

Kornelia Rappe-Giesecke

## **Triadische Karriereberatung® als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangsphasen**

Autorenfassung

Erschienen in: Obermeyer, K. und Pühl, H. (Hg.): Übergänge in Beruf und Organisation - Umgang mit Ungewissheit in Supervision, Coaching und Mediation  
 Psychosozial Verlag, Gießen 2019, S. 79-107

### **Überblick**

Was ist das Spezifische an Übergangsphasen in Karrieren, verglichen mit denen in der persönlichen Biographie? Wie kann man mit der ausgelösten emotionalen Dynamik und den oft die ökonomische Existenz und den sozialen Status bedrohenden Veränderungen in der Beratung professionell umgehen? Welches Setting, welche Vorgehensweise und welches Selbstverständnis des Beraters braucht es dafür?

Das Konzept der Triadischen Karriereberatung, das Karrieren als Produkt des Zusammenwirkens von Laufbahn, fachlichem Werdegang und persönlicher Biographie versteht, der ideale Ablauf der Beratung in diesem Konzept und einschlägige Verfahren zur Arbeit an Übergangsphasen werden vorgestellt. Die Ausführungen in diesem Artikel gelten für die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte, die in Organisationen und Unternehmen arbeiten, und für das Setting Ratsuchender und Berater. Für die Beratung von Selbständigen oder anderen Zielgruppen und für die Personalentwicklung bedarf es anderer Settings, Abläufe und Verfahren. Die Basis dieser Ausführungen sind meine empirischen Forschungen und Erfahrungen als Beraterin.<sup>1</sup>

### **Karrieren heute**

In welche emotionale und soziale Dynamik geraten Berufstätige, wenn sie sich durch Ereignisse in ihrer beruflichen Umwelt wie Restrukturierung, Arbeitsplatzverlust, Wechsel der Führungskraft, Veränderung der Unternehmensstrategie, Wechsel der Werte im Unternehmen bzw. in der Organisation beruflich neu orientieren müssen oder wollen? Unterscheidet sich die Phase der Neuorientierung, die durch **eher fremdbestimmte Anlässe** ausgelöst wird, von der, die durch **selbst gewählte Neuorientierungen** wie Weiterqualifizierung, selbst herbeigeführtem Stellenwechsel, der Entscheidung für eine andere Karriere, für eine andere Gestaltung von Privat- und Berufsleben herbeigeführt wird? Wie gestalten Berufstätige die Übergangsphasen, in die sie dabei zwangsläufig geraten, und welche Rolle kann die Beratung dabei spielen?

Zu diesem Thema fand an der Hochschule Hannover eine Forschungswerkstatt statt, an der SupervisorInnen, Coaches und PersonalentwicklerInnen teilnahmen, die sich in Karriereberatung qualifiziert hatten.<sup>2</sup> Sie haben in diesen Funktionen zunehmend mehr mit Berufstätigen zu tun, die von sogenannten Karrierebrüchen betroffen sind oder die sich aus

Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangsphase – Autorenfassung 2018

eigenem Antrieb in eine Phase der beruflichen Neuorientierung begeben. Deren Fragen sind: „Bleibe ich oder muss ich gehen?“ „Will ich diese Arbeit noch länger machen?“ „Kann ich mein Privatleben zugunsten meiner Arbeit noch viel länger vernachlässigen?“ „Wie lange halte ich das gesundheitlich durch?“ „Wie lange noch kann ich gegen meine Werte und Überzeugungen handeln?“

Ein Ergebnis der Analyse realer Fälle aus der Beratungspraxis war, *dass die zielorientierte Gestaltung der beruflichen Veränderung lediglich eine Bedingung für eine gelingende berufliche Neuorientierung ist. Die zweite Bedingung ist die emotionale und kognitive Bewältigung einer häufig krisenhaft verlaufenden Übergangsphase, die oft alle Lebensbereiche erfasst.*

Interessanterweise unterscheiden sich Beratungsprozesse mit Klienten, die berufliche Veränderungen aus eigener Entscheidung heraus anstreben, und solche mit Klienten, die fremdbestimmte Veränderungen verarbeiten müssen, nur in der ersten Phase der Beratung. Wenn es gelingt, letztere dabei zu unterstützen ihre Situation realistisch betrachten zu können und sie als gegeben zu akzeptieren, ist die Arbeit an eigenen Zielen und Werten, am eigenen Profil und die Recherche nach Unternehmen oder Organisationen, denen sie mit diesem Profil einen Nutzen bieten und ihre Werte leben können, ähnlich.

Wie kann man das **Entstehen dieses Bedarfs an beruflicher Neuorientierung** und damit den Beratungsbedarf erklären? Arbeitswissenschaftler, Ökonomen, Soziologen, Sozialpsychologen und Trendforscher liefern unterschiedliche Erklärungen für den gesellschaftlichen Wandel, den wir derzeit erleben und manchmal auch erleiden. Apostrophiert als Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft oder ins digitale Zeitalter zeigt sich der Wandel der Arbeitswelt im Verschwinden der traditionellen Karrierepfade, dem Verlust an Orientierung, den gesellschaftliche Institutionen gegeben haben, den neuen wenig linearen Berufsbiographien, der Ablösung des ‚old career contract‘ (Beschäftigungssicherheit gegen Leistung und Loyalität) durch den ‚new career contract‘ (Employability gewährleisten gegen Arbeitsleistungen) in den Firmen (Hall 1996) und im Entstehen eines neuen Typus, dem ‚Arbeitskraftunternehmer‘ (Pongratz und Voß 2003). Gewarnt wird vor den Gefahren der Subjektivierung der Arbeit, neuen Formen der Selbstausbeutung und den daraus erwachsenden Gefahren für die physische und psychische Gesundheit. Aus der Zerstörung der alten Arbeitsverhältnisse, den scheinbar unendlichen Wahlmöglichkeiten und Möglichkeiten der Selbststeuerung erwachsen den Individuen problematische Situationen. Für manche gesellschaftlichen Gruppen sind Autonomie und Befreiung von Zwängen vorgegebener Karrierepfade eine **willkommene Chance zur Gestaltung ihrer Karriere, für andere eine absolute Überforderung**.<sup>3</sup> Neben Persönlichkeitsfaktoren, Qualifikations- und Reflexionsniveaus spielt auch das Alter der Menschen eine Rolle, und zwar nicht nur das biologische Alter, sondern auch die Zugehörigkeit zu einer Generation, die durch bestimmte Phasen der gesellschaftlichen Entwicklung geprägt wurde. Die heute Zwanzig- bis Dreißigjährigen erwarten keine gradlinigen Karrieren mehr, sie wollen mehr Autonomie, Lebensstilintegration und ihre Werte sind andere als die früherer Generationen.<sup>4</sup> Die ‚fraktale Berufsbiographie‘ (Pongratz 2001) wird von ihnen als Normalfall angenommen, während die mittleren Generationen, zu denen die meisten ForscherInnen und auch die BeraterInnen gehören, sie immer noch eher als Abweichung oder Ausnahme bewerten.

Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangsphase – Autorenfassung 2018

**Was entsteht, emergiert gerade in den Karriereverläufen, welche Innovationen kann man derzeit beobachten?** In dem für BeraterInnen interessanten Segment, dem wir selbst und viele unserer KlientInnen zuzurechnen sind, beobachten Trendanalytiker Folgendes: Es entwickelt sich seit einiger Zeit ein neuer Typus von Berufstätigen, der in keines der herkömmlichen Schemata passt. Die ‚Klasse der Creative Worker‘ sind keine klassischen Wissensarbeiter, Angestellte oder Freiberufler mehr. Ihr Arbeitsalltag ist ein Mix aus verschiedenen Elementen wie Festanstellung (company-work), selbständiger Arbeit (project-work, creative core-work) und Engagement für die Familie und für die Gemeinschaft (home-work, care-work) (Brühl und Keicher 2007).<sup>5</sup> Verbunden mit diesen Realitäten des Arbeitsalltags ist auch ein Wechsel der Werte. Auf die Frage nach den Werten, die sie in ihrem Berufsleben verwirklichen wollen, antworten aus der Gruppe der akademisch gebildeten Männer und Frauen zwischen 20 und 30 Jahren: Work-Life-Balance, Spielräume, Lebensqualität, Engagement und Herausforderungen. Die Werte der Arbeiter und Angestellten des Industriezeitalters waren und sind: Karriere, Geld, Status, Disziplin und Sicherheit. Laut der Studie Creative Work sind 25-30 % der Arbeitsplätze bereits in den Händen der Creative Worker, die neben den klassischen kreativen Berufen auch Technische Innovatoren und neue Syntheseberufe umfassen wie z.B. Wellnesscoach, Praxisphilosophen, Lebensberater, Medientrainer etc., dazu zählt also auch die beraterische Zunft mit ihren Ausdifferenzierungen.

