

Triadische Karriereberatung – wenn Coaching nicht mehr weiterhilft

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke und Dr. Katja Kantelberg

Autorenfassung vom 1.6.2017- Erschienen in Wirtschaft und Weiterbildung 7/2017, S.48-53



In unserer täglichen Beratungs- und Coachingpraxis haben wir es sehr häufig mit Fragestellungen wie den folgenden zu tun:

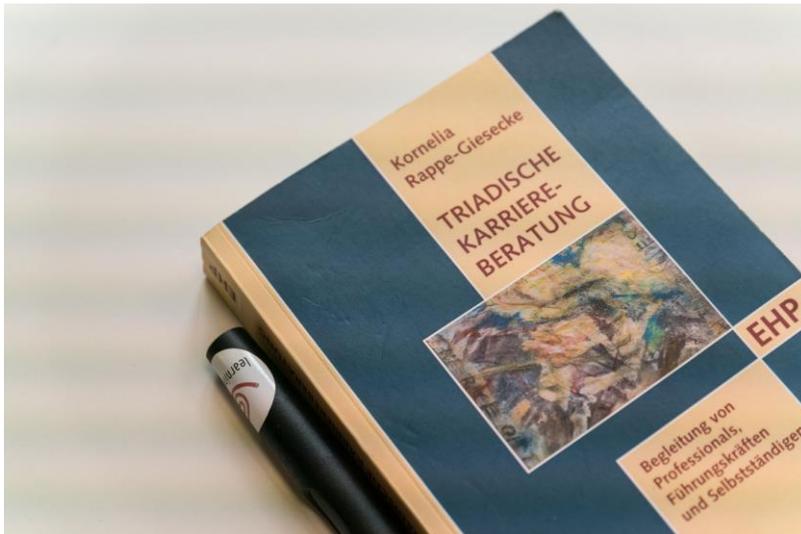
- Soll ich die neue Stelle (in einer neuen Firma) annehmen oder lieber bleiben?
- Man hat mir eine Führungsrolle angeboten – will und kann ich das leisten? Oder aber: Habe ich dann noch genug mit meinen fachlichen Themen zu tun?
- Mein Unternehmen hat einen großen Stellenabbau angekündigt und ich werde davon betroffen sein – wo kann ich mich mit dem, was ich kann, bewerben?
- Jetzt habe ich so viel Zeit in meine berufliche Weiterqualifizierung investiert und niemand will oder sieht meine neuen Kompetenzen – was tun?
- Ich stecke in einer privaten Krise und muss mich finanziell unabhängig machen. Welche nächsten beruflichen Schritte sind die richtigen? Und in welche Richtung sollen sie gehen?

Diese und andere Fragen lassen uns aufhorchen! Wenn wir uns bei Kollegen, anderen Coaches und Beratern dazu umhören, laufen bei Vielen diese Themen unter „ganz normalem Business-Coaching“, wobei verschiedenste Tools genutzt werden.

Kann man so machen, muss man aber nicht! Denn mit dem Ansatz der Triadischen Karriereberatung sind die hier exemplarisch aufgeführten Fragen mit all ihren Schattierungen sehr präzise zu bearbeiten. Das Triadische Arbeiten nimmt dabei den ganzen Menschen mit seinen Themen – auch den Themen hinter den Themen – in den Blick und ermöglicht so fundierte Karriereentscheidungen.

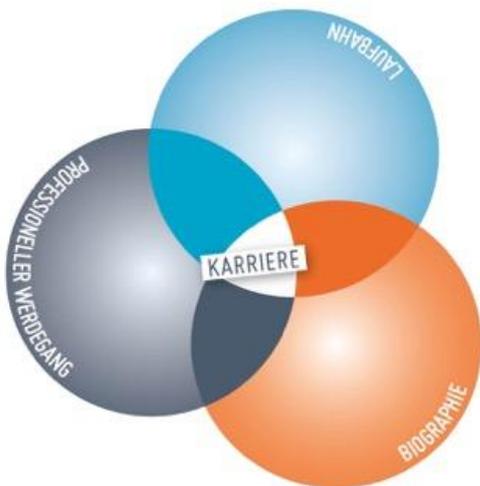
Den wissenschaftlich fundierten und in der Praxis von zahlreichen ausgebildeten Beratern, Coaches und Personalverantwortlichen erprobten Ansatz der Triadischen Karriereberatung möchten wir Ihnen mit diesem Artikel an Ihr Beraterherz legen, konkretisiert an Hand von zwei Beratungsfällen aus unserer Praxis.

