

Coaching und Supervision

Karin Martens-Schmid

Wo Coaching zu Hause ist

Beratungsräume und ihre Gestaltung
im kulturell-gesellschaftlichen
Kontext mit Fotografien von
Olaf Pascheit

 Springer

Coaching und Supervision

Herausgegeben von

A. Schreyögg, Berlin, Deutschland

In der Reihe „Coaching und Supervision“ erscheinen Publikationen, die Innovationen dieser beiden Formate befördern. So soll zum einen die Beratungspraxis angeregt werden, bisherige Handlungsmuster zu verfeinern und zu erweitern. Zum anderen soll die Konzeptentwicklung beider Beratungsformen unterstützt und damit ihre weitergehende sozialwissenschaftliche Fundierung und Beforschung stimuliert werden. Dabei sind psychologische Ansätze im Sinne von „Psychological Counseling“ mit Konzepten aus Soziologie und Betriebswirtschaftslehre zu verbinden. Schließlich werden unterschiedliche Arbeitsfelder aufgegriffen, um Prozesse aus Unternehmen, Behörden und sozialen Dienstleistungsunternehmen zu beleuchten.

Herausgegeben von

Astrid Schreyögg
Berlin, Deutschland

Karin Martens-Schmid

Wo Coaching zu Hause ist

Beratungsräume und ihre Gestaltung
im kulturell-gesellschaftlichen
Kontext mit Fotografien
von Olaf Pascheit

Karin Martens-Schmid
Coachingwerkstatt Köln
Praxis für systemische Beratung
Köln, Deutschland

Coaching und Supervision

ISBN 978-3-531-18272-8

ISBN 978-3-531-19000-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-531-19000-6

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

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	8
1 Die Bilderzählungen	12
Die Coaches	12
16+1 Räume – Bilderzählungen und ihre Beschreibungen	13
2 Der dialogische Raum im Coaching	150
2.1 Konstituierende Elemente	152
Sitzgelegenheiten	155
Tische	160
Kunst und Dekoration	168
Natur	176
Werkzeuge	184
Licht	192
2.2 Gestalterische und konzeptuelle Spannungsfelder	200
Bildnerisch-beschreibende Ebene	200
Der Coachingraum als Ort der Balance unterschiedlicher Gestaltungspraktiken	212
2.3 Kontexte der Entwicklung von Coaching	214
3 Literatur	226
4 Danksagung	230

Einleitung

Coaching ist ein Beratungsformat, das Entwicklungs- und Veränderungsziele von Menschen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen, von Leitungspersonen und Expertinnen und Experten auf verschiedenen Ebenen in Unternehmen und Organisationen, von Selbstständigen und Freiberuflern unterstützt. Als exemplarischer Kernbereich kann das Business Coaching oder Executive Coaching, insbesondere im Einzelsetting, gelten, auch wenn es durch Partner oder Teams erweitert ist. Es findet in Besprechungsräumen von Unternehmen, in Hotels, in Flughafen Lounges statt, aber vor allem und bevorzugt in den Geschäftsräumen der Coaches.

Sind diese Räume, in die wir als Coaches unsere Klientinnen und Klienten einladen, mehr als funktionale Orte mit Tisch und Stuhl und technischem Equipment, in denen eine Dienstleistung erfolgt? Was zeichnet sie dann aus? Was ist uns für ihre Ausgestaltung wichtig? Coaching ist auf die Person

des Klienten, ihre Handlungsmuster, Emotionen und Denkweisen im Bezugsrahmen eines organisationalen Kontextes und damit verbundener Aufgabenstellungen gerichtet. Coachingräume sind auf diesem Hintergrund temporäre Orte für eine zeitlich begrenzte professionelle Begegnung, die eine persönliche Beziehung zwischen Menschen auf Zeit ist. Damit sind sie – ähnlich der Therapie – auch intime, vertrauliche Orte.

Diese doppelte Logik einer persönlichen Begegnung und ihrer organisationalen bzw. unternehmerischen Zwecke lässt vermuten, dass sich die Praxis des Coaching auf eine nur ihr eigene Weise entlang der Grenze von personbezogenem Beziehungsangebot und Sicherstellung von Funktionalität im Sinne eines Auftragskontextes bewegt.

