

# Triadische Karriereberatung

**Kornelia Rappe-Giesecke**

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

**Zusammenfassung** Triadische Karriereberatung geht davon aus, dass Probleme der Klienten das Produkt des Zusammenwirkens von drei Einflussgrößen sind: Laufbahn, Lebensgeschichte und professionellem Werdegang. Sowohl die Geschichte des Begriffs und der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Karriere als auch neue praktische Erfahrungen rechtfertigen dieses Vorgehen. Der Artikel erläutert diesen Ansatz.

**Schlüsselwörter** Karriere · Karrieretheorie · Karriereberatung · Triadisches Denken

## Triadic career counseling

**Abstract** Triadic career counseling assumes that clients' problems are the product of the interaction of three influencing variables: career, life history and professional development. Both the history of the concept and the scientific employment with career as well as new practical experiences justify this procedure. The article explains this approach

**Keywords** Career · Theory of Career · Career-Counseling · Triadic Thinking

---

Prof. Dr. phil. K. Rappe-Giesecke (✉)  
Qualenriethe 25, 31535 Neustadt, Deutschland  
E-Mail: [oe@rappe-giesecke.de](mailto:oe@rappe-giesecke.de)

## 1 Begriffsgeschichte

Das Verständnis von Karriere widerspiegelt die gesellschaftliche Entwicklung, ist historischem Wandel unterworfen und kulturell unterschiedlich ausgeprägt. Die positiven oder negativen Konnotationen des Begriffs reflektieren den Wertewandel in den Gesellschaften. Mitte des 19. Jahrhunderts wird der ursprünglich auf die Reiterei und den Fahrweg bezogene Begriff auch auf die Laufbahn von Personen ausgeweitet. Der Wunsch nach Geschwindigkeit überträgt sich, ebenso die vorgezeichnete Bahn. So lesen wir im „Conversations-Lexikon zum Handgebrauch oder enzyklopädisches Realwörterbuch aller Wissenschaften, Künste und Gewerbe“ von 1846: „Carrière 1) Rennbahn auf der Reitschule; 2) der volle Lauf eines Pferdes; 3) die Laufbahn, die einer macht“. Seither bleibt die Bedeutung weitgehend stabil. So schreibt der Duden heute: „Erfolgreicher Aufstieg im Beruf“ und „Schnellste Gangart des Pferds, gestreckter Galopp“ sowie „französisch carrière = Rennbahn, Laufbahn, zu spätlateinisch (via) carraria = Fahrweg, zu lateinisch carrus, Karre“; Synonyme: Aufstieg, Beförderung, Fortkommen, Vorwärtskommen; (gehoben) Emporstieg; (gehoben veraltet) Avancement. Entwicklung, Laufbahn, Werdegang (1846).

Die Frage ist, ob diese Definition für die gegenwärtige und die zukünftige Beratungspraxis sinnvoll ist oder ob die Veränderungen in der Arbeitswelt ein neues Verständnis des Begriffs notwendig machen. Man kann eine gewisse Stagnation in der Bedeutungsentwicklung des Begriffs konstatieren. Zweitens fällt auf, dass in der übertragenen Bedeutung von Karriere das Subjekt merkwürdig unbestimmt bleibt. Wer macht die Karriere („einer“), wer steigt im Beruf auf? Der Karrierist? Dieses Substantiv ist zwar sprachwissenschaftlich korrekt, verbietet sich aber wegen seiner negativen Konnotation.

Beides hat Konsequenzen für die Beantwortung der Frage, was das *Subjekt der Karriereberatung* ist. Auch der Begriff Karriereberatung ist erklärungsbedürftig, weil er etwas verspricht, was nicht zu erreichen ist: die direkte Beratung einer Karriere. Die Beantwortung dieser Frage ist für jeden Berater unabweisbar, *weil es unmöglich ist, Karrieren zu beraten*. Man kann nur Personen beraten oder Laufbahnen gestalten. Im Reitsport sind die Trainer dafür zuständig, herausfinden, für welche der drei Sportarten: Galopp, Trab oder Hindernis Pferde ein Talent mitbringen, und es dafür zu trainieren, während Rennbahnbesitzer Rennbahnen in Bezug auf Länge, Bodenbeschaffenheit usw. gestalten. Zu den Aufgaben des Pferdetrainers gehört es weiterhin – vermutlich im Einvernehmen mit dem Eigentümer der Pferde –, zu entscheiden, welches Pferd in welchem Rennen auf welcher Bahn mit welchem Reiter an den Start geschickt wird. Berater können Personen in Bezug auf ihre Karriere beraten, die Laufbahngestaltung wäre analog die Aufgabe von Organisationen. Das Matching von beiden wäre die Aufgabe der Personalentwicklung und unter heutigen Bedingungen zunehmend die des Berufstätigen, vielleicht auch unter Zuhilfenahme eines Beraters. Übernehmen Organisationen und Unternehmen ihre Aufgabe nicht mehr, dann wird die Konstruktion von Laufbahnen den Individuen übereignet. In der Soziologie wird dies als „Zwang zur Biographisierung des Lebenslaufs“ (Kohli 1994, S. 221) beschrieben, darauf wird im 2. Abschnitt näher eingegangen.

Wir können demnach *zwei grundsätzlich unterschiedliche Herangehensweise an Karriere unterscheiden*: Zum einen können wir von der Person ausgehen, die uns

gegenübersteht und die danach fragt, was die ihren Ressourcen angemessene Karriere ist, und zum anderen können wir von den Bedürfnissen der Arbeitswelt, deren Institutionen, Organisationen, Betrieben etc. ausgehen und nach Laufbahnen suchen, die deren Bedürfnisse befriedigen. Im zweiten Fall wird man dann nach Personen suchen, die für die Laufbahnen geeignet sind, das nennt man in der Betriebswirtschaftslehre Recruiting und Personalauswahl. Personalentwicklung sucht Personen aus, die die für freie Positionen notwendigen Kompetenzen und Qualifikationsnachweise mitbringen, und sorgt für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern entsprechend den Laufbahnen, die das Unternehmen festgelegt hat.

Beide Ansätze haben es also mit Personen und mit Laufbahnen zu tun, die zu einem gegebenen Zeitpunkt vorhanden sind oder sich entwickeln lassen. Aber sie unterscheiden sich in dem, was sie prämiieren bzw. von wem sie sich den Auftrag geben lassen. Die von mir hier und anderen Orts propagierte Triadische Karriereberatung geht von der *Persönlichkeit des Klienten* aus und fühlt sich nur diesem verantwortlich. Sie berücksichtigt die vorhandenen möglichen Laufbahnen als Möglichkeiten der Verwirklichung der Persönlichkeit. Der ebenso sinnvolle zweite Ansatz geht von den Bedürfnissen der Organisation aus, die als Auftraggeber auftritt. Beide überschneiden sich mindestens in dem Modell des Klienten und dem Modell der Karriere, aber sie prämiieren bei beiden andere Faktoren.

