

## 4 Integration von Wissensgebieten veranschaulicht am Beispiel der Integration des rangdynamischen Modells von Raoul Schindler

---

Ein Anliegen der Interventionsforschung ist das Überschreiten der Grenzen von Spezialgebieten (vgl. Heintel 2005b, S. 99ff.). Damit wird das Problem der Enteignung eigenen Wissens durch Expert:innen wieder aufgelöst. Mit dem hier vorgelegten Beispiel wird aufgezeigt, wie Erkenntnisse aus einem hochspezialisierten Bereich in andere Bereiche übertragen und nutzbar gemacht werden können. Dass damit unweigerlich Unschärfen der Betrachtung, Interpretationsspielräume etc. einhergehen, liegt im Wesen dieser Vorgehensweise. Ein verantwortungsvoll spielerischer Umgang empfiehlt sich nicht nur zwischen wissenschaftlichen Spezialdisziplinen oder zwischen Wissenschaft und Praxis, sondern, wie Spaller (2018) und auch Tippe (2018) am Beispiel des Modells von Raoul Schindler darlegen, innerhalb von Spezialdisziplinen selbst, um diese im weitesten Sinne lebendig zu erhalten.

In diesem Abschnitt wird herausgearbeitet, wie die Moderation von Arbeitsgruppen zu deren Optimierung beitragen kann. Als Grundlage für die Betrachtung von Arbeitsgruppen dient dabei das von Raoul Schindler entwickelte rangdynamische Modell. Insgesamt werden sowohl der organisatorische Kontext und die damit verbundene Organisationsdynamik als auch die Gruppendynamik im Sinne von Schindler in die Betrachtungen einbezogen. Es wird dargelegt, dass erst durch Bewusstheit über hierarchische Routinen und eine Klärung der konkreten Situation in der jeweiligen Arbeitsgruppe ein solides Fundament für die Arbeit einer Arbeitsgruppe geschaffen wird.

### 4.1 Zum rangdynamischen Modell von Raoul Schindler

Raoul Schindler, ein Mediziner und Psychoanalytiker, hat für therapeutische Zwecke ein rangdynamisches Modell (z.B. 2013a) mit insgesamt fünf Positionen, nämlich der Alpha-, Beta-, Gamma-, Omega- und der Gegnerposition, entwickelt. Diese Positionen stehen in einer Rangordnung mit Alpha als höchstem, danach Beta, darauffolgend Gamma und Omega als niedrigstem Rang. Die Gegnerposition befindet sich außerhalb der

Gruppe, ist der Auslöser für die Gruppenbildung und steht in enger Beziehung zu Alpha. Die Gegnerposition wird neutral im allgemeinen Sinn des Entgegenstehens gesehen und kann im konkreten Fall aus Sicht der Gruppe sowohl positiv als auch negativ besetzt sein (vgl. Schindler 2016f, S. 115). Dieses Modell kann im Arbeitsalltag als Hilfe zur Interpretation und in weiterer Folge zur Optimierung für Prozesse in Arbeitsgruppen herangezogen werden. In diesem Abschnitt wird beispielhaft aufgezeigt, wie gruppendifnamisch orientierte Interventionsforscher:innen mittels Wechsel der Gruppenposition (Schindler 2016b) Arbeitsgruppen optimieren können.

Schindler (2016e, S. 171) definiert Gruppe primär als kurzweiliges psychologisches Phänomen, das in wenigen Sekunden wieder verschwinden oder auch über längere Zeit andauern kann:

»Um Missverständnissen vorzubeugen, sei vorangeschickt, dass wir den Begriff ‚Gruppe‘ weiterhin nicht im soziologischen Sinne gebrauchen wollen, also wie man etwa von ‚Berufsgruppe‘, ‚Religionsgruppe‘ usw. spricht, sondern, dass Gruppe in unserem Sinn einen psychologischen Tatbestand meint, der sich unter bestimmten Bedingungen zwischen einer Mehrzahl von Menschen herstellt, sie umschließt, abgrenzt und vereinigt und der sich ebenso, wie er sich aufgebaut hat, wieder verliert oder in andere psychologische Zustände überleitet.«

Er argumentiert einen Übergang in ein soziologisches Phänomen, wenn mittels äußerer Zeichen, z.B. Rangabzeichen, eine Fixierung von Positionen stattfindet (2013a, S. 6–7).