Mich hat als Coach dieses Grenzgängertum besonders interessiert, und wie es seinen Widerhall auf der Ebene räumlicher Gestaltung findet,

war Ausgangspunkt des vorliegenden Buches. Unbekannte Räume erzeugen Spannung und Aufmerksamkeit, machen neugierig: Schon beim ersten Betreten stellt sich ein entsprechendes Befinden des Körpers ein, ein bestimmtes atmosphärisches Erleben. Die Wahrnehmung richtet sich auf das Mobiliar im Raum, Objekte oder Materialien fallen ins Auge. Gedanken zu möglichen Vorlieben und Eigenheiten, möglichen Tätigkeiten und Weltansichten ihrer Bewohner stellen sich ein. Im neutral gehaltenen Besprechungsraum eines Unternehmens habe ich gelegentlich das Gefühl, zunächst Energie aufwenden zu müssen, um den Raum zu ‚meinem‘ zu machen, eigene Stifte oder Materialien auszubreiten, eventuell Stühle zu rücken, um ganz aufnahmefähig zu sein. In anderen Fällen kann mich die Vielfalt einer Ausstattung einen Moment beschäftigen, bis ich innerlich einen ‚Raum im Raum‘ gefunden habe, der mich fokussiert. In jedem Fall ist der Raum präsent als Medium mit seiner Geschichte, seinem materiellen und atmosphärischen Gehalt. Er ist im Coachingprozess wie eine Grundierung gegenwärtig, der in diesem Buch näher nachgegangen wird (s.u.) und auf der sich die Praxis des Beraterischen Dialogs entfaltet.

Von diesem Ausgangspunkt aus habe ich vor einiger Zeit zusammen mit dem Fotografen Olaf Pascheit die Räumlichkeiten von 16+1 Kolleginnen und Kollegen besucht. Sie gestatteten uns in großzügiger Weise,

ihre Räumlichkeiten zu fotografieren und standen mir für Interviewgespräche zur Verfügung. Auf diese etwas ungewöhnliche Weise, nämlich ausgehend von der bildnerischen Darstellung von Coachingräumen möchte ich einen Zugang zu dem, was wir auf je individuelle Weise für unsere Klientel als passend erleben und möglichen professionsbezogenen Gestaltungskriterien dahinter eröffnen.

Für einen solchen Zugang gibt es wenig vergleichbare Vorhaben. Eine optische Inspiration waren mir die schönen Bildbände von Jaqueline Hassink (2012) zu „Table of Power“ und von Claudia Guderian (2004) zur „Magie der Couch“.

Anders als im klassischen Setting der Psychoanalyse mit Couch und Sessel gibt es im Coaching keine expliziten Regeln dazu, was auf jeden Fall oder auf keinen Fall zu einem Raum gehört, in dem gecoacht wird. Es ist ein eher junges heterogenes Beratungsformat mit unterschiedlichen Wurzeln. Coachingräume sollten „der Klientenzielgruppe und dem Coaching-Anliegen entsprechend“ ausgestattet sein, wie es im Kompendium zu Professionsstandards des DBVC (2012) formuliert ist. Darüber hinaus sind sie bisher kaum Gegenstand des professionellen Diskurses, zu dem ich mit dem vorliegenden Buch einen Beitrag leisten möchte.

In seinem ersten Teil (Kap. 1) werden die Räume der 16+1 Coaches gezeigt. Viele nutzen ihre Räumlichkeiten vorzugsweise für Einzelcoachings,

einige darüber hinaus auch für Teams, Gruppen und Weiterbildung. Näheres zu den Kolleginnen und Kollegen kann den in der Liste der Coaches jeweils aufgeführten Websites entnommen werden. Einer von ihnen, Bernd Schmid, ist einer der Gründerväter des Beratens in Organisationen, er steht für die ‚+1‘. Es war mir wichtig, ihn dabei zu haben, auch wenn er heute weniger als Coach tätig ist, weil er mit seinem gruppendynamischen und therapeutischen Hintergrund noch erkennbar mit Wurzeln der Entstehung von Beratungsformaten wie Coaching in den 70er Jahren verbunden ist.

