

## Das rangdynamische Positionsmodell nach Raoul Schindler

aus gruppen- und organisationsdynamischer Sicht

Das "RANGDYNAMISCHE POSITIONSMODELL" ist ein Versuch, Orientierung im Gruppengeschehen zu vermitteln. Jede Gruppe bildet parallel zur formellen Struktur (äußerer Rahmen z.B. Hierarchie) eine innere, informelle Struktur aus. Dabei übernehmen unterschiedliche Personen die verschiedenen Rangpositionen, d.h. sie übernehmen für den Aufbau und den Erhalt der Gruppe, sowie für die Erreichung eines gemeinsamen Zieles, wichtige Funktionen. Wer gerade welche Position und damit Funktion für die Gruppe übernimmt, wie er sie ausführt und welche Dynamik dadurch entsteht, ist Inhalt dieses Modells.

## Inhalt

1. Wie das Modell entstand
2. Wie entsteht eine "Gruppe"?
3. Die Rangpositionen
  - Die Alpha-Position
  - Die Beta- Position
  - Die Gamma-Position
  - Die Omega-Position
  - Die G-Position
- 4, Persönlichkeitsstrukturen und Rangpositionen
5. Die Sozio-dynamische Grundformel
6. Rangdynamik und Einfluss
7. Exkurs: Rangdynamik und Soziometrie
8. Führung in der Gleichrangigen- oder informellen Gruppe aus den unterschiedlichen Rangpositionen
9. "Wo Ambivalenz war, soll Identität werden"  
Rangdynamische Funktionsprinzipien und ihre Parallelen zu Freud
  - Das Realitätsprinzip
  - Das Lustprinzip
  - Das Identitätsprinzip
  - Das Ambivalenzprinzip
10. Rangdynamik und Großgruppe
11. Von der Gruppe zur Institution
  - Die formell eingesetzte Führungskraft in den unterschiedlichen Rangpositionen
  - Die formelle und die informelle Führung
12. Literatur



Mein Dank

gilt an dieser Stelle **Herrn Prim. Dr. Raoul SCHINDLER**.

Er hat sich nicht nur die Zeit genommen, um mir sein oft missverstandenes Modell in einem Interview zu erklären, er war auch bereit das Manuskript des vorliegenden Textes zu überarbeiten.

Das gemeinsame Rangdynamik-Seminar, das die Praxis zur vorliegenden Theorie noch gefestigt hat, war ein unvergessliches Erlebnis.

Danke Dir Raoul

## Wie das Modell entstand

In den 40iger und 50iger Jahren entdeckte R. SCHINDLER in seiner Arbeit mit Schizophrenengruppen und deren Angehörigen in der Bifokalen Familientherapie Beziehungsgegebenheiten, die sich, wie sich später herausstellte, auch in Gruppen mit "gesunden" Personen beobachten ließen. Diese Entdeckung ließ SCHINDLER vermuten, dass derartige Vorgänge Grundprinzipien der Dynamik in Gruppen darstellen.

Grundlage des Modells war SCHINDLERS Erkenntnis, dass sich eine Gruppe nicht nur hinsichtlich ihres Themas unterhält, sondern dass sie gleichzeitig auch an ihrem Selbst arbeitet. Dadurch entsteht das, was er **Gruppen-Identität** nennt. Die Gruppe ist nach SCHINDLER erst dann eine Gruppe, wenn sie eine Identität hat. Die Identität aber entsteht durch die Entwicklung der Rangpositionen. Er baut dabei auf die von SCHJELDERUP-EBBE in den 20er-Jahren beschriebene geradlinige Rangreihe von Alpha, Beta, usw. bis Omega auf, die die soziale Ordnung der Haushühner regelt.

Die soziale Ordnung in Menschen-Gruppen ist allerdings nicht geradlinig sondern stellt sich, wie SCHINDLER in den 40iger und 50iger Jahren entdeckte, als sehr komplexes System mit vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten dar.

## Was versteht SCHINDLER unter dem Begriff "Gruppe"?

"Die Gruppe ist ein psychologisches Phänomen sozialen Lebens und steht damit im Gegensatz zum todhaften Stillstand sozialer Institution. Es entsteht, wenn sich mehr als 2 Menschen aus einer unverbundenen Menge gegenüber einem gemeinsamen Ziel in einer Aktion zusammenschließen." Gruppe bedeutet gemeinsame Bewegung (um etwas zu erreichen, das

über die Potenz des Einzelwesens hinausgeht) und Rangordnung (innere Struktur dieser neuen, ganzheitlich organisierten Potenz).

### Wie entsteht eine "Gruppe"?

Eine Gruppe entsteht, wenn sich eine Bewegungsrichtung als etwas Gemeinsames durchsetzt und sich eine innere Struktur bildet. Bis es aber soweit ist, durchlebt die Gruppe eine stufenweise Entwicklung.

### Die stufenweise Personalisation

SCHINDLER unterscheidet zwischen einer:

- MENGE, in der Personen nur in räumlicher Beziehung und durch äußere Umstände zueinander stehen (z.B. im Wartesaal) gegenseitiges Misstrauen hebt ihre Wirksamkeit auf
- WIR-GRUPPE, hier finden sich gemeinsame Außengrenzen, es fehlt aber noch eine Innenstruktur, die Gruppe ist nach innen vor allem auf die Führerfigur, nach außen auf den Gegner (das Gegenüber) bezogen
- GRUPPE, **in der sich eine Rangordnungsdynamik herausbildet**
- INSTITUTION, die gekennzeichnet ist durch eine Erstarrung der dynamisch verbundenen Rangpositionen und dem Aufbau einer formellen Hierarchie (PRITZ 1983, S. 89).

Die folgenden Ausführungen bezieht SCHINDLER ausschließlich auf die hier als "GRUPPE" bezeichnete 3. Reifungsphase im kollektiven Personalisationsgeschehen. Sie kann sowohl rückläufig (regressiv) wie vorläufig wieder verloren gehen.

Leute, die irgendwo im Raum zusammensitzen, sind noch keine Gruppe, sondern sind eine **Menge**. Dadurch, dass sie zusammen sind, machen sie schon eine gemeinsame Geschichte durch. Die kann ganz trivial sein, z.B. kann eine Fliege durch den Raum fliegen und sich lästig erweisen, so dass einmal der eine und dann der andere belästigt wird. Die Fliege wird dadurch zum Gegner der Gruppe, organisiert damit eine gemeinsame Aktivität, eben "**Fliegenjagd**". In dieser ersten Entwicklung wird gewissermaßen eine "Außenhaut" gebildet - wir sind jetzt alle "Fliegenjäger", haben an dieser Fliegenjagd teilgenommen, gelacht oder uns geärgert, und unterscheiden uns damit von jedem Neuankömmling, der das noch nicht hat. Wenn jemand das Wort Fliege sagt, so werden die, die da im Raum gesessen sind, alle lachen, aber der nicht. D.h., dieses Lachen trennt schon den Neuen von den anderen, die damit bereits eine Gemeinsamkeit bilden. Diese Gemeinsamkeit besteht aber nur hinsichtlich dieses neuen Fremden, der an ihr noch nicht teilnimmt. Es ist nur eine Gemeinsamkeit nach außen, sie hat aber **nach innen noch keine Struktur**.

Um diese innere Struktur herauszubilden, benötigt die Gruppe ein **Gegenüber** (z.B. die Fliege, oder auch eine Aufgabe). Die Gruppe definiert sich darin, dass sie irgend etwas gemeinsam hat, ein gemeinsames Ziel, das im Inneren entstanden ist. Dieses Ziel kann sich sehr rasch ändern, und mit der Änderung des Zieles ändern sich auch die Personen, die an der Spitze dieser gemeinsamen Bewegungsrichtung stehen (Alpha-Position).

Doch wer kommt überhaupt an die Spitze dieser Bewegungsrichtung und wie? Wenn mehr als 2 Menschen zusammentreffen, setzt vorerst eine Phase

der Orientierung ein, wer bin ich, wer sind die anderen, in welcher Beziehung stehen wir zueinander?

**Kinder** verhalten sich in solchen Situationen sehr laut. Sie werden sehr aktiv, hüpfen viel herum, rivalisieren und überschreien sich gegenseitig. Wenn man versucht, dem eine Deutung zu geben, so versucht jeder zu imponieren wie er kann. Also **Rivalisieren** und **Imponierverhalten** dominieren. Sinn dieses Imponierens kann nur sein, dass jeder versucht, die Gruppe hinter sich zu bekommen. Jeder drückt aus: "Kommt´s doch mit mir", läuft aber in eine andere Richtung. Für die Gruppe ist es offen, sie können alle auseinander laufen, dann sind sie überhaupt keine Gruppe. Ist aber ein gemeinsamer Außenpunkt da, also jemand, mit dem sie sich beschäftigen können, und sei es eine Fliege, so entsteht ein Zug, der andere Richtungen ausscheidet.

**Erwachsene** verhalten sich genau umgekehrt wie die Kinder, sie schweigen. Sie imponieren dadurch, dass sie den anderen "verhungern" lassen. Sie würgen gewissermaßen jedes Imponieren des anderen sofort ab. Sie imponieren, indem sie zum Ausdruck bringen: "Ich lass´ mir nicht vom anderen imponieren!" Im Grunde hat ihr Schweigen den gleichen Sinn "Sich-nichts-vergeben", damit sie dann doch derjenige sind, der die Gruppe für seinen Vorschlag hinter sich bekommt. In der Regel ist das unbewusst.

Die Gruppe wird erst dann zur Gruppe, wenn sie eine Identität ausgebildet hat. Es scheint verständlich, dass in jeder Gruppe einmal die Frage auftaucht: "Wer sind wir?" Oft wird ihre Beantwortung für die libidinöse Strebung erforderlich erachtet. Beachtet man aber den unbefriedigenden Verlauf jeder Art von Antwort, so wird einem klar, dass dies alles nur Rationalisierungen sind und dass die einzige Antwort lauten muss: "Wir sind genau nur wir, nicht die anderen!" Hinter dieser Frage verbirgt sich ein intensives Anliegen, dessen triebhafte Natur nicht so offen klarliegt. Und



doch ist es unzweifelhaft, dass jede Gruppe ihre ganze Existenz lang getrieben ist, sich zu definieren. Sie beantwortet ihre Grundfrage durch das Ausbilden gemeinsamer Eigenheiten, eines Stils, einer eigenen Begriffswelt, einer Tradition (SCHINDLER 1967 in HEIGL-EVERS 1971 S. 27) und durch die Herausbildung einer inneren Struktur, einer Rangordnung.

## **Die Rangpositionen**

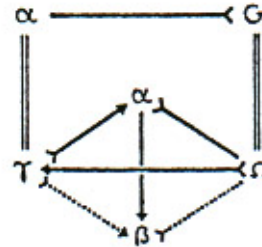
Die Gruppe ist nicht in jeder Phase die gleiche, so dass auch die Personen, die die unterschiedlichen Rangpositionen einnehmen nicht in jeder Phase die gleichen sein müssen. Vielmehr gehört es zur Charakteristik einer lebendigen Gruppe, dass die verschiedenen Rangpositionen in unterschiedlichen Situationen auch von unterschiedlichen Personen eingenommen werden.

Die Rangordnung in einer Gruppe gliedert sich nach verschiedenen, für eine Gruppe notwendige und lebenserhaltende Funktionen, die sich gegenseitig beeinflussen. Die eigentümliche Dynamik des kleinen Kollektivgebildes "Gruppe" ist weit mehr als ein Kräftespiel zwischen Führer und Gruppe.

SCHINDLER unterscheidet 4 Rangpositionen, die sich durch die Menge der ihnen zukommenden affektiven Beziehungen unterscheiden und auch eine zeigen. Diese Positionen haben nicht nur eine Bedeutung für das Schicksal und Wohlfühl der einzelnen Persönlichkeit in der Gruppe, sondern auch eine dynamische Bedeutung im affektiven Ablauf des Gruppenprozesses.

SCHINDLER bezeichnet diese **4 Rangpositionen** mit den griechischen Buchstaben:

- $\alpha$  Alpha-Position
- $\beta$  Beta-Position
- $\gamma$  Gamma-Position
- $\omega$  Omega-Position



Der Aktionswille der Gruppe nach außen wird durch ein eigentümliches Zusammenspiel der Affekte nach Art einer Kreisdynamik im Inneren der Gruppe in Gang gehalten. Dem dient die Identifikation des Gros der Gruppe, den Gammas, mit dem sieghaften Gebaren der Person an der Spitze der Gruppe, dem Alpha und die Projektion der Niederlage auf den Omega. Von diesem energetischen Kreislauf bleibt nur die Beta-Position unberührt.

