

HR-Beratung in der Praxis

**Einsatz und Perspektiven interner
HR-Beratung in Schweizer Organisationen**

Studienbericht

IAP Institut für Angewandte Psychologie

Zentrum für Human Resources & Corporate Learning

Birgit Werkmann-Karcher

Impressum

Herausgeber

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Pfingstweidstrasse 96
Postfach, CH-8037 Zürich

Autorin

Birgit Werkmann-Karcher

Zitationshinweis

Werkmann-Karcher B. (2026). HR-Beratung in der Praxis. Einsatz und Perspektiven interner HR-Beratung in Schweizer Organisationen.

Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Management Summary

Ziel der vorliegenden Studie war es, die Beratungsrolle, Nutzung, Themen, Herausforderungen und zukünftigen Beratungsbedarf in Schweizer Unternehmen zu untersuchen.

Den Ergebnissen dieser quantitativen Online-Befragung unter internen HR-Professionals aus unterschiedlichen Branchen und Organisationsgrössen liegen 119 Datensätze zugrunde, die Einblick in strukturelle und qualitative Aspekte der HR-Beratung in Organisationen geben.

Die Ergebnisse zeigen:

1. Der **HR-Quotient** (ohne Payroll) in dieser Studie liegt bei 1.78.
2. Die **Grösse der Betreuungsbereiche** liegt bei rund 60 % der Befragten unter 250 Mitarbeitenden, bei knapp 40 % darüber.
3. Die HR-Beratungspersonen dieser Befragung beraten primär mit > 90 % Führungskräfte, doch $\frac{3}{4}$ zählen auch Mitarbeitende ohne Führungsfunktion zu ihren **Beratungskund:innen**. Nur 40 % geben an, Teams zu beraten.
4. Das **Rollenselbstverständnis in der Beratung** wird für mehr als 2/3 der Befragten am besten repräsentiert durch das Prozessberatungsmodell. Darin drückt sich ein Beratungsansatz aus, sowohl im Situationsverständnis als auch in der Lösungsfindung zu unterstützen ohne inhaltlich zu steuern.
5. Gleichzeitig geben die Befragten an, alle Beratungsstile anzuwenden, die sich zwischen kompletter Zurückhaltung im non-direktiven Modus bis hin zu offener Advokatie im direktivsten Modus aufspannen. Einzig die Beratungsrolle einer Trainerin bzw. eines Trainers, die Verhaltensweisen einübt, wird vergleichsweise selten praktiziert. HR-Beratung kombiniert Expertenwissen mit Prozessberatungsansätzen und ist im Wesenskern eine **Komplementärberatung**.
6. Beratungspersonen fühlen sich zu einem grossen Anteil sehr **akzeptiert** und ihre Beratung wird zu einem ähnlich grossen Anteil stark **genutzt**.
7. HR-Beratung ist etabliert, und sie ist **operativ geprägt**. Zukunftsorientierte Themen stehen nicht im Vordergrund, sondern Problemlösungen und «Reparaturarbeiten» für bereits entstandene Probleme. In dieser operativen Alltagsnähe liegt auch ihre Wirkung auf Führungshandeln und Organisationskultur.
8. Die HR-Beratungsrolle befindet sich **strukturell in einem Spannungsfeld**. Die Spannung verläuft zwischen Neutralität und Interessen; zwischen dem Interessensgegensatz zwischen Organisation und Mitarbeitenden; zwischen Organisationsmitgliedschaft und Beratungsrolle; zwischen Prozess- und Expertenberatung; zwischen Insiderwissen, das Neutralität infrage stellt und gleichzeitig die Effektivität in der HR-Beratungsrolle mitbegründet.
9. **Herausforderungen und Grenzen** der HR-Beratung liegen teilweise in bestimmten **Themen** – vor allem in ressourcenaufwändigen Beratungen, in Beratungen mit persönlichen Inhalten und in Beratungen, deren Wirkung von externer Neutralität profitiert. Deutlich stärker aber betreffen sie Aspekte der Rolle selbst. Neben **Zeit- und Ressourcenknappheit** sind dies insbesondere unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Kund:innen sowie Legitimation und Akzeptanz dieser **Rolle**.
10. Für die Zukunft wird ein **steigender Beratungsbedarf** in Themen der Gesundheit, Führungsunterstützung, Personal- und Laufbahnentwicklung, Veränderungsbegleitung und Konfliktlösung erwartet.
11. Aus diesen Befunden ergeben sich **Implikationen** für
 - a. Strukturelle Rollen- und Auftragsklärung
 - b. Konsequente Auftragsklärung im Beratungsprozess
 - c. Spezifische Qualifizierung der HR-Beratungskompetenzen
 - d. Nutzung von Reflexion über Beratungsrolle und -fall.

Inhalt

Management Summary	3
1 Einleitung.....	6
1.1 Beratungsbedarf in Organisationen	6
1.2 Beratung durch HR-Professionals.....	7
1.3 Zielsetzung und Fragestellungen der Studie.....	9
2 Methodisches Vorgehen	10
2.1 Einschränkungen.....	10
3 Ergebnisse	11
3.1 Stichprobenbeschreibung.....	11
3.1.1 Geschlechter- und Branchenverteilung	11
3.1.2 Interne Funktionsbezeichnung der HR-Professionals	11
3.1.3 Grösse der Organisationen, der HR-Abteilungen und des Betreuungsbereichs ..	12
3.2 Quantitative Ergebnisse	14
3.2.1 Zeitressourcen für HR-Beratung.....	14
3.2.2 Kund:innen der HR-Beratung	15
3.2.3 Führungskräfteberatung nach Stufen	16
3.2.4 Themen der internen HR-Beratungen	18
Themen der internen HR-Beratung von Führungskräften	18
Themen der Internen HR-Beratung von Mitarbeiter:innen	19
Themen in der internen HR-Beratung von Teams	20
3.2.5 Beratungsrollen.....	21
3.2.6 Beratungsmodelle	23
3.2.7 Nutzung und Akzeptanz der internen Beratung	23
3.3 Qualitative Ergebnisse	25
3.3.1 Unterschiede im Beratungshandeln nach Kund:innengruppen	25
3.3.2 Herausforderungen und Grenzen der internen HR-Beratung	28
Exkurs: Themen, die in externe Beratung übergeben werden	31
3.3.3 Chancen der internen HR-Beratung	33
3.3.4 Zukünftige Beratungsthemen mit steigendem Bedarf	35
4 Fazit und Ausblick	37
5 Literaturverzeichnis	41
6 Tabellenverzeichnis	43
7 Abbildungsverzeichnis	43
8 Hinweis zur Nutzung von KI	44
9 Anhang A.....	45

Danksagung

Herzlichen Dank an Isabella Zotti und Nick Sherman Meile für ihre Unterstützung in der Datenerhebung und -analyse und an Ximena Leibundgut für ihre Unterstützung in der Finalisierung des Studienberichts. Ihre Mitarbeit fand im Kontext ihres Studiums am Department Angewandte Psychologie statt.

1 Einleitung

1.1 Beratungsbedarf in Organisationen

Der Beratungsbedarf in Organisationen ist hoch und steigt beständig an (Kowalski, 2024)

Dafür gibt es mehrere Gründe:

Erhöhter Beratungsbedarf lässt sich auf *individueller Ebene* aus dem gesellschaftlichen Megatrend der Individualisierung (Zukunftsinstitut, 2018) ableiten: Als Kundin und Kunde sind wir daran gewöhnt, dass unsere ganz individuellen Bedürfnisse und Wünsche ihre Berücksichtigung in den Produkten und Dienstleistungen finden, die wir kaufen. Nicht anders verhält es sich, wenn wir Mitarbeitende einer Organisation sind: Eine Betrachtungsweise von Mitarbeitenden ist es ja, sie als interne Kundinnen und Kunden der Organisation zu verstehen und zu behandeln (Meyer-Ferreira, 2010). In Arbeitsmärkten, wo der Kampf um Attraktion und Bindung von Personal vorherrscht, wird diese Sichtweise deutlich. Es werden individuelle Lösungen für individuelle Anliegen im Spektrum Work-Life-Vereinbarkeit, Entwicklung und Lernen, Leistungsfähigkeit und Gesundheit benötigt und auch erwartet. Um sie herum bildet sich der Beratungsbedarf ab.

Auf *organisationaler Ebene* erleben wir seit geraumer Zeit eine hohe Dynamik und Komplexität der Arbeitswelt. Schnelle technologische Entwicklungen, veränderte Kompetenzanforderungen, intensiver Wettbewerb, Fachkräftemangel und neue Orientierungen gegenüber Arbeit und Arbeitgeber:innen greifen ineinander und resultieren in kleineren Changeprojekten, aber auch in grossen Transformationsvorhaben.

Für Beratung in diesen Vorhaben wie auch in Strategie oder HR-Themen werden daher grosse Summen in die Hand genommen. So berichtet z.B. der BDU-Berufsverband deutscher Unternehmensberatungen (2025) für Deutschland von einem gesamthaft moderaten Wachstum im Jahr 2024, darunter um 2.1 % in HR-Beratung und 3.8 % im grössten Beratungsbereich, der Organisations- und prozessberatung.

Beratung in Organisationen findet aber nicht nur dann statt, wenn externe Beratungsunternehmen von ausserhalb ins Innere der Unternehmung schauen.

Vielmehr ist in vielen Supportbereichen in Organisationen ein variierender Anteil an Arbeit ohne Beratung nicht möglich: Wer möchte, dass Menschen ihre Arbeitsleistungen innerhalb der Organisation effektiv erbringen können, muss Fachwissen über interne Regelungen, Prozesse sowie Ressourcen vermitteln und schliesslich sicherstellen, dass es in Handlung umgesetzt werden kann. Das gilt für IT, für Finanzen, vor allem aber für das menschenzentrierte Geschäft des Human Resource Management (HRM).

Es gibt zwar einen extensiven Literaturbestand über Beratung von Menschen in Organisationen, sei es als Individuum, Teil eines Teamgebildes oder Teil der Organisation (z.B. Lippmann, 2013; Nagel & Zirkler, 2023; Beutter et al., 2023).

Über interne HR-Beratung hingegen findet man wenig. Dieser Bericht ist deshalb darauf fokussiert.

1.2 Beratung durch HR-Professionals

Interne HR-Beratung wird verstanden als die Beratungsleistung, die von internen HR-Fachpersonen (hier auch HR-Professionals genannt) als Instrument zur Erfüllung ihrer übergeordneten Mission durchgeführt wird: den langfristigen Erfolg einer Organisation durch Steuerung und Lenkung des Verhaltens der Menschen darin sicherzustellen (Stock-Homburger & Groß, 2019).

Eine unverzichtbare Voraussetzung fürs Erfüllen der Mission ist die Verfügbarkeit von ausreichend vielen Menschen mit den aktuell benötigten Kompetenzen. Durch gezielte Schwerpunktsetzungen auf Talentattraktion und -bindung sowie in Gesundheit, Work Life Integration und Kompetenz- und Laufbahnentwicklung wird diese Verfügbarkeit unterstützt. Mit Blick auf die Gesamtorganisation und ihre Zukunftsfähigkeit erweitert sich das Beratungsspektrum um verstärkte Unterstützung in Team-, Organisations- sowie Kulturentwicklung.

Aufgrund der mit den Führungskräften geteilten Verantwortung für das Human Resource Management ergibt sich zudem die Beratung von Führungskräften in HR-bezogenen Fragestellungen als unmittelbare Aufgabe. Gleichzeitig bestehen in diesem Kontext teilweise kritische bis ablehnende Haltungen seitens der Führungskräfte. Der wiederholt geäußerte Vorwurf gegenüber der HR-Funktion, ihrem Image und ihren Prozessen – beispielhaft formuliert etwa in „Why We Hate HR“ (Hammonds, 2005) – verdeutlicht, dass die Bereitschaft, sich beraten zu lassen, nicht durchgängig vorhanden ist.

Die Literatur über HR-Beratung fällt insgesamt überschaubar aus.

Nur vereinzelt finden sich Beiträge, die die Themenkombination HRM und Beratung explizit adressieren (Weber, 2020; Werkmann-Karcher 2013; Meier-Ferreira 2010; Werkmann-Karcher, 2010).

