

# Triadisches Denken in der Beratung

Michael Giesecke

## *Anwendungsfelder für das triadische Denken außerhalb der Wissenschaften*

Es gibt viele Anzeichen dafür, daß das triadische Denken in den neuzeitlichen Industrienationen weniger geschätzt wird als in älteren und anderen Kulturen. Seine kulturelle Bedeutung hat im Vergleich zu anderen Formen des Denkens im Zuge der Technisierung der Umwelt und der Bürokratisierung der Sozialbeziehungen abgenommen. Größere Bedeutung haben demgegenüber das Entweder-Oder-Denken der zweiwertigen Logik, binäres Schematisieren und Hierarchisieren erlangt. Dieses Denken wurde in der Buchkultur bestens erforscht, hochgradig normiert und in vielen Bereichen technisiert. Seine Vermittlung ist noch immer das Hauptziel der allgemeinbildenden Schulen. Gerade die Verwissenschaftlichung des Lebens in den neuzeitlichen Industriekulturen, die auf den Regeln der formalen Logik beruht, und die Technisierung, die lineare Strukturen bevorzugt, haben der Anwendung triadischen Denkens hohe Barrieren in den Weg gelegt. In Maschinenorganisationen, Bürokratien und in allen hochgradig routinisierten Arbeitszusammenhängen sind die Denkprozesse soweit vereinfacht, daß den Personen Entscheidungen, wenn sie denn überhaupt notwendig sind, nach einfachen binären Schematismen möglich werden: Ja/Nein, Wahr/Falsch, nach den Vorschriften/nicht nach den Vorschriften usw. Triadisches Denken bringt in diesen Kontexten, z. B. in Verwaltungen und Betrieben, die ihre Geschäftsprozesse nach diesem Muster hochgradig normiert haben, keinen Nutzen, sondern bloß irritierende Komplizierungen. Hier ist das traditionelle zweiwertige Denken die beste Wahl.

Nun ist offensichtlich, daß alle einigermaßen komplexen Institutionen auch Bereiche ausdifferenziert haben, die nicht nach dem Entweder-Oder-Prinzip Informationen verarbeiten (können). Dies betrifft z. B. das Topmanagement, das strategische Entscheidungen fällen muß. Die Entscheidung für ein bestimmtes Produkt oder die grundsätzliche Organisation von Prozessen, für eine bestimmte Positionierung des Betriebes am Markt, viele Personalentscheidungen lassen sich nicht binär schematisieren. Zweitens betrifft es die Bereiche, in denen die Beziehung der Organisation zur Umwelt selbst nicht mehr 'maschinenmäßig' gestaltet werden kann. Solche Bereiche gibt es quer durch die Hierarchien vom Verkäufer bis hin zum Marketing, dem Einkauf von Produkten usf. Überall dort also, wo es unüberschaubar viele Entscheidungsalternativen gibt, kann logisches Denken zwar die Komplexität reduzieren, aber es gibt keine sicheren Lösungswege vor. Bezogen auf das Management: Wer tatsächlich Wandlungsprozesse steuern und beeinflussen kann, wer die Möglichkeit hat, Visionen zu entwickeln und durchzusetzen, kann nicht auf binär schematisiertes Denken vertrauen. Typischerweise wird für diesen Kreis Brainstorming, kreatives vernetztes Denken empfohlen.<sup>1</sup> Freie Assoziation, multioptions- und multifaktorielles Denken sind eine Gegenbewegung zum Entweder-Oder-Denken. Beide Richtungen des Denkens bedingen sich und dürften deshalb gleich alt sein. Es ist auch nicht nötig darüber zu spekulieren, wann das triadische Denken hinzugetreten ist. Für die Gegenwart kann man festhalten, daß alle drei Denkformen erforderlich sind und gerade die Beherrschung ihres funktionalen Einsatzes eine Schlüsselqualifikation darstellt.

Bislang gibt es große Hürden, diese Schlüsselqualifikation in den Schulen und Universitäten zu vermitteln. Das liegt vor allem daran, daß sie sich gemäß den Idealen von Bürokratien und Maschinenorganisationen entwickelt haben. Um ihren Erfolg zu prüfen, die Leistungen der Schüler und Studierenden zu messen, werden binäre Schematisierungen vorgenommen – und was sich nicht in das richtig:falsch Schema einordnen läßt, dürfte eigentlich nicht bewertet und deshalb auch nicht gelehrt werden. So gesehen bereiten die öffentlichen Ausbildungsinstitutionen auf das dyadische Denken - und nur neben dem offiziellen Lehrplan auf andere Formen der Informationsverarbeitung - vor. Typischerweise finden sich Übungen zum triadischen Denken eher in der freien Trainingsszene, die sich neben dem staatlichen Ausbildungssystem etabliert hat und keine hoheitlichen Aufgaben erfüllt.

