Diagnostische Methoden zur Arbeit mit Räumen

ULLRICH BEUMER & AHUTI ALICE MÜLLER

ZUSAMMENFASSUNG

Räume und die darin befindlichen Gegenstände sind ein wichtiges Element unserer emotionalen Befindlichkeit und unseres Erlebens im beruflichen Kontext. In diesem Beitrag werden praktische Methoden vorgestellt, die neue Möglichkeiten eröffnen, sich mithilfe räumlicher Vorstellungen den oft unbewussten Dynamiken an der Schnittstelle zwischen Person und Organisation zu nähern. Dabei wird der besondere Wert dieses Zugangs für die Diagnose in Supervision und Beratung sichtbar.n kann, wenn Beratung sich der Macht verschreibt und die Liebe vernachlässigt.

SCHLÜSSELWÖRTER

diagnostische Methoden, Psychodynamik, Räume, Haus der Arbeit, Grundriss, Arbeitsplatzbiografie, Soziale Fotomatrix, Eingänge, Gestaltung

SUMMARY

Diagnostic methods for working with rooms

Spaces and the objects in them are an important element of our emotional state and experiences in a professional context. This article presents practical methods that open up new possibilities for approaching the often unconscious dynamics at the interface between person and organization with the help of spatial concepts. The particular value of this approach for diagnosis in supervision and counseling becomes apparent.

KEYWORDS

diagnostic methods, psychodynamics, spaces, house of work, floor plan, workplace biography, social photo matrix, entrances, design

Supervision 43 (2) 2025 32–36
https://doi.org/10.30820/1431-7168-2025-2-32

Räume haben eine direkte, oft emotional oder sogar körperlich spürbare Wirkung auf uns. Unser Fühlen, Denken und Handeln werden durch Architektur maßgeblich beeinflusst. Wenn es also stimmt, dass sich in Räumen und ihrer Gestaltung latente, also oft unbewusst bleibende soziale Strukturen und Ordnungen sowie gesellschaftlicher Wandel widerspiegeln und wenn Räume Container für unbewusste psychische Prozesse sind, also emotionale Befindlichkeiten triggern oder als Projektionsfläche innerer psychischer Konflikte und Prozesse dienen, dann lässt sich daraus sicher ableiten, dass die Nutzung räumlicher Metaphern, die Analyse räumlicher Konstellationen hilfreich sein kann für Beratungsprozesse. Dies gilt sowohl für die Beratung Einzelner als auch für die unterschiedlichen Formen der Organisationsberatung. Dabei liefert die Auseinandersetzung mit räumlichen Konstellationen und ihrer Wirkung auf Klient*innen und Berater*innen vor allem hilfreiche Beiträge zur Organisationsbeobachtung und Organisationsanalyse.

Im Folgenden sollen einige Methoden vorgestellt und illustriert werden, die diesem Anspruch genügen und die Diagnostik (vgl. Möller & Kotte, 2013) in Coaching, Supervision und Organisationsberatung bereichern.

Einstiegsmethode – Positionierungen im Raum

Diese Methode eignet sich gut für eine lockere Vorstellungsrunde am Anfang von Workshops, Trainings und Supervisionen. Sie legen Moderationskarten mit verschiedenen Raumbezeichnungen (eines Hauses) wie zum Beispiel Küche, Schlafzimmer, Arbeitszimmer, Bastelkeller etc. verteilt im Seminarraum aus. Die Einstiegsfrage an die Teilnehmenden lautet:

— Wenn Sie sich mit einem Raum identifizieren, welcher Raum wären Sie?

Dann laden Sie die Gruppe ein, sich zu ihrer Raumbezeichnung im Seminarraum zu positionieren. Sollte eine Raumbezeichnung vorher nicht durch Sie benannt und markiert sein, können die Teilnehmenden selbst ergänzen. Sobald alle ihren Raum gefunden haben, bitten Sie die Teilnehmenden, ihren Raum vorzustellen und zu beschreiben. Sie können vorab ein Beispiel geben, wie: »Ich bin die Küche, bei mir gibt es immer etwas zu essen, allen soll es schmecken, bei mir ist immer was los, es wird mitgeholfen, wir kochen gemeinsam und immer findet auch ein gutes Gespräch statt, es ist gemütlich und warm.«

Die Teilnehmenden können mit dieser Methode leicht in Kontakt und in Beziehung kommen, ohne sich zu sehr präsentieren zu müssen. Gemeinsame Interessen oder Bezüge können sichtbar werden. Zu dieser Einstiegsfrage lassen sich weitere Fragen kombinieren, zu denen sich die Gruppe im Raum positionieren könnte.

