



**L**ERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

# Relationales HR Business Consulting



**N°101**

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

[www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net)



## *Dr. Sonja Radatz*

Begründerin des Relationalen Ansatzes®, leitet seit 1998 das IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung in Wien, Schloss Schönbrunn. Die Autorin von 18 Büchern begleitet Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Führungskräfte, Vertriebs- und HR-Verantwortliche mit ihrem kontroversen Management-Ansatz zu ihrem nachhaltigen Erfolg. Die gefragte Keynote-Speakerin und Gast-Dozentin an mehreren Universitäten ist auch Herausgeberin der Zeitschrift LO Lernende Organisation. 2003 wurde ihr der Deutsche Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik für ihr Lebenswerk verliehen.

# Wie bauen wir Relationales Business Consulting im Unternehmen auf?

von Sonja Radatz

Wann ist es höchste Zeit, die klassische „Personalentwicklung“ durch eine effektive Relationale Business Consulting Taskforce zu ersetzen? Nun, wenn es nicht mehr um „Personalentwicklung“ geht, die meist in Form von Weiterbildung stattfindet, sondern vielmehr um die fokussierte Begleitung des Erfolgs der Führungskräfte – wozu in vielen Unternehmen auch zählt, den Unternehmen standardisierte HR-Prozesse von den Schultern zu nehmen und neue Themen im Unternehmen auszurollen.

Bleibt nur noch die Frage: Wie baut man eine solche Taskforce auf? Das beschreibt Sonja Radatz in diesem Artikel.

## 1. Wo beginnen? Und wie sichern?

Natürlich steht zu Beginn die Frage: Brauchen wir überhaupt HR Business Consulting?

Die Frage ist aus meiner Sicht recht einfach zu beantworten: Wenn Ihr Unternehmen ganz ohne Personalentwicklung oder mit der klassischen Personalentwicklung die notwendigen Ergebnisse erreicht, dann gibt es keinen Grund, etwas anderes zu tun

als bisher: Never change a winning concept! Warum um alles in der Welt sollten Sie ein funktionierendes Konzept in Frage stellen?

Nur für den Fall, dass Ihr Unternehmen seine Ergebnisse mit der klassischen Organisation nicht erzielt, macht es Sinn, über Relationale Führung und/oder Relationales HR Business Consulting nachzuden-

ken. Und nur für diesen Fall lade ich Sie ein, in diesen Artikel einzutauchen!

## 1.1. Relationale Führung

Der Zweck Relationaler Führung ist,

- den direkten Mitarbeitern klare Ergebnisvorgaben (Rahmen) zu geben,
- die Ergebnisse auch regelmäßig (maximal monatlich) abzuholen, und
- die direkten Mitarbeiter dabei zu begleiten, ihren Rahmen immer besser und einfacher zu „können“ (Radatz, 2013; Radatz, 2018).

Wenn die Ergebnisse nicht erzielt werden, dann braucht es meiner Erfahrung nach andere Führung – oder es muss überhaupt erst einmal Führung im obigen Sinne angedacht werden. In funktionierenden Relationalen Unternehmen übernimmt meines

*Wenn die Ergebnisse nicht erzielt werden, braucht es andere Führung.*

Erachtens die Führung jene begleitende Funktion, welche ansonsten hilfsweise das HR Business Consulting übernehmen würde.

Oder anders gesagt: HR Business Consulting kann nur dort ein Thema werden, wo die Führung ihre zentrale Funktion nicht übernimmt – denn Führung hätte aus meiner Sicht genau diese Funktion des „Fitmachens“ der Führungskraft in den spezifischen Feldern ihrer Verantwortung, sodass die Führungskraft in ihrem Wissen und in ihrer Erfahrung nachhaltig wachsen kann. Am Ende geht es darum, dass die Führungskraft ihre Themen „im kleinen Finger hat“ und, um es in einem Bild auszudrücken, „das eigene Auto bei jeder Straßenlage und bei jedem Wetter fahren kann“. Wenn die Führungskraft den eigenen Vorgesetzten nicht mehr braucht,

weil sie für alle anstehenden Themen ausreichend gute Antworten weiß, dann wäre das theoretisch auch jener Zeitpunkt, an dem das HR Business Consulting mit seiner Arbeit ausgedient hätte. Dieser Zeitpunkt ist jedoch deshalb theoretisch, weil ja der Vorgesetzte in einer funktionierenden Führung rechtzeitig erkennt, dass sein Direct Report mittlerweile seine Verantwortung „im Schlaf“ beherrscht und es daher Sinn macht, ihm eine neue Herausforderung anzubieten. Und in dieser neuen Herausforderung geht der Begleitzyklus wieder von vorne los, wenn auch vielleicht mit einem neuen Vorgesetzten.