Die auf dem fotografischen Material beruhenden ‚Bilderzählungen‘ bilden die erste Ebene der Bearbeitung des Themas. Sie vermitteln die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Möglichkeiten, Coachingräume zu gestalten. Sie gehen jeweils vom ersten Einblick in einen Raum aus. Ihnen folgen Abbildungen von Perspektiven und Details im Inneren und sie führen am Ende auf der Bildebene wieder hinaus aus dem Coachingraum.

Aus den Transkripten von jeweils ca. einstündigen Interviews habe ich Zitate zusammengestellt, die den Bilderzählungen an die Seite gestellt werden. Die darin wiedergegebenen Beschreibungen können mit ihren Implikationen Gestaltungsabsichten und ihre Beweggründe und Motive deutlich machen.

Die gezeigten Beratungsräume enthalten wesentliche Elemente, die kons-

titutiv für die ‚Gestalt‘ eines solchen dialogischen Raums sind. Diesen wird in Kapitel 2 nachgegangen:

Sitzgelegenheiten bilden das Zentrum des Geschehens, häufig zusammen mit Tischen. Gerahmt wird der Raum durch Kunst und Dekoration. Er wird belebt mit Elementen der Natur oder erweitert sich mit dem Blick hinaus, Werkzeuge begleiten ihn. Schließlich wird er vom Licht atmosphärisch umhüllt.

In diesem Kapitel wird eine kulturhistorische Folie zu diesen Elementen herausgearbeitet und bereitgestellt, auf der die in den Räumen der Coaches vorgefundenen je individuellen Umsetzungen mit Blick auf die darin enthaltenen kulturellen Bedeutungsmuster interpretativ gebündelt werden können. Auf dieser Basis lassen sich Schlussfolgerungen ziehen, was über die einzelnen Coachingräume hinaus wiederkehrende Gestaltungspraktiken auf dem Hintergrund des professionellen Selbstverständnisses von Coaching sind.

In Kap. 3 werden schließlich Verbindungslinien zur Entwicklung des Beratungsformats Coaching in den letzten 30 Jahren gezogen. Denn erkennbar wird, dass die Gestaltung von Coachingräumen nicht z.B. zufälligen ästhetischen Vorlieben folgt, sondern offenbar Resultat einer übergreifenden Entwicklung eines Beratungsformats bzw. einer Profession ist. Damit verknüpft möchte ich Bezüge aufzeigen zum gegenwärtigen kulturell-gesell-

schaftlichen Kontext, in den Coaching mit seiner doppelten Logik der Arbeit an personalen und organisationalen Veränderungsprozessen als Instrument der ‚Optimierung des unternehmerischen Selbst‘ (Bröckling 2007) eingebettet ist. Themen wie Selbstreflexion, Emotionen und Einzigartigkeit, die gerade im gegenwärtigen Coachingdiskurs eine besondere Rolle spielen, finden eine Entsprechung in räumlichen Gestaltungsdimensionen und unseren Gedanken und Zuschreibungen dazu. Dem Raum kann so in gewisser Weise eine gleichsam spiegelbildliche Funktion der in ihm behandelten Themen zugewiesen werden.

Die 16+1 Bilderzählungen, die Ausgangspunkt und Schwerpunkt meiner Arbeit bilden, mögen nur ein zufälliger Ausschnitt aus einer Vielfalt denkbarer Räumlichkeiten sein und die darauf aufbauenden Überlegungen dazu eine zeitlich einzuordnende Momentaufnahme in der Entwicklung des Beratungsformats. Dennoch war es mir ein Anliegen, mit diesem Buch über das Medium des Bildes Anregungen zu geben für die Verständigung der Profession über sich selbst.

Die Wahrnehmung der Unterschiedlichkeit der Räume kann darüber hinaus auch zur Sensibilisierung des einzelnen Coach beitragen und den Blick schärfen für Entscheidungen zur Ausgestaltung des eigenen dialogischen Raums. Allerdings ist das Buch kein Beitrag zu der Frage, was ein ‚guter‘ Coachingraum ist: Es geht nicht um

ästhetische Urteile. Alles ist ‚richtig‘ und vieles ist möglich, wenn wir in gutem Kontakt mit unseren Klienten sind.

