannahmen und unbewusster Phantasien gemeinsam eine soziale Wirklichkeit konstruieren. Im Gegensatz zu der therapeutischen, z. B. gruppenanalytischen Arbeit ermöglicht diese Art von Organisationsseminaren vor allem Lernerfahrungen darüber, wie Menschen als Mitglieder sozialer Systeme ihre individuellen und systemischen Beziehungen gestalten, aufrechterhalten und verändern. Persönliche Charaktermerkmale werden dabei als ein Teil der Privatsphäre verstanden, deren Exploration und Bearbeitung der Initiative jedes einzelnen überlassen bleibt, also nicht Gegenstand der Organisationsseminare sind (B. Sievers 1998, S. 114).

II.

Institutionen und Organisationen (im vorliegenden Text wird zwischen diesen beiden Begriffen nicht klar unterschieden) schaffen für ihre Mitglieder nicht nur Vorteile und Erleichterungen, haben also nicht nur eine bündelnde, zentrierende Funktion, die dann die Erkennbarkeit des durch die Organisation repräsentierten oder verfolgten Ziels erleichtert oder überhaupt erst möglich macht. Organisationen belasten auch: Nicht nur mit zusätzlichen Pflichten und »Sprachregelungen« (um diesen ursprünglich in der NS-Zeit eingeführten Terminus hier bewusst einmal zu gebrauchen), vielmehr auf einer unbewussten Ebene, mit einem nicht nur libidinösen (»gemeinsam sind wir stärker«, »wir entwickeln ein Wir-Gefühl«, gewinnen Macht und Einfluss, größeren öffentlichen Bekanntheitsgrad, öffentliche Anerkennung), sondern auch aggressiven Potenzial. Das Unbewusste von Organisationen erscheint mir von starken aggressiv-destruktiven Kräften mitbestimmt zu sein, die oft verleugnet werden und die manchen Menschen eine geradezu instinktive Scheu vor einer Beteiligung an Organisationen verursacht. Organisationen und Institutionen verordnen sich nämlich Regeln und Gesetze, und sie passen sich an gesellschaftliche und politische »Notwendigkeiten« und Regeln an. So wird die Frage nach der »Marktgängigkeit« des von ihnen angebotenen »Produkts« oft gestellt: Liegen sie, so lautet die Frage einer Organisation oder Institution an sich selbst, »im Trend«, können sie sich in der Konkurrenz mit anderen Institutionen behaupten, müssen sie Kompromisse schließen, sich – auch gegen Überzeugung und Gefühl einzelner Mitglieder – an »Zwänge« (fachliche, ökonomische, politische etc.) anpassen? Fühlen sich dann die Individuen, die sich in der Institution zusammengeschlossen haben, überfahren, ausgeschlossen, attackiert? Nicht zu reden von der bekannten Tatsache, dass in Institutionen eine

Entindividualisierung insofern eintritt oder doch eintreten kann, als der Einzelne in Gefahr geraten kann, als Abweichler, Eigenbrötler, ja Feind der Institution gebrandmarkt zu werden und sich dann einem Kollektiv gegenüber vereinzelt und isoliert wiederzufinden.

Einem Kollektiv kann man nicht in die Augen blicken, wie einem Einzelnen. Ein Kollektiv verfügt nicht über ein individuelles Über-Ich, das zum Beispiel durch persönliche Schuldgefühle, Reue, Verantwortung, eine persönliche Entwicklungs- und Konfliktgeschichte ausgezeichnet ist. Das Kollektiv kann gnadenlos sein im Verdammen und Ausstoßen einer nicht in das kollektive Selbstbild, die institutionelle Zielsetzung passenden Person. Hier sind deswegen auch Termini wie »sozialer Tod«, »Rufmord«, also Formen emotionaler Ausschließung und Ausstoßung aus dem Kollektiv geprägt worden für die Situation solcher Personen, die, aus unterschiedlichen Gründen, allerdings oft nur teilweise bewussten, bekämpft und ausgegrenzt werden und solche Erfahrungen mit großer persönlicher Betroffenheit erleben; sie fühlen sich dann »unfähig«, »minderwertig«, »gescheitert« und entwickeln nicht selten psychische oder psychosomatische Symptome wie depressive Zustände, Gefühle der Selbstentfremdung, bis hin zu Herz- und Kreislaufkrankungen und Krebs. (Ausgeschlossen sein oder Trennung von Institutionen gehören zu jenen Trennungs- und Kränkungserlebnissen, die in den psychosomatischen Forschungen über die Auslösesituationen von schweren Körperkrankheiten wie Herzinfarkt und Krebs, zumindest bei jüngeren Personen, identifiziert worden sind.)