## 1.2. Relationales HR Business Consulting als Alternative

HR Business Consulting – das muss klar sein – ist meines Erachtens immer nur eine Alternative zur funktionierenden Relationalen Begleitung. Kann Letztere aus welchen Gründen auch immer von der Führungskraft nicht oder nicht vollständig abgedeckt werden, so kann HR diese Funktion des In-Frage-Stellens und gemeinsamen Nachdenkens, also der fokussierten Entwicklung der Führungskraft in Richtung „erfahrener Autofahrer“ übernehmen.

Inhaltlich sehe ich aus Relationaler Sicht einen echten Unterschied zwischen Relationalem HR Business Consulting und traditionellem „HR“ oder auf Deutsch, der „Personalentwicklung“ (siehe Radatz, 2018): Denn HR oder die PE versucht Defizite bzw. notwendige nächste Entwicklungsschritte zu verallgemeinern und sie zu „schulen“, und HR Business Consulting arbeitet genau umgekehrt: Es arbeitet an

*Am Ende geht es darum, dass die Führungskraft ihre Themen „im kleinen Finger hat“.*

den konkreten nächsten Schritten in der Entwicklung, am aktuellen Fall – und verallgemeinert dann, sodass Lösungen, Herangehensweisen und entwi-

ckelte Methoden und Abläufe in allen Bereichen entsprechend angewendet werden können.

Nun könnte man sagen, dass so oder so am Ende kein Unterschied besteht – aber ich erlebe diesen Unterschied in der Praxis, wo Führungskräfte zwar irgendwann einmal „ausgelernt“ sind und bestenfalls Brechreiz bekommen, wenn ihnen ein

*HR Business Consulting kann,  
was PE nie können kann.*

weiteres Leadership-Seminar angeboten wird, aber sie im Zuge der Ergebniserzielung immer noch genügend Themen haben, bezüglich derer sie herausfinden müssen, wie sie an sie herangehen können (und die ganz einfach nicht in ein „Weiterbildungsschema“ einzuordnen sind). Umgekehrt erlebe ich jedoch: Wenn die Führungskraft Stück für Stück am konkreten Thema lernt, wie sie „Ergebnis können kann“, dann braucht sie keine Schulung mehr – das hieße dann „Eulen nach Athen tragen“.

Und insofern kann HR Business Consulting, was PE nie können kann: Es qualifiziert konkret, um Ergebnisse zu „können“.

## 2. Die Relationale Gestaltung im Detail

In den folgenden 7 Schritten stelle ich kurz und knapp vor, wie ich aus Relationaler Sicht vorgehe, um HR Business Consulting im Unternehmen erfolgreich aufzubauen:

1. Auftragsgestaltung – Worum geht es?
2. Konzeption der Begleitung bzw. Weiterbildung
3. Konzeption des Übens und Anwendens
4. Konzeption des „Trainings on the job“
5. Aufbau des Teams der HR Business Consultants
6. Konzeption der Knowledge-Plattform: Tools & Methoden sowie inhaltlich-rechtliche Prozesse
7. Konzeption des laufenden Funktionierens

## 2.1. Auftragsgestaltung – Worum geht es?

Wenn ich mit Unternehmen an der Gestaltung des optimalen, maßgeschneiderten Relationalen HR Business Consultings arbeite, dann stelle ich meist die folgenden Fragen:

1. Woran erkennen Sie, dass das HR Business Consulting erfolgreich ist – welche Ergebnisse muss es regelmäßig erzielen?
2. Wieviel Zeit haben die HR Business Consultants für ihre Arbeit pro „Kunden“ – welcher Prozess bietet sich als Angebot an?
3. Wie lange haben Sie Zeit, bis das HR Business Consulting Wirkung zeigt – d.h., dass die Führungskräfte sagen, „Jetzt bekomme ich das, was der Consultant in Aussicht gestellt hat“?
4. Wie viel Zeit haben Sie für die Weiterbildung der Consultants (echte Weiterbildungszeit)?