Triadische Karriereberatung – wenn Coaching nicht mehr weiterhilft -Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke und Dr. Katja Kantelberg - Autorenfassung vom 1.6.2017- Erschienen in Wirtschaft und Weiterbildung 7/2017, S.48-53



Mit dem Triadischen Verständnis von Karriere tragfähige Karriereentscheidungen treffen

Unter „carrière“ wird meist die Laufbahn verstanden. Das von RAPPE-GIESECKE (2008) entwickelte „Triadische Modell von Karriere“ erfasst eine größere Komplexität. Karriere wird definiert als das Produkt des Zusammen- und Gegeneinanderwirkens von Laufbahn, professionellem bzw. fachlichem Werdegang und persönlicher Biographie, aus dem eine einzigartige Karriere entsteht bzw. emergiert. Man kann sie nur bedingt steuern und planen, weil die Anzahl der von außen und innen wirkenden Einflussfaktoren zu groß ist; man kann Karriere nicht ‚machen‘.



©Die Basistriade von Karriere – K. Rappe-Giesecke

Eine Ursache der in der Beratung vorgebrachten Probleme ist meist in der ‚Prämierung‘ einer der drei Dimensionen (Laufbahn, Biographie oder professioneller Werdegang) zu finden. Eine Grundannahme des Triadischen Denkens ist, dass Ressourcen begrenzt sind. Es kann nicht mehr als 100 Prozent von etwas geben. Das wird in dieser Gesellschaft zwar kognitiv bejaht, aber nicht gelebt. Eine Triadische Karriereberatung – wenn Coaching nicht mehr weiterhilft -Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke und Dr. Katja Kantelberg - Autorenfassung vom 1.6.2017- Erschienen in Wirtschaft und Weiterbildung 7/2017, S.48-53

Prämierung, d.h. die Ausweitung eines Bereichs kann demnach immer nur auf Kosten eines anderen gehen. Wenn Menschen zu uns in die Beratung kommen, haben sie meist indirekt eine Prämierung der Laufbahn vorgenommen. Das bedeutet, dass sie bei der eigenen Karriereplanung für sie typische Karrierepfade in ihrer oder einer Organisation der Branche im Kopf haben, die oft nur General Management-Karrieren und bis heute kaum Fach- oder Projektleiterkarrieren vorsehen. Folgt man diesen vorgezeichneten Karrierepfaden, geht dies immer auf Kosten der fachlichen Entwicklung oder auch der persönlichen Bereiche.

Kunden erkennen Kosten und Nutzen ihrer Prämierungen am besten durch eine Strukturaufstellung mit der Basistriade, die fester Bestandteil der Triadischen Karriereberatung ist und die wir im weiteren Verlauf des Artikels beschreiben.

Zunächst ein Fallbeispiel aus unserer Praxis:

Ein Ingenieur, Mitte 40, aus einem mittelständischen Unternehmen der Elektrotechnik-Branche.

Herr M. ist aufgrund seiner guten Arbeit und seiner innovativen Ideen, die dem Unternehmen viel Umsatz gebracht haben, vor einem Jahr in eine Leitungsposition aufgestiegen. Er führt eine Abteilung in einem mittelständischen Betrieb, der auf Steuerungstechnik spezialisiert ist. Er ist unzufrieden mit dieser Arbeit; er wisse abends gar nicht, was er eigentlich geschafft habe, nur Termine und Telefonate und Sitzungen“. Seine Mitarbeiter beklagen, dass sie nicht wissen, woran sie wären, weil er nichts entscheide und sich außerdem ständig in ihre fachliche Arbeit einmische. Systematische Personalentwicklung existiert dort nicht, sein Chef schickt ihn nach einem kurzen Gespräch auf ein Seminar wo er Führen und Delegieren lernen soll, die Umsetzung des dort Gelernten geht nach drei Wochen gegen Null. Durch Zufall hört er von einem Freund aus Studientagen, dass er mit ähnlichen Themen zu tun gehabt habe und eine Karriereberatung gemacht habe. Die hätte ihm geholfen, eine für ihn gute Position im Unternehmen zu finden. So kommt Herr M. in die Karriereberatung, trotz einer gewissen Portion Skepsis vor der ‚Couch‘ und vor Karriere, „denn darum geht es ihm ja eigentlich nicht“.

So schildert er seine berufliche Situation im Sondierungsgespräch. Sein Ziel ist, zu klären, ob er in seiner Position bleiben kann und welche weiteren Optionen es für ihn gäbe. Das ist eine klare Indikation für Karriereberatung. Vertrauen ist vorhanden und es wird ein Kontrakt über drei halbtägige Sitzungen geschlossen, die er aus seinem Budget finanziert.

