

## Was steuert Karrieren? Das Triadische Modell in der Beratungspraxis Kornelia Rappe-Giesecke

*Was steuert Karrieren? Dieser Artikel stellt theoretische Modelle vor, die im Rahmen kommunikationswissenschaftlicher und transdisziplinärer Forschung entstanden sind und zeigt den Nutzen dieser Forschungsergebnisse für die Beratungspraxis auf. Karriere ist das Produkt des Zusammenwirkens von persönlicher Biographie, der Laufbahn in Unternehmen und dem Werdegang in einer Profession, wobei die drei Dimensionen auf- oder gegeneinander wirken.*

Das traditionelle Verständnis von Karriere ist das des hierarchischen Aufstiegs in Organisationen und Unternehmen. Edgar Schein, der das Konzept der „Karriereanker“ Mitte der 80er Jahre entwickelt hat, unterscheidet zwischen „innerer und äußerer Karriere“. Unter der äußeren Karriere sind die durch Unternehmen, Verwaltungslaufbahnen und auch Professionen vorgegebenen Karrierepfade zu verstehen, unter der inneren Karriere der Einklang des Selbstkonzepts und der Werte der Menschen mit der Arbeit, die sie tun.

Karriere ist ein komplexes Phänomen. In dem Triadischen Modell wird Karriere als das Produkt des Zusammenwirkens von persönlicher Biographie, Laufbahn in Organisationen und Unternehmen und dem Werdegang in einer Profession verstanden. Diese Prozesse wirken auf- und manchmal auch gegeneinander, befördern oder behindern sich wechselseitig. Triadische Karriereberatung erhebt deshalb Daten zu allen drei Dimensionen und untersucht berufliche Optionen daraufhin, welche Auswirkung sie auf die Person und ihre Lebensgestaltung haben, wie sie sich auf Laufbahn - also auf Position, Status und Rolle - auswirken und drittens, wie sie sich auf die professionelle Identität, auf die Gestaltungsmöglichkeit der professionellen Rolle und den professionellen Werdegang niederschlagen würden. Karriere emergiert, das heißt entwickelt sich aus dem Aufeinanderwirken dieser drei Dimensionen.

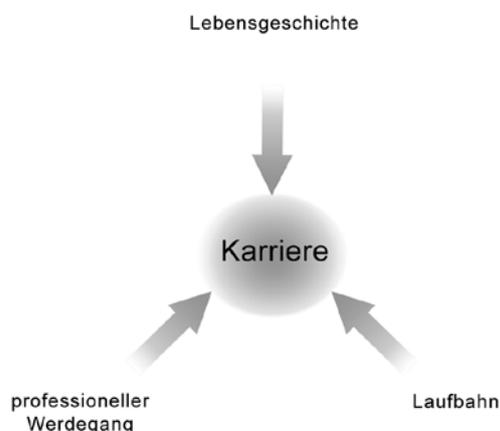


Abb.1 Basistriade von Karriere (Rappe-Giesecke 2008, S. 46)

Das Triadische Denken arbeitet mit zwei Grundannahmen: Komplexe Phänomene wie Karriere **emergieren**, man kann sie nur bedingt planen und steuern, weil die Faktoren, die wirken, von großer Anzahl sind (siehe Abb: Cluster mit ihren 66 Merkmalen). Eine zielorientierte und auf Beherrschbarkeit oder mindestens Steuerbarkeit der inneren und äußeren Welt setzende Karriereplanung produziert Lösungen, die der Komplexität des Phänomens nicht gerecht werden.