Die Positionen im rangdynamischen Modell können zu unterschiedlichen Zeitpunkten von unterschiedlichen Personen eingenommen werden (2013a, S. 8–10). Die inhaltliche Gestaltung einer Position wird von Schindler als Rolle bezeichnet, wobei er darauf verweist, dass die konkrete Rolle, die eine Person innerhalb oder in Bezug zu einer Gruppe spielt, ein Kompromiss aus jeweils persönlichen Ansprüchen und den Bedürfnissen der Gruppe ist. Speziell der Rolle des Sündenbocks – die eine mögliche Ausgestaltung der Omega-Position ist – schreibt Schindler dabei zu, dass diese mehr Auskunft über die Gruppe als über das jeweilige Individuum, das diese Rolle spielt, vermittelt (2016d, S. 225).

Abb. 18 zeigt eine zusammenfassende Darstellung der von Schindler (2013a, S. 7–12) tiefenpsychologisch gedeuteten Positionen. Insgesamt stehen alle Positionen in psychodynamischer Beziehung zueinander. Dabei definiert sich jede Gruppe mittels der Position des Gegners (Außenfeind, Feindbild, Ziel, Problemstellung etc.), sodass die Positionen Alpha, Beta, Gamma und Omega, vermittelt über Alpha, dem Gegner gegenüberstehen. Jene Person, die die Alpha-Position inhaltlich gestaltet (Prestigeträger:in), führt die Gruppe an. Ein Erfolg bzw. Misserfolg von Alpha in Bezug zum Gegner gilt laut Schindler für die Gruppe insgesamt. Die Personen in der Position des Gamma identifizieren sich mit Alpha, das heißt, »[s]ie übernehmen identifikatorisch Willen und Affekt des Alpha« (Schindler 2016f, S. 115). In Bezug auf die Gamma-Position ist insbesondere interessant, dass diese mit Anonymität verbunden ist; laut Schindler (2016b, S. 130) ist man in dieser Position ohne eigene Verantwortung für auftretende Affekte. Die Person in der Position des Omega (Angsträger:in) identifiziert sich mit dem Gegner und repräsentiert diesen – allerdings machtlos – in der Gruppe. Omega ist die gruppeninterne Verkörperung des

Gegners unter der Kontrolle der Gruppe, dabei sind die Affekte der Gammas gegen die Omegas gerichtet. Laut Schindler (2016e, S. 180) ist die tiefenpsychologische Funktion des Omega in der Gruppe das »Ambivalenzprinzip«, das die Gruppe »nie vollends einheitlich werden [lässt]; immer erscheint der Gegner (›Realität‹) in ihr enthalten; immer wird das erreichte Wesen durchbrochen durch das durchscheinende Andere. [Das Ambivalenzprinzip] gehört somit zum persönlichsten in der Gruppe. Die Funktion des Omega allein entzieht sich der Möglichkeit der Institutionalisierung!« Schindler (2016c, S. 310) bezeichnetet als eine mögliche Omega-Position jene des Prügelknaben, dessen Schwäche dazu dient, die Gruppe in dauernder Siegerlaune zu halten. Die Affekte von Omega sind gegen Alpha gerichtet und Alpha wiederum richtet die Affekte auf Gamma. »Sowohl in der identifikatorischen Aggression gegen sich selbst, die ihm vom Alpha zukommt, als auch in der ausgelebten Aggression gegen Omega erlebt sich Gamma in ›seinem Kampf‹ (Schindler 2013a, S. 9). Die Person in der Position des Beta identifiziert sich mit der eigenen Expertise. Schindler (2013a, S. 8) formuliert, dass, »[w]er [die Beta-Position] [...] einnehmen will, [...] Sachkenntnis haben [muss] im Bereich der Interessen der Gruppe. Er muss die Gruppe beraten und sachlich anleiten, seine Ansichten mit überzeugenden Argumenten oder Erfolgen vertreten. Seine Autorität bleibt unangefochten, auch wenn er nur auf eng umschriebenem Gebiet Überragendes versteht, er ist Spezialist, Fachmann. Irgendwo muss er aber – im Gegensatz zum Alpha – etwas leisten und vorweisen können.«