In der ersten Sitzung geht es um eine umfassende berufliche Standortbestimmung. Als Einstieg nutzt die Beraterin das Leitfadenterview zur Werteklä rung von RAPPE-GIESECKE (1). Kurz zusammengefasst:

Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben? Worauf würden Sie ungern verzichten?

Meine Arbeit als Ingenieur, ich muss entdecken, entwickeln, etwas zur Reife bringen können.

Welche zentralen Werte leiten Sie?

Perfektion in der Arbeit, auf dem Stand der Entwicklung in meinem Fach zu sein.

Was ist für Sie ‚richtige‘, produktive, sinnvolle Arbeit? Wann sind Sie bei der Arbeit ganz im Einklang mit sich selbst?

Wenn ich allein oder mit anderen zusammen innovative Produkte entwickle, neue Lösungen finde, wenn ich denken kann, also so arbeiten kann wie damals in der Forschung und Entwicklung. Und wenn es dann noch einen sinnvollen Zweck erfüllt, z.B. Energie sparen, die Umwelt schonen.

Triadische Karriereberatung – wenn Coaching nicht mehr weiterhilft -Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke und Dr. Katja Kantelberg - Autorenfassung vom 1.6.2017- Erschienen in Wirtschaft und Weiterbildung 7/2017, S.48-53

Welche Arbeit ist nicht sinnvoll und produktiv und erzeugt bei Ihnen Langeweile, Unwillen oder andere negative Gefühle?

Ständige Meetings, Telefonkonferenzen, Besprechungen. In der Firma etwas durchsetzen müssen. Mitarbeiter führen, die keine Freude an der Arbeit haben, die kompliziertere Dinge einfach nicht verstehen.

Ihre momentane Situation: Wie ist das prozentuale Verhältnis zwischen sinnvoller, befriedigender und nicht sinnvoller, unbefriedigender Arbeit? Was überwiegt?

Die nicht sinnvolle überwiegt. Ich komme abends nach Hause und weiß nicht, was ich geschafft habe.

Wann möchten Sie am liebsten kündigen?

Jetzt. Ich halte das nicht mehr lange aus, ich fühle mich getrieben und sehe den Sinn nicht mehr.

Haben Sie selbst schon mal gekündigt und warum?

Nein, ich bin nach dem Studium zu dieser Firma gekommen, sie hat mir immer gute Entwicklungsmöglichkeiten gegeben, dafür bin ich dankbar.

Wie und womit kann man Sie belohnen? Mit mehr Geld, mehr Autonomie, mit Aufstieg, mit mehr Sicherheit, oder mit anderem?

Man kann mich belohnen, wenn man mir eine spannende neue Aufgabe gibt, wo ich mein ganzes Know How einbringen kann, wo es um was geht, um ein Problem, das noch keiner gelöst hat. Und dann mich machen lassen und mir alles vom Leib halten.

Wessen Lob und Wertschätzung ist Ihnen wichtig?

Die Anerkennung meiner Fachkollegen, die am selben Problem arbeiten, ist mir wichtig.

Wie sollte Ihr Chef Sie führen? Wie nicht?

Wie ich es eben beschrieben habe, lange Leine.

Ihre momentane Situation: Zu wie viel Prozent entspricht der Führungsstil Ihres Chefs Ihrem Ideal?

Eigentlich kaum, wir reden immer nur über Finanzen, dass alles zu viel kostet, was meine Leute machen. Das war mal anders.

Wann sind Ihr Arbeitsleben und Ihr Privatleben in einer für Sie guten Balance?

Ich bin zu viel in der Firma, das ist nicht mehr in der Balance. Meine Familie hält zu mir und stützt mich. Aber ich will wieder mehr Zeit für sie und auch für Freizeitbeschäftigungen haben.

Wenn Sie sich Ihre Antworten anschauen und vergegenwärtigen: Können Sie Ihre Bedürfnisse, Wünsche, Ideale und Werte an Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz verwirklichen, überwiegend verwirklichen oder müssen Sie eine Negativbilanz ziehen?

Leider eher eine Negativbilanz, so kann es nicht weiter gehen, deshalb bin ich ja hier. Aber das hilft schon mal, so klar zu sehen, dass ich meine Werte nicht mehr leben kann.