Die zweite Grundannahme des Triadischen Denkens ist, dass wir zu jedem Zeitpunkt **Prämierungen** vornehmen und auch vornehmen müssen. Wenn man der ökologischen Grundannahme folgt, dass die Ressourcen begrenzt und nicht beliebig erweiterbar sind, geht die Prämierung einer Dimensionen notwendig immer zu Lasten einer anderen, die weniger wichtig und bei Entscheidungen eher vernachlässigt wird. Die Prämierung bewusst zu machen, ist ein Ziel der Beratung, was voraussetzt, dass sich Berater über ihre eigene Prämierung im Klaren sind. Während Personalberater meist die Laufbahn in den Mittelpunkt stellen, prämiieren Berater, deren Wurzeln im therapeutisch psychologischen Bereich liegen, die Lebensgeschichte als wichtigste Karriere steuernde Dimension. Meist kommen Kunden in die Beratung, weil eine Prämierung, die bisher gut funktioniert hat, problematisch geworden ist. In Entscheidungssituationen zeigt sich dies als Dilemma oder Konflikt und die Klienten verstehen nicht, warum sie nicht handlungsfähig sind. Dann ist es die Aufgabe der Beratung, Kosten und Nutzen der bisherigen Prämierungen und einer Umorientierung zu analysieren, um die Basis für eine gute Karriereentscheidung zu schaffen und die Anzahl der Entscheidungsoptionen zu erhöhen.

### *Kosten von Prämierungen*

Zwei Beispiele aus der Beratung: Eine Führungskraft aus einem großen Industrieunternehmen steht vor der Frage, ob sie einen weiteren Schritt auf dem vom Unternehmen vorgegebenen Karrierepfad macht. Herr A. hat lange Zeit Privatleben und Gesundheit (Dimension Lebensgeschichte) eher vernachlässigt und den Aufstieg in immer verantwortungsvollere Positionen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und des Handelns gestellt (Dimension Laufbahn). Er steht vor der Frage, ob er seine Prämierung ändern will und kann. Denn es kriselt in der Ehe und er leidet unter Erschöpfungszuständen. Die Kosten der Prämierung werden ihm ebenso deutlich wie die Schwierigkeiten und Folgen einer Rücknahme dieser Prämierung.

Ein anderes Beispiel: Ein Ingenieur ist aufgrund seiner guten Arbeit in eine Leitungsposition aufgestiegen. Er empfindet die Managementtätigkeit aber nicht als „richtige Arbeit“ und vermisst die Entwicklung guter und präziser Lösungen für technische Probleme. Außerdem fühlt er sich von neueren fachlichen Entwicklungen in seinem Spezialgebiet ausgeschlossen, was ihn sehr beunruhigt. Er hat bei seiner damaligen Entscheidung die Dimension Laufbahn auf Kosten seines professionellen Werdegangs prämiert, genauer gesagt auf Kosten seiner fachlichen Entwicklung, seiner professionellen Identität und seiner Werte als Ingenieur. Die Profession Management hat er nicht gelernt und hält sie auch nicht für eine solche.

Frühere Fassung in: Wirtschaftspsychologie aktuell 4/2011 , S. 16-20

## *Positionsbestimmung mit der Basistriade*

In der Beratungspraxis kann man das Triadische Modell zur systematischen Erhebung des Ist- Zustandes der Karriere nutzen, zur Ordnung der Themen, zur Präzisierung der Fragestellung und zur Analyse der Prämierungen, vergleichbar einem anamnestischen Interview. Die folgende Übung aus dem Buch „Triadische Karriereberatung“ ist eine Kombination von strukturiertem Interview und Aufstellungsarbeit und bewirkt gleichzeitig eine Komplexitätsinduktion und –reduktion.

Material: Ein etwa zehn Meter langes Seil, Stifte, runde Metaplinkarten, beschriftet mit den drei Dimensionen, und eckige Karten zum Mitschreiben der Antworten. Man kann auch ein Tonband mitlaufen lassen, das sich der Klient zu Hause anhört.