## *Aktualität und kompensatorische Funktion des triadischen Denkens*

Wenn die Vermutung zutrifft, daß das triadische Denken in der Industriekultur vernachlässigt wurde und

---

<sup>1</sup> Fritjof Capra: Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild. München 1985. Frederic Vester: Die Kunst, vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. München 2003.

es darüber hinaus geeignet ist, Probleme der postindustriellen Gesellschaft zu lösen, die drängen und anders nicht bewältigt werden können, dann ist nunmehr eine Bevorzugung dieser Erkenntnisweise angesagt. Ungleichgewichte können nur durch Stärkung der vernachlässigten Bereiche überwunden werden. In diesem Sinne wird das neue triadische Denken für Individuen und für soziale Kollektive empfohlen. Diese Renaissance ist im Alltag und in vielen Professionen schon im Gang. Abschließend soll dies an Beispielen aus der Beratung und dem Training kommunikativer Qualifikationen genauer ausgeführt werden.

*Anamnese, Diagnose und Interventionen in Beratung, Training und Therapie*

Ein Ziel ist es, das mehr oder weniger latent vorhandene triadische Denken in der Beratung explizit triadisch zu rekonstruieren. Es geht um ein neues triadisches Denken von vorhandenen triadischen Modellen, von denen es eine ganz Reihe gibt, und um deren Ergänzung durch alternative Ansätze. Da sich Beratung nicht auf das Denken des Beraters (oder des Klienten) reduzieren läßt sondern als eine Kommunikation abläuft, die sich selbst als soziale Informationsverarbeitung verstehen läßt, kommt in diesem Abschnitt das *soziale Denken* stärker ins Spiel. Ausgangspunkt soll zunächst wieder das elementare triadische Prozeßmodell (linear, parallel, zirkulär) sein, welches auf diese Weise nochmals aus andere Richtung beleuchtet wird.

Es wurde schon mehrfach erwähnt, daß in der psychologischen und medizinischen Beratung meist drei Phasen unterschieden werden, die nacheinander ablaufen: *Anamnese* des Zustandes des Klienten/Patienten; *Diagnose* und *therapeutische Behandlung*. In der Organisationsberatung wird ähnlich zwischen der Erhebung des Ist-Zustandes, der Diagnose und der Intervention unterschieden. Dieses klassische linear-sequentielle Prozeßmodell läßt sich wie folgt (Abb. 34) visualisieren:

