

# Triadische Karriereberatung – wenn Coaching zu kurz greift

**METHODE.** Unter Karriere wird meist die erfolgreiche Laufbahn verstanden. Das von Kornelia Rappe-Giesecke entwickelte „Triadische Modell“ erfasst aber eine größere Komplexität. Karriere wird in ihrem Modell definiert als das Produkt eines intensiven Zusammen- und Gegeneinanderwirkens von Laufbahn, professionellem Werdegang und persönlicher Biografie.

Um die „Triadische Karriereberatung“ zu verstehen, ist es hilfreich, sich zuerst folgendes Fallbeispiel zu Gemüte zu führen: Herr M. ist ein Ingenieur von Mitte 40. Aufgrund seiner guten Arbeit und seiner innovativen Ideen, die seinem Arbeitgeber (einem mittelständischen Unternehmen der Elektrotechnik-Branche) viel Umsatz gebracht haben, wird er in eine Leitungsposition befördert. Er führt eine Abteilung in einem Unternehmen, das

auf Steuerungstechnik spezialisiert ist. Herr M. ist unzufrieden mit dieser Arbeit. Er sagt, er wisse abends gar nicht, was er eigentlich geschafft habe – es gebe nur Termine und Telefonate und Sitzungen. Seine Mitarbeiter klagen, dass sie nicht wüssten, woran sie seien, weil M. nichts entscheide und sich außerdem ständig in ihre fachliche Arbeit einmische. Eine systematische Personalentwicklung existiert in diesem Unternehmen nicht, sein

Chef schickt M. 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 M. von einem Freund aus Studententagen, dass eine Karriereberatung helfen könne. Dort schildert er seine berufliche Situation im Rahmen eines „Sondierungsgesprächs“. Sein Ziel ist es, zu klären, ob er in seiner Position bleiben kann und wel-

**Wechsel.** „Will ich meinen Beruf noch zehn Jahre ausüben und welche Alternativen passen zu mir?“, das beantwortet die „Triadische Karriereberatung“.



Foto: Maridav / Shutterstock.com

che weiteren Optionen es für ihn gibt. Ein Kontrakt über drei halbtägige Sitzungen wird geschlossen. In der ersten Sitzung geht es um eine umfassende berufliche Standortbestimmung. Als Einstieg nutzt die Beraterin das Leitfadeninterview zur Werteklä rung:

- **Frage:** „Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?“ Antwort: „Meine Arbeit als Ingenieur ist mir wichtig. Ich muss entdecken, entwickeln, etwas zur Reife bringen können.“
- **Frage:** „Welche zentralen Werte leiten Sie?“ Antwort: „Perfektion in der Arbeit und ich will auf dem Stand der Entwicklung in meinem Fach sein.“
- **Frage:** „Was ist für Sie ‚richtige‘, produktive, sinnvolle Arbeit? Wann sind Sie bei der Arbeit ganz im Einklang mit sich selbst?“ Antwort: „Wenn ich allein oder mit anderen zusammen innovative Produkte entwickle, neue Lösungen finde, wenn ich so arbeiten kann wie damals in der Forschung und Entwicklung und wenn die Arbeit einen sinnvollen Zweck erfüllt - zum Beispiel Energie sparen, die Umwelt schonen.“

- **Frage:** „Welche Arbeit ist nicht sinnvoll und produktiv und erzeugt bei Ihnen Langeweile, Unwillen oder andere negative Gefühle?“ Antwort: „Ständige Meetings, Telefonkonferenzen. In der Firma etwas durchsetzen müssen. Mitarbeiter führen, die keine Freude an der Arbeit haben.“
- **Frage:** „Ihre momentane Situation: Wie ist das prozentuale Verhältnis zwischen sinnvoller, befriedigender und nicht sinnvoller, unbefriedigender Arbeit? Was überwiegt?“ Antwort: „Die nicht sinnvolle überwiegt. Ich komme abends nach Hause und weiß nicht, was ich geschafft habe.“
- **Frage:** „Wann möchten Sie am liebsten kündigen?“ Antwort: „Jetzt. Ich halte das nicht mehr lange aus, ich fühle mich getrieben und sehe den Sinn nicht mehr.“
- **Frage:** „Haben Sie selbst schon mal gekündigt und warum?“ Antwort: „Nein, ich bin nach dem Studium zu dieser Firma gekommen, sie hat mir immer gute Entwicklungsmöglichkeiten gegeben, dafür bin ich dankbar.“