Am Ende des Artikels wird auf den zweiten Ansatz kursorisch eingegangen, im Mittelpunkt aber steht der erste. Wenn man diesen Ansatz historisch und wissenschaftsgeschichtlich nachverfolgt, kann man eine zunehmende Ausdifferenzierung der Persönlichkeitsmodelle feststellen. Im weiteren Verlauf wird man zeigen können, dass sich diese in der Beratungslehre wiederholt.

## 2 Andere wissenschaftliche Modelle

Der Frage, was Karriere ist und wer diese macht, wenden sich die Wissenschaften zu und kommen je nach Disziplin zu unterschiedlichen Antworten. Als man Anfang des 20. Jahrhunderts damit begann, das Erwerbsleben wissenschaftlich zu untersuchen, bildeten sich verschiedene Disziplinen heraus, deren Ziel es sein musste, sich voneinander zu unterscheiden. Diese Profilierung hatte Folgen für die Bestimmung ihres Gegenstands, mit denen die Karriereberatung noch heute zu kämpfen hat.

Auf der einen Seite gelang es den Sozialwissenschaften, den Menschen als Rolle in Bürokratien, als Funktionsträger in der Gesellschaft zu modellieren. Max Weber sah es als große kulturelle Errungenschaft an, den einzelnen Menschen als Person zu entlasten: Man schreibt Handlungen der Rolle und nicht ihm persönlich zu. Die Psychologie andererseits beschäftigt sich mit dem Individuum und seinem Lebensweg. Gibt es da Schwierigkeiten, kommen Konzepte der Klinischen Psychologie zum Zuge. Therapeuten haben sich vergleichsweise früh als Berater professionalisiert. Seit der Aufklärung gilt die Bildung als Voraussetzung erfolgreicher Erwerbspraxis. Die Nationen haben unterschiedliche Schulen und Ausbildungsinstitutionen (Schulen, Hochschulen, Berufsschulen etc.) und Bildungswege geschaffen. Erfolgreiche Abschlüsse bilden häufig die Eingangsbedingung für Berufe, bestimmen die Stelle, wo in Laufbahnen eingestiegen werden kann. Verantwortlich sind pädagogisch ge-

bildete Lehrer, die Allgemein- und Fachwissen weitergeben. Auf diesem Feld geht es um Wissen, Weiterbildung, Professionalisierung. Und das erwirbt man durch Lernen und nicht durch Beratung. Lehrer beraten nicht, sondern vermitteln Wissen, sie instruieren.

Die Arbeitsteilung zwischen den drei Wissenschaften und ihren Wissenschaftlern funktionierte lange Zeit ganz gut. Die Soziologie beschreibt den Menschen als Inhaber von Rollen, die Erfolgsbedingungen für Karrieren ist aus ihrer Perspektive die Rollenkompetenz. Die Psychologie modelliert den Menschen als Persönlichkeit, ihr Erfolgskriterium für gelungene Karrieren ist Persönlichkeitsentwicklung. Die Pädagogik beschreibt den gut Ausgebildeten, ihr Kriterium für Karriereerfolg ist der Wissenserwerb. Die Zusammenführung ihrer Empfehlungen und Ressourcen oblag dem einzelnen Individuum.

Alle Karrieretheorien und Konzepte der Karriereberatung prämierten einen der drei disziplinären Ansätze und sind insofern einseitig. M.B. Arthur, ein bedeutender Karrieretheoretiker, beschreibt den Mangel an interdisziplinärer Kooperation 2009 im Vorwort zum 3. Band der „Career Development Series“ so:

„Donald Super’s *The Psychology of Careers* was published in 1957, Everett Hughes’ *Men and Their Work* in 1958. Both scholars were in broad agreement that a career reflected the sequence of an individual’s work experiences over time. Each stayed at the top of his game, in psychology and sociology respectively, for another twenty years. Yet there is no evidence that Super and Hughes ever collaborated over an interdisciplinary approach. Psychologists and sociologists lived in separate ‚tribes‘ occupying separate academic territories (Becher 1989). A call for an interdisciplinary approach eventually came from Edgar Schein and his colleagues at the Sloan School of Management, Massachusetts of Technology (MIT). The MIT group argued that it was time to connect between psychological assertions – ‚People make careers!‘ – and sociological assertions – ‚Careers make people!‘ (Van Maanen & Schein 1977, p. 44). The call spurred the growth of careers research among management school scholars. (However, most of that research reflected different disciplinary platforms, rather than being interdisciplinary in any fuller sense). Meanwhile, the call went largely unheard among Super’s followers in schools of education, even though those professional schools were well positioned to foster an interdisciplinary approach. To this day, management school and education school career scholars largely maintain their separate territories. Rapprochement at last?“ (Arthur 2009, S. IX)

Dass Edgar Schein, einer der wichtigsten Theoretiker auf diesem Gebiet, die Perspektiven der Psychologie und der Personalentwicklung zu vereinen versucht, zeigt schon der Titel seiner Studie zu Karriereverläufen von Absolventen des MBA Studiums „Matching Individual and Organizational Needs“ (Schein 1978). Spätere Ausgaben tragen den Titel „Karriereanker“ (engl. 1985, dt. 1992). Schein hat seine Karrieretheorie im disziplinären Rahmen der Psychologie/Sozialpsychologie entwickelt. Er konzipiert die sogenannte „Innere Karriere“ vom Standpunkt des Individuums: Selbstbilder, Werte und Motive, die sich in den Karriereankern manifestieren und Karriereentscheidungen steuern. Das Erfolgskriterium ist subjektiv und an den

Ankertypus gebunden. Die „äußere Karriere“ ist die individuelle Kombinationen aus drei Bewegungen innerhalb einer Organisation oder eines Tätigkeitsfeldes: Vertikal (Rang), zentral (Annäherung an das Zentrum) oder radial (Erwerb von Einfluss und Macht oder Entwicklung durch horizontales Überschreiten von Funktionsgrenzen). Schein bleibt letztlich im Rahmen seiner Disziplin; auch sein „lifespansmodell“ „nine major career stages“, sein dritter Beitrag zur Karrieretheorie, ist aus der Perspektive des Individuums, nicht der der Organisation formuliert. Die Pädagogik/Bildung spielt weder bei Schein noch bei Arthur eine Rolle.