Weber (2020, S. 265) stellt fest, dass bislang keine konkrete Konzeptualisierung der Besonderheiten von Beratung im HR-Kontext vorliegt, während Beratung als Teil der HR-Leistungen in vielen Unternehmen verbreitet ist. Seine Untersuchung führt ihn zu der Aussage, dass „Beratung im HR-Kontext als Teilrolle definiert wird, die nicht voll professionalisiert ist“, während professionelle Beratung eher extern eingekauft wird (Weber, 2020, S. 273). Darüber hinaus beschreibt er, dass Beratung von unterschiedlichen Akteuren mit unterschiedlichen Qualifikationsprofilen ausgeübt wird – von «...professionalisierten, meist externen Beraterinnen und Beratern bis hin zu fest angestellten Mitarbeitenden sowie Personen, die Beratung in einer ihrer Rollen wahrnehmen (z.B. Führungskräfte, Businesspartner, HR-Berater...)».

Ulrich und Brockbank (2005) beschreiben Beratung im Rahmen ihres HR-Rollenmodells unterschiedlich, je nach Ausprägung der HR-Rolle. Für die strategischen HR-Partner verstehen sie Beratung als beratende und gestaltende Unterstützung von Führungskräften, indem HR-Professionals betriebswirtschaftliches, veränderungsbezogenes und beratungsbezogenes Know-how in die Zusammenarbeit einbringen: «HR strategic partners advise leaders on what should be done and how» (Ulrich & Brockbank, 2005, S. 212). In der stärker entwicklungsorientierten Rolle der Human Capital Developer hingegen wird Beratung primär als Coaching verstanden, mit einem Fokus auf Verhalten, Einstellungen und Vertrauensaufbau: «...they coach leaders...they focus on behavior and attitudes» (Ulrich & Brockbank, 2005, S. 206).

Insgesamt zeigen diese Beiträge ein uneinheitliches Verständnis von HR-Beratung. Während Beratung in der einen HR-Rolle als instruierend-beratende Tätigkeit konzipiert wird, wird sie in einer anderen als begleitendes, entwicklungsorientiertes Coaching verstanden.

Offen bleibt dabei, wie so unterschiedliche Beratungslogiken im organisationalen Alltag koexistieren können und welche Anforderungen sich daraus an HR-Funktionen ergeben - insbesondere in Organisationen, in denen aufgrund der Größe der HR-Abteilung oder des angewendeten HR-Rollenmodells keine klare Trennung dieser Rollen erfolgt.

Zur Einordnung dieser Beratungslogiken werden zunächst zwei Modelle vorgestellt:

Lippitt & Lippitt (2015) etwa beschreiben das Verhalten einer Beratungsperson als Beratungsrolle und unterscheiden mehrere Rollen entlang eines Kontinuums.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, reicht das Rollenspektrum von einer vollständigen Zurückhaltung von Meinung und Ratschlag bis hin zur klaren Formulierung von Einschätzungen und Empfehlungen. Beratungshandeln kann sich somit entlang eines Kontinuums von nicht-direktivem bis zu direkтивem Verhalten bewegen.



Abbildung 1 Direktive und non-direktive Beraterrollen (aus Lippitt & Lippitt, 2015, S. 84)

In ähnlicher Weise, jedoch mit einem stärkeren Fokus auf das zugrunde liegende Selbstverständnis als Berater:in, unterscheidet Edgar Schein (2010) drei Beratungsmodelle. Das Expertenmodell ist auf der direkten Seite des Spektrums zu verorten, das Prozessberatungsmodell auf der non-direktiven Seite, während das Arzt-Patienten-Modus eine intermediäre Position einnimmt.

Experten-Modell	Arzt-Patienten-Modell	Prozessberatungsmodell
Kund:in weiss genau, was das Problem ist, wie die geeignete Lösung aussieht und welche Lösungsstrategie verfolgt werden soll. Berater:in realisiert diese Lösung und stellt dafür Expertenwissen und Zeit zur Verfügung.	Kund:in weiss ungefähr, wo der Schuh drückt, aber weiss meist nicht genau, worin und warum das Problem besteht, und hat auch keine Lösungsidee. Berater:in liefert die genaue Problemdiagnose und die Lösung.	Kund:in hat ein Problem in einem Thema, in dem Ausgangslage und/oder Zielzustand noch nicht hinreichend geklärt sind. Berater:in hilft Kund:in dabei, die Ereignisse im internen und externen Umfeld besser wahrzunehmen, zu verstehen, darauf zu reagieren und Strategien für Lösungen zu entwickeln. Die Verantwortung für die Lösung des Problems bleibt bei den Kund:innen.

Abbildung 2 Drei Beratungsmodelle (in Anlehnung an Schein, E., 2010, S. 22 ff.)

Ordnet man die Empfehlungen der HR-Experten Ulrich & Brockbank (2005) in diese Modelle ein, so erkennt man die direkte Expertenrolle in der Beschreibung der Beratung strategischer HR-Partner:innen wieder (Sagen, was und wie etwas getan werden sollte), während die non-direktive Prozessberatungsrolle den Human Capital Developer empfohlen wird (Fokus auf Einstellung und Verhalten, Teilen von Beobachtungen).

Eine der wenigen expliziten Aussagen zur HR-Beratung im deutschsprachigen Raum findet sich bei Meyer-Ferreira (2010, S.228)¹¹. Er sagt:

«Absolventen mit klassischer HR-Ausbildung und typischen Weiterbildungen decken zumeist die Rolle der «Expertin» und des «Advokaten» ab. Rollen wie der «Beobachter» oder der «Prozessberater» hingegen werden meist nicht eigens geschult, sind aber ganz wesentliche Bestandteile für erfolgreiches Handeln in Beratungen.»

Diese Rollendifferenzierung hat unmittelbare Implikationen für die Qualifikation von HR-Professionals. Denn in den allgemeinen Beratungs- und spezifisch Coachingausbildungen werden in der Regel Beratungshaltung und -kompetenzen vermittelt, die dem Prozessberatungsmodell und den assoziierten non-direktiven Beratungsstilen entsprechen. Diese Skills stehen teilweise in Spannung zur in der HR-Praxis häufig etablierten Expertenberatungsrolle. Viele Kund:innen erwarten von ihren HR-Professionals einen schnellen Expertenrat und oft nichts anderes. Gleichzeitig gilt die non-direktive Prozessberatung gerade in Situationen mit unklarer Problemdefinition und/oder unklarer Lösung als angezeigt (vgl. Schein, 2010, S.38) und führt dann auch zu nachhaltigeren Ergebnissen.

Wie kann man mit dieser Spannung umgehen? Lassen sich beide Beratungsmodelle verbinden?

Hier erweist sich die Komplementärberatung als ein geeigneter Bezugsrahmen, um fachliche Expertise im HR-Kontext zur Verfügung zu stellen und sie mit prozessorientierter Beratung zu verbinden (Königswieser, Sonuc, Gebhardt & Hillebrand, 2013). Eine solche Verbindung von Experten- und Prozessberatung kann ein:e Einzelberater:in nur durch ein Pendeln zwischen den Beratungsrollen (**Abbildung 16**) realisieren. Das bedeutet, dass Fachwissen zu dem Zeitpunkt zur Verfügung gestellt wird, wo eine «Kompensation von Know-How-Lücken im Kundensystem» (Sutrich & Hillebrand, 2009, S. 15) für eine sinnvolle Problemlösung als nötig erscheint. Im nächsten Moment kann die Expertenberatungsrolle zugunsten einer offenen, non-direktiven Prozessberatungsrolle verlassen werden, denn die Wissenslücke ist nun geschlossen. Jetzt können bewährte Fragetechniken und weitere Methoden eingesetzt werden, um die Kund:innen in ihrer Problemlösung weiter zu unterstützen.

Der Organisationspsychologe Ed Schein (2010) hat in ähnlicher Weise beschrieben, dass die drei Beratungsmodelle Expertenmodell, Arzt-Patientenmodell und Prozessberatungsmodell nicht eine Entweder-Oder-Wahl darstellen, sondern je nach Anforderung angewendet werden sollen.

1.3 Zielsetzung und Fragestellungen der Studie

Vor dem Hintergrund begrenzter empirischer Erkenntnisse zu Ausgestaltung und Praxis interner HR-Beratung verfolgt die vorliegende Studie das Ziel, Struktur, Inhalte und Erfahrungen mit interner HR-Beratung in Profit- und Nonprofit-Organisationen zu beschreiben.

¹¹ Meier Ferreira nennt sie «HC-Beratung», da er dem Gedankengebäude des Human Capital Managements gegenüber dem des Human Resource Managements den Vorzug gab - ein Unterschied, der für die Frage der Beratung nicht unmittelbar relevant ist.

Folgende Fragen wurden in dieser Studie adressiert:

- Wie ist HR-Beratung innerhalb der Organisation organisiert (Grösse der HR-Abteilung, Betreuungsbereichsgrösse, Rollenbezeichnungen)?
- Welche Zeitressourcen werden für die Beratung interner Kund:innen eingesetzt?
- Wer zählt zu den internen Beratungskund:innen?
- In welchen Themenfeldern findet die Beratung statt?
- Wie wird beraten (Beratungsrolle, Beratungsmodell)?
- Wie werden Akzeptanz und Nutzung der internen HR-Beratung eingeschätzt?
- Wie werden die Beratungserfahrungen hinsichtlich Herausforderungen, Grenzen und Chancen erlebt und bewertet?
- Welche Themen werden in externe Beratung übergeben?
- In welchen Themen wird zunehmender Beratungsbedarf erwartet?

2 Methodisches Vorgehen

Zur Datenerhebung wurde ein Online-Fragebogen konzipiert, der quantitative und qualitative Fragen kombinierte. Der Fragebogen wurde in einem Pretest mit drei fachkundigen HR-Personen geprüft und anschliessend noch geringfügig angepasst.

Die Befragung wurde an 381 Absolvent:innen des CAS „HR-Beratung in der Praxis“ und des DAS „Personalpsychologie“ der Kursjahrgänge ab 2018 versendet. Die angeschriebenen Personen wurden gebeten, den Befragungslink innerhalb ihres Netzwerks zu teilen. Ergänzend wurden weitere HR-Kontakte gezielt angeschrieben und zur Teilnahme eingeladen.

Die Datenerhebung wurde mit der Software REDCap umgesetzt und war im Zeitraum von 01. Oktober bis 17. November 2024 online verfügbar. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang A dokumentiert.

Insgesamt wurde der Fragebogen 205-mal aufgerufen. Nach der Datenbereinigung konnten 119 Datensätze in die Auswertung eingezogen werden. Die ausgewiesene Stichprobengrösse N variiert je nach Fragestellung, da nicht alle Datensätze für jede Frage eine Antwort ausgewiesen haben.

Für die Analyse der quantitativen Daten wurde das Statistikprogramm SPSS eingesetzt, die offenen Antworten wurden mit MAXQDA ausgewertet.

2.1 Einschränkungen

Die Rekrutierung der Befragten erfolgte initial über das Alumni-Netzwerk und wurde anschliessend über die individuelle Weiterleitung des Befragungslinks ausgeweitet. Aufgrund der anonymen Anlage der Studie lässt sich nicht nachvollziehen, welcher Anteil der Teilnehmenden über eine formale Weiterbildung im HR-Beratungsbereich verfügte.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist daher zu berücksichtigen, dass ein Teil der Antworten möglicherweise stärker durch theoretisches HR-Beratungswissen geprägt ist. Falls dies der Fall war, dürfte sich das am stärksten in der Benennung der Praxiserfahrungen und in der Einschätzung zukünftiger Themenbedarfe niederschlagen.

3 Ergebnisse

3.1 Stichprobenbeschreibung

3.1.1 Geschlechter- und Branchenverteilung

An der Befragung haben 119 Personen teilgenommen, davon 94 Frauen (79 %), 23 Männer (19.3 %), 2 Personen ohne Angaben zum Geschlecht (1.7 %); Angaben in der Kategorie «divers» wurden nicht gemacht. Der hohe Frauenanteil entspricht der in HR-Funktionen üblichen Geschlechterverteilung.

Innerhalb der Branchen sind insbesondere Handel, Gast- und Baugewerbe nur schwach vertreten. Da die HR-Arbeit in diesen Branchen angesichts hoher Fluktuationsraten häufig unter hohem Zeitdruck erfolgt, bilden die Ergebnisse dieser Studie die HR-Beratung unter solchen Rahmenbedingungen vermutlich nur geringfügig ab.



