

Tools für HR Business Partner (Teil 2)

GROW – Die richtigen Fragen stellen Der Business Partner als Sparringspartner

Hans-Jürgen Krieg & Hans-Joachim Freyberg
Strategie-Wirkstatt

Dezember 2012

Zielsetzung

In einer Qualifizierungsreihe geben wir HR Business Partnern methodisches Handwerkszeug an die Hand. Alle 3-4 Monate stellen wir ein neues Tool vor, von dem wir glauben, dass es HR Business Partner in ihrer Arbeit unterstützen kann.

Manches ist Basis-Knowhow für HR Professionals und „state of the art“. Manches ist auch neuartig, wie die zuletzt dargestellte CANVAS-Methode.

Die Tools werden in unseren Workshops besprochen und in einer Qualifizierungsreihe, die voraussichtlich 2013/14 anlaufen wird, vertieft.

Mit CANVAS machten wir den Anfang – einer kreativen Methode zur Entwicklung und Überprüfung von Geschäftsmodellen.

(vgl. <http://www.strategie-wirkstatt-hjk.de/documents/HR%20Special/CANVAS.pdf>)

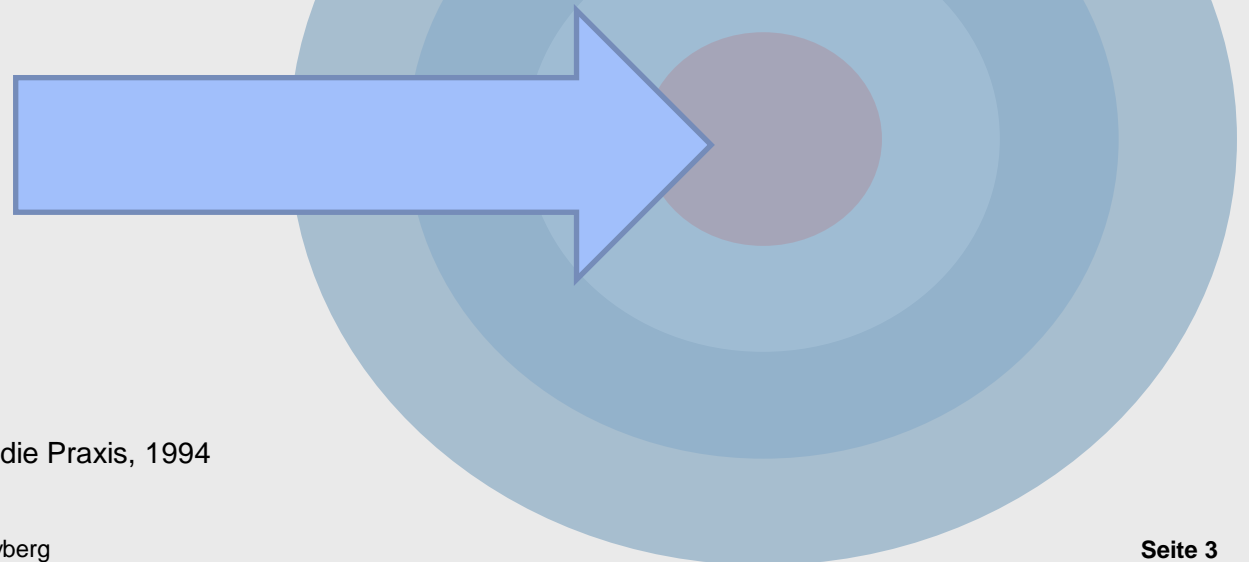
Mit GROW unterstützen wir HR Business Partner in ihrer Beraterrolle gegenüber dem Linienmanagement.

Um was geht es?

Für Manager ist es hilfreicher, wenn sie nicht durch gutgemeinte Ratschläge erschlagen werden, sondern Erkenntnisse durch geschickt gestellte Fragen gewinnen.