### 2.1.1. Welche Ergebnisse brauchen Sie – was muss Ihr HR Business Consulting „können“?

HR Business Consulting kann nicht nur sichern, dass die Führungskräfte ihre Ergebnisse können. Es kann vom Unternehmen auch verwendet werden

*...ich stelle zunächst die Frage,  
was der Bereich alles können muss.*

- als Sprachrohr von den Führungskräften an das Unternehmen,
- als Sprachrohr von der Unternehmensleitung an die Führungskräfte,
- als Umsetzungs-Support in Unternehmensthemen (z.B. neue rechtliche Regelungen, Konzernentscheidungen, Betriebsvereinbarungen...),
- als Sicherung der konzertierten Umsetzung von HR-relevanten Themen und
- als Trial-and-Error-Vorgehen bei neuen Themen (z.B. wird in einem Bereich ein neuer Weg gegangen, der später – wenn das Ergebnis befriedigend ist – „copy paste“ auf andere Bereiche übertragen werden kann).

Wenn ich mit einem Unternehmen am Aufbau eines neuen HR Business Consulting Bereichs arbeite (oder ihn von HR her kommend umgestalte), dann stelle ich zunächst die Frage, was der Bereich alles können muss. Dafür sind meist Meetings oder sogar Workshops mit der Unternehmensleitung bzw. – wenn vorhanden – die Abstimmung mit dem Konzern notwendig.

Ein Unternehmen kann z.B. HR Business Consulting in der Praxis brauchen,

- um zu sichern, dass jede Führungskraft ihr Ergebnis kann,
- um zu sichern, dass all die Konzernthemen die immer wieder neu vorgegeben werden, rasch und auf spezifische Weise in die verschiedenen Bereiche integriert werden, und
- um zu erfahren, welche Führungsthemen für alle Führungskräfte relevant sind und daher in der Unternehmensleitung weiter verfolgt werden sollten.

## 2.1.2. Die Zeit „pro Kunden“

Je nachdem, wie viel Zeit der einzelne Business Partner pro Kunden und Zeiteinheit (z.B. Woche oder Monat) hat, braucht es unterschiedliche Vorgangsweisen oder Methoden. Es macht nun mal einen Unterschied, ob 2 Stunden oder 10 pro Monat zur Verfügung stehen. Ich sage damit nicht, dass ein HR Business Consulting mit 2 Stunden pro Monat schlechter wäre als eines mit 10 Stunden oder es sogar „nicht funktionieren“ würde – sondern es geht mir vielmehr darum, die passende Methode dazu zu entwerfen.

Anders gesagt: Jede Zeitmöglichkeit hat ihre Methode!

### Ein Beispiel dazu:

Wenn ein HR Business Partner pro Monat nur 2 Stunden mit jeder Führungskraft hat, dann braucht er eine sehr pointierte Form der Begleitung. Wenn wir in dem Fall erreichen wollen, dass die HR Business Partner eines Unternehmens auch wirklich hilfreich unterstützen können, dann müssen wir sichern, dass die HR Business Partner jede einzelne Coaching-Frage so pointiert stellen und so perfekt auf den Punkt bringen, dass sie mit der Zeit aus-

kommen. Und das erfordert eine andere Weiterbildung für die HR Business Partner.

## 2.1.3. Dauer bis zum „Go live“ des Relationalen HR Business Consultings

Die Dauer bis zum notwendigen „Go live“ macht meines Erachtens einen großen Unterschied für die Gestaltung des Aufbaus des Relationalen HR Business Consultings: Wenn wir weniger Zeit haben, dann müssen wir wohl oder übel mehrere Schritte zugleich setzen – dann finden beispielsweise im Seminar auch Einzelarbeit, die Arbeit am praktischen Fall, der Aufbau einer funktionierenden Austausch- und Teamkultur, die gezielte Weiterentwicklung des HR Business Consulting Teams und Wissensmanagement zu den entwickelten und verwendeten Tools parallel statt. Und das kann speziell in der Konzeption schon ein wenig „tricky“ werden!

## 2.1.4. Effektive Weiterbildungszeit

Die effektive Weiterbildungszeit hat eine Zeit-, vor allem aber auch eine Kostenkomponente: Wie lange kann ein Unternehmen es sich leisten, auf die aktive Zeit ihrer zukünftigen HR Business Partner zu verzichten? Und: Wie viele Weiterbildungstage kann es sich leisten?

Natürlich ist klar, dass man um das gleiche Budget nicht einmal einen „Mini“ und einmal einen „Ferrari“ bekommt. Aber ich erlebe, dass auch die Ansprüche unterschiedlich sind – und so kann es durchaus vorkommen, dass sich Unternehmen nach reiflicher Überlegung für einen „Mini“ entscheiden – was konkret bedeuten kann, dass sie z.B. selbst für die Gestaltung der Wissensmanagement-Plattform verantwortlich sind, dass sie selbsttätig Peergroups gestalten und dafür sorgen, dass die HR Business Consultants „on track“ bleiben.