### Die Alpha-Position

Die Alphas werden Alphas einerseits dadurch, dass sie eine Idee haben, die ankommt. Aber auch das Ankommen ist sehr wichtig! Es kann niemand Alpha werden, nur weil er eine gute Idee hat. Im Laufe der Zeit zeigte sich, dass Alpha nicht gleich Alpha ist. Es lassen sich aufgrund der

### Persönlichkeitsstruktur 3 verschiedene Typen

des Alpha unterscheiden: z.B.

- der gruppenorientierte Alpha
- der narzisstische Alpha
- der heroische Alpha.

Unabhängig von ihrer speziellen persönlichen Ausprägung übernehmen sie alle für die Gruppe die gleiche Funktion: Der Alpha repräsentiert die Gruppe in ihrer Dynamik nach außen. Mit ihm ist das Gros der Mitglieder im Sinne der Identifikation (im Schema durch die Doppellinie angedeutet) verbunden. In ihm erlebt sich die Gruppe als Ganzes. Seine Ziele sind die Ziele der Gruppe. Er hat nur eine wirkliche Verpflichtung: er muss schicksalsanteilig mit der Gruppe verbunden sein, er muss "einer von uns" sein. Bestehen darüber Zweifel, bemächtigt sich Angst und Unsicherheit der ganzen Gruppe, die sich bisweilen in revolutionärer Aggression auslebt. Argumentieren ist nicht Alpha-Art. Er agiert.

### **Der gruppenorientierte Alpha**

Er hat das "Gespür", die Sensitivität für die Interessen der Gruppe. Er hat die Fähigkeit, sich auf die Gruppe einzulassen, zu spüren, was in den anderen vorgeht, was die einzelnen Gruppenmitglieder brauchen. Es ist oft ziemlich mühsam, bis sich verschiedene Personen, die individuelle Standpunkte vertreten, auf einen Weg geeinigt haben, den sie dann miteinander gehen wollen. Aber dieser Einigungsprozess muss sich vollziehen. Nur wenn er vollzogen ist, marschiert die Gruppe in der einen Richtung und der, der diese Richtung repräsentiert, ist der Alpha. Er hat die Kraft, aus seinem Empfinden und Wissen die Gruppe bei der Entwicklung einer gemeinsamen Richtung zu unterstützen und ihr dahin voranzugehen. Seine Ziele sind die Ziele der Gruppe.

### **Der narzisstische Alpha**

Statistisch nachweisbar ist der Umstand, dass sich häufig stark narzisstische Personen in die Alpha-Positionen drängen. "Seine Ziele sind die Ziele der Gruppe" gilt auch für den narzisstischen Alpha, allerdings im umgekehrten

Sinne. Er behält seine volle Unabhängigkeit und verhält sich völlig aus sich und zu sich. Narzisstische Persönlichkeiten stellen sich nicht auf die Bedürfnisse der Gruppe ein. Der narzisstische Alpha geht seinen Weg, kann ihn auch glänzend präsentieren und dadurch die Gruppe dazu verführen, auf die oft mühsame Auseinandersetzung und Einigung auf eine gemeinsame "Marschrichtung" zu verzichten. Er gibt der Gruppe in Zeiten der Not und des Zweifels an ihrem Kurs (z.B. auch in der belastenden Anfangs- /Orientierungsphase) die "Scheuklappen-Richtung" vor. Er lässt sich weniger von den Ängsten beeinflussen, weil er mehr innen-gesteuert ist.

Dadurch gibt er der Gruppe das Gefühl von Sicherheit. Er bleibt in sich konservativ, bei seiner Linie und sagt: "Das ist ganz egal, was da um uns herum vorgeht, wir sind wir." Dadurch entsteht in der Gruppe dieses unangepasste Machtgefühl, das auch immer wieder im politischen Geschehen zu beobachten ist. Die Gruppe wiederum gibt ihm die Sicherheit, indem sie ihn in der Alpha-Position bestätigt.

Aus dem analytischen Blickwinkel betrachtet spiegeln die Gammas (das Gros der Gruppe) die Persönlichkeitsanteile des Alpha wider. Verfolgt die Gruppentherapie analytische Ambitionen, so erreicht sie nur Alpha, dessen Unbewusstes allerdings tatsächlich in die Gruppe projiziert und relativ gut sichtbar wird. Näheres über die Dynamik in therapeutischen Gruppen befindet sich im Originalartikel SCHINDLERS (1957 (a) S. 313).

### **Der heroische Alpha**

Er wendet sich mit seinem Agieren gegen die Masse der Gammas, als ob er in ihnen den Gegner der Gruppe vor Augen hätte. Man denke an die aggressiven und bombastischen Töne, in denen der politische Agitator seine Anhänger bearbeitet, obwohl man meinen könnte, dass er diesen

doch ganz andere Affekte zuwenden würde. Aber die Gruppe, die sich mit ihrem Alpha identifiziert, erlebt sich selbst in dem gegen sie gewandten Affekt und begeistert sich daran, es gehört gewissermaßen zum Imponiergehabe der Gruppe. Ein militärischer Führer, der innerhalb seiner Gruppe menschliches Verständnis und Verzeihen dokumentiert, wirkt darum notwendig verweichlichend auf die Kampfkraft der Truppe. Die Gruppe erwartet vielmehr von ihm, die Aggression zu spüren, die sie gegen ihren Feind wenden möchte. Die Affektivität des Alpha und seiner Gruppe ist also gegeneinander gerichtet, beide müssen einander aushalten“ (SCHINDLER 1957 (a) S. 309 f). Er ist der “Führer” der Gruppe. Am klarsten tritt das dort hervor, wo er als Führer im Zweikampf mit dem Führer der Gegengruppe das Schicksal der Unternehmung bestimmt. Sein Erfolg oder Misserfolg gilt dann für die gesamte Gruppe. Es ist gewiss kein Zufall, dass der Zweikampf der Feldherren als Entscheidungsmoment einer Schlacht mit der quantitativen Zunahme der Armeen verschwindet. Im gleichen Maße nimmt auch der Feldherr in seiner Alpha-Qualität ab und bekommt die statische Autorisierung aus den Rangzeichen der Gesellschaft. Hat Alpha es nötig, seine Position zu festigen, dann appelliert er an die Schicksalsverbundenheit, sei es durch feierliche Neuverpflichtung an die Urabsicht der Gruppe, sei es - in tieferer Ebene - durch Betonen eines gemeinsamen Stils, etwa in der Sprache. Der Schwur des Staatsoberhauptes auf die Verfassung ist ein symbolischer Akt dieser Sinnrichtung.

### **Die Beta-Position**

Wer sie einnimmt muss Sachkenntnis haben, die im Bereich der Interessen der Gruppe liegen. Er muss die Gruppe beraten und sachlich anleiten, seine Ansichten mit überzeugenden Argumenten und Erfolgen vertreten. Seine Autorität bleibt unangefochten, auch wenn er nur auf eng umschriebenem Gebiet Überragendes versteht, er ist **Spezialist**, Fachmann.

Er muss - im Gegensatz zu Alpha - **etwas leisten und vorweisen** können. Er stützt sich vor allem auf seine sachliche Argumentation. Er legitimiert sich nicht aus sich sondern durch sein Werk.

Seine **Unabhängigkeit** ist noch größer als die des Alpha. Die Beta-Position ist dadurch gekennzeichnet, dass die jeweilige Person gegenüber der Gruppe eine relativ flexible und autarke Position einnehmen kann. Er kann es sich leisten, sich - aus der Gruppe hinaus - der Realität zuzuwenden. Er interessiert sich aber auch für **Außenkontakte**, z.B. zu anderen Gruppen, und ist auch gerne bereit, diese zu pflegen. SCHINDLER illustriert dies am Beispiel der Gruppe der höheren Funktionäre und der Gruppe der Referenten. Die Referenten finden z.B., dass die Funktionäre es sich zu gut gehen lassen oder etwas falsch machen. Dabei gibt es dann einen, der diese Stimmung repräsentiert, das ist der Alpha der Gruppe der Referenten. Wenn sich der zu sehr mit dem Ranghöheren der Funktionäre einlässt, gerät er schon in Verdacht, dass er eigentlich mit denen "packelt". Aber wenn ein Beta aus dieser Referentengruppe mit der Gruppe der Funktionäre ins Gespräch kommt, macht das kein Aufsehen. Der Beta kann es sich leisten.

Er braucht auch **nicht schicksalsanteilig mit der Gruppe verbunden** zu sein, kann eine andere Sprache sprechen, sogar über manches Treiben der Gruppe lächeln und sich beiseite halten, wenn er damit nicht provozierend verfährt. Er muss sich aber der Gruppe gegenüber auf irgendeinem Gebiet bewähren. Vor allem dem Alpha gegenüber muss er irgendwo wertvoll sein. Er ist daher irgendwie prädestiniert, vom Rollencharakter her entweder ein Spezialist zu sein, der irgendetwas speziell kann, was die anderen an sich nicht können oder was sie nicht interessiert. Wenn die Gruppe ihn braucht, ist er eben zuständig und greifbar. Er kann sich ganz seinen Mätzchen überlassen, gehört aber ganz zur Gruppe und wird nicht angezweifelt.

Seine Bindung an die Gruppe ist eigentlich eine indirekte, sie verläuft über eine persönliche, affektive Beziehung zu Alpha. Von diesem muss er anerkannt sein, dieser übernimmt die Verantwortung für ihn und seine Vorschläge. Er wird daher relativ leicht in den Sturz des Alpha mit hinein gerissen oder auch von diesem als Sündenbock für einen Misserfolg den Affekten der Gruppe geopfert. Andererseits ist ihm schon aufgrund seiner weitgehenden Eigenart und Selbständigkeit, aber auch durch seine guten Kontakte nach außen, eine nicht ungünstige Voraussetzung gegeben, **einmal selbst Alpha zu sein** und innerhalb der Gruppe revolutionäre Gegengruppierungen anzuführen. Er ist also immer bis zu einem gewissen Grade Exponent einer latenten Gegengruppe und für den Alpha gefährlich. Je mehr Alpha-Qualität er zur Bewältigung seiner Aufgabe bedarf, um so umstrittener ist eine Position in der Gruppe (SCHINDLER 1957 (a) S. 310). Schafft er es aufgrund seiner Leistungen oder auch seiner Ideen, die Affekte der Gruppe auf sich zu ziehen und damit zum **Konkurrenten des Alpha** zu werden, läuft der unten beschriebene energetische Kreis der Affekte eben über ihn, was in der Grafik der Soziodynamischen Grundformel durch die strichlierte Linie angedeutet ist. Das ist im Rahmen von Einzelaufgaben öfter der Fall, gefährdet dann durch die absehbare Dauer die Position des eigentlichen Alpha nicht, lässt aber latente Gegengruppen sichtbar werden. Außerhalb eines solchen Rahmens jedoch bedeutet es das Abdrängen des bisherigen Alpha in die G-Position, womit die bisherige Außenaktivität der Gruppe gelähmt ist. Das ist dann der Tatbestand der "**Revolution**" (SCHINDLER 1957 (b) S. 230).

Die Beta-Position ist die **einzigste** der Rangpositionen, die in einer Gruppe **auch unbesetzt bleiben kann**.

## Die Gamma-Position

Die Gruppe bietet nicht nur an, gesehen zu werden, das gilt für die Eckpositionen Alpha und Omega am meisten, sie bietet auch an, in der Gruppe zu verschwinden. Die Gamma-Position ermöglicht eine **anonyme Mitgliedschaft**, das Eintauchen in die das Persönliche verdeckende Kollektivität. Es ist dies die spannungsloseste der Rangpositionen. Man ist in ihr ohne eigene Verantwortung, man lebt in der Affektivität des Alpha, ja man nimmt den Ort ein, den das Unbewusste des Alpha verlangt. Die therapeutische Gruppe z.B. nimmt eine Gestaltung an, wie die Übertragungen des Alpha es verlangen, man vermag zumeist seine Familie in den einzelnen "Rollen" repräsentiert wieder zu finden. Die Gammas übernehmen den Willen des Alpha und erleben aus der Identifikation mit ihm. Das Agieren des Alpha wird deshalb innerhalb der Gruppe wie ein eigenes Ausleben empfunden, es wird zu einer Art Imponiergehabe der Gruppe. Dies wirkt oft recht merkwürdig, da es sich ja zumeist im Stil des ungehemmten Egoismus gegen einen Gamma richtet. Das kraftvolle Wüten des Alpha gegen einen Gamma wird aber nicht als innerer Kampf oder Bedrohung empfunden, sondern als Ausdruck der geballten Stärke der Gruppe und Symbol des Stils, in dem sie mit ihrem Gegner fertig zu werden träumt.

