

Christina Spaller und Andrea Tippe

Einführung in die Rangdynamik

2024

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h.c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baeker (Dresden)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp
(Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/
Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Redaktion: Veronika Licher

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2024

ISBN 978-3-8497-0549-7 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8502-4 (ePUB)

© 2024 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.
Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Einleitung ... 7

- Wie dieses Buch entstand ... 8
- Wie dieses Buch lesen? ... 9
- Zur Einordnung ... 10
- Was Sie in diesem Buch erwarten ... 11
- Dank ... 12

1 Vom Anfang:

- Die Entwicklungsgeschichte des Rangdynamikmodells ... 13**
 - 1.1 Zum Hintergrund der Rangdynamik-Forschung ... 13
 - 1.2 Die ersten Muster des Rangdynamikmodells werden entdeckt ... 17
 - 1.3 Ein neues Behandlungsformat in Gruppen: bifokale Familientherapie ... 24
 - 1.4 Entwicklung des Rangdynamikmodells ... 28
 - 1.5 Weiterentwicklung und Diskurs ... 32

2 Essenz: Das Rangdynamikmodell in zwei Thesen ... 33

- 2.1 Ausgangspunkte des Modells ... 33
 - 2.1.1 Die psychologische Gruppe ... 34
 - 2.1.2 Die zwei Grundthesen des Rangdynamikmodells ... 36
- 2.2 These 1: Zustände der kollektiven Bezogenheit ... 37
 - 2.2.1 Zustand der Menge:
Im Wartezimmer ... 38
 - 2.2.2 Prägruppaler Zustand: Versuche des gemeinsamen Tuns ... 40
 - 2.2.3 Gruppaler Zustand: Dynamische Rangpositionen und gemeinsame Bewegungsrichtung ... 41

| | |
|----------------------------|---|
| 2.2.4 | Zustand der Institution: Die fixierte Rangstruktur und permanente Position ... 42 |
| 2.2.5 | Bemerkenswertes zur These 1 der kollektiven Bezogenheiten ... 45 |
| 2.3 | These 2: Die Positionsformel ... 46 |
| 2.3.1 | Eine Grundformel mit Ecken und Kanten ... 47 |
| 2.3.2 | Die Positionen und ein interdependentes lebendiges Gefüge ... 52 |
| 2.3.3 | Rangdynamikposition erleben und Wirkung erfahren ... 65 |
| 3 | Begriffs-Entwicklungen für die Praxis ... 73 |
| 3.1 | Stellung und Position ... 73 |
| 3.2 | Rolle und Position ... 74 |
| 3.3 | Haltungen, Positionen und Positionswechsel ... 79 |
| 3.4 | Formale Rolle oder Funktion und Position ... 82 |
| 3.5 | Status und Position ... 84 |
| 4 | Interventionspraxis ... 87 |
| 4.1 | Beobachtungsperspektiven ... 89 |
| 4.1.1 | Die Beobachtung der Kontaktintensität ... 91 |
| 4.1.2 | Die Beobachtung des Umgangs mit Aufgaben ... 91 |
| 4.1.3 | Die Beobachtung des Ausschlusses ... 92 |
| 4.2 | Leitfragen zur rangdynamischen Diagnose ... 95 |
| 4.3 | Rangdynamische Interventionen ... 96 |
| 4.3.1 | Definition der rangdynamischen Intervention ... 97 |
| 4.3.2 | Interventionsplanung ... 97 |
| Glossar | ... 112 |
| Literatur | ... 116 |
| Über die Autorinnen | ... 122 |

4 Interventionspraxis

Die Rangdynamik ist ein praktisches und gleichzeitig komplexes Modell, um diverse dynamische Muster von Kollektiven zu verstehen. Wofür ist das aber gut? Was ist nun das Praktische am Modell? Wie können Gruppenleiter:innen, Pädagog:innen, Führungskräfte, Psychotherapeut:innen, Berater:innen, Sozialarbeitende und Mitarbeitende mit dem Rangdynamikmodell arbeiten und was wird dadurch bewirkt?

Schindler hat zahlreiche konkrete Beispiele beschrieben, die dem Verstehen von kollektiven Prozessen dienen. Wir zitieren eines der bekanntesten Beispiele, das eindrücklich die Entwicklung kollektiver Zustände beschreibt und speziell die Bedeutung der Omega-Position für die Entwicklung von Gruppen unterstreicht.