Ich plädiere für ein Modell der Karriere und des Subjekts von Karriereberatung, des Klienten, welches die drei wissenschafts- und beratungsgeschichtlich auseinandergerissenen Dimensionen bzw. Disziplinen wieder zusammenführt. Denn nur diese integrierte Sichtweise kann die Ressourcen und Schwächen der Person gleichermaßen im Auge behalten und sie in Zeiten veränderter Erwerbsbiographien bei Entscheidungen über ihren weiteren Weg unterstützen.

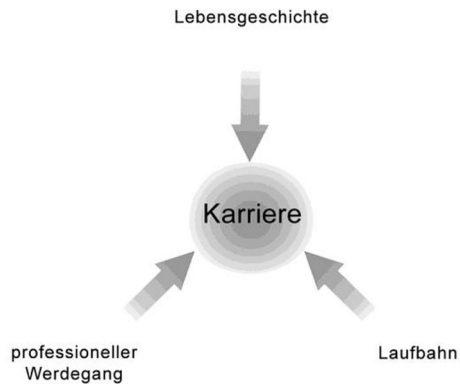
Erwerbsbiographien unterliegen der „De-Institutionalisierung und Individualisierung“, aus denen ein Zwang zur „Biographisierung“ entsteht (Kohli 1994, S. 220 f, 232). Biographisierung meint, dass die Konstruktion von Sinn, von Kontinuität und Identität, die früher in weitaus stärkerem Maße Institutionen übernommen haben, zur Aufgabe des Einzelnen wird. Wechsel, Brüche und Krisen müssen verarbeitet werden, es muss ihnen subjektiver Sinn zugeschrieben werden, um eine eigenständige biographische Orientierung zu erreichen. Pongratz (2001, S. 26) fordert in einem Artikel über den „Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus?“, der sich mit den Folgen der Fragmentierung von Biographien befasst, die Reflexion und Deutung des eigenen Lebensverlaufs zur Bildungsaufgabe zu machen, für die die Erwachsenenbildung pädagogische Konzepte entwickeln sollte. Damit ist Bildung im umfassenden Humboldt'schen Sinne als Bildung der Persönlichkeit gemeint, und die Pädagogik wäre in die Karrieretheorie und -gestaltung reintegriert.

### 3 Triadische Modelle

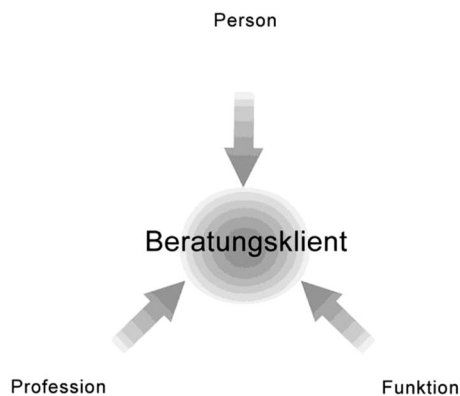
Das notwendigerweise dreidimensionale Triadische Modell unterscheidet zwischen Laufbahn, professionellem Werdegang und Lebensgeschichte. Im „Triadischen Modell von Karriere“ wird Karriere als das Produkt des Zusammenwirkens von persönlicher Biographie, Laufbahn in Organisationen und Unternehmen und dem Werdegang in einer oder mehreren Professionen verstanden (Rappe-Giesecke 2008, S. 44 f.). Diese Prozesse wirken aufeinander und manchmal auch gegeneinander, befördern oder behindern sich wechselseitig, sind in Balance oder Disbalance. *Aus diesen drei Faktoren* und nicht aus einem einzelnen wie Laufbahn entsteht oder wie wir sagen *emergiert eine einzigartige individuelle Karriere.*

Triadische Karriereberatung als eine Form Triadischer Praxis erhebt deshalb Daten zu allen drei Faktoren und untersucht Optionen und Entscheidungen 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 den professionellen Werdegang, die professionelle Identität, auf

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



**Abb. 2** Basistriade des Klienten berufsbezogener Beratung  
(Rappe-Giesecke 2008, S. 36)



die Gestaltungsmöglichkeit der professionellen Rolle niederschlagen würden (vgl. Abb. 1).

Die Basistriade von Karriere ist eine dynamische Triade, ihre drei Faktoren sind Prozesse, sie bilden die Zeit ab. Die Basistriade des Klienten ist eine strukturelle, sie benennt die Facetten oder Anteile des Klienten, die in diesem Kontext, dem der berufsbezogenen Beratung, relevant sind. Der Klient wird in der Triadischen Karriereberatung als *Ensemble artverschiedener Elemente* modelliert. Er hat eine Funktion oder Position in einer Organisation inne, er übt eine oder mehrere Professionen aus und erscheint als Person, man könnte auch sagen als Individuum. Er wird in diesem Modell und dem darauf aufbauenden Beratungskonzept nicht allein als Inhaber einer Position, wie dies bei Laufbahnberatung der Fall wäre, auch nicht allein als Person, die durch ihre psychische und biogene Struktur und Geschichte gekennzeichnet ist, wie dies in der Biographiearbeit oder Selbsterfahrung der Fall wäre, und auch nicht allein als Professional, der einen Beruf gelernt oder eine wissenschaftliche Disziplin studiert hat, fachliche Kompetenzen und Spezialisierungen aufweist und auch einen spezifischen fachlichen Werdegang, wie dies z. B. in der Berufsberatung der Fall wäre, betrachtet. Er wird als *Persönlichkeit*, die aus dem Zusammenwirken von Person, Profession und Funktion emergiert, modelliert (Abb. 2).

## 4 Grundannahmen des Neuen Triadischen Denkens

Mit drei Faktoren zu arbeiten, hat eine lange Tradition in der Geistesgeschichte. Wir wissen, dass eine Wirkung viele Ursachen haben kann. Meist gibt man sich zufrieden, wenn man wenigstens eine gefunden hat. Dies nennt man monokausales oder binäres Denken. Das Neue Triadische Denken versteht sich als Alternative zum binären Denken. Triadisches Denken geht davon aus, dass drei Faktoren und die Berücksichtigung ihrer Beziehungen viele Phänomene besser erklären können.

Überkomplexes chaotisches Denken hingegen liefert keine Modelle des Gegenstandes, mit denen Professionals in ohnehin überkomplexen Situationen wie der Beratung die Komplexität so reduzieren können, dass sie handlungsfähig bleiben. Axiomatische Setzungen wie diese Basistriade sind nötig, um den Gegenstandsbe- reich zu stabilisieren, sie müssen komplex genug sein, aber nicht überkomplex. Klar ist, dass jeder mit Blick auf die Aufgabe und die persönlichen Ressourcen selbst entscheiden muss, wieviel Komplexität förderlich ist.