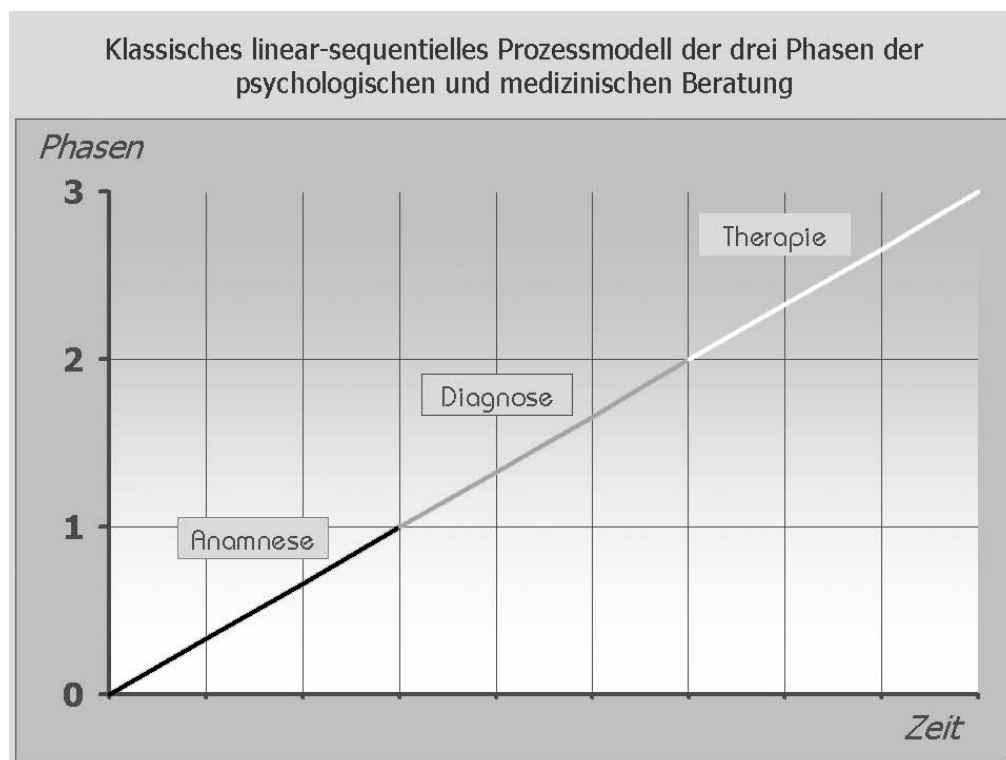


Abb. 34: Beratung als linearer Prozeß

Nur wenn alle drei Phasen durchlaufen sind, sind die Bedingungen eines Beratungsprozesses nach professionellem Standard erfüllt. Nur wenn sie in der genannten Reihenfolge nacheinander abgelaufen sind, war dieser erfolgreich, so die übliche Lehrmeinung. Jede Phase wird deshalb in der Ausbildung von Beratern einzeln behandelt. Die Gewißheit, hier trennen zu können wird durch das lineare Denken des Ablaufs bestärkt. Die unterschiedliche Dauer der einzelnen Phasen in konkreten Beratungsprozessen kann durch die unterschiedliche Ausdehnung der einzelnen Phasen und durch die Skalierung der x-Achse ausgedrückt werden. Dies geschieht beispielsweise in den ‚Zeitleisten‘, die im Projektmanagement üblich sind. Das Ende der einzelnen Phasen wird durch die sogenannten ‚Meilensteine‘ markiert. Man kann sie

zur Skalierung der y-Achse verwenden. (Wir werden auf die Bedeutung der y-Achse für die Dokumentation von Veränderungen im Abschnitt über ‚Grundannahmen der triadischen Historiographie‘ weiter unten zurückkommen!)

Nun weiß jeder Praktiker, daß einigermaßen komplexe Beratungsprozesse diese Phasen mehrfach durchlaufen. Die Intervention ist ein Probehandeln, ein Versuch. Man schaut, was beim Klienten passiert (Anamnese) und zieht daraus (neue) diagnostische Schlußfolgerungen. Diese rekursive Prozeßvorstellung, die sich in den Gliederungen der Lehrbücher weit weniger deutlich zeigt, läßt sich durch ein Endlosband visualisieren.

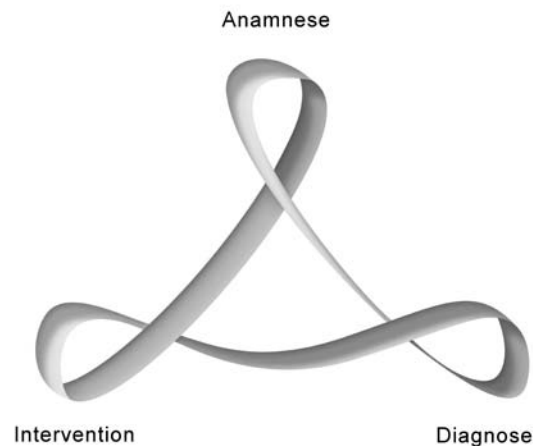


Abb. 35: Beratung als Rückkopplungskreislauf

Die Schlaufen 1, 2 und 3 bezeichnen die (in sich geschlossenen) Phasen Anamnese, Diagnose und Therapie. Im Unterschied zum linearen ersten Modell ist bei diesem Rückkopplungskreis nicht mehr klar zu entscheiden, wo der Beginn und wo das Ende ist. Als ‚Interpunktionsproblem‘ wird dieser Sachverhalt schon seit längerem in kybernetischen Interaktionstheorien beschrieben (z. B. bei G. Bateson und P. Watzlawick).<sup>2</sup> Es gibt Sequenzen und auch eine Reihenfolge, aber keinen Nullpunkt der Zeit: Jede Anamnese kann – und sollte auch – als Produkt vorheriger Interventionen verstanden werden.

Mehr Komplexität kann mit triadischen Prozeßmodellen erfaßt werden, die von der Prämisse ausgehen, daß zu jedem beliebigen Zeitpunkt simultan alle drei Prozesse im Beratungssystem ablaufen. Fast alles Verhalten und Erleben läßt sich sowohl als eine Intervention als auch als Erhebung des Ist-Zustandes als auch als Erklärungsversuch (Diagnose) verstehen. Auch dies entspricht durchaus den Erfahrungen von Beratern und Klienten. Um diese Erfahrung zu visualisieren, steht das dreischlaufige Knotenmodell zur Verfügung, daß oben schon kurz erläutert wurde.