Das Haus Ihrer Arbeit

Dies ist eine reflexive Methode am Grundrissplan eines privaten Wohnhauses mit der Sie mit Teams ins Gespräch kommen können, wenn es zum Beispiel stockt und Teams nicht an ihre Themen in der Beratung (Supervision) rangehen.

Anhand des Grundrissplans (s. Abbildung 1), übertragen die Teammitglieder, in Dreiergruppen, das private Wohnhaus auf ihre Arbeit. Im Dialog verorten sie die Themen ihrer Arbeit in dem Grundriss, oder anders ausgedrückt, sie übertragen die Funktion der Räume auf ihre Arbeitsbereiche. Anregende Fragen zu Beginn können unterstützen, damit die Teammitglieder in den Dialog kommen. Wählen Sie Fragen aus wie zum Beispiel:

- Welche Räume stehen für was bei Ihrer Arbeit?
- Welchen Raum werden Sie als erstes bearbeiten?
- Wer darf reinkommen | Eingang?
- Was für Themen gehören ins Arbeitszimmer?
- Wo findet das gemeinsame Miteinander statt | Wohnzimmer?
- Wie gestaltet Sie ihre Pausen | Küche?
- Die Sachen, die keinen etwas angehen | Schlafzimmer
- Wer sitzt eigentlich im Gästezimmer? Wenn es keine Gäste gibt, wen laden Sie ein?
- WC – das stille Örtchen | Rückzug
- Zugang zu den verborgenen Teilen unserer Arbeit | Keller
- Was kommt in den Müll?
- Welche Themen machen keine Freude?
- Welche Themen ihrer Arbeit kommen in den dem Grundriss nicht vor?
- Gibt es etwas, was Ihnen fehlt? Malen Sie es in den Plan.
- Gestalten Sie den Plan mal für sich aus.

In den Dreiergruppen erläutern die Teammitglieder sich gegenseitig ihren Grundriss. Anschließend geben sie Resonanz zu dem, was ihnen auffällt. Dann erstellt die Gruppe noch gemeinsam einen neuen Plan als Ergebnis und Zusammenfassung des Austausches.

Im gesamten Team werden dann die Pläne und Erkenntnisse der Kleingruppen vorgestellt und festgehalten, sie dienen dann als Grundlage zur weiteren Bearbeitung. Das Ziel dieser Methode ist, ins freie Denken zu kommen und verborgene Themen zu heben beziehungsweise aufzudecken.