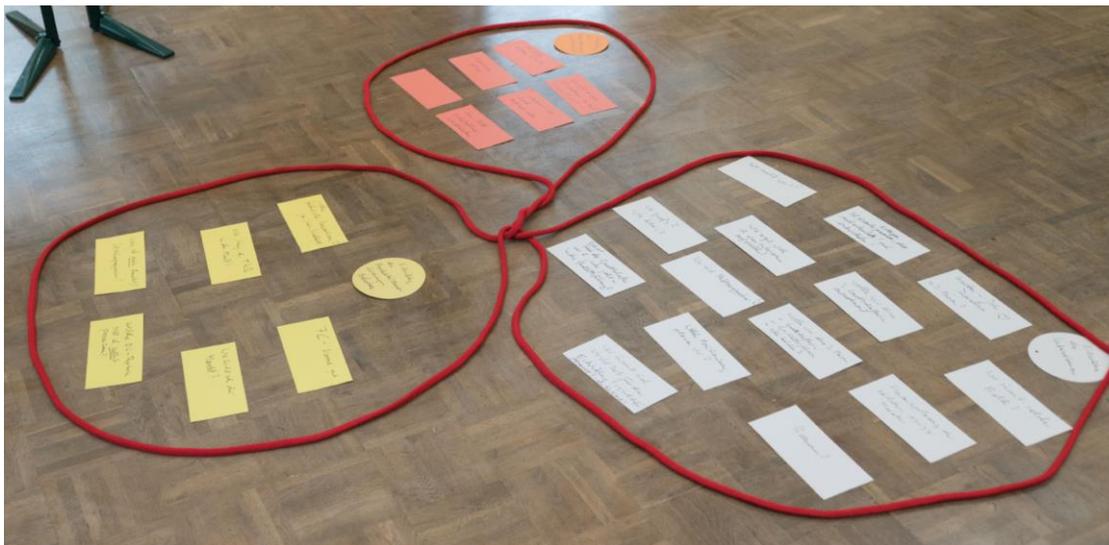
Der nächste Schritt ist eine umfassende und strukturierte Erhebung des Ist-Zustandes mit der Basistriade von Karriere.

Die Standortbestimmung mit der Basistriade in der Triadischen Karriereberatung

Triadische Karriereberatung – wenn Coaching nicht mehr weiterhilft -Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke und Dr. Katja Kantelberg - Autorenfassung vom 1.6.2017- Erschienen in Wirtschaft und Weiterbildung 7/2017, S.48-53

In der Beratungspraxis nutzt man das Triadische Modell zur systematischen Erhebung des Ist-Zustandes der Karriere, zur Ordnung der Themen, zur Präzisierung der Fragestellung und zur Analyse der Prämierungen. Dieses von Kornelia Rappe-Giesecke entwickelte Verfahren ist eine Kombination aus strukturiertem Interview und Aufstellungsarbeit, das mit dem Wechsel von Komplexitätsinduktion, -reduktion und -erhalt operiert. (2)

Vorgehen: Man legt mit einem Endlosseil drei gleichgroße Schlaufen für die drei Dimensionen. Der Klient stellt sich in eine Schlaufe (z.B. mit der Karte „Laufbahn“) hinein und beantwortet die Frage: „Welche Themen sind hier im Moment für mich wichtig?“ Die Beraterin schreibt Stichworte auf Karten mit und der Klient legt sie am Schluss in die Schlaufe. Dasselbe passiert mit der zweiten und dritten Schlaufe. Klient und Beraterin stellen sich danach außerhalb der Schlaufen und der Klient beschreibt, was ihm auffällt. Im Anschluss daran folgt die **Prämierungsanalyse** mit der Frage: „Welche Dimension hat im Moment welche Bedeutung für meine Karriere?“ Der Klient wird aufgefordert, die Bedeutung der Bereiche durch die Größe der Schlaufen zu symbolisieren. Hier wird sinnlich erfahrbar gemacht, dass das Vergrößern eines Bereichs auf Kosten eines anderen geht. Dann folgt die **Erhebung emotionaler Daten**: Der Klient stellt sich nacheinander in jede Schlaufe, die nun verschieden groß sind. Die Beraterin fragt: Wie fühlt es sich an? Verspüren Sie einen Impuls? Was wird klar? Der Klient dissoziiert sich wieder und stellt sich außerhalb der Schlaufen. Jetzt geht es um die **Bewertungen der Situation, mögliche Konsequenzen und Handlungsoptionen**.



Positionsbestimmung mit der Basistriade (Beispiel aus einem anderen Fall)

Wie die Standortbestimmung im Falle des Ingenieurs ausgesehen hat, zeigt die annähernd wörtliche Wiedergabe seiner Antworten.