Im Vergleich zu alten Formen des Triadischen Denkens handelt es sich beim Neuen Triadischen Denken um ein *Mehrebenenendenken*, das emergente Produkt bzw. das zu klärende Phänomen liegt auf einer anderen logischen Ebene als die drei art- verschiedenen Faktoren der Trias (Giesecke 2007, S. 273 f.). Eine Triade besteht aus den drei Faktoren, die auf einer logischen Ebene liegen, und dem vierten Faktor, dem zu erklärenden Phänomen, das auf einer höheren logischen Ebene liegt. Basistriaden und Triadentrias' (siehe Abschn. 8) erfordern interdisziplinäre Modellierungen des Phänomens, weil sie – im Sinne des ökologischen Denkens – *artverschiedene Faktoren* in Beziehung setzen. Für das Triadische Verständnis von Karrieren ist eine Theorie der Person und ihrer Entwicklung, wie sie die Psychologie oder die Psychoanalyse zur Verfügung stellen, eine Theorie von Organisation und Funkti- on, wie sie die Organisationssoziologie oder die Managementtheorie bieten, und eine Theorie der Profession und der Wege der Professionalisierung, die z. B. die Professionssoziologie und die Bildungstheorie zur Verfügung stellen, vonnöten.

Eine zentrale Grundannahme des Neuen 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 eines Faktors notwendig immer zu Lasten eines anderen, der weniger wichtig und bei Entscheidungen eher vernach- lässigt wird. Es entstehen Balancen und Disbalancen zwischen den drei Faktoren. Prämierung meint die Bevorzugung eines Faktors auf Kosten der anderen. Prämie- rungen haben die Funktion, zu entscheiden, wie man eine Ressource, z. B. Energie, Leistung, Aufmerksamkeit oder Zeit, verteilt, was nicht immer bewusst geschieht. Wenn jemand z. B. auf eine Laufbahn im Sinne des Aufstiegs in der Hierarchie setzt, geht dies auf Kosten seiner persönlichen und seiner professionellen Entwicklung.

Die Prämierung, ihre Kosten und ihren Nutzen 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, prä- mieren Berater, deren Wurzeln im therapeutisch psychologischen Bereich liegen, die Lebensgeschichte als den wichtigsten Karrieren steuernden Faktor. Meist kommen Kunden in die Beratung, weil eine Prämierung, die bisher gut funktioniert hat, pro-

blematisch 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 und damit die Anzahl der Entscheidungsoptionen zu erhöhen, also die Basis für eine gute Karriereentscheidung zu schaffen.

## 5 Die Arbeit mit der Basistriade Karriere

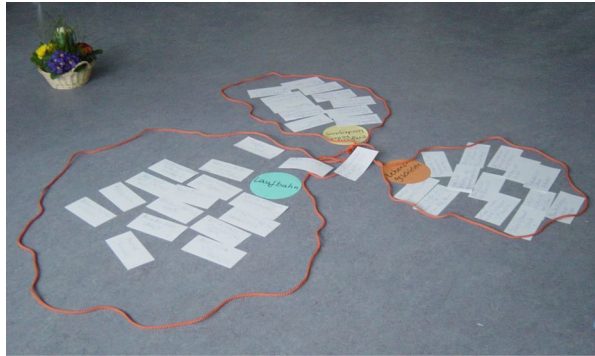
Die Basistriade von Karriere ist in der Beratungspraxis unmittelbar anzuwenden. Ihr Einsatz ermöglicht eine systematische Erhebung des Ist-Zustandes der Karriere, die Präzisierung der Fragestellung und das Erkennen der Prämierungen. Man kann so die Komplexität erhöhen, sie in der haltgebenden Struktur bewahren und auch wieder reduzieren, um handeln zu können. Das von Rappe-Giesecke (2008, S. 280) entwickelte Verfahren zur beruflichen Standortbestimmung ist eine methodische Kombination von Aufstellungsarbeit mit Seilen und Bodenankern, Leitfadeninterview, Standpunkt- und Perspektivenwechsel durch Assoziieren und Dissoziieren, Beobachten und Erleben.<sup>1</sup>

*Vorgehen:* Man erläutert die drei Prozesse und fordert den Klienten auf, eigene Begriffe zu finden oder passende zu übernehmen, damit es seine persönliche Karrieretriade werden kann, und schreibt sie auf Karten. Man legt mit einem Endlosseil drei gleichgroße Schlaufen für die drei Prozesse auf den Boden und legt die Karten hinein. Der Klient stellt sich in eine Schlaufe hinein und beantwortet die Frage: „Welche Themen sind hier im Moment für mich wichtig?“ Der Berater 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 Berater stellen sich danach außerhalb der Schlaufen, und der Klient beschreibt, was ihm auffällt. Dann folgt die *Prämierungsanalyse*: „Welche Dimension hat im Moment welche Bedeutung für meine Karriere?“ Der Klient wird aufgefordert, die Bedeutung der Dimensionen durch die Größe der Schlaufen zu symbolisieren. Hier wird sinnlich erfahrbar, dass das Vergrößern eines Bereichs auf Kosten eines anderen geht. Die *Erhebung emotionaler Daten*: Der Klient stellt sich nacheinander in jede Schlaufe, die nun verschieden groß sind. Der Berater fragt: „Wie fühlt es sich an? Verspüren Sie einen Impuls? Was wird klar?“ Der Klient dissoziiert sich wieder, stellt sich außerhalb der Schlaufen und reflektiert sein Erleben, Körperempfindungen und Impulse (vgl. Abb. 3). Danach geht es um die *Bewertung des Ergebnisses, um mögliche Konsequenzen und Handlungsoptionen*.

<sup>1</sup> Eine detaillierte Darstellung des Vorgehens und Fotos von erstellten Triaden findet man auf [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de) unter: Triadische Karriereberatung im Unterpunkt: Anleitungen zur beruflichen Standortbestimmung. Ein empirisches Beispiel aus der Beratungspraxis findet sich in Rappe-Giesecke und Kantelberg (2017).