Abbildung 3 Branchenverteilung in der Stichprobe (N=118)

3.1.2 Interne Funktionsbezeichnung der HR-Professionals

Unter den teilnehmenden HR-Fachpersonen ist die Funktionsbezeichnung „HR-Business Partner“ mit 40.2% am häufigsten vertreten. Danach folgen „HR-Leitung/Head of Human Resources/Chief Human Resource Officer“ (17,9 %) sowie „HR-Spezialist:in“ (9,4 %). Explizite Beratungstitel wie «HR-Consultant» oder «HR-Berater:in» werden vergleichsweise selten genannt.

Die starke Präsenz der Bezeichnung «HR-Business Partner:in» kann als Hinweis auf die breite Etablierung des HR-Business-Partner-Modells nach Dave Ulrich und Wayne Brockbank (2005), in dessen Zuge diese Bezeichnung verbreitet eingeführt wurde.

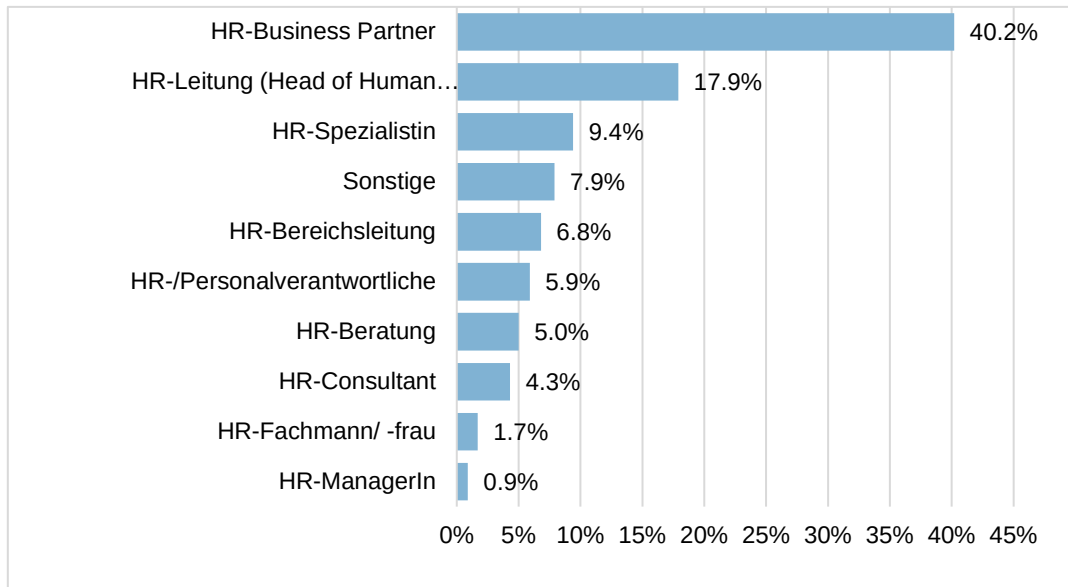


Abbildung 4 Verteilung der Funktionsbezeichnungen (N=116)

3.1.3 Grösse der Organisationen, der HR-Abteilungen und des Betreuungsbereichs

Die Abbildung 5 zeigt, dass etwas mehr als die Hälfte der Befragten aus grossen Organisationen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden kommen. Eher untypisch für den KMU-Markt Schweiz, stammen nur knapp 16 % aus Organisationen mit unter 250 Mitarbeitenden.

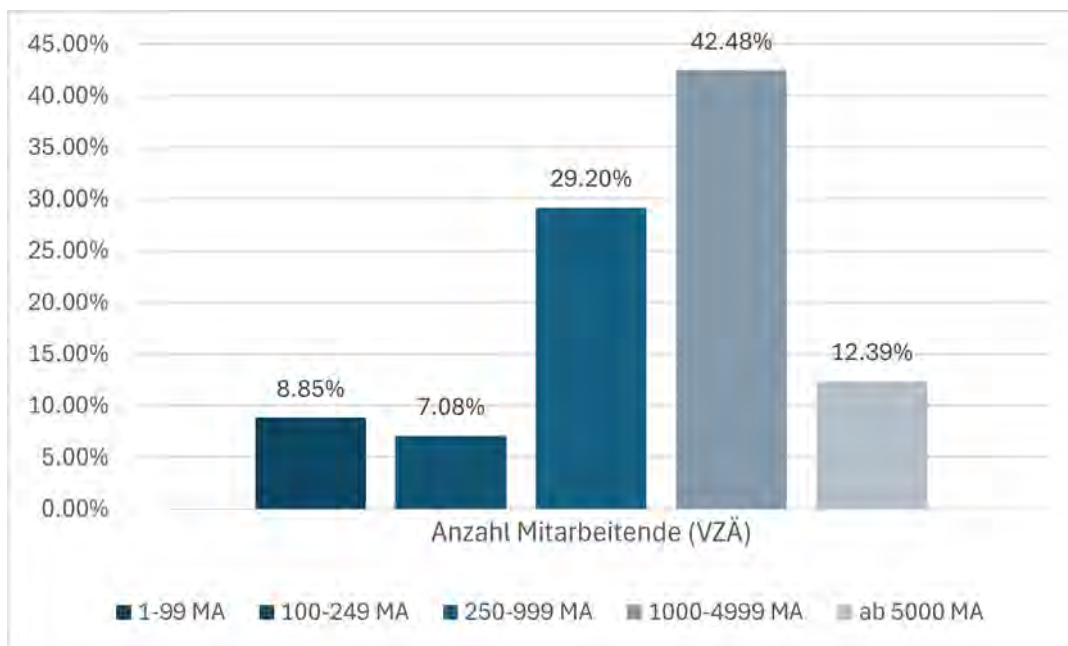


Abbildung 5 Grösse der Organisation (N=113; Anzahl Mitarbeitende in VZÄ)

Abbildung 6 zeigt die Grösse der HR-Abteilungen. Der HR-Quotient konnte für N = 102 Fälle berechnet werden. Er liegt bei 1.78 (SD: 1.22).

Das bedeutet: im Durchschnitt kommen auf 100 Mitarbeitende einer Organisation 1.78 HR-Mitarbeitende. Damit liegt der hier ermittelte Quotient niedriger als jener der letzten Cranet-Erhebung 2022 mit 2,6 (Pletscher, Sender & Staffelbach, B., 2022), aber sehr nahe am Ergebnis von 2014 (1,6). Dass in unserer Erhebung Payrollstellen nicht mitgezählt werden sollten, könnte zumindest einen Teil der Differenz erklären.

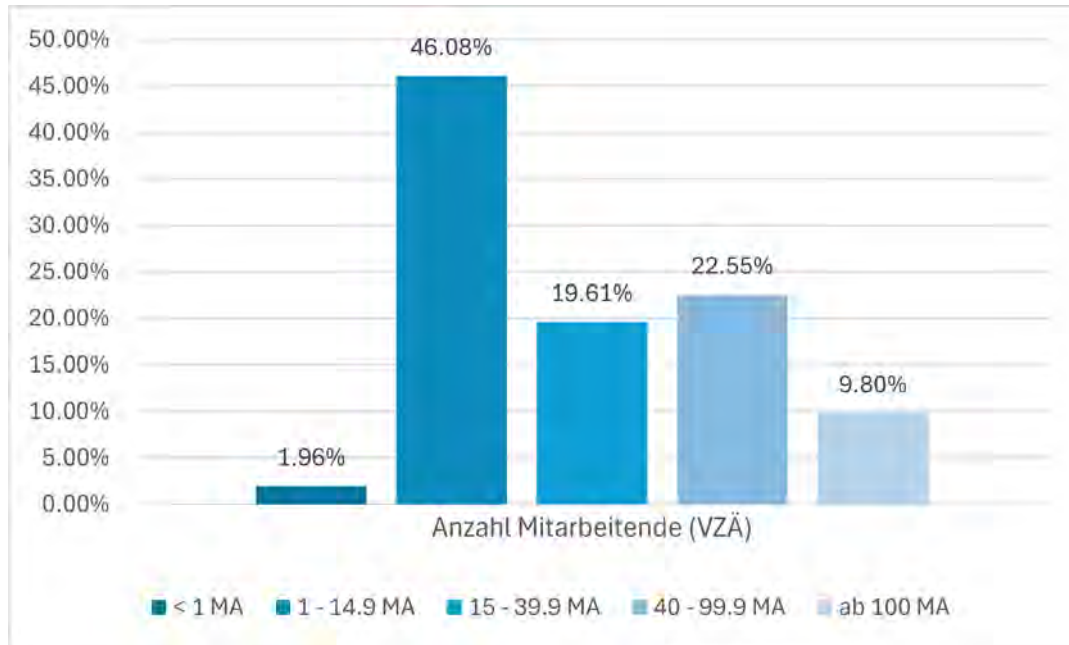


Abbildung 6 Grösse der HR-Abteilung (N=102; Anzahl Mitarbeitende in VZÄ, erfragt ohne Payroll)

Die Grösse der Betreuungsbereiche variiert ebenfalls stark: Abbildung 7 zeigt, dass knapp 15 % der Befragten angaben, mehr als 500 Mitarbeitende zu betreuen.

Da dies eine sehr hohe Betreuungsgrösse ist, kann nicht ausgeschlossen werden, dass der Betreuungsbereich in einzelnen Fällen mit dem Gesamtverantwortungsbereich gleichgesetzt wurde.

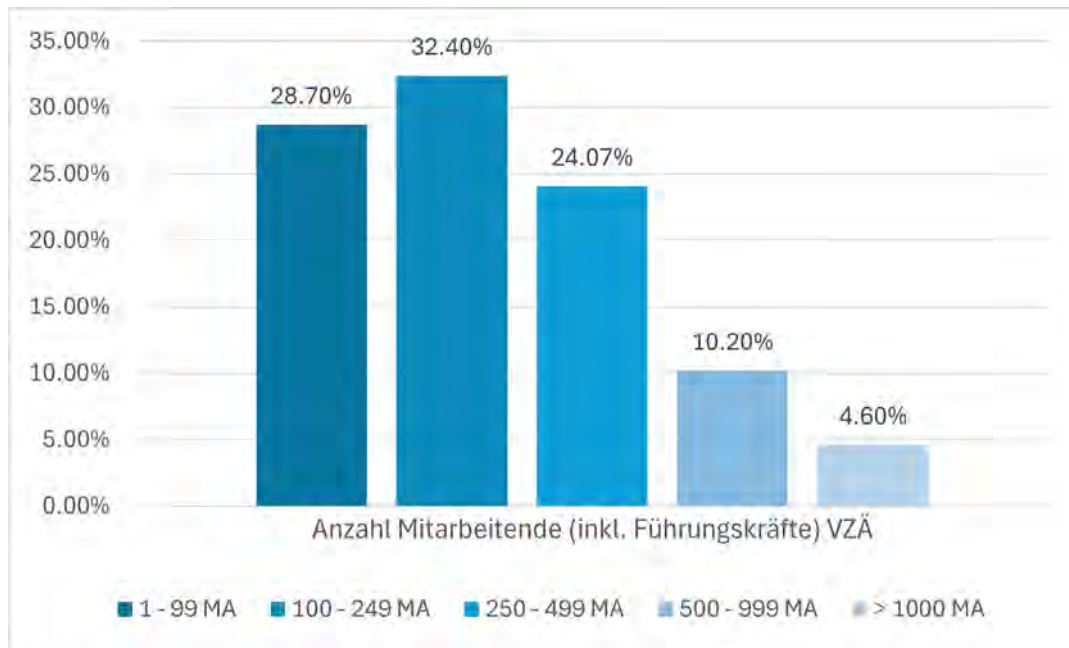


Abbildung 7 Grösse des individuellen Betreuungsbereichs (N=108; Angaben in VZÄ)

3.2 Quantitative Ergebnisse

3.2.1 Zeitressourcen für HR-Beratung

Vor diesem Hintergrund wurde auch erhoben, welchen Anteil Beratung innerhalb des gesamten Tätigkeitsportfolios der Befragten einnimmt. Konkret wurde danach gefragt, zu welchem Prozentsatz sich die Befragten in ihrer Tätigkeit in der Beratungsrolle erleben.

