

Nr. 59

# HRM-Dossier

Birgit Werkmann-Karcher

## Interne HR-Beratung

Konzepte, Modelle und Instrumente der  
Beratung für HR Professionals

SPEKTRAmédia und **jobindex media ag**



**Birgit Werkmann-Karcher**

ZHAW Zürcher Hochschule für  
Angewandte Wissenschaft  
IAP Institut für Angewandte Psychologie  
Merkurstrasse 43, Postfach  
8032 Zürich  
Tel. 058 934 83 75  
[birgit.werkmann-karcher@zhaw.ch](mailto:birgit.werkmann-karcher@zhaw.ch)

Birgit Werkmann-Karcher ist dipl. Psychologin, Supervisorin und Organisationsberaterin (BSO). Sie hat langjährige Erfahrungen als Betriebspsychologin in der internen Personal- und Organisationsentwicklung im Gesundheitswesen und als freiberufliche Beraterin in verschiedenen Feldern.

Am IAP hat sie Führungskräfteentwicklungs-Programme konzipiert und durchgeführt und ist im Coaching in Führungs- und Rollengestaltungsfragen sowie auch in Team- und Organisationsentwicklungsprozessen beratend tätig. Sie leitet den Weiterbildungsstudiengang MAS in Human Resources Management und das CAS-Aufbaumodul Beratung im HR-Praxisfeld.

Ihre Themenschwerpunkte sind das Human Resource Management und die Rollengestaltung der HR Professionals in Organisationen, vor allem die Ausgestaltung der Beratungsrolle. Weitere Themenfelder: Konfliktmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Positionierung der HR-Beratung.....</b>	<b>6</b>
<b>Interne HR-Beratung.....</b>	<b>8</b>
Externe versus interne HR-Beratung.....	8
HR-Rollen und Beratungsthemen.....	9
Beschreibung von interner HR-Beratung im Praxisfeld: Was sind die Aufgaben, wer ist die Kundschaft? .....	14
Zu guter Letzt: Was ist nicht Beratung? .....	15
<b>Grundlagen der Beratung für HR-Verantwortliche.....</b>	<b>16</b>
Rollenverständnis .....	16
Verständnis der Beratungskonstellation .....	18
Ansätze der Beratung .....	19
Grundmodelle der Beratung .....	22
Phasen der Beratung .....	29
<b>Fallbeispiel: Beratung in einem Veränderungsprozess.....</b>	<b>37</b>
<b>Grenzen der internen HR-Beratung.....</b>	<b>40</b>
<b>Kooperation mit externen Beratern.....</b>	<b>42</b>
<b>Empfehlungen für die interne HR-Beratung .....</b>	<b>44</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>46</b>
<b>Quellenangaben.....</b>	<b>47</b>

# Interne HR-Beratung

## Konzepte, Modelle und Instrumente der Beratung für HR Professionals

HR-Beratung stellt einen gewichtigen Teil der Aufgaben in der liniennahen HR-Rolle dar. Um die internen Kunden gut beraten zu können, muss das HRM auf ein klares Rollenverständnis zurückgreifen, das Nutzen, Chancen und Grenzen der Beratung als Zusammenarbeitsform mit einschliesst.

Das vorliegende HRM-Dossier stellt Grundkonstellationen und Ansätze in der Beratung dar. Es zeigt auf, wie Beratung in Phasen organisiert ist, welche Ergebnisse in den einzelnen Phasen zu erzielen sind und wie einfache Tools den Erfolg der Beratung unterstützen. Diese Ausführungen sind konsequent zugeschnitten auf die Rollen- und Kontextbedingungen der internen HR Professionals im Zusammenspiel mit ihren Kunden.

*Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzelexemplare beziehbar bei SPEKTRAmédia oder jobindex media ag bzw. sind im Abonnement mit «HR-TODAY» erhältlich.*

*SPEKTRAmédia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich  
jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

ISBN 978-3-906067-00-1

ISBN 978-3-906067-00-1



9 783906 067001 >