## 2.2. Konzeption der Begleitung bzw. Weiterbildung

In dieser Phase geht es darum, entlang der Ausgangsbedingungen die passende Gestaltung zur Herstellung eines funktionierenden Relationalen HR

Business Consultings zu definieren. Das Ergebnis kann eine Begleitung jedes einzelnen HR Business Consultants sein, oder eine gemeinsame Weiterbildung, die auf individueller Ebene dann (selbsttätig) entsprechend umgesetzt wird.

Wie diese Begleitung bzw. Weiterbildung konzipiert wird, hängt insbesondere auch vom Zeit- und Kostenbudget ab.

### 2.3. Konzeption des Übens und Anwendens

Übung macht den Meister – das ist meine Erfahrung. Da es vielen HR Business Consultants noch nicht möglich ist, während des Aufbaus des Bereichs schon konkret mit den Führungskräften in die Praxis zu gehen, schaffen wir Hilfskonstruktionen, z.B.:

*Übung macht den Meister.*

- **Jeder HR Business Consultant sucht sich einen Buddy im Bereich**, den er begleitet – denn er hat ebenso wie die Führungskraft die Herausforderung zu bewältigen, seinen Rahmen zu erfüllen, und zieht tatsächlich einen Sinn daraus, konkret begleitet zu werden.
- **Jeder HR Business Consultant beginnt schon während des Lernens, beruflich oder privat jede Person zu coachen**, die ihm unterkommt – sofern sie bereit ist, mit ihm zu arbeiten.
- **Die HR Business Consultants coachen sich gegenseitig** bei anstehenden Themen.

Wichtig ist mir aus Relationaler Sicht, dass wir von Beginn weg immer am aktuellen Fall arbeiten – es macht meines Erachtens einfach keinen Sinn, Rollenspiele zu gestalten, die nie die Realität treffen...

### 2.4. Konzeption des „Trainings on the job“

Auch das „Training on the job“ will konzipiert werden: So gestalte ich vorweg schon die Instrumente und Aufgaben, die in der beruflichen Praxis angewendet werden sollten.

Für die Teilnehmer entsteht dadurch eine gute Struktur, der sie von Beginn an spielerisch folgen können. Sie können den Teilnehmern Aufgaben geben wie

*Auch das „Training on the job“ will konzipiert werden.*

- **Übungsaufgaben** („Wenden Sie dieses Instrument bis zum nächsten Mal zumindest in 5 verschiedenen Gesprächen an und beobachten Sie selbst an sich, was Sie daraus lernen!“)
- **Konzentrationsaufgaben** („Achten Sie besonders darauf, mit dem Gegenüber das Thema genau zu klären“, oder „Versuchen Sie, besonders treffende Fragen zu stellen“...)
- **Erfahrungsaufgaben** (z.B. „Sammeln Sie in den Gesprächen, die Sie bis zum nächsten Mal führen, alle Fragen, die Ihnen „besonders gut“ erscheinen, und bringen Sie diese beim nächsten Mal mit.“)
- **Gestaltende Aufgaben** (z.B. „Lassen Sie sich in den kommenden Gesprächen von Ihrem Instinkt leiten und versuchen Sie, nach dem gemeinsam erarbeiteten Muster eigene Tools aufzubauen, die Sie bitte – wenn sie erfolgreich waren – beschreiben und mir zusenden.“)

### 2.5. Aufbau des Teams der HR Business Consultants

Auch wenn es meinen Kunden zu Beginn nicht zentral erscheint: Mir ist der Aufbau des Teams der HR Business Consultants sehr wichtig – denn ich erlebe

*Mir ist der Aufbau des Teams der HR Business Consultants sehr wichtig.*

in der Praxis immer wieder, dass ein funktionierendes HR Business Consulting Team insgesamt wesentlich größere Erfolge erzeugt.

Dabei bedeutet das auch gar keinen zusätzlichen Aufwand: Da es ja im Relationalen HR Business Consulting immer auch mit um die Vermittlung von Relationalen Change- und Teamentwicklungsinstrumenten geht, wenden wir diese zu Demonstrations- und Übungszwecken im Seminar auch gleich aufs Team an. Voilà! Da entsteht auch gleich mit das gemeinsame Teamverständnis und die Abstimmung der Zusammenarbeit.