<sup>2</sup> In der Auseinandersetzung mit dem Behaviorismus hat Gregory Bateson vorgeschlagen, jedes Verhalten nicht entweder als *Reiz* oder als *Reaktion*, sondern zugleich sowohl als *Reiz* als auch als *Reaktion* und als *Verstärkung* aufzufassen. Vgl. Ders.: *Ökologie des Geistes*, Frankfurt/M. 1983, S. 384 ff.

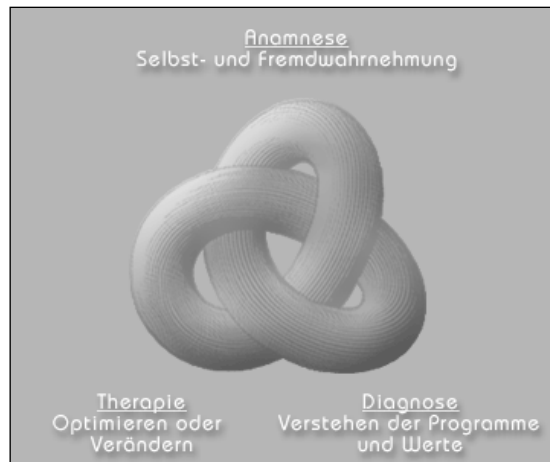
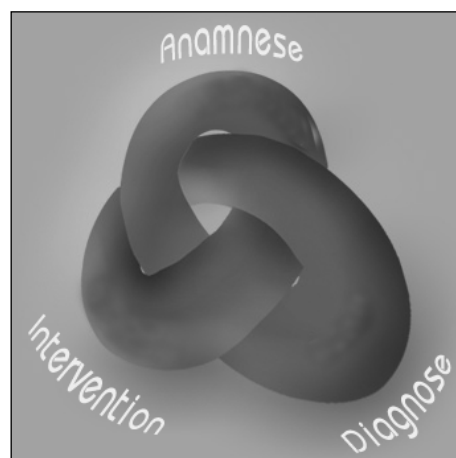


Abb. 36: Beratung als Parallelprozess

Die Abb. 36 zeigt den Beratungsprozess zu einem beliebigen Zeitpunkt, nicht das Zusammenwirken der Teilprozesse während des gesamten Ablaufs in der Zeit.<sup>3</sup> Und zwar wird davon ausgegangen, daß zu diesem Zeitpunkt die Aufmerksamkeit von Berater und Klient gleichmäßig auf die drei Teilprozesse verteilt ist.

#### *Prämierungen in der Beratung*

Legt man das neue triadische Denken zugrunde, so kann man den Beratungsprozess als das emergente Produkt des Zusammenwirkens der drei parallel ablaufenden Teilprozesse 'Anamnese', 'Diagnose', 'Therapie' (in beliebiger Reihenfolge) verstehen. Veränderlich ist die Bedeutung der Teilprozesse am Gesamtprozess und damit auch die Relationen zwischen ihnen in jedem Zeitpunkt des Gesamtverlaufs. Und dies entspricht wiederum der Alltagserfahrung und ist auch ein Grund, warum lineare Phasenmodelle so leicht akzeptiert werden: In der Tat dominiert zu Beginn einer Beratung die Anamnese – und wenn sie am Ende noch genausoviel Raum einnimmt, dann stimmt irgend etwas nicht. Diese Gewichtsverlagerung zwischen den Teilprozessen läßt sich graphisch durch die Veränderungen der Größenverhältnisse zwischen den Schleifen eines Knotens ausdrücken. In der obigen Graphik hätten wir es dann mit einem gleichgewichtigen Zusammenwirken der drei Teilprozesse zu tun. Das Ergebnis, z. B. eine Momentaufnahme in einem empirischen Beratungsprozess, wäre gleichermaßen durch anamnetische, diagnostische und therapeutische Elemente strukturiert. Ein solcher Fall ist die absolute Ausnahme. Meist überwiegt einer der Teilprozesse und drückt dem emergenten Ergebnis 'Beratungsprozess' seinen Stempel deutlicher auf als die übrigen. Es kann mal mehr oder weniger 'gedeutet', mal stärker interveniert, mal weniger nachgeforscht werden. Dieses Ungleichgewicht wollten wir durch asymmetrische Knoten visualisieren.