**Abb. 3** Aufstellungsarbeit mit Seilen: Beispiel für die Prämierung einer Dimension



## 6 Die Konstruktion von Triaden in der Beratung

Triaden sind Modelle, Modelle sind Werkzeuge des Denkens. Mit ihnen ordnen wir die Phänomene. Die Phänomene haben eine mehr oder weniger große Anzahl von Merkmalen. Aufgabe der Triadischen Karriereberatung ist es, die Merkmalsvielfalt der Karrieren und Klienten mithilfe der Basistriaden zu ordnen. Dies geschieht in mehreren Schritten, wobei in der Beratungspraxis immer von den Merkmalen bzw. Phänomenen ausgegangen wird, die der Klient benennt, während im Hinterkopf des Beraters die allgemeinen Modelle mitschwingen (Rappe-Giesecke 2008, S. 146–149). Die Merkmale werden im ersten Schritt unter dem Gesichtspunkt von Gemeinsamkeiten zu Clustern geordnet (aggregiert). Im nächsten Schritt wird nach Oberbegriffen gesucht, die diese Gemeinsamkeiten benennen. Hier und schon bei der Ordnung der Merkmale benutzt der Berater sein Wissen über die Basistriade. Er prüft, ob sich Cluster der Faktoren der Basistriade zuordnen lassen. Im Gegensatz zum Klienten, der im Abstraktionsprozess vom Einzelnen seiner Erfahrung ausgehen muss, kann der Berater zusätzlich, von seinen allgemeinen Modellen ausgehend, die Merkmale und Cluster klassifizieren. Ziel ist es, die Komplexität des Beratungsanliegens des Klienten triadisch zu ordnen. Es kann sein, dass dazu mehrere Triaden bzw. mehr als drei Faktoren erforderlich sind. Dann wird man zunächst eine Triade abarbeiten und weitere zusammenstellen und nutzen. Wenn es das Problem des Klienten erfordert und die Zeit es ermöglicht, lassen sich die gefundenen Modelle auch untereinander in eine klare Beziehung bringen. Im Idealfall entstehen Triaden-triads'. Sie ordnen drei Triaden nebeneinander und bringen sie in eine hierarchische Beziehung zu den drei Faktoren der idealerweise axiomatischen Triade. Die Arbeit mit der Triadentrias ist der Königsweg des Neuen Triadischen Denkens, er wurde vorher nicht beschrritten.

Michael Giesecke stellt in seinem Beitrag in diesem Heft Goethes Persönlichkeits-triade vor, die er aus dessen autobiographischen und literarischen Schriften, Briefen etc. rekonstruiert hat. Diese Triadentrias gilt für Goethe und bildet sein Modell von Persönlichkeit, Triebkräften und Lebensweg ab. Man kann aber in jedem konkreten Fall prüfen, ob es sich ganz oder teilweise auf andere Klienten übertragen lässt. Goethes Persönlichkeit wird in der Triadentrias als Produkt kooperierender, paralleler und konkurrierender Faktoren modelliert: aus den Facetten der Persönlichkeit

(strukturalistischer Ansatz), der Lebensgeschichte (dynamisch historiographischer Ansatz) und den Triebkräften (funktionaler Ansatz).

Vorhanden waren die Basistriade des Klienten mit den drei Faktoren Person, Profession und Funktion und die Basistriade von Karriere mit den Faktoren Laufbahn, Lebensgeschichte und professionellem Werdegang, die fallspezifisch reformuliert wurden. Die Basistriade der Triebkräfte, die sich erst durch diese Forschung und andere Forschungen z. B. zur Mehrgenerationenperspektive in der Karriereberatung in den letzten Jahren entwickelt haben, soll jetzt näher erläutert werden.

## 7 Triebkräfte der Persönlichkeit

In Karriereberatungen zeigte sich immer wieder die herausragende Bedeutung von Talenten für Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit der jetzigen Aufgabe und Position und für die Entwicklung des eigenen Profils, ein Hinweis auf die Bedeutung biogenetischer Faktoren für Karrieren, die die bisherigen Modelle nicht erfassen. Auch die Karriereanker wirken – wie die „Triebe“ im Sinne Freuds und die „Motive“ im Sinne der Motivationspsychologie – als ein Typus von *Triebkräften*. Die Relevanz von Vermächtnissen, Delegationen, ungelösten Aufgaben und von guten oder weniger guten Modellen von Berufstätigkeit der Herkunftsfamilie, die sich in Form von zumeist nicht bewussten aber stark steuernden Faktoren äußert, zeigte sich in Beratungen und im Datenmaterial zur Untersuchung der Bedeutung der Mehrgenerationenperspektive für Karrierereentscheidungen. Dass Werte Karrieren steuern, man Berufungen folgt oder nicht folgen kann, weil äußere Umstände einen daran hindern, dass Menschen oft schon in frühem Alter eine Mission spüren, alle diese Faktoren sind Triebkräfte von Karrieren, die aus der Persönlichkeit des Klienten kommen. Die Berücksichtigung der gesellschaftlichen, kulturellen und historischen Umstände, die Einfluss auf das Individuum nehmen, ist zentral für das Verstehen von Karrieren. Welcher Zeit gehört er an, was bietet, fördert oder verunmöglicht sie dem Menschen, und woraus werden Triebkräfte?

Die drei Faktoren, aus deren Zusammenspiel und Gegeneinanderwirken die Triebkräfte der Persönlichkeit emergieren, sind die biogenetischen, die subjektiven und die soziokulturellen Triebkräfte. Das Zusammentreffen von subjektiven Triebkräften wie Willen, biogenetischen wie Talent und günstigen soziokulturellen Bedingungen ermöglicht gelungene Karrieren, die Nichtpassung verhindert sie rasch. Talent reicht nicht, wenn der Wille fehlt, es in einem mühsamen Prozess weiter auszubilden; umgekehrt reicht Wille und Anstrengung nicht, wenn es an Talent oder Intelligenz mangelt oder die Rahmenbedingungen es verunmöglichen.

Die Merkmale der Cluster dieser Basistriade sind Zusammenstellungen von Merkmalen, die zahlreiche Klienten in den Beratungen geliefert haben, die von uns beforscht wurden. Sie können nur als Veranschaulichung dienen, in jedem konkreten Fall werden ausgehend von den Formulierungen der Klienten die Cluster neu zusammengestellt. Cluster sind prinzipiell unbegrenzt, was die Anzahl der Merkmale anbetrifft. Man nutzt die Basistriade in der Beratung, um die individuellen Triebkräfte zu erheben und zu strukturieren, es entsteht eine einmalige individuelle Triade.