- **Frage:** „Wie und womit kann man Sie belohnen? Mit mehr Geld, mehr Autonomie, mit Aufstieg, mit mehr Sicherheit oder mit anderem?“ Antwort: „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.“
- **Frage:** „Wessen Lob und Wertschätzung ist Ihnen wichtig?“ Antwort: „Die Anerkennung meiner Fachkollegen, die am selben Problem arbeiten, ist mir wichtig.“
- **Frage:** „Wie sollte Ihr Chef Sie führen? Wie nicht?“ Antwort: „Wie ich es eben beschrieben habe, lange Leine.“
- **Frage:** „Ihre momentane Situation: Zu wie viel Prozent entspricht der Führungsstil Ihres Chefs Ihrem Ideal?“ Antwort: „Eigentlich kaum, wir reden immer nur über Finanzen, dass alles zu viel kostet, was meine Leute machen. Das war mal anders.“
- **Frage:** „Wann sind Ihr Arbeitsleben und Ihr Privatleben in einer für Sie guten Balance?“ Antwort: „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.“
- **Frage:** „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?“ Antwort: „Leider eher eine Negativbilanz, so kann es nicht weitergehen, 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 besteht in einer umfassenden und strukturierten Erhebung des Ist-Zustands. In der Beratungspraxis nutzt man das „Triadische Modell“ zur systematischen Erhebung des Ist-Zustands der Karriere, zur Ordnung der Themen, zur Präzisierung der Fragestellung, zur Analyse der Prämierungen und zur Herausarbeitung der Zukunftsoptionen. „Prämierung“ ist ein Fachbegriff aus dem →

## Was ist „Prämierung“?

**Definition.** Die Idee der Prämierung, die ein Teil der „Triadischen Karriereberatung“ ist, gilt als ein wichtiges Element des „Neuen Triadischen Denkens“ nach Professor Michael Giesecke.

Prämierung meint nicht Priorisierung, sondern die Bevorzugung eines Faktors auf Kosten der anderen. Prämierungen kann man nur bei einer begrenzten Anzahl von Faktoren vornehmen. Hinter diesem Denken steht das aus der Ökologie kommende Axiom der begrenzten Ressourcen. Didaktisch vermittelt man diese Idee so, dass man ein Endlosseil in drei Schlaufen auf den Boden legt und einen Teilnehmer bittet, nacheinander in die Schlaufen zu treten, die bestimmte Faktoren darstellen. Man bittet nun den Kunden, die Bedeutung seiner Faktoren durch die Größe der Schlaufen auf dem Fußboden zu markieren und dies auch ausführlich zu begründen. Sobald ein Kunde anfängt, eine Schlaufe zu vergrößern, wird eine andere Schlaufe (oder auch die beiden anderen Schlaufen) kleiner. Folgt man dem Axiom der begrenzten Ressourcen, wird auf diese Weise eindrücklich und leicht nachvollziehbar sichtbar, dass Prämierungen immer auf Kosten eines anderen Faktors gehen.

→ triadischen Denken, der etwa „Fokussierung auf bestimmte Faktoren“ bedeutet – wobei die Prämierung auf einen Faktor immer zulasten anderer Faktoren geht.