1. Schritt: Sammlung der Themen

Laufbahn

- Karriere wollte ich eigentlich nicht machen.
- Einer musste es ja machen. Ich bin lange genug dabei und kenne den Laden und bin meiner Firma dankbar.
- Ich dachte, das kriege ich auch hin.

Triadische Karriereberatung – wenn Coaching nicht mehr weiterhilft -Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke und Dr. Katja Kantelberg - Autorenfassung vom 1.6.2017- Erschienen in Wirtschaft und Weiterbildung 7/2017, S.48-53

- Das Gehalt hat mich natürlich auch gelockt.
- Managementtätigkeit ist für mich nicht das Richtige.
- Habe Sorge, dass ich meinen guten Ruf in der Firma verliere, wenn es noch lange so weiter geht.
- Ich kann doch nicht wieder einen Schritt zurück, die Stelle gibt's nicht mehr und das wäre auch gegen meinen Stolz.
- Ich kann mir kaum vorstellen, in eine andere Firma zu wechseln, da diese meinen Idealen entspricht: ökologische Produkte und umweltsensible Produktion.
- Eigentlich will ich hier bleiben.

Professioneller Werdegang

- Ich vermisse meine Ingenieursarbeit, die Entwicklung guter und präziser Lösungen für technische Probleme.
- Ich habe Sorge, dass ich bald fachlich abgehängt sein werde.
- Würde mich gern um die neuen Themen kümmern.
- Richtige Arbeit heißt, neue Produkte zu schaffen.
- Ich würde mich gern spezialisieren auf...
- Ich bin Ingenieur geworden, weil ich an technischen Lösungen für eine bessere Welt, eine gesunde Umwelt mit sauberer Energie mitarbeiten wollte.

Biographie

- Habe es weit gebracht, meine Eltern sind stolz auf mich.
- Mein Vater wäre gerne Ingenieur geworden, aber der Krieg und die Flucht kamen dazwischen.
- Ich leide darunter, dass ich meine Familie vernachlässige.
- Bin nur noch mit der Arbeit beschäftigt, auch gedanklich in der wenigen Freizeit.
- Noch spielt meine Gesundheit mit, aber ich schlafe oft schlecht.
- Bin fast Mitte 40, was soll jetzt kommen?

2. Schritt: Prämierungen vornehmen

Die Beraterin bittet, die Bedeutung der Dimensionen durch die Veränderung der Größe der Schlaufen darzustellen. Sein Kriterium für die Größe ist: Wohin geht die meiste Zeit und Energie?

Er vergrößert die Laufbahn-Schlaufe, was auf Kosten des Professionellen Werdegangs oder, wie er lieber sagt, der Fachlichen Entwicklung geht, die sehr klein wird. Er vergrößert die Schlaufe Fachliche Entwicklung auf Kosten der Biographie-Schlaufe. Er stellt sich hinein, hat in diesen beiden Schlaufen Fachliche Entwicklung und Biographie kaum Platz, tritt auf die ausgelegten Karten und hat den Impuls, die Fachliche Entwicklung sofort wieder zu vergrößern, Platz zu schaffen. Die Beraterin bittet ihn, das auszuhalten, seine Gedanken und körperlichen Empfindungen wahrzunehmen. Die Laufbahn-Schlaufe ist sehr groß, darin fühlt er sich verloren, als er sich hineinstellt und seine inneren Resonanzen erspüren soll.

3. Schritt: Die Bewertung

Bei der Bewertung der Ergebnisse und der Impulse, die er von einer beobachtenden Position außerhalb der Schlaufen macht, wird ihm klar, dass die Entscheidung vor einem Jahr ein Fehler war. Er habe bei seiner Entscheidung für den Aufstieg und die Position des Abteilungsleiters Laufbahn auf Kosten seines professionellen Werdegangs prämiert, genauer gesagt auf Kosten seiner fachlichen Triadische Karriereberatung – wenn Coaching nicht mehr weiterhilft -Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke und Dr. Katja Kantelberg - Autorenfassung vom 1.6.2017- Erschienen in Wirtschaft und Weiterbildung 7/2017, S.48-53