Die Gruppenszene findet am Berg statt:

»Eine Gruppe von Bergsteigern leidet unter der Steile des Aufstiegs und der zunehmenden Hitze des Tages. Der große Gegner, der Berg, beginnt bedrohliche Abwehrkräfte zu entwickeln. Das schwächste Mitglied der Gruppe, ein Mädchen, das schon in der Hütte schlecht geschlafen hatte, bleibt immer weiter zurück. Das allgemeine Tempo verlangsamt sich derart, dass Zweifel entstehen, ob solcherart das Ziel, der Gipfel, überhaupt erreicht werden kann. In der Gruppe entsteht eine Spannung zwischen Teilnehmern, die das Tempo beschleunigen möchten, um das Ziel zu erreichen, und anderen, die es verlangsamten wollen, um ihrer Müdigkeit nachzugeben. Letztere argumentieren, man müsse auf das Mädchen am Schluss Rücksicht nehmen. Dieses wehrt alle Rücksichtnahme ab, wird aber im selben Maße müder und müder, bleibt immer weiter zurück. Da sagt einer: ›Diese Tour ist zu anstrengend für Mädchen. Sie bremst uns und macht uns alle müde durch ihr Nachhängen. Sie soll zur Hütte zurückgehen und uns dort erwarten.‹ Der Vorschlag wird angenommen. Tatsächlich entfaltet die Gruppe nun ein weit besseres Tempo. Die Teilnehmer bestätigen sich das gegenseitig, niemand spricht mehr von Müdigkeit, es ist nurmehr von der körperlichen Minderwertigkeit der Mädchen bei Bergtouren

die Rede, das Bergsteigen wird zu einer Domäne männlicher Überlegenheit. Das Mädchen rastet zunächst, versucht dann noch ein Stück weit allein nachzusteigen, fühlt sich aber bleiern müde, stürzt beim Stolpern über einen Geröllstein beinahe ab. Dann dreht sie um, steigt weiter sehr müde ab, findet plötzlich seltene Blumen und wird, während sie sich mit dem Pflücken noch weiterhin anstrengt, wieder ganz munter und erreicht recht frisch die Hütte« (Schindler 1970a, S. 225).

Schindler erläutert, dass sich in der gruppalen Phase das Omega mit Position G identifiziert und alles repräsentiert, was die Motive der Abwehr der Gruppe beinhaltet – die Angst des Nicht-zustande-Bringens, die Hitze, die Gefahr, die Steigung, das mögliche Scheitern, die Müdigkeit, die Schmerzen, die anspruchsvolle Tour. Die Gruppe kann die Auseinandersetzung mit diesen Themen, Ängsten und Ambivalenzen vorerst durch die Tragfähigkeit der Omega-Position verdrängen, kann über die Leistungsschwäche Omegas emotional und energetisch triumphieren, die Schwäche wird personell und geschlechtlich zugeschrieben. Die Bergsteigergruppe entschließt sich, die Schwächste zurückzulassen, das Omega löst sich aus der vorangehenden Eingebundenheit und damit aus der großen Spannung, die diese Position zu ertragen hat. Der Gruppe und der Position entledigt, findet das Mädchen ein neues Ziel, nicht Bergsteigen, sondern das Blumenpflücken, und wird energetisch erfrischt. Der Rest der Gruppe entfernt sich vom ehemaligen Omega, scheinbar zuerst gestärkt, und ist nun gezwungen, eine neue Identität als Gruppe zu bilden, kann sich der Bildung einer neuen Omega-Position aber nicht entziehen. Schindler zeigt auf, dass das Auftreten der Gruppenschwäche wenig über das diese Position tragende Individuum aufzeigt. Das Ausstoßen des Schwächsten ist letztlich ein Bewältigungsversuch für die innere unbearbeitete Krise der Gruppe. Das damit verbundene thematische Konfliktpotenzial bleibt bestehen, auch wenn die Person, die Omega strukturell positionierte, gegangen ist. Die Gruppe wird den unbearbeiteten Konflikt in der Identität neu verarbeiten müssen.