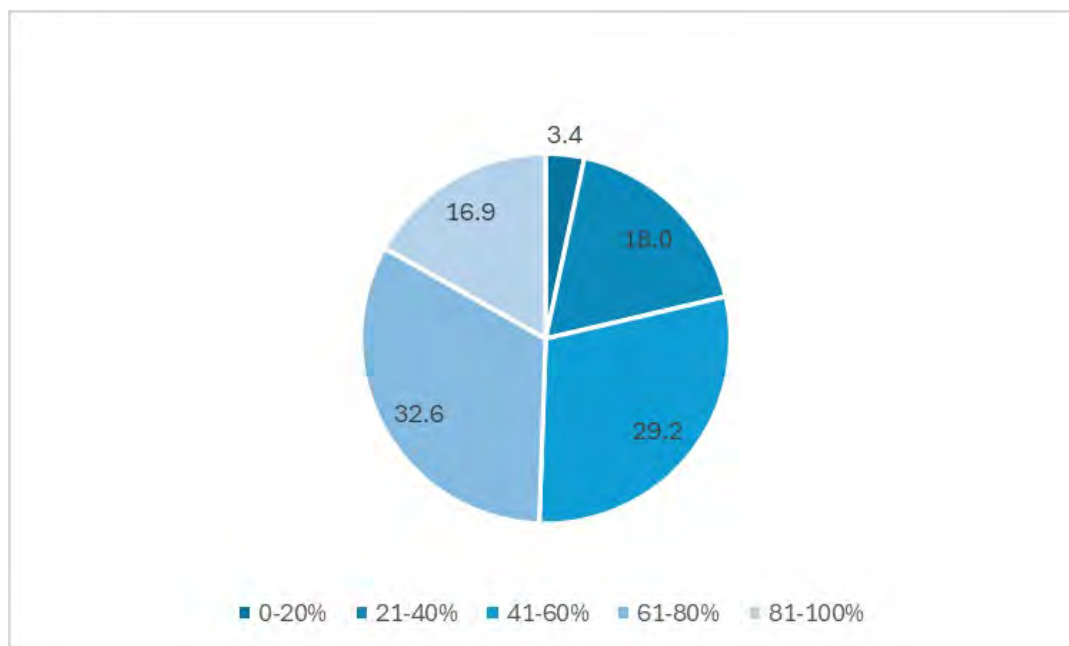


Abbildung 8 Prozentualer Anteil der Gesamttätigkeit, die in der Beratungsrolle erlebt wird (N=89)

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Mehrheit der Befragten in einem erheblichen Umfang als beratend tätig versteht: Am häufigsten wird ein Beratungsanteil von 61-80 % des gesamten Aufgabenportfolios angegeben. Lediglich 3.4 % der Befragten geben an, dass Beratung weniger als ein Fünftel ihrer Gesamttätigkeit ausmacht.

3.2.2 Kund:innen der HR-Beratung

Wer ist Kundin oder Kunde der internen HR-Beratung?

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte die primäre Kund:innengruppe der internen HR-Beratung darstellen, gefolgt von Mitarbeitenden und - mit deutlichem Abstand - Teams.

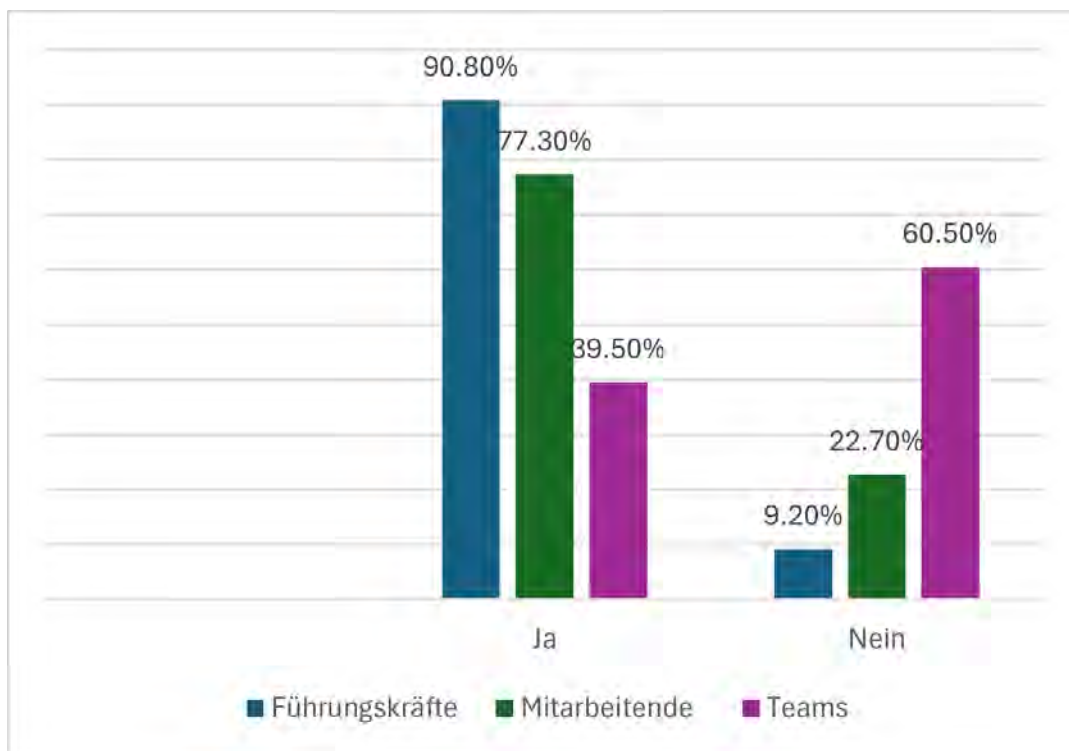


Abbildung 9 Zielgruppen der internen Beratung (N=119, Mehrfachnennung möglich)

Abbildung 10 zeigt die Beratungsaufwände innerhalb der jeweiligen Kund:innengruppe.

Mehr als die Hälfte der Befragten, die Führungskräfte beraten, gibt an, dieser Gruppe mehr als 70 % ihrer Zeit Beratungszeit zu widmen. Die Beratung von Mitarbeitenden nimmt durchschnittlich rund 28 % der Beratungszeit ein, während für die Beratung von Teams im Mittel rund 15 % der Zeit investiert werden.

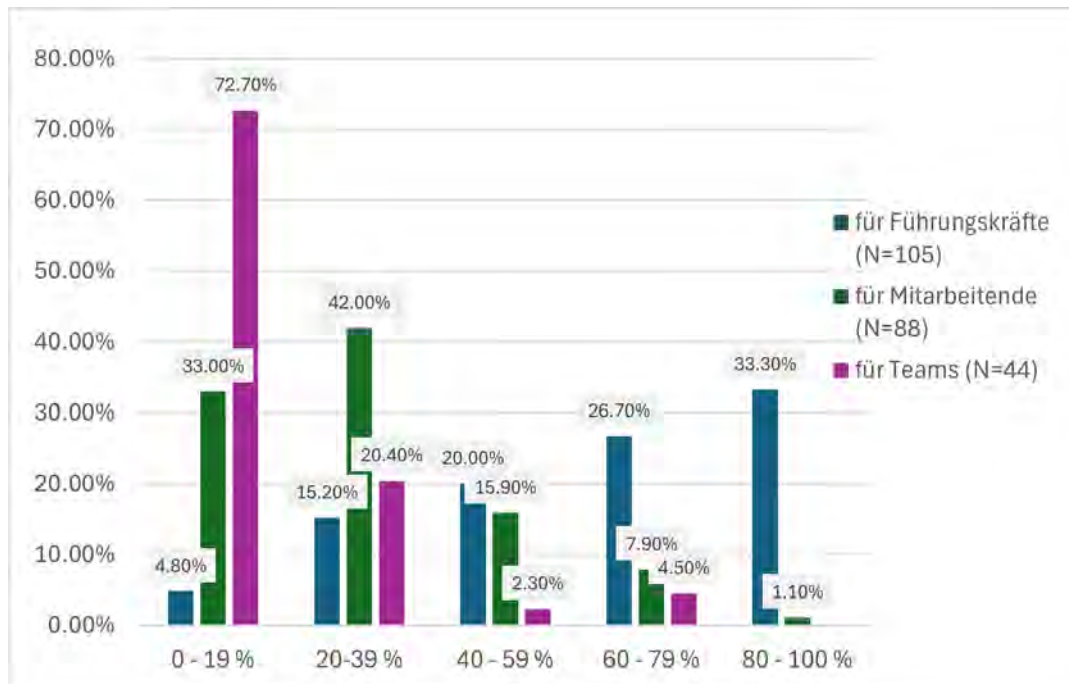


Abbildung 10 Verteilung der Beratungsaufwände innerhalb der Kund:innengruppen Führungskräfte, Mitarbeitende und Teams

Die Dominanz der Führungskräfte als primäre Kund:innengruppe scheint vor dem Hintergrund der geteilten Verantwortung für die Steuerung der Humanressourcen nachvollziehbar: Während HR-Funktionen über Richtlinien, Prozesse und Tools überwiegend indirekt steuern, liegt die Umsetzung dieser Vorgaben in der direkten Steuerung bei den Führungskräften. Die hohe zeitliche Investition in die Beratung dieser Kund:innengruppe verweist entsprechend auf eine enge Kooperationsbeziehung.

Gleichzeitig zeigt sich, dass HR-Professionals in vielen Fällen auch Mitarbeitende beraten. Damit wird – abweichend vom idealtypischen HR-Business-Partner-Modell – die Beratung unterschiedlicher interner Anspruchsgruppen häufig von derselben Person wahrgenommen. Hinweise auf daraus resultierende Interessenskonflikte finden sich in den qualitativen Kommentaren zu den Herausforderungen in der Beratung im Kapitel 2.5.

Die Beratung von Teams nimmt insgesamt den geringsten zeitlichen Umfang ein. Inhaltlich steht dabei vor allem der Umgang mit Spannungen im Team im Vordergrund, ergänzt durch einzelne proaktive, ressourcenorientierten Beratungsanlässe, welche im Kapitel 2.2.4 auffindbar sind.

3.2.3 Führungskräfteberatung nach Stufen

Zur Umsetzung HR-Business Partner-Modells skizzierte z.B. Oertig (2007) ein Geschäftsmodell, in dem die Führungskräfte auf Stufe N und N-1 durch HR-Business-Partner:innen erfolgt, während tiefere Führungsstufen von HR-Consultants beraten werden. Mitarbeitende ohne Führungsfunktion sollten überwiegend durch Self-Service-Portale sowie - bei komplexeren Anliegen - durch Second-Level-Beratung bedient werden.

Vor diesem Hintergrund wurde in der vorliegenden Studie erhoben, wie sich Führungskräfteberatung tatsächlich über die Hierarchiestufen verteilt. Die Teilnehmenden wurden gebeten anzugeben, welche Führungsstufen sie beraten; Mehrfachnennungen waren möglich. Hier konnten Mehrfachantworten gegeben werden. Die höchste Führungsstufe 1 [N] bezeichnet dabei die Beratung von CEOs; Die Stufe 2 [N-1] umfasst Personen aus der Geschäftsleitung; Stufe 3 [N-2] die nächsttiefere Führungsebene usw.

Abbildung 11 zeigt die Anzahl der Nennungen pro Stufe an.

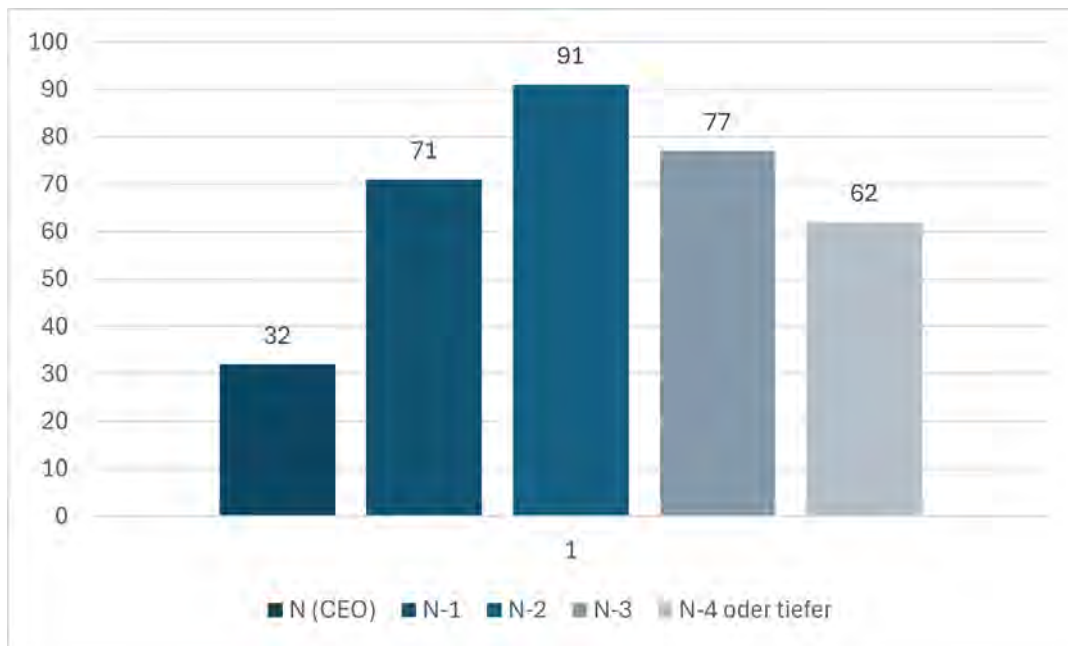


Abbildung 11 Führungsstufen, die beraten werden (N=119) (Mehrfachnennungen möglich)

Im Kontrast dazu zeigt Abbildung 12 an, welches die jeweils höchste Führungsstufe ist, die von den Befragten beraten wird.