<sup>3</sup> Will man auch diesen visualisieren, stoßen die üblichen zweidimensionalen Graphiken an ihre Grenzen. Sie lassen sich mithilfe dynamischer Animationen in elektronischen Medien überwinden. Vgl. die Animation 'Kulturgeschichte aus ökologischer Sicht' in der Datenbank oder in [www.mythen-der-buchkultur.de](http://www.mythen-der-buchkultur.de)

Abb. 37: Die Prämierung der 'Diagnose' im therapeutischen Parallelprozeß

In der Abb. 37 wäre der Beratungsprozeß zwar auch durch die drei Teilprozesse determiniert, aber insgesamt dominieren die diagnostischen Anteile. Die Anamnese tritt hinter die Interventionen zurück.

Hinter dem Parallelprozeßmodell steht zum einen die Grundannahme begrenzter Ressourcen. Das Band ist zwar endlos (im Sinne von 'geschlossen'), aber es ist endlich. Es mag sich etwas dehnen, aber im Prinzip ist das Wachstum eines Teilprozesses nur auf Kosten der anderen zu erreichen.

Die zweite Grundannahme lautet, daß bei parallelen Abläufen jedes System selbst und jeder außenstehende Betrachter Ungleichgewichte erzeugt bzw. beobachtet. Ein Teilprozeß wird stärker in Anspruch genommen als der andere, der eine mehr beachtet als der andere, der dritte gegenüber dem zweiten abgewertet usf. Die Untersuchung von konkreten Beratungsabläufen zeigt, daß sich die Relationen zwischen den Teilprozessen beständig ändern – und am Ende bei gelungenen Exemplaren durchaus eine Abfolge der Schwerpunkte festzustellen ist, wie sie in der ersten, linearen Abbildung modelliert wurde. Dieses Ablaufschema erweist sich aber zu jedem beliebigem Zeitpunkt als das Produkt des Zusammenwirkens aller drei Prozesse. Eventuell auftretende Komplikationen, Abweichungen von der Normalform des linearen Phasenmodells, lassen sich auf eine unzulängliche Steuerung des Verhältnisses zwischen den Teilprozessen zurückführen.<sup>4</sup>

Bei der Anwendung des Simultanprozeßmodells wird vermieden, den Beratungsprozeß jeweils auf einen einzigen Prozeßtyp, ein einziges Handlungs- und Wahrnehmungsprogramm zu reduzieren. Alle Beteiligten – und z.B. auch der Kommunikationsforscher als außenstehende Betrachter – berücksichtigen, daß z. B. Fragen, die der Anamnese dienen, zugleich auch eine Intervention sein können.

Da Beratungssysteme, wenn man sie als Kommunikationssysteme versteht, aus mindestens zwei autonomen informationsverarbeitenden Systemen, nämlich Klient und Berater, aufgebaut sind, haben wir es immer auch mit mehreren Prämierungen zu tun. Eine häufige Ursache von kommunikativen *Konflikten* ist es, wenn die beteiligten Kommunikatoren unterschiedliche Selbstbeschreibungen, Bewertungen von Prozessen und Personen, vornehmen: z. B. kann der Klient davon ausgehen, daß man sich in der Beratung in der Anamnese phase befindet, während der Berater schon darauf drängt, Schlußfolgerungen aus den erhobenen Daten zu ziehen. Auch solche Konflikte lassen sich mit dem triadischen Konzept gut darstellen. Im gegebenen Fall wäre es so, daß wir für die beiden Rollen Knoten mit unterschiedlich großen Schlaufen zeichnen müßten. Es findet keine Parallelverarbeitung zwischen den Kommunikatoren statt und die unterschiedlichen Fokussierungen der simultanen Prozesse stören den emergenten Gesamtprozeß 'Beratung'. Man gerät ins Trudeln, und schlimmstenfalls wird die Identität des Systems so weit gestört, daß man nicht mehr weiß, ob man sich noch in einer Beratung befindet oder nicht. In der Regel wird der Berater in solchen Situationen das lineare Prozeßmodell thematisieren und dem Klienten die Phase identifizieren, in der er sich gerade befindet. So können sich die Beteiligten darauf einigen, zunächst bspw. eine Anamnese vorzunehmen, und sie werden dann auch die Ereignisse als Beitrag zur Anamnese einordnen. Zumindest geschieht dies so lange, bis keine größeren Krisen auftauchen. Sie können natürlich auch aus ihren Rollen heraustreten und als Individuen alternative Bewertungen des Prozesses vornehmen. Krisen werden dann nicht eher dem System sondern den beteiligten Personen z. B. als 'Widerstand' oder als 'Inkompetenz' zugeschrieben. Wenn die Beteiligten das triadische Prozeßmodell im Prinzip kennen, dann kann man durch einen Hinweis auf die Notwendigkeit, einen Teilprozeß zu fokussieren, den Konflikt einer Lösung zuführen. Demgegenüber nutzt es in dieser Situation wenig, allgemein darauf hinzuweisen, daß man sich in der Phase xy des Beratungsprozesses befindet. Dieser emergiert eben nur als das Produkt der Teilprozesse.