4.1 Beobachtungsperspektiven

Wenn Schindler (2008, S. 341) meint: »Mit dem Omega sind wir ja auch heut' zutage noch nicht gut beisammen!«, dann bietet jede Gruppe eine Möglichkeit, die gruppale Szene selbst neu und anders, noch nicht so dagewesen, zu denken. Wer hätte wie mit welchem Mittel anders intervenieren können? Was wäre dann geschehen und was hätte sich dann noch entwickeln können?

So ermöglicht die Beobachtung von Gruppen mithilfe des Rangdynamikmodells einerseits, den Zustand der kollektiven Bezogenheiten zu erkennen, und andererseits, die kollektiven Entwicklungsmöglichkeiten zu entdecken, die jeder sozialen Situation zugrunde liegen können.

Der praktische Aspekt des Rangdynamikmodells ist in der Beobachtung von Kollektiven zu finden. Durch reflexive Beschreibung von Szenen kann der spezifische Zustand der kollektiven Bezogenheit erkennbar werden. Aus dieser diagnostischen Sichtweise ergeben sich konkrete Interventionsmöglichkeiten.

4.1 Beobachtungsperspektiven

Gruppen machen Beobachtung nicht einfach, als Beobachter:innen versuchen wir meist, Anhaltspunkte an Personen festzumachen. Der Beobachtungsfokus mithilfe der Rangdynamik nimmt zuerst nicht Individuen, sondern Interaktionen und ihre Aggregatzustände in den Blick. Unter der Wassерlinie des Eisbergs kann nach Mustern des Verhaltens gesucht werden, nach dem spezifischen Umgang mit Aufgabenstellungen, nach wahrnehmbaren Affekten und worauf sich diese in der Interaktion richten. Dieser Beobachtungsfokus führt diagnostisch zu These 1, den kollektiven Zuständen und ihren spezifischen Kontaktformationen. Damit wählen wir eine von mehreren Möglichkeiten, Kollektive wie Gruppen, Teams oder Familien aus der Komplexität des Geschehens beschreibbar zu machen, durch eine psychodynamische Pers-

pektive (Edding 2009, S. 61 ff.). Bei dieser Perspektive stehen vor allen Dingen Gefühle, Affekte und nicht bewusste Prozesse von Gruppenteilnehmenden im Mittelpunkt und wie sie sich in der Interaktion ausdrücken. »Das Projekt der Gruppe ist die Gruppe selbst, und Ziel der Erforschung ist Heilung oder persönliches Wachstum« (Edding 2009, S. 62).

Die Gruppenprozesse werden mithilfe des rangdynamischen Positionsmodell sowohl durch die Art der Bezugnahme zueinander als auch durch den Umgang mit einer möglichen Aufgabenstellung soziodynamisch beobachtbar und beschreibbar.

Schindler (1969) führt im Artikel *Das Verhältnis von Soziometrie und Rangordnungsdynamik* konkret aus, dass Rangdynamik nur durch Gruppenbeobachtung erkennbar wird und soziometrische Untersuchungen zur Bestimmung von Positionen möglicherweise lediglich in der institutionellen Phase aussagekräftig sind. Letztlich empfiehlt er im Umgang mit dem Modell, sich auf Beobachtung, Reflexion und Introspektion zu verlassen, wiewohl dies die Diagnose schwierig macht, weil die Subjektivität »auch vieles offen lässt« (Schindler 1969, S. 215). Dabei kann der oder die Beobachtende selbst Mitglied der Prozesse sein, also eingebunden in die Entwicklung der kollektiven Zustände sowie in der gruppalen und der institutionellen Phase in Positionen, Affektdynamik und Aktionskreislauf. Die Gefühle, die das soziodynamische Geschehen bei der Gruppenbeobachtung auslöst, sind Teil der Reflexion und des Verstehens von Interaktionen auf dem Hintergrund des Rangdynamikmodells.

Was wird beobachtbar? Wir beschreiben aus unserer Erfahrung drei mögliche Beobachtungsfokusse als Grundlage für eine rangdynamische Diagnose: die Kontaktqualität, den Umgang mit Aufgaben und Ausschlussmechanismen in Gruppen.

