

## Workshop 7: Von Alphamenschen und Störenfried:innen

Gesunde Teams erkennt man am Umgang mit Führung und Widerstand



Lukas Walser  
[lukas.walser@fhnw.ch](mailto:lukas.walser@fhnw.ch)

Salome Ulrich  
[salome.ulrich@fhnw.ch](mailto:salome.ulrich@fhnw.ch)



## 1. Erstarrung der Positionen

Ein System, das keine Positionswechsel mehr zulässt, verliert Flexibilität und Freiheit für alle Beteiligten und kann auf neue Belastungen nicht mehr reagieren.

## 2. Problem-Auslagerung auf eine Person

Probleme verschwinden scheinbar, werden aber nur verschoben – eine Person trägt die Last stellvertretend, bis sie geht (Kündigung, Ausbrennen) und die Rolle neu besetzt wird.

## 3. Steckenbleiben in endlosen Diskussionen

Die Gruppe kommt nie zu einer tragfähigen Position, weil permanent darum gerungen wird, wessen Vorschlag sich durchsetzt, ohne dass sich Zustimmung oder Anschluss je zeigt oder ausgesprochen wird.

## 4. Mangelnde Verbindung und fehlende Ausrichtung

Sich für oder gegen etwas auszurichten, erzeugt zwangsläufig ein Innen und ein Aussen – Ausrichtung bedingt Ausschluss. Ohne diese Grenze fehlt das Verbindende, das nach aussen abgrenzt. Die Folge: Energie flottiert frei, statt sich zu kanalisieren – das erschöpft, ganz ohne sichtbaren Konflikt.

## 5. Unerfüllbare Erwartungen

Alle Erwartungen werden an "die Führung" delegiert, diese wird überlastet, gibt auf, wird ersetzt – derselbe Mechanismus setzt sich mit der neuen Führung fort.

# Das lebendige Gefüge der Gruppe



## **Raoul Schindler (1923–2014) — kurz und kompakt:**

- Österreichischer Psychiater, entwickelte sein Modell nicht am Schreibtisch, sondern in der klinischen Arbeit mit psychotisch erkrankten Menschen und ihren Familien — als Wegbereiter der Wiener Psychiatriereform.



# Personalisationsphasen einer Gruppe – ein Beispiel

(Entwicklungsphasen kollektiv-psychologischer Bezogenheit oder auch Reifungsphasen einer Gruppe)

| Phase              | Neues Team in der Sozialpädagogik                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Menge</b>       | Erster Arbeitstag: Neue Mitarbeitende warten einzeln auf die Einführung, sitzen mit Abstand im Sitzungszimmer, Blick aufs Handy oder aus dem Fenster. Man weiss nicht, wer wer ist, Small Talk wird vermieden.                                                                                      |
| <b>Prägruppal</b>  | Erste Teamsitzungen wirken chaotisch: Alle bringen Ideen und Erwartungen ein, Zuständigkeiten sind unklar, es herrscht nervöses gegenseitiges Abtasten, wer sich wie stark einbringt, ohne dass jemand zu forsch oder zu zurückhaltend wirken will.                                                 |
| <b>Gruppal</b>     | Das Team hat sich eingespielt: Es gibt eine anerkannte (formelle oder informelle) Leitungsfigur sowie ein Teammitglied, das unbequeme Themen offen anspricht und kritisch nachfragt. Diese Spannung ist ständig präsent, wird aber in Fallbesprechungen und Teamsitzungen produktiv genutzt.        |
| <b>Institution</b> | Nach Jahren im gleichen Team: Sitzordnung, Ablauf der Sitzungen und Rollenverteilung sind starr fixiert, jede:r weiss genau, welchen Platz und welche Funktion er/sie hat. Neue Vorschläge scheitern regelmässig an "das machen wir hier schon immer so", Veränderung löst spürbares Unbehagen aus. |



# Personalisationsphasen einer Gruppe – ein Beispiel

(Entwicklungsphasen kollektiv-psychologischer Bezogenheit oder auch Reifungsphasen einer Gruppe)

| Phase:                              | Hauptmerkmal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Angst (unbestimmt)               | Furcht (bestimmt)              |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Menge</b>                        | <b>Kontaktloses Nebenher</b><br>Unverbunden nebeneinanderstehenden Menschen, die sich ohne Bezug zueinander in einem Raum befinden.<br>→ ungruppierte Versammlung                                                                                                                                                                             | Gebunden im Narzissmus           | Vor den anderen als Projektion |
| <b>Prägruppal</b>                   | <b>Allgemeiner Alpha-Anspruch</b><br>Es gibt ein gemeinsames Gegenüber (G), zu welchem sich die Personen verhalten können.<br>→ Prägruppale Bezogenheit                                                                                                                                                                                       | Viel freie Angst                 | Vor Alpha                      |
| <b>Gruppal</b>                      | <b>Dynamische Rangstruktur</b><br>Nach außen verfolgen die Mitglieder eine gemeinsame Bewegungsrichtung und bilden nach innen eine Identität oder innere Struktur aus: Jene Person, deren Vorschlag auf ein konkretes Gegenüber gefolgt wird, kommt durch das Folgen der anderen in die Alpha-Position. → Reife Gruppe (gruppale Bezogenheit) | Relativ gebunden in der Struktur | Vor dem Gegner                 |
| <b>Gesellschaft/ Institution...</b> | <b>Fixierte Rangstruktur</b><br>Das Phänomen der Verkrustung tritt ein, wenn in einer Gruppe das dynamische Moment der Rangordnung fixiert wird und die Personen die Rangpositionen nicht mehr wechseln.                                                                                                                                      | Absolut gebunden in der Struktur | Vor Omega (Revolution)         |



# Rangdynamikmodell

