

# Triadisch denken

## Eine Resonanz auf den Schwerpunkt des Heftes 1/2017 „Praxis des Coachings“

TEXT Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke

KONTAKT [oe@rappe-giesecke.de](mailto:oe@rappe-giesecke.de)

Kati Bond fordert uns in ihrer Einleitung zum Schwerpunktthema des *Journal* 1/2017 auf: „Stärken wir unser Coaching-Selbstbewusstsein“. Über Geld zu sprechen und Marketing zu machen ist sicher ein guter Weg. Dazu ist es allerdings sinnvoll zu wissen, was man verkaufen will und was der Unterschied zu angrenzenden Beratungsdienstleistungen wie Supervision ist. Die oft gestellte Frage, was der Unterschied zwischen Supervision und Coaching sei, ist meiner Auffassung nach nicht zu beantworten und wird auch nicht zu beantworten sein. Man muss wissen, welche Funktion diese Unterscheidung haben soll und für welches Referenzsystem sie gedacht ist. Die berufspolitische Funktion dieser Unterscheidung ist eine andere als die marketingtechnische, die kundenbezogene oder die wissenschaftliche. Die erste Funktion dient der Stärkung der eigenen Verbandsinteressen und der Abgrenzung zu anderen Verbänden und tritt in den Dienst berufspolitischer und strategischer Überlegungen. Die zweite dient dem Berater dazu, sich auf dem Markt zu positionieren. Die dritte hat die Funktion, anschlussfähig an Kunden und Organisationskulturen zu sein. Die Wissenschaft entwickelt auf empirischer Basis ihre Typologie von Beratungsformaten. Sie darf dabei nicht die in den drei anderen Bereichen vorgenommenen Unterscheidungen einfach übernehmen, sondern schafft auf Basis der in der jeweiligen Disziplin geltenden Kriterien Modelle. Sie hat also die Funktion, den Beratern und ihren Organisationen Modelle zur Verfügung zu stellen, um ihre Praxis fundiert beschreiben und Standards setzen zu können. Und dies würde ich jetzt gern tun. Der Klient berufsbezogener Beratung ist als das Produkt des Zusammenwirkens dreier Dimensionen zu verstehen: Er erscheint in der Beratung als Person mit einer spezifischen

Persönlichkeitsstruktur und Biografie, zweitens als Professional, der im Laufe seiner beruflichen Biografie eine bestimmte Fachlichkeit und dazugehörige professionelle Identität erworben hat, und er erscheint drittens als Inhaber einer bestimmten Funktion in Organisationen oder in der Funktion des Freiberuflers bzw. Selbstständigen. Funktion meint die Position und zentrale Aufgabe, die eigenen und fremden Rollenerwartungen und die positionsbezogene Identität („z. B.: Ich bin eine mittlere Führungskraft, die ...“). Diese „Basistriade des Klienten berufsbezogener Beratung“ ist das Produkt der Erforschung aller Formate der berufsbezogenen Beratung.

### Die Basistriade: Person, Professional, Funktion

Man kann dieses Modell zur Unterscheidung von Supervision und Coaching nutzen, wenn man eine Grundannahme des triadischen Denkens hinzunimmt, die der „Prämierung“ einer Dimension einer Triade auf Kosten der zwei anderen. Wenn ich als Beraterin die Person in den Mittelpunkt stelle, erzeuge ich Formate wie Selbsterfahrung und Therapie. Prämieren ich die Profession, dann mache ich Supervision, die das fachliche Handeln in den Mittelpunkt stellt. Steht die Funktion und Rolle im Fokus, emergiert das Beratungsformat Coaching. Die Spezifik eines Formats entsteht nur durch die Bearbeitung der prämierten Dimension und deren Relation zu den anderen Dimensionen, die in den Hintergrund treten. Natürlich muss ich wissen, auf welcher Position jemand ist, wenn ich seine fachliche Arbeit supervidiere und auch welchen Einfluss seine Persönlichkeit darauf hat. Auch im Coaching ist es wichtig, die Persönlichkeit und die Profession einer Führungskraft zu kennen und ihre Bedeutung für

die jeweilige Funktion zu verstehen; introvertierte Menschen führen anders als extravertierte usw.; Psychologen führen anders als Ökonomen, Pädagogen oder Theologen. Es kann also nicht darum gehen, im Sinne des Entweder-oder-Denkens im Coaching ausschließlich auf die Funktion und in der Supervision ausschließlich auf die Profession zu schauen, sondern eine Prämierung vorzunehmen und die anderen Dimensionen in ihrer Beziehung dazu zu untersuchen.

Die Formate lassen sich besser durch ihre Prämierung von Funktion oder Profession und ihre dazu passenden und prämierten professionellen Steuerungsprogramme wie Fallarbeit in der Supervision oder Rollen- und Organisationsanalyse im Coaching unterscheiden.

Dass es im Coaching um Funktion und Rolle geht, wird durch die Kundeninterviews, deren Aufnahme in Heft 1/17 ich sehr gut finde, bestätigt. Bei fast allen Anfragen ist Coaching indiziert. Der Abteilungsleiter einer Universität, „der Entscheidungshilfe bei der beruflichen Umorientierung“ haben möchte, braucht m. E. jedoch Karriereberatung, ein weiteres mittlerweile gut ausgearbeitetes Beratungsformat, bei dem es um das Zusammenwirken von persönlicher Biografie, fachlicher Entwicklung und Laufbahn geht.

Stärken kann man sein eigenes professionelles Selbstbewusstsein erheblich, um den Faden wieder aufzunehmen, wenn man die Leistungen und die Grenzen der Beratungsformate kennt und in der Sondierungsphase als Experte für die Passung von Anfrage und Format auftreten kann, also dem Kunden die Indikation für ein Format und dessen Nutzen für ihn klar und sicher erklären kann.

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke,  
[www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de)