### *Vorgehen:*

- **Datenerhebung:** es werden drei Schlaufen gelegt. 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? Der Berater schreibt Stichworte auf Karten mit und legt sie in die Schlaufen. Dasselbe wird für die zweite und dritte Schlaufe wiederholt.
- **Sichtung der Daten:** Klient und Berater stellen sich außerhalb der Schlaufen und beschreibt, was ihm auffällt. Der Berater ergänzt die Beobachtungen. Eventuell werden die Karten auch ergänzt oder umsortiert.
- **Prämierungsanalyse:** Welche Dimensionen hat im Moment welche Bedeutung für meine Karriere? Der Klient wird aufgefordert, die Bedeutung der Bereiche durch die Größe der Schlaufen zu symbolisieren. Zusätzlich soll er hinterfragen, welche Prämierung auf Kosten von welcher Dimension geht.
- **Erhebung emotionaler Daten und Bewertungen:** Der Klient stellt sich nacheinander in jede Schlaufe, die nun verschieden groß sind. Der Berater fragt: Wie fühlt es sich in dieser Schlaufe 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**  
Fragen des Beraters:
  - Wie bewerten Sie Ihre Situation?
  - Hat sich durch die Übung Ihre Fragestellung oder Problembeschreibung verändert, Ihre bisherige bestätigt oder präzisiert?
  - Ergeben sich aus dieser Analyse des Ist-Standes schon eine oder mehrere Optionen für die weitere Karriere?

- Falls man die Übung nach der Erhebung der Karriereanker (nach Edgar Schein) macht: Wie passen die Anker und diese Ergebnisse zusammen?

