

AUSBILDUNG: „BERATUNGSKOMPETENZ ALS KOMPLEMENTÄRKOMPETENZ“

1. Ausgangssituation

Über einen Zeitraum von etwa 10 Jahren führte C/O/N/E/C/T/A eine 3-stufige Ausbildung in Beratungskompetenz für Personalbetreuer/ Businesspartner/ MitarbeiterInnen von HR durch. Mittlerweile wurden etwa 250 Personen entsprechend qualifiziert.

Für weitere MitarbeiterInnen von HR soll ab nun die Möglichkeit bestehen,

An einer dreitägigen **Basisausbildung** für EinsteigerInnen bzw.

An einer 2x2-tägigen **Aufbauausbildung** für erfahrenere MitarbeiterInnen teilzunehmen.

Für MitarbeiterInnen, die bereits in Consulting Skills ausgebildet sind, soll zudem die Möglichkeit bestehen, sich ein- oder auch mehrmals – als Fresh-up bzw. zur Vertiefung – bei zweitägigen **Critical-HR-Incidents-Workshops** anzumelden.

2. Basisausbildung Grobziele

In den 3 Tagen der Ausbildung soll ein Grundverständnis dafür entwickelt werden, wie MitarbeiterInnen von HR ihren Kunden als professionelle AnsprechpartnerInnen zur Verfügung stehen und ihre Anliegen verstehen und im Rahmen des Leistungsangebots von HR umsetzen können.

Des Weiteren soll die beraterische Methodenkompetenz der TeilnehmerInnen aufgebaut werden.

Detailziele und Inhalte

Reflexion des eigenen Beratungsstils sowie der eigenen Beraterrolle und Beratungshaltung

Dabei wird an den Unterschieden, Einsatzmöglichkeiten und -grenzen von Prozess- und Fachberatung gearbeitet.

Ebenso wird am Beispiel des Einrichtens und der Konstruktion eines „Beratungssystems“ der Umgang mit einer Beratungshaltung demonstriert, die ressourcen- und lösungsorientiert ist. Sie ermöglicht die Balance von Distanz und Empathie – und damit das Ziehen einer Grenze bei gleichzeitiger Unterstützung der Klienten in ihren Anliegen.

Durch die Arbeit mit dem eigenen „inneren Beobachter“ üben die TeilnehmerInnen bewusstes Umgehen mit ihrem Umfeld im Alltag.

Ebenso verwenden wir in diesem Zusammenhang das Tool der Person-Umfeld-Analyse, das eine aktive Rollenklärung ermöglicht.

Gestalten von Beratungs- bzw. Dienstleistungsaufträgen mit Hilfe von geeigneten systemischen Modellen und

- / Interventionsmethoden (vor allem Fragetechniken)
- / Dabei wird besonderer Wert auf die Gestaltung des Anfangs von Beratungen gelegt. Fokussierung der Erfolgskriterien bezogen auf die jeweiligen Kundenanliegen wird – verbunden mit der entsprechenden Fragetechnik – geübt. Wir trainieren Fragen zu stellen im Sinne der Informationsgewinnung („fragende Gesprächsführung“) und der Informationserzeugung („zirkuläres Fragen“).
- / Die „systemische Schleife“ dient als Modell zur Darstellung von Beratung in der Abfolge von Informationssammlung, Hypothesenbildung und Interventionsplanung.
- / Die Veranstaltung thematisiert ebenfalls das aktive Beenden von Beratungen, das ja gerade für „interne BeraterInnen“ in langjährigen Beziehungen notwendig ist, um saubere Neubeginne zu gewährleisten.
- / Durch Arbeit an aktuellen Fällen der TeilnehmerInnen gestalten wir das Lernen jeweils sehr praxisnah.

Inhalte

- / Beginnen von Beratungen
- / Fragende Gesprächsführung
- / Zirkuläres Fragen
- / Hypothesenbildung
- / Advising und Counseling
- / Arbeit mit dem „inneren Beobachter“
- / Person-Umfeld-Analyse
- / Beenden von Beratungen

Methoden

- / praxisorientierte Theorie-Inputs der TrainerInnen
- / Anwendungsübungen (bezogen auf einzelne Tools)
- / Beratungsübung an konkreten Fällen der TeilnehmerInnen
- / Beratungs-Simulationen (Rollenspiele) mit Reflexion
- / Einzel- und Gruppenarbeit
- / Fallarbeit

Dauer

- / 3 Tage, durchgängige Anwesenheit ist erforderlich.

3. Aufbautraining

Grobziele

In den 2x2 Tagen des Aufbautrainings soll das Verständnis dafür vertieft werden, wie MitarbeiterInnen von HR in ihrer jeweiligen Rolle und Funktion ihren Kunden als professionelle AnsprechpartnerInnen zur Verfügung stehen und ihre Anliegen verstehen und im Rahmen des Leistungsangebots von HR umsetzen können.

Dazu soll die beraterische Methodenkompetenz der TeilnehmerInnen weiterentwickelt werden. Unterstützt durch ein systemisches Skill-Set und aufbauend auf ihren bisherigen Erfahrungen sollen die TeilnehmerInnen vertiefend lernen, ihre Rolle gegenüber den Kunden ggf. auch proaktiv einzunehmen.

