

Triadische Modelle für die Arbeit mit Beratungsklienten in Supervision,  
Coaching und Karriereberatung

## **Die innere Heterogenität erfassen**

Kornelia Rappe-Giesecke

Erscheinen in: Praxis Schulpsychologie Heft 15, Deutscher Psychologenverlag GmbH, Berlin

**Dieser Artikel stellt ein Modell vor, das geeignet ist, die Vielfalt und Verschiedenartigkeit von Selbsttypisierungen, Aspekten der Persönlichkeit, Rollen, Werten und Grundnahmen, die Beratungsklienten in sich tragen, zu erfassen und zeigt, wie man das Modell in der Beratung anwendet.**

### *Triadisch statt Binär denken*

Der Begriff Heterogenität hat laut Dornseiff's ‚Wortschatz nach Sachgruppen‘ (2008) die Bedeutungsgruppen: ‚verschieden‘ und ‚mannigfaltig‘.

Synonyme für ‚verschieden‘ sind: Unvereinbarkeit, Inhomogenität, Gegensätzlichkeit, Disparität.

Synonyme für mannigfaltig sind: Variation, Unregelmäßigkeit, Vielfalt, Verschiedenheit.

Während hinter den Begriffen für Verschiedenartigkeit das Binäre Denken steht, das von zwei Faktoren, die in Opposition stehen, ausgeht (z.B. falsch–richtig, entweder-oder, zugehörig-fremd), basieren Mannigfaltigkeit und dessen Synonyme auf einem Denken, das eine Mehrzahl von Faktoren zulässt. Meiner Auffassung nach kann man mit dem aus der zweiwertigen Logik stammenden Binären Denken und den Modellen, die auf dieser Basis entstanden sind, Heterogenität nicht erfassen. Der Begriff Heterogenität selbst gehört in dieses Paradigma, er ist der Gegenbegriff zu Homogenität.

Das ‚*Neue Triadischen Denken*‘ folgt der Grundannahme der Ökologie, dass heterogene Systeme aus ‚artverschiedener Elementen‘ und deren Beziehungen zueinander bestehen. Es müssen auf der ersten Ebene immer drei Faktoren sein, aus deren Zusammen- und Gegeneinanderwirken komplexe Phänomene emergieren, d.h. entstehen und sich erklären lassen. Triadisches Denken ist Mehrebenenendenken, das untersuchte Phänomen, z.B. der Klient, liegt auf einer logischen Ebene über den drei Faktoren, die ihn ausmachen. Die Faktoren wiederum werden durch Merkmalscluster, die auf einer logischen Eben darunter liegen, näher bestimmt. Artverschiedenheit bedeutet auch, dass in der Regel die Kenntnis von mehr als einer Disziplin nötig ist, die Triade des Beratungsklienten führt z.B. Modelle der Soziologie und Psychologie zusammen.

*Modelle zur Beschreibung von Heterogenität oder Vielfalt, Mannigfaltigkeit, Verschiedenartigkeit oder Diversität müssen in sich selbst heterogen, also vielfältig und verschiedenartig sein!*

Einfache binäre Modelle, die mit dem Gegensatz von homogen und heterogen arbeiten, sind ungeeignet für die Erklärung von Phänomenen aus dem Bereich der Beratung, sie erfassen auch in der Praxis zu wenig Komplexität und perpetuieren das alten Denken in Gegensätzen.

### *Triadische Modelle*

Das Triadische Modell des Klienten von berufsbezogener Beratung in den Formaten Supervision, Coaching und Karriereberatung ist das Ergebnis meiner empirischen Erforschung von Beratungsprozessen im Rahmen der allgemeinen Beratungswissenschaft.

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 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, die er in einer bestimmten Weise ausfüllt, auch nicht allein als Person, die durch ihre psychische und biogene Struktur und Geschichte gekennzeichnet ist, und auch nicht allein als Professional, der einen Beruf gelernt oder eine Disziplin studiert hat, fachliche Kompetenzen und Spezialisierungen aufweist, betrachtet. Er wird als *Persönlichkeit*, die aus dem Zusammenwirken von Person, Profession und Funktion emergiert, modelliert.