Die Karrieren gliedern sich nicht mehr in die drei idealtypischen Phasen: Ausbildung oder Bildung, Berufstätigkeit und Ruhestand, sondern zeichnen sich nach der Ausbildungsphase durch einen beständigen Wechsel von Phasen des ‚work and learn‘ und der beruflichen Qualifizierung aus (Brühl und Keicher 2007). Wenn man die Berufsbiographien der jetzt etwa Vierzigjährigen, die eine Karriereberatung suchen, vor diesem Hintergrund betrachtet, dann entsprechen sie faktisch schon diesem neuen Modell, aber die Bewertungen der eigenen Berufsbiographie als Patchwork-Biographie oder der Neuorientierungen als Brüche etc. entsprechen noch den alten Maßstäben der Industriegesellschaft. Nicht selten lösen diese Maßstäbe einen Wertekonflikt und emotionale Problem bei den Betreffenden aus, zusätzlich zu der für Übergangsphasen typischen Ungewissheit, dass sie zwar wissen von was sie weg wollen, aber noch nicht wohin sie wollen.

*Berufliche und damit meist auch verbundene private Neuorientierungen werden eher zum Normalfall in Berufsbiographien, zur immer wieder zu bewältigenden Aufgabe, die eine neue Kompetenz erfordert: Karrierereflexion und –gestaltung und damit die Gestaltung von Überphasen.*

Die Auseinandersetzung mit den eigenen mentalen Modellen und Bewertungsmaßstäben von Karriere, von Wandel und damit von Neuorientierungen und Übergangsphasen ist nicht nur für die Ratsuchenden zentral, für KarriereberaterInnen ist dies ein Muss, sonst steuern die eigenen Bewertungen und die dahinterstehende Werte unhinterfragt das Verstehen und Intervenieren. **Modelle von Karriere und Wandel** sind hilfreich, um die Komplexität nicht zu stark zu reduzieren. Das Triadische Modell des Wandels wird im nächsten Abschnitt erläutert und in seiner Anwendbarkeit gezeigt.

Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangsphase – Autorenfassung 2018

Unter Karriere wird meist die Laufbahn verstanden. Das Ergebnis der Forschungen an realen Karriereverläufen ist das Triadische Modell von Karriere. (Rappe-Giesecke 2008)<sup>6</sup>

*Karriere ist das Produkt des Zusammen- und Gegeneinanderwirkens von drei Prozessen: Persönlicher Biographie, Laufbahn und fachlicher Entwicklung.*

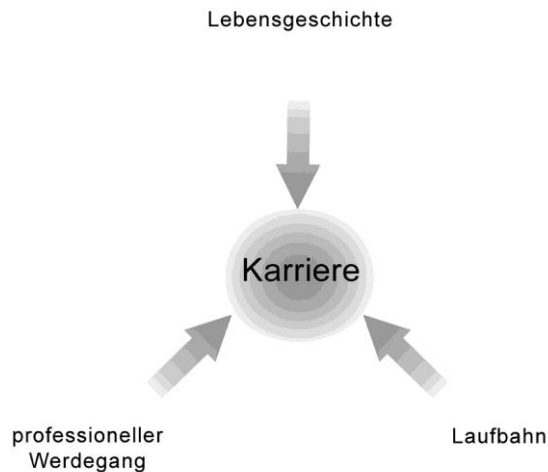


Abb. 1: Die Basistriade von Karriere (Rappe-Giesecke 2008)

Übergangsphasen können danach unterschieden werden, welcher Prozess sie ausgelöst hat. Das Modell bietet die Basis für eine Typologie von Übergangsphasen und kann als *diagnostisches Instrument* genutzt werden. War es eine schleichende oder plötzliche Veränderung im persönlichen Leben? War es ein von innen oder von außen kommendes Ereignis, das die eigene Position in der Organisation betrifft? War es der Wunsch nach fachlicher Weiterentwicklung oder eine von außen kommende Einflussnahme auf die fachliche Aufgabe; oder war es wie oft eine Mischung aus Veränderungen in zwei oder allen drei Prozessen, die eine Karriere ausmachen?

Die *Kenntnis gesellschaftswissenschaftlicher Theorien unseres radikalen Wandels* hilft BeraterInnen dabei einzuordnen, welche Aspekte der geschilderten Konflikte und Intentionen eher der Persönlichkeit des Klienten zuzuschreiben sind und was dem Klienten als Element dieses Gesellschaftssystems. Bei aller Hochschätzung unserer Autonomie, wir sind als Ratsuchende und als BeraterIn auch Teil eines gesellschaftlichen Prozesses, der sich in uns und gleichzeitig ‚hinter unserem Rücken‘ vollzieht und den wir durch unser Tun gestalten.

## Die Rolle des Beraters in der Begleitung von Übergangsphasen in Karrieren

### **Die Beratung ist Teil der Gestaltung von Übergangsphase in Karrieren.**

Sie fördert das Gefühl der Handhabbarkeit, der Verstehbarkeit und der Sinnhaftigkeit dieser Ereignisse, Faktoren der Salutogenese nach Antonovsky (1997); die das Gefühl von Stimmigkeit und Kohärenz wieder herstellen helfen.

Bei vielen Klienten kommt diese Phase in ihren Veränderungstheorien nicht vor. Eine Willensanstrengung oder das Setzen von Zielen scheint ausreichend, um von Position X auf die gewünschte Position Y zu kommen.

*Die Aufgabe des Beraters ist es, diesen Raum so zu gestalten, dass der Klient einerseits hinreichend Sicherheit erlebt und dass andererseits hinreichend Verunsicherung induziert wird, damit der Übergang als Übergang erlebbar ist und bewältigt werden kann.*

Die Rolle der Beraterin oder des Beraters kann nicht wie in der von van Genepp (1999) entwickelten soziologischen ‚*Theorie der Statuspassagen*‘, die Übergangsphasen zum Gegenstand hatte, die eines Führers und Repräsentanten der Gemeinschaft sein, der vom Klienten kraft seiner Autorität die Anpassung an soziale Normen fordert und ermöglicht. Gesellschaftlich ausgearbeitete Rituale der Bewältigung von Übergangsphasen zwischen Lebensaltern und den damit verbundenen Aufgaben und Stellungen in der sozialen Gemeinschaft ersparen der Gesellschaft Irritationen und Infragestellungen ihrer Regeln und Normen, die die Friktionen des Übergangs Einzelner der Gemeinschaft zumuten und geben den Beteiligten eine klare Orientierung und Halt. Das kann nur in einer Gesellschaft funktionieren, die Bewahren prämiert, Veränderungen ablehnt und klare Vorstellungen darüber hat, wie die Lebensphasen auszusehen haben und zu gestalten sind, was für unsere Gesellschaft, wie in der Einführung skizziert wurde, natürlich nicht gilt. Nur im Fall des Bewahrenwollens von Kontinuität kann man die drei Typen von Übergangsriten: ‚Trennungsriten, Schwellen- bzw. Umwandlungsriten und Angliederungsriten‘ als Orientierung für die Gestaltung von Übergangsphasen gesellschaftlich nutzen.<sup>7</sup>

Man kann die Rolle der Beraterin und des Beraters auf der unbewussten archaischen Ebene mit der eines Schamanen oder anderer ‚Zwischenwesen‘ und ‚Grenzgänger‘, die weder „zur Vergangenheit gehören, die ihre Macht verloren hat, noch zur Zukunft, die noch keine definitive Form angenommen hat“, vergleichen und die aus dieser Distanz heraus die Dinge anders sehen können als der Betroffene selbst.<sup>8</sup> Dies sind z.B. die alten weisen Männer oder Frauen, die in Märchen auftauchen und verzweifelte junge Menschen in den Übergängen in die anstehende Phase begleiten wie z. B. die alten Frauen in die ‚Gänsehirtin am Brunnen‘, ‚Frau Holle‘ oder die ‚Nixe im Teich‘ oder der Eisenhans des gleichnamigen Märchens, das sich mit dem Erwachsenwerden eines Jungen befasst. *Viele unserer Märchen beschäftigen sich mit Übergangsphasen.*<sup>9</sup>

*Archaische Prozesse prägen m. E. das Erleben von Übergängen mindestens genauso stark wie rationale Vorstellungen* darüber, wie man seine Karriere und damit verbundene Phasen von Entscheidungsunsicherheit gestalten kann. Wenn Berater diese archaischen Prozesse kennen und ihnen den Raum geben sich symbolisch auszudrücken, wird die darauf folgende Entscheidung der Klienten von besserer Qualität sein als bei rein rationalen Verfahren, die den Ist-Zustand mit dem Ziel abgleichen, ein sogenanntes ‚Gap‘ dazwischen konstatieren und Verfahren zu dessen schnellstmöglicher Überwindung bereitstellen.