Die Gammas tragen die manifeste Leistung der Gruppe, aber sie sind nicht mit der Willensbildung dazu belastet. Diese geschieht durch das Mitleben im Agieren des Alpha und durch das Eingehen auf die Provokation des Omega (SCHINDLER 1957 (b) S. 229). Der Gamma erlebt seine Arbeit als mühelos. Tritt Ermüdung auf, etwa durch Überforderung, dann macht sie sich als erstes durch oppositionelle Gedanken gegen die Gruppe geltend, Phantasien beschäftigen sich mit dem Austritt. Gruppenbetonendes Agieren (z.B. Absingen traditioneller Lieder, das Erscheinen des Alphas, sein persönliches Hervortreten oder auch nur sein Hervortreten im Symbol, etwa



das Zeigen der Fahne) erweist sich als die bis ins Körperliche wirksame Gegenmaßnahme.

Die Gammas der Gruppe wenden sich affektiv gegen den "Omega" mit den gleichen Affekten, mit denen sie wünschen und träumen, dass sich ihr Alpha gegen den Feind wendet. Sowohl in der identifikatorischen Aggression gegen sich selbst, die ihm vom Alpha zukommt (siehe dazu "Der heroische Alpha"), als auch in der ausgelebten Aggression gegen Omega erlebt sich Gamma in "seinem" Kampf (SCHINDLER 1957 (a) S. 311).

### **Die Omega-Position**

In der Omega-Position kommt die Ambivalenz der Gruppe, das Gewicht der rückläufigen Kräfte, zur Darstellung. Der Omega bildet die negative Identität der Gruppe. Er wirkt fremd- und randzugehörig, der Gruppenneue wie auch der Unterbegabte oder Ängstlich-Unsichere ist für sie disponiert. Der Omega widersetzt sich dem gemeinsamen Weg der Gruppe, er zieht in die Gegenrichtung. Er ist zu wenig kraftvoll und selbstsicher, um der Gruppe eine andere Richtung zu geben. Er geht nur zögernd hinter ihr drein, nimmt aber doch ihre Richtung wahr. Seine Chance, die Führung zu übernehmen ist die größte, wenn die Gruppe umdreht. Dann gilt: "Die Letzten werden die Ersten sein". Für viele Omegas ist das auch der Wunsch, aber oft sind sie, wenn es passiert, überfordert.

Der Omega identifiziert sich mit dem Gegner und entlastet sich dadurch auch in gewisser Weise. Er wendet sich mit seinen Affekten gegen Alpha, von dem er die Aggression gegen sich ausgehen fühlt. Er veranlasst aber dadurch die Gruppe noch stärker, ihre Aggression gegen ihn zu wenden. Er entwickelt jene Eigenschaften, die dem Gegner wirklich oder in der Vorstellung der Gruppe zukommen, ohne allerdings über dessen Machtmittel zu verfügen. So muss er notwendiger Weise in der

Auseinandersetzung versagen, worin ja offenbar auch seine gruppensdynamische Bedeutung liegt.

Oft wird Omega durch das Vertreten der Gegenrichtung als störend empfunden, ganz besonders von Alpha, aber auch von den mit ihm identifizierten Gammas. Aus der analytischen Sichtweise werden die ganzen verdrängten Anteile, die jeder einzelne aus der Gruppe bei sich nicht haben will, auf den Omega projiziert. Jeder einzelne entlastet sich dadurch, dass die eigenen verdrängten Anteile in Omega stellvertretend bekämpft werden können. Die Gruppe gibt sich der Illusion hin, dass sie, wenn sie es schafft Omega hinauszudrängen, rascher in ihrer gewünschten Richtung vorankommt (**„Sündenbock-Prinzip“**). Das erweist sich natürlich als Fehlschluss. SCHINDLER illustriert das am Beispiel der Bergsteigergruppe. Dabei gibt es immer einen Müdesten. Die Müdigkeit der anderen wird dadurch eigentlich aufgehoben, indem sich alle nur über diesen zurückbleibenden Müden lustig machen und sagen: „Der ist eben ein Versager und hätte gar nicht mitgenommen werden sollen. Der passt da gar nicht rein.“ Dann reden alle nicht von der eigenen Müdigkeit sondern nur von seiner, aber alle sind und bleiben müde. Ihre Kraft kehrt durch das Ausscheiden des Letzten nicht wieder zurück.

Die Reife einer Gruppe drückt sich dadurch aus, dass jeder einzelne für sich diese verdrängten Anteile wahrnimmt, sie zulässt und sich damit im Zusammenhang mit sich selbst auseinandersetzt. Es ist dann nicht mehr notwendig, sie auf den Omega zu projizieren. Die Kohärenz der Gruppe wird dadurch dichter. Die Bergsteigergruppe könnte z.B. sagen: „Wir sind alle müde, machen wir doch eine Pause.“ Ein einfühlsamer Alpha wird in dieser Situation sagen: „Machen wir eine Pause, ich bin müde“, ein uneinfühlsamer wird sagen: „Wir müssen eine Pause machen, der XY kommt uns nicht nach.“

Im allgemeinen können **3 Haltungen** des Individuums in der Omega-Position unterschieden werden:

- die **heroische**, auf die Umkehr verweisende, für die das Mitgehen in der Gruppe zum Opfer wird
- die **ängstliche**, ambivalent zögernde und
- die **betont schwache**, schalkhafte.

Der soziometrische Befund (siehe unten) gibt wichtige Hinweise über das zu erwartende Verhalten der Gruppe: Die anwachsende Popularität des heroischen Omega lässt einen baldigen dialektischen Umschlag erwarten (die Letzten werden die Ersten sein). In der therapeutischen Gruppe tritt meist der ängstliche Omega auf, dessen anwachsende Popularität ein Ausdruck für den Bewusstseinsgrad ist, den die Gruppe gegenüber ihrem Konflikt auszuhalten vermag. Die Popularität des schalkhaften Omegas lässt sich als eine Reaktionsbildung der Gruppe deuten, die eine Bewältigung des Konfliktes nicht mehr sucht, diesen jedoch ertragbar macht.

Die Gruppe kann den **Omega** aber auch **aktiv benützen**. SCHINDLER illustriert dies am Beispiel einer Bautruppe, die mit ihren Arbeitsbedingungen mehr oder minder unzufrieden ist, mehr Lohn möchte, vor allem mehr Freizeit. Die Unternehmer üben einen gewissen Druck aus. Die Tendenz "das ist eine Zumutung, die Überstunden mach ma nicht" trauen sich die meisten, aus Angst gekündigt zu werden, nicht zu artikulieren. Sie schieben dann sehr häufig einen vor, der nicht so ganz durchschaut, wie die Machtverhältnisse liegen. Sie sagen dann: "Das ist doch empörend. Du bist doch am schlechtesten dran. Du musst dir das doch nicht gefallen lassen". Wenn zwei oder drei an ihn appellieren, dann haut der auf den Tisch. Sie "schicken ihn in den Krieg", lassen ihn aber dann oft im Stich. Er wird dann gefeuert. Die Gruppe erfährt dadurch, was passiert, wenn sie sich auflehnt. Das Opfer des Omega löst ihre Probleme letztlich aber nicht. Er übernimmt die Rolle des "Sündenbocks", aber nur solange, bis er weg ist. Dann wird

notwendiger Weise ein anderer Omega werden. Vielleicht aber gelingt es ihm, diese Omega-Position mit einer anderen Rollengestaltung auszufüllen (siehe dazu auch den Absatz "Rangdynamik und Soziometrie").

## Die G-Position

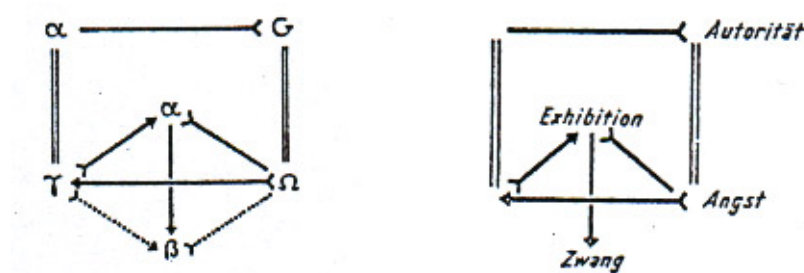
Die Soziodynamische Grundformel enthält noch eine fünfte Position, die sich allerdings außerhalb der Gruppe befindet. SCHINDLER bezeichnet diese Position als das **dynamische Ziel** der gemeinsamen Anstrengung der Gruppe. Der Anschaulichkeit halber setzte er für diese Position den Buchstaben "G" für "Gegner" ein, was seither immer wieder zu Missverständnissen führt. Er meint "Gegner" in einem allgemeinen Sinn des Entgegenstehens, ohne Beschränkung auf den negativen Aspekt. SCHINDLER spricht sogar von der Funktionslust der Gruppe, die sich in ihrer libidinösen Bindung an einen Gegner (ein Objekt außerhalb der Gruppe) ausdrückt. Als Gegner steht er für alle anderen Gruppierungen oder Inhalte (Anm. d. V.), denen die Gruppe "begegnen" kann. In metapsychologischer Sicht ist SCHINDLER versucht anzunehmen, daß der jeweilige Gegner nur der raum-zeitlich aktuelle Repräsentant der ganzen Gesellschaft ist, aus der sich die Gruppe als eine organische Ganzheit abzuheben hat und mit der wieder zu verschmelzen sie zu suchen getrieben ist (SCHINDLER 1967 in HEIGL-EVERS 1971 S. 23). Der Repräsentant des Gegners innerhalb der Gruppe ist der Omega. Die Wichtigkeit dieser G-Position für die Konstituierung der für die Gruppe notwendigen Dynamik zeigt sich auch durch die innige Beziehung zu Alpha. So zerfällt z.B. die Gruppe, wenn sie nicht imstande ist, den Verlust des Alphas mit dem Aufbau eines neuen Alphas auszugleichen (SCHINDLER 1957 (b)).

Im allgemeinen ist im Zuge des Entwicklungsprozesses ein Aufsteigen in der Hierarchie von Omega nach Gamma und dann nach Beta oder Alpha zu vermerken. Analog kommt es bei Verschlechterungen zum Abstieg, aber

nicht ebenso stufenweise: vielmehr stürzt Alpha zumeist in die Omega-Position ab, während der Beta nicht selten in G-Position wechselt. Die Gruppe erweist sich hierbei als recht feines Thermometer der Schwankungen im Befinden der Teilnehmer (SCHINDLER 1957 (b) S. 230 f.).

## Persönlichkeitsstrukturen und Rangpositionen

Es stellt sich die Frage, welche persönlichen Eigenschaften Personen aufweisen, die eine besondere "Vorliebe" für einzelne Rangpositionen haben. Dazu beschreibt SCHINDLER (1957 (b) S. 230) in seinem Aufsatz "Soziodynamik der Krankenstation" folgende Charakteristika:



Es zeigt sich, dass sich das jeweils ängstlichste Individuum konstant in die Omega-Position einordnet. Dagegen löst autoritäres Benehmen recht häufig eine opponierende Gruppenbildung aus, so dass autoritäre Personen zumeist in G-Position anzutreffen sind. Dabei wird der Versuch von Omega sichtbar, seine Angst in Form der Identifikationsbeziehung mit der G-Position zu kompensieren.

Nicht ganz so eindeutig findet sich eine gewisse Exhibitionstendenz in Beziehung zur Alpha-Position. Die Schwierigkeit liegt darin, dass das Maß der Exhibition in Abstimmung zum Empfinden der Gruppe liegen muss. Steigt es nämlich über ein gewisses toleriertes Maß an, dann löst es Angst und die Organisierung der Gegenkräfte der Gruppe aus. Dasselbe gilt für

die Beziehung einer gewissen pedanten und zwanghaften Tendenz zur Beta-Position.