Die Notwendigkeit, nicht nur Prozesse, sondern die Relationen zwischen den Handelnden/Beobachtenden und diesen Prozessen zu berücksichtigen, ergeben sich nicht nur für die Akteure im Alltag und in anderen Berufen. Auch die Wissenschaftler müssen, wenn sie sich in der informationstheoretisch-epistemologischen Perspektive den Phänomenen nähern, grundsätzlich klären, welches Erkenntnisobjekt das Phänomen gerade aus welcher Perspektive beschreibt. Da die Phänomene überkomplex sind, müssen die Forscher die Aufmerksamkeit fokussieren und bestimmte Prozeßtypen bzw. Elemente von Systemen hervorheben, prämiieren. In diesem Sinne ist auch jede wissenschaftliche Beschreibung eines Beratungsprozesses von vornherein selektiv und wird den einen oder den anderen Teilprozeß prämiieren. Die Aufgabe wissenschaftlicher Reflexion ist es, eben diese Präferenzen zu klären. Das kann z. B. so aussehen, daß man zunächst generell das triadische Modell akzeptiert und dann festlegt,

<sup>4</sup> Auch diese Steuerungsprozesse lassen sich wieder in einem triadischen Modell visualisieren, vgl. Giesecke: Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen der Informationsgesellschaft, Ffm. 2002, S. 380 ff.

daß man im ersten Schritt die Ereignisse unter dem Gesichtspunkt der Anamnese, im zweiten unter jenem der Diagnose und im dritten unter dem der therapeutischen Intervention betrachtet. Man wird seinen Fokus in Bezug auf ein beliebiges Ereignis darlegen, indem man z. B. sagt: Wenn ich davon ausgehe, daß jetzt der Übergang von der Anamnese zur Diagnose angesagt ist, dann ist das Verhalten des Therapeuten ungeschickt, weil er den Klienten erneut zur Produktion weiteren Materials ermuntert. Es ist klar, daß sich andere Bewertungen einstellen, wenn man andere Phasen/Prozesse in den Vordergrund stellen würde.

Das triadische Konzept will sowohl bei den Betroffenen als auch bei den Wissenschaftlern genau diese Fähigkeit einerseits zur Standpunktklärung und andererseits zur Oszillation zwischen den durch das Modell begrenzten weiteren Standpunkten fördern. Im Gegensatz zum Alltag geht es nicht darum, beliebig viele, sondern eben nur die durch das Modell vorgegebenen Standpunkte einzunehmen.

Im Hinterkopf bleiben bei der triadischen System- oder Prozeßanalyse immer die jeweils nichtgewählten Möglichkeiten. Verstanden ist der Prozeß letztlich erst, wenn alle drei Perspektiven eingenommen und sich die Ergebnisse der Betrachtungen zu einem Gesamtbild gefügt haben.

*Ein Beispiel für strukturelle Triadentrias: die Organisation von Beratungssystemen*

Während in den vorhergehenden Abschnitten die dynamischen Triaden im Vordergrund standen, geht es jetzt um das triadische Denken von Strukturen. Phänomene wie die ‚Beratung‘ lassen sich nicht nur als Prozesse sondern auch als komplexe triadische Systeme organisieren. Ihre Komplexität ergibt sich dann aus dem Zusammenspiel von einerseits Beratern, andererseits Klienten und schließlich drittens dem Auftraggeber. (Abb. 38)