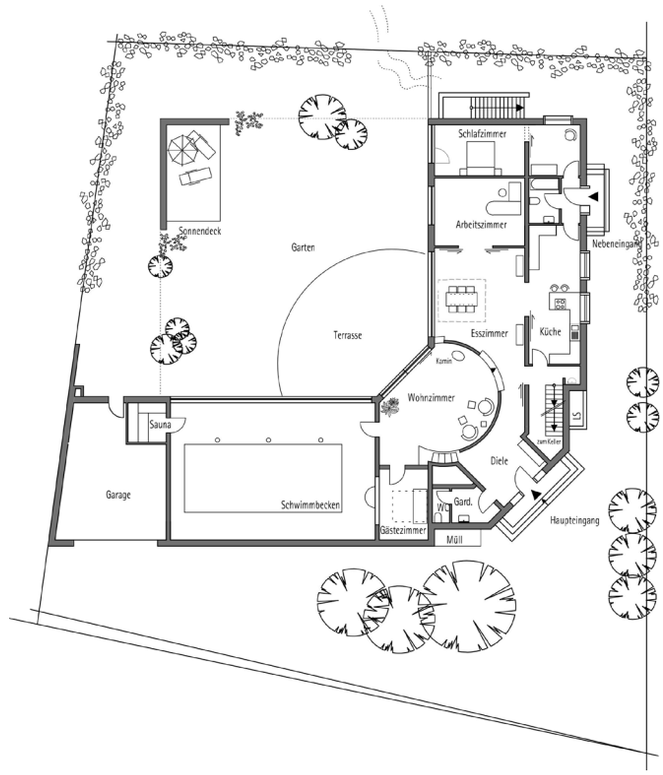


Abbildung 1: Grundrissplan: Das Haus Ihrer Arbeit

Arbeitsplatzbiografie

Die folgende Methode eignet sich besonders für die Einzelberatung in der Supervision. Die meisten Menschen haben ihre frühesten Kindheitserinnerungen innerlich in Form räumlicher Bilder abgespeichert. Häufig tauchen solche Bilder in den nächtlichen Träumen wieder auf oder auch als Tagträume und Erinnerungen, wenn wir uns durch die Stadt oder durch neue Räume bewegen. Christopher Bollas (2009) hat diese inneren Welten als »Ghost Cities« bezeichnet. Diese Erkenntnis gilt auch für das räumliche Arbeitsfeld, das eigene Büro oder die Vorstellung von der eigenen Organisation. Solche inneren Bilder spielen oft dann eine wichtige Rolle, wenn wir uns mit neuen Räumen in der Arbeit, erzwungenen oder erträumten, beschäftigen müssen. Wechsel und Brüche, Abschiede, aber auch innere Bilder der Organisation, wie wir sie uns wünschen, werden bewusst erfahrbar und für andere nachvollziehbar, wenn wir uns darüber verständigen. So ist jeder Umzug eine Trennung, die alte Bilder reaktiviert, jeder Neuanfang ist auch ein räumlicher, etwa wenn wir in ein neues Gebäude gehen oder ein solches mitkonzipieren sollen. Die Raumbiografie (vgl. Ruhe, 2012), speziell auch die Arbeitsplatzbiografie versucht, solche Erinnerungen an die Oberfläche zu holen und nutzbar zu machen.

1. In einem ersten Schritt werden die Teilnehmenden gebeten, Bilder ihrer früheren Räume, in denen sie gearbeitet haben, zu malen. Dies kann auf unterschiedliche Art und Weise geschehen: Entweder wird einer der prägenden Räume – sei es im positiven oder negativen Sinne – gemalt, und zwar als Grundriss oder als gemaltes Bild. Man kann die Arbeitsplatzbiografie auch in einer Timeline beziehungsweise einer Landkarte, die den beruflichen Lebensweg beschreibt, darstellen, in der die verschiedenen Räume kurz skizziert sind. Wenn man mit Teams arbeitet, kann jede Untergruppe auch einen der Räume und Gebäude, in denen gearbeitet worden ist, malen.
2. Anschließend wird das Bild (in einer Gruppe oder in der Beratung) in die Mitte gelegt und die übrigen Teilnehmenden beziehungsweise die Berater*innen assoziieren dazu frei. Im Gespräch werden dann einzelne Aspekte durchgearbeitet. Fragen, die dabei eine Rolle spielen können, sind zum Beispiel
   - An welchen Orten haben Sie im Laufe der beruflichen Karriere gearbeitet?
   - Gibt es Erinnerungen aus früherer Zeit an fremde Arbeitsräume, die prägend in Erinnerung geblieben sind?
   - Was war der schrecklichste, was war der unangenehmste Raum zum Arbeiten und warum?
   - Wie war das Umfeld, die Nachbarschaft, der Ort?
3. Anschließend können die Erkenntnisse im Hinblick auf weitere Planungen (wie zum Beispiel Umbau oder Neugestaltung) als Grundlagenermittlung dienen und gegebenenfalls auch relevanten Planer*innen beziehungsweise Entscheidungsträger*innen zur Verfügung gestellt werden.
4. Ein weiterer möglicher Schritt: Im Laufe einer beruflichen Karriere füllen sich die Räume, in denen wir arbeiten, auch mit liebgewordenen Gegenständen, Objekten, Souvenirs etc., die für uns häufig eine wichtige emotionale Bedeutung haben. Es handelt sich oft um Übergangsobjekte (Winnicott, 1993 [1984]), die bei der Bearbeitung und Bewältigung von Trennungen eine wertvolle Hilfe zur emotionalen Bewältigung sein können. Welche Gegenstände will ich mitnehmen in das neue Büro? Von welchen will ich mich trennen? Solche Fragen lassen sich in der Beratung gut bearbeiten und zur Unterstützung individueller und auch sozialer Transformationsprozesse nutzen.