Weiterentwicklung, seiner professionellen Identität und seiner Werte als Ingenieur. Die Profession Management hat er nicht gelernt und für ihn ist Management auch keine ‚richtige‘ Profession. Die Beraterin nimmt eine andere Position ein: Management sei richtige Arbeit, man brauche eine Ausbildung dafür und Freude an diesem Tun, das sei fachliche Arbeit, aber eine andere. Mitarbeiter führen, sich politisch klug im Unternehmen bewegen, anderen die fachliche Arbeit überlassen und sich damit begnügen, ihnen den guten Rahmen dafür zu schaffen. Dafür kann er Wertschätzung entwickeln und seine negative Bewertung überprüfen: „Ja, da habe ich mich wohl getäuscht, das ist nichts für mich, denn es bedeutet Verzicht auf Ingenieursarbeit.“

Konsequenzen und Optionen

In der Auswertung der Ergebnisse der Sitzung geht es darum, ob es in der Organisation einen Platz gäbe, wo er diese Fachlichkeit wieder leben und selbst entwickeln könnte, statt anderen einen Rahmen dafür zu schaffen, gute Produkte zu entwickeln. Ein Abstieg wäre ihm unangenehm: „Nein, ich muss raus und woanders was suchen, aber wie soll ich das irgendwo verkaufen, da nimmt mich ja keine Firma mehr.“

Die beiden folgenden Sitzungen

Zur Vorbereitung der Suche nach einer neuen Position wird das eigene Profil erarbeitet. Das Programm *Profilentwicklung* beginnt mit der Erhebung der Talente, die zu seiner Persönlichkeit gehören und in ihrer Kombination einzigartig sind. Dann der Blick auf die Funktion und Rolle: Fragebögen und Interviews zur Idealen Position und dem Idealen Unternehmen, zu seinen Neigungen und seiner Eignung. Zusammen mit seinen Werten gibt ihm dies eine klare Richtung für die Suche nach einer neuen Position und es stärkt sein Selbstbewusstsein.

Nicht so selten spielen bei relevanten beruflichen Entscheidungen und Krisen Aufträge, Grundannahmen und Leitwerte, die aus der Familienbiographie stammen, eine Rolle. Sie steuern unbemerkt das Handeln, so auch in diesem Fall: Welche will er bewahren, welche sollen verabschiedet werden? Hier war es die innere Auseinandersetzung mit dem Wunsch des Vaters, der Sohn möge beruflich aufsteigen. Ressourcen erhält man, wenn man in den letzten drei Generationen nach guten Modellen für die Lösung solcher Dilemmata, wie der Klient sie jetzt erlebt, forscht. Dies ist Teil des Programms *Biographieanalyse*.

Noch bevor er mit seinem Profil auf den Markt geht, hilft (wie so oft in dieser Übergangsphase) der ‚Zufall‘ mit. Er trifft auf einer Tagung des Ingenieursverbandes, zu der er wegen des Themas geht, einen früheren Kollegen, der vor fünf Jahren eine Firma für Steuer- und Regelungstechnik von Windkraftanlagen gegründet hat. Er sucht eine Art Projektleiter, der für die Entwicklung eines neuen Produkts für Offshoreanlagen verantwortlich zeichnen, selbst daran mitarbeiten und ein kleines Team von drei Spezialisten leiten soll.

Der Klient gleicht die Rahmenbedingungen mit den Ergebnissen der Profilentwicklung ab, die Position passt zu 90 Prozent, aber er müsste umziehen. Seine Frau willigt rascher ein als gedacht. Sie gesteht, dass ihre Sorgen um ihn und seine Gesundheit größer waren als sie habe durchblicken lassen. Auch sein altes Unternehmen zeigt sich kulant und er wechselt rasch.

Nach einem halben Jahr schreibt er: Es habe sich gelohnt, er pendele noch zwischen den Orten, aber ein geeigneter Wohnsitz sei gefunden. Er und seine Leute wären an einer „ganz heißen Sache“ dran. Er könne seine Talente leben, würde forschen und entwickeln, sein Chef vertraue ihm voll und lasse ihm freie Hand. Aufstieg und formale Positionen seien ihm nicht wichtig, hier sei er genau richtig!

Ein zweites Beispiel aus unserer Beratungspraxis:

Frau S., Anfang 30, als Consultant in einer mittelständischen IT-Beratungsfirma angestellt, die Konzerne berät.

An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen gesagt, dass man in der Triadischen Karriereberatung stets mit den drei Programmen Werteklä rung, Biographie- und Karriereanalyse sowie Profilentwicklung arbeitet, jedoch, den Besonderheiten des Falls Rechnung tragend, unterschiedliche Verfahren, Methoden und Wege nutzt (3).