*Wenn die Trennung und der Abschied vom Alten nicht erlebt wird, wenn die Unsicherheit des Übergangs („So kenne ich mich gar nicht!“ „Wer bin ich jetzt bloß und wer will ich sein?“) oder gar die Verzweiflung, die diese Übergänge mit sich bringen können, nicht ausgehalten wird, bis etwas Neues emergiert; und wenn es keine bewusste und behutsame Annäherung an das Neue gibt, sondern mit ‚fliegenden Fahnen übergelaufen wird‘, dann kann es zwar*

Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangsphase – Autorenfassung 2018

*gute pragmatische Lösungen geben, aber die Chance ist vertan, sich den eigenen unbewussten Potentialen zu nähern und einen Reifungsschritt zu machen.*

Aus diesem Grunde sind auf rein kognitiver Ebene angesiedelte Verfahren zur Erarbeitung von Zielen oder zur Planung von Karriereschritten fragwürdig.

***Übergangsphasen verlaufen dann krisenhaft, wenn nicht genügend persönliche Ressourcen zur Bewältigung vorhanden sind.***

Verena Kast beschreibt die typische Dynamik krisenhafter Verläufe und die Lösungswege in ihrem Buch ‚Lebenskrisen werden Lebenschancen‘ (2011), das für Berater, die sich noch nicht mit der Psychodynamik von Übergangsphasen befasst haben, sehr eindrücklich und lesenswert ist.<sup>10</sup> Hier ein Auszug:

*„Übergangsphasen sind Phasen der Labilität. Sie sind mit Angst, Spannung und Selbstzweifeln verbunden; Konflikte, die habituell zu unserem Leben gehören, Schwierigkeiten, die wir schon immer hatten, werden reaktiviert.(...) Labilität und erhöhte Konflikthanfälligkeit verstärken sich gegenseitig. So macht uns nicht nur der jeweilige Lebensübergang mit den typischen Anforderungen zu schaffen, zusätzlich können alte Konflikte, Lebensthemen neu aufflackern, dadurch aber auch bearbeitet werden. Es ist eine Phase, in der man verwundbar ist, die aber in sich die Chance trägt, alte Probleme noch einmal neu zu bearbeiten, sich noch einmal neu mit sich selbst und seinem Gewordensein auseinanderzusetzen.“ (2011, S.30)*

*„In eine Krise geraten wir unter anderem dann, wenn etwas Neues in unser Leben will und wir diesem Neuem keinen Raum geben wollen oder können“ (S. 29). Von einer Krise spricht sie, wenn „ein belastendes Ungleichgewicht zwischen der subjektiven Bedeutung eines Problems und den zur Verfügung stehenden Bewältigungsmöglichkeiten entstanden ist.“ (S.133)*

Die typischen Ängste, die in dieser Phase mehr oder weniger stark auftreten, sind z.B. die Angst vor dem Scheitern - dahinter sieht sie die Angst sich nicht verwirklichen zu können und seine vertraute Identität zu verlieren. Die Angst vor Instabilität, Verwundbarkeit, Verlust und Unsicherheit macht den zweiten Komplex aus. (S.32f)

*Hinreichend Sicherheit erlebt der Klient und hinreichend Verunsicherung erträgt er, wenn die Beraterin bzw. der Berater situationsadäquat verschiedene Rollen einnehmen kann: Die des ‚Zwischenwesens‘ oder ‚Hilfs-Ich‘s‘, zweitens des Aufklärers oder Weisen, der z.B. die typischen Probleme und die Dynamik von Übergangsphasen erklären kann, und drittens des Realisten, der Realitätsprüfung praktiziert und einfordert.*

Der Berater verhält sich also nicht abtinent, sondern vermittelt sein Wissen über die Typik von Übergangsphasen in Karrieren und gibt sein Erfahrungswissen in Form von Maximen an Ratsuchende weiter, die ihnen bei der Bewältigung dieser Übergangsphase helfen, sie entlasten und ihnen Orientierung und Halt geben können. Die **Maximen für die Klienten**, die ich aus der Begleitung zahlreicher KlientInnen in 25 Jahren gewonnen habe und an die Ratsuchenden weitergebe, sind:

- Schauen Sie zunächst auf sich und in sich und nicht auf die Umwelt! Hören Sie nicht auf Ratschläge anderer!
- Machen Sie sich nicht passend für Stellenangebote!

- Seien Sie nicht zu schnell, treffen Sie jetzt keine existenziellen Entscheidungen, halten Sie die Ungewissheit aus!
- Suspendieren Sie Ihre derzeitigen Bewertungen Ihrer Situation, wir werden an der Neubewertung arbeiten!
- Es kommt etwas Neues, Unerwartetes und Überraschendes, wenn Sie innerlich dafür bereit sind und entsprechende Signale an Ihre Umwelt aussenden können - was jetzt noch nicht gelingen kann!
- Wir wissen derzeit noch nicht, ob es um kleine Korrekturen geht oder um größere Veränderungen, manchmal kommt auch mehreres auf einmal!
- Übergangsphasen dauern, wenn es um größere Veränderungen geht, mehr als ein Jahr! Doch es kann auch plötzlich sehr schnell gehen, wenn etwas Neues auftaucht!
- Hier ist der Raum, in dem Sie experimentieren können, es dringt nichts nach außen!
- Ich bin nur Ihnen und Ihrem Wohl verpflichtet, sonst niemandem!
- Die Beratung ist gelungen, wenn Sie wissen, was für Sie gutes Leben und gute Arbeit ist, wir ihr Profil erarbeitet haben und Sie in der Lage sind, aktiv zu suchen und Optionen zu bewerten!

## Das ideale Setting und der ideale Ablauf der Karriereberatung

Karriereberatung erfordert ein Setting, in dem die Beraterin bzw. der Berater nur dem Klienten verpflichtet ist, es kann hier im Gegensatz zu Coaching und Supervision *keine Dreieckskontrakte* geben, die Vor- und Auswertungsgespräche mit Auftraggebern wie Führungskräften oder den vermittelten Personalentwicklern vorsehen oder Zielvorgaben von deren Seite akzeptieren. Die Beratung muss ergebnisoffen und der Raum geschützt sein.<sup>11</sup> Ausnahmen von diesem Zweierkontrakt kann es nur unter bestimmten Bedingungen geben.

Wie in anderen Beratungsformaten gibt es die Phasen: Erstkontakt, Sondierung, Kontrakt, Arbeit mit den für dieses Beratungsformat spezifischen professionellen Steuerungsprogrammen - hier sind das die Programme Werteklärung, Karriereanalyse und Profilentwicklung - und den Abschluss der Beratung. Der Ablauf der Arbeit ist im Konzept der Triadischen Karriereberatung® stark strukturiert, er gibt den Ratsuchenden Orientierung und Halt. Der Umfang der Beratung von 3 bis maximal 4 Sitzungen von jeweils 3-4 Zeitstunden signalisiert Begrenzung und die Lösbarkeit des Problems in absehbarer Frist.

### **Indiziert ist Karriereberatung bei diesen Anliegen:**

- Hohe oder sich entwickelnde Unzufriedenheit mit der jetzigen Stelle
- Wechsel der Funktion - eine andere Stelle wird angeboten - ein hierarchischer Aufstieg wird angestrebt, ein versprochener Aufstieg ist überfällig
- Drohender oder bereits eingetretener Verlust der Stelle
- Wie soll es nach einer Qualifizierung, z.B. durch Weiterbildung weitergehen?
- Krisensituationen, in denen akute Probleme auf der beruflichen und der persönlichen Ebene auftreten

- Bei Selbstständigen: Profilentwicklung: Kundengruppen, Produkte
- Prospektive Planung - Auseinandersetzung mit mittel- oder langfristigen Optionen (Rappe-Giesecke 2008, S.150)

Die in den Programmen verwendeten Verfahren, Tools bzw. Methoden zeichnen sich durch die *Nutzung unbewusster psychischer und körperlicher Ressourcen aus, sie ermöglichen das Oszillieren zwischen emotionalen und kognitiven Prozessen im Wahrnehmen, Denken und Handeln.*

*Die Botschaft an den Klienten „Ihre Situation ist zu bewältigen, zu verstehen und hat einen noch nicht erkennbaren Sinn“ (Salutogenese), sollte sowohl durch das Setting, durch die verwendeten Verfahren als auch durch die Haltung des Beraters gesendet werden und in sich kongruent sein!*

Im nächsten Abschnitt werden Verfahren geschildert, mit denen man insbesondere bei kritischen Übergangsphasen arbeiten kann. Den vollständigen und ausführlichen Ablauf der Karriereberatung nach diesem Konzept, der hier nur in Auszügen darstellt wird, habe ich an anderer Stelle dargelegt (Rappe-Giesecke 2008).

