

der sich aber dieser Absicht mit seinen Steilhängen und Schwierigkeiten, Steinschlag usw., entgegenstellt.«

Im gelingenden Fall wird die Routine hierarchischer Rollen bei den betroffenen Personen gelöst und der Fokus der Gruppe auf das inhaltliche Ziel ausgerichtet.

Der dritte und letzte Schritt der Eingangsphase ist der Wechsel des Moderators bzw. der Moderatorin in die Beta-Position. Aus dieser Beta-Position mit Bezug auf die gruppenspezifische Expertise wird der eigentliche Arbeitsprozess der Arbeitsgruppe in weiterer Folge moderiert. Zu diesem Zeitpunkt sind alle teilnehmenden Personen der Arbeitsgruppe im besten Fall potenzielle Anwärter:innen für die Besetzung der Alpha- und/oder Beta-Position (vgl. Schindler 2013b, S. 13). Dies ist das Ende der Eingangsphase, das insbesondere dadurch markiert ist, dass die Arbeit am inhaltlichen Ziel der Arbeitsgruppe beginnt.

Während der Arbeitsphase empfiehlt es sich für die Moderator:innen, entweder in der Beta- oder Gamma-Position den Gruppenprozess zu beobachten und lediglich dann einzugreifen, wenn sich eine Tendenz der Arbeitsgruppe zeigt, in die oben beschriebenen Varianten b oder c abzudriften. Ist dies der Fall, kann durch aktiven Positionswechsel steuernd in das prozessuale Ist eingegriffen werden.

#### 4.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das rangdynamische Modell von Raoul Schindler für Moderator:innen eine Vorlage bieten kann, die Dynamik von Arbeitsgruppen zu beobachten und steuernd zu beeinflussen. Die Schnitt- bzw. Nahtstelle zwischen Organisation und Arbeitsgruppe ist hier von großer Bedeutung, da Organisationsdynamik – im Sinne von hierarchischen Routinen und Machtverteilungen – unweigerlich Wirkung auf die Gruppendynamik einer Arbeitsgruppe hat. Deshalb lassen sich folgende drei Punkte bestimmen, die den Rahmen bilden, der im Verlauf des Arbeitsgruppenprozesses durch das prozessuale Ist befüllt wird:

- Ein klar formuliertes inhaltliches Ziel für die Arbeitsgruppe.
- Die Bündelung von Expertise und Autorität in Bezug auf das Ziel.
- Die formelle Bestimmung eines Moderators bzw. einer Moderatorin für die Arbeitsgruppe.

Unter dem prozessualen Ist werden die konkreten Interaktionen innerhalb der Arbeitsgruppe zusammengefasst, die mittels des rangdynamischen Modells von den Moderator:innen beobachtet und beeinflusst werden.

Es wurde im Detail dargelegt, wie Moderator:innen durch die aktive Einnahme verschiedener von Schindler definierter Positionen den Arbeitsgruppenprozess beeinflussen. Im gelingenden Fall

- (1) ist das prozessuale Ist der Arbeitsgruppe ausgerichtet auf das gegebene Ziel und
- (2) die betroffenen Personen arbeiten im Bewusstsein ihrer jeweiligen organisatorischen Rollen, jedoch befreit von organisatorischer Routine miteinander.