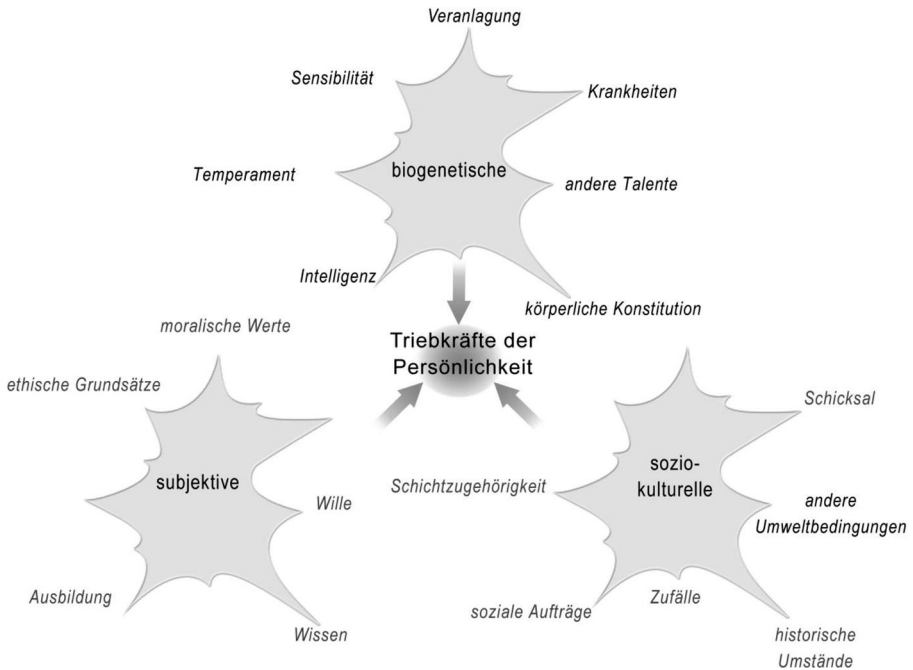


Abb. 4 Triebkräfte der Persönlichkeit, Basistriade und Cluster (© Giesecke und Rappe-Giesecke 2017)

*Biogenetische Ressourcen* sind z. B. körperliche Kraft, Geschicklichkeit, Beweglichkeit oder die Fähigkeit, sich zu entspannen. Eine besondere Ausbildung der Sinne wie das absolute Gehör, Hochsensibilität in der Wahrnehmung oder Intelligenz, Talente wie Malen zu können oder zwischen verschiedenen Abstraktionsebenen ohne Mühe wechseln zu können. Auch Krankheiten und körperliche Deformationen können sich als Triebkräfte erweisen, die z. B. zur Ausbildung besonderer Fähigkeiten führen oder aus denen eine Mission entsteht.

*Subjektive Ressourcen* sind z. B. der Wille, etwas zu bewirken, Klarheit über die eigenen Interessen, eigene Werte und auch die durch Bildung und Ausbildung erworbenen Kompetenzen, Fähigkeiten und Wissensbestände, die genutzt werden wollen.

Als *soziokulturelle Ressourcen* können Ereignisse und Strukturen der Umwelt gelten, in die der Betreffende hineingeboren wird und in denen er in verschiedenen Phasen seines Lebens lebt. Die Zeit, die sozialen Verhältnisse, das Land, die Kultur und Religion, Zufälle, schicksalshafte Ereignisse, dies alles bietet Anreize oder Restriktionen, die zu Triebkräften werden können. Ob nun vererbt oder durch die Sozialisation vermittelt, zählen dazu Delegationen, Vermächnisse, Aufträge und Werte, die die Herkunftsfamilie der nächsten Generation weitergibt (vgl. Abb. 4). Diese Phänomene spielen in der Karriereberatung eine große Rolle, da sie meist nicht bewusst sind und mithilfe der Mehrgenerationenperspektive und der Genogrammarbeit ermittelt werden können.

## 8 Die Arbeit mit der Wandeltriade

Für das Erfassen, Benennen und ggfs. Verändern des oder der Wandelprozesse, in denen sich Klienten befinden, wenn sie eine Beratung aufsuchen, braucht man ein Modell des Wandels. Berater wie auch Klienten operieren sonst mit ihren meist impliziten Modellen und Bewertungen, die durch ihre persönlichen Erfahrungen mit Wandel geprägt sind. Es braucht ein neutrales Modell, das nicht wertet.

Jede Beratung, die den Klienten ernst nimmt, wird mit seinen Ressourcen behutsam umgehen. Es kann nicht darum gehen, alles zu verändern, und es kann auch nicht darum gehen, alles so zu lassen, wie es ist. So gesehen muss man mit dem Klienten in einen Sortierungsprozess eintreten und ihm helfen, zu entscheiden, was bewahrenswert ist, was verbesserungswürdig ist und wo radikale Umorientierungen erforderlich sind. Um Beratern und Klienten ein solches auf Balance ausgerichtetes Denken zu ermöglichen, hat es sich in der Beratungspraxis als sinnvoll erweisen, mit der Basistriade des Wandels von Giesecke (2007) zu arbeiten.

Die Grundannahme bei der Arbeit mit der Wandeltriade ist, dass im Lebens- und Berufsweg eines Menschen beständig Wandel stattfindet. Wenn er für den Betroffenen zum Problem wird, betrachtet der Berater nicht den Wandel, sondern das Erleben des Wandels durch den Betroffenen – also eine Relation. Man hört auf seine Formulierungen des Wandels und bietet ein Verfahren an, um das Erleben des Wandels fühlbar und benennbar zu machen – die Standortbestimmung mit der Wandeltriade (Rappe-Giesecke 2008, S. 70 ff., 2014).

Wandel ist das emergente Produkt des Zusammen- und Gegeneinanderwirkens dreier Prozessstypen (vgl. Abb. 5):

- Bewahren und Wiederholen
- Vermindern und Vermehren
- Vernichten und Erneuern

Jeder Wandelprozess enthält Elemente dieser drei Prozesse, meist in unterschiedlichem Ausmaß. Die axiomatische Basistriade des Wandels ist auf verschiedene Gegenstandsbereiche anwendbar, auf Kultur-, Gesellschafts- oder Organisationswandel

**Abb. 5** Die Basistriade des Wandels (Giesecke 2007, S. 287)



oder Wandel der Persönlichkeit. Die Benennung der Prozesse soll sich daran anpassen. Zur Erläuterung der Prozesse einige andere Bezeichnungen:

- *Vermindern und Vermehren*: Positive oder negative Wachstumsprozesse, Akkumulation, Beschleunigen, Verstärken, Steigern, Vermindern, Verlangsamern
- *Vernichten*: Zerstören, Beenden, Weglassen, Substituieren oder Ersetzen, Rückbau, Niedergang, Vergehen
- *Erneuern*: Innovieren, Entdecken, Erfinden, Werden, das Neue in die Welt bringen
- *Bewahren und Wiederholen*: Reproduzieren, Praktizieren, Konservieren, Ritualisieren und Institutionalisieren, Reparieren