## **Das Programm Wertklärung: Interview und Presencing**

Meine These ist, dass man fundierte und prognostisch günstige Karriereentscheidungen nur dann treffen kann, wenn man die *Werte*, die einen steuern und die strukturellen *Wertkonflikte* zwischen den einzelnen Werten kennt. Man sollte die Werte, die die relevanten Umweltsysteme haben, in denen man arbeitet oder arbeiten will, kennen und die Spannungen, Übereinstimmungen und Konflikte dieser Werte mit den eigenen handlungsleitenden Werten verstehen. Die Verfahren, die ich anwende: Die Beratung beginnt mit der Erhebung Karriereanker nach Edgar Schein (1994) und bzw. oder mit dem von mir entwickelten Interview zur Wertklärung (Rappe-Giesecke 2008, S. 191).<sup>12</sup>

### **Interview zur Wertklärung**

- Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?
- Worauf würden Sie ungern verzichten?
- Was ist für Sie ‚richtige‘ produktive, sinnvolle Arbeit?
- Wann sind Sie bei der Arbeit ganz im Einklang mit sich?
- Welche Arbeit ist nicht sinnvoll und produktiv und erzeugt bei Ihnen Langeweile, Unwillen oder andere Gefühle?
- Was ist für Sie Erfolg?
- Was ist für Sie die absolute Horrorvorstellung in Ihrem Berufsleben?
- Wie und womit kann man Sie belohnen?
- Wer kann das? Von wem nehmen Sie Lob und Wertschätzung an?
- Wie sollte Ihr Chef Sie führen? Wie nicht?



- Gibt es ein Motto, eine Philosophie für Ihr Arbeitsleben?

Dieses Interview kann man in der ersten Sitzung durchführen, um Wertkonflikte, die durch das auslösende Ereignis entstehen, zu verstehen. Gleichzeitig hat das Interview den Nutzen, die ideale Arbeitssituation aus dem eigenen inneren Wissen darum zu rekonstruieren und als Ressource und damit als Gegengewicht zu der meist als negativ erlebten Situation zur Verfügung zu haben. Der Abgleich mit der jetzigen Situation führt zu einem differenzierteren Verstehen dessen, welche die Werte sind, die nicht gelebt werden können, welche inneren Wertekonflikte virulent sind und welche Werte vielleicht schon lange vernachlässigt oder gar von einem selbst oder anderen verletzt worden sind. Meist wird hier schon deutlich, welche Werte und Ideale die Energie für eine Veränderung liefern können.

## Presencing

Im Anschluss an dieses Interview kann man ein Verfahren einsetzen, das andere Informationsmedien als die Sprache nutzt. Da die Anzahl der Werte, die das Handeln steuern groß ist, und es sehr wahrscheinlich ist, dass man nicht alle für die zu treffenden Entscheidungen relevanten Werte mit diesem Interview und den Karriereankern erfassen kann, nutzt man andere Medien, um sie zu identifizieren. Erst danach kann man zu einer Diagnose der leitenden Werte der Persönlichkeit kommen, die die Ergebnisse beider Verfahren aufnimmt.

Presencing ermöglicht die gleichzeitige Darstellung der Gegenwart als auch die einer wünschenswerten Zukunft in Form einer *gekneteten Skulptur*. Dieses Verfahren geht auf Beth Jandernoa zurück, die es vermutlich auf der Grundlage eines indianischen Heilungszirkels entwickelt hat.<sup>13</sup> Das Verfahren ist durch das Material, das es nutzt, nämlich Knete, besonders gut dazu geeignet, ***an die eigenen inneren Ressourcen heranzukommen und das Innere nach außen zu bringen.***

*Dem Klienten nicht bewusst verfügbare Ideen, vorsprachliches Wissen über sich und seine Wünsche, über eigene Einschätzungen der momentanen Situation und über Potentiale, die in dieser Situation liegen, können durch die Formung von Knete eher emergieren als durch Versprachlichung.*

Die Klienten haben in der Regel einen gewissen Widerstand gegen das Kneten, da es ihnen oft zu kindlich erscheint und weil sie ahnen, dass Latentes und nicht Bewusstes zum Vorschein kommt, womit sich die Angst vor Kontrollverlust erklärt. Materielle Medien wie Bilder oder Knetskulpturen haben einen Überschuss an Bedeutung, sie sind als Produkt des ‚Primärprozesses‘ verdichtet und überdeterminiert, dem Traum vergleichbar.<sup>14</sup> Der Prozess der Erstellung der Skulptur wird bei sehr rational und intellektuell strukturierten Personen zu Beginn noch stark von Willen, Zielen, von logischem Denken, dem Suchen nach Widerspruchsfreiheit und Eindeutigkeit, also den Funktionsweisen des ‚Sekundärprozesses‘ dominiert. Es gibt Menschen, die sich dem, was in ihnen entsteht, von Anfang an hingeben können, aber selbst bei Ersteren verliert sich die Kontrollangst im Laufe des Knetens, und die Lust an dem, was entsteht, obsiegt nach meiner Erfahrung. Die Arbeit mit Knete nutzt den

Primärprozess, also die Fähigkeit unseres Unbewussten, Bedeutungen durch assoziative Verkettung, Überdeterminierung und Parallelverarbeitung zu generieren.

Das Produkt überrascht den Klienten, er ist erstaunt darüber, was in ihm an Klarheit darüber schon vorhanden ist, welche Optionen es gibt und wie weit innere Entscheidungen gereift sind. Der Berater kann seine Wahrnehmung des Produkts oder des Produktionsprozesses zur Verfügung stellen und weitere Bedeutungszuschreibungen anbieten. Ähnlich einem guten Kunstwerk, das nicht nur eine Interpretation zulässt, sondern es dem Betrachter ermöglicht, seine momentanen Bedeutungszuschreibungen vorzunehmen, aber gleichzeitig das Potential hat, viele andere Bedeutungszuschreibungen von anderen Personen zu generieren, ist auch die Skulptur in der Lage, solche Prozesse in Gang zu setzen. Im Laufe der Arbeit entstehen ein vertieftes Verständnis für sich selbst und eine starke emotionale Berührung durch das, was man entäußert, nach außen gebracht hat. Am Ende einer solchen Situation sind oft eine tiefe Bewegung und gleichzeitig eine tiefe Ruhe in der Person zu spüren. Eine Erleichterung und Entlastung tritt ein, selbst wenn das Ergebnis unangenehme Einsichten mit sich bringt.

**Indikation:** Schwierige berufliche Situationen, Entscheidungssituationen, bei Unklarheit darüber, welche Optionen ich für die Zukunft habe. Besonders geeignet für Menschen, die vorwiegend kienästhetisch wahrnehmen.

**Setting:** Berater und Ratsuchender sitzen an einem Tisch, um den man herumgehen kann, idealerweise quadratisch oder rund. Zeitbedarf: Etwa 1 Stunde ohne Auswertung, 1,5 - 2 Stunden mit Auswertung.

### **Material**

- Verschiedenfarbige Knete, neue und auch solche mit Gebrauchsspuren.
- Papier zum Unterlegen.
- Die Fragen für die Auswertung.
- Fotoapparat oder Smartphone, um die Skulptur vor dem Umformen und am Schluss zu fotografieren.
- Digitales Tonaufzeichnungsgerät oder Smartphone, um die Äußerungen in Phase 2 festzuhalten.

Nehmen Sie die zweite Phase - das entlastet beim Mitschreiben- und falls der Klient dabei spricht, auch die 1. Phase und die Auswertung auf Tonband auf!

### **Vorgehen**

#### **1. Phase**

Anweisung: „**Entwickeln Sie eine Skulptur**, die ihre gegenwärtige Situation (Ihre Welt) und die Zukunftspotentiale (Potentiale), die Sie erleben (sehen), zum Ausdruck bringt. Sie können mir während Sie die Skulptur mit Knete formen, erzählen, was Sie machen und was es bedeutet oder auch nicht. Wie es für Sie am besten ist.“

Der Ratsuchende knetet. **Maximen:** Abwarten, nicht zu schnell eingreifen, wenn scheinbar nichts passiert!

Der Berater macht sich Notizen über den Entstehungsprozess der Skulptur – nur Beobachtungen! - und schreibt interessante Äußerungen mit.

Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangphase – Autorenfassung 2018

## 2. Phase

Wenn die Skulptur fertig ist, geht man um sie herum und betrachtet sie aus vier Perspektiven (Vogel- und Froschperspektive, das meint von unten auf Höhe des Tisches und von oben!) und **stellt dabei Fragen an die Skulptur**, die die Skulptur beantworten soll. Der Klient soll die Skulptur auf keinen Fall bewerten oder interpretieren.

