

Inhalt

Vorwort	9
Beratung im Betrieb – Welche Fragen stellen sich mir?	11
1. Zur Rolle des Ratsuchenden und des Beraters	14
Wann befinden wir uns in einer Beratungssituation?	14
Interessenvertretung und Beratung – alles aus einer Hand	16
Erwartungen korrigieren	18
Beratung bei Beschwerden?	20
2. Beratungsziel: Hilfe zur Selbsthilfe – oder: Der Rucksack bleibt beim Klienten!	23
Die Delegationsfalle	23
Beratung ist Klärungs- und Entscheidungshilfe	26
Die „Beratungstreppe“	29
3. Vier Grundhaltungen des Beraters	32
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
Rollendistanz: Sich abgrenzen zum Selbstschutz	37
„Authentizität“: Außen und Innen stimmen überein	39
Das Zusammenwirken der vier Berater-Qualitäten	40
4. Instrumente professioneller Gesprächsführung in der Beratung	42
Was verstehen wir unter professioneller Gesprächsführung?	42
Direktiv oder nicht-direktiv?	43
Vor- und Nachteil der direktiven Gesprächsführung	43
Vor- und Nachteile des nicht-direktiven Ansatzes	45
1. Nicht-direktive Instrumente	48
Gesprächseröffnung	48
Passives und Aktives Zuhören	51
Wie werde ich ein guter Zuhörer?	51
Was leistet das Instrument des Aktiven Zuhörens im Beratungsgespräch?	58
Zusammenfassen (Paraphrasieren)	66

Spiegeln	66
„Zerrspiegeln“	70
Selektives Spiegeln	71
Versachlichung durch Spiegeln	72
Nachfragen, die „Brückenfrage“	73
Fünf Instrumente der nicht-direktiven Gesprächsführung (Zusammenfassung)	74
2. Direktive Instrumente	77
Weiterführende Fragen, die „Weichenfrage“	77
Fragen begründen	78
Offene und geschlossene Fragen	80
Vorsicht vor „Warum“-Fragen!	80
Struktur- und Regelvorgaben	85
Aufforderung zur Stellungnahme und Wahlentscheidung nach Sachinfos	87
Der Klient nimmt Stellung	87
Der Klient wählt aus und entscheidet	89
Direktive Steuerungsinstrumente anpassen	90
5. Im Vorfeld der Beratung:	
Kontaktgespräch und Vorbereitung	92
Frühe Weichenstellung im Kontaktgespräch	92
Förderliche Rahmenbedingungen schaffen	96
Terminierung	97
Zeit	97
Raum	98
Wohin setzt sich der Berater?	98
Vorbereitung	99
6. Sieben Schritte des Beratungsprozesses	102
Der „Beratungstrichter“	102
Phase I: Problem erkennen	105
Schritt 1: Gespräch eröffnen, Problem aufnehmen	105
Wie eröffne ich das Gespräch?	105
Haltung des Beraters	105
Gesprächsführung	105

Schritt 2: Problem definieren	106
Der Berater fasst zusammen –	
Klärungshilfe und Problemdefinition	106
Partnerschaftliche Haltung des Beraters	107
Gesprächsführung	110
Warum wird der Phase I so viel Zeit eingeräumt?	111
Wenn der Klient sein Problem selbst verschuldet hat	114
Fazit für die Beratung:	116
Phase II: Lösung finden	117
Schritt 3: Lösungswege aufzeigen,	
Wünsche mit Realität konfrontieren	117
Welche Zielvorstellungen hat der Klient?	117
Der Beitrag des Beraters zur Lösungsfindung	117
Wunschvorstellungen den realen Handlungsmöglichkeiten	
annähern	118
Gesprächsführung	119
Schritt 4: Entscheidungsfindung unterstützen	120
Entscheidungshilfe heißt, dem inneren	
Entscheidungsprozess Raum schaffen	120
Gesprächsführung	122
Phase III: Aktion planen	123
Schritt 5: Erwartungen klären	123
Rollenwechsel: Auf der Schwelle vom Berater	
zum Interessenvertreter	123
Gesprächsführung	124
Plötzlicher Widerstand gegen die praktische Umsetzung	126
Wie kommt man aus solch verfahrenerer Situation heraus?	127
Schritt 6: Umsetzung planen	129
Abschluss der Beratung –	
Feedback und Ausblick (Schritt 7)	129
Nachbereitung	130
7. Die Not des Klienten und das Bedürfnis des Beraters nach	
Selbstschutz	131
Wie schütze ich mich vor der Not und den Emotionen des Klienten?	131
Die Quadratur des Kreises in der Beratung von Menschen in Not	132
Balance von Nähe und Distanz	132

8. Wenn sich Kollegen und Mitarbeiter beschweren	135
Das Trio Täter – Opfer – Retter und die Ereigniskette	135
Die Beschwerde als Kampfmittel	140
Was wollen „Querulanten“?	144
Wie kann der Vorgesetzte den Konflikt „managen“?	145
Beratung und Konfliktmoderation	150
Primärer und sekundärer Konflikt	152
9. Verschwiegenheit – eine realistische Bedingung für betriebliche Beratung?	148
Der Vorteil:	
Wer dazugehört, kennt sich im System aus	156
Der Nachteil:	
Die enge Vernetzung erschwert die Diskretion	156
Das Problem:	
Die Einbeziehung Dritter	157
Diskretion garantieren und Konditionen vereinbaren für die Einbeziehung Dritter	158
10. Menschen mit gesundheitlichen Belastungen beraten	161
Beratung im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements	161
Struktur des Beratungsprozesses im BEM	162
Das BEM-Verfahren im Überblick	164
Das BEM-Team	167
Beratung im BEM-Verfahren gesondert gestalten	171
Zusammenfassung und Schluss:	
Grenzen und Chancen betrieblicher Beratung	175
Und worin liegt mein persönlicher Gewinn?	184
Literaturhinweise	186
Verzeichnis der Fallbeispiele	188
Stichwortverzeichnis	190