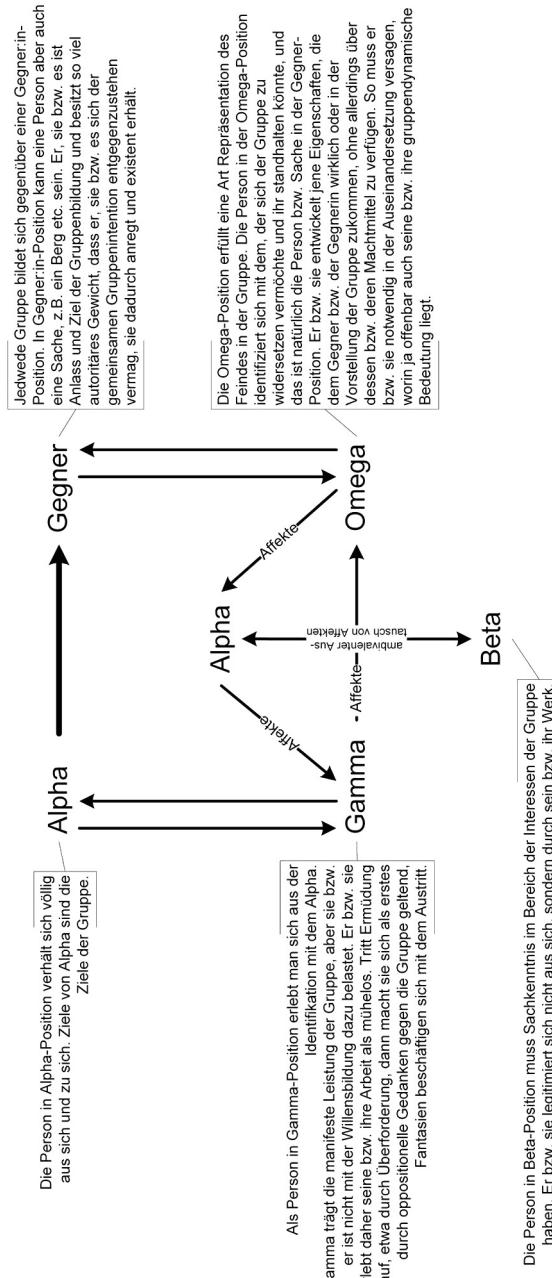
Gruppendynamisch erfahrene Moderator:innen können Positionen einnehmen, wieder verlassen und eine Gruppe aus allen Positionen – inklusive der Gegnerposition – leiten. Das bedeutet, dass das Modell dazu verwendet werden kann, Interventionen zu setzen, um Gruppen zu steuern. Laut Schindler (2016c, S. 312) gehört der Wechsel der Gruppenposition zu den strukturalen Möglichkeiten einer Intervention, die von inhaltlichen Möglichkeiten unterschieden werden können. So ist z.B. die Omega-Rochade eine von Raoul Schindler (2016c, S. 313) entwickelte Intervention. Dabei wird von der Moderatorin bzw. dem Moderator die Omega-Position aktiv besetzt. Diese Intervention dient zur Entlastung von Personen in der Omega-Position.

Zum Wechseln der Positionen ist zu bedenken, dass für das Moderieren einer Arbeitsgruppe meines Erachtens zwei notwendige Voraussetzungen gegeben sein müssen:

- (1) Es bedarf einer entsprechenden Erfahrung, um Positionen nach Belieben wechseln zu können, und
- (2) es bedarf einer formellen institutionellen Kompetenz der Moderation.

Die formelle institutionelle Kompetenz der Moderation darf dabei nicht unterschätzt werden, denn sie wirkt stabilisierend, weil sie eine außer Streit gestellte Fixierung ist, die weder von den Moderator:innen selbst noch von den anderen Teilnehmer:innen beeinflussbar ist, zumindest nicht kurzfristig und ohne eine äußere Instanz einzuschalten (vgl. Schindler 2016g, S. 279–280).

Abb. 18: Rangdynamisches Modell von Schindler (2013a, S. 7–12)



Quelle: Eigene Darstellung