➤ **Ergebnissicherung:** Foto der Triade und Mitschrift der Ergebnisse

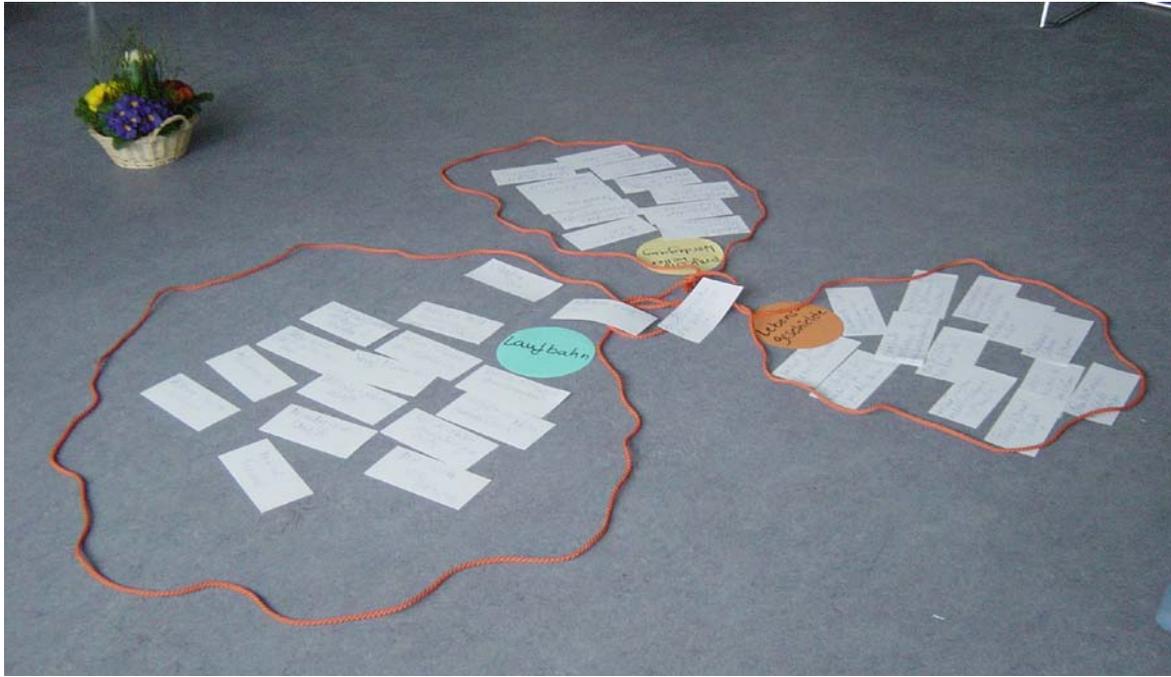


Abbildung 2: Positionsbestimmung mit der Basistriade

Rückmeldungen von Kunden zu dieser Art der Standortbestimmung sind: „Man bekommt eine Landkarte“, „Man kriegt eine Ordnungsstruktur“, „Das gemeinsame Thema der drei Dimensionen wird deutlich“, „die Interdependenzen werden klar“, „Die Übung bietet einen guten Rahmen zur Eingrenzung der Themen, „Es ist lebendig und energiebringend“, „man kann etwas tun und reflektieren“ oder „Ich empfand Freude als ich einen Bereich vergrößern konnte.“

Die Übung führt nicht nur zu einer Klärung, an welcher Stelle der Karriere sich der Klient befindet (Anamnese), die Gewichtungen der Schleifen zeigen Berater und Klienten auch, wo Stärken, Schwächen und störende Disbalancen (Diagnose) liegen. Je nach dem Ergebnis entscheide ich mich (zunächst) für eines der drei Programme: Wertklärung, Karriere- und Biographieanalyse oder Profilentwicklung.

### *Orientierung für die weitere Arbeit*

Wenn allgemeine Sinnkrisen vorliegen, starte ich mit einer Klärung der Werte, die das Handeln der Person bestimmen bzw. bestimmen sollten (vergl. Rappe-Giesecke 2008, S. 169). Hat die Übung belastende Ungleichgewichte zwischen den drei parallel laufenden Prozessen persönliche Lebensgeschichte (Biographie), professionelle Karriere und Laufbahn im Hinblick auf die Fragestellung des Klienten

Frühere Fassung in: Wirtschaftspsychologie aktuell 4/2011 , S. 16-20