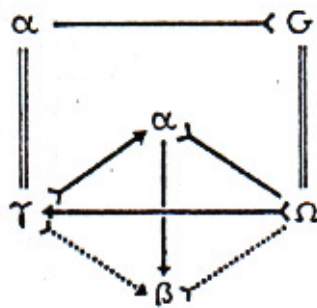
Jeder hat aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur bestimmte Vorlieben für bestimmte Rangpositionen, letztendlich kommt es auf die Gruppenzusammensetzung, auf die Entwicklungsphase, aber auch auf das aktuelle Thema der Gruppe an, wer die entsprechenden Positionen in dieser speziellen Situation einnehmen wird. Häufig kommt es, besonders was die Alpha-Position betrifft, zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen mehreren Anwärtern.

In diesem Zusammenhang kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass, wenn eine Person in einer Gruppe die Alpha-Position einnimmt, sie diese auch automatisch in einer anderen Gruppenzusammensetzung einnehmen kann. Sie kann genauso gut in die Position des Omega rutschen und umgekehrt. SCHINDLER illustriert dies an dem Beispiel einer Patientin, die unter der Wirkung starker Neuroleptika stand. Sie war in ihrer Therapiegruppe nie aus der Omega-Position herausgekommen. In einer Turngruppe, die mit lauter Patientinnen bestückt war, die unter noch stärkeren Neuroleptika-Dosen standen, hat sie sich sofort an die Spitze der Gruppe gesetzt, war fast die Assistentin der Therapeutin. Innerhalb eines Monats war sie eine andere. Sobald sie Vertrauen in diese Rolle gefunden hatte, lebte sie auf. Sie konnte dann auch in einer neuen Therapiegruppe, in die sie schon einen Vorsprung aus der ersten Gruppe und der Turngruppe mitbrachte, ihre Alpha-Position halten.

Wie bereits oben erwähnt, ist es ein Zeichen der Reife, wenn die Rangpositionen in einer Gruppe von verschiedenen Personen übernommen werden können. Bestimmte seelische Störungen lassen sich auch anhand des Ausmaßes der Gebundenheit an eine bestimmte Position (oder Rolle) erkennen (SCHINDLER 1957 (b) S. 230).

## Die Soziodynamische Grundformel

Die Gruppe ist nicht nur durch eine nach außen gerichtete gemeinsame Dynamik geeint, sie enthält auch in sich eine ständige Dynamik der Kräfte. Diese Formel (Grafik ...) hatte zunächst hypothetische Bedeutung. Sie hat sich aber in den mehr als 30 Jahren seit ihrer Veröffentlichung 1955 in ihrer Anwendung, auch in Untersuchungen, Beobachtung und Praxis anderer, immer wieder bestätigt.



Das Modell nochmals in Kurzform: Die in der Position Gamma befindlichen Gruppenteilnehmer, also das Gros der Gruppe, befinden sich in einer identifikatorischen Beziehung zum Kristallisationskern, dem Alpha, während der in der Initiative der Gruppe Letzte, der Omega, sich mit dem Gegner identifiziert, so dass im Gruppeninnenraum ein Bezug "Gamma zu Omega" entsteht, der dem aus der Gruppe hinausweisenden Bezug "Alpha zu Gegner" parallel geht. Konkret wirkt sich das dahin aus, dass die Gammas an Omega den Stil exekutieren, von dem sie träumen, dass Alpha ihn gegenüber dem Gegner zur Geltung bringen werde. Von diesem Regelkreis unabhängig bleibt nur die Beta-Position, die ihre gute Geltung dem direkten Bezug zu Alpha dankt und diesen meist durch ihre Leistung rechtfertigen muss (SCHINDLER 1967 in HEIGL-EVERS 1971 S. 25).

Die Formel zeigt, dass der Zug der affektiven Auseinandersetzung der Gruppe mit ihrem dynamischen Ziel, also die grundlegende dynamische Spannung, von einem einzigen Individuum getragen wird, der Person in der

Alpha-Position. Der Alpha ist doppelt gezeichnet. Er ist einerseits Mittelpunkt der Gruppe und steht in enger Beziehung zu dem unabhängigen, auch nach außen agierenden Beta. Von der Bewegung der Gruppe ausgehend steht er aber andererseits dem Gegner gegenüber, und die Gammas schließen sich dem Alpha an, da sie sich mit ihm identifizieren.

Von der Alpha-Position fließen Affekte gegen die Gammas, von diesen gegen Omega und von diesem wiederum gegen Alpha. Die zu anderen Positionen fließenden aggressiven Affekte sind in der Formel mit einer Gabel, die zu anderen Positionen fließenden libidinösen Affekte durch einen Pfeil symbolisiert. Außerhalb dieses Dreiecks liegt die Beta-Position, von der ein ambivalenter Austausch von Affekten mit Alpha erfolgt, solange Beta nicht, aus der Latenz heraustretend, zum Gegen-Alpha wird. In diesem Fall läuft dann die beschriebene Dreiecksdynamik über den bisherigen Beta (in der Formel durch die strichlierten Linien angedeutet), während der bisherige Alpha zumeist vorübergehend in die Position des Gegners abgedrängt wird. Das entspricht dem Tatbestand der Revolution. Diese lähmt aber dann die Kraft der Gruppe nach außen, nicht nur hinsichtlich ihrer materiellen Mittel sondern auch hinsichtlich der Affektivität, da diese vom bisherigen Ziel abgelenkt und gegen den bisherigen Alpha gewandt wird (SCHINDLER 1957 (a) S. 312).

In einer Gruppe sind, mit Ausnahme der Beta-Position, immer alle Positionen besetzt (oder zumindest gerade umkämpft). Die Formation ist aber keineswegs statisch, daher auch der Name Rangdynamik. Kommt ein Gruppenmitglied hinzu oder verlässt eines die Gruppe, ändert sich das Thema oder tritt die Gruppe in eine andere Entwicklungsphase, verändert sich die Konstellation und damit auch die "Bewerber" für die einzelnen Rangpositionen.



## Rangdynamik und Einfluss

Um in die Alpha-Position zu kommen benötigt man eine gute Idee oder die Gabe, das Gruppenthema herauszuarbeiten und auch so zu vertreten, dass es von der Gruppe angenommen wird. Dabei kommt es darauf an, wie man sich diese Themengebung verschafft. Es geht primär einmal darum, die Aufmerksamkeit der Gruppe zu erlangen und eine gute Basis für "Nach-Fragen", wie z.B.: Wie war das gemeint? Was soll das bedeuten? zu schaffen.

Kommt dieses Nach-Fragen von Omega, so wird es von der Gruppe als verzögernd und lästig empfunden und meist abgetan. Kommen die Fragen von jemandem aus der Gamma-Position, wirken sie meist mühevoll. Die Gruppe wird an den Fragen gehalten, kann sich ihnen nicht entziehen, trägt an ihnen, ohne sicher zu sein, sie auch bewältigen zu können. Erst wenn Alpha sie stellt oder sich den Fragen anschließt, werden sie als berechtigt empfunden. Die Gruppe vertraut darauf, die Fragen auch (irgendwann oder irgendwo) bewältigen zu können. Dagegen löst Beta zwar immer Interesse aus, das aber in der Konsequenz oft unverbindlich bleibt.

Stellt der in der Gruppe anwesende Gegner eine Nach-Frage, so wird diese von der Gruppe als bedrohlich erlebt, zwingt er ihr doch die Ausrichtung ihres Weges auf. Um das zu veranschaulichen, bemüht SCHINDLER die schon oben erwähnte Bergsteigergruppe:

Jemand fragt: "Wie weit ist es eigentlich noch?" Die Gruppe neigt dazu, die Frage zu übergehen. Da fragt Omega: "Meinen Sie, dass es noch sehr weit ist?" Die Alternative möglicher Umkehr klingt an. Ein Gamma sagt ärgerlich: "Gehen Sie doch weiter!" Beta sagt leise zu Alpha: "Ich meine, Herr X ist müde." Und Alpha sagt laut: "Da wir doch schon ziemlich müde sind, möchte ich vorschlagen, dass wir ein wenig rasten und uns überlegen, ob es noch dafürsteht weiterzugehen." Die Gruppe hat damit ihre bisher

verdrängte Müdigkeit bewusst gemacht und in eine dialektische Relation zum Weitergehen gebracht.

Es gibt z.B. aber auch Personen, die nicht die Kraft haben, sich in die Alpha-Position zu bringen und zu sagen: "Ich interessiere mich dafür und ihr sollt euch auch dafür interessieren. Ich möchte es euch interessant machen." Die machen das unter Umständen so, dass sie zeigen, wie beleidigt sie sind, z.B. indem sie besondere Krankheitssymptome entwickeln. Sie stellen sich dann als den dringlichen Fall dar. Die werden aber dann nicht aus der Alpha-Position heraus das Thema geben und die Aufmerksamkeit der Gruppe auf sich ziehen, sondern sich zum Gegner (Gegenüber) der Gruppe machen. Man beschäftigt sich dann mit ihnen, aber als der kranken Person. Die Gruppenmitglieder sind dann quasi die Gesunden, die an ihm herumdoktern.

Ganz wichtig ist es darauf hinzuweisen, dass die rangdynamischen Positionen nicht mit dem Rollencharakter verwechselt werden dürfen !!! Häufig werden, um diese Rangpositionen (Alpha, Beta, Gamma, Omega) anschaulich zu machen, Rollengestaltungen benützt, z.B. Alpha als Star, Liebling, Führer der Gruppe, Beta als Spezialist, Gamma als Mitläufer, Omega als schwarzes Schaf oder Prügelknabe. Das ist zwar illustrativ, aber genau genommen nicht richtig.

## Exkurs: Rangdynamik und Soziometrie

J.L. MORENO hat erstmals nachdrücklich das wissenschaftliche Interesse auf die Gruppe gelenkt und eine eigene Wissenschaft, die Soziometrie, zu ihrer Erforschung entwickelt. In immer neuen Varianten werden die erfolgenden Kontakte verbaler, motorischer oder affektiv-intentioneller Art zwischen den einzelnen Mitgliedern einer zu untersuchenden Menge aufgezeigt. Das ermöglicht das Sichtbarmachen der in dieser Menge enthaltenen Untergruppen und, wenn man positive (zuwendende) und negative (aggressive) Kontakte unterscheidet, auch eine Differenzierung der Beziehungen der einzelnen Gruppenmitglieder zueinander.

Die soziometrische Methode ist aber grundsätzlich von der Rangdynamik zu unterscheiden. Die soziometrischen Fragen: "Mit wem würden Sie am liebsten zusammen essen (orale Ebene), wohnen (frühorale Ebene), arbeiten (anale Ebene)?" können auch an ein willkürlich zusammengesetztes Kollektiv gestellt werden, das nicht unbedingt einer Gruppe im oben genannten Sinn entsprechen muss.

**Die Rangdynamik kommt in der soziometrischen Darstellungsart und Fragestellung nicht heraus.** Das gemeinsame Ziel, das Gegenüber, findet in der Soziometrie keine Repräsentanz. Bei der Soziometrie steht die Erfahrung der sozialen Kontakte der Gruppenmitglieder untereinander im Mittelpunkt. Der nach der soziometrischen Befragung Beliebteste wird oft mit der Alpha-Position gleichgesetzt, der Unbeliebteste in der Omega-Position gesehen. Das mag oft auch stimmen - muss aber nicht !!! Die Omega-Position lässt sich nicht verlässlich mit dem durch erhöhte Abwendung gekennzeichneten Gruppenmitglied gleichsetzen. So gelingt es z.B. dem "Kasperl" gewissermaßen durch Tiefstapeln, seine Situation in der Omega-Position, unter der er sonst leiden würde, populär zu machen und damit zu erleichtern.

Personen, die in der Praxis mit der Rangdynamik umgehen, haben immer wieder die Tendenz, die Rangpositionen (Alpha, Beta, Gamma, Omega und Gegner) durch Rollen (Führer, Fachmann, Mitläufer, Prügelknabe, Feind) anschaulich zu machen. Das ist gut verständlich, weil sie dadurch oft erst anschaulich werden. Es kann sein, dass sich die Funktion dieser Rollengestaltungen mit den entsprechenden Rangpositionen treffen, es muss aber nicht sein.

**Die Rollengestaltung ist nicht identisch mit den Rangpositionen.** Die Funktion, die sich in der Rollengestaltung ausdrückt, kann im Grunde in jeder Rangposition eingenommen werden. Um das zu illustrieren wird unten dargestellt, dass z.B. die Führung der Gruppe aus jeder rangdynamischen Position möglich ist. Sie wird allerdings sehr unterschiedlich erlebt (SCHINDLER 1967 in HEIGL-EVERS 1971 S. 25). (siehe dazu "Führung aus unterschiedlichen Rangpositionen").