Man beginnt im Osten, also vom Standpunkt aus, von dem die Skulptur geformt wurde rechts. Der Klient wird also aufgefordert einen Perspektivenwechsel vorzunehmen, einmal im Blick auf die Skulptur und mit einer positiven auf die Zukunft bezogenen Frage. Er hat er seine Skulptur aus der Position im Süden geformt, also aus einer problematischen Lebenssituation heraus und sah sie bisher nur von dort. Es ist erstaunlich wie unterschiedlich die Skulptur von der Rückseite und den beiden Seiten aussieht.

*Osten: „Was begeistert mich? Was gibt mir Hoffnung und Energie?“*

*Süden: „Was sind die harten Konflikte und Wahrheiten, denen ich ins Auge sehen muss?“*

*Westen: „Was stirbt, was geht zu Ende? Was will geboren werden?“*

*Norden: „Was ist der essentielle Kern?“*

Die Antworten des Klientels werden möglichst wortgetreu mitgeschrieben. Wenn alle Perspektiven eingenommen wurden, gehen beide noch einmal herum, man liest dem Klienten die mitgeschriebenen Äußerungen vor und betrachtet die Skulptur aus der Frosch- und der Vogelperspektive.

## 3. Phase

### Erste **Auswertung** der Skulptur

Beide entfernen sich ein Stück von der Skulptur und die Beraterin fragt:

„Wie wirkt die Skulptur und Ihre Antworten auf Sie? Was spricht Sie an, irritiert sie?“

Geben Sie dem Klienten eine Weile zur Verarbeitung. Man kann auch fragen:

„Was ist Ihnen klargeworden?“ „ Was bewegt Sie jetzt am meisten?“ „Was fällt Ihnen auf, wenn Sie die Skulptur aus einer anderen Perspektive betrachten als aus der, aus der Sie sie geformt haben?“ Und man kann fragen, ob sich die Karriereanker in der Skulptur wiederfinden lassen und sich schon eine Antwort auf die Frage zeigt, mit der der Klient in die Beratung gekommen ist.

Man generiert also noch weitere Daten. Der Berater nimmt seine Aufzeichnungen aus der ersten und zweiten Phase zu Hilfe und spiegelt zurück, was ihm aufgefallen ist.

**Maximen:** Hilfreich sind gute, nicht bewertende Beschreibungen der Skulpturen. Auf keinen Fall sollte die Beraterin Interpretationen geben. Es geht in dieser Phase darum, die Bewertungen und Bedeutungszuschreibungen des Klienten zu eruieren. Die Beraterin sollte sich möglichst abtinent verhalten und auf eigene Bewertungen des Geschehens oder des Produkts verzichten. Erfahrungsgemäß emergiert in dieser Phase eine neue Idee, eine Option, eine Erkenntnis.

Fotografieren Sie jetzt auf alle Fälle die Skulptur aus allen Richtungen in der Frosch- und der Vogelperspektive und von oben und lassen Sie den ggfs. Klienten zusätzlich Fotos machen, z.B. mit dem Smartphone.

## 4. Phase

Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangphase – Autorenfassung 2018

Wenn Sie den Eindruck haben, dass der Klient etwas verändern will oder vielleicht das Angebot braucht die Skulptur zu verändern, dann bieten Sie an:

„**Verändern Sie die Skulptur**, wenn Sie einen Impuls dazu verspüren! Die erste Skulptur ist in Fotos dokumentiert, sie ist nicht verloren. Sie können, wenn Sie wollen, etwas ausprobieren oder es danach auch wieder rückgängig machen!“

Hier trifft der Klient die Entscheidung, ob aufgrund der Betrachtung der Skulptur aus anderen, nicht gekannten Perspektiven und aus der kurzen Auswertung heraus eine Option emergiert, z. B. ein Potential, das vorher nicht erlebt wurde. Das Umformen der Skulptur erlaubt eine Art Probehandeln und ‚Probeerleben‘.<sup>15</sup>



Abb.2 Beispiel: Die erste Skulptur

**Maximen:** Wenn eine neue Skulptur entsteht, wird die vorhandene umgeformt, neue Knete wird hinzugenommen oder Skulpturenteile werden entfernt. Mit diesen Teilen sollte der Berater sorgsam umgehen, denn es sind meist emotional besetzte Veräußerungen des Inneren. Man fragt, was damit passieren soll: Sollen sie weit entfernt an den Rand der Skulptur zur Erinnerung legen, wegwerfen oder in die Kiste mit gebrauchter Knete tun? Diese Skulptur wird wie die erste aus allen Richtungen und der Perspektive von oben fotografiert.

Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangphase – Autorenfassung 2018



Abb. 3 Beispiel: Die umgeformte Skulptur

Man verständigt sich, wie das zu verstehen ist, was neu entstanden ist und in welche innere Gestimmtheit diese Skulptur den Klienten versetzt.

**Maxime:** Nicht zu viel interpretieren und besprechen, damit die Skulptur ihre Wirkung nicht verliert und der Prozess zu früh zu kognitiv wird.

Nach dem Interview und der Erstellung der Skulptur ist meist die Zeit für eine Sitzung (3-4 Zeitstunden) herum und man verständigt sich über die Verwendung der erhobenen Daten.

**Der Ratsuchende sollte die Skulptur mitnehmen, um sie bei sich aufzustellen und auf sich wirken zu lassen.** Dazu muss man sie sicher einpacken. Nach der Sitzung bearbeite ich ggfs. die Photographien und maile sie dem Klienten zusammen mit der Tonaufzeichnung, wenn er sie nicht mit dem Smartphone aufgenommen hat und schreibe manchmal die Antworten auf die vier Fragen auf und schicke sie mit.

Es ist unerlässlich, dass der Ratsuchende sich mit der Skulptur und deren Entstehungsprozess *zwischen dieser und der nächsten Sitzung* beschäftigt. Die Skulptur ist präsent und wirkt direkt auf das Unbewusste, der Klient hört sich die Tonaufzeichnung an und liest ggfs. seine Antworten auf die Fragen. Es ist immer so, dass diese Form von Selbstkonfrontation Erkenntnisse generiert, die sonst verloren gingen. Der Klient hört nicht alles, was er selbst oder der Berater sagt, zweitens bringt das Zuhören eine Distanzierung vom Gesagten mit sich und gewährleistet zusammen mit der Präsenz der Skulptur die weitere innere Arbeit am Thema.

Auch der Berater sollte sich vor der nächsten Sitzung idealerweise die Tonaufzeichnung anhören, mindestens aber die Aufzeichnungen, die Bilder von der Skulptur und die Antworten auf die Fragen ansehen, auf seine Resonanzen achten und Hypothesen entwickeln.

## Die Arbeit mit der Wandeltriade im Programm Karriereanalyse

Eine umfassende Standort- oder Positionsbestimmung zwischen Vergangenheit und Zukunft ermöglicht die Arbeit mit der Wandeltriade. Als Beraterin gehe ich davon aus, dass im Lebens- und Berufsweg eines Menschen beständig Wandel stattfindet. Wenn der Wandel für den Betroffenen zum Problem wird, kann man die Wandeltriade nutzen, um seine Sichtweise des Wandels zu verstehen. Es geht hier nicht um den Wandel an sich, sondern um das Erleben des Wandels durch den Betroffenen – der Berater betrachtet eine Relation-, man arbeitet mit den Bezeichnungen, die der Klient für die drei Prozesse nutzt, *mit seiner persönlichen Wandeltriade*. Man hört auf seine Formulierungen und Bewertungen des Wandels und *bietet ein Verfahren an, um das Erleben des Wandels fühlbar und benennbar zu machen*.

Wandel von Gesellschaften, Kulturen, Organisationen und Menschen ist das emergente Produkt des Zusammen- und Gegeneinanderwirkens dreier Prozesstypen:

### **1. Prozesstyp: Vermindern & Vermehren**

Andere Begriffe: Reformieren - Positive oder negative Wachstumsprozesse – Akkumulation – Beschleunigen - Verstärken – Steigern – Vermindern - Verlangsamen

### **2. Prozesstyp: Vernichten & Erneuern**

Andere Begriffe: Revolutionieren - Zerstören – Substituieren oder Ersetzen – Weglassen - Rückbau – Niedergang – Vergehen

Innovieren – Entdecken - Erfinden – Werden - Das Neue in die Welt bringen

### **3. Prozesstyp: Bewahren und Wiederholen**

Andere Begriffe: Reproduzieren – Praktizieren - Wiederholen – Konservieren - Ritualisieren – Institutionalisierten – Reparieren - Heilen

Jeder Wandelprozess enthält Elemente dieser drei Prozesse, meist in unterschiedlichem Ausmaß. Diese Prozesse werden von den Beteiligten meist als unterschiedlich wichtig bewertet, wir nennen das ‚prämiert‘, wobei Prämierungen eines Prozesses immer auf Kosten der anderen gehen müssen.<sup>16</sup>