ergeben, fahre ich mit einer Biographie- und Karriereanalyse fort (vergl. Rappe-Giesecke 2008, S. 253). Sind die steuernden Werte und die biographischen Motoren und Restriktionen hinlänglich klar, kann die Beziehung der Klienten zu ihrer Umwelt im Rahmen einer Profilentwicklung behandelt werden (Rappe-Giesecke 2008, S. 295). Diese Programme sollen die Funktion erfüllen, den Beteiligten eine klare Orientierung für die weitere Arbeit zu geben. Erfahrungsgemäß wird es jedoch immer wieder für kurze Zeit notwendig, auch die anderen Programme anzuwenden, um Blockaden aus dem Weg zu räumen.

### *Die Triadentrias und die Cluster*

Ein weiteres Forschungsergebnis ist ein Modell des Klienten, das Berater zur Komplexitätsreduktion nutzen können: Welche Aspekte der überkomplexen Person sind in der Karriereberatung im Gegensatz zum Coaching relevant? Der Klient, der in die Karriereberatung kommt, sollte sowohl als Träger einer Funktion bzw. Inhaber einer Position gesehen werden, als auch als Person mit einer spezifischen Persönlichkeit und Biographie sowie als Angehöriger einer oder manchmal auch mehrerer Professionen.

Dieses einfache und deshalb auch unter Handlungsdruck leicht aktivierbare Modell muss natürlich auf jeden Klienten wieder neu zugeschnitten, durch seine Persönlichkeits- und Karrieremerkmale ergänzt werden. Üblicherweise hört in der Beratungsliteratur spätestens an dieser Stelle der Anspruch einer theoretischen Fundierung auf. Man begnügt sich mit Aufzählungen, mit nach oben und unten offenen Listen. Im Ergebnis der empirischen Untersuchungen von über 50 Beratungsprozessen bin ich zu dem Ergebnis gekommen, dass sich auch auf dieser konkreteren Ebene die Merkmale noch einmal zu Triaden ordnen lassen. Es entsteht dann das Modell einer Persönlichkeitstriade, deren drei Faktoren wiederum als Triaden beschrieben werden.