Frau S. fragt gemeinsam mit ihrem Vorgesetzten für ein Coaching an. Beim Erstgespräch werden von beiden die zu bearbeitenden Themen, die ‚karrierehinderlich‘ seien, offen benannt. Es geht überwiegend um das unterschiedliche Verständnis von Arbeit und Leistung zwischen Frau S. und dem Team, das sie führt, sowie um ihren Kommunikationsstil im weitesten Sinne. Es kommt ein Kontrakt für ein prozessbegleitendes Business-Coaching zu den identifizierten Themenfeldern für den Zeitraum von 6 Monaten zu Stande; die Entwicklungs- und Zielerreichungskriterien sind vereinbart.

Gleich zu Beginn der Arbeit mit Frau S. wird deutlich, dass sie darüber hinaus noch ein ganz wesentliches Thema umtreibt: „Ich sehe so viel Entwicklungspotenzial, ich sehe alle Probleme unserer Firma deutlich vor mir. Wir haben Probleme in unseren Projekten, mit unseren Kunden, aber mein Team ist es nicht gewöhnt, so leistungsorientiert arbeiten zu müssen und meine Chefs hören meine Gestaltungsvorschläge einfach nicht. Sie vertrauen mir und meiner Kompetenz nicht. Was tun? Eigentlich will ich bleiben – aber wie kann ich mir Gehör verschaffen?“

Daraufhin geht der Beratungsprozess in zwei Parallelsträngen weiter und wir vereinbaren einen zweiten Kontrakt zur Klärung der (karriereindizierten!) Fragestellung: „Wie kann ich ein vertrauensvolles und konstruktives Verhältnis zu meinen Chefs aufbauen und meine Kompetenzen deutlicher zeigen, um meine Perspektiven in der Firma zu klären? (Ziel: Teil der Geschäftsleitung werden) Und wenn das nicht gelingt, wie sieht ein passender neuer Wirkungskreis für mich aus?“. Also: Bleiben oder gehen war das „Thema hinter dem Thema“.

Diese Fragen wurden aus dem Business-Coaching herausgenommen und wie folgt bearbeitet:

1. Schritt: Klärung der handlungsleitenden Werte anhand des oben beschriebenen Interviews. Die Beschäftigung mit der Frage, was ‚richtige Arbeit‘ sei, war ein zentrales Thema.
2. Schritt: Erhebung der Karriereanker mit dem Karriereanker-Fragebogen nach SCHEIN (4) der in der Triadischen Karriereberatung im Unterschied zu Edgar Schein zum Verstehen der Beziehungen zwischen den drei höchst platzierten Anker genutzt wird. So konnte das Spezifische für Frau S. aus dem Zusammenwirken der Anker herausgearbeitet werden und auf ihre verschiedenen Rollen, Funktionen und Tätigkeitsfelder übertragen werden. Ihre drei zentralen Anker waren Selbstständigkeit & Unabhängigkeit (SU), totale Herausforderung (TH) und General Management (GM), die sich auch in dem Interview schon gezeigt hatten und nun vom Fragebogenergebnis bestätigt wurden.
So wurde offensichtlich, welche ihrer Werte, Motivationen und Selbstverständnisse von ‚richtiger Arbeit‘ gerade in ihrer Firma und Rolle „sein durften“ und welche nicht. Es wurde deutlich, ihr eigener Gestaltungs- und Einflusswille für die Neuausrichtung der Firma war und wie wenig sie bisher ermächtigt war, diesen auch einzubringen.
3. Schritt: Erhebung und Sichtbarmachung des Ist-Zustandes mit der Basistriade und des gewünschten Zustandes mit der sehr haptisch-kreativen Übung des Presencings – angelehnt an Claus-Otto Scharmer. In dieser Übung wird durch den Einsatz von Knete die rein kognitive Ebene verlassen, Informationen und Zielbilder des Klienten aus der Ebene des Unterbewusstes werden geborgen und in dreidimensionaler Form sichtbar gemacht. So erhielt Frau S. zahlreiche Informationen für sich und ihre im Zentrum stehende Fragestellung,

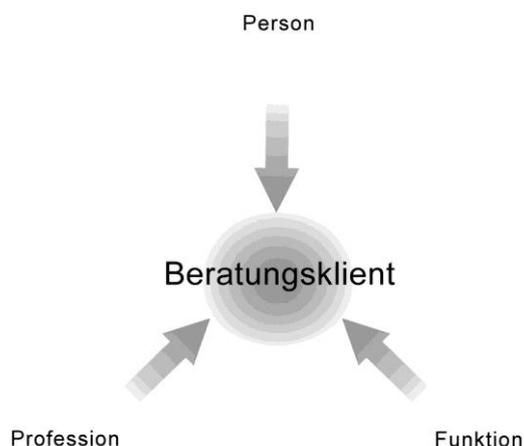
die ihr sowohl über Hoffnungen und Ziele als auch über Konflikte und harte Tatsachen Antworten für die nächsten Karriereschritte gab.