## 2.6. Konzeption der Knowledge-Plattform: Tools & Methoden sowie inhaltlich-rechtliche Prozesse

Die Knowledge-Plattform halte ich auch für essentiell – denn gerade im HR Bereich kommt es immer wieder vor, dass neue Mitarbeiter ins Team einsteigen und nicht erst mühsam „auf den neuesten Stand“ gebracht werden wollen. Aber auch von Beginn weg integrierte Mitglieder im HR Team schätzen den Zugriff auf die funktionierenden Tools, Methoden und Prozesse, die sie jeden Tag in ihrer Arbeit mit den Führungskräften brauchen können.

### *Die Knowledge-Plattform*

*halte ich auch für essentiell.*

Dabei ist das zentrale Stichwort aus meiner Sicht das Wort „funktionierend“: Anders als bei einem unspezifischen „Ablageinstrument“ geht es mir bei der Plattform darum, dass nur das auf die Plattform gestellt wird, das erprobt ist und funktioniert. Auch Optimierungen sind natürlich willkommen!

## 2.7. Konzeption des laufenden Funktionierens

Es ist schön zu wissen, dass die neu aufgestellte HR Business Consulting Truppe nun ins Rennen gehen kann – aber: Wissen und Erfahrung haben eine Halbwertszeit. Und der gilt es effektiv zu begegnen.

Das bedeutet, dass das HR Business Consulting Team optimalerweise regelmäßig zusammenkommt,

- um neue Informationen zu erhalten, die alle betreffen,
- um das Buddy-System zwischen den Teammitgliedern weiterzuführen,
- um Coaching- und Begleitinstrumente auszuprobieren bzw. zu festigen
- und neue Instrumente kennenzulernen.

## 3. Die Umsetzung am Beispiel eines konkreten Unternehmens

### 3.1. Auftragsgestaltung

1. Woran erkennen Sie, dass das HR Business Consulting erfolgreich ist – welche Ergebnisse muss es regelmäßig erzielen?

Ich habe den Auftrag so verstanden, dass es darum geht,

- die Positionierung der HR Business Partner vor deren Kunden (Führungskräften) zu optimieren: Führungskräfte sollten in der Leistung der HR Business Partner sehr individuell einen „echten Mehrwert erleben“;
- Sicherheit bei den HR Business Partnern aufzubauen: Ich bin jemand. Ich kann etwas. Ich kann gelassen meine Leistung erbringen. Ich komme zum Ziel;

*Wissen und Erfahrung haben eine Halbwertszeit.*

- ein ausgezeichnetes Bindeglied zwischen Führungskraft und HR Expertise zu gestalten: Was die Führungskraft nicht weiß, oder nicht wissen kann, bringen die HR Business Consultants mit ihrer Leistung ein;
- eine gut funktionierende Brücke zwischen Business Consultants und Unternehmen zu schaffen: Der Business Consultant kennt alle Regelungen und bringt sie gezielt dort ein, wo sie notwendig sind;



*Die HR Business Consultants sollten mit ihrer Arbeitszeit gut auskommen.*

■ und ganz wichtig: Die HR Business Consultants sollten mit ihrer Arbeitszeit gut auskommen und nicht selbst praktisch jeden Tag kurz vor dem Burnout stehen!

2. Wie viel Zeit haben die HR Business Consultants für ihre Arbeit pro Führungskraft – welcher Prozess bietet sich als Angebot an?

Wir bilden die Business Consultants sowohl als Coaches als auch als Begleiter aus, damit sie in allen Themen Sicherheit generieren. Die Business Consultants haben sehr unterschiedlich Zeit für ihre Begleitarbeit – daher mussten wir die Gestaltung des Begleitplans selbst in die Weiterbildungsseminare integrieren, da wir wussten, dass diese individuell gestaltet werden mussten.

3. Wie lange haben Sie Zeit, bis das HR Business Consulting Wirkung zeigt – d.h., dass die Führungskräfte sagen, „Jetzt bekomme ich das, was der Consultant in Aussicht gestellt hat“?

Wir haben diese Zeit mit 10 Monaten bemessen – es hätte aber auch kürzer sein können.

4. Wie viel Zeit haben Sie für die Weiterbildung der Consultants (echte Weiterbildungszeit)?

Wir hatten 8 Tage Zeit für deren Weiterbildung.

### **3.2. Konzeption der Weiterbildung und Konzeption des Übens und Anwendens**

Mit gesamt 8 Tagen kamen wir aus, um die komplette HR Begleitungskompetenz aufzubauen – in einem Gesamtkonzept von Beginn weg, in dem die HR Business Partner einander von Beginn weg gegenseitig begleiten, Peergroups aufbauen, in der

Praxis arbeiten, eigene Tools entwickeln und eine unternehmensspezifische Toolbox aufbauen und die Themen zwischen den Modulen anwenden.