Die nicht selten als »Einziehung von Stahl und Beton« erlebte Etablierung von organisatorischen Strukturen hat den bewusst verfolgten Zweck, die Wechselfälle und Überraschungen von seiten unbewusster Kräfte, Affekte und Konflikte zu kanalisieren und insgesamt zu minimieren. Dabei wird allerdings oft übersehen, dass eine Struktur- bildung auch unbewusste Motive hat und unbewusste Konflikte und Triebkräfte bindet, ja enthält und bedeutet, denen im Gewande einer Organisation zu begegnen eher noch überraschender ausfallen kann als bei der direkten Konfrontation mit einem unstrukturierten, unorganisierten Trieb- und Affektbündel. Mit anderen Worten: Die Errichtung einer Organisation oder doch die »Organisatoren«, also jene Spezialisten für die organisatorische Regelung von Problemlösungs- und Arbeitsabläufen, müssen sich klar darüber sein, dass Irrationales, also gleichsam »Unorganisiertes«, durch ihre Bestrebungen nicht verhindert und ausgeschlossen wird, sondern dass das geschaffene organisatorische Gefüge selbst Ausdruck eines unbewussten Abwehrvorgangs ist und – durchaus vergleichbar einer Symptombildung – zu einer schweren Belastung werden kann; einer Belastung im Hinblick auf die Zielsetzungen und Arbeitsaufgaben der Organisation selbst, aber auch für die Menschen, die in der Organisation zusammengeschlossen sind. Die rationale Zielsetzung – das Wort »Rationalisierung« scheint hier in seiner Doppelbedeutung auf: Herstellung einer größeren Rationalität, Berechenbarkeit, Durchschaubarkeit einerseits, als Abwehrmechanismus im Sinne einer Unterdrückung von Phantasien und Affekten andererseits, wie uns dies als rationalisierende Abwehr insbesondere bei Zwangskrankheiten vertraut ist, aber auch bei psychosomatischen Symptombildungen so häufig zu beobachten ist – diese rationale, rationalisierte Zielsetzung umfasste demnach beides und stellte sich als hoch ambivalentes Gebilde dar: Ordnung und Übersichtlichkeit, eben Rationalität von Strukturen und Abläufen einerseits, als ein unbewusstes

Gebilde andererseits, dessen Inhalte aus Bildern, Phantasien, Affekten, also Triebabkömmlingen bestehen und in hohem Maße irrational erscheinen.

Das ambivalente Doppelgesicht der Organisation hat erstens eine öffentliche und bewusste Seite: Sie ist übersichtlich und folgt den Gesetzen des bewussten Denkens, sie folgt einer rational festgelegten Zielsetzung. Es hat zweitens eine verborgene und unbewusste Seite: Sie ist verdeckt, abgewehrt, oftmals tabuisiert und folgt den Mechanismen des Es: Wie z. B. im Traum sind hier reale Gegensätze gleichzeitig möglich, starke Affekte und Triebwünsche können geäußert und befriedigt werden, öffentliche Moral- und Wertvorstellungen können radikal außer Kraft gesetzt werden, das logische Denken wird suspendiert. Diese verborgene und unbewusste Seite wirkt ständig auf die bewusste, zielgerichtete Seite ein, sie setzt sie unter Anspannung und Druck. Andererseits versucht die bewusste, rationale Seite das Unbewusste in der Organisation zu zähmen, ja niederzuhalten: Einerseits durch organisatorisch-institutionelle Gesetze, Satzungen und »Sprachregelungen« – andererseits, jedenfalls häufig genug, durch Symptombildungen wie Tabus, Freudlosigkeit und Depressivität, Isolierung und Vertreibung einzelner Mitglieder, Unproduktivität, Kreativitätsverlust und »Austrocknung« der Organisation.

Besinnen wir uns auf die Ursprünge einer Institution. Es besteht eine Notwendigkeit: eine Idee zu verbreiten, eine wissenschaftliche, eine politische Richtung zu organisieren, eine Aus- oder Weiterbildung in feste Formen zu gießen, ein Produkt oder Angebot zu entwickeln und zu vermarkten. In jedem Fall ergibt sich eine Handlungssituation, die bisher ungerichtete und oftmals individualisierte Aktivitäten in einem überschaubaren Rahmen und vereinheitlichter Richtung zusammenführen und strukturieren soll. In aller Regel findet sich eine Gründerfigur. Der Gründer (oder die Gründergruppe) haben meist charismatische Eigenschaften.

III.

