



Heinrich Keßler

## Beratung: Was ist das? (Beratungsformen. Formen der Beratung.)

Berater oder Beraterin oder ähnlich nennen sie sich alle. Nur: Worum geht es eigentlich?

Beratung ist eine Dienstleistung, in welcher Wissen, Methoden, Modelle, Systeme vermittelt oder die persönliche Begleitung geleistet gestellt wird. Die wichtigste Funktion des Beraters ist es, sein Know How und seine Erfahrungen mit dem Vorwissen und der Disposition und Motivation des Beratenen in seiner aktuellen Situation so zu verbinden, dass der Beratene die erforderlichen Entscheidungen trifft und in eigener Verantwortung realisiert.

Das Dokument bildet das Rahmenheft, mit welchem der Autor nach geeigneten Einrichtungen, Organisationen und Instituten sucht, welche bereit und in der Lage wären oder werden wollen, Personen für die Beratung mit dem Hintergrund des Lebenswerkes zu befähigen.

Das Originaldokument vom 02.03.2004 wurde am 21.06.2017 in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



## Beratungsformen. Formen der Beratung.

Curriculum: Zusatzqualifizierung für Beratung im HCS Human Capital System®

### Hintergrund:

- Lebenslanges Lernen
- Permanente Veränderungen der Organisationen
- Neue Technologien
- Vernetzungen mit Kunden, Lieferanten, lokal, national, international
- Neue Arbeitsformen
- Worklife Balance (Balance zwischen Familie, Privatleben und Beruf)
- Wechselnde Prioritäten im Lebenszyklus
- Zunehmende Erfahrungen mit der Dauer des Berufslebens
  - ...ergeben die Aufgaben für die Organisationen:
    - die Fähigkeiten, Kompetenzen und Eignungen der Mitarbeiter für die aktuellen Leistungsprozesse bereitzustellen,
    - die Fähigkeiten, Kompetenzen und Eignungen der Mitarbeiter permanent auf die „künftigen“ Anforderungen hin zu entwickeln,
  - ...ergeben die Aufgaben für jede Person, gleich welcher Hierarchie oder Funktion:
    - die Fähigkeiten, Eignungen, Interessen und Motivationen auf die künftigen Entwicklungsmöglichkeiten hin zu erschließen und zu entwickeln,
    - die persönlichen und privaten Bedürfnisse und Interessen mit den aktuellen beruflichen Rahmenbedingungen in eine angemessene Balance zu bringen,
    - die persönliche und berufliche Entwicklung regelmäßig auf die bereits eingetretenen oder zu erwartenden Veränderungen der betrieblichen Rahmenbedingungen abzustimmen,
    - die persönlichen und beruflichen Veränderungen zu organisieren.

Das HCS Human Capital System® dient dem Ziel, die Entwicklung des betrieblichen Human Capitals und des persönlichen Human Capitals in eine sich wechselseitig bedingende, penetrierende und perpetuierende Dynamik zu bringen. Dabei sollen sowohl die persönlichen Prioritäten und Grenzen der Entwicklungsbereitschaft und Entwicklungsmöglichkeiten beachtet werden wie die betrieblichen Impulse, Prioritäten und Grenzen für eben diese Entwicklungen.



Ausgangslage:

Die Methoden und Instrumente für die Aufgaben, die unter der Kategorie „Betriebliches Human Capital“ fallen, stehen heutzutage die Methoden und Instrumente der betrieblichen Personalarbeit zur Verfügung, wie z.B.

- Personalpolitik
- Politik und Instrumente für Leistung und Vergütung
- Personalwirtschaft (Personalplanung, administrative Personalfunktionen)
- Betriebliche Sozialleistungen
- Politik und Instrumente für die Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Personalcontrolling
- Methoden und Prozesse der Organisationsentwicklung und Unternehmensentwicklung.