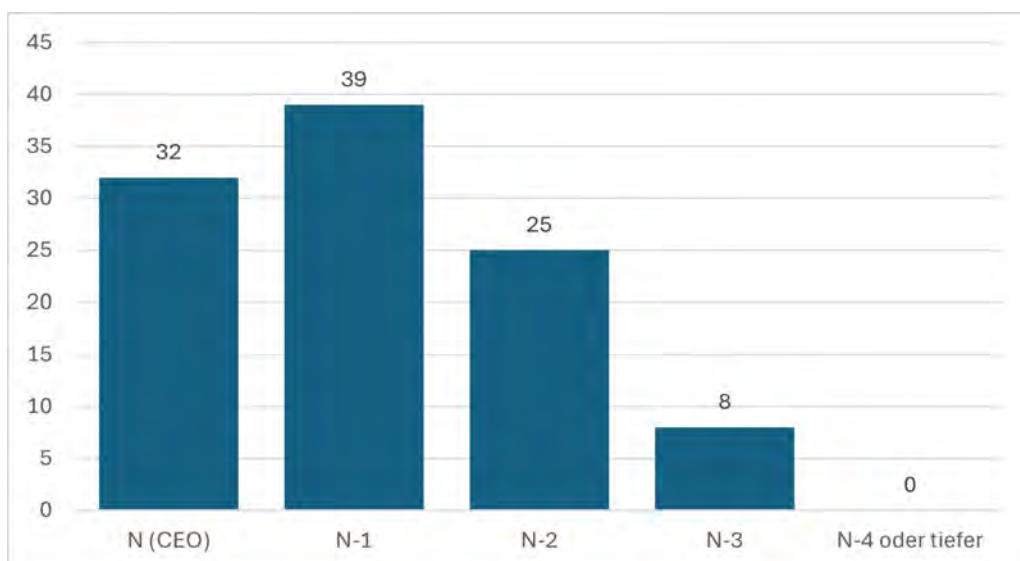


Abbildung 12 Höchste Führungsstufe, die beraten wird (N=104; nur Einzelnennungen möglich)

Tabelle 1 zeigt, dass die Personen in HR-Leitungsfunktionen überwiegend Führungskräfte der Stufe N beraten, während Business Partner:innen vor allem auf der Ebene N-1 und N-2 tätig sind. Die in dieser Befragung wenig vertretenen HR-Spezialist:innen und HR-Consultants verteilen ihre Beratung breit über die Stufen.

Dieses Ergebnis mag darauf hinweisen, dass formale HR-Funktionsbezeichnungen nur eingeschränkt Rückschlüsse auf die tatsächlichen Beratungsaufgaben zulassen.

Tabelle 1 HR-Funktionsbezeichnung und höhere beratende Führungsstufe

Funktionsbezeichnung	Höchste beratene Führungsstufe			
	N (CEO)	N-1	N-2	N-3
HR-Leitung (Head of HR / Chief HR Officer)	18	8	2	0
HR-Bereichsleitung (Bereichspersonalleitung)	1	4	1	0
HR-Business PartnerIn	3	20	14	4
HR-ManagerIn	1	0	0	0
HR-Consultant / HR-Beratung	4	3	2	2
HR-SpezialistIn	4	2	3	1
Sonstige	1	2	3	1

3.2.4 Themen der internen HR-Beratungen

Bei der Erhebung der Beratungsthemen waren Mehrfachnennungen möglich.

Insgesamt entfallen die meisten Nennungen auf Themen der Führungskräfteberatung, auf Themen der Teambberatung die wenigsten. Dieses Ergebnis entspricht der zuvor dargestellten Verteilung der Beratungskund:innen (siehe **Abbildung 9**).

Themen der internen HR-Beratung von Führungskräften

Führungskräfte werden am häufigsten zu Führungsaufgaben beraten, die einzelne Mitarbeitende betreffen, etwas in Bezug auf Leistung, Belastung oder Gesundheit. Nahezu ebenso häufig werden konkrete operative HR-Fragen genannt, beispielsweise zur Selektion oder Vergütung. Mit geringem Abstand folgen Führungsaufgaben auf Team- oder Abteilungsebene, insbesondere zu Spannungen und Konflikten, Personalwechseln, Personalknappheit oder organisatorischen Zusammenführungen.

Diese Verteilung zeigt einen starken Fokus der HR-Beratung auf operative und alltagsnahe Führungsthemen. Vergleichsweise seltener wird die Beratung zur Entwicklung oder Umsetzung von Strategien genannt. Etwas häufiger tritt dieses Thema auf, wenn es um Bereichs- oder Teilstrategien auf tieferen Hierarchiestufen geht.

Die geringere Nennung strategischer Themen kann unterschiedliche Gründe haben. Sie könnte auf eine begrenzte Einbindung von HR in strategischen Businesssthemen allgemein hindeuten, auf einen Einbezug nur der - wenigen - Befragten mit Beratungskund:innen auf hohen Führungsstufen (siehe **Tabelle 1**) oder darauf, dass strategische Beratungsanlässe insgesamt seltener auftreten und entsprechend weniger präsent erinnert werden.

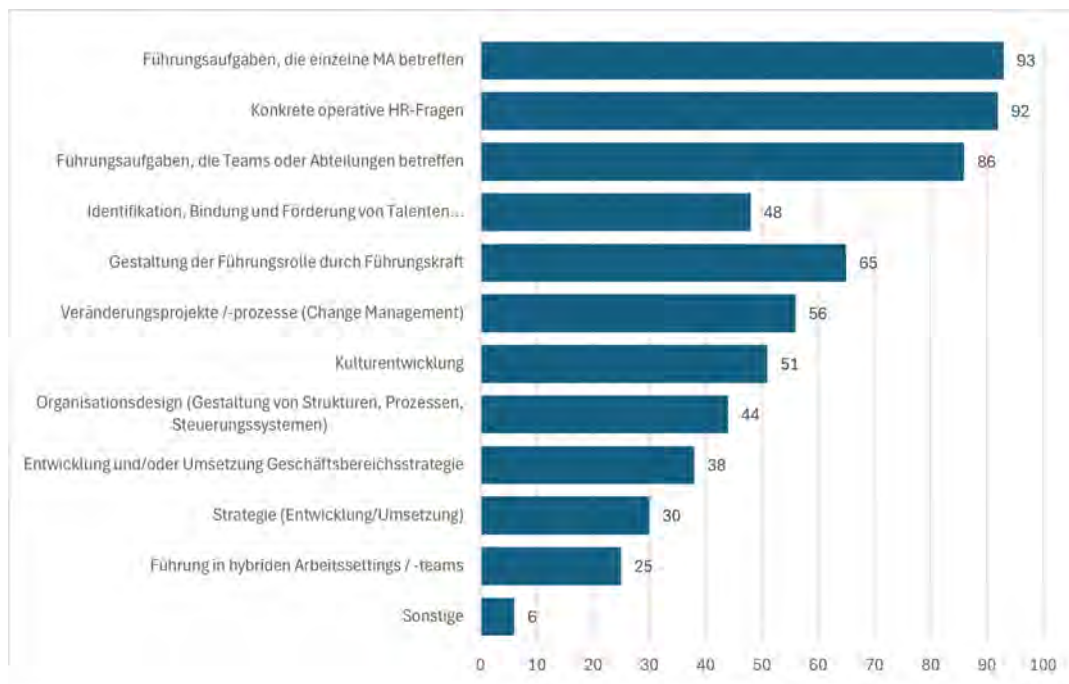


Abbildung 13 Beratungsthemen bei Führungskräften (N=119; Mehrfachnennungen möglich)

Themen der Internen HR-Beratung von Mitarbeiter:innen

In der Beratung von Mitarbeitenden zeigt sich eine breite Streuung von Themen mit vergleichbarer Häufigkeit. Sie betreffen insbesondere operative Rahmenbedingungen der Austauschbeziehung zur Organisation, Spannungen und Konflikte mit der Führungskraft oder Teamkolleg:innen, gesundheitliche Beeinträchtigungen sowie Fragen der eigenen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation.

Der Umgang mit Belastungssituationen – sowohl arbeitsbezogen als auch aus dem privaten Umfeld – stellt einen zentralen Beratungsanlass dar und wird häufiger genannt als Themen der individuellen Kompetenzentwicklung.

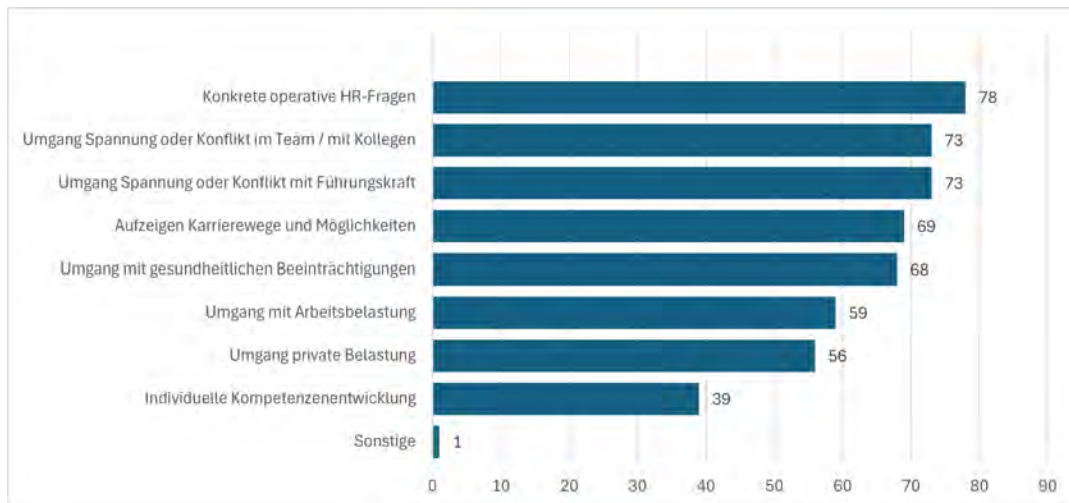


Abbildung 14 Beratungsthemen bei Mitarbeitenden (N=119; Mehrfachnennungen möglich)

Themen in der internen HR-Beratung von Teams

In der Beratung von Teams steht der Umgang mit Spannungen oder Konflikten – entweder innerhalb des Teams oder im Verhältnis zur Führungskraft – an erster Stelle. Darauf folgen generell schwierige Teamsituationen, etwa infolge von Personalwechsel, Personalknappheit oder Zusammenführungen.

Daneben werden auch proaktive, stabilisierende Beratungsanlässe genannt, beispielsweise Kick-offs bei Beginn der Zusammenarbeit mit einer neuen Führungskraft, Standortbestimmungen im Team oder Beratungen zum Erkennen und Nutzen von Stärken und Persönlichkeitsunterschieden in der Teamarbeit. Diese ressourcenorientierten Formate werden in der vorliegenden Stichprobe jedoch deutlich seltener als problem- und konfliktbezogene Beratungsanlässe genannt.