Mit anderen Worten: Das Wesentliche findet dann neben den Seminaren aus Relationaler Sicht zwischen den Modulen statt, wenn die HR Business Partner in ihrem Kontext konkret umsetzen und mit ebenso konkreten Fragen wieder in das Seminar zurückkommen.

*Mit 8 Tagen kamen wir aus, um die komplette HR Begleitungskompetenz aufzubauen.*

Dies war unser Vorschlag zur optimalen Gestaltung des Lernens, um die Kompetenz zu SICHERN (siehe Abbildung 1 nächste Seite).

### **3.3. Konzeption des „Trainings on the job“**

Von Beginn weg bringen die Consultants ihr Wissen in ihre Gespräche mit den Führungskräften ein. Sie verpflichten sich daneben, in „Peergroups“ mit den anderen Teilnehmern des Lehrgangs laufend Coaching-Gespräche zu führen und einen der Teilnehmer als „Buddy“ zu begleiten, von dem auch sie umgekehrt begleitet werden. Wer am Ende zumindest 40 Peergroup-Stunden nachweisen kann, bekommt zusätzlich das IRBW Coaching Diplom. Darüber hinaus gilt: Es darf auch in allen anderen Kontexten gecoachert werden – vorausgesetzt, dem Teilnehmer gelingt es, dafür einen Auftrag zu bekommen.

Die Teilnehmer nutzen dann eine natürliche Gelegenheit (z.B. kurz vor Start in das neue Jahr), um die Begleitung tatsächlich einzuführen.

### **3.4. Aufbau des Teams der HR Business Consultants**

In den Peergroups wird das Team praktisch wie von selbst um das gemeinsame Thema herum auf-

# PRAXISFRAGEN

**ABB.1: PRAXISKONZEPT ZUM AUFBAU EINES HR BUSINESS PARTNER TEAMS**

MODULE	INHALT
MODUL 1 – 2 TAGE	<b>EINFÜHRUNG IN DEN RELATIONALEN ANSATZ, RELATIONALES COACHING UND RELATIONALES LEADERSHIP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ARBEIT AM OPTIMALSZENARIO UND AM OPTIMALBILD</li> <li>• RELATIONALES COACHING, RELATIONALE BEGLEITUNG KENNENLERNEN UND TUN</li> <li>• ERSTE EINFACHE RELATIONALE COACHING-TOOLS: PYRAMIDE DER PERSPEKTIVEN, VIRTUELLER EXPERTE, HANDLUNGSMUSTERUNTERBRECHUNG</li> </ul>
DAZWISCHEN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) PEERGROUPS</li> <li>2) BEGLEITUNG EINES ANDEREN TEILNEHMERS</li> <li>3) AUSPROBIEREN IN DER PRAXIS</li> <li>4) FRAGEN ZUSAMMENSTELLEN FÜR DAS NÄCHSTE MODUL</li> </ol>
MODUL 2 – 1 TAG	<b>KREATIVE COACHING-TOOLS IN DER PRAXIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SYMBOLISIERUNG</li> <li>• ARBEITEN MIT INNEREN STIMMEN</li> <li>• ARBEIT MIT DEM BOTSCHAFTER</li> <li>• HYPOTHETISCHE FRAGEN</li> </ul>
DAZWISCHEN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) PEERGROUPS</li> <li>2) BEGLEITUNG EINES ANDEREN TEILNEHMERS</li> <li>3) AUSPROBIEREN IN DER PRAXIS</li> <li>4) FRAGEN ZUSAMMENSTELLEN FÜR DAS NÄCHSTE MODUL</li> </ol>
MODUL 3 – 1 TAG	<b>UMGANG MIT SCHWIERIGEN SITUATIONEN &amp; START IN DIE GESTALTUNG VON TOOLS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ANSPRUCHSVOLLE COACHING-KONZEPTE WIE ROLLENWECHSEL IM GESPRÄCH, PERSONIFIZIERUNG DES SYMPTOMS, RELATIONALES KONFLIKTCOACHING</li> <li>• ERSTE ARBEIT AN EIGENEN, SELBST KREIERTEN TOOLS</li> </ul>
DAZWISCHEN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) PEERGROUPS</li> <li>2) BEGLEITUNG EINES ANDEREN TEILNEHMERS</li> <li>3) AUSPROBIEREN IN DER PRAXIS</li> <li>4) FRAGEN ZUSAMMENSTELLEN FÜR DAS NÄCHSTE MODUL</li> <li>5) BEGINN DER ENTWICKLUNG EIGENER TOOLS</li> </ol>
MODUL 4 – 1 TAG	<b>LEADERSHIP &amp; BEGLEITUNG: WAS LEADER BRAUCHEN. WIE DER HR BUSINESS PARTNER IN JEDER LEADERSHIP-SITUATION PROFESSIONELL UNTERSTÜTZT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• METHODEN &amp; TOOLS</li> <li>• TIPPS &amp; TRICKS, UM DIE AUFMERKSAMKEIT ALS HR BUSINESS PARTNER ENTSPRECHEND ZU BEKOMMEN</li> <li>• PRAXIS &amp; UMSETZUNG</li> </ul>
DAZWISCHEN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) PEERGROUPS</li> <li>2) BEGLEITUNG EINES ANDEREN TEILNEHMERS</li> <li>3) AUSPROBIEREN IN DER PRAXIS</li> <li>4) FRAGEN ZUSAMMENSTELLEN FÜR DAS NÄCHSTE MODUL</li> <li>5) WEITERFÜHRUNG ENTWICKLUNG EIGENER TOOLS</li> </ol>