Im folgenden wird die zielorientierte Vorgehensweise von GROW* mit Fragetechniken kombiniert und so ein Tool für HR Business Partner entwickelt, das in der Beratung auf folgenden Feldern eingesetzt werden kann:

- Zielerreichung
- Problemlösung
- Karriereberatung
- Strategieberatung



* in Anlehnung an John Whitmore: Coaching für die Praxis, 1994

Was sind die Prinzipien von GROW?



- Durch die richtigen Fragen bewirke ich ein Nachdenken, es entwickelt sich ein Bewusstsein und möglicherweise erste Ideen.
- Da aus Ideen mehrere Optionen entwickelt werden, werden Entscheidungen notwendig. Wer wählen kann, übernimmt auch eine Verantwortung zur Umsetzung.

Die vier Arbeitsschritte im GROW-Modell

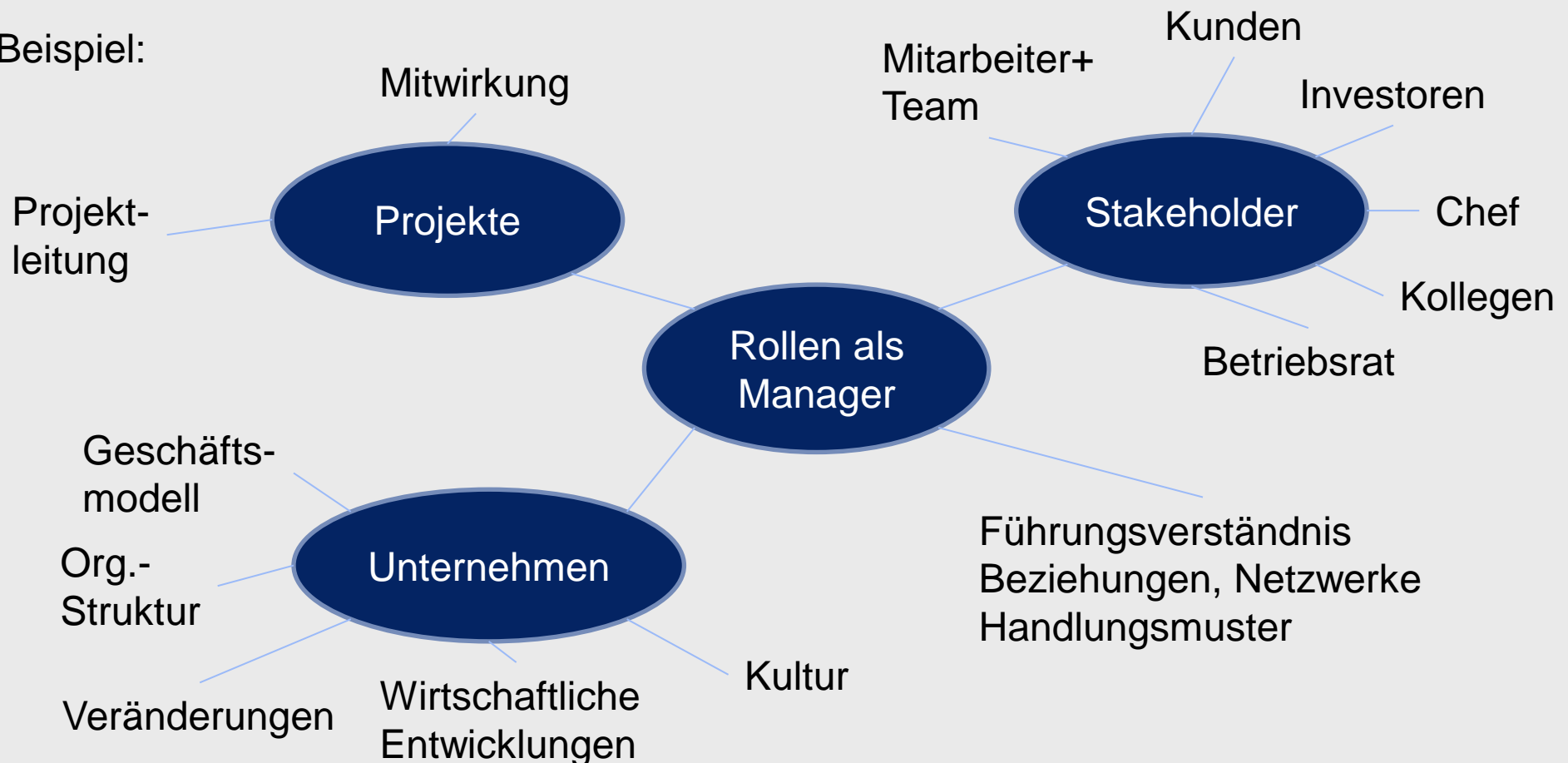


* Je nach Problemstellung wird es notwendig sein, mehrfach eine Schleife zwischen den Zielen und der aktuellen Situation zu durchlaufen, bevor konkrete Optionen entwickelt werden.

Die Situationsanalyse als „systemische Landkarte“

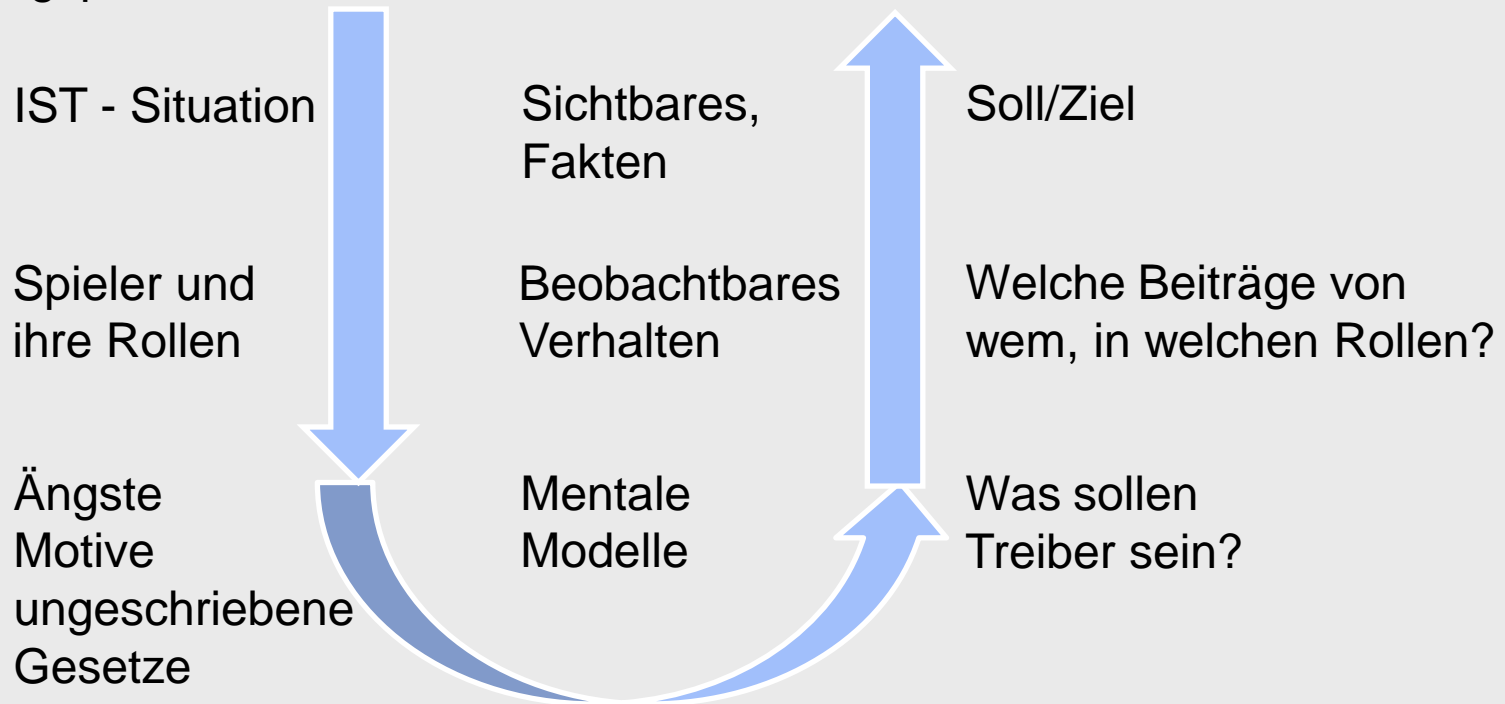
Eine systemische Landkarte stellt die IST-Situation in allen Facetten und aus unterschiedlichen Perspektiven dar.

Beispiel:



Der Zielfindungsprozess in Anlehnung an Fritz Glasl

Je nach Themenstellung kann die „U-Funktion“ nach Fritz Glasl für den Zielfindungsprozess hilfreich sein:



Welche Mottos...und ungeschriebenen Gesetze...
 ...sollten nicht mehr gelten bzw. neu formuliert werden? Rot!
 ...sollten teilweise verändert werden? Orange!
 ...sollten künftig gelten? Grün!

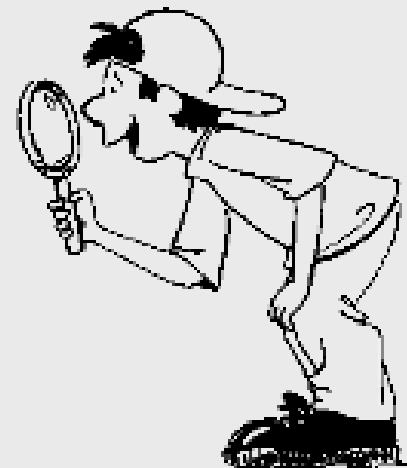
Die Ziele des GROW-Modells in Kombination mit hilfreichen Fragen

- Hilfestellung geben, damit eigenes Denken initiiert wird
- Eine konkrete Situation aus unterschiedlicher Perspektive betrachten
- Die Reflexionsfähigkeit erhöhen
- Entscheidungen einfordern
- Bewusstsein erzeugen
- Verantwortung übergeben



Die Haltung des Forschers

- **Spielen Sie nicht die Rolle des Besserwissers oder Vordenkers. Nehmen Sie die Rolle eines Forschers ein, der etwas aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet.**
- **Selbst wenn Sie eine Idee oder Lösung haben – halten Sie diese so lange wie möglich zurück. Vielleicht kommt Ihr Gesprächspartner von selbst drauf.**
- **Wenn dies nicht der Fall sein sollte - Bringen Sie Ihre Idee mit einer Frage ein: „Was wäre wenn...?“**



Grundsätzliches zur Fragetechnik

- **W-Fragen einsetzen – Keine geschlossenen Fragen (Antwort mit ja/nein möglich) und keine Suggestivfragen (Sie sind doch auch der Meinung, dass...?)**
- **W-Fragen beginnen mit: Was, Wo, Wann, Wer, Wieviel(e), Womit, Wodurch?**
- **Vermeiden Sie nach Möglichkeit: Warum, Weshalb, Wie; diese Wörter zwingen zur Rechtfertigung; es sei denn sie beziehen sich auf jemand anderen als den Gesprächspartner:
„Warum, glauben Sie, hat er so gehandelt?“**
- **„Wie“ umschreiben: Was sind die Schritte?**
- **„Warum“ umschreiben: Was waren die Gründe?
Welche Faktoren waren ausschlaggebend?**



Spezielle Fragetechniken (Auswahl):

■ Zirkuläre Fragen:

Mit zirkulären Fragen wird ein Sachverhalt aus verschiedenen Blickwinkeln „umkreist“. Es empfiehlt sich, vorher Arbeitshypothesen über den Sachverhalt zu bilden und dann zirkuläre Fragen gezielt zu stellen.

Beispiel: Was, glauben Sie, denkt Ihr Kollege aus dem Bereich XY zur Stimmungslage in Ihrem Team? Und was wird Ihr Kunde Z dazu wahrnehmen?

■ Perspektivische Fragen:

Bei perspektivischen Fragen werden Einschätzungen zu verschiedenen Zeitpunkten, von unterschiedlichen Stakeholdern, je nach unterschiedlichen Situationen und Kontexten abgefragt.

Beispiel: Wie wurde mit der Situation umgegangen, als das Problem noch nicht bestand? Wie wird das Problem in zwei Jahren gesehen? Wie sieht es aus der Perspektive der Lieferanten, Kunden, der Mitarbeiter verschiedener Abteilungen aus?

■ Wunderfrage:

Diese Frageform dient dazu, unklare Wünsche des Gesprächspartners zu konkretisieren.

Beispiel: Angenommen, über Nacht wäre ein Wunder passiert und in Ihrem Team würde ab morgen alles bestens laufen. Woran würden Sie das merken?

Beispielfragen zur Problembearbeitung:

- Was haben Sie bisher in der Sache unternommen?
- Was ist dabei heraus gekommen?
- Was genau ist da passiert?
- Welche Wirkung hat das bei Ihnen ausgelöst?
- Was glauben Sie, war die Wirkung auf die anderen Beteiligten?
- Wie erklären Sie sich, dass das Problem entstanden ist? ...dass es in bestimmten Situationen auftritt? ...und in welchen nicht?
- Was möchten Sie gerne so lassen, wie es ist? Mit was müssten Sie rechnen, wenn sich daran etwas ändern würde?
- Was sind dann konkret Ihre Ziele?
- Was würde passieren wenn...?
- Was wären dann mögliche Lösungsoptionen?
- Wer aus Ihrem Umfeld könnte Sie in Ihrem Anliegen unterstützen?

Wir begleiten Sie gerne auf dem Weg zum Business Partner

Die Leistungen werden vorwiegend von Hans-Jürgen Krieg und Hans-Joachim Freyberg erbracht. Fallweise und in Abstimmung mit dem Auftraggeber werden weitere Berater der Strategie-Wirkstatt einbezogen.



Hans-Joachim Freyberg

Studium Sozialpädagogik und Psychologie. Wissenschaftlicher Mitarbeiter GHS Essen. Freiberufliche Tätigkeit als Berater, Moderator und Trainer. Fortbildungen in Geschäftsprozessoptimierung und Organisationsgestaltung. Change- und Integrationsprojekte in der Produktion, in IT- und HR-Bereichen großer Unternehmen.



Hartwig Holstein

Dipl. Päd. und Betriebswirt. Offizier auf Zeit und Pilot. Seit 1989 im Personalbereich von Unternehmen; die letzten 12 Jahre als Geschäftsführer und Arbeitsdirektor. 2010 Wechsel in die Selbstständigkeit als HR Berater und Interim Manager. Erfahren in Restrukturierungen, M&A Prozesse, HR Strategieentwicklung, Implementierung von HR Business Partner, Service- und Kompetenzzentren - auch in internationalen Unternehmen.



Hans-Jürgen Krieg

Diplom-Wirtschaftsingenieur, 15 Jahre Personalmanager in einem Automobilkonzern. Selbstständig in der Team- und Organisationsentwicklung. Begleitung von Unternehmensentwicklungsprozessen. Vier Jahre Seniorberater in der Lurse AG. Interims-Personalmanager. Dozent für Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim.



Roland Köhler

Studium und Ausbildung in Personal- und Organisationsentwicklung, 5 Jahre Human Resources Management in einem internationalen Medienunternehmen. Seit 1996 Berater, Coach und Workshop-Moderator in Entwicklungs- und Veränderungsprojekten – auch im internationalen Rahmen. Lehrtätigkeit im MBA-Programm einer privaten Hochschule.

Kontakt: Strategie-Wirkstatt, Tel 07247-398 4195, hjkrieg@strategie-wirkstatt.com