Wenn auch die Gleichsetzung von soziometrischen Ergebnissen und rangdynamischen Bestimmungen nicht möglich ist, kann doch eine Kombination der beiden Methoden ein gewinnbringendes Ergebnis erzielen. So ist z.B. jedes in Beta-Position befindliche Gruppenmitglied ein potentieller Rivale des Alpha. Wie aktuell diese Rivalität nun ist, lässt sich soziometrisch anhand seiner Popularität ablesen. Die Situation des Alpha, und damit auch der ganzen Gruppe, ist freilich anders, je nachdem, ob Alpha durch die überlegene Zuwendung der Gruppe sich gefestigt fühlen darf oder unter dem Druck eines ihm an Popularität überlegenen Beta steht. In letzterem Fall kann man erwarten, dass bei Alpha die Tendenz zum Imponiergehabe zunimmt und dass er dazu neigen wird, den bisherigen Beta in Gegnerstellung zu bringen. Unter aggressiven, z.B. kriegerischen Verhältnissen, kann dieser Positionswechsel dramatische Formen annehmen, wie etwa im **Wallensteindrama**.

Interessant ist auch, dass sich in soziometrischen Untersuchungen die Personen in Randpositionen, also die Beliebtesten, die "Stars" und die "Unbeliebten", beide unwohl fühlen. Die Beliebtheitsposition ist also nicht die spannungslose Position. Man muss immer etwas tun und riskiert immer, sie zu verlieren.

## Führung in der Gleichrangigen- oder informellen Gruppe aus den unterschiedlichen Rangpositionen

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Führungsposition, die sich im Rahmen einer informellen Gruppierung oder einer Gruppe im Sinne der Rangdynamik entwickelt. Die Dynamik unterscheidet sich wesentlich von Institutionen oder Arbeitsteams, in denen die formell eingesetzte Führungskraft die unterschiedlichen Rangpositionen bewusst einnimmt oder in diese unbewusst und ungewollt hineingestellt wird (siehe dazu "Die formell eingesetzte Führungskraft in den unterschiedlichen Rangpositionen"). Die Funktion, die sich in der Rollengestaltung (z.B. Führer, ..) ausdrückt, kann im Grunde in jeder Rangposition eingenommen werden. Um das zu illustrieren führt SCHINDLER aus, wie das ist, wenn die Führungsrolle aus verschiedenen Rangpositionen aus eingenommen wird. Die Führer aus den unterschiedlichen Rangpositionen brauchen ganz unterschiedliche Führungsqualitäten und die Führung wird von der Gruppe auch ganz unterschiedlich erlebt.

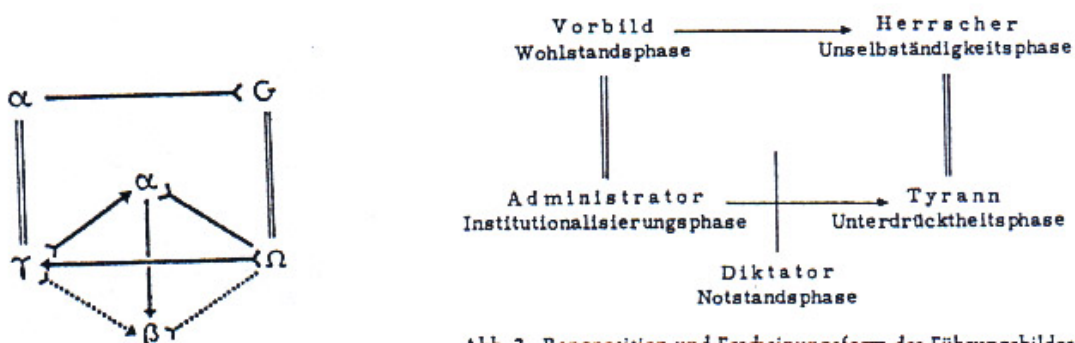


Abb. 3. Rangposition und Erscheinungsform des Führungsbildes  
 Darunter: Zugeordnete Existenzphase der Gruppe  
 (aus: Bulletin AAET-ANEJI 6, 14-18, 1963)

## **Die Führung aus der Alpha-Position**

Die Alphas werden Führer dadurch, dass sie eine Idee haben, die ankommt. Unabhängig von der speziellen persönlichen Ausprägung (siehe dazu "die Alpha-Position") repräsentiert der Alpha die Gruppe in ihrer Dynamik nach außen. Mit ihm ist das Gros der Mitglieder im Sinne der Identifikation verbunden. In ihm erlebt sich die Gruppe als Ganzes. Seine Ziele sind die Ziele der Gruppe. Er muss schicksalsanteilig mit der Gruppe verbunden sein, er muss "einer von uns" sein. Bestehen darüber Zweifel, so bemächtigt sich Angst und Unsicherheit der ganzen Gruppe, die sich bisweilen in revolutionärer Aggression auslebt.

## **Der gruppenorientierte Alpha**

hat die Fähigkeit sich auf die Gruppe einzulassen, zu spüren, was in den anderen vorgeht, was die einzelnen Gruppenmitglieder brauchen. Er begleitet den Einigungsprozess der Gruppe auf eine bestimmte Richtung hin.

## **Der narzisstische Alpha**

ist der Gruppe und der Umwelt gegenüber weniger sensitiv. Er behält seine Unabhängigkeit und verhält sich völlig aus sich und zu sich. Der narzisstische Alpha geht seinen Weg, kann ihn auch glänzend präsentieren und dadurch die Gruppe dazu verführen, auf die oft mühsame Auseinandersetzung und Einigung auf eine gemeinsame "Marschrichtung" zu verzichten. Er gibt der Gruppe in Zeiten der Not und des Zweifelns Orientierung und Sicherheit, sie gibt ihm Sicherheit, indem sie ihn in der Alpha-Position bestätigt. Er lässt sich weniger von den Ängsten beeinflussen, weil er mehr innen-gesteuert ist und oft die Welt um ihn herum gar nicht sieht. Durch diesen scheinbar "souveränen" Umgang mit der Angst entsteht

in der Gruppe ein unangepasstes Machtgefühl. Er führt vielleicht die ganze Gruppe damit ins Verderben, aber er sieht das nicht. Hitler z.B. hat sich erschossen, es blieb dann keine andere Konsequenz mehr.

### **Der heroische Alpha**

wendet sich mit seinem Agieren **gegen die Masse der Gammas**, als ob er in ihnen den Gegner der Gruppe vor Augen hätte, obwohl man meinen könnte, dass er diesen doch ganz andere Affekte zuwenden würde. Aber die Gruppe, die sich mit ihrem Alpha identifiziert, erlebt sich selbst in dem gegen sie gewandten Affekt und begeistert sich daran. Sie erwartet vielmehr von ihm, die Aggression zu spüren, die sie gegen ihren Feind wenden möchte. Hat Alpha es nötig, seine Position zu festigen, dann appelliert er an diese Schicksalsverbundenheit, sei es durch feierliche Neuverpflichtung an die Urabsicht der Gruppe, sei es - in tieferer Ebene - durch Betonen eines gemeinsamen Stils.

Die Führung aus der Alpha-Position erfolgt überwiegend dann, wenn sich die Gruppe in günstigen Bedingungen befindet. Der Führende wird dann als beliebtes Vorbild empfunden, das sich nicht besonders anstrengen muss, um seine Richtung einzuschlagen. Er führt die Gruppe aus der Position dessen, mit dem sich die Gammas identifizieren, dem sie bereitwillig nachfolgen. Er hat es nicht notwendig zu argumentieren; er agiert (siehe dazu auch "Die Alpha-Position").

Problematisch könnte es allerdings werden, wenn jemand repräsentative Funktionen übernimmt, gewissermaßen Identitätsbildner wird oder das beansprucht, aber aus einer Minderheitsposition kommt und sich die Mehrheit durch ihn nicht gut repräsentiert fühlt. SCHINDLER führt als Beispiel den imperativen Sozialismus an. Die repräsentierenden Persönlichkeiten stammen eigentlich meist aus der Intelligenz und bleiben im Grunde der Mehrheit verdächtig. Sie müssen gewissermaßen die äußeren Kennzeichen

der Majorität spielen, z.B. einen besonderen Slang reden. Das wird unterschiedlich angenommen, zum Teil wird ihr Agieren als Rolle empfunden, dann fallen sie durch und werden Omegas und müssen, wenn sie an der Spitze bleiben wollen, ihre Macht einsetzen, um durchhalten zu können (siehe die Entwicklung im Osten).

### **Führung aus der Beta-Position**

Werden die **äußeren Bedingungen schwierig**, dann nehmen sachliche Erwägungen überhand und die Führung ist besser in der Beta-Position aufgehoben. Gegenüber der Gruppe nimmt er ja eine relativ flexible und autarke Position ein. Es liegt in seinem Naturell, sich der Realität zuzuwenden und Außenkontakte zu pflegen, das kommt ihm in diesen Situationen dann auch sehr zu Hilfe. Der Führer aus der Beta-Position ist häufig Spezialist, der irgendwas speziell kann, was die anderen nicht können oder was sie nicht interessiert. Er ist zur Stelle, wenn die Gruppe seine Qualifikationen braucht. Beta hat Sachkenntnis, muss aber gut argumentieren und beweisen, dass er es versteht, klug zu handeln.

Die Führung aus der Beta-Position wird meist diktatorisch empfunden, ohne Rücksicht auf Popularität, und von konsequenter Härte. Er muss so reagieren und handeln, weil die Umweltgegebenheiten, auf die er hinzielt, das verlangen. Er gehört wohl ganz zur Gruppe, ist aber nicht wie Alpha dazu "verpflichtet", schicksalsanteilig mit der Gruppe verbunden zu sein. Durch seine, in Relation zu den anderen Rangpositionen emotionale Distanz fällt es ihm leichter, die notwendigen Maßnahmen einzuleiten. Da er im Gegensatz zu Alpha nicht so sehr in der Öffentlichkeit steht, machen unpopuläre Lösungen nicht so viel Aufsehen. Der Beta kann sich das auch eher leisten. Seine Autorität bleibt unangefochten, seine Qualifikation wird nicht angezweifelt, auch wenn er nur auf eng umschriebenem Gebiet Übertreffendes versteht.



Sehr häufig kommt es vor, dass Alpha aus den gegebenen Umständen einem Beta, der durch seine Sachkenntnis in einer speziellen Situation bessere Voraussetzungen mitbringt als Alpha selbst, einen eng umgrenzten Aufgabenbereich der Führung überträgt. Als Beispiel führt SCHINDLER die alten römischen Strukturen an, in denen es üblich war, im Kriegszustand den Senat in seiner Führungsfunktion einzuschränken und für die begrenzte Zeit der Kriegsführung einen Diktator (Beta-Position) einzusetzen. Dieser hatte dann für diese begrenzte Zeit die absolute Macht und konnte Notverordnungen erlassen und den Krieg nach seinen Richtlinien führen. War der Krieg beendet bekam er seinen Triumph, trat wieder ab und wieder in die vorher bestehende Ordnung zurück. Allerdings kann es auch vorkommen, dass, wie schon die Geschichte von Cäsar überliefert hat, mancher Beta nach Erledigung seines Auftrages im Sinne von Alpha nicht wieder bereit ist, sich in die demokratische Ordnung einzugliedern. Aufgrund seiner weitgehenden Eigenart und Selbständigkeit, aber auch durch seine guten Kontakte nach außen, hat er auch günstige Voraussetzung, um revolutionäre Gegengruppierungen, auch gegen einen "amtierenden" Alpha, anzuführen und durchzusetzen. Er drängt damit den bisherigen Alpha in die G-Position. Das ist dann der Tatbestand der **"Revolution"** .

### **Die Führung aus der Gamma-Position**

Die Führung aus der Gamma-Position wechselt häufig Person und Richtung. Sie wird bisweilen als Führungslosigkeit empfunden. Erst mit fortgeschrittener Institutionalisierung scheint sie einigermaßen zu befriedigen und wird dann meist als unpersönlich und administrierend erlebt.