MODULE	INHALT
MODUL 5 – 1 TAG	<b>RELATIONALE BEGLEITUNG IN „MUST“-THEMEN UND BEGLEITUNG ENTLANG DES RELATIONALEN LEADERSHIP-KREISLAUFS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DER MEHRWERT FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT IN DER HR BUSINESS PARTNER BEGLEITUNG: RAHMENVERSTÄNDNIS, MANAGEMENTKONZEPTGESTALTUNG, SELBSTLÄUFER UND STANDARDS ERARBEITEN, FREIRAUM FÜR FÜHRUNG UND STRATEGISCHES DENKEN SCHAFFEN</li> <li>• SCHLIESSEN DER LÜCKE ZWISCHEN „BERATUNG“ UND RELATIONALER BEGLEITUNG</li> <li>• WEITERARBEIT AN DER TOOLBOX IN DER FÜHRUNGS- UND MANAGEMENTBEGLEITUNG</li> </ul>
DAZWISCHEN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) PEERGROUPS</li> <li>2) BEGLEITUNG EINES ANDEREN TEILNEHMERS</li> <li>3) AUSPROBIEREN IN DER PRAXIS</li> <li>4) FRAGEN ZUSAMMENSTELLEN FÜR DAS NÄCHSTE MODUL</li> <li>5) WEITERFÜHRUNG ENTWICKLUNG EIGENER TOOLS</li> </ol>
MODUL 6 – 1 TAG	<b>EINFÜHRUNG IN DIE BEGLEITUNG RELATIONALEN CHANGE MANagements, TEAMARBEIT UND WISSENSMANAGEMENTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ERSTE EINFACHE RELATIONALE INSTRUMENTE IN CHANGE, TEAMARBEIT UND WISSENSMANAGEMENT</li> <li>• ANWENDUNG IN DER PRAXIS</li> </ul>
DAZWISCHEN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) PEERGROUPS</li> <li>2) BEGLEITUNG EINES ANDEREN TEILNEHMERS</li> <li>3) AUSPROBIEREN IN DER PRAXIS</li> <li>4) FRAGEN ZUSAMMENSTELLEN FÜR DAS NÄCHSTE MODUL</li> <li>5) WEITERFÜHRUNG ENTWICKLUNG EIGENER TOOLS</li> </ol>
MODUL 7 – 1 TAG	<b>DEFINITION DES PERSÖNLICHEN COACHING-PROFILS &amp; PRAXISTAG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HERAUSARBEITEN DES PERSÖNLICHEN PROFILS – „MEIN COACHING-ANGEBOT“</li> <li>• DIE COACHES COACHEN EXTERNE COACHEES</li> <li>• RELATIONALES COACHING-CONTROLLING</li> <li>• ABSCHLUSS DER TOOLBOX</li> </ul>
DANACH	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) LAUFENDE WEITERFÜHRUNG DER PEERGROUPS</li> <li>2) LAUFENDE BEGLEITUNG EINES ANDEREN TEILNEHMERS</li> <li>3) TUN</li> </ol>

gebaut – das heißt, das Konzept sichert die Zusammenarbeit und das Vertrauen im Team. Darüber hinaus haben wir im Modul 6 (siehe Abb. 1) ganz einfach alle vermittelten Instrumente auf das Team der HR Business Partner selbst angewendet – mit großartigem Erfolg: Es wurde nicht nur ein gemeinsames Teambild entwickelt, sondern auch die Arbeit an den Schnittstellen definiert und erarbeitet, wie das Team optimal zusammenarbeiten konnte.