4.1 Beobachtungsperspektiven

4.1.1 Die Beobachtung der Kontaktintensität

Wir verwenden zur Beobachtung die Bewegung des Kollektivs auf G (eine Aufgabenstellung, ein Gegenüber, eine Idee, einen Gegner oder eine Gegnerin) und die Beobachtung der Affekte (Angst, Furcht). Aus diesen Beobachtungen kann der Zustand der kollektiven Bezogenheit (These 1) erfasst werden und daraus aufbauend, welche Kontaktqualität sich im Aggregatzustand ausdrückt. Es können die Affekte, die in den Interaktionen des Kollektivs zum Ausdruck kommen, durch (Selbst-)Beobachtung wahrgenommen werden, um den Zustand von These 1 zu erfassen: Worauf richtet sich die Angst? Ist sie kontaktvermeidend (Menge) oder wird sie konkurrenzierend hinsichtlich einer Aktion agiert (prägruppal)? Oder richtet sie sich nach außen auf G (gruppal)? Oder ist der Wunsch nach Routine groß, weiterzumachen wie bisher, und jede Veränderung ist unerwünscht (institutionell)?

4.1.2 Die Beobachtung des Umgangs mit Aufgaben

Das Rangdynamikmodell erläutert anschaulich, welche Entwicklungskonflikte sich ergeben, wenn Kollektive ein eigenes Ziel und eine eigene spezifische Identität in der Auseinandersetzung mit dem Gegenüber (G) affektiv entwickeln (König u. Schattenhofer 2022, S. 51 f.). G ist als Position das Gegenüber der Gruppe und wirkt durch den sich entwickelnden Aktionswillen auf die Positionierung und Affektlogik der Gruppe. In der Auseinandersetzung mit Position G entstehen die vier rangdynamischen Positionen. Dabei werden diese strukturellen Positionen nicht dauerhaft von einer Person eingenommen, sie können prozesshaft wechselnd repräsentiert werden. Das ist eine der Besonderheiten des Rangdynamikmodells – durch Position G wird eine kontextuelle Beschreibung von Gruppenprozessen möglich, Gruppen haben ein Umfeld, eine Umwelt und sind in einen Kontext eingebettet. Der Blick über die Grenze auf Position G gerichtet, weist auf die Bedeutung

von Umwelt- und Kontextsteuerung für die Gruppenentwicklung hin (Amann 2009, S. 418 ff.).

Im Prozess eines Kollektivs wird beobachtbar, wie mit der Position G, als möglicher Schlüssel zum Verstehen der Soziodynamik, umgegangen wird. Folgende Fragen sind für die Beobachtung hilfreich: Gibt es eine Position G und wie hat sie sich gebildet? Welches G ist erkennbar? Ist Position G personell und/oder thematisch repräsentiert? Was zeigt der affektive Kreislauf? Existieren mehrere Gs? Wiederholen sich Positionen gegenüber G in Permanenz? Welche Aufgabe hat sich die Gruppe tatsächlich gestellt? Was will das Kollektiv gemeinsam erreichen? Was soll das Kollektiv tun: wird diesem G gefolgt oder entscheidet sich die Gruppe für ein anderes Verhalten? Wer wird gegenüber einem G initiativ und wer leistet dieser Art und Weise des Umgangs mit G Gefolgschaft? Wer engagiert sich für eine spezielle Aufgabe oder ein Konzept? Wer hält dagegen, opponiert Ziele, steht kritisch den Konzepten gegenüber? Wer treibt Verhaltensweisen zu der Aufgabenstellung an?

4.1.3 Die Beobachtung des Ausschlusses

Das Rangdynamikmodell ermöglicht die Beobachtung, wie Gruppen in gruppalen und institutionalisierten Phasen durch Normenbildung spezifische Einschluss- und Ausschlussmechanismen aktivieren. Die Frage des Ausgeschlossenen ist für die Entwicklung von Gruppen von wesentlicher Bedeutung. Denn Randstehende in Omega-Position repräsentieren Aspekte, die in der Reifung der Gruppe nicht ausreichend beantwortet werden konnten, deshalb übergangen oder projiziert werden. Für entwicklungsorientierte Arbeit ist der Beobachtungsfokus offener/verdeckter und benannter/nicht benannter Themen und Konflikte bedeutsam. Da sich Gruppen nicht nur *für*, sondern im schindlerschen Sinn auch *gegen* etwas bilden können, sind kritisch Gesinnte in Gruppen in Gefahr, zum Sündenbock zu werden. Die letzte Möglichkeit von

4.1 Beobachtungsperspektiven

Omega, als Sündenbock die Gruppe zu verlassen oder von ihr in die Wüste geschickt zu werden, fokussiert den Vorgang der Projektion in Gruppen. Omega wird zugeschrieben, dass es als Position das gegnerische Prinzip vertritt oder an dieses erinnert. Die Mehrheit der Gruppe entledigt sich der eigenen Schwäche, der eigenen fremden Anteile, der ungewünschten Selbstbilder in Form von Projektionen und stößt sie an den Rand und ab (Antons 2009, S. 341 ff.).