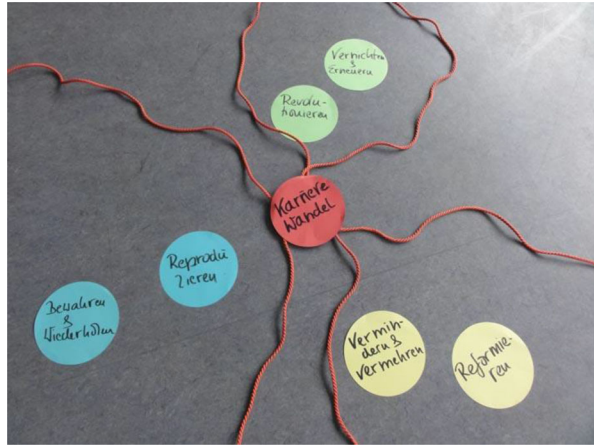
In der Karriereberatung sind wir oft mit den Ergebnissen von substitutiven Prozessen (Vernichten und Ersetzen) in Organisationen wie Restrukturierungen beschäftigt. Es kommen Menschen in die Beratung, die Angst haben, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, oder die ihn schon verloren haben, oder deren körperliche oder seelische Gesundheit durch Krankheit substituiert worden ist. Ein Berater muss mit der Wirkung dieser Substitutionsprozesse auf den Klienten umgehen können. Das Modell mit seinen drei Dimensionen hilft erstens zu verstehen, was für den Klienten im Vordergrund steht, welchen Prozess er bezogen auf sein wichtigstes Problem prämiert. Der Klient sieht möglicherweise nur noch die massiven Veränderungen, wohingegen das, was bleibt (z. B. seine Kompetenzen und Qualifikationen, seine Netzwerke) aus seinem Blick verschwindet. Umgekehrt kommen auch Klienten mit dem Ziel in die Beratung, an ihrer momentanen Situation nur ein wenig verbessern zu wollen, wobei sich im Laufe der Beratung herausstellen kann, wie radikal eine Veränderung eigentlich sein müsste.

Der Nutzen des Triadischen Modells ist, dass es Komplexität erhöht (Wandel ist nicht nur Optimierung), Prämierungen zu relativieren hilft (z. B. Bewahren ist nicht in jeder Situation das Beste), eine differenzierte Analyse von Wandelprozessen ermöglicht und damit entlastend wirkt und den Widerstand gegen Veränderungen zu reduzieren hilft. Man kann zu Beginn der Beratung mit dieser Triade arbeiten, um sich einen Überblick zu verschaffen und den die Auslöser und Ereignisse begleitenden emotionalen Prozessen einen Raum, einen haltenden Container zur Verfügung zu stellen. Eine weitere Indikation sind während der Beratung auftretende Verlustängste oder bedeutsame Ereignisse, die eine Situationsanalyse erfordern und die Handlungsfähigkeit wieder herzustellen helfen.

*Vorgehen*: Man nutzt für die Arbeit mit der Wandeltriade in der Karriereberatung das gleiche methodische Vorgehen wie bei der Arbeit mit der Basistriade von Karriere, die im 5. Abschnitt beschrieben wurde (Rappe-Giesecke 2014). Man erläutert die drei Prozesse und fordert den Klienten auf, eigene Begriffe zu finden oder passende zu übernehmen, damit es eine *persönliche Wandeltriade* werden kann. Oft werden die Begriffe in Fragen umformuliert. Hier einige Beispiele aus der Beratungspraxis:

- *Vernichten und Erneuern*: Verabschieden und Begrüßen – Was geht zu Ende, was ist das Neue? Was stirbt, was will geboren werden?
- *Vermindern und Vermehren*: Wie kann ich zufriedener, glücklicher, erfolgreicher werden? Was will ich in Zukunft mehr, was will ich weniger tun? Was will ich weiter entwickeln, ausbauen?

**Abb. 6** Basistriade Karrierewandel



- *Bewahren und Wiederholen*: Was will ich wertschätzen und achten? Was ist bewahrens-wert? Wie kann ich das, was ich kann und bin, leben? Wie kann ich mir und meinen Werten treu bleiben? Was soll auf keinen Fall verloren gehen, was will ich beibehalten? (Abb. 6)

In der Phase der Datenerhebung werden Karten mit den vom Klienten gefundenen Bezeichnungen der Prozesse in die drei Schlaufen gelegt. Der Klient stellt sich in eine Schlaufe hinein, spürt in sich hinein und sucht Antworten, die notiert und in die Schlaufe gelegt werden. Dann folgen die gemeinsame Sichtung der Daten und danach die Prämierung eines Prozesses und die Wahrnehmung der Kosten und Konsequenzen. Auch hier sollen die Konsequenzen der Prämierung erlebbar werden. Die Erhebung emotionaler Daten und Bewertungen geschieht, indem der Klient sich nacheinander in jede Schlaufe stellt und seine Gefühle, Körperempfindungen, Einfälle und Impulse wahrnimmt. Danach dissoziiert sich der Klient wieder, und man betrachtet in der fünften Phase die Konsequenzen, Handlungsoptionen und Umsetzung.

### 8.1 Bewertung der Übung durch Klienten

- „Das Wandelmodell gibt Orientierung, es bringt Ordnung in die Gedanken.“
- „Reflexion, kognitives Verstehen, affektives und körperliches Erleben werden miteinander verbunden.“
- „Es wird differenzierter, man kann das Was vom Wie trennen.“

## 8.2 Bewertung aus Sicht der Beraterin

- Die Prämierung der Prozesse und ihre Kosten werden deutlich. Oft gelingt die Reflexion über die eigenen Bewertungsmaßstäbe und die Werte, die hinter diesen Maßstäben liegen.
- Handlungsoptionen werden klar – es ist nicht nur Analyse und Diagnose, sondern auch Vorbereitung der Umsetzung.
- Die Situation und die Optionen werden zugleich auf der kognitiven, der affektiven und der körperlichen Ebene analysiert und bewertet, deshalb sind die erarbeiteten Resultate gut validiert.
- Methodische Anmerkung für mit Aufstellungsarbeit erfahrene Berater: Die Ergebnisse sind von höherer Qualität als reine Bodenankerarbeit.

## 9 Auftraggeber und ideales Setting der Karriereberatung

Mit wem kann man in der Karriereberatung arbeiten, wenn es um die Persönlichkeit geht? Mit Einzelkunden, die gleichzeitig Auftraggeber sind. Das können Privatpersonen sein und Mitarbeiter aus Organisationen, die wollen, dass der Mitarbeiter in der Beratung im Mittelpunkt steht und sich klären soll, die Beratung also ergebnisoffen sein kann. Was haben Organisationen davon? Mitarbeiter, die wissen, welche Arbeitsbedingungen sie brauchen, wo ihre Talente liegen, welche Werte sie leiten, was sie antreibt, wohin sie wollen und warum die Arbeit, die sie gerade tun, die richtige ist oder eben nicht.