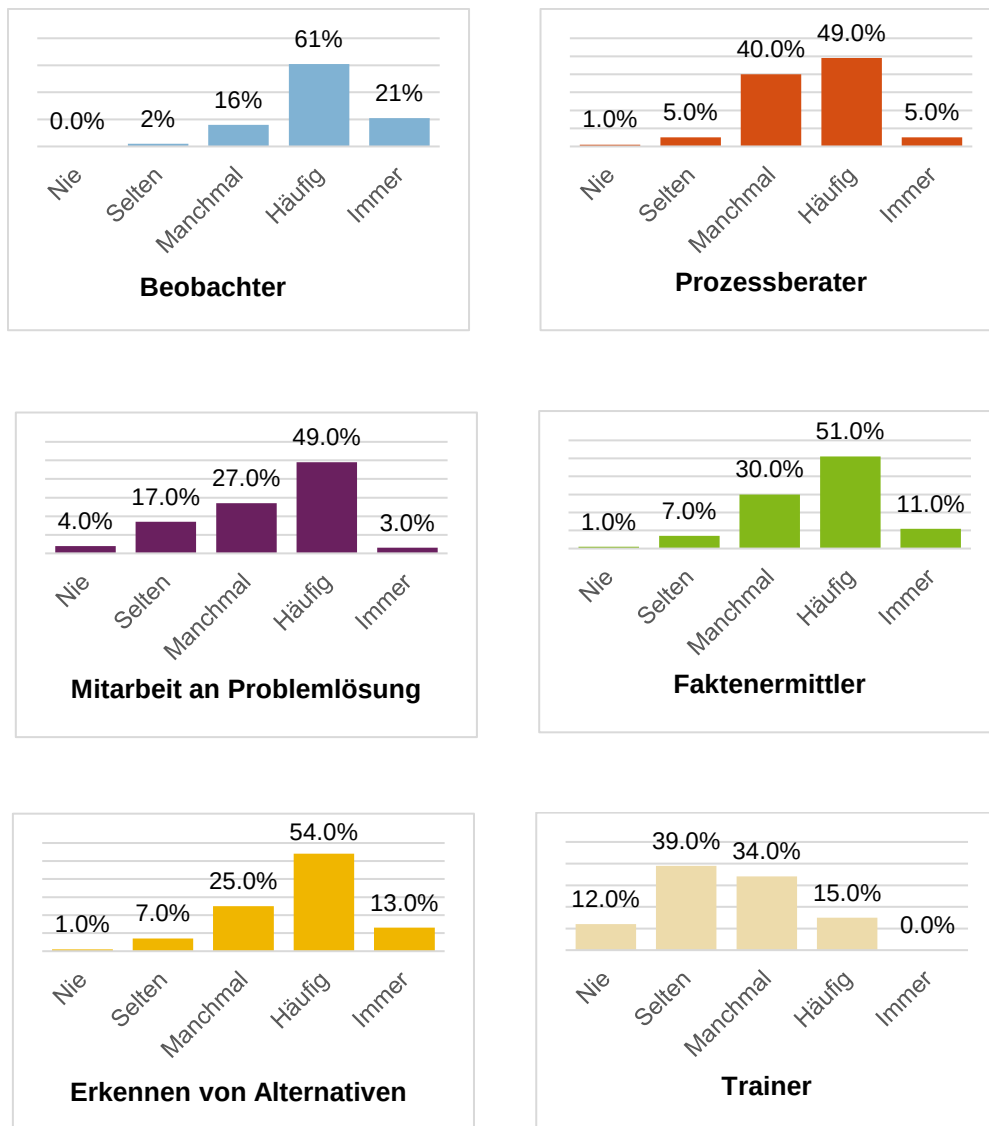
Abbildung 15 Beratungsthemen bei Teams (N=119; Mehrfachnennungen möglich)

3.2.5 Beratungsrollen

In Anlehnung an das Modell der Beraterrollen von Lippitt & Lippitt (2015, 4. Aufl.) (siehe **Abbildung 1**) wurde den Befragten für jede Rolle eine Verhaltensbeschreibung vorgelegt. Sie sollten auf einer fünfstufigen Skala (1 = „nie“ bis 5 = „immer“) angeben, wie häufig sie die jeweiligen Verhaltensweisen in ihren Beratungen einsetzen (siehe Anhang A).

Um die Abbruchquote zu minimieren, wurde keine nach Beratungsthemen differenzierte Abfrage durchgeführt. Daraus resultieren Einschränkungen hinsichtlich der Erkenntnisse über themenbezogenes differentielles Beratungsverhalten.

Abbildung 16 zeigt, dass sämtliche von Lippitt & Lippitt (2015) beschriebenen Beratungsrollen von den Befragten angewendet werden, wenn auch in unterschiedlicher Intensität:



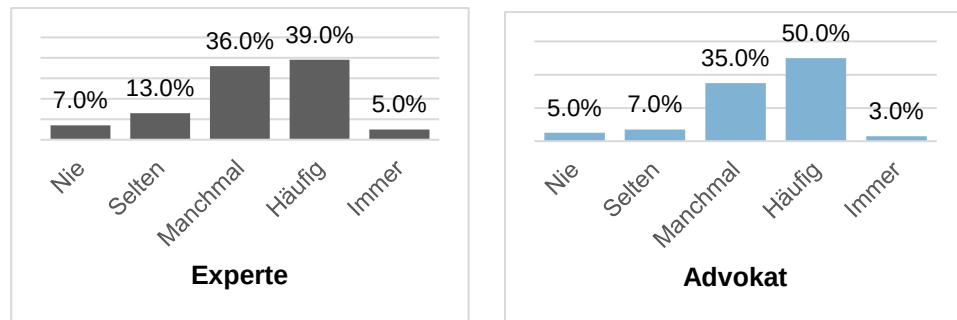


Abbildung 16 Angewandte Beratungsrollen (Anwendungshäufigkeiten pro Beratungsrolle in %, N=100)

Auf Rang 1 steht die Beobachterrolle. Sie beinhaltet das Stellen von Fragen, die zum Überlegen über verschiedene Aspekte des Themas und möglicher Lösungen anregen.

Auf Rang 2 folgt das Erkennen von Alternativen. Die Beratungsperson sucht nach Alternativen und Hilfsmitteln, mit denen sie den/die Beratungskund:in in der Lösungsentwicklung und Einschätzung der Konsequenzen unterstützen kann.

Auf Rang 3 folgt das Ermitteln von Fakten: Sammeln von Daten zur Erhellung von Sachverhalten und Anregen zur Interpretation der Daten.

Am seltensten wird die Trainerrolle genutzt, in der man mit dem/der Beratungskund:in mögliches Verhalten trainiert.

Abbildung 17 stellt die Mittelwerte der Häufigkeitsangaben pro Beratungsrolle dar und verdeutlicht das bereits beschriebene Ergebnis.

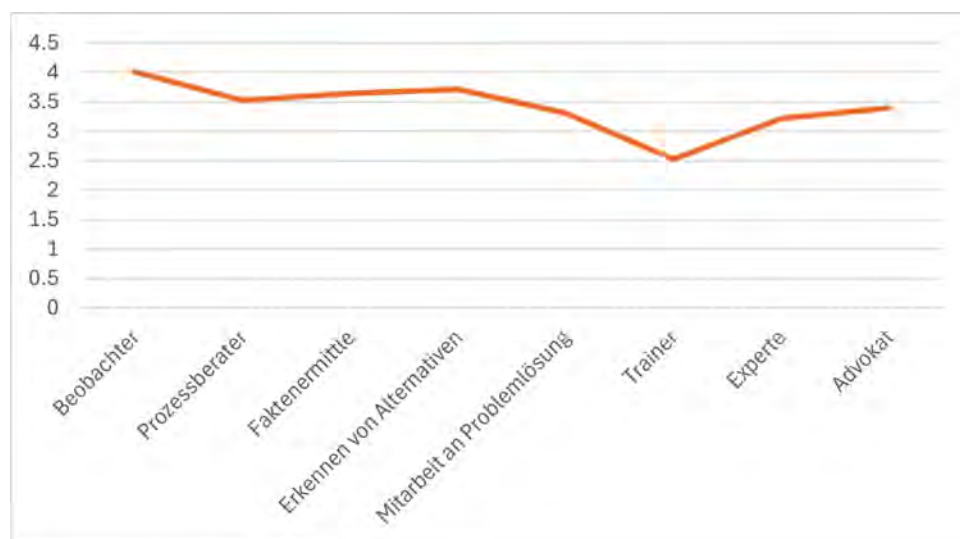


Abbildung 17 Durchschnittliche Häufigkeit der angewandten Beratungsrollen (N=100; 1=nie, 2=selten, 3=manchmal, 4=häufig, 5=immer)

3.2.6 Beratungsmodelle

Während das Modell der Beratungsrollen nach Lippitt & Lippitt (2015) das mögliche Beratungsverhalten differenzierend beschreibt, legt Schein (2010) mit seinen drei Beratungsmodellen den Fokus stärker auf die generelle Haltung der Berater:innen, aus der sich Beratungsverhalten ableitet.

In der Befragung wurden die Teilnehmenden gebeten, aus drei Formulierungen diejenige auszuwählen, die ihre Art der Beratung am besten beschreibt (siehe Kapitel 1.2).

Die Ergebnisse zeigen, dass das Modell der Prozessberatung am häufigsten als zutreffend ausgewählt wurde. Das deutet darauf hin, dass die Befragten sich stärker mit einer Beratungshaltung identifizieren, die auf Unterstützung der Kund:innen in der Erarbeitung eines Problem- und Lösungsverständnisses setzt. Dagegen war die Identifikation mit der direktiven Expertenhaltung, in der Beratung primär in der Umsetzung der von Kund:innen bereits anvisierten Lösung besteht, deutlich geringer.

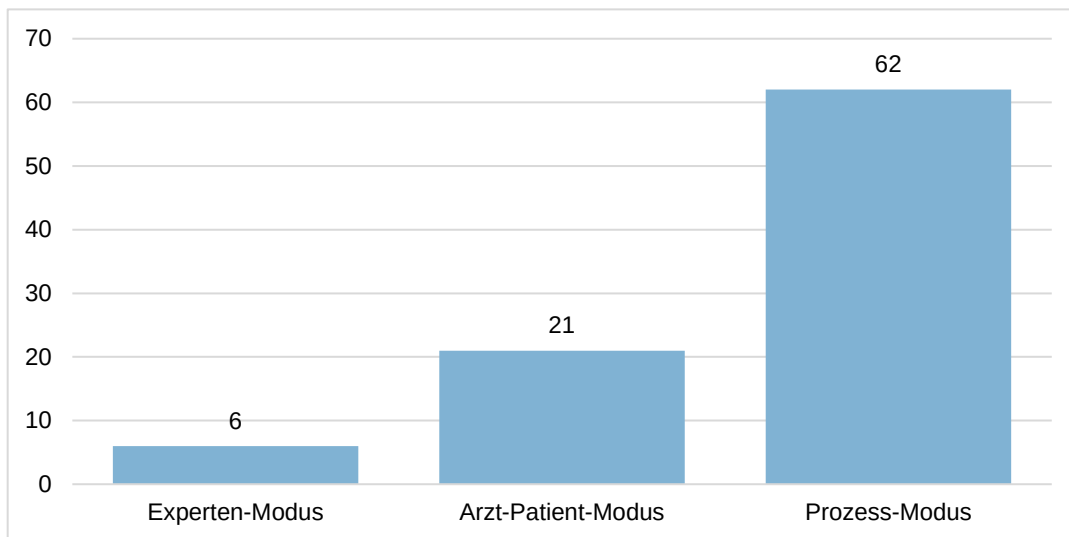


Abbildung 18 *Beratungsverständnis* (N=89)

Insgesamt spricht dies dafür, dass HR-Professionals ein gemeinsames, partizipatives Arbeiten an Problemen in verteilten Rollen als ihrem Verständnis und Praxiserleben näher ansehen als ein rein ausführendes Beratungsverständnis.

3.2.7 Nutzung und Akzeptanz der internen Beratung

Zur Erfassung von Nutzen und Akzeptanz der Beratung wurden zwei separate, subjektive Einschätzungen auf jeweils zehnstufigen Skalen erhoben. Abbildung 19 zeigt, dass die interne Beratung nach Einschätzung von 73.1 % der Befragten häufig bis sehr häufig genutzt wird. Die Akzeptanz wird von 78.6 % als hoch oder sehr hoch eingeschätzt, wie in Abbildung 19 ersichtlich ist.