## Die Führung aus der Omega-Position

Auch aus der Omega-Position heraus ist Führung möglich. Um sich als Omega durchzusetzen, braucht er **Gewalt**. Er muss sich **Macht anmaßen**. Der Omega einer Bergsteigergruppe kann nicht sagen: "Jetzt rast ma doch, ich bin müde". Er muss einen Akzent setzen, gar eine Art Erpressung, damit er mit seinem Wunsch durchkommt, z.B. "Jetzt dreh´ ich um!" oder "Jetzt stürz´ ich ab". Omega braucht ein Machtmittel, um sich Gehör zu verschaffen. Dem Alpha genügt es, zu drohen: "Da bin ich dann mit dir böse," der Omega aber muss seine Drohungen auch wahr machen. Dadurch gewinnt die Führung aus der Omega-Position tyrannische Züge. Durch seine Identifikation mit dem Gegner gerät er immer wieder in eine zwiespältige Situation. Vor allem "von außen" beauftragte Gruppenmitglieder geraten in einen Interessenskonflikt zwischen Auftraggeber und der Gruppe, zu der sie sich zugehörig fühlen, von dieser aber nicht echt als gruppenzugehörig empfunden werden. Es ist dies ein Schicksal vieler formeller Führungskräfte (siehe z.B. das tragische Schicksal von Maximilian, Kaiser von Mexiko). Wer in die Omega-Position gerät und damit die Gruppe nicht mehr hinter sich weiß, hat **2 Möglichkeiten**:

- entweder er demonstriert seine Macht und macht auch Gebrauch davon oder
- er lässt Gruppenbildungen gar nicht zu und alles läuft über eine kalte Verwaltungsstruktur, die Bürokratie. Jeder erfüllt die erwartete Funktion, niemand hat eine Verantwortung.

Es obliegt allerdings den Fähigkeiten der Person in der Führungsposition, ihre Rangposition zu verändern. Sie ist nicht notwendigerweise an die einmal eingenommene Omega-Position gebunden.

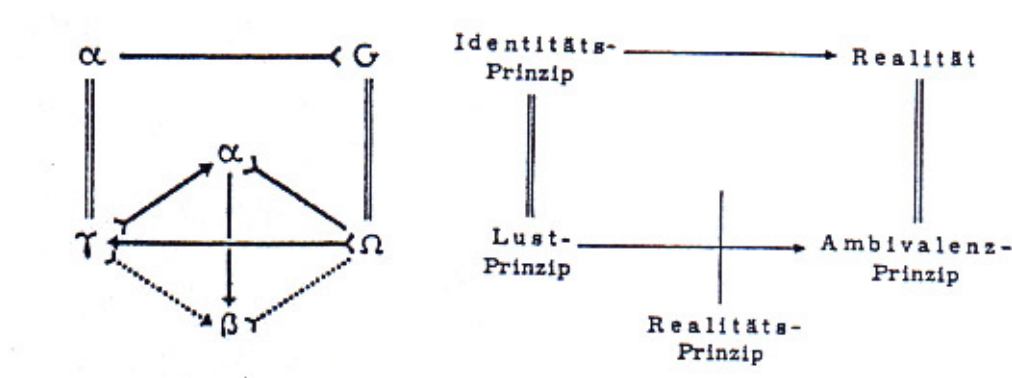
## Die Führung aus der G-Position

Gerät die Gruppe aus äußeren oder inneren Gründen in Unselbständigkeit, dann wird sie **von außen "beherrscht"**. Der Führer kommt dann nicht aus der Gruppe, gehört auch nicht, quasi schicksalsanteilig, zur Gruppe, er ist **nicht "einer von uns"**. Dadurch fällt es dem Führer in G-Position oft schwer, die Interessen der Gruppe zu erkennen und zu vertreten.

## "Wo Ambivalenz war, soll Identität werden"

### Rangdynamische Funktionsprinzipien und ihre Parallelen zu Freud

Die oben beschriebenen Rangpositionen bringt SCHINDLER mit ganz bestimmten Funktionsprinzipien in Verbindung, die für ihn auffallende Parallelen zur Topik aufweisen, die FREUD für die Psyche des einzelnen beschrieben hat.



### Das Realitätsprinzip

Deutlich übernimmt  $G$  für die Gruppe die Bedeutung der Realität. Ihre Bewältigung erfolgt nur von Beta her realitätsgerecht, d.h. unbezogen hinsichtlich des emotionellen Ablaufes in der Gruppe.

## **Das Lustprinzip**

Dagegen folgen die Gammas deutlich dem Lustprinzip. Dies wird dramatisch sichtbar in den so genannten Massenreaktionen, die LE BON fasziniert haben, wobei es sich wohl um Gammaführung auf der Basis eines hohen Erregungszustandes handelt.

Für die Bewältigungsformen aus der Alpha- und Omega-Position führt SCHINDLER zwei neue Prinzipien ein, die sich jedoch an tiefenpsychologisch durchdachte Grundbegriffe anlehnen. Er schlägt vor, in Analogie zu Lustprinzip und Realitätsprinzip vom Identitätsprinzip und vom Ambivalenzprinzip zu sprechen. Analog zur FREUDSCHEN Parole "Wo ES war, soll ICH werden" formuliert SCHINDLER die Zielsetzung "Wo Ambivalenz war, soll Identität werden" (SCHINDLER 1971, S. 32).

## **Das Identitätsprinzip**

Das Identitätsprinzip wird von Alpha getragen. In seiner Person erreicht die Gruppe ihr maximales Selbstgefühl. In der Identifikation mit ihm nimmt sie sich als Ganzes wahr. Er repräsentiert die Gemeinsamkeit der Gruppe, die Richtung, in die sie geht. Das hält sie zusammen.

Auf die Frage: "Wer sind wir?" , von der jede Gruppe ihre Existenz lang getrieben wird, antwortet sie mit der Ausbildung gemeinsamer Eigenheiten, eines eigenen Stils, einer Tradition, einer eigenen Begriffswelt. Aber wie entsteht diese Begriffswelt?

## Exkurs zur Terminologie

ist die Summe der je eigenen Begriffe, die eine Gruppe entwickelt. Jeder dieser Begriffe ist in die Geschichte der Gruppe eingegangen und bildet daher einen Bestandteil ihrer Tradition. Sein Auftreten markiert einen kritischen Moment ihres Lebens: Er hat es vermocht, eine Unlustspannung zu lösen, in die die Gruppe durch das Beachten eines neuen, unklaren oder tabuierten Sachverhalts geraten war. Der Begriff ist allerdings nicht die Antwort auf die Frage sondern eine Benennung. Er ermöglicht es der Gruppe, diese Frage bewusst zu halten, ihre Situation vor dem durch diese Frage aufgerissenen Unwissen oder Nichtwissenwollen auszuhalten. Begriffe, die zur Terminologie wurden, sind also Meilensteine eines Bewusstmachungsprozesses, den die Gruppe leistet.

Dabei ist jeder solcherart erfolgreiche Begriff ein Stilamalgam aus 2 Quellen:

- Er ist durch Zusammenfügung oder Akzentverschiebung der gesicherten Welt bereits institutionalisierten Großgruppen entnommen, schließt also sichernd an ihren Halt an und
- er wurzelt im unmittelbaren Erlebnis der begriffsbildenden Gruppe, gibt daher ihrem Antrieb eine narzisstische Selbstbestätigung.

SCHINDLER meint, dass in jeder Gruppe verschiedene Triebkräfte wirken: einerseits die nach außen gerichtete zentrifugale - von der G-Funktion (Realitätsprinzip) getragene - andererseits die zentripetal nach innen gerichtete, von der Alpha-Funktion getragene Triebkraft (Identitätsprinzip). Nicht die libidinöse Begegnung mit dem anderen liegt letzterer zugrunde, sondern die Trennung vom anderen, die je eigene "Feststellung", nicht die erweiternde Komplizierung, sondern die Entmischung, Erstarrung.

SCHINDLER bezieht sich hiermit in freier Form auf den psychoanalytischen **Eros und Todestrieb** FREUDS (... "die Wiederherstellung eines durch die

Entstehung des Lebens gestörten Zustandes“ Ges.W.Bd. 13, S. 269), der sich in der Gruppe in aller Deutlichkeit zeigt.

Die eine Triebquelle ist die der Feststellung im tödlich erstarrten System institutionalisierter Gewusstheit, die andere libidinöser Durchbruch zur erkennenden Begegnung mit dem Ungewussten, dem Anderen. Die Leistung der Gruppe liegt in der erfolgreichen Triebmischung, und damit in der Bestätigung bzw. Findung ihrer eigenen Identität. Diese Leistung wird von Alpha getragen. In ihm muss die Triebmischung ihr Optimum erreichen, die es möglich macht, eine gefestigte Identität im Angesicht des Gegners zu bezeugen. Allerdings erscheint die jeweils erreichte Festigkeit nicht als ein Zustand sondern als dynamische Leistung, auf die die Gruppe vertraut und für die Alpha gut steht (SCHINDLER in HEIGEL-EVERS 1971, S. 27 f.).

### **Das Ambivalenzprinzip**

Omega, immer durch sein Nachhinken eigentlich die negative Tendenz der Gruppenrichtung repräsentierend, ist immer motiviert, die Richtung aufzugeben und in der Gegenrichtung zu gehen. Er ist der Bremser oder der, der die Richtung der Gruppe in Frage stellt dadurch, dass er hinten nachhängt. Je weiter er nachhinkt, umso deutlicher macht er sich. Er erfüllt damit aber auch eine für die Gruppe sehr wichtige Funktion (siehe dazu auch "Die Omega-Position").

Horst-Eberhard RICHTER hat in seinem Buch über die Familie herausgearbeitet, wie das abgelehnte Kind der Familie hilft, ihre Identität zu definieren, und Harry MERL konnte zeigen, dass diese Aufgabe allgemein der Omega-Position zufällt. Der Omega bildet für die Gruppe die spürbare Grenze zum Außen, zur Realität der anderen. Indem sich die Gruppe gegen das Nachhinken des Letzten wehrt, setzt sie sich mit dem eigenen Widerstand auseinander und bestärkt sich in ihrer Initiative. Der Standort

des Omega ist eben dort, wo sich die durch ihre Eigenständigkeit abhebende Gruppe und die "Allgemeinheit des anderen" berühren. In der Angst, seiner widerständigen Unsicherheit und Identifikation mit dem Gegner, ist Omega eine ständig mit gelebte Durchbrechung der erreichten Identität und Einspiegelung des anderen. Im Gegensatz zum Identitätsprinzip, das Alpha verkörpert, in dem die Gruppe das maximale Selbstgefühl erreicht, ist die Ambivalenz der Situation des Omega daher ein Prinzip, das die sich anbahnende Triebmischung vorbereitet, aber noch nicht vollzieht.

## Rangdynamik und Großgruppe

Die optimale Gruppengröße liegt zwischen drei bis sieben Personen. Da nimmt jeder alle persönlich wahr, wenn einer fehlt, ist es allen bewusst. Wird die Teilnehmerzahl größer, so nimmt die Überschaubarkeit ab. Wir merken das nicht gleich, aber ab  $3 \times 7 = 21$  Teilnehmern wird es deutlich, dass die Struktur sich verändert. **Ab  $7 \times 7 = 49$  Teilnehmern** ist es unvermeidlich eine Großgruppen-Struktur.

Natürlich stellt sich nach all den Ausführungen die Frage: Lässt sich das über die Rangdynamik der Kleingruppe ("Face-to-Face Gruppe) auch auf größere Systeme, wie z.B. die Großgruppe oder die Gesellschaft übertragen? Laut SCHINDLER lässt es sich übertragen. Die Gesellschaft baut sich aus vielen kleinen Gruppen auf, die ihrerseits für die Großgruppe die Funktionen der Alpha-, Beta-, Gamma- oder Omega-Position, repräsentiert durch die jeweiligen Alphas (Wortführer), übernehmen kann. Allerdings entwickeln Großsysteme auch eine ganz eigene Dynamik.

Mit den Vielfachen von 7 wird es immer schwieriger, die Gruppe zu übersehen. Die Gruppe zeigt die Tendenz, in Untergruppen zu zerfallen. Das Erscheinungsbild in Großgruppen wandelt sich grundsätzlich: vor allem geht der persönliche Bezug verloren, die eingebrachten Beiträge nehmen eine grundsätzliche, allgemeingültigere Bedeutung und Dimension an. Die Sprache verliert ihre feine Differenzierung, verkürzt sich in grelle Betonung und Kontraste, bekommt Pathos als eine Art Trägerfunktion für weite Wirkung. Wer vor einer Großgruppe von 30 bis 40 Leuten steht, muss schon laut sprechen, um verstanden zu werden. Er muss in seinen Wortmeldungen immer mehr einen appellierenden Stil entwickeln. Es genügt nicht mehr zu sagen: "Es wäre besser, das und jenes zu tun," sondern er muss kontrastierend sagen: "Das ist ganz gut und das andere ist ganz schlecht!"