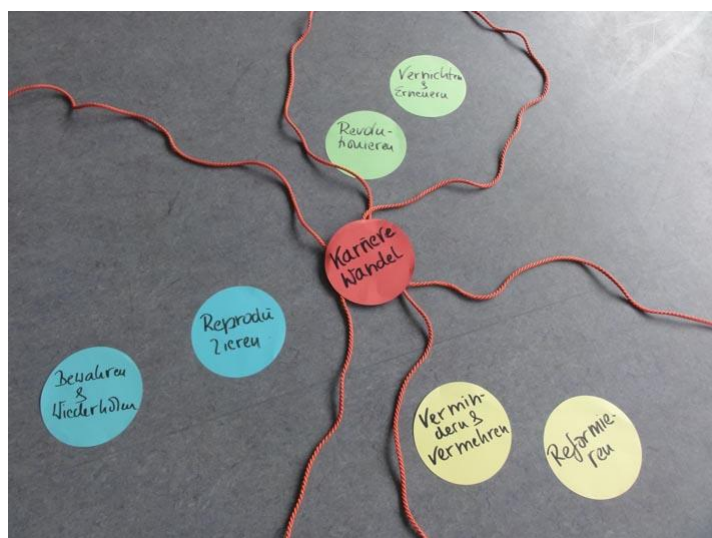


Abb.4 Basistriade Karrierewandel – Bodenanker und Seil für die Standortbestimmung

Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangphase – Autorenfassung 2018

Beispiele aus der Praxis der Karriereberatung für die *Reformulierung der drei Prozesse*:

***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?*

***Bewahren und Wiederholen***

*Was will ich wertschätzen und achten?*

*Was ist bewahrenswert?*

*Wie kann ich das, was ich kann und bin, leben?*

*Wie kann ich mir und meinen Werten treu bleiben?*

***Vorgehen: Standortbestimmung im Karrierewandel***

Die Grundstruktur des Verfahrens ist abgeleitet von der „Standortbestimmung mit der Basistriade von Karriere“, die ich an anderer Stelle ausführlich dargestellt habe (Rappe-Giesecke 2008, S.280).<sup>17</sup> Das von mir entwickelte Verfahren nutzt Elemente der Aufstellungsarbeit, des NLP, des Embodiments und erhebt Daten auf den Emergenzniveaus der Gedanken, Einfälle und Körperempfindungen. Es verknüpft die Phasen Anamnese bzw. Datenerhebung, Diagnose bzw. Datenbewertung und Intervention bzw. den Umsetzungsoptionen miteinander. Der Klient nimmt gleichzeitig wahr, denkt und handelt, der Berater stellt den haltenden Rahmen zu Verfügung, stellt erkundende Fragen, gibt Hilfen zur Präzisierung und zu Formulierung und bietet seine Beobachtungen an.

***1. Phase Datenerhebung***

Mit einem Endlosseil drei Schlaufen legen, Karten mit den vom Klienten gefundenen Namen der Prozesse, z.B. Bewahren, Reformieren und Innovieren hineinlegen.

Der Klient stellt sich in eine Schlaufe hinein, spürt in sich hinein und beantwortet sich diese Fragen:

*Bewahren: Was möchte ich von meiner jetzigen Situation bewahren? Oder: „Was soll auf keinen Fall verloren gehen, was will ich beibehalten?“*

*Reformieren: „Was möchte ich mehr oder weniger tun als heute?“*

*Innovieren: „Was soll Neues entstehen bzw. Gestalt annehmen? Was will ich beseitigen oder wovon will ich mich verabschieden?“*

Der Berater schreibt Stichworte auf Karten mit und übergibt sie am Schluss dem Klienten, der sie in die Schlaufen legt.

## **2. Sichtung der Daten**

Klient und Berater stellen sich außerhalb der Schlaufen:

*Was fällt mir auf, wenn ich das Gesamtbild anschau?*

*Berater ergänzt seine Beobachtungen. Evtl. Karten ergänzen oder umsordieren*

## **3. Prämierungsanalyse**

Der Klient wird aufgefordert, die Bedeutung der Prozesse durch die Größe der Schlaufen zu symbolisieren, also an den Seilschlaufen zu ziehen.

*Welcher Prozess hat im Moment welche Bedeutung für meine Karriere?*

Betrachtung des Ergebnisses:

*Welche Prämierung geht auf Kosten welchen Prozesses?*

## **4. Erhebung emotionaler Daten und Bewertungen**

Der Klient stellt sich nacheinander in jede Schlaufe und der Berater fragt:

*Wie fühlt es sich hier an? Verspüren Sie einen Impuls? Was wird klar?*

Der Klient antwortet und dissoziiert sich dann wieder und stellt sich außerhalb der Schlaufen.

## **5. Konsequenzen, Handlungsoptionen und Umsetzung**

Mögliche Fragen des Beraters:

*Ergeben sich aus dieser Analyse des Ist-Standes eine oder mehrere Optionen für die weitere Karriere?*

*Lassen sich schon Maßnahmen ableiten?*

*Wie passen diese Erkenntnisse mit der Presencing-Übung und dem Interview zur Wertklärung bzw. Karriereankern zusammen?*

## **6. Ergebnissicherung**

Foto der Triade, Karten und Mitschrift der Ergebnisse

*Bewertungen des Verfahrens durch Klienten*

*„Das Wandelmodell gibt Orientierung, es bringt Ordnung in die Gedanken“*

*„Es gibt Halt, weil es Grenzen gibt“*

*„Es wird differenzierter, man kann das Was vom Wie trennen“*

*Bewertung aus Sicht der Beraterin*

Die Prämierung eines Prozesses und ihre Kosten werden deutlich. Oft gelingt die Reflexion über die eigenen Bewertungsmaßstäbe und die Werte, die hinter diesen Maßstäben liegen. Handlungsoptionen werden klar- das Verfahren ermöglicht nicht nur Analyse und Diagnose, es bereitet die Umsetzung in Handlungen vor.

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.

Eine methodische Anmerkung für mit Aufstellungsarbeit erfahrene Berater: Die Ergebnisse sind von höherer Qualität als reine Bodenankerarbeit.



## Varianten im Ablauf und das Programm Profilentwicklung

Gerade bei selbst gewolltem oder auch erzwungenem Stellenwechsel, der starke Affekte auslöst, ist es sinnvoll, dem Verstehen der beruflichen Situation, in der sich der Klient noch befindet oder in der er war, eine eigene Sitzung zu widmen. Es ist sinnvoll, diese Sitzung nach der Erhebung der Werte und der Positionsbestimmung mit der Wandeltriade zu platzieren, wodurch genügend Ressourcen entwickelt werden, um sich dieser unerfreulichen Situation zu stellen. Die Maxime für den Berater ist es, dem Klienten eine andere Perspektive auf seine Situation zu ermöglichen, die der üblichen Personalisierung und Psychologisierung der Probleme entgegenwirkt. Man arbeitet hier mit dem **Programm Organisationsanalyse**, um die realen Kräfteverhältnisse in der Organisation und ihren Subsystemen, strukturelle Widersprüche und Paradoxien in der Aufbau- und der Ablauforganisation und der Kultur zu verstehen und das Handeln und Wahrnehmen des Klienten in diesen Kontext zu betrachten. Dazu eignet sich z.B. die Aufstellung der relevanten Systeme und Systemrepräsentanten und deren Aufgaben mit dem Beziehungsbrett.<sup>18</sup>

Kombiniert wird diese Organisationsanalyse mit dem **Programm Rollenanalyse**, das zum Ziel hat, die formale Position, ihre primary task und die Rollenerwartungen, die der Inhaber der Funktion und andere an ihn haben, zu rekonstruieren. Man analysiert Rollenwidersprüche, -überlastung oder -unklarheiten.

Die rationale Analyse der Organisation und der Rolle hilft dem Ratsuchenden, *seine Zuschreibungen zu überprüfen*: „Bin ich schuld, weil ich meine Arbeit nicht gut gemacht habe?“ „Steckt hinter den Entscheidungen der Führungskraft ein ganz anderes Motiv, als ich vermutet habe?“ „Ist das Problem in das ich geraten bin, ein strukturelles, in das jeder, der diese Funktion bekommt, gerät, es aber vielleicht anders löst?“ Es geht um *Mustererkennung*, die dem Klienten hilft zu vermeiden, dass er wieder in die strukturell gleiche Situation kommt. Möglicherweise stößt man auf ein Muster, das mehrfach in der Berufsbiographie zu finden ist. Dann macht es Sinn zum Programm *Persönlichkeitsanalyse* zu wechseln und zur Genogrammarbeit, die die Aufträge und Delegationen durch die Herkunftsfamilie in den letzten drei Generationen untersucht (Rappe-Giesecke 2008, S.287ff.).