Für die Entwicklung des persönlichen Human Capitals interessieren sich häufig:

- Personen im wirtschaftlichen Leistungsprozess, die ihre Leistungen freiberuflich anbieten,
- Personen, die im wirtschaftlichen Leistungsprozess noch nicht eingebunden sind (Schüler, Studenten) ...
- Personen, die in den wirtschaftlichen Leistungsprozess nicht mehr eingebunden sind (Arbeitssuchende, Arbeitslose...)
- Personen, die wegen bestimmten körperlichen oder geistigen Merkmalen nicht oder nicht mehr in den wirtschaftlichen Leistungsprozess eingebunden werden können...
- Personen, die sich nur dauerhaft oder temporär nur begrenzt in den wirtschaftlichen Leistungsprozess einbringen wollen (Familienpause, Teilzeit)
- Personen, die nicht mehr in den wirtschaftlichen Leistungsprozess eingebunden werden können, fallen der Gesellschaft (Allgemeinheit) zur Last (Dauer-Arbeitslose, Frührentner, ...)



Kurzbeschreibung der Qualifizierung:

Zielsetzungen:

Erweiterung der Beratungskompetenzen

Zielgruppen:

Erfahrene Berater und Beraterinnen

Voraussetzungen:

Mindestens 3 Jahre Beratungserfahrung, Führungsverantwortung  
oder Ausbildung in mindestens einer der folgenden Disziplinen:

Systemische Beratung, Organisationsentwicklung, Personalberatung,  
Projektberatung, Coaching, Betriebswirtschaft (z. B. Balanced Score  
Card, Controlling), Strategieberatung, Führungsberatung,  
Organisationsberatung, Prozessberatung, Reorganisation, Qualitäts-  
management, Bildungsberatung, Veränderungsmanagement

Inhalte:

Beratungssettings

Beraterrollen

Beratungsvertrag

Formen der Beratung von Einzelpersonen

- Expertenberatung
- Coaching
- Supervision
- Anleitung, Instruktion
- Autoritätsleihe
- Experte auf Zeit
- Know How-Leihe
- Praxisbegleitung
- Rollenberatung



Formen der Beratung von Personenmehrheiten und Organisationen:

- Funktionsberatung
- Positionierung in den Prozessketten
- Wissensmanagement
- Kommunikation und Information
- Hierarchie
- Regeln und Steuerungsprozesse
- Regelabläufe
- Krisen- und Katastrophenpläne
- Datenschutz
- Produktstrategie
- Marktstrategie
- Marketing
- Unternehmensstrategie
- Leistungsklima
- Personalauswahl
- Nachwuchsentwicklung
- Personalentwicklung
- Nachhaltigkeit
- Logistik
- Projektberatung (Rahmenbedingungen, Projektorganisation)
- Projektmanagementberatung
- Standards

Formen der Beratung von Experten, Multiplikatoren, Verantwortliche in Stabsfunktionen für:

- CI (Corporate Identity),
- CD (Corporate Design)
- CG (Corporate Governance),
- CC (Corporate Culture),
- CS (Corporate Stil und Etikette),
- CB (Corporate Behavior, Verhalten)
  
- Kooperationen, Allianzen
- Organisationslernen
- KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)  
Finanzierung
- Innovation
- Konsolidierung
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Spielregeln (heimliche und unheimliche)



- Interkulturalität
- Arbeitsformen
- Arbeitstechniken
- Produktionstechnik
- Produktionssteuerung, Leistungssteuerung
- Risikomanagement
- Rechtsberatung

#### Verwandte Formen der Beratungen:

- Standortbestimmungen
- Analysen aller Art (Prozesse, Kraftfelder, Abhängigkeiten, Kostentreiber, Werttreiber,
- Risiken, Chancen, Potentiale, Zyklen, Rhythmen, Rituale, Motive und Motivationen, Perspektiven, Relationen aller Art, z. B. Input/Output, Kosten/Nutzen, Image, ...)
- Moderation
- Leitbildentwicklung
- Implementierungsbegleitung
- Eventmanagement
- Management auf Zeit

#### Inhalte der Beratungen:

- Organisationsberatung
- Entwicklungsberatung
- Organisationsentwicklungsberatung
- Teamentwicklung
- Konfliktberatung
- Konfliktführung
- Entscheidungsfindung
- Krisenberatung
- Strategieberatung
- Fachberatung (Personal, IT, Methoden, Verfahren,...)
- Prozessberatung
- Methodenberatung
- Verfahrensberatung
- Qualitätsmanagement
- Qualitätssicherung