4. Schritt: Daraufhin entwickelten wir zwei Wege: Sie bereitete eine Präsentation für ihre Chefs mit ihren Strategie- und Entwicklungsvorschlägen für die Firma vor und wir entwarfen dazu eine vorbereitende Kommunikationsstrategie.
5. Schritt: Parallel dazu bearbeiteten wir ihren Lebenslauf, indem wir weitere Datenerhebungen zum „idealen Arbeitsplatz“ und eine Talenterhebung durchführten und die komprimierten Ergebnisse in den Lebenslauf und ihr Profil einfließen ließen. So war Frau S. für die interne wie externe Positionierung gut aufgestellt und hatte neben „Plan A“ auch einen „Plan B“.
6. Schritt: Im Abschlussgespräch wurde deutlich, dass die interne Positionierung gelungen war. Frau S. wurde daraufhin eine Managementposition in der erweiterten Geschäftsführung sowie eine Unternehmensbeteiligung angeboten, die sie annahm.
7. Das Business-Coaching wurde fortgesetzt und genutzt, um sich in ihre neue Rolle einzufinden und in der Funktion zu positionieren.

Nutzen des Ansatzes „Triadische Karriereberatung“

Wie eingangs erwähnt und im zweiten Fall dargestellt, trennen wir die Formate „Business-Coaching“ und „Karriereberatung“. Im Coaching nutzt man die „Basistriade des Klienten berufsbezogener Beratung“ mit den Faktoren Person, Profession und Funktion (RAPPE-GIESECKE 2008). Die Prämierung in diesem Beratungsformat liegt auf der Funktion. Im Coaching geht es um die Frage, wie jemand seine Position ausfüllt und seine Rolle definiert und in welcher Wechselwirkung dies mit seiner Persönlichkeit und seiner Profession steht.

Karriereberatung hingegen prämiert nicht einen Faktor, sondern die Wechselwirkungen zwischen Biographie, professionellem Werdegang und Laufbahn, der dynamischen Variante der drei Faktoren.



©Die Basistriade des Beratungsklienten – K. Rappe-Giesecke

Die Triadische Karriereberatung ist daher als ein spezielles Beratungsformat für erfahrene Coaches, Berater und Personalexperten höchst interessant. In Unternehmen und Organisationen ebenso als Spezialformat (z.B. Laufbahnplanung) geeignet wie in der freien Beratungs- und Coachingpraxis. So können Menschen bei der Planung ihrer nächsten beruflichen Schritte noch gezielter professionell begleitet werden.

Triadische Karriereberatung – wenn Coaching nicht mehr weiterhilft -Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke und Dr. Katja Kantelberg - Autorenfassung vom 1.6.2017- Erschienen in Wirtschaft und Weiterbildung 7/2017, S.48-53

- (1) Rappe-Giesecke, Kornelia, Triadische Karriereberatung EHP Verlag 2008, S. 191, neuere Version auf www.rappe-giesecke.de > Triadische Karriereberatung > Übungen zur Beruflichen Standortbestimmung
- (2) vgl. Rappe-Giesecke: Was steuert Karrieren? Das Triadische Modell in der Beratungspraxis In: Wirtschaftspsychologie aktuell 4/2011, S. 16-20
- (3) Die drei Programme Wertklärung, Biographie- und Karriereanalyse und Profilentwicklung sind konstitutiv für das Konzept der Triadischen Karriereberatung. Sie und die genannten Verfahren sind im gleichnamigen Buch (1) beschrieben.
- (4) Schein, Edgar H., Karriereanker 1994, Darmstadt, 3. Auflage



Dr. Katja Kantelberg & Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke (Foto aus eigenem Archiv)



Die nächste Weiterbildung startet am 28. September 2017 in Hannover. Weitere Informationen erhalten Sie unter www.rappe-giesecke.de und www.karriereanker.de.

Stand 1.6.2017, 12.30 Uhr

Triadische Karriereberatung – wenn Coaching nicht mehr weiterhilft -Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke und Dr. Katja Kantelberg - Autorenfassung vom 1.6.2017- Erschienen in Wirtschaft und Weiterbildung 7/2017, S.48-53