An der Quelle der Institutionsbildung steht also in der Regel eine Handlungsnotwendigkeit. Sie erzeugt eine *Handlungssituation*, einen »Handlungsbedarf« und kann sich aus äußeren ebenso wie inneren Gründen ergeben. *Äußere* Gründe, die sich hauptsächlich aus der »äußeren Realität« herleiten, also sozialer, politischer oder gesundheitspolitischer, aber auch wissenschaftlicher Natur sind, sind etwa die psychotherapeutische oder psychoanalytische Unterversorgung einer Stadt oder Region, also die Notwendigkeit zur Verbesserung ambulanter und klinischer Behandlungsmöglichkeiten für psychisch Kranke. Diese Situation bestand in der Bundesrepublik Deutschland noch Anfang der 60er-Jahre – psychotherapeutisch-psychosomatische Krankenhaus- und Universitätsabteilungen waren auf wenige Orte, meist in Groß- oder Universitätsstädten beschränkt; in einer Praxis niedergelassene Psychotherapeuten und Psychoanalytiker waren dünn gesät, so dass manche Regionen wie weiße Flecken auf der Landkarte der psychotherapeutisch-psychoanalytischen Versorgung erschienen. Auch das »psychoanalytische Bewusstsein« der Bevölkerung war wenig entwickelt. Unbewusste Konflikte als Ursache psychischen Leidens anzuerkennen, nach psychoanalytischer Aufklärung, Heilung und Persönlichkeitserweiterung zu suchen, gehörte noch nicht zur Kultur der jungen Bundes-

republik und war nicht im öffentlichen Bewusstsein, jedenfalls intellektueller und gebildeter Schichten, verankert. Außerdem lagen die Nachwirkungen des Nationalsozialismus mit seiner aggressiven Zerstörungspolitik gegenüber einer psychoanalytischen Psychotherapie und gegenüber der Psychoanalyse als Persönlichkeits- und Kulturtheorie noch wie dunkle Schatten über dem Land, über dem Bewusstsein der Deutschen. Unter einer psychogenen Erkrankung zu leiden, erschien vielen als beschämende »Schwäche«. Die »Unfähigkeit zu trauern« (A. und M. Mitscherlich 1967) in der frühen Bundesrepublik zeigte sich auch in Form von Renitenz, Ratlosigkeit und Uninformiertheit in bezug auf die Möglichkeiten einer psychoanalytischen Krankenbehandlung.

Es bestand also Handlungsbedarf. Aber zu diesen äußeren, die psychotherapeutische Versorgung der Bevölkerung betreffenden Gründen traten *innere* Beweggründe. Sie sind mit der inneren Realität der Handelnden verflochten: ihren Wert- und Idealvorstellungen (bis hin zu ihrem »Sendungsbewusstsein«), ihrer Fähigkeit und Bereitschaft zur Entwicklung öffentlicher Aktivitäten, ihrem Wunsch nach öffentlicher Anerkennung, Breitenwirkung und »Zeugenschaft«. Mit gutem Recht können wir von einem inneren Bedürfnis von Psychoanalytikern sprechen, ihre im »Dritten Reich« zerstörte und aus dem öffentlichen und akademischen Bewusstsein weitgehend entschwundene Wissenschaft und Praxis wieder aufzubauen, sich internationalen wissenschaftlichen und behandlungsorientierten Standards wieder anzunähern, eine tragfähige Aus- und Weiterbildung wieder zu etablieren und eine neue, jüngere Generation von Psychoanalytikern auf den Weg zu bringen.

Es entstand eine Aufbruchstimmung: Der Aufbruch und Ausbau einer verdrängten und vernichteten Wissenschaft und Praxis war das »innere Projekt«, das die Gründergeneration bewegte und das durchaus visionäre Züge hatte. Dieses innere Projekt, das über die äußere Krankenversorgung hinausging, bedeutete für die Begründer auch Selbstverwirklichung, Selbstverortung, Selbstreflexion aus psychoanalytischem Bewusstsein, einschließlich der Hoffnung auf eine Veränderung des öffentlichen Denkens und Handelns im Sinne einer diskursiven und reflektierenden Kultur.

In einer solchen initialen Handlungssituation bedarf es einer *Gründerfigur*. Es kann sich dabei um einen einzelnen Gründer handeln oder auch um eine Gruppe von Gründern; in der Regel umgibt sich eine charismatische Gründergestalt mit einer ihr eng verbundenen Gruppe von Mitbegründern, die sich dem Gründer verpflichtet fühlt, sich mit ihm in den zu erstrebenden Zielen einig weiß, von hoher Motivation erfüllt ist in der Verfolgung der Gründungsziele einer zu entwickelnden Institution oder Organisation. Handelt es sich bei dem Gründer, dem »Gründungsvater« nicht um eine primär charismatische Persönlichkeit, so kann er mit charismatischen Eigenschaften ausgestattet werden, die ihm von seinen Mitarbeitern und Anhängern zugeschrieben werden – das Gründungscharisma, also die visionäre Überzeugtheit und Wirkungskraft angesichts der angezielten Aufgabe, eine Art unbedingter Begeisterung und Gewissheit auch angesichts zu erwartender Hemmnisse und etwaiger Schwierigkeiten gesellschaftlicher, politischer und finanzieller Art, zeichnet die Gründungsfigur aus und strahlt auf die übrigen Mitglieder einer Gründungsgruppe ab. So trägt der Organisationsgründer durchaus die Züge eines Massenführers, wie ihn Le Bon und Freud (1921) beschrieben haben. Die Mitarbeiter bilden eine Gruppe, die sich mit ih-