Nach Schindler herrscht in der gruppalen Phase generell ein Gefühl der Gemeinsamkeit vor. Dieses basiert einerseits auf der Gemeinsamkeit des Strebens und Wollens, andererseits auf der gemeinsamen Erscheinung nach außen, in der die Gruppe ihre Selbstbestimmung erlebt. Diese Stilelemente entwickeln sich aus dem gemeinsamen Erleben (Schindler 1964, S. 174). In dieser als gemeinschaftlich erlebten Phase wirken Fragen und Infragestellungen im Prozess berechtigt bis störend, je nachdem, aus welcher Position sie gestellt werden. Eine Frage aus der Omega-Position wird als beunruhigend empfunden, da die Mehrheit der Gruppenmitglieder an der Identität unhinterfragt festhalten will.

Die Gruppe bildet also in der gruppalen Phase eine stille Übereinkunft, dass gewisse Fragen nicht gestellt werden, sie sozusagen im Dunkeln bleiben.

»Der häufigste Weg, dem Unwissen auszuweichen, ist sicher die Teilwahrheit. Sie ist quasi auch ökonomisch gerechtfertigt, weil man doch nicht immer alle Möglichkeiten einer Fragestellung ausschöpfen kann. Indem man aber auf die je gemeinten reduziert, zwingt man dem Fragesteller eine Eingrenzung auf, deren Überschreitung durch Nachfrage eine Angelegenheit des ganzen Kreises ist. Das Nachfragen hat nicht nur seine sachliche Bedeutung, sondern zuvorderst auch allemal die Frage, wem der Kreis [eine Gruppe von Wissenschaftler:innen; Anm. d. Verf.] die Ausrichtung seiner Suche überlassen will. So wird das Nachfragen seitens des Alpha als berechtigt empfunden, es liegt in der Linie der Gruppe, seitens eines Beta als interessant, aber nicht unbedingt verbindlich, seitens eines Gamma als mühevoll und oft als langweilig, seitens des Omega so gut wie immer als lästig und seitens des Gegners, falls er anwesend ist, als bedrohlich« (Schindler 1964, S. 175).

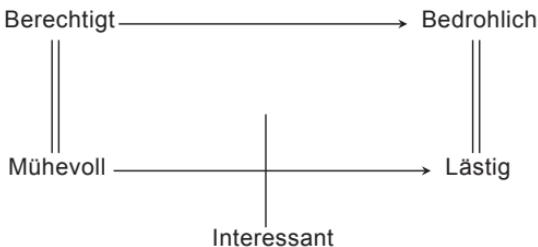


Abb. 9: Aufnahme der Nachfrage in der Gruppe, je nach der Position, aus der sie kommt (Schindler 1964, S. 176)

Die Position – so wird bei dem Beispiel in Abbildung 9 deutlich – färbt die Wirkung einer Äußerung. Derselbe Satz, dieselbe Frage klingt aus dem Mund von Personen in verschiedenen Positionen berechtigt bis bedrohlich und löst dementsprechende Reaktionen aus. Wichtiger als der Inhalt der Frage ist die Position, von der her sie formuliert wird. Denn dieses Zusammenspiel der Positionen, die affektiven Erwartungen aneinander, eröffnen einen Echo- oder Resonanzraum, in dem eine Frage eine Einfärbung erhält. So ist damit zu rechnen, dass beispielsweise ein berechtigtes Anliegen, von der Omega-Position vorgebracht, auf Ablehnung stößt. Das Beobachten und Erkennen von Fragen, die störend wirken, bietet nicht nur Hinweise auf die Omega-Position, sondern vor allen Dingen auf die Entwicklungsmöglichkeiten, die *ausgeschlossenen* Störungen innewohnen (mehr dazu im Abschnitt 5.3.2). An dieser Stelle sei festgehalten, dass die Positionen in ihrer Dynamik zueinander einen wertenden und bewertenden Resonanzraum eröffnen.