Psychodynamisch inspirierte Methoden

Im Laufe der Zeit haben sich im Kontext der psychodynamischen Organisationsanalyse und Beratung verschiedene Methoden entwickelt, die vornehmlich darauf abzielen, auf das unbewusste Denken einer Gruppe beziehungsweise Organisation zuzugreifen. All diese Methoden, zu denen vor allem das Social Dreaming, die Organisatorische Rollenanalyse, das »Social Dream Drawing« und die soziale Fotomatrix gehören (Mersky, 2012), arbeiten mit der Prämisse, dass es in Organisationen unbewusste Dynamiken gibt, die einen bedeutsamen Einfluss auf die Arbeitsweise und Effektivität einer Organisation haben. Insbesondere in kritischen Situationen beziehungsweise bei großen Widerständen und schwierigen Realitäten in Veränderungsprozessen können diese Methoden helfen, unbewusstes Denken an die Oberfläche zu bringen und die darin verborgenen Schätze zu nutzen, anstatt sie zu unterdrücken und zu verdrängen.

Soziale Fotomatrix

Der Gedanke, dass Fotos der eigenen Organisation als Material für Assoziations- und Diagnoseprozesse verwandt werden können, aus denen tiefere Einsichten und neues Denken hinsichtlich der eigenen Organisation entstehen, stammt von Burkard Sievers (2006). Bei der von ihm entwickelten »Sozialen Fotomatrix« handelt es sich um eine psychodynamisch inspirierte Methode zum besseren Verständnis der jeweiligen Organisation, die sich in Veränderungsprozessen befindet oder mit deren Hilfe diese angestoßen werden können. Methodisch erfolgt die Arbeit in folgenden Schritten:

1. Die Teilnehmenden einer Gruppe beziehungsweise eines Teams werden gebeten, mit ihren Handykameras Fotos zu machen, auf denen aus ihrer persönlichen Perspektive etwas für ihre Organisation Typisches zu sehen ist.
2. Diese Fotos werden in einem elektronischen Archiv des Beraters*der Beraterin gesammelt und gegebenenfalls in einer PowerPoint-Präsentation zusammengefasst (ohne Nennung des Namens der Fotograf*innen. PowerPoint dient dazu, die anschließende Präsentation zu erleichtern.
3. Anschließend werden diese Fotos für ca. drei bis vier Minuten an die Wand projiziert. Die Teilnehmenden der Gruppe sitzen in dieser sogenannten »Matrix«

Es geht bei Organisationen vor allem um ein besseres Verständnis der Organisationskultur.

in einer Art Kinobestuhlung und bieten im Sinne des freien Assoziierens, das heißt dem unzensierten Äußern von Gedanken, Empfindungen, Fantasien, Körperreaktionen, Ergänzungen und Amplifikationen an. Amplifikationen sind Verknüpfungen zu kulturellen Schöpfungen wie etwa Filmen, Büchern, Kunstwerken etc. Dabei kommt es im Prozess nicht darauf an, die Fotograf*innen zu erraten, diese bleiben bis zum Ende anonym: »Uns interessiert das Foto, nicht der*die Fotograf*in« lautet die Regel für diese Phase. Die Matrix dauert in der Regel 45 bis 60 Minuten, je nach Gruppengröße, und es werden zwischen acht und zwölf Bilder gezeigt.

4. Nach einer Pause erfolgt eine Reflexionsrunde, deren Aufgabe es ist, über die Erfahrungen in der Matrix nachzudenken und gemeinsam zu überlegen, was in den Bildern und den dazu gehörigen Assoziationen deutlich geworden ist und zu welchen neuen Gedanken die Matrix die Teilnehmenden angeregt hat.
5. Hilfreich kann es sein, wenn während der Matrix und der anschließenden Reflexionssitzung ein Protokoll geführt wird.