Irgendwann kommt der Punkt, wo die Gruppe in ein anderes Verhalten umschlägt. Die Großgruppe unterscheidet sich von den Kleingruppen dadurch, dass sie eigentlich in ihrem Innenraum eine Kleingruppe bildet, die im Grunde das Gespräch führt. Das sind immer wieder die gleichen Personen, die miteinander reden. Die Großgruppe versucht sofort sich zu orientieren und bringt für sich jede Wortmeldung auf irgendeinen Nenner. Sie ordnet jedem Redner sofort ein bestimmtes Klischee zu. Was immer der einzelne vorbringt, es wird dann hinsichtlich dieser Typik wahrgenommen, er spricht nicht mehr als Herr X sondern als Typus, als Kapitalist, als Proletarier etc.. SCHINDLER bringt das Beispiel von einem Mann, der in einer von Frauen dominierten Großgruppe das Wort ergriffen hat, um zu sagen, dass Männer auch etwas wollen. Da heißt es dann sofort: "Pfui! So ein Macho" obwohl viele gar nicht verstanden haben, was er überhaupt gemeint hat. Er wird auf ein Klischee hin typisiert.

Im Zuge dieser Typisierungen werden von Großgruppen auch sehr umfangreiche Themen angeschnitten. Die Wortmelder, die diese Typen darstellen, sind meistens auch die Alphas von Untergruppen oder sie



werden von der Großgruppe dafür gehalten. Die Type ist wahrscheinlich nichts anderes als das Identitätsbild einer Kleingruppe.

In der Großgruppe lassen sich **2 verschiedene Arten von Beiträgen** unterscheiden:

- inhaltliche Beiträge, die kaum von mehr Personen eingebracht werden als einer persönlichen Kleingruppe entspräche und
- affektive Beiträge in Form bestärkender oder herabsetzender Zurufe oder Verfremdung zur Groteske oder Lächerlichkeit, die von der Majorität der sich nicht inhaltlich engagierenden

Großgruppenteilnehmer eingebracht werden.

Die kleine Gruppe der Wortführer ist umgeben von der "schweigenden Mehrheit", die für die Wortführer die Funktion von Claques übernehmen. Diese **Claques** unterstützen die eigentlichen Wortführer, indem sie nicken, applaudieren. Sie unterstützen mehr durch ihr Verhalten als dadurch, dass sie selbst etwas sagen. Es ist ein besonderer Artikulationsstil, der von dieser Umfeldgruppe ausgeht, denn letztlich ist sie die bestimmende Gruppe, die **"In-Group"**.

Je mehr die Großgruppe von den Typen im Vordergrund beherrscht wird, desto mehr ähnelt sie einem vernünftigen Gespräch, desto größer wird aber auch der respektvolle Abstand zu diesen Superklugen. Je mehr sie auf die Ebene der Zurufer absinkt, desto chaotischer und unverständlicher hört es sich an, desto eher kommt es aber auch zu kreativen Wendungen und überraschenden Innovationen. Allerdings lässt die ansteigende Angstspannung es oft nicht dazu kommen. Zentrifugale Zerreißtendenzen nähren paranoide Vorstellungen, manipuliert zu werden, Gefühle depressiver Hilflosigkeit folgen auf euphorische Einheitsphantasien, die wieder leicht in regressive Panik umschlagen, ein Phänomen, das unter dem Begriff "Massenpsychologie", Thema der entsprechenden Studien

(LeBON 1982, TARDE 1901, u.a.) im 19. Jahrhundert war. Großgruppen zerfallen daher relativ leicht, falls sich nicht Gegenkräfte von außen anbieten, wie Eingreifpolizei oder sonstige Ordnungstifter. Es entsteht der Ruf nach dem starken Mann, der die chaotischen und respekt-losen Zurufer unterdrückt und Ordnung von innen her errichtet (SCHINDLER 1992 S.110 f..). Eine in unserer Kultur sehr häufige Konstruktion, um eine große Anzahl von Menschen zu organisieren und arbeitsfähig zu machen, ist die Institutionalisierung. Die bewusste Definition von Merkmalen und Regeln macht die Organisation sozialer Körper ohne Begrenzung der Teilnehmerzahl zumindest theoretisch möglich. Dabei geht allerdings die spontane Beweglichkeit (Gruppendynamik) verloren, wie sie für die Kleingruppe charakteristisch ist. Diese wird dann, wenn überhaupt, in den informellen Teil (z.B. die Pause) zurückgedrängt. In institutionalisierten Groseinheiten, in denen zahlreiche kleine Gruppen nach Aufgaben oder Teams organisiert sind, ist aber auch die Dynamik der Großgruppe nicht mehr zu spüren.

## **Von der Gruppe zur Institution**

Wenn eine dynamische Gruppe beginnt, ihre Rollen, Symbole, Ränge und ihren Stil mit bewussten Mitteln (z.B. Abzeichen, Titeln usw. ) zu fixieren, erstarren die dynamischen Verhältnisse, die Gruppe institutionalisiert sich. SCHINDLER (in HEIGL-EVERS 1971 S. 22) stellt fest, dass die Gruppe dazu tendiert, weil sie daraus Sicherheit gewinnt, oder anders ausgedrückt: aus Widerstand gegen die Unsicherheit der dynamischen Verhältnisse. SCHINDLER (1992 S. 111) beschreibt die Institution als regressive, vorpubertäre Organisationslösung für soziale Gebilde. Sie ist aber eine der beiden Möglichkeiten einer Großgruppe, ihr Organisationsproblem zu bewältigen. Es entwickelt sich dabei ein Funktionärs- oder Verwaltungsapparat, der die Beziehungen der Teilnehmer oder

Untergruppen regelt, ihre Spontaneität aber auch im Ausmaß seiner Schwerfälligkeit hemmt, was zu Belastungen für jene führt, die sich in diese Schwerfälligkeit einfügen müssen. Dabei ist es nicht selten der Fall, dass die dynamische Kleingruppenbildung, zum Teil auch bewusst, möglichst eingeschränkt wird. Das kann, vom Interesse der Bürokratie her gesehen, von Vorteil sein, weil die **Gruppen sind auch immer eigenwillige Wesen**, die irgendwelche Intentionen haben und damit oft schwer oder nicht kontrollierbar sind. Die Rangdynamik wird dann in den informellen Teil (z.B. Pausen) verlagert. Wird eine Gruppe stark strukturiert und von außen gelenkt, ist es allerdings fraglich, ob es überhaupt zu einer Gruppenbildung und damit zur Rangdynamik kommt oder ob jeder einzelne seine Aufgabe erfüllt und sie im Sinne SCHINDLERS eine "Menge" bleiben.

In der Institution gerinnt die Rangordnung zur Hierarchie und der spontane Ablauf von Entwicklungen zur "ewigen Wiederkehr", zum "Wiederholungszwang". Die persönliche Kultur der Gruppen aller Größenordnungen verwandelt sich zur Zivilisation. Wir unterliegen der typischen Dominanz der Abhängigkeit, der Abstraktion und der ihr innewohnenden Chance reißbrettartiger Lösungen (SCHINDLER 1992 S. 111). Die Institution erweist sich nur mehr als erstarrtes Gerüst, das die rivalisierenden Kleingruppen durch die Schwerfälligkeit der von ihr getragenen Kommunikation auf undurchsichtige Ferne distanziert und dadurch in eine paranoide Grundstimmung bringt. Die ausgehöhlte hierarchische Struktur dieses Systems reduziert den Informationsablauf auf Formalgehalte mit absichernder Anpassungsgesinnung - es wird nicht gesagt, was ist, sondern (was man glaubt, ...Anm. d. V. ) was der andere hören will. Die gefühlte Unglaubwürdigkeit nährt die Gerüchte, die Größen- und Impotenzphantasien. Es ist durchaus legitim, hier von einer Kommunikationsstörung zu sprechen. Vom Inhaltlichen her artikulieren sich Kommunikationsprobleme zwischen Gruppen überraschend oft und schnell als Probleme der Macht oder der Potenz, und zwar um so rascher und sicherer, je größer die Differenzen zwischen Groß- und Kleingruppen

werden. Allzu oft ist zu beobachten, dass dort, wo das Verständnis nicht mitkommt, Machtmittel eingesetzt werden. Diese Phase löst sich erst in dem Maße, als jeder den Teil seiner ungenützten Chance, man kann es auch Schuld und Versagen nennen, anzuerkennen beginnt.

Bleibt die Frage, ob es zumindest theoretisch eine lebbare Alternative zu der letztendlich in die Erstarrung mündenden Institutionalisierung gibt? SCHINDLER (1976 S. 21) führt dafür den Begriff der **Verschränkung** ein, um eine zuständige Form der Kommunikation zu kennzeichnen, in der Gruppen einander durchdringen ohne zu verschmelzen. Dieser Zustand setzt Kräfte voraus, die dem Sog der Fusion entgegenwirken und die separierte Gruppenidentität erhalten. Diese sind in der Alpha-Position repräsentiert. SOLSCHENYZIN beschreibt in seinem Werk eine Reihe von Verschränkungen zwischen der Gruppe der kriminellen und der politischen Häftlinge in den Lagern. Dabei entsteht durch Druck auf die Alpha-Persönlichkeiten bei den politischen Häftlingen ein Fusionsdruck, unter dem diese besonders leiden. Der Druck auf die verschiedenen Untergruppen, sich in eine gemeinsame Großgruppenbeziehung einzufügen aber führt, außer bei sehr dynamischen Persönlichkeiten, zu einer Identitätsschwäche und letztendlich in die Institutionalisierung.

Die andere Möglichkeit, angewachsene Gruppen zusammenzuhalten, geht über das Pathos. Die Gruppe betont ihre Identität durch Herausheben der Alpha-Position, indem sie den Gegner dramatisiert. Auch antiautoritäre Parolen dienen dabei durchaus der Entwicklung einer Autorität, zu deren "höherer Ehre" sich die Arbeit der Gruppe immer mehr vollzieht. In einer solchen Rolle finden sich bisweilen junge engagierte Führungskräfte, wenn z.B. ihr Kampf mit einer konservativen Leitung aus dem Pionierstadium zu Erfolgen führt. Je kritikwürdiger der Kampfpartner dabei ist, desto eher bleibt eine solche Konstellation in ihrem Rahmen. Trifft sie aber auf eine liberale Offenheit im Laissez-faire-Stil oder auch auf Unsicherheit, dann ist der Übergang in ideologische Gesellschaftskritik nahe liegend. Der

unmittelbare Kampfpartner wird dann nämlich nicht als Alpha einer Gegen-Gruppe erlebt sondern als Omega der gesellschaftlichen Großgruppe (SCHINDLER 1976 S. 22).

Wird auch in Institutionen die Kleingruppen-Dynamik durch Strukturierung und Normen oft stark kontrolliert und eingeeengt, behält sie doch ihre hohe Wirksamkeit, auch über die Grenzen der informellen oder der Gleichrangigen-Gruppe hinaus.

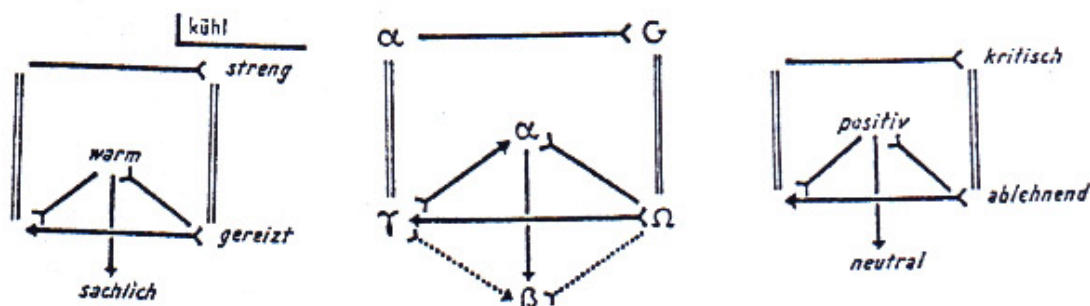
## **Die formell eingesetzte Führungskraft in den unterschiedlichen Rangpositionen**

### **Überlagerung von Gruppenbeziehungen**

Das Kriterium für Reife ist, sowohl für die einzelne Person als auch für die Gruppe als Ganzes, die Möglichkeit, die Rangpositionen zu wechseln. Das ist eine sehr wichtige Fähigkeit, wenn man bedenkt, dass wir alle Mitglieder ganz unterschiedlicher Gruppierungen sind, aber auch bei ein und derselben Gruppierung durch Hinzukommen oder Weggehen einzelner Gruppenmitglieder neue Gruppierungen entstehen. SCHINDLER (1957 (b) S. 230 ff.) stellt das sehr anschaulich in seinem Aufsatz "Soziodynamik der Krankenstation" anhand der Überlagerung von 3 Gruppierungen: 1. der Gruppe der Patienten untereinander 2. der Gruppe der Patienten zusammen mit dem Pflegepersonal 3. der Gruppe der Patienten mit den Ärzten, dar. Die Gruppierung in der Hierarchie gleichrangiger Personen untereinander wird gewissermaßen überlagert durch weitere Gruppierungen, die Personen anderer (höherer) hierarchischer Stufen mit einbeziehen. Die jeweils eingenommenen Rangpositionen der Führungskräfte beeinflussen maßgeblich das "Klima" und die Einstellung der Gleichrangigen- (Mitarbeiter-)Gruppe zu deren Tätigkeit.