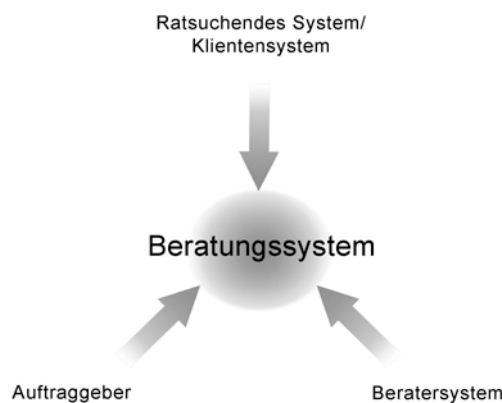


Abb. 38: Die Komplexität des Beratungssystems

Auch die Faktoren dieser Basistriaden lassen sich wieder strukturell zu Triaden ausdifferenzieren. So baut sich der Klient in Karriereberatungen in den Augen des Beraters/der Beraterin aus biographischen Ressourcen, seiner beruflichen Qualifikation und seiner Funktion in seinem Arbeitsbereich auf. (Abb.39) Ähnliche Selbstbeschreibungen der eigenen Komplexität eignen sich auch für den Berater und für den Auftraggeber. Auf diese Weise lassen sich Triadentrias der Beratungssysteme bilden. Ebenso ist es möglich, die in der Abb. 39 aufgeführten Faktoren des Beratungsklienten im empirischen Fall zu einer Triadentrias auszubauen, indem bspw. die drei jeweils konstitutiven Funktionen, professionelle Qualifikationen und biographischen Einflüsse herausgearbeitet werden.

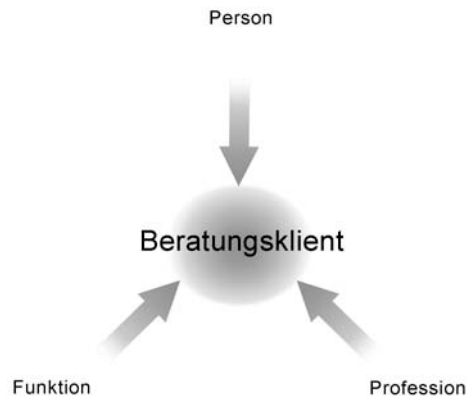


Abb. 39: Ein triadisches Konzept des Beratungsklienten

*Prämierungen als Kriterium für die Ausdifferenzierung der Beratungsschulen*

Die verschiedenen Beratungsformen lassen sich dann danach unterscheiden, welche Prämierung sie zwischen den einzelnen Faktoren der Triade vornehmen. In herkömmlichen tiefenpsychologischen Therapien steht etwa der biographische Hintergrund des Klienten einschließlich seiner Familiengeschichte im Vordergrund. Ohne die Klärung der Position des Klienten im Familiensystem, wiederkehrende Beziehungsmuster im privaten Leben geht es dort nicht ab. Supervision und Praxisanleitung werden professionelle Kompetenzen stärker berücksichtigen. Die Klienten werden als Fachfrauen bzw. -männer auf ihren jeweiligen Gebieten typisiert und das Ziel ist es, das fachliche Handeln zu verbessern. Dazu bedarf es selbstverständlich auch der Würdigung der biographischen Ressourcen und Widerstände (Person) und der jeweiligen funktionalen Rahmenbedingungen. Beim Coaching hat man sich demgegenüber darauf geeinigt, die Funktionen des Klienten in seinem beruflichen Umfeld in den Mittelpunkt der Gespräche zu stellen. Tauchen Konflikte auf, so werden sie nicht zunächst der Person und auch nicht Mängeln im professionellen Handeln, sondern eben der Position des Klienten in der Organisation zugeschrieben. Erst, wenn sich aus dieser Perspektive keine befriedigenden Deutungen finden lassen, werden die anderen Faktoren thematisiert. Unter Umständen empfiehlt es sich, wenn solche Abweichungen von der dominanten Orientierung häufiger auftreten, das Setting der Beratung zu wechseln und etwa eine Supervision zu beginnen.

Besondere Anforderungen an BeraterIn und KlientIn stellt die Karriereberatung, weil hier von vornherein nicht ein einzelner Faktor, sondern die Beziehung zwischen den Faktoren im Mittelpunkt steht. Es geht um die wechselnden Balancen, die sich in der historischen Dimension ausmachen lassen.<sup>5</sup>

*Triadische Persönlichkeitsmodelle*

Es ist nicht nur in Beratungskontexten sinnvoll, das berufliche Handeln als emergentes Produkt des Handelns als Person, als Funktionsträger und als Angehöriger einer Profession zu verstehen und das Zusammenwirken der drei Dimensionen zu analysieren. *Vielmehr bietet diese Triade einen guten Einstieg in die Modellierung der menschlichen Persönlichkeit in der modernen funktional differenzierten Gesellschaft.*