Zwei Anmerkungen zum Schluss:

- Räume und ihre Benutzer sind in ständiger Veränderung. So haben auch einige teilnehmende Coaches mittlerweile neue Räumlichkeiten bezogen.
- Zugunsten der Flüssigkeit des Lesens habe ich mich gegen eine gendergerechte Schreibweise entschieden.

Köln, im Mai 2015
Karin Martens-Schmid

1 Die Bilderzählungen

Die Coaches

Felix Arnet, Wiesbaden
www.felix-maria-arnet.com

Dr. Astrid Schreyögg, Berlin
www.schreyoegg.de

Dr. Elke Berninger-Schäfer, Karlsruhe
www.berninger-schaefer.de

Kordula Schulte, Hattingen
www.kordula-schulte.de

Angelika Dibbern, Köln
www.aadibbern.de

Dr. Cornelia Seewald, Düsseldorf
www.costconcept.de

Dr. Kurt Elsässer, Frankfurt/Main
www.drelsaesser.com

Petra Sontheimer, Köln
www.cidpartners.de

Ralf Gasche, Hennef
www.gasche.com

Rita und Dirk Strackbein, Wuppertal
www.diskurs.net

Dr. Hartmut Kreyer, Bad Honnef
www.dr-kreyer.de

Dr. Ulrike Wolff, Berlin
www.wolff-managementberatung.de

Dr. Matthias Lauterbach, Hannover
www.dr-lauterbach-coaching.de

Dr. Marga Löwer-Hirsch, Düsseldorf
www.loewer-hirsch.de

Christina Rother, Bremen
www.coaching-professionals.de

Dr. Bernd Schmid, Wiesloch
www.systemische-professionalitaet.de

Dr. Christoph Schmidt-Lellek,
Frankfurt/Main
www.schmidt-lellek.de

16+1 Räume – Bilderzählungen und ihre Beschreibungen

Die folgenden Bilderzählungen werden von Äußerungen der Coaches aus den Interviews mit ihnen begleitet, die deren Gedanken zum Ort und zu räumlichen Anordnungen beinhalten, ihre Gestaltungsmotive und ihr atmosphärisches Erleben beschreiben, auch Besonderheiten oder individuelle Vorlieben deutlich machen.

Zunächst werden *Begegnungsarrangements* thematisiert, die z. B. Anordnungen des Mobiliars erläutern, Ausstattungsentscheidungen begründen u.a.m.

Ihnen folgen Beschreibungen der *Atmosphäre, der emotional-mental Qualitäten*, wie sie für die eigene Räumlichkeit intendiert oder ihr zugeschrieben werden.

Daran schließt sich *Besonderes, Persönliches*, das den Coaches wichtig oder für sie als Personen bedeutsam ist.

Schließlich folgen Äußerungen zum *umgebenden Ort*.

Felix Arnet

»Es könnte sicherlich gemütlicher sein.
Die Frage ist nur, muss Coaching
gemütlich sein«





Begegnungsarrangements

Es gibt hier einen eher weißen klinischen Raum mit unheimlich viel Methodenmaterial und es gibt einen Raum, der schwarz ist, wo man vielleicht von Anfang an das Gefühl hat ‚hier kann ich mich anders öffnen, mehr in die Tiefe gehen‘. Ich hab Vorstände, die merken, es gibt Themen, die sie nicht so gut drauf haben, da gehen wir dann rein, in die Tiefe. Die Coachings sind dort länger in der Regel, da kann man so ein bisschen bequemer sitzen, auch mit der Couch.

Der weiße Raum ist mehr für die schnelleren Themen, also eine 60-Minuten-Sitzung zum Beispiel. Man kann das ganz schnell umräumen und aus dem Handgelenk eine Methode machen. Da ist die weiße Wand, mit der man arbeiten kann, Figuren für Aufstellungen, die Stühle haben alle Rollen. Ich habe festgestellt, es gibt Klienten, wenn ich sie beobachte von der Körpersprache her, die brauchen immer viel Bewegung. Also, wenn ein Stuhl Rollen hat, dann fangen die an rumzurollen. Das beobachte ich gleich, ist dann auch ein Thema bei der Persönlichkeitsentwicklung.