Das Verfahren der Standortbestimmung mit der Basis-Triade ist eine Kombination aus strukturiertem Interview und Aufstellungsarbeit, das mit dem Wechsel von Komplexitätsinduktion, Komplexitätsreduktion und Komplexitätserhalt operiert. Das Vorgehen: Man legt mit nur einem Seil drei gleich große Schleifen für die drei Dimensionen des Begriffs Karriere:

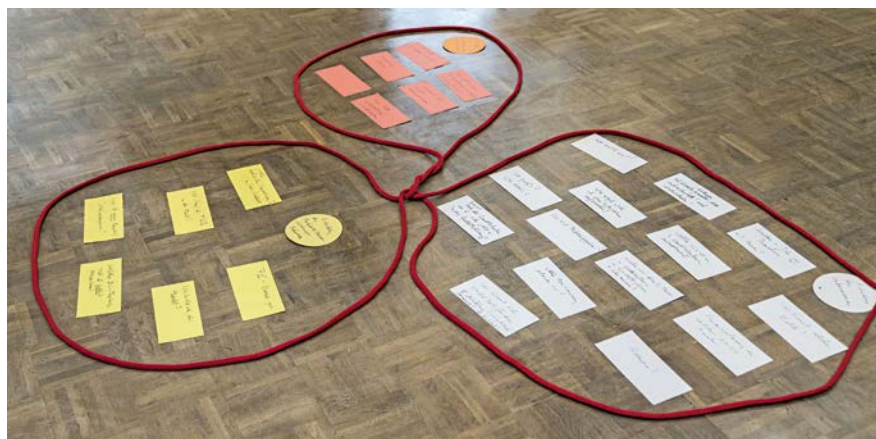
- professioneller Werdegang (in Form von Qualifizierungen)
- Biografie (der Entwicklung der Person, der Stärken und Schwächen)
- berufliche Laufbahn (als der Übernahme von Funktionen).

Dazu stellt sich der Klient mit seinen Füßen in eine Schlaufe (zum Beispiel die Schleife „Laufbahn“) und beantwortet die Frage: „Welche Themen sind hier im Moment für mich wichtig?“ Die Beraterin schreibt Stichworte auf Karten 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 Schleifen. 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 Schleifen 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 der Schleifen, 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 Schleifen. Jetzt geht es um die Bewertungen der Situation, mögliche Konsequenzen und Handlungsoptionen. Wie die Standortbestimmung im Falle des Ingenieurs ausgesehen hat, zeigt die Wiedergabe seiner Antworten.

## 1. Schritt: Sammlung der Themen

### a) Laufbahn

- Karriere wollte ich nicht machen.



**Die Triade.** Der Klient visualisiert „Person“, „Profession“ und „Funktion“ mit einem Seil. Vergrößert er einen Bereich, geht das ganz offensichtlich zulasten eines anderen.

- 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.
  - 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 weitergeht.
  - 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.
  - Eigentlich will ich bleiben.
- b) 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 spezialisieren auf ...
  - Ich bin Ingenieur geworden, weil ich an technischen Lösungen für eine bessere Welt, eine gesunde Umwelt mit sauberer Energie mitarbeiten wollte.

### c) Biografie

- Habe es weit gebracht, meine Eltern sind stolz auf mich.
- Mein Vater wäre gerne Ingenieur geworden, aber etwas kam dazwischen.

- Ich leide darunter, dass ich meine Familie vernachlässige.
- Bin nur noch mit der Arbeit beschäftigt, auch gedanklich in der Freizeit.
- Noch spielt meine Gesundheit mit, aber ich schlafe oft schlecht.
- Bin Mitte 40, was soll jetzt kommen?

## 2. Schritt: Prämierungen vornehmen

Die Beraterin bittet, die Bedeutung der Dimensionen durch eine Veränderung der Größe der Schleifen darzustellen. Das Kriterium für die Größe ist: Wohin geht die meiste Zeit und Energie? Herr M. vergrößert die „Laufbahn-Schleife“, was auf Kosten des „professionellen Werdegangs“ (oder, wie M. lieber sagt, der fachlichen Entwicklung) geht. Er vergrößert schließlich die Schlaufe „fachliche Entwicklung“ auf Kosten der „Biografie-Schleife“. Er stellt sich hinein, hat in diesen beiden Schleifen „fachliche Entwicklung“ und „Biografie“ 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-Schleife 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 Schleifen macht, wird ihm klar, dass die Entscheidung vor



**Autorinnen.** Sie vermitteln die „Triadische Karriereberatung“ (von rechts): Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke, Hannover, und Dr. Katja Kantelberg, Ulm.

