

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>9</b>
<b>Beratung im Betrieb – Welche Fragen stellen sich mir?</b>	<b>11</b>
<b>1. Zur Rolle des Ratsuchenden und des Beraters</b>	<b>14</b>
Wann befinden wir uns in einer Beratungssituation?	14
Interessenvertretung und Beratung – alles aus einer Hand	16
Erwartungen korrigieren	18
Beratung bei Beschwerden?	20
<b>2. Beratungsziel: Hilfe zur Selbsthilfe – oder: Der Rucksack bleibt beim Klienten!</b>	<b>23</b>
Die Delegationsfalle	23
Beratung ist Klärungs- und Entscheidungshilfe	26
Die „Beratungstreppe“	29
<b>3. Vier Grundhaltungen des Beraters</b>	<b>32</b>
Berater und Klient – eine Beziehung auf Augenhöhe?	32
Vertrauen durch Nähe und Distanz	32
„Akzeptanz“: die Person vorbehaltlos annehmen	33
„Empathie“: sich in den anderen einfühlen	35
„Distanzierung“: Selbstschutz und freier Blick	37
„Authentizität“: Außen und Innen stimmen überein	39
Das Zusammenwirken der vier Berater-Qualitäten	40
<b>4. Instrumente professioneller Gesprächsführung in der Beratung</b>	<b>41</b>
Was verstehen wir unter professioneller Gesprächsführung?	41
Direktiv oder nicht-direktiv?	42
Vor- und Nachteil der direktiven Gesprächsführung	42
Vor- und Nachteile des nicht-direktiven Ansatzes	44
<b>1. Nicht-direktive Instrumente</b>	<b>47</b>
Gesprächseröffnung	47
Passives und Aktives Zuhören	50
Wie werde ich ein guter Zuhörer?	50
Was leistet das Instrument des Aktiven Zuhörens im Beratungsgespräch?	57
Zusammenfassen (Paraphrasieren)	65

Spiegeln	65
„Zerrspiegeln“	69
Selektives Spiegeln	70
Versachlichung durch Spiegeln	71
Nach-fragen, die „Brückenfrage“	72
Fünf Instrumente der nicht-direktiven Gesprächsführung (Zusammenfassung)	73
<b>2. Direktive Instrumente</b>	<b>76</b>
Weiterführende Fragen, die „Weichenfrage“	76
Fragen begründen	77
Offene und geschlossene Fragen	79
Vorsicht vor „Warum“-Fragen!	80
Struktur- und Regelvorgaben	84
Aufforderung zur Stellungnahme und Wahlentscheidung nach Sachinfos	86
Der Klient nimmt Stellung	86
Der Klient wählt aus und entscheidet	88
Direktive Steuerungsinstrumente anpassen	89
<b>5. Im Vorfeld der Beratung:</b>	
<b>Kontaktgespräch und Vorbereitung</b>	<b>90</b>
Frühe Weichenstellung im Kontaktgespräch	90
Förderliche Rahmenbedingungen schaffen	95
Terminierung	95
Zeit	96
Wie viel Zeit muss man für ein Beratungsgespräch reservieren?	96
Raum	96
Wohin setzt sich der Berater?	97
Vorbereitung	98
Sachliche Vorbereitung	98
Methodische Vorbereitung	99
<b>6. Sieben Schritte des Beratungsprozesses</b>	<b>101</b>
Der „Beratungstrichter“	101
<b>Phase I: Problem erkennen</b>	<b>104</b>
<b>Schritt 1: Gespräch eröffnen, Problem aufnehmen</b>	<b>104</b>
Wie eröffne ich das Gespräch?	104
Haltung des Beraters	104
Gesprächsführung	104

<b>Schritt 2: Problem definieren</b>	105
Der Berater fasst zusammen –	
Klärungshilfe und Problemdefinition	105
Partnerschaftliche Haltung des Beraters	106
Gesprächsführung	109
Warum wird der Phase I so viel Zeit eingeräumt?	110
Wenn der Klient sein Problem selbst verschuldet hat	113
Fazit für die Beratung:	115
<b>Phase II: Lösung finden</b>	116
<b>Schritt 3: Lösungswege aufzeigen,</b>	
Wünsche mit Realität konfrontieren	116
Welche Zielvorstellungen hat der Klient?	116
Der Beitrag des Beraters zur Lösungsfindung	116
Wunschvorstellungen den realen Handlungsmöglichkeiten annähern	117
Gesprächsführung	118
<b>Schritt 4: Entscheidungsfindung unterstützen</b>	119
Entscheidungshilfe heißt, dem inneren	
Entscheidungsprozess Raum schaffen	119
Gesprächsführung	121
<b>Phase III: Aktion planen</b>	122
<b>Schritt 5: Erwartungen klären</b>	122
Rollenwechsel: Auf der Schwelle vom Berater	
zum Interessenvertreter	122
Gesprächsführung	123
Plötzlicher Widerstand gegen die praktische Umsetzung	125
Wie kommt man aus solch verfahrener Situation heraus?	126
<b>Schritt 6: Umsetzung planen</b>	127
<b>Abschluss der Beratung –</b>	
<b>Feedback und Ausblick (Schritt 7)</b>	128
Nachbereitung	128
<b>7. Wenn sich Kollegen und Mitarbeiter beschweren</b>	130
Das Trio Täter – Opfer – Retter	
und die Ereigniskette	130
Die Beschwerde als Kampfmittel	136
Was wollen „Querulant“?	138
Wie kann der Vorgesetzte den Konflikt „managen“?	140
Primärer und sekundärer Konflikt	144

<b>8. Verschwiegenheit – eine realistische Bedingung für betriebliche Beratung?</b>	<b>148</b>
Der Vorteil:	
Wer dazugehört, kennt sich im System aus	149
Der Nachteil:	
Die enge Vernetzung erschwert die Diskretion	149
Das Problem:	
Ohne Einbeziehung Dritter kommt man nicht weit	150
Diskretion garantieren und Konditionen vereinbaren für die Einbeziehung Dritter	151
<b>Zusammenfassung und Schluss:</b>	
<b>Grenzen und Chancen betrieblicher Beratung</b>	<b>154</b>
Und worin liegt mein persönlicher Gewinn?	162
<b>Literaturhinweise</b>	<b>164</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>167</b>