Was ich nicht mag, ist, wenn Klienten einen Raum aussuchen. Also, das bestimme ich von Anfang an, aus dem Vorgespräch heraus. Ich sitze immer am gleichen Platz und hab die Uhr auf der anderen Seite im Blick. Sie ist für mich ein ganz wichtiges Element. Ich überleg mir nicht vorher genau: was

mach ich mit dem Kunden, aber ich kann dann ganz genau timen, wann steigt der Kunde aus, wann muss ich was Anderes machen, müssen wir den Raum wechseln. Die Materialien sind sichtbar, sodass der Klient sieht ‚okay, da kann man solche Sachen machen‘. Ich mache im Coaching viel visuell, Flipchart braucht man, das geht nicht anders.

Im Besprechungsraum finden eher Trainings statt, Coachings mit mehreren Personen oder Aufstellungen, wo wir einfach mehr Platz brauchen.





Atmosphäre/ emotional-mentale Qualitäten

Sehr wichtig sind die Kunstwerke, Bilder, die ich aus meinem ersten Job heraus gemalt habe. Sie gefallen mir, es ist mein Stil, es sind ja sehr wilde Bilder, die machen den weißen Raum bunter. Es war mir wichtig, dass die halt auch hier einen Platz haben und so angeordnet sind, dass die Klienten sie sehen. Und ich brauch Pflanzen, die ich hege und pflege, ein paar nur, aber das ist mir schon wichtig.

Es könnte sicherlich gemütlicher sein. Die Frage ist nur, muss Coaching gemütlich sein. Und ich glaube, der Raum ist weich durch die Bilder, die Pflanzen und das Licht, was reinkommt.

So klar, wie ich aufgestellt bin, so sind die Räume auch. Es ist sehr genau durchdacht. Es ist kein Schnickschnack drin, es ist sehr clean.

Die Botschaft ist: Du kannst Dich hier wirklich niederlassen, Du kannst hier viel lernen für und über Dich. Es ist ein Angebot, es ist clean, es ist alles da, es ist alles in Ordnung. Der Raum versucht, Dich in irgendeiner Weise in eine gute Energie zu bringen. Es sind schon eher die Dynamiker, die zu mir kommen. Meine Coachings, da ist action drin. Natürlich müssen die Klienten gut sitzen, sich wohl fühlen, - und sie brauchen Bewegung. Ich könnte nicht in einem kleineren Raum coachen. Ich mag das gerne, wenn ich nicht ganz so dicht bin als Coach.





Besonderes/Persönliches

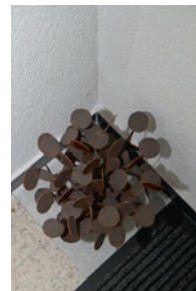
Ich bin sehr penibel, alles ist ordentlich, wird für den Klienten vorbereitet, aufgeräumt, das ist auch Wertschätzung. Für mich ist wichtig, dass diese Räume funktionell sind. Selbst kleine Details, wenn die nicht funktionieren, da werde ich wahnsinnig. Technisch muss es gute Voraussetzungen haben, die Räume brauchen Licht und Luft.

Ich mag die Kombination zwischen diesem Modernen, dem Schwarz oder Weiß, und Anderem, das es wieder auflöst. Das Schiff zum Beispiel sehen die meisten nur am Rande, aber ich glaube, dass es eine Rolle spielt, dass es sich doch ein bisschen anders anfühlt, als man denkt, wenn man vor dem Haus steht.

Ich habe keine persönlichen Dinge da, kein Bild von meiner Familie, von meinem Sohn oder irgendwelche Gegenstände, die ich in der Wüste mal oder sonst wo gefunden habe. Das möchte ich auch nicht.

Der umgebende Ort

Es ist Industriegebiet, ich mag das hier, obwohl die Leute manchmal allein aufgrund der Telefonnummer schon sagen, „das ist nicht Wiesbaden, das ist nicht in der Stadt“. Es ist komfortabel, ich bin in acht Minuten hier, ich fühl mich hier wohl, auch, weil es meins ist. Das überträgt sich auf das Coaching.



Elke Berninger-Schäfer

»Es ist gerade die Balance zwischen
Business- und Wohlfühlatmosphäre«

