
Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
1 Grundlagen der HR-Beratung	15
1.1 Was ist eigentlich Beratung?	15
1.1.1 Eine kurze Geschichte der Beratung	15
1.1.2 Ein Einblick in die allgemeine Definition von Beratung	16
1.1.3 Counseling versus Advising versus Consulting	18
1.1.4 Eine Begriffsbestimmung von »Beratung« im Kontext von HR	20
1.2 Rollen und Selbstverständnis eines Beraters im Personalbereich	21
1.2.1 Traditionelle Personalarbeit: von der Verwaltung zur Dienstleistung ..	21
1.2.2 Das Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich	22
1.2.3 Die vier HR-Rollen nach Dave Ulrich	24
1.3 Anlässe für Beratung durch den Personalbereich	25
1.3.1 Einflussgrößen für Beratung durch HR	26
1.3.2 Warum Klienten Rat beim HR-Berater suchen	26
1.3.3 Worum geht es bei HR-Beratung?	27
1.4 Wann ist Beratung erfolgreich?	28
2 Beratungsansätze	31
2.1 Die drei grundlegenden Beratungsansätze nach Edgar Schein	31
2.1.1 Die Expertenberatung	31
2.1.2 Arzt-Patient-Beratung	35
2.1.3 Prozessberatung/systemische Beratung	38
2.2 Übung	41
2.3 Die Beratungsansätze im Vergleich	42
2.4 Integrative Ansätze	43
2.4.1 »Humble Consulting«	44
2.4.2 Komplementärberatung	45
3 Beratungsprozesse	49
3.1 Das GROW-Modell nach John Whitmore	49
3.2 Klassisches Projektmanagement	53
3.3 Agiles Projektmanagement	54
3.4 Systemische Beratungsprozesse	56
3.4.1 Kontakt	56
3.4.2 Vorgespräch/Auftragsklärung	57
3.4.3 Kontrakt	58
3.4.4 Datenerhebung	59

3.4.5	Datenfeedback	59
3.4.6	Diagnose	60
3.4.7	Maßnahmenplanung	60
3.4.8	Intervention	60
3.4.9	Evaluation	61
3.5	Im Fokus: soziale Aspekte	65
4	Das Beratungsgespräch	67
4.1	Warum sollte man sich an einer Gesprächsstruktur entlanghangeln?	67
4.2	Die Gesprächsphasen im Überblick	68
4.2.1	Die Kontaktphase: mehr als nur Small Talk?!	70
4.2.2	Warum die Orientierungsphase so wichtig ist	74
4.2.3	Was in der Analysephase passiert – Analyse, Problemlösungsmethoden, Diagnose & Co.	76
4.2.4	Die Lösungsphase	79
4.2.5	Die Abschiedsphase	80
4.3	Hilfreiche Übergangssätze	86
4.3.1	Kontaktphase	86
4.3.2	Orientierungsphase	87
4.3.3	Analysephase	87
4.3.4	Lösungsphase	89
4.3.5	Abschiedsphase	90
4.4	Expertenberatung versus Prozessberatung: eine Gegenüberstellung	91
5	Was jeder HR-Berater über Kommunikation wissen sollte	103
5.1	Grundlegende Axiome der Kommunikationspsychologie	103
5.2	Das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation	108
5.3	Implikationen für die HR-Beratung	110
5.3.1	Klarheit der Aussagen	111
5.3.2	Fundamentale Fragetechniken: geschlossene und offene Fragen	112
5.3.3	Zuhören	114
5.3.4	Feedback	125
5.3.5	Ich-Botschaften	126
6	Exploratorische, diagnostische und konfrontative Beraterinterventionen	127
6.1	Exploratorische Interventionen	127
6.2	Diagnostische Interventionen	129
6.3	Konfrontative Interventionen	131
7	Systemische Fragen	133
7.1	Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion	134

7.1.1	Fragen zum Auftragskontext	134
7.1.2	Fragen zum Problemkontext	135
7.2	Fragen zur Möglichkeitskonstruktion	136
7.2.1	Lösungsorientierte Fragen	136
7.2.2	Problemorientierte Fragen	138
7.2.3	Kombination lösungsorientierter und problemorientierter Fragen ..	138
7.3	Sonstige systemische Fragen	138
7.3.1	Unterschiede erfragen	139
7.3.2	Eine zeitliche Dimension einführen	140
7.3.3	Veränderungen miteinander verknüpfen	141
7.3.4	Den Wert des Status quo bedenken	141
7.3.5	Zirkulär fragen	141
7.3.6	Übereinstimmungen und Nichtübereinstimmungen erfragen	141
7.3.7	Eigenschaften verflüssigen	142
7.3.8	Individuelle und organisationsbezogene Werte erfragen	142
7.3.9	Nach Geschichten, Mythen, Szenen und Theorien fragen	142
7.3.10	Hypothetisch fragen	142
7.3.11	Nach Ressourcen und Interessen fragen	143
7.4	Arbeiten mit Sprachbildern des Klienten und deren Bedeutung	143
7.4.1	Klienten-Metaphern	144
7.4.2	Konnotation und Reframing	145
8	Überzeugungstechniken oder: Wie man andere dazu bringt, einen Rat zu befolgen	147
8.1	Einen Klienten von (m)einer Idee überzeugen!?	147
8.2	Die Kunst des Überzeugens – was die Theorie sagt und was das für Sie als HR-Berater bedeuten kann	149
8.3	Mithilfe der Biostruktur-Analyse adressatengerecht kommunizieren	151
8.4	Was überzeugt: Kopf oder Herz? WIIFM!	155
8.5	Empfehlungen und die 1/3-Regel	155
8.6	Die Entscheidungsfolgen-Matrix	158
9	Schwierige Situationen	161
9.1	Ungünstige Rahmenbedingungen	161
9.1.1	Der Faktor Zeit	161
9.1.2	(Un-)Freiwilligkeit	164
9.2	Unterschiedliche Erwartungen an Beratung	166
9.3	Herausfordernde Verhaltensweisen von Klienten	167
9.3.1	Redefische und Redelöwen	167
9.3.2	Wenn die anderen nicht so wären	168

10	Die eigene Beratungskompetenz auf- und ausbauen	171
10.1	Welche grundlegenden Kompetenzen man als Berater im HR-Bereich benötigt	171
10.2	Wie man Kompetenzen entwickeln kann – auch mit schmalem Budget	175
11	Beratungsmarketing	177
11.1	Sich als Berater im Unternehmen positionieren	177
	11.1.1 Spezifika interner HR-Beratung	177
	11.1.2 Positionierung	178
11.2	Bewährte Vorgehensweisen	180
12	Ausblick	185
	Verwendete Literatur	187
	Stichwortverzeichnis	191