Blockaden, die in diesem Zusammenhang deutlich werden, wie einschränkende Gefühle, einschränkende Beziehungsmuster und einschränkende Glaubenssätze sowie Selbstvorwürfen und Vorwürfen an andere und Altersregression kann man sehr gut mit der Klopftechnik und den Verfahren der „Big Five Lösungsblockaden“ zur Erhöhung der Selbstakzeptanz, wie sie im Konzept des „Prozess- und Embodiment fokussierten Ansatzes“, kurz PEP® von Michael Bohne (2010, 2016) beschrieben werden, bearbeiten. Geht es um Loyalitäten, die Veränderungen verhindern, arbeitet man zusätzlich mit dem KKT, dem Kognitions-Kongruenz-Test.

Das **Programm Profilentwicklung** ist ein essentielles Programm der Karriereberatung, es folgt auf die Programme Werteklä rung und Karriereanalyse. Es gibt zwei Typen von Profilen und Profilentwicklung:

- Die für Menschen, die in Organisationen arbeiten und arbeiten wollen
- Die für Selbstständige, Unternehmer, Freiberufler

Das Vorgehen differiert. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die erste Gruppe (aus Rappe-Giesecke 2020, in Vorbereitung).

### **Funktion und Wesen des Profils**

*„Die Kunden erstellen das Profil zunächst nur für sich, es wird in dieser Form nicht veröffentlicht!*

*Getreu der Maxime: Man schaut erst auf sich und dann auf die Umwelt- man macht sich nicht passend für Stellen etc.!*

*Die Profilerstellung kann nicht auf eine bestimmte Stelle oder Position hin erfolgen, sie ist grundsätzlicherer Natur. Es wird nicht an einer Vorlage für eine Bewerbung gearbeitet!*

*Das Profil entspricht dem Wesen nach der eigenen Identität, es werden immer nur Aspekte für bestimmte Lebenssituationen, z.B. Bewerbungen auf bestimmte Stellen, relevant. Es ist wie eine Schatztruhe, aus der man bestimmte Schätze herausholt, die man gerade braucht.“*

Das Profil ist das **Produkt des gesamten Karriereberatungsprozesses**. Die Ergebnisse der Programme Werteklärung, Karriereanalyse und Profilentwicklung sind Teil des Profils.

Das Profil ist das emergente Produkt aus:

- Den Werten und Motiven – Interview zur Werteklärung und Karriereanker
- der Vision – Presencing (Skulptur)
- der Mission, dem Sinn des Tuns, den Aufträgen aus der Familie - Genogrammanalyse
- den Talenten
- dem Idealen Arbeitsplatz in einem Idealen Unternehmen
- den Berufserfahrungen, den Qualifikationen, dem erworbenen Wissen:
- fachlich-professionellem Wissen, formellen Qualifikationen und Kompetenzen
- funktional-organisationalem Wissen, formellen Qualifikationen und Kompetenzen
- Erfahrungen in Branchen, Organisationstypen, Aufgabengebieten
- den Neigungen: Was ist mein liebstes Betätigungsfeld?
- den Spezialisierungen: Technisch/fachlich, auf soziale Gruppen oder auf Problemtypen (nach Bürkle 2002)
- der Art von Nutzen, den man Organisationen stiften kann - Welche Probleme kann ich lösen, wer hat sie und braucht mich?

Erarbeitet werden diese Aspekte des Profils durch die Verfahren in den drei Programmen und zusätzlich durch die Analyse von Lebensläufen, Aufgabenbeschreibungen und Zeugnissen.

### **Ergebnissicherung:**

In einer Mappe kann der Kunde die Flips, Protokolle, Auswertungsergebnisse sammeln und weiter bearbeiten und systematisieren.

- Profil entwickeln und festhalten
- Abgleich dieses Profils mit Optionen - Matching
- Was soll für eine bestimmte Bewerbung herausgehoben werden, was ist hier unwichtig?
- Wie nutze ich mein Profil, um mich auf ein Bewerbungsgespräch vorzubereiten: Was frage ich nach?

Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangphase – Autorenfassung 2018

Was stelle ich heraus z.B. an Nutzen, den ich stiften kann oder an Talenten oder Spezialisierungen?  
 Welche Rahmenbedingungen der Arbeit sind essentiell für mich, was ist verhandelbar?

## Abschluss der Beratung

In der Abschlussphase geht es um

- die Auflösung der geschäftlichen Beziehung<sup>19</sup>
- Die Stabilisierung der Ergebnisse (siehe oben)
- Die Evaluation der Beratung
- Die Auflösung der Rollen und den Abschied der Personen voneinander.

Diese Prozesse laufen parallel. Zur Stabilisierung der Ergebnisse gehören Selbstkontrakte, die Sammlung von Ressourcen und Unterstützungsmöglichkeiten für den noch folgenden Prozess und Verabredungen mit dem Berater. Stabilisierend und unterstützend ist die Vereinbarung, nach etwa drei Monaten miteinander zu telefonieren, um den Stand der Dinge zu eruieren. Diese Vereinbarung ist mittlerweile Standard und dient auch der Evaluation von Beratungserfolgen.

Geht es um größere Veränderungen und nicht um kleine Korrekturen in der Karriere, gebe ich den Klienten die Maximen, die Herminia Ibarra (2004) für die Bewältigung längerer Übergangsphasen entwickelt hat, an die Hand:

1. Handle und reflektiere dann!
2. Flirte mit den unterschiedlichen Seiten deines Selbst!
3. Lebe mit den Widersprüchen in der Übergangszeit!
4. Mache kleine Schritte!
5. Übe Dich und überprüfe Dich, indem Du mit neuen Rollen experimentierst!
6. Suche nach Leuten außerhalb Deines bisherigen Netzwerkes, die so sind, wie Du sein möchtest!
7. Werde initiativ und warte nicht auf inspirierende Eingebungen!
8. Geh immer wieder auf Distanz, aber bleibe dort nicht zu lange!
9. Ergreife die Gelegenheiten, die sich eröffnen, wenn Du für Veränderungen bereit bist.<sup>20</sup>

Nicht nur Beratungen, auch längere Reisen und Sabbaticals können die Funktion übernehmen, Übergangsphasen produktiv zu gestalten. Wie jemand diese und die zuvor genannten Maximen in einer selbst verordneten ‚Reisekur‘ und Karriereplanung erfolgreich anwendet ohne sie zu kennen, um einen radikalen Wandel seines Berufs- und Privatlebens zu erreichen, kann man sehr eindrücklich in Michael Gieseckes Artikel über Goethes Italienreise (2017) nachlesen.

## Anmerkungen

---

<sup>1</sup> In Abwägung der Lesbarkeit des Textes und der Beachtung gendgerechter sprachlicher Formulierungen habe ich als in der frühen Phase der Frauenbewegung aktive Frau und Wissenschaftlerin mich in den letzten Jahren für den undogmatischen Gebrauch aller Varianten entschieden, wohl wissend um die eigentliche Funktion dieser nun zum Standard gewordenen und mein Empfinden für die Ästhetik der Sprache oft störenden Formulierungen.

<sup>2</sup> vgl. dazu auf der Website [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de) >Triadische Karriereberatung > Tagungen zur Karriereberatung

<sup>3</sup> vgl. dazu den lesenswerten Artikel von Beucke-Galm 2017

<sup>4</sup> Karrierewerkstätten, die ich als Hochschullehrerin für Studierende angeboten habe, bestätigen diese in den Studien formulierte Annahme. So haben zwei Drittel der Studierenden den Karriereanker ‚Lebensstilintegration‘.

<sup>5</sup> Das Modell ‚Creative Work‘ geht auf Richard Florida zurück und wurde vom Zukunftsinstitut (Matthias Horx - [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)) aufgegriffen und in Form der Studie zur Übertragbarkeit auf den europäischen Arbeitsmarkt von Brühl & Keicher 2007 bekannt gemacht.

<sup>6</sup> vgl. dazu auch Rappe-Giesecke 2017

<sup>7</sup> Man kann die Dynamik, die in Übergangsphasen von Karrieren in Organisationen, die Karrierepfade entwickelt haben, und in Assessmentcentern gut mit dieser Theorie der Statuspassagen erklären. Vgl. dazu Rappe-Giesecke (2008, S.263-267)

<sup>8</sup> Turner zitiert nach Schomburg -Scherff, S.248

<sup>9</sup> vgl. dazu Riedel 1989

<sup>10</sup> Die Kenntnis von Lievegoeds Modell der Lebensphasen (2001) ist für die Karriereberatung zusätzlich zu empfehlen, da es die persönliche Biographie und die berufliche Entwicklung einbezieht.