Der Mensch in der modernen Industriegesellschaft ist gezwungen, zugleich und im abrupten Nacheinander vielfältige Rollen zu übernehmen, sich in widersprüchlichen Wertesystemen zu bewegen, seine begrenzten körperlichen, sozialen und psychischen Ressourcen zwischen vielen Sozialsystemen und Personen aufzuteilen. Weder die Einzelnen noch die sozialen Gemeinschaften können dabei ihre Entscheidungen auf einige wenige Grundwerte (Homogenitätsideal) stützen, noch lassen sich die Anforderungen durch funktionale oder hierarchische Differenzierung der Aufgaben erreichen. Ersteres führt zu Intoleranz und Fundamentalismus, letzteres zur Fragmentierung und Lähmung, beides zusammen untergräbt die Identität. Triadische Persönlichkeitskonzepte und die Anwendung von ökologischen Prinzipien auf die menschliche Informationsverarbeitung eröffnen neue Perspektiven für die

<sup>5</sup> Das Persönlichkeits- bzw. Klientenmodell kann zu einer Triadentrias differenziert werden, indem festgelegt wird, in welchem Beratungskontext diese Persönlichkeit als was auftritt. In dem Buch 'Triadische Karriereberatung. Modelle und Programme der Beratung von Fach- und Führungskräften' (Habilitationsschrift, Innsbruck 2007) hat Kornelia Rappe-Giesecke in diesem Sinne genaue Modelle über den Supervisions-, Coaching- und den Karriereberatungsklienten entwickelt.

Bewältigung dieser Anforderungen. Die Identität der Persönlichkeit emergiert dann erst aus dem Zusammenwirken von Teilsystemen und -prozessen. Statt einzelner Faktoren steht die Balance zwischen mehreren Faktoren im Mittelpunkt. Diese Auffassung ist nicht neu, und sie hat prominente Vertreter, wie z. B. Sigmund Freud, aber ihre Umsetzung scheint unter den gegebenen gesellschaftlichen Verhältnissen dringlicher zu werden. Es besteht dabei wenig Anlaß, nur die sogenannte 'work-live'-Balance zu berücksichtigen. Die Entscheidung darüber, welche Seiten einer Person den maximalen Einfluß auf ihr Handeln und Erleben z. B. im Coaching ausüben, kann letztlich nur aufgrund langer reflektierter Erfahrung bzw. gründlicher empirischer Studien getroffen werden.

In dem Maße, in dem man hier ins Detail geht, wird sich die Basistriade zu einer komplexen Triadentrias ausbauen lassen. Dies gilt nicht nur für Beratungskontexte. In Fallstudien lassen sich mit dem elementaren Persönlichkeitsmodell auch konkrete Individuen im Alltag erfassen. Allen biographischen Rekonstruktionen, seien sie nun in Buchform ausgedehnt oder nur als unmittelbarer Eindruck in Gesprächsbeiträgen formuliert, liegen letztlich mehr oder weniger stabile Erwartungen der betreffenden Person zugrunde. Triadische Biographiekonzepte können zur Ausbuchstabierung solcher Erwartungen beitragen – und in therapeutischen Kontexten die Selbstreflexion der Klienten stimulieren und ordnen. Sie geben dem Berater Hinweise, in welche Richtungen er fragen kann, welche Seiten der Persönlichkeit noch zu wenig zu sprechen begonnen haben usf. Vor diesem Hintergrund kann nur erstaunen, wie wenig reflektiert die biographischen Modelle häufig sind, die bei der Niederschrift von Biographien bzw. bei der Betrachtung zugrunde liegen.

Auch in diesem Fall zeigt sich die Überlegenheit des triadischen Ansatzes darin, daß er nicht nach dem Entweder-Oder-Prinzip den einen Faktor zum alleinigen Definitionsmerkmal macht. Es geht hier um Gewichtungen. Übernehmen Berater (und Klienten) diese Sichtweise, fällt es leichter, auch die immer vorhandenen nicht prämierten Faktoren zu berücksichtigen. Es wird eine größere Komplexität ermöglicht, weil statt Ausgrenzungen eine Parallelverarbeitung und Prämierungen das Beratungssystem strukturieren. Die Orientierung an Triaden als Vergleichsmaßstab für die Phänomene in unsrer Umwelt ist alles andere als praxisfernes Theoretisieren. Sie bietet unmittelbare Orientierung und Handlungsanleitungen, die sich meist dadurch auszeichnen, daß übliche Frontstellungen und Ausgrenzungen vermieden werden. Dies kann auch im Hinblick auf die Kulturtheorie gezeigt werden. Hier sind neben den der strukturellen und dynamischen gerade auch die ontologische Dimension bei der Konstruktion des Modells zu berücksichtigen.