Wenn es um die Interessen der Organisation geht, dann ist die Karriere eines Mitarbeiters vom Standpunkt der Organisation aus zu betrachten und zu bewerten. Personalentwicklungsmaßnahmen wie Mitarbeitergespräche, Ermittlung von Fortbildungsbedarf, Matching von Position und Person, 360-Grad-Feedback, Assessments und Verfahren zur Testung der Laufbahneignung wie Potentialanalysen und Persönlichkeitstests sind hier anzuwenden. Theoretische Modelle wie Karrierpfade, Laufbahntypen und Lifespanmodelle sind angemessen, nicht jedoch die Biographiearbeit, wie man sie in der Beratung „unter vier Augen“ macht, das würde eine Grenze überschreiten.

Es hat sich in der Praxis herausgestellt, dass es jenseits dieser Maßnahmen sinnvoll ist, dem Mitarbeiter die Möglichkeit zur Karrierereflexion und Selbstklärung durch Karriereberatung zu ermöglichen, um seine Position zu stärken, um besser verhandeln zu können und um zu verhindern, dass er sich aufgrund von Selbstmissverständnissen auf falsche Pfade, Karrierpfade, begibt.

Eine klare Unterscheidung und Benennung der beiden Standpunkte ist unerlässlich. In wessen Auftrag mache ich Karriereberatung? Business-Partner und Personalentwickler versuchen, die Interessen der Organisation und der Mitarbeiter auszubalancieren, sie müssen letztlich im Interesse der Organisation handeln. Sie kooperieren mit Externen, die den Auftrag bekommen, in einem geschützten und ergebnisoffenen Beratungsprozess mit dem Klienten die für ihn bestmögliche Lösung zu erarbeiten. Klare Absprachen sind fundamental, denn Rückkopplungsgespräche mit Führungskräften, Dreiecksverträge und andere Standards, wie sie im Coaching

üblich sind, gelten hier nicht. Der Berater ist dem Mitarbeiter, seinem Klienten verpflichtet, dem Unternehmen dient er indirekt, indem er die Position und die Klarheit des Mitarbeiters stärkt, Reziprozität ermöglicht und damit innere Kündigungen, Gratifikationskrisen und Fehlbesetzungen zu verhindern hilft. Dies ist eine von kurzfristig und ausschließlich ökonomisch denkenden Unternehmen eher wenig geschätzte Präventionsarbeit.

Beide können mit dem Triadischen Modell von Karriere arbeiten, denn es ermöglicht die Einnahme mehrerer Perspektiven und den Perspektivenwechsel. Es hilft, Komplexität zu erhöhen und wieder zu reduzieren, und bietet damit eine Ordnungsstruktur. Das gleiche gilt für die Modellierung des Klienten der Beratung bzw. der PE; hier kann das Modell des Karriereberatungsklienten zusätzlich angewandt werden.

## 10 Unterschiede zu anderen Beratungsformaten

Man kann die Basistriade des Klienten zur Abgrenzung der Karriereberatung von Supervision und Coaching nutzen, wenn man eine Grundannahme des Triadischen Denkens hinzunimmt, die der Prämierung eines Faktors einer Triade auf Kosten der zwei anderen. Wenn Berater die Person in den Mittelpunkt stellen, dann erzeugen sie Formate wie Selbsterfahrung und Therapie. Prämieren sie die Profession, dann betreiben sie Supervision, die das fachliche Handeln zum Gegenstand hat. Steht die Funktion und Rolle im Fokus, emergiert das Beratungsformat Coaching. Die *Spezifik eines Formats entsteht nur durch die Arbeit an der prämierten Dimension und deren Relation zu den anderen Dimensionen*, die in den Hintergrund treten. Natürlich müssen Berater wissen, welche formale Position jemand hat, wenn dessen fachliche Arbeit supervidiert wird, und auch welchen Einfluss seine Person darauf hat. Auch im Coaching ist es wichtig, die psychische Struktur 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 also besser durch ihre Prämierung von Funktion oder Profession und zusätzlich durch ihre prämierten professionellen Steuerungsprogramme wie Fallarbeit in der Supervision oder Rollen- und Organisationsanalyse im Coaching unterscheiden. Karriereberatung prämiert die Beziehung zwischen Laufbahn, professionellem Werdegang und Lebensgeschichte, also die historische Dimension aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft und arbeitet mit den Programmen Werteklärung, Karriereanalyse und Profilentwicklung.



## Literatur

- Arthur, M. B. (2009). Rapprochement at last? In A. Collin & W. Patton (Hrsg.), *Vocational psychological and organisational perspectives on career – towards a multidisciplinary dialogue*. Career development series, Bd. 3. Rotterdam: Sense Publishers.
- Conversations-Lexikon zum Handgebrauch oder enzyklopädisches Realwörterbuch aller Wissenschaften, Künste und Gewerbe (1846). 4. Aufl. Leipzig: August Wichardt.
- Giesecke, M. (2007). *Die Entdeckung der Kommunikativen Welt. Studien zu einer kulturvergleichenden Mediengeschichte*. Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Giesecke, M., & Rappe-Giesecke, K. (2017). Triadisches Denken. [www.triadisches-denken.de](http://www.triadisches-denken.de). Zugegriffen: 15.09.2017
- Kohli, M. (1994). Institutionalisation und Individualisierung der Erwerbsbiographie. In U. Beck & E. Beck-Gernsheim (Hrsg.), *Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften* (S. 219–244). Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Pongratz, H. J. (2001). Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus? Flexibilisierung der Arbeit und Patchwork-Biographien. *Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 8(1), 24–26.
- Rappe-Giesecke, K. (2008). *Triadische Karriereberatung – Die Begleitung von Führungskräften, Professionals und Selbständigen*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Rappe-Giesecke, K. (2014). *Den Wandel von Personen und Organisationen verstehen und begleiten*. Abschlussvorlesung an der Fakultät V der Hochschule Hannover. [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de) unter Publikationen und Vorträge.
- Rappe-Giesecke, K., & Kantelberg, K. (2017). Triadische Karriereberatung – wenn Coaching zu kurz greift. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 8–9(17), 48–53.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1992). *Karriereanker – die verborgenen Muster Ihrer beruflichen Entwicklung*. Darmstadt/München: Lanzenberger, Looss und Stadelmann. amerikan. Orig. 1985



**Prof. Dr. phil. Kornelia Rappe-Giesecke** Bis 2014 Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der Hochschule Hannover. Studium der Pädagogik und der Supervision an der Univ. Kassel. Promotion zu Teamsupervision an der Univ. Kassel, Habilitation zu Karriereberatung an der Univ. Innsbruck. Seit 1983 als Beraterin und Weiterbildnerin frei- und nebenberuflich tätig. Forschungen und Veröffentlichungen zu Beratungsformaten, allgemeiner Beratungslehre und kommunikativer Sozialforschung. [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de)