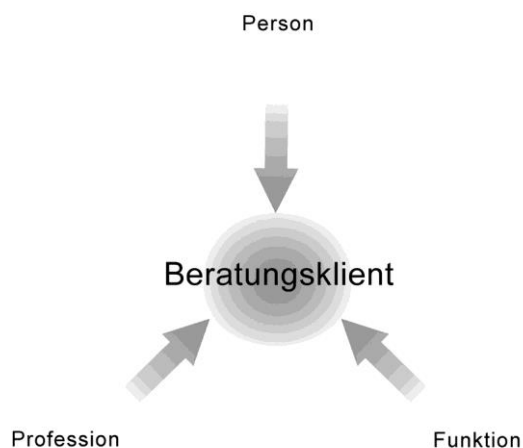


Abb.1 Basistriade des Klienten berufsbezogener Beratung (Rappe-Giesecke 2008, S. 36)

### **Zur Unterscheidung der Beratungsformate**

Man kann dieses Modell zur Unterscheidung von Supervision und Coaching nutzen, wenn man eine Grundannahme des Triadischen Denkens hinzunimmt, die der „Prämierung“ einer Dimension einer Triade auf Kosten der zwei anderen. Wenn ich als Beraterin die Person in den Mittelpunkt stelle, dann erzeuge ich Formate wie Selbsterfahrung und Therapie. Prämiere ich die Profession, dann mache ich Supervision, die das fachliche Handeln in den Mittelpunkt stellt. Steht die Funktion und Rolle im Fokus, emergiert das Beratungsformat

Coaching. Die *Spezifik eines Formats entsteht nur durch die Bearbeitung der prämierten Dimension und deren Relation zu den nachrangigen Dimensionen*. Natürlich muss man wissen, welche Position jemand innehat, wenn man seine fachliche Arbeit supervidiert und auch welchen Einfluss seine Persönlichkeit darauf hat. Auch im Coaching ist es wichtig, die Persönlichkeit und die Profession einer Führungskraft zu kennen und ihre Bedeutung für die jeweilige Funktion zu verstehen; introvertierte Menschen führen anders als extravertierte usw.; Psychologen führen anders als Ökonomen, Pädagogen oder Theologen. Es kann also nicht darum gehen, im Sinne des Entweder-Oder-Denkens im Coaching ausschließlich auf die Funktion und in der Supervision ausschließlich auf die Profession zu schauen, sondern eine Prämierung vorzunehmen und die nachrangigen Dimensionen in ihrer Beziehung dazu zu untersuchen.

Die **Basistriade von Karriere** ist eine dynamische Triade, ihre drei Faktoren sind Prozesse, sie bilden die Entwicklung des Klienten in der Zeit ab. Karriere wird als *Produkt des Zusammenwirkens von persönlicher Biographie, Laufbahn in Organisationen und Unternehmen und dem Werdegang in einer oder mehreren Professionen verstanden*. (Rappe-Giesecke 2008, S.44f.) Diese Prozesse wirken auf- 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 und auf die Gestaltungsmöglichkeit der professionellen Rolle niederschlagen würden.



Abb.2 Basistriade von Karriere (Rappe-Giesecke 2008, S. 46)

## *Der Nutzen dieser Modelle für die Beratungspraxis*

### **Diagnostik in der Beratung**

Wie sieht die Balance zwischen den Faktoren aus, welche Prämierungen haben welche Folgen? Was erklärt dies in Bezug auf die Probleme oder Konflikte, mit denen der Klient in die Beratung kommt?

### **Nutzen für den Klienten**

Er bekommt ein Modell zum Verstehen seiner eigenen inneren Heterogenität, Vielfalt und Verschiedenartigkeit zur Verfügung gestellt. Es hilft ihm, seine Probleme auf einem angemessenen Level von Komplexität – nicht zu reduziert und nicht zu überkomplex- zu verstehen und zu bewältigen.