Detailziele und Inhalte

Reflexion des eigenen Beratungsstils und -verhaltens sowie der eigenen Beraterrolle und Beratungshaltung

Dabei wird die Arbeit an den Unterschieden, Einsatzmöglichkeiten und -grenzen von Prozess- und Fachberatung vertieft. Die TeilnehmerInnen setzen sich mit der Thematik des „aktiven Rollenwechsels“ gegenüber ihren Klienten und AnsprechpartnerInnen auseinander.

An „neutralen“ Beratungsbeispielen der TrainerInnen werden Einrichten und Konstruktion eines „Beratungssystems“ vertieft sowie der gezielte Umgang mit Hypothesen geübt.

Weiterhin regen wir an, den „inneren Beobachter“ gezielt zu nützen, um einerseits Abstand und zum anderen Empathie im Umgang mit dem eigenen Umfeld im Alltag zu erhalten.

So kann es immer besser gelingen, im Rahmen der eigenen Rolle passgenaue (= „anschlussfähige“) Interventionen gegenüber dem Kunden abzuleiten und diesen in Richtung Lösungen zu lenken, die für ihn, HR und das Unternehmen adäquat sind.

Gestalten von Beratungs- bzw. Dienstleistungsaufträgen mit Hilfe von geeigneten systemischen Modellen und Interventionsmethoden

Ganz besonderen Wert legen wir wieder auf die Gestaltung des Anfangs von Beratungen. Gezielte Auftragsklärungsübungen sollen die TeilnehmerInnen unterstützen, auch in ihrer Praxis gegenüber dem Kunden kompetent, sicher und empathisch aufzutreten. Das Vertiefen der beiden Fragetechniken, vor allem aber des zirkulären Fragens bildet dazu in beiden Modulen einen Schwerpunkt.

Aus erfolgter/erfolgreicher Auftragsklärung leitet sich die spezifische Rolle und damit auch die Verantwortung ab, welche die MitarbeiterInnen von HR bezogen auf spezielle Anliegen wahrnehmen oder

im Rahmen des Leistungsangebots von HR nicht wahrnehmen können (dazu zählen auch „qualifiziertes Ablehnen und Reformulieren von Aufträgen“).

Die „systemische Schleife“ dient auch im Aufbautraining wieder als Modell zur Darstellung von Beratung in der Abfolge von Informationssammlung, Hypothesenbildung und Interventionsplanung. Einen Schwerpunkt bildet im Aufbautraining die gezielte Rückmeldung von Hypothesen, die dazu dient, die angebotenen Interventionen („Lösungen“) für den Kunden nachvollziehbarer zu gestalten.

Immer wieder eingebaute Sequenzen von „kollegialer Beratung“ nützen ebenfalls die systemische Schleife für Fallarbeit und Best-Practice-Austausch.

Insbesondere demonstrieren und üben wir hier auch die „System-Umfeld-Analyse“, um den Grundsatzgedanken des „erfolgreichen Überlebens eines Systems in seinem Umfeld“ zu zeigen.

Professionalisierung der Entwicklung und Gestaltung der Beziehungen zu Kunden bzw. anderen Ansprechpartnern durch passende Einzelgesprächs-Interventionen

Dazu gehören nicht nur das situations- und prozessadäquate Platzieren von Ideen und Präsentieren möglicher Vorgangsweisen und deren Nutzen, sondern auch die Einbindung des Kunden in die Gestaltung von Beratungsabläufen („Wie erhöhe ich beim Kunden das Commitment, sich selbst aktiv in Prozesse einzubringen und nicht nur seine Problemlösungen an mich zu delegieren?“).

Unser Grundverständnis einer gelungenen Kundenbeziehung beruht auf dem Ansatz der „Symmetrie“.

Wir denken, dass es notwendig ist, sich auf gleicher Augenhöhe zu begegnen – und zwar sowohl auf inhaltlicher als auch auf persönlicher und letztendlich auch auf struktureller Ebene. Diese Symmetrie ist nicht nur einmalig, sondern immer wieder erneut herzustellen.

Durch Arbeit an aktuellen Fällen der TeilnehmerInnen und durch konkrete Praxisaufgaben zwischen erstem und zweitem Modul wird aktives und professionelles Beziehungsmanagement zu Kunden und anderen wichtigen Ansprechpartnern reflektiert und weiterentwickelt.

Inhalte

- / Auftragsklärung
- / Fragende Gesprächsführung
- / Zirkuläres Fragen
- / Hypothesenrückmeldung
- / Situationsadäquater Nutzen von Advising und Counseling
- / Arbeit mit dem „inneren Beobachter“
- / System-Umfeld-Analyse
- / Systemische Interventionen
- / Lösungsorientierte Gespräche mit Kunden führen
- / Symmetrie in der Beratung – dem Kunden auf Augenhöhe begegnen

Methoden

- / praxisorientierte Theorie-Inputs der Trainerin
- / Anwendungsübungen (bezogen auf einzelne Tools)
- / Beratungsübung an konkreten Fällen der TeilnehmerInnen
- / Beratungs-Simulationen (Rollenspiele) mit Reflexion
- / Einzel- und Gruppenarbeit
- / Fallarbeit
- / Praxisaufgaben für die Zeit zwischen den beiden Modulen