Diese sogenannte Triadentrias modelliert die drei Dimensionen der Basistriade als emergentes Produkt aus dem Zusammenwirken von drei weiteren Faktoren, die auf einer anderen logischen Ebene liegen. Einer dieser drei Faktoren ist immer ein „dynamischer“ (Lebensgeschichte, Werdegang in der Profession, berufliche Laufbahn), die beiden anderen sind so genannte „strukturelle Faktoren“. Die Person oder Persönlichkeit entsteht oder emergiert aus dem Auf- und Gegeneinanderwirken von Lebensgeschichte, psychischem System, man könnte auch sagen psychischer Struktur und biophysischem System, der körperlichen Konstitution. Das gleiche gilt für die beiden anderen Dimensionen.

Es ist zu beachten, dass die in der Abbildung 3 wiedergegebene Triadentrias für die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte und Selbständige im mittleren Alter gilt, auf die sich das empirische Material hauptsächlich bezieht. Für andere Zielgruppen von Karriereberatung werden andere Faktoren relevant sein. Während die Basistriade von Karriere axiomatischen Status für alle Karriereberatungen beansprucht, ist der Geltungsbereich dieses Modells auf die beschriebene Zielgruppe begrenzt.

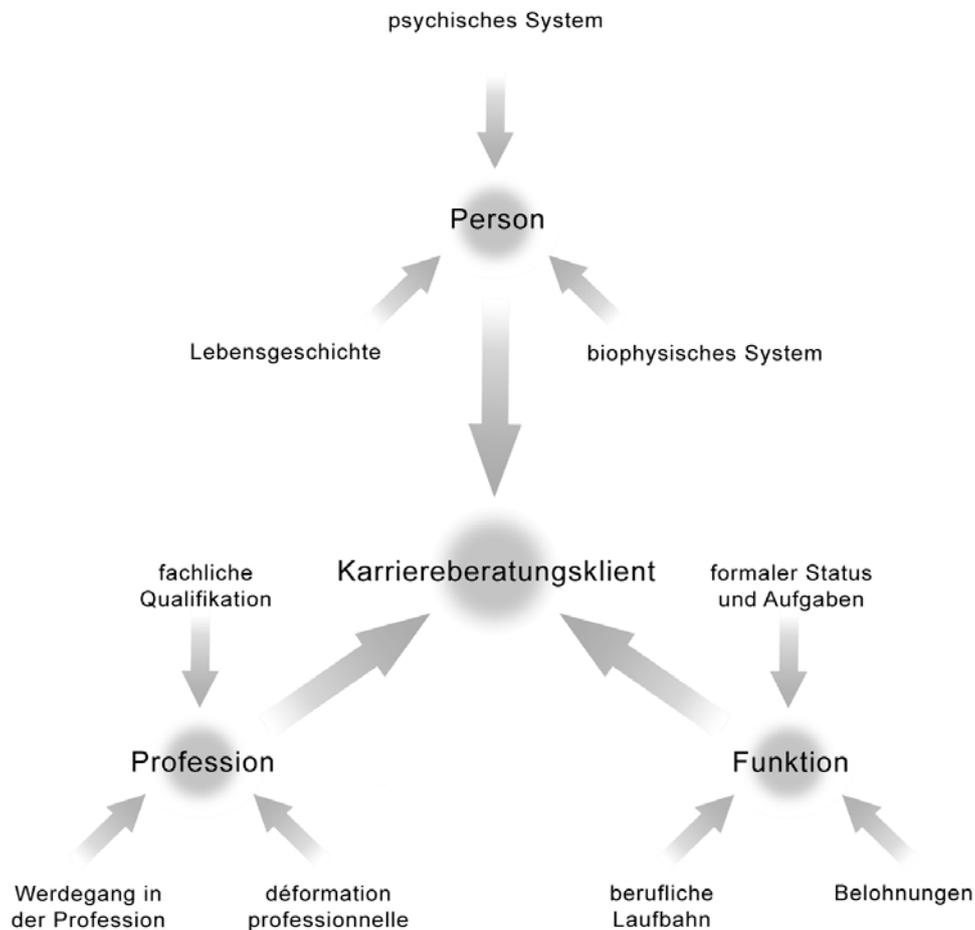


Abbildung 3: Triadentrias des Beratungsklienten ( Rappe-Giesecke 2008 S. 50)

Noch spezifischer wird es, wenn wir die Faktoren auf der unteren Ebene, also z. B. psychisches System, biophysisches System, Lebensgeschichte usf. weiter konkretisieren wollen. Auf dieser Ebene liegen meist die Begriffe, die die Klienten und Berater im Beratungsprozess benutzen. Die Merkmale, die auf dieser logischen Ebene unter den Faktoren der Trias liegen, sollen als 'Cluster' bezeichnet werden. So sprechen Klienten, wenn sie über Laufbahn reden von Auf- und Abstiegen, Brüchen, von Standzeiten, Verantwortungsbereichen, Karrierepfaden etc. Die Cluster kann man nutzen, um die Themen und Informationen, die die Klienten produzieren, zu sichten und zu ordnen: Was wird thematisiert? Was nicht? Welches Thema gehört wo hin? Wo „springt“ der Klient von einer Dimension zur anderen? Welche Dimension, welcher Faktor fehlt? In der Kommunikation mit Klienten sollte man dieses komplexe Modell nicht nutzen, sondern lediglich als innere Matrix zur Strukturierung der Daten.

Begonnen haben die Forschungen auf dieser Ebene, der Untersuchung des Gesprächs über Karrierethemen in Beratungen. Die Triadentrias und die Basistriade

Frühere Fassung in: Wirtschaftspsychologie aktuell 4/2011 , S. 16-20

sind das Ergebnis der „Clusterung“, also der Zu- Über- und Unterordnung von Merkmalen und Faktoren. Während die Triadentrias eine begrenzte Anzahl von Faktoren hat, ist die Anzahl der Merkmale der Cluster Merkmale nicht begrenzt. Wenn man weitere Beratungen untersucht, können neue dazu kommen. Welche Merkmale die Cluster haben, hängt von der Zielgruppe ab. Diese Merkmale gelten nur für Fach- und Führungskräfte und Selbständiger mittleren Alters. Wenn man Studierende, Schüler, Arbeiter oder Arbeitslose berät, werden wie auf der Ebene der Trias andere Faktoren auch hier andere Merkmale dazukommen und einige nicht vorkommen.