### **Reflexion von Beratungssitzungen oder -prozessen**

Welche Dimension wurde vom Klienten prämiert, welche von mir als Beraterin, welche wurde nicht thematisiert? Was folgt daraus für die nächste Sitzung?

Dies kann im Setting kollegialer Fallsupervision oder individueller Reflexion geschehen. Man kann die Triade als Strukturierungen der Reflexion oder Besprechung nehmen, oder den Fall mit dem Verfahren der Positionsbestimmung aufstellen.

### **Ein Verfahren für die Beratungspraxis - Die ‚Positionsbestimmung mit der Basistriade‘.**

Im Coaching von Funktionsträgern, in der Supervision von Professionals wie Lehrern, Schulsozialarbeitern u.a., und in der Karriereberatung, die in diesem Kontext vermutlich anders genannt wird, und sich meist hinter Anfragen anderer Art verbirgt, kann dieses Verfahren angewendet werden.

Die *Basistriade von Karriere*, mit der ich beginnen möchte, um das Verfahren der Positionsbestimmung zu erläutern, ermöglicht eine systematische Erhebung des Ist-Zustandes der Karriere, die Präzisierung der Fragestellung des Klienten und das Erkennen der Prämierungen. Man kann so die innere Vielfalt und Verschiedenartigkeit hervorlocken, sie in der haltgebenden Struktur bewahren und die dadurch entstehende Komplexität auch wieder reduzieren, um handeln zu können. Das von Rappe-Giesecke (2008, S.280) entwickelte Verfahren zur beruflichen Standort- oder Positionsbestimmung ist eine methodische Kombination von Aufstellungsarbeit mit Seilen und Bodenankern, Leitfadeninterview, Standpunkt- und Perspektivenwechsel durch Assoziieren und Dissoziieren, Beobachten, körperliches und seelisches Erleben.

### **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 große runde Karten. Man legt mit einem Endlosseil drei gleichgroße Schlaufen für die drei Prozesse auf den Boden und legt die Karten hinein.

- *Datenerhebung*: 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

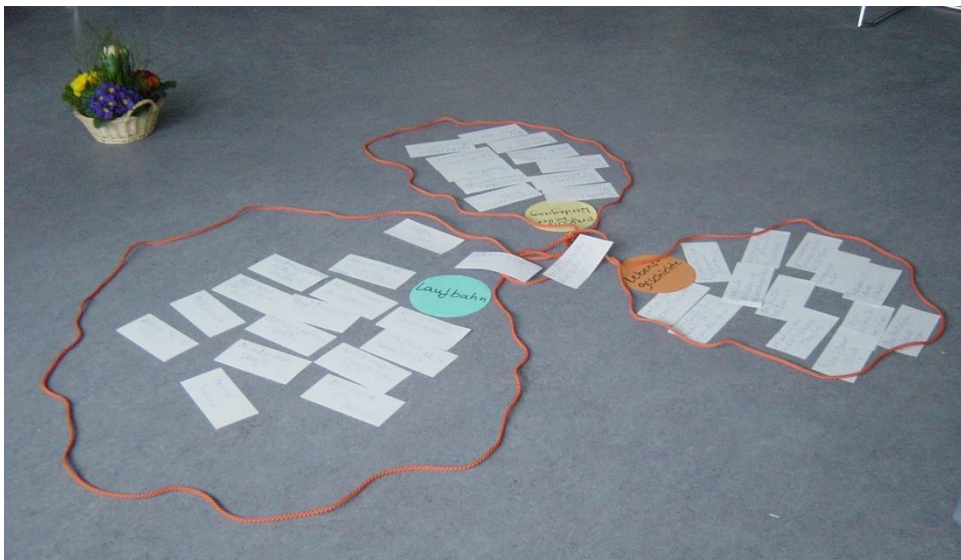
auf kleine eckige Karten mit und der Klient legt sie, wenn er alle Themen genannt hat, in die Schlaufe. Dasselbe passiert mit der zweiten und dritten Schlaufe.

- *Sichtung der Daten*: 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 und welche Prämierung in der jetzigen Situation auf Kosten von welchem Bereich 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 spürt in sich hinein und antwortet.