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 Weiterent-

wicklung, 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 mögliche 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 →



**HAUFE.  
AKADEMIE**

Alles wird leicht.

## Wir helfen Ihnen, es anderen leicht zu machen!

Unsere Aus- und Weiterbildungen für Sie als Trainer, Coaches und Berater:

Holen Sie sich aus unseren Aus- und Weiterbildungen das notwendige Wissen für Selbstverständnis, Methoden und Prozesse der jeweiligen Professionen und steigern Sie damit die Qualität Ihres Angebots.

Ausführliche Infos im Web unter [www.haufe-akademie.de/trainer-coaches-berater](http://www.haufe-akademie.de/trainer-coaches-berater)

- Haufe Coaching-Ausbildung
- **Neu:** Ausbildung zum Businesstrainer FLEX
- Ausbildung zum Fachtrainer FLEX
- Ausbildung zum Fachtrainer
- **Neu:** Ausbildung mit Zertifikat: Geprüfter Live-Online Trainer

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften. [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

→ ihm unangenehm: „Nein, ich muss raus und woanders was suchen, aber wie soll ich das irgendwo verkaufen, da nimmt mich ja keine Firma mehr.“ 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: Es gibt 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 selten spielen bei relevanten beruflichen Entscheidungen die Aufträge, Grundannahmen und Leitwerte, die aus der Familienbiografie 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 „Biografieanalyse“.

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 Ingenieursverbands, zu der er wegen des Themas geht, einen früheren Kollegen, der vor fünf Jahren eine Firma für Steuer- und Regelungstechnik von Windkraftanlagen gegründet hat. Der sucht eine Art Projektleiter, der für die Entwicklung eines neuen Produkts für Offshoreanlagen verantwortlich zeichnet, selbst daran mitarbeitet 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!

### Zweites Fallbeispiel: „Bleiben oder gehen“

Frau S. (Anfang 30) ist als Consultant in einer mittelständischen IT-Beratungsfirma angestellt, die Konzerne berät. An dieser Stelle sei noch einmal gesagt, dass man in der Triadischen Karriereberatung stets mit den drei Programmen „Werteklärung“, „Biografie- und Karriereanalyse“ sowie „Profilentwicklung“ arbeitet, jedoch, den Besonderheiten des jeweiligen Falls Rechnung tragend, unterschiedliche Verfahren, Methoden und Wege nutzt.

Frau S. fragt gemeinsam mit ihrem Vorgesetzten 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 sechs Monaten zustande. 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 gezielt Gehör verschaffen?“



**Buchtipps.** Kornelia Rappe-Giesecke: „Triadische Karriereberatung“ (EHP Verlag Andreas Kohlhage, Bergisch Gladbach 2008, 339 Seiten, 35,50 Euro)

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? Das Ziel von Frau S. besteht darin, Teil der Geschäftsleitung zu werden. Bleiben oder gehen war das „Thema hinter dem Thema“. Diese Fragen wurden aus dem Business Coaching herausgenommen und so 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 Edgar Schein, Organisationspsychologe am Massachusetts Institute of Technology in Cambridge) der in der Triadischen Karriereberatung im Unterschied zur Arbeit von 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 und auf ihre verschiedenen Rollen, Funktionen und Tätigkeitsfelder übertragen werden. Ihre drei zentralen Anker waren „Selbstständigkeit und 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, wie groß ihr eigener Gestaltungs- und Einflusswille für die Neuausrichtung der Firma war und wie wenig sie bisher ermächtigt war, diesen einzubringen.

**3. Schritt:** Erhebung und Sichtbarmachung des Ist-Zustandes mit der Basis triade und des gewünschten Zustands 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 Unterbewussten 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 Antworten für die nächsten anstehenden Karriereschritte gab.

**4. Schritt:** Daraufhin entwickelte S. zwei Wege: Sie bereitete eine Präsentation für ihre Chefs mit ihren Strategie- und Entwicklungsvorschlägen für die Firma vor und sie entwarf mit dem Coach dazu eine vorbereitende Kommunikationsstrategie.