<b>Merkmale der Cluster</b>			
<b>Person</b>	<b>Psychisches System</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- psychische Struktur</li> <li>- Selbstbild/Fremdbild</li> <li>- Menschenbild</li> <li>- Bedeutung von Beruf/Privatleben</li> <li>- Normen</li> <li>- Werte</li> <li>- Motive</li> <li>- Stärken/Schwächen</li> </ul>	<b>Lebensgeschichte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- familiäre Sozialisation (Herkunftsfamilie)</li> <li>- familiäre Position (eigene Familie oder Partnerschaft)</li> <li>- Lebensphase</li> <li>- Entscheidungssituation</li> <li>- Brüche und Krisen</li> <li>- roter Faden</li> <li>- Statuspassagen</li> <li>- Sozialisation durch Institutionen</li> </ul>	<b>Biophysisches System</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschlecht</li> <li>- Alter</li> <li>- Lebensphase</li> <li>- Gesundheitszustand</li> <li>- körperliche Einschränkungen</li> <li>- Umgang mit Stress</li> <li>- Ausgleich zum Beruf</li> <li>- Energiefresser und -spender</li> </ul>
<b>Funktion</b>	<b>Formaler Status und Aufgaben</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formaler Status</li> <li>- informeller Status</li> <li>- Zentralität (in Zentrum von Einfluss und Macht)</li> <li>- Statuszuwachs oder -einbruch</li> <li>- Ansehen als Fachmann, Führungskraft, Netzwerker etc.</li> </ul>	<b>Belohnungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezahlung</li> <li>- andere „Währungen“, z. B. Freiheiten, Ressourcen</li> <li>- Protektionen durch ...</li> <li>- Im Einklang mit Selbstbild und Werten?</li> <li>- Wie sieht die ideale Stelle aus?</li> <li>- Wertschätzung von ...</li> </ul>	<b>Berufliche Laufbahn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wichtige Entscheidungen</li> <li>- Aufstiege und/oder Abstiege</li> <li>- institutionalisierte Laufbahnen in Unternehmen/Organisationen</li> <li>- Verweildauer/Stehzeiten und Wechsel</li> <li>- Deformationen durch vorgegebene Laufbahnen</li> <li>- Brüche und Krisen</li> <li>- Selbst- und Fremdsteuerung</li> <li>- „Zufälle“</li> <li>- Qualifikationen für welche Funktionen?</li> <li>- Verantwortungsbereiche</li> <li>- Vielfalt oder Gleichartigkeit der Stellen</li> </ul>
<b>Profession</b>	<b>Fachliche Qualifikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doppelqualifikation</li> <li>- Schlüsselqualifikation</li> <li>- Weiterbildungen</li> <li>- fachliche Spezialisierung</li> <li>- Spezialisierung für Aufgabenbereiche</li> <li>- Spezialisierung für Organisationstypen</li> <li>- eigene Ziele für die fachliche Entwicklung</li> </ul>	<b>Déformation professionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme und Standards der Profession</li> <li>- Werte und Selbstbilder der Profession</li> <li>- gesellschaftlicher Status der Profession</li> <li>- Status gegenüber anderen Professionen</li> <li>- professionstypischer Umgang mit sozialen Beziehungen: Kunden und Klientengruppen</li> <li>- professionstypischer Umgang mit Technik</li> <li>- professionstypischer Umgang mit Ökonomie</li> </ul>	<b>Werdegang in der Profession</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stationen des Werdegangs/Sequenzierung</li> <li>- Entscheidungen, Krisen, Brüche</li> <li>- erreichter formaler Status</li> <li>- Prüfungen und Statuspassagen</li> <li>- informeller Status in der Profession</li> </ul>

Abbildung 4: Cluster (Rappe-Giesecke 2008, S.145)

Aus der Beforschung realer Karriereberatungsverläufe hat sich zudem ein Konzept für die Beratung ableiten lassen. Triadische Karriereberatung arbeitet mit drei

professionellen Programmen, die für dieses Beratungsformat spezifisch sind: Wertklärung, Karriere- und Biographieanalyse und Profilentwicklung. Andere Formate wie Coaching und Supervision arbeiten mit anderen Programmen.

Dr. phil. habil. Kornelia Rappe-Giesecke, Kommunikationswissenschaftlerin,  
Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der Hochschule  
Hannover, Karriereberaterin  
[oe@rappe-giesecke.de](mailto:oe@rappe-giesecke.de)

## Verwendete Literatur

Giesecke, Michael (2009). [www.triadisches-denken.de](http://www.triadisches-denken.de) , Abrufdatum 15.10.2010

Rappe-Giesecke, Kornelia (2008). Triadische Karriereberatung- Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbständigen, Bergisch Gladbach

Rappe-Giesecke, Kornelia (2010). [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de) , Abrufdatum 15.10.2010

Schein, Edgar ( 2005) Karriereanker - Die verborgenen Muster Ihrer beruflichen Entwicklung, 10. Aufl. , Darmstadt