Besondere Anforderungen an die beratenden Personen:

- Interviewtechnik
- Klärung des Kontextes der Beratung
- Klärung der Mechanismen der Problemstellung
- Abschlussinterventionen:
- Kommentare
- Verschreibung von Aufgaben
- Rituale
- Respektlosigkeit- eine Überlebensstrategie für Berater und Therapeuten

Komponenten der Beratung:

- Beratungskontext
- Beratungsstrategie
- Beratungssetting
- Beraterrollen
- Beratungsziele
- Ressourcen für die Beratung
- Beratungsvertrag
- Beratungsmethoden
- Beraterprofession
- Beratungsinhalte
- Beratungsprozess
- Beratungsprozessgestaltung
- Beratungsmarketing (Möglichkeiten, Grenzen, ausgeschlossene Formen)
- Beratungsvergütung: Von der Adresse bis zum Geldeingang

Assessment, Eignungsdiagnostik für Berater und Beraterinnen gemäß dem Anforderungsprofil an:

- Strategiekompetenz
- Strukturierungskompetenz
- Mustererkennung
- Sozialkompetenz
- Methodenkompetenz (Beratungsmethoden)
- Fachkompetenz (Feldkompetenz)

Risiken durch, mit, in und als Folge der Beratung:

- Risiken für die Beratung
- Risiken aus dem Beraterverhalten
- Unglaubwürdigkeit des Beraters



## Einzelthemen zur Qualität und Qualitätssicherung im Beratungsprozess

(Auch: Aufgaben der Klientel, Auftraggeber im Vorfeld der Beratungen)

- Normen und Standards
- Anforderungsprofil für Berater
- Auswahl der Berater
- Ermittlung der Beratereignung
- Beratungsauftrag
- Beratungsvertrag
- Briefing der Berater
- Vorbereitung der Berater
- Beratungssetting
- Beraterbeziehungen
- Struktur der Beratung
- Informationen im Prozess
- Schnittstellenmanagement
- Krisenmanagement
- Beendigung der Beratung
- Ende der Beratung

## Bestimmung der Beratungsfelder im Beratungsprozess

Qualität der Bestimmung der Beratungsfelder am Beispiel aus dem Lebensmittelhandel:

Profilwarenfächer (konkrete Produkte, Leistungen)

1. Fleisch, Wurst und Buffet
2. Brot und Backwaren
3. Obst und Gemüse

Prozesswarenfächer

1. Kühlung und Tiefkühlung
2. Lebensmittel und Getränke
3. Nonfood und Drogerie

Nichtwarenfächer

1. Logistik und Organisationsentwicklung
2. Finanzen und Controlling
3. Mensch und Arbeit
4. Kapital und Mittel





## Anforderungskriterien für den Träger und Veranstalter:

(Vermutlich weiterhin bis auf Weiteres unerfüllbar.)

- Unabhängig,
- Internationale Reichweite,
- Interkulturell (keine Multiplikation einer bestimmten „Kultur“ oder „Lehre“),
- Hohe Reputation der eingesetzten Personen für die Lehren, das Lernen und die Prozesssteuerung des Lehr- und Lernprozesses,
- Altruismus (Kostendeckung muss reichen),
- Bescheidenheit („kein öffentlicher Lärm für die Maßnahme“)
- Verzicht auf jegliche Zertifizierungen, die den teilnehmenden Personen einen „Sonderstatus“ verleihen (könnten),
- Bezahlung durch die teilnehmenden Personen (keine Förderung durch Organisationen oder Einrichtungen)

## Qualitätskriterien für die Weiterbildungsmaßnahme:

(Analog „Innovative Weiterbildungskonzepte“ von management&tTraining beim Weiterbildungs-Award 2004):

- Originalität des Konzepts
- Umsetzbarkeit des Konzepts
- Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit
- Förderung der Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter
- Stärkung der Arbeitsfähigkeit, Einsatzfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter
- Verhältnis Nutzen zu Entwicklungs- und Einführungsaufwand
- Übertragbarkeit auf andere Unternehmen
- Theoretische Fundierung des Konzepts
- Informationsgehalt der (eingereichten) Unterlagen.