**5. Schritt:** Parallel dazu wurde der Lebenslauf bearbeitet, indem weitere Datenerhebungen zum „idealen Arbeitsplatz“ und eine Talenterhebung durchgeführt und die komprimierten Ergebnisse in den Lebenslauf und ihr Profil einfließen. 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 eine Managementposition in der erweiterten Geschäftsführung sowie eine Unternehmensbeteiligung angeboten, die sie annahm.

**7. Schritt:** Das Business Coaching wurde fortgesetzt und genutzt, um sich in ihre neue Rolle einzufinden und in der Funktion zu positionieren.

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. Die Prämierung in diesem Beratungsformat liegt auf der Funktion. Es geht also um die Frage, wie jemand seine Position ausfüllt und seine Rolle definiert und in welcher Wechselwirkung dies mit seiner Persönlichkeit und seiner Profession steht. Die Triadische Karriereberatung hingegen prämiert nicht einen Faktor, sondern die Wechselwirkung zwischen Biografie, professionellem Werdegang und Laufbahn und ist daher als ein spezielles Beratungsformat für erfahrene Coaches, Berater und Personalexperten höchst interessant. Sie ist in Unternehmen und Organisationen ebenso als Spezialformat (zum Beispiel Laufbahnplanung) einsetzbar wie in der freien Beratungs- und Coachingpraxis.

**Kornelia Rappe-Giesecke,  
Katja Kantelberg ●**

## „Triadische Karriereberatung“ professionell durchführen

**Weiterbildung.** „Wer Menschen bei der Gestaltung ihrer Karriere begleitet, braucht ein anderes Setting und andere Verfahren als die, die im klassischen Coaching genutzt werden“, ist Rappe-Giesecke überzeugt. Deshalb gibt es die passende Weiterbildung dazu.

Im Weiterbildungsprogramm „Triadische Karriereberatung“ erfahren Trainer, Berater und Coaches, wie Karrieren (insbesondere die von Führungskräften) aus dem Zusammen- und Gegeneinanderwirken von Laufbahn, Biografie und professionellem Werdegang zu erklären und weiterzuentwickeln sind.

In der Weiterbildung wird im Wechsel von Input und Reflexion, mit praktischen Übungen und anhand von Fallbeispielen gearbeitet. Die Fälle stammen aus der Praxis der Ausbilder und der Teilnehmer. Außerdem werden die ersten Beratungsprozesse der Teilnehmer ausführlich supervidiert. Ziel ist, dass jeder Teilnehmer ein eigenes Karriereberatungskonzept mit in den Alltag nimmt, das zu seinem Beratungsverständnis und seiner Beraterhaltung passt und auf seinem Wissen über bestimmte Organisationstypen, über Professionen oder Branchen aufbaut.

Gearbeitet wird in einer Gruppe von zwölf Teilnehmern, die die Bereitschaft mitbringen, ihre Erfahrungen zur Verfü-

gung zu stellen, in einen kollegialen Austausch zu treten und an der Weiterentwicklung dieses Beratungsformats mitzuarbeiten. Die Zulassung zum Kurs erfolgt nach einem persönlichen Gespräch mit der Kursleitung, die aus Rappe-Giesecke und Dr. Katja Kantelberg („Learning.de“) besteht. Das Curriculum:

**Modul 1:** Einstieg mit der Werteklä rung

**Modul 2:** Das Triadische Konzept von Karriere

**Modul 3:** Biografie- und Karriereanalyse

**Modul 4:** Profilentwicklung von Menschen in Unternehmen

**Modul 5:** Profilentwicklung von Selbstständigen und Unternehmern

**Modul 6:** Der ideale Ablauf der Karriereberatung und Profilentwicklung für Karriereberater.

Der nächste Kurs beginnt im September in Hannover und weitere Module finden dann in Berlin und an der Ostsee (Fischland/Darß) statt. [www.karriereanker.de](http://www.karriereanker.de), [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de), [www.triadisches-denken.de](http://www.triadisches-denken.de)