### 3.5. Konzeption der Knowledge-Plattform: Tools & Methoden sowie inhaltlich-rechtliche Prozesse

Wie in der inhaltlichen Konzeption beschrieben, werden schon sehr früh gemeinsame Tools und Methoden gesammelt und auf einer gemeinsamen Plattform gespeichert. Dort erhalten die HR Business Consultants aber auch den Zugang zum inhaltlichen Wissen, z.B. über Personalprozesse.



### 3.6. Konzeption des „Funktionierens“

Wir haben bei diesem Unternehmen entschieden, dass

- zweimal pro Jahr (Sommer und Winter) ein selbstorganisiertes Treffen stattfindet (siehe Abb. 1), in dem das Team zusammenkommt, übt, sichert, dass es „on track“ bleibt und in seiner Expertise laufend wächst – aber auch „Neue“ gut integriert, die wir in unseren offenen Weiterbildungen jeweils flexibel ausbilden.
- zweimal pro Jahr (Frühjahr und Herbst) je ein Tag stattfindet, an dem wir gemeinsam neue Instrumente lernen und gezielt mit allen Teilnehmern wieder auf einen gemeinsamen Weg kommen.

### 4. Fazit

Der Weg zum HR Business Consultant wird von jedem unserer Kunden als abwechslungsreich, kurzweilig, spannend und persönlichkeitsentwickelnd erlebt. Von Beginn weg geht es darum, dass die Mitglieder des HR Business Partner-Bereichs lernen, mit welchen Herausforderungen auch immer von Seiten

der Führungskraft umzugehen – und dabei gelassen zu bleiben (und hoffentlich immer mehr Spaß an diesem abwechslungsreichen Job zu haben!). ■

## SERVICE

### Literatur

Radatz, S. (Hrsg., 2011): **LO 63: Burnout in der PE?** LO 63 – September/Oktober 2011.

Radatz, S. (2013): **Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung.** Wien: 2014.

Radatz, S. (Hrsg., 2014): **LO 79: Die HR Verantwortung.** LO 79 – Juni/ Juli 2014.

Radatz, S. (2018): **Einfach beraten.** Wien: 2018.

Radatz, S. (2018): **LO 101: Das magische Dreieck des Relationalen HR Business Consultings,** LO 101 – Januar/ Februar 2018.

### Weiterführende Homepage

[www.irbw.net](http://www.irbw.net)

### E-Mail

[s.radatz@irbw.net](mailto:s.radatz@irbw.net)

# Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst und – erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



## ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo  
2 Ausgaben um nur € 29,99



## FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo  
6 Ausgaben um € 119,99



## FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo  
6 Ausgaben um € 59,99



## FÜR THEMEN-USER

LO Komplet-Abo  
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel um € 199,99

Jetzt bestellen: [www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net)



Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:  
[www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net), [shop.irbw.net](http://shop.irbw.net), [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net), [lo.order@irbw.net](mailto:lo.order@irbw.net)

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien  
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77

# Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

## Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:  
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.  
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich  
und in Ihrem Unternehmen.

**BERATUNG** – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

**WEITERBILDUNG** – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

**ZEITSCHRIFT LO** – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



**WEITERLESEN** – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



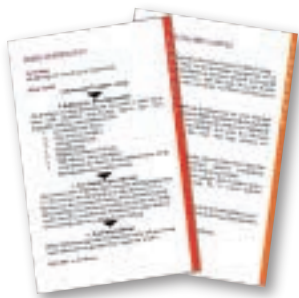
Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net), [www.lo.irbw.net](http://www.lo.irbw.net), [shop.irbw.net](http://shop.irbw.net)

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66  
Anfragen: [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net)

**Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung**  
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT  
FÜR  
RELATIONALE  
BERATUNG  
UND  
WEITERBILDUNG**  
Zielorientierte Entwicklung von  
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH  
[www.irbw.net](http://www.irbw.net)

# Haben Sie schon die Relationale Toolbox?



## 100 KÄRTCHEN MIT JE 20 RELATIONALEN TOOLS

zu den Themen

Selbstmanagement • Coaching • Leadership  
Teamarbeit • Unternehmensführung

**Einfach zu nutzen • überall mitzunehmen • in der praktischen Box**

**Bestellen Sie Ihre Relationale Toolbox um EUR 79,99  
online auf [www.irbw.net](http://www.irbw.net) oder formlos unter [irbw@irbw.net](mailto:irbw@irbw.net)!**