<sup>11</sup> Zu den Unterschieden in den Settings und im Ablauf der Beratungsformate Supervision, Coaching und Karriereberatung vgl. Rappe-Giesecke 2008 Kapitel ‚Typen berufsbezogener Beratung‘

<sup>12</sup> Pdf des Interviews zur Werteklärung auf [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de) > Triadische Karriereberatung > Anleitungen zur Berufliche Standortbestimmung

<sup>13</sup> Das Vorgehen wurde nicht veröffentlicht. 2002 habe ich es von Claus Otto Scharmer in einem Seminar der von mir geleiteten Weiterbildung in Organisationsberatung der Volkswagen Coaching GmbH kennen gelernt. Auf dieser Basis habe in den Ablauf beschrieben und durch eigene Anmerkungen immer wieder ergänzt, vgl. Rappe-Giesecke (2008, S.230ff.) und eine neuere Version in dem 2010 erscheinenden Buch zu Triadischer Beratung.

<sup>14</sup> Freud entwickelt in seiner Theorie der Traumdeutung diese Unterscheidung. Vgl. 1982 das Kapitel ‚Die Traumarbeit‘ S. 280ff und den Abschnitt zum Sekundär- und Primärprozess, S.559

<sup>15</sup> Fotos von Skulpturen, die verändert wurden, finden sich in Rappe-Giesecke (2008, S.235-241) und in dem Vortrag: Karrieren in der Wissensgesellschaft - know how für einen guten Start, Rappe-Giesecke 2010

<sup>16</sup> Nach Michael Giesecke (2007, S.286). Komplexe Phänomene wie z.B. Personen, Organisationen, Gesellschaften, Wandel oder Ökosysteme entstehen aus dem Zusammenwirken artverschiedener, inhomogener Faktoren oder Prozesse (Definition von Ökologie nach Haeckel 1915), sie *emergieren* aus deren Zusammenspiel. Emergenz ist das *Gegenkonzept* zu dem der Planbarkeit, Steuerbarkeit und Machbarkeit. Neues Triadisches Denken ist *Mehrebenenendenken*. Ein Triadisches Modell verknüpft also immer mindestens zwei logische Ebenen. Drei Faktoren gehören dem gleichen logischen Typ an, der vierte Faktor, das zu erklärende Phänomen, einer anderen. Vgl. [www.triadisches-denken.de](http://www.triadisches-denken.de)

Zur Anwendung des Wandelmodells in der Beratung vgl. Rappe-Giesecke 2017a, den Vortrag auf der Jubiläumsfachtagung des Instituts Triangel 2008 und dessen Veröffentlichung in Triangel Institut 2009, sowie Rappe-Giesecke 2014

<sup>17</sup> vgl. 2017a, S.390ff und 2017b, hier wird das Vorgehen an einem Beispiel illustriert – Autorenfassung auf der Website [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de) unter Publikationen

Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangsphase – Autorenfassung 2018

<sup>18</sup> Vgl. Rappe-Giesecke (2008, S.117ff) und auf [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de) > Publikationen > Vorträge Karriere reflektieren und gestalten: Schlüsselkompetenzen zum (Über-)leben im Wandel 02.02.2010, Fotos von Aufstellungen S. 24. Die Beschreibung des Vorgehens wird im neuen Buch zu Triadischer Beratung, das 2020 erscheinen wird, zu finden sein ebendo wie die Arbeit mit dem Programm Rollenanalyse

<sup>19</sup> Letztlich ist die Geschäftsbeziehung erst aufgelöst, wenn die Honorarabrechnung bezahlt ist. Zum Abschluss von Beratungen vgl. Kapitel 6: Die Auflösung des Beratungssystems in Rappe-Giesecke 2008 und in dem 2020 erscheinenden Buch zu Triadischer Beratung das Kapitel zu Abschluss von Beratungen.

<sup>20</sup> Die Übersetzung der Maximen stammt von Mechthild Beucke-Galm, die diesen Ansatz im ersten Kurs der Weiterbildung in Triadischer Karriereberatung 2006 vorgestellt hat.

## Literatur

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Deutsche Fassung hrsg. von Alexa Franke. Tübingen: dgvt-Verlag

Beucke-Galm, M. (2017). *Zwischen Autonomie und Unsicherheit. Karriereberatung in gesellschaftlichen und persönlichen Umbrüchen*. In: OSC 4, S. 397-414

Bohne, M. (2010). *Einführung in die Praxis der energetischen Psychotherapie*. Heidelberg: Carl Auer, 2. Aufl., 1.Aufl.2008

Bohne, M. (2016) (Hrsg.). *Klopfen mit PEP - Prozess- und Embodiment-fokussierte Psychologie in Therapie und Coaching*. Heidelberg: Carl Auer, 3.Aufl., 1.Aufl. 2010

Brühl, K. & Keicher, I. (2007). *Creative Work – Business der Zukunft*. Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg. und Verlag), Kelkheim

Bürkle, H. (2002). *Aktive Karrierestrategien – Erfolgsmanagement in eigener Sache*. Frankfurt/M.: Gabler, 3. Aufl., 1. Aufl. 1986

Giesecke, M. (2007). *Die Entdeckung der Kommunikativen Welt – Studien zu einer kulturvergleichenden Mediengeschichte* Frankfurt/M.: Suhrkamp

Giesecke, M. (2017). *Goethes Italienische Reisekur – eine Seelentherapie und Karriereplanung 1786-1788*. In: OSC- Organisationsberatung Supervision Coaching. Wiesbaden: Springer, Heft 4/2017, S. 443-458

Freud, S. (1982). *Die Traumdeutung*. Studienausgabe Band II, Frankfurt/M.: Fischer

Hall, D. (1996). *Protean careers of the 21st century*. In: The Academy of Management Executive, Heft 4, S.8-14.

Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangphase – Autorenfassung 2018

---

Ibarra, Herminia (2004). *Working Identity- Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business School Press: Boston

Kast, V. (2011). *Lebenskrisen werden Lebenschancen- Wendepunkte des Lebens aktiv gestalten*. Freiburg: Herder (9. Aufl., 1. Aufl. 2003)

Lievegoed, B. (2001). *Lebenskrisen – Lebenschancen - Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter*. München: Kösel (12. Auflage, 1. Aufl. 1979)

Pongratz, H. J. (2001). *Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus? Flexibilisierung der Arbeit und Patchwork-Biographien*. In: Zeitschrift für Erwachsenenbildung, hrsg. vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung. 8.Jg., Heft 1, S. 24-26.

Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2003). *Arbeitskraft-Unternehmer – Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: Edition Sigma

Rappe-Giesecke, K. (2008). *Triadische Karriereberatung – Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbständigen*. Bergisch-Gladbach: EHP Verlag (Die überarbeitete Neuauflage erscheint 2019)

Rappe-Giesecke, K. (2009). *Wie wir uns wandeln - ein Rückblick auf 25 Jahre Beratungstheorie und –praxis*. In: Triangel-Institut (Hrsg.), *Beratung im Wandel*, Bderlin: Leutner, S. 34-58

Rappe-Giesecke, K. (2010). *Karrieren in der Wissensgesellschaft - know how für einen guten Start. Vortrag auf Veranstaltung ‚Erfolgreiche Berufsverläufe‘ des Career Centers der Fachhochschule Hannover*. [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de) unter Publikationen und Vorträge

Rappe-Giesecke, K. (2014). *Den Wandel von Personen und Organisationen verstehen und begleiten. Abschiedsvorlesung an der Fakultät V der Hochschule Hannover*. [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de) unter Publikationen und Vorträge.

Rappe-Giesecke, K. (2017a). *Triadische Karriereberatung*. In: OSC- Organisationsberatung Supervision Coaching. Wiesbaden: Springer, Heft 4/2017, S. 379-396

Rappe-Giesecke K. & Kantelberg, K. (2017b). *Triadische Karriereberatung – wenn Coaching zu kurz greift*. *Wirtschaft und Weiterbildung*, Heft 7/8, S.48-53 (PDF der Autorenfassung auf: [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de) > Publikationen > Veröffentlichungen)

Rappe-Giesecke 2020: *Triadische Beratung*. Veröffentlichung in Vorbereitung

Riedel, I. (1989). *Die weise Frau in uralten- neuen Erfahrungen*. Olten und Freiburg im Breisgau: Walter

Kornelia Rappe-Giesecke: *Triadische Karriereberatung als Format für die Begleitung von Professionals und Führungskräften in Übergangsphase – Autorenfassung 2018*

---

Schein, E. (1994). *Karriereanker. Die verborgenen Muster ihrer beruflichen Entwicklung*. Beratungssozietät Lanzenberger, Dr. Looss und Stadelmann, Darmstadt 1992, 3. Aufl., 1. Aufl. 1992, amerik. 1985 und 1990

Schomburg-Scherff, Sylvia M. 1999: Nachwort. In: Van Genepp 1999, S. 233-255

Triangel Institut (Hrsg.) (2009). *Beratung im Wandel – Analysen, Praxis, Herausforderungen*. Berlin: Leutner

Van Gennep, A. (1999). *Übergangsriten – Les rites de passage*. Frankfurt/M.: Campus (franz. 1981, Erstausgabe 1909)