## Rangposition und Gruppenklima

Es hat sich gezeigt, dass das "Klima", das in einer Abteilung herrscht, maßgeblich von der Rangposition abhängt, die die Führungsperson einnimmt. Die besondere Situation, die sich dadurch im Krankenhaus ergibt, hat SCHINDLER in seinem Aufsatz "Soziodynamik der Krankenstation" (1957 (b) S. 230 ff) beschrieben. In der nachfolgenden Grafik (links) ist in der Soziodynamischen Grundformel verzeichnet, welches Klima die Abteilung aufweist, deren Führungsperson in der gesamten Gruppe eben diese Rangposition einnimmt. In der Grafik (rechts) ist die Einstellung der Mitarbeiter zur Führungskraft dargestellt, die jene einnehmen, wenn sich die Führungskraft in der jeweiligen Rangposition befindet.



"Klima in Abhängigkeit Einstellung der MA gegenüber d. Rangposition d. Führungskraft" d. FK in Abh. v. deren Rangposition

## Die Führungskraft in der G-Position

Bleibt die Führungskraft außerhalb der Gruppe (G-Position), z.B. durch große Distanz zur Gruppe, aber auch z.B. wegen ihres abweisenden, kontaktvermeidenden Wesens, dann bleibt das Klima dieser Abteilung "kühl", oft kommt es auch unter den Gruppenmitgliedern zu gar keiner stabileren Gruppenbildung. Die hart und autoritär auftretende Führungskraft kommt naturgemäß in G-Position. Das Klima wird dann als "streng" und

„angespannt“ erlebt. Der Ablauf klappt zwar, aber doch nur irgendwie widerwillig. Nur derjenige in der Omega-Position neigt zur Mitarbeit, wird aber oft recht unfreundlich behandelt. Der Führungskraft in der G-Position gegenüber nimmt die Gruppe der Mitarbeiter eine eher „kritische“ Stellung ein. Diese stört meist wenig, sofern keine groben Fehler unterlaufen, da sich die ausgelebte Dynamik nicht gegen die Führungskraft in der G-Position, sondern gegen den mit ihr identifizierten Omega wendet („Stellvertreterkrieg“). Gerade dieser aber fühlt sich bei der autoritären Führungskraft geborgen, so dass der, die persönliche Eitelkeit stimulierende Applaus von dieser Seite oft die am meisten auffallende Erscheinung dieser Konstellation ist.

### **Die Führungskraft in der Alpha-Position**

Befindet sich die Führungskraft in der Alpha-Position, wird das Klima allgemein als „warm“ und „persönlich“ erlebt, ein animierender Zug zur Mitarbeit herrscht vor. Solche Führungskräfte legen gewöhnlich etwas Privates in ihr Tun, sie haben daher auch Vorlieben und Aversionen, die von der Affektivität der Mitarbeiter übernommen werden. Betroffen fühlt sich davon zu Recht oder Unrecht der Omega, der sich immer als benachteiligt erlebt. Die „beliebte“ Führungskraft in der Alpha-Position genießt die „positive“ Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Tätigkeitsbereich. Ihr können auch Fehler und Misserfolge unterlaufen, sie werden nicht bemerkt. Sie bezahlt dies freilich durch die Belastung mit den mannigfachen Zielen der Gruppendynamik, zu denen sie sich ja schicksalsanteilig verbunden fühlen muss. Diese führen sie nicht selten in Konflikte mit der Administration.

## **Die Führungskraft in der Beta-Position**

Befindet sich die Führungskraft in der Beta-Position, wird das Klima als "sachlich", sauber und ohne übertriebene Affekte, manchmal vielleicht ein wenig "puritanisch" erlebt. Diese Konstellation bietet sicherlich am wenigsten Komplikationsmöglichkeit. Die Führungskraft erlebt sich selbst meist als Teil des Gesamtsystems. Die Führungskraft in der Beta-Position hat es in Bezug auf die Einstellung der Mitarbeiter ihrer Tätigkeit gegenüber eher einfach. Sie sieht sich als Spezialist in einer umschriebenen Aufgabe, meist einer sachbezogenen Einstellung der Mitarbeiter gegenüber. Allerdings hängt diese Einstellung von den Schwankungen des sichtbaren Erfolges der Führungskraft ab.

## **Die Führungskraft in der Omega-Position**

Im Gegensatz dazu wird das Klima als "gereizt" erlebt, wenn die Führungskraft, sei es durch ihre Unsicherheit als Neuling oder durch ihre gestörte Persönlichkeitsstruktur, in die Omega-Position rutscht. Nichts funktioniert befriedigend, Führungskraft und Mitarbeiter provozieren sich gegenseitig. Ein Ranghöherer wird dann meist von der Führungskraft in eine Autoritätsstellung gedrängt, die ihr Rückendeckung geben soll. Appelle und scharfe Kritik steigern nur die Angst und verschlechtern die Situation. Dagegen kann die Versetzung einer solchen - oft ja sehr verdienten - Führungskraft in einen anderen Aufgabenbereich bisweilen die Schwierigkeiten lösen, indem sich durch die Versetzung eine neue Gruppenkonstellation ergibt. Die ängstlich-unsichere Führungskraft, die in die Omega-Position gerät, provoziert eine ablehnende Einstellung zu ihrer Arbeit. Sie neigt dazu, einen "Schuldigen" für diese Ablehnung in der Gruppe zu suchen, versucht Alpha ihr Handeln zu erklären und zu rechtfertigen, womit alles nur noch schlechter wird. Auch die Imitation oder



der Appell an stärkere Vorbilder (in G-Position) demonstrieren nur die Hilflosigkeit und steigern die Unbeliebtheit.

## **Die formelle und die informelle Führung**

Das allgemeine Problem kompliziert sich aber noch dadurch, dass die formell eingesetzte Führungskraft nicht unbedingt mit der von der Gruppe informell zum "Führer" gewählten und anerkannten Führungsperson ident sein muss. Ist dies nicht der Fall, kann es zu vielfältigen Kombinationen und Konflikten führen. SCHINDLER hat das in eindrucksvoller Weise in seinem Aufsatz "Soziodynamik der Krankenstation" beschrieben.

### **Literatur:**

PRITZ Alfred: "Bemerkungen zu Raoul SCHINDLERS wissenschaftlichem Werk"  
in: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik 19, (1983), S. 88 - 94

SCHINDLER Raoul: "Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe" in:  
Psyche 11, Heft 5; 1957 (a)

ders.: "Soziodynamik der Krankenstation" in: Zeitschrift für Diagnostische  
Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Heft 3/4, Bern 1957 (b)

ders.: "Die Soziodynamik in der therapeutischen Gruppe" 1967 in:  
Psychoanalyse und Gruppe; Hrsg. HEIGL-EVERS; Vandenhoeck & Ruprecht;  
Göttingen 1971

ders.: "Groß- und Kleingruppenverschränkung an psychiatrischen  
Stationen" in: Gruppentherapie und Gruppendynamik 10, 1976

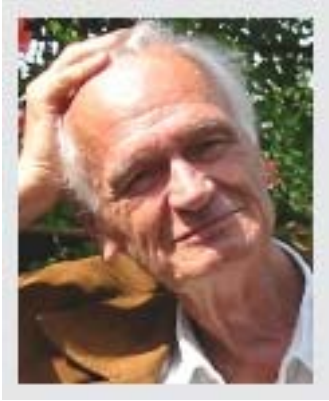
ders.: "Das Verhältnis von Soziometrie und Rangordnungsdynamik" 1968  
Vortrag gehalten am I. Internat. Kongress für Soziometrie und  
Sozialpsychologie; veröffentlicht in: "Gruppendynamik der Gegenwart",  
Hrsg. P. KUTTER, Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt 1981

ders.: "Interventionen in kritischen Situationen" in: Gruppenarbeit - zu  
Theorie und Praxis von Therapie- und Selbsterfahrungsgruppen, Hrsg. M.  
ERTL, R. FLIEDL, U. Margreiter, Medieninhaber ÖAGG

ders.: "Die Bedeutung der Rangdynamik für die pubertäre Entwicklung" in:  
Gruppenanalyse 2. Jahrgang (1992), Heft 2

ders.: "Klinische Gruppenarbeit mit psychiatrischen Patienten" in: Petzold-  
Frühmann (Hg.): Modelle der Gruppe in Psychother. u. psychosoz. Arbeit;  
Junfermann, Paderborn 1986

ders.: "Bifokale Familientherapie" in: H. E. Richter et.al. (Hg.) Familie und  
seelische Krankheit; Rowohlt, Hamburg 1976 SCHJELDERUP-EBBE Thorlauf:  
"Beiträge zur Sozialisation des Haushuhnes" 1922 in "Gruppendynamische  
Aspekte der Führung" Ernst MÜHLEMANN, Wolfsberger Schriften, Band 8,  
1983



**Prim. Doz. Dr. Raoul Schindler**

- \* geboren am 11. März 1923 in Wien
- \* **Facharzt für Psychiatrie** (Arbeitsschwerpunkte Familientherapie, Gruppentherapie und Psychotherapie von Psychotikern)
- \* **Psychoanalytiker** und **Psychotherapeut**
- \* Neben Prof. Hans Strotzka, Dr. Leo Navratil Wegbereiter der "Wiener **Psychiatrie-Reform** (1970)
- \* Ab 1961 Aufbau (im Einvernehmen mit Erwin Ringel und Prof. Hans Strotzka) des Referates für Psychohygiene der Stadt Wien (heute: **Psychosozialer Dienst**), das er bis 1988 leitete.
- \* Gründung gemeinsam mit Prof. Hans Strotzka, Wolf Aull und anderen des **ÖAGG** (Österreichische Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik)
- \* 1967 Gründung der "**Alpbacher Trainingsseminare**" mit speziellem Schwerpunkt auf Großgruppen-Prozessen
- \* 1965 Gründer der Gesellschaft "**Pro mente infirmis** (Nachbetreuung psychisch Kranker)
- \* 1992 **Goldenes Ehrenzeichen** für Verdienste um die Republik Österreich



**Mag. Waltraud RÖCK-SVOBODA**

- \* geboren am 27. Februar 1962 in Wien
- \* Psychologiestudium, Diplomarbeit zum Thema „Zusammenhänge zwischen Kreativität, praktischer Lebensbewältigung und Depression“
- \* Psychotherapeutin (Dynamische Gruppenpsychotherapie)
- \* Fortbildung in Katathym Imaginativer Psychotherapie (ÖGATAP) und Psychodrama (ÖAGG)
- \* Ausbildung zur Gruppendynamik-Trainerin u. Supervisorin (ÖAGG)
- \* Managementtraining in den Bereichen Erweiterung der Führungskompetenz, Persönlichkeits- und Teamentwicklung, Kommunikation, Gruppendynamik, Kreativität, ...
- \* Projekt „MIKADO“ Forum zur Unterstützung der persönlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Entfaltung
- \* „Müde-Erschöpft-Ausgebrannt“ Vorbeugung, Früherkennung und Therapie bei Burnout (Vortrags- und Seminarreihe, Film)
- \* Astrologie-Ausbildung, Auseinandersetzung mit spirituellen Themen
- \* derzeit tätig als Psychologin, Psychotherapeutin und Management-Beraterin sowie als freischaffende Künstlerin in Wien

Durch die Arbeit mit Gruppenprozessen und dem Familienstellen, durch Gespräche, innere und äußere Bilder, Geschichten, Symbole und Farben versuche ich Psychologie, Kreativität und Spiritualität in Einklang zu bringen.

**[www.roeck-svoboda.at](http://www.roeck-svoboda.at)**  
**[waltraud@roeck-svoboda.at](mailto:waltraud@roeck-svoboda.at)**