

---

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	11
<b>1 Grundlagen der HR-Beratung .....</b>	<b>15</b>
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
<b>2 Beratungsansätze .....</b>	<b>31</b>
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
<b>3 Beratungsprozesse .....</b>	<b>49</b>
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
<b>4</b>	<b>Das Beratungsgespräch .....</b>	<b>67</b>
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
<b>5</b>	<b>Was jeder HR-Berater über Kommunikation wissen sollte .....</b>	<b>103</b>
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
<b>6</b>	<b>Exploratorische, diagnostische und konfrontative Beraterinterventionen .</b>	<b>127</b>
6.1	Exploratorische Interventionen .....	127
6.2	Diagnostische Interventionen .....	129
6.3	Konfrontative Interventionen .....	131
<b>7</b>	<b>Systemische Fragen .....</b>	<b>133</b>
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
<b>8</b>	<b>Überzeugungstechniken oder: Wie man andere dazu bringt, einen Rat zu befolgen .....</b>	<b>147</b>
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
<b>9</b>	<b>Schwierige Situationen .....</b>	<b>161</b>
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

<b>10</b>	<b>Die eigene Beratungskompetenz auf- und ausbauen</b> .....	<b>171</b>
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
<b>11</b>	<b>Beratungsmarketing</b> .....	<b>177</b>
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
<b>12</b>	<b>Ausblick</b> .....	<b>185</b>
	Verwendete Literatur .....	187
	Stichwortverzeichnis .....	191