- Der Klient dissoziiert sich danach wieder, stellt sich außerhalb der Schlaufen und reflektiert sein Erleben, Körperempfindungen und Impulse. Danach geht es um die *Bewertung des Ergebnisses, um mögliche Konsequenzen und Handlungsoptionen*.



Die Anwendung der *Basistriade: Person, Profession und Funktion* folgt dem gleichen Ablauf. Man setzt sie im Coaching und der Supervision ein, wenn es um Probleme geht, die durch Disbalancen zwischen diesen drei Anteilen der Persönlichkeit des Klienten entstehen.

Indikation für die Positionsbestimmung mit der *Karrieretriade im Beratungsformat Karriereberatung*

- Berufliche Standortbestimmung mit Einzelkunden bei:  
Sinnkrisen, Wertkonflikten, Gratifikationskrisen, Unzufriedenheit mit der jetzigen Position und Aufgabe, Wunsch nach Umorientierung und neuen Perspektiven

- Indikation für die Arbeit mit der *Triade des Beratungsklienten im Beratungsformat Coaching*

Neue Position, Rollenklärung, Positionierung im Kräftefeld der Organisation und in Beziehung zu übergeordneten Instanzen, Verhältnis zwischen Herkunftsprofession z.B. Pädagoge und neuer Profession z.B. Manager oder Leitungskraft

- Indikation für die Arbeit mit der *Triade des Beratungsklienten im Beratungsformat Supervision*

Konflikte des Klienten mit Schülern, Eltern, Kollegen, Vorgesetzten, anderen Professionen (Lehrer- Sozialarbeiter- Verwaltungsfachleute usw.) und inneren Konflikte, z.B. Wertkonflikten

Die Arbeit mit den Triaden wirkt Vereinfachungen und problematischen Attribuierungen entgegen. Konflikte zwischen Menschen in Organisationen werden leicht personalisiert und psychologisiert, was eine Prämierung von Person und Biographie darstellt. Die entstandenen Schwierigkeiten resultieren meist aber aus dem komplexen Zusammenspiel der drei Faktoren, der persönlichen Prägung, der Art und Weise eine Funktion oder Position auszufüllen und der Professionellen Identität, den Werten und Grundannahmen der Profession. Auch die inneren Konflikte werden meist vereinfacht und einer Ursache zugeschrieben: „Wenn ich fachlich versierter und kompetenter wäre.....“, oder „Schuld an allem ist die in der Position angelegt Überforderung, ich hätte sie nie antreten sollen“, oder „Wenn ich nur nicht so ängstlich wäre...“

#### **Fazit**

In der Beratung kann mithilfe dieser Triadischen Modelle die vorhandene innere Komplexität erfasst werden, so dass sich die Klienten entlastet fühlen, sich in ihrer inneren Vielfalt und Verschiedenartigkeit selbst sehen können und sich gesehen fühlen und zu Lösungen kommen, die angemessen und tragfähig sind.

#### Literatur

Dornseiff, Franz 1934: Der deutsche Wortschatz nach Sachgruppen. Berlin: De Gruyter Verlag. 8. Aufl. 2004 bearb. von Uwe Quasthoff.

Giesecke, Michael 2007: Die Entdeckung der kommunikativen Welt. Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag  
Und die Website: [www.triadisches-denken.de](http://www.triadisches-denken.de)

Rappe-Giesecke 2008: Triadische Karriereberatung – die Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbständigen. Bergisch Gladbach: EHP Verlag. Neuaufl. erscheint 2019

Rappe-Giesecke, Kornelia 2009: Supervision für Gruppen und Teams. 4. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag. 1.Aufl 1990

Heft 4 /2017 der Zeitschrift OSC Organisationsberatung, Supervision Coaching. Themenschwerpunkt: Triadische Karriereberatung. Springer Verlag

---

Triadische Modelle für die Arbeit mit Beratungsklienten in Supervision, Coaching und Karriereberatung- **Die innere Heterogenität erfassen** Prof. Dr.Kornelia Rappe-Giesecke 2018