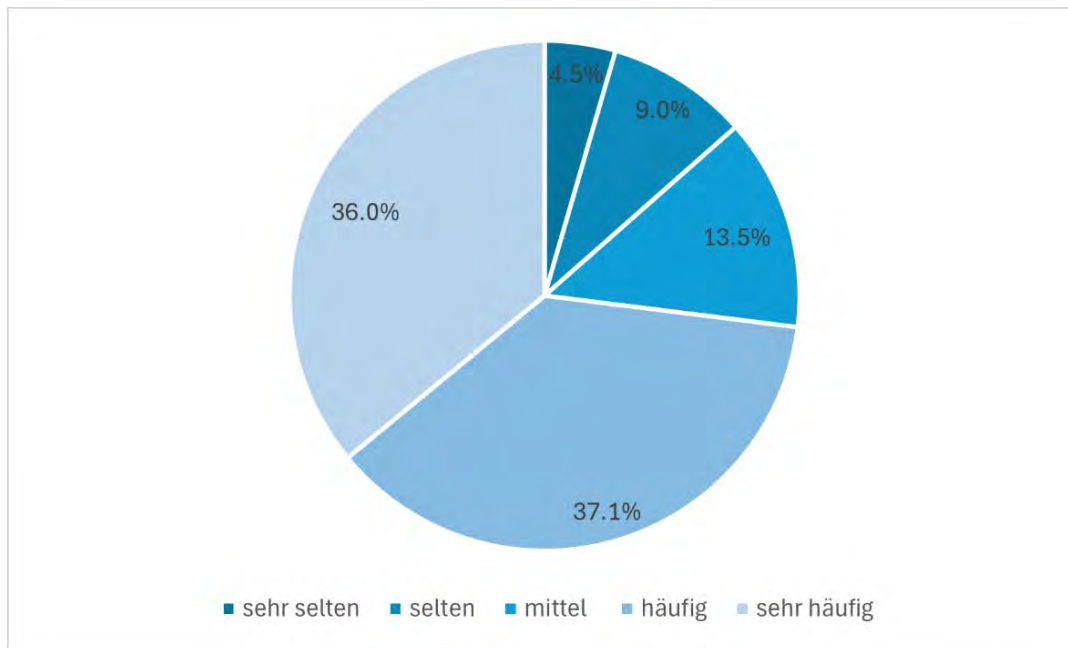


Abbildung 19 Nutzung der internen Beratung (N=89)

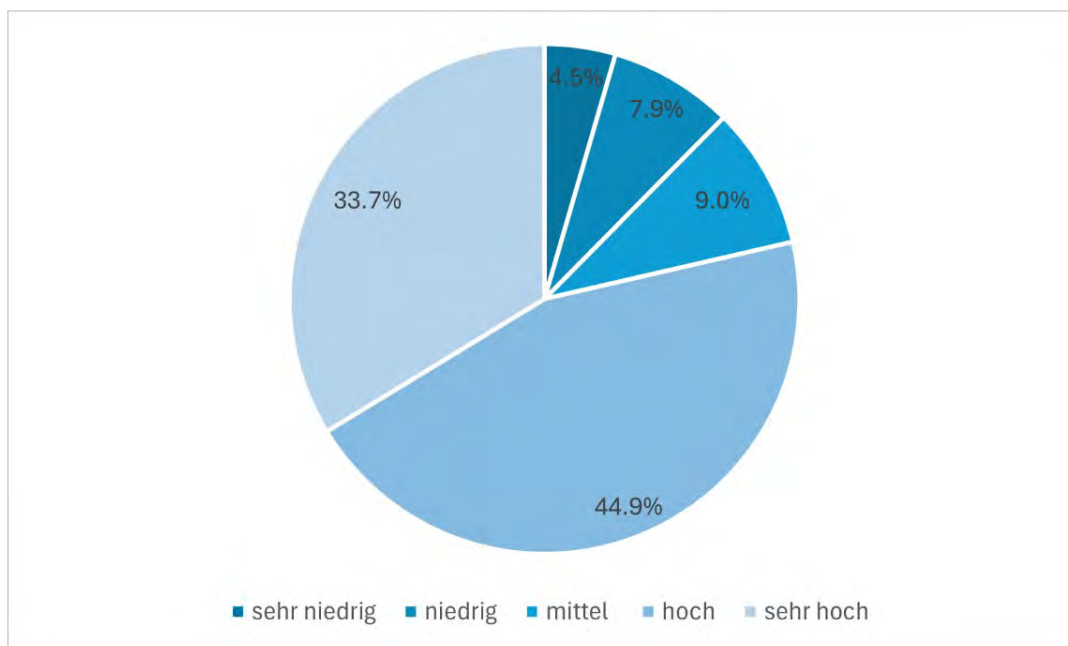


Abbildung 20 Akzeptanz interner Beratung (N=89)

Die Ergebnisse deuten also darauf hin, dass die Befragten ihre Beratungsrolle innerhalb der HR-Funktion überwiegend als akzeptiert wahrnehmen. Abwertende Zuschreibungen, wie sie in populären Beiträgen teilweise thematisiert werden und auf Seite 7 dargestellt sind, spiegeln sich in dieser Stichprobe zumindest für die Beratungsfunktion nicht wider. Der Zusammenhang zwischen eingeschätzter Nutzungshäufigkeit und Akzeptanz lässt sich auf Basis der vorliegenden Daten nicht kausal bestimmen. Denkbar ist einerseits, dass eine häufige Inanspruchnahme von Beratung das Erleben von Akzeptanz stärkt. Andererseits kann auch eine wahrgenommene Akzeptanz dazu führen, dass Beratungsleistungen aktiver angeboten und dann auch genutzt werden.

3.3 Qualitative Ergebnisse

Während die quantitativen Ergebnisse strukturelle Merkmale und Muster in der Nutzung interner HR-Beratung abbilden, vertiefen die qualitativen Ergebnisse das Verständnis der Beratungspraxis aus Sicht der HR-Professionals. Im Fokus stehen Unterschiede zwischen Beratungskund:innengruppen, erlebte Herausforderungen und Grenzen, Abgrenzungen zur externen Beratung sowie wahrgenommene Chancen und zukünftige Beratungsthemen.

3.3.1 Unterschiede im Beratungshandeln nach Kund:innengruppen

Zusätzlich zu den quantitativen Ergebnissen wurde qualitativ erhoben, welche Unterschiede in der Beratung der Zielgruppen Führungskräfte, Mitarbeitende und Teams wahrgenommen werden.

Unterschiede in der Beratung von Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion

Tabelle 2 gibt die häufigsten Unterschiede wieder, die in der Beratung von Führungskräften gegenüber Mitarbeitenden genannt werden.

Tabelle 2 Unterschiede in der Beratung von Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion

Kategorien	Anzahl der Nennungen
Beratungsthemen - Themen der Führungskräfteberatung (24) - Themen der Mitarbeitendenberatung (25) - Themen (7)	56
Beratungsrolle - Beratungsrollen bei Führungskräften (23) - Beratungsrollen bei Mitarbeitenden (17) - Unklare Richtung der Unterschiede (5)	45
Gesprächsebene («Flughöhe»)	11
Beratungsprozess	11
Haltung & Anspruch	7
Keine Unterschiede	10
Diverse Einzelnennungen	10

Am häufigsten werden **thematische Unterschiede** genannt, die sich aus der hierarchischen Verantwortungsposition ableiten:

«Der Unterschied liegt darin, dass Führungskräfte immer Fragen zu ihren Mitarbeitenden haben und die Mitarbeitenden immer Fragen zu sich selbst und ihrer eigenen Entwicklung.» (74, Pos. 1)

Die Beratung der Führungskräfte umfasst sowohl strategische als auch operative Themen, etwa:

«Leistungsthemen bis hin zu Trennungsprozessen» (1).

In der Beratung der Mitarbeitenden werden dagegen vor allem operative Fragestellungen, persönliche Entwicklungsthemen sowie Konflikten aufgezählt.

Mit unterschiedlichen Gesprächsthemen gehen auch Unterschiede in der **Gesprächsebene** einher, die von mehreren Befragten als unterschiedliche «Flughöhe» bezeichnet wird:

«Ich setze in gewissen Themen anders (höher/tiefer) an, um zu berücksichtigen, dass die MA häufig (...) weniger umfangreiches/vernetztes Wissen haben als die VG (87, Pos. 1)

Unterschiedliche Themen und Perspektiven schlagen sich auch in der Beschreibung der eingenommenen **Beratungsrollen** nieder.

In der Beratung von Mitarbeitenden wird häufiger ein direktives Vorgehen beschrieben, bei dem konkrete Lösungswege aufgezeigt werden.

«Mitarbeitende weise ich eher auf ideale Lösungsansätze hin, da die Beratung einer fachlichen Natur entspricht. Hingegen bei Führungskräften versuche ich, Lösungsoptionen aufzuzeigen oder den Lösungsweg anzuregen, wobei sich die Beratung mehr auf den Prozess und nicht immer auf Fachliches bezieht.» (18, Pos. 1)

Die Beratung von Führungskräften bewegt sich demgegenüber häufig im non-direktiven Spektrum der Prozessberatung und wird teilweise explizit als Coaching bezeichnet:

«Beim Vorgehen kann bei Führungskräften vermehrt im Rahmen eines Coachings gearbeitet werden. Die Lösung soll in erster Priorität die Führungskraft selber finden, um sich weiterentwickeln zu können». (6, Pos. 1)

Auch Expertenberatung oder Mitarbeit an Problemlösungen finden sich – etwas weniger gehäuft – unter den Beschreibungen der Führungskräfteberatung:

«Führungskräfte unterstütze ich zusätzlich in ihrem Job das Business zu führen, indem ich Daten aufbereite, daraus Lösungsansätze und Initiativen ableite und diese auch implementiere.» (85, Pos. 1)

Ergänzend werden Unterschiede im **Beratungsprozess** beschrieben. Die Beratung von Führungskräften wird häufiger proaktiv nachgefragt, strukturierter vorbereitet und durchgeführt und zeitlich aufwändiger wahrgenommen.

Auch hinsichtlich **Haltung und Anspruch** werden Differenzen genannt. Führungskräften werden eher hohe und lösungsorientierte Ansprüche zugeschrieben.

Unter den diversen Nennungen findet sich allgemeine Reflexionen, etwa zum Rollenverständnis in der HR-Beratung:

«Meine Funktion ist per se so aufgesetzt, dass ich hauptsächlich mit Führungspersonen in Kontakt bin. Jedoch ist es mir ein Anliegen und gehört aus meiner Sicht zum Job, immer die Sicht des Mitarbeitenden einzunehmen und im Dialog mit der Führungskraft einzubringen, weil (fast) jede Führungsperson ist auch ein Mitarbeiter. Vielfach wird die

Perspektive des MA ohne Führungsfunktion unterschätzt oder zu wenig gehört!» (45, Pos. 1).

Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass mehrere Befragte **keine relevanten Unterschiede** in der Beratung zwischen den Zielgruppen wahrnehmen und bewusst auf ein gleichermassen sorgfältiges Vorgehen achten.

Unterschiede in der Beratung von Mitarbeitenden versus Teams

Neben den Unterschieden in der Beratung zwischen den hierarchischen Rollen Mitarbeitenden und Führungskräften zeigt sich auch ein differenziertes Bild in den unterschiedlichen Beratungsformaten Einzel- und Teambberatung.

Tabelle 3 Unterschiede in der Beratung von Mitarbeitenden und Teams

Kategorien	Anzahl Nennungen
Multiperspektivität & Setting	9
Aufwand & Anspruchsniveau	5
Beratungsthemen	5
Kein Unterschied	3
Diverse Einzelnennungen	6

Zunächst kann man feststellen, dass zu dieser Frage deutlich weniger Antwortbeiträge zu verzeichnen sind, was die kleinere Erfahrungsbasis und den selteneren Einsatz in Teambberatung spiegelt.

Am häufigsten wird der veränderte Fokus der Beratung als relevanter Unterschied genannt, der mit dem veränderten **Setting** von einer Person zu mehreren Personen einhergeht. Erforderlich ist **Multiperspektivität**:

«Wechsel zwischen den Perspektiven/Bedürfnissen» (13).

Beschrieben wird auch die resultierende Herausforderung, zwischen unterschiedlichen Beiträgen zu moderieren:

«In der Beratung von Teams geht es meist darum eine Sachlage zu klären und gemeinsam im Team eine Lösung zu finden. Ich fühle mich mehr in einer Moderatoren Rolle als im Einzelgespräch. (17, Pos. 1)

Die Beratung wird folglich **anspruchsvoller** erlebt. Dies wird in Zusammenhang mit einem höheren **Aufwand** in der Vorbereitung genannt, aber auch mit der komplexeren Dynamik in Gruppen.