rem Gründer und Leiter und untereinander stark identifiziert; nicht selten fühlen sie sich wie eine »verschworene Gemeinschaft«.

Es entsteht eine *Pioniersituation*: Angesichts eines noch unbestellten Feldes, einer begeisternden neuartigen Aufgabe, die Einfluss und Wirkungsmächtigkeit verheißt, werden zahlreiche Widerstände überwunden. Unvollkommenheiten und Improvisationen werden dabei in Kauf genommen, ja machen oft den »direkten«, umstandslosen und unbürokratisch-unverfestigten Gründergeist aus. Es herrscht Unkonventionalität: Eingefahrene Wege der Realitätsbewältigung bestehen noch nicht. Ein Bewusstsein des Neuen, der Neuerungen beseelt den Gründer und seine Gruppe, nicht selten begleitet von einem Geist trotziger Auflehnung gegen »klassische« oder »überkommene« organisatorische Strukturen, wissenschaftliche Theorien und praktische Umsetzungen.

Eine solche Gründungsphase können wir durchaus als *mythopoetisch* bezeichnen. Die Gründungsumstände erzeugen einen Mythos in der Institution, oft auch über die Institution hinaus, und erscheinen später als etwas nicht mehr Wiederholbares, nicht mehr Erreichbares. Sie nehmen den Stellenwert einer »besonnenen Kindheit« und/oder einer »harten Kindheit« an, die oft im Rückblick verklärt werden, als ob ihr Erleben und ihre Überwindung die Kräfte darstellten, von denen man als Erwachsener zehrt. Ja wir können sogar, über den Kindheitsmythos hinausgehend, von einem *Schöpfungsmythos* sprechen, einer heroischen Initialsituation, die in dieser Form und in dieser begeisterten Stimmungslage unwiederholbar erscheint. Sie weist im Nachhinein oft alle Zeichen der wunschhaften Verklärung auf, wie sie die Vorstellung eines »Familienromans« für viele Menschen bereithält.

Gründerfiguren weisen auch Schattenseiten und Mängel auf. Sie tendieren oft zu autoritärem Auftreten, sind von hoher Empfindlichkeit und Kränkbarkeit, Unduldsamkeit gegenüber Kritik. Sie dulden keine anderen Götter neben sich. Auch wissenschaftlich vor oder in der praktischen Anwendung ihres Faches neigen sie – nicht selten auch aus Zeitmangel oder terminlicher Unabkömmllichkeit – gelegentlich zur Ungenauigkeit und Ungeduld.

Zu Zeiten des Lebens und Wirkens der Gründerfigur wurden diese Schattenseiten entweder nicht gesehen, zumindest nicht kritisch wahrgenommen, oder nur versteckt von den Mitarbeitern zum Thema gemacht. Die Idealisierung der Gründerfigur dominierte. Außerdem galt es, zusammenzuhalten und gegen äußere Widerstände – Gegner, Zweifler, Verständnislose – zusammenzustehen. Für eine Institution ist der äußere Feind oder Gegner jenseits der Grenzen der Institution, in deren Rahmen ihre Mitglieder sich geborgen und sicher fühlen können, ein wichtiger Faktor des Zusammenhalts.

Der »Kitt«, das psychische Bindemittel, das die Mitglieder einer institutionalisierten Gruppe vereint, ist also erstens die Ersetzung des je persönlichen Ich-Ideals durch die gemeinsame Identifizierung mit dem Leiter oder Führer und der durch ihn repräsentierten Idee, Zielvorstellung und Arbeitsweise (insofern Freuds (1921) Erkenntnissen über die Strukturodynamik von organisierten Massen folgend), zweitens die Errichtung einer Festung, die im Extremfall sogar zu einer »revolutionären Zelle« werden kann oder sich als eine solche erlebt, gegen äußere Gegner, und sei es gegen »Unverständige«, »noch zu Überzeugende« oder zu »Bekehrende«. Wichtig erscheint hier auch, dass eine solche begehrende Institution Verbündete, Gönner oder Freunde haben muss, die oftmals dem persönlichen Beziehungskreis des charismatischen Gründers zugehören. »Der reiche