Eingangsbilder als Botschaft

Bei den beschriebenen Methoden geht es darum, durch Eingänge zum Unbewussten als Träger von Motiven, die aufgrund von Ängsten verdrängt werden müssen, Zugang zu gewinnen. Es geht bei Organisationen vor allem um ein besseres Verständnis der Organisationskultur. Diese beinhaltet immer zwei Seiten: Zum einen geht es um die Schauseite (Kühl, 2018), mit der die Organisation versucht, ihre Werte und unbewussten Annahmen nach außen gewinnbringend zu präsentieren und so für Organisationsmitglieder als auch für Kund*innen, Besucher*innen etc. identitätsstiftend erlebbar zu sein. Daneben gibt es die oft verdrängten, unter der Oberfläche wirksamen latenten Bedeutungen, die sich nicht auf den ersten Blick erschließen lassen.

Unbewusstes bei den einzelnen Personen, aber auch in der Organisation wird besonders sichtbar in sinnlich-symbolischen Ausdrucksformen. Zu diesen gehören personelle Bedeutungsträger (hervorgehobene Personen, Gesten, Rituale etc.), zum zweiten textuelle Bedeutungsträger (Erzählungen, Gründungsmythen etc.) und schließlich gegenständliche Bedeutungsträger (Bauten, Architektur, Objekte und Gegenstände im Raum etc.). Solche präsentativen gegenständlichen Symbole sind gekennzeichnet dadurch, dass sie Unsagbares, weil verbal niemals Fassbares beinhalten, wie wir es etwa aus der Kunst und Musik kennen. Sie beinhalten auch Unsagbares, weil es verbal noch nicht konsensfähig ist. Das ist Gegenstand supervisorischer Beratung. Schließlich haben gegenständliche Symbole meist eine größere Nähe zu Emotionen als etwas Sprachliches. Wir kennen dies aus dem Ergriffensein beim Anblick bedeutsamer Bauwerke, schöner Gegenstände etc. Es geht also um einen Zugang zur Organisationskultur. Die über Räume und Gegenstände eingebrachten Bedeutungen sind menschlich in einer tieferen Schicht verankert als sprachvermittelte Bedeutungen.

Diese spüren wir ganz besonders an den Grenzen der Organisation, also beim Erstkontakt beziehungsweise beim erstmaligen Betreten einer Organisation (vgl. Freimuth, 1990). Eingänge von Organisationen vermitteln eine Fülle von Botschaften, die es zu dechiffrieren gilt. In ihnen findet eine einzigartige Verdichtung statt. So ist es ganz praktisch von großer Wirkung, ob wir beim Eintreten in ein Gebäude auf einen Pförtner*eine Pförtnerin in einem durch Glas oder sogar eine verschlossene Tür gesicherten und abgegrenzten Bereich treffen oder auf einen offenen Empfang mit einer Theke, die zu der Empfangsperson einen direkten und persönlichen Kontakt ermöglicht: Statt Unterwerfung kann hier die Einladung und das Willkommensein allein durch die räumliche Konstellation spürbar werden, ohne dass auch nur ein Wort gewechselt wird.

Diese Erkenntnis der besonderen Verdichtung der Organisationskultur und ihres Umgangs mit Kund*innen und Mitarbeitenden machen wir uns durch folgende Übung zunutze:

1. Wir bitten die Teilnehmer*innen einer Gruppe, den Eingang ihrer Organisation auf einem Flipchart-Bogen mit Wachsmalkreiden zu malen. Dies kann zum einen die Außenansicht des Gebäudes sein, wie sie sich dem Neuankömmling präsentiert, zum anderen aber auch eine Draufsicht auf den Empfangsbereich, über den alle Organisationen verfügen. Dieser Bereich ist eine Art Schleuse zwischen der Außenwelt und der Innenwelt, in ihr überlagern sich diese beiden Elemente der Kultur und des ersten Kontakts.

2. Die Bilder werden in der Mitte der Gruppe ausgelegt oder auf eine Pinnwand geheftet.
3. Die Gruppe assoziiert in einer ersten Runde frei zum Bild und stellt Gegenübertragungsgefühle zur Verfügung.
4. Der Maler*die Malerin erläutert ihr Bild und gibt Erklärungen und Kommentare zu den vorher geäußerten Assoziationen.
5. In der Gruppe wird unter Anleitung des Supervisors*der Supervisorin mit dem Material, also Bild, Assoziationen und Erläuterungen gearbeitet und versucht, einen Zugang zum tieferen Verständnis der Organisationskultur zu gewinnen.
6. Die gewonnenen Erkenntnisse werden der Schauseite der Organisationskultur (zum Beispiel Leitbilder, Führungsprinzipien, Außendarstellungen in Prospekten, Präsentationen, Werbung etc.) gegenübergestellt und mögliche Diskrepanzen werden diskutiert.

Diese Methode lässt sich auch mit Fotos von Eingängen praktizieren. An dieser Stelle haben gemalte Bilder aber den Vorteil, dass sie bereits einen subjektiven Verarbeitungsprozess durch den*die malende*n Teilnehmende*n beinhaltet und auch die persönliche Beziehung zur Organisation einbezieht.

Literatur

Bollas, C. (2009). The evocative object world. London: Routledge Chapman & Hall.

Freimuth, J. (1990). Herzlich beklommen – Zur Psychologie des Betretens fremder Gebäude und Räume. Organisationsentwicklung, (1), 52–62.

Kühl, S. (2018). Organisationskulturen beeinflussen: Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

Mersky, R. R. (2012). Contemporary Methodologies to Surface and Act on Unconscious Dynamics in Organisations: an Exploration of Design, Facilitation Capacities, Consultant Paradigm and Ultimate Value. Organisational & Social Dynamics, 12(1), 19–43.

Möller, H. & Kotte, S. (Hrsg.). (2013). Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele. Heidelberg: Springer.

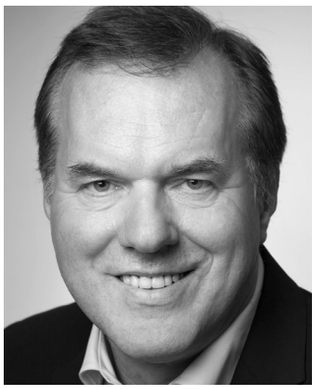
Ruhe, H. G. (2012). Methoden der Biografiearbeit – Lebensspuren entdecken und verstehen (5. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.

Sievers, B. (2006). »Vielleicht haben Bilder den Auftrag, einen in Kontakt mit dem Unheimlichen zu bringen« – Die Soziale Photo-Matrix als ein Zugang zum Unbewussten in Organisationen. Freie Assoziation, 9(2), 7–28.

Winnicott, D. W. (1993 [1984]). Reifungsprozesse und fördernde Umwelt. Frankfurt a. M.: Fischer.

Ahuti Alice Müller, Dipl.-Ing., ist Architektin, Supervisorin, Coach (DGSv) und Referentin. Als Architektin gestaltet und transformiert sie Räume für Arbeiten, Wohnen und Gesundheit. Räume, in denen Menschen sich gut entfalten können und durch ihre Umgebung gestärkt werden. Als Supervisorin und Coach begleitet sie Einzelne und Teams und Gruppen. Ihre Vorträge und Workshops befassen sich mit den Dynamiken zwischen Mensch und Raum. Zusammen mit Ullrich Beumer hat sie in der Reihe »Beraten in der Arbeitswelt« das Buch: *Beziehungen bauen* geschrieben, erschienen 2023 im Vandenhoeck & Ruprecht Verlag. Ihr Büro befindet sich in Köln.

— www.mensch-raum.org



Ullrich Beumer, Dr., Dipl.-Päd., Coach, Supervisor (DGSv) und Organisationsberater, ist Mitglied der »International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations« (ISPSO), Inhaber und Geschäftsführer der inscape gGmbH Köln sowie Gastwissenschaftler am Sigmund-Freud-Institut Frankfurt a. M.

— Ullrich.Beumer@inscape-international.de