Auch die **Themen** der Teambberatung unterscheiden sich von denen der Einzelberatung. Häufig genannt werden

«... Teamdynamik, gemeinsame Ziele, Rollenklärung (21, Pos. 1).

«Bei Teams geht es oft um Organisation, Strategie, Teamkultur» (14, Pos. 1)

Diverse Nennungen adressieren das der Teamberatung vorgeschaltete Briefing der Führungskraft oder die erhöhte Bedeutung von Reflexion in diesen Settings. Wenige Befragte verweisen auf die gleiche Herangehensweise in beiden Beratungssettings, die sich nur in den Themen oder Methoden unterscheidet.

Die beschriebenen Unterschiede in der Beratung verschiedener Kund:innengruppen verdeutlichen die Bandbreite der Anforderungen in der internen HR-Beratung. Im Folgenden soll nun der Blick auf die Herausforderungen und Grenzen gerichtet werden, die in der HR-Beratungspraxis wahrgenommen werden.

3.3.2 Herausforderungen und Grenzen der internen HR-Beratung

Herausforderungen

Tabelle 4 Herausforderungen der Internen HR-Beratung

Kategorien	Häufigkeit
HR-Beratungsrolle - Rollenunklarheit (4) - Legitimation/Akzeptanz (14) - Neutralität/Abgrenzung (10) - Interessenskonflikte (12)	40
Beratungskund:innen - Führungskräfte (19) - Selbstreflexionsfähigkeit (5) - Veränderungsoffenheit (3) - Lösungserwartung (2) - Einzelnennungen (6)	35
Beratungsthemen - Krankheitsfälle (6) - Trennung von Mitarbeitenden (4) - Leistungsprobleme (3) - Konflikte (3) - private Probleme (3) - Einzelnennungen (9)	28
Ressourcen	12
Strukturelle Rahmenbedingungen - Vorgaben Recht & Prozess (3) - Organisationsstrukturen (3) - Einzelnennungen (3)	9

Diverse Einzelnennungen	8
-------------------------	---

Die am häufigsten genannte Herausforderung betrifft die HR-**Beratungsrolle** selbst. Die Kommentare decken unterschiedliche Aspekte ab, die eng miteinander verknüpft sind.

Beschrieben werden ein mangelndes Verständnis der HR-Beratungsrolle, das sich in unzureichender Akzeptanz der Funktion und mitunter auch in einem späten Einbezug in problematische Situationen äussert.

«Wir werden nicht integriert und es wird viel "gebastelt", das HR wird zu spät miteinbezogen (wenn überhaupt).» (12, Pos. 1)

Diese Erfahrungen werden nicht nur mit fehlender Rollenklarheit oder mit fehlender Anerkennung der Beratungsrolle, sondern auch mit unzureichenden Ressourcen in Verbindung gebracht.

«Die Akzeptanz der Rolle respektive die zusätzlichen Personalkosten (Stellenprozente) für diese Tätigkeit. Oftmals soll diese intensive, aber auch sehr wertvolle Rolle für das Unternehmen im bisherigen Pensum ausgeführt werden. Die Wichtigkeit dieser Rolle wurde in vielen Unternehmen leider noch nicht erkannt.» (38, Pos. 1)

Auch Neutralität und professionellen Abgrenzung werden als typische Rollenherausforderungen erlebt. Die Befragten beschreiben den Balanceakt, in der internen HR-Beratung trotz Vorwissen unvoreingenommen zu bleiben, sich abzugrenzen und sich nicht instrumentalisieren zu lassen.

Als zentraler Kern der Rollenherausforderung wird ein Interessenskonflikt umschrieben, der der HR-Rolle innewohnt. Es ist die Spannung zwischen den Interessen der Mitarbeitenden und den Zielen des Unternehmens, die mehrfach als grundlegendes Dilemma genannt wird:

«Zielkonflikte: bin ich nun Beraterin für die MA oder vertrete ich das UN (Unternehmen)? (45. Pos. 1)

Darüber hinaus wird auch ein Spannungsfeld zwischen professionellem Anspruch und organisationalen Rahmenbedingungen geschildert:

«Hoher Leistungsdruck, begrenzte Ressourcen, erhöhter Spardruck (...) und jedoch mit dem öffentlichen Recht und dem hohen Arbeitnehmerschutz wenig Flexibilität» (31, Pos. 1).

Neben der Beratungsrolle stellen auch die **Beratungskund:innen** selbst eine wesentliche Quelle von Herausforderungen dar. Insbesondere werden unterschiedlich ausgeprägte Selbstreflexionsfähigkeiten, begrenzte Veränderungsbereitschaft sowie passive Lösungserwartungen wahrgenommen.

Besonders häufig beziehen sich die Kommentare auf Führungskräfte. Beschrieben werden sowohl eine geringe Bereitschaft, Beratung in Anspruch zu nehmen, mangelnde Akzeptanz gegenüber HR-Vorgaben als auch unrealistische Erwartungen an die HR-Funktion.

Mehrere Beiträge weisen darauf hin, dass HR teilweise kompensatorisch Führungsaufgaben übernimmt, wenn Führungskräfte diese nicht ausreichend wahrnehmen oder über unzureichende Führungskompetenzen verfügen. Dies verstärkt den Rollen- und Erwartungsdruck auf die HR-Beratung zusätzlich.

«Falsche Erwartungshaltungen an HR. Oftmals werden insbesondere von Führungskräften für Probleme Lösungsansätze gefordert, für welche sie selber keine haben.» (25, Pos. 1)

Auch die **Beratungsthemen** selbst werden als herausfordernd beschrieben. Mehrfach genannt werden Krankheitsfälle, Trennungsprozesse, private Probleme – und hier die Schicksals schläge, Leistungsdefizite und Konflikte.

Zur Herausforderung für mehrere Befragte zählt auch die knappen zeitlichen und personellen **Ressourcen**:

«Unzureichende Ressourcen: Mangel an Zeit, Personal oder Budget erschwert die Beratung» (7, Pos. 1)

Strukturelle Rahmenbedingungen bilden eine weitere, jedoch seltener genannte Kategorie. Ineffiziente Organisationsstrukturen und einengende rechtliche Vorgaben werden hier erwähnt.

Grenzen der internen HR-Beratung

Während unter den Herausforderungen in Kap. 3.4.1 Faktoren genannt wurden, die die Ausübung der internen HR-Beratung erschweren, geht es in diesem Abschnitt um jene Faktoren, die der Wirkmacht in der HR-Beratungsrolle eine Grenze setzen.

Tabelle 5 Grenzen der internen HR-Beratung

Kategorien	Häufigkeit
Beratungsthemen: - Persönliche Themen (23) - Gesundheit (5) - Eskalierte Konflikte (6) - Grenzüberschreitendes Verhalten (4) - Coaching (2) - Teamentwicklung (2) - Einzelnennungen (3)	45
HR-Beratungsrolle: - Beraten statt Entscheiden (18) - Neutralität (12) - Managementunterstützung und Akzeptanz (7) - Interessenskonflikte (5) - Vertraulichkeit (1)	43
Beratungskund:innen: - Umsetzung (5) - Beratungs- und Entwicklungsbereitschaft (4) - Einzelnennungen (5)	14
Ressourcen	10
Strukturelle Rahmenbedingungen - Vorgaben Recht (6) - Einzelnennungen (3)	9
Kompetenzen HR-Berater:in	7
Diverse Einzelnennungen	11

Die Antworten lassen sich weitgehend in dieselben Kategorien wie zuvor einordnen. Das bedeutet, dass viele Herausforderungen der HR-Beratung auch grundsätzliche Grenzen markieren.

Im Fokus der folgenden Ausführungen stehen daher jene Aspekte, in denen sich im Vergleich zum vorherigen Abschnitt neue oder zugespitzte Befunde zeigen.

Besonders deutlich werden die Grenzen bei bestimmten **Beratungsthemen**. Was zuvor bereits als herausfordernd beschrieben wurde, wird nun noch häufiger als grundsätzliche Grenze benannt.

Es sind vor allem die privaten Themen, häufig als «persönliche» Themen bezeichnet, die interne HR-Berater:innen zu einer Grenzziehung veranlassen:

«Zu persönliche Themen, die man nicht im Arbeitskontext besprechen/bearbeiten möchte.» (49, Pos. 1)

Explizit genannt werden etwa Suchterkrankungen oder psychische Beeinträchtigungen:

«Alles, was eine klinische Diagnose (Krankheitsbild) erfordert. Hier wird nur noch der Prozess begleitet, die Person wird jedoch an einen Fachmann/Fachfrau überwiesen.» (58, Pos. 1)

Auch eskalierte Konflikte und grenzüberschreitendes Verhalten werden von den Befragten als Grenze für HR-Beratung erlebt. Aufgrund der Komplexität, Dynamik und möglicher rechtlicher Konsequenzen werden hier häufig externe Beratungsinstanzen bevorzugt.

Die thematischen Grenzen der internen HR-Beratung stehen in engem Zusammenhang mit den Themen, die an externe Anbieter übergeben werden. Die folgenden Ergebnisse zeigen, für welche Themen das häufig der Fall ist.

Exkurs: Themen, die in externe Beratung übergeben werden

Die Themen, bei denen folglich die interne HR-Beratung eine Grenze zieht und auf externe Angebote setzt, zeichnen sich aus durch einen hohen Grad an persönlicher Betroffenheit, Komplexität oder Ressourcenbedarf aus.

Tabelle 6 Themen, die in externe Beratung übergeben werden

Kategorien	Anzahl Nennungen
Themen für Sozialberatung / Mitarbeitendenberatung	20
Konflikte	12
Coachings für Führungskräfte	10
Teamentwicklung	10
Case Management	7
Outplacement	5
Organisationsentwicklung	3
Workshopmoderation	2
Diverse Einzelnennungen	7

An erster Stelle stehen besonders persönliche und häufig als «psychologisch» beschriebene Probleme der Mitarbeitenden, etwa gesundheitlicher, familiärer oder finanzieller Natur (Tabelle 6). Sie werden in die Hände von externen Sozial- oder Mitarbeitendenberatungen gegeben und entsprechen damit den Themen, die zuvor gehäuft als Grenzthemen der internen HR-Beratung genannt wurden.

An zweiter Stelle folgen Konflikte, insbesondere in eskalierten Stadien. Deren Bearbeitung würde intern nicht nur erhebliche Kapazitäten binden, sondern erfordert aus Sicht der Befragten häufig zwingend eine externe Mediation mit einer neutralen Fachperson.

Case Management zur Begleitung von Mitarbeitenden in längeren Krankheitsphasen und in der anschliessenden Reintegration sowie Outplacement werden ebenfalls häufig an externe Beratungsinstanzen übergeben. Beide Aufgabenstellungen sind langfristig angelegt und erfordern gebündelte fachliche Ressourcen.

Bis hierher decken sich die Themen, die als Grenze der internen HR-Beratung erlebt werden, in hohem Mass mit jenen, die in externe Beratung übergeben werden.

Zusätzlich werden nun noch die entwicklungsorientierten Beratungsformate (Teamentwicklung, Coaching für Führungskräfte, etwas seltener Organisationsentwicklung) als typische Mandate für externe Beratung aufgezählt. Sie scheinen weniger als Grenze denn vielmehr als klare Indikation für externe Beratungsexpertise wahrgenommen zu werden.

Auch im Abschnitt zu den Beratungsgrenzen rückt die **HR-Beratungsrolle** in den Fokus. Während zuvor vor allem in der Rolle angelegte Spannungen und Akzeptanzprobleme im Vordergrund standen, zeigt sich hier eine grundsätzliche Grenze: HR berät, entscheidet aber nicht.

«Verantwortung für Entscheidungen und Outcome liegen klar bei der Linie, sofern der Wirkungsbereich ausserhalb der HR-Abteilung liegt.» (18, Pos. 1)

Mehrfach wird betont, dass die Verantwortung für Entscheidungen und deren Umsetzung bei den Führungskräften liegt, auch wenn manche Befragte den Eindruck haben, dass Führungskräfte dies mitunter gerne an HR delegieren würden.

Zusätzlich wird die durch das Internsein begrenzte Neutralität sowie ein fehlendes oder schwaches Mandat durch das Management als Wirksamkeitsgrenze genannt:

«Interne HR-Beratung braucht ein klares Mandat, falls dies nicht gegeben ist, kann zumindest in meinem Unternehmen wenig geschehen.» (68, Pos. 1)

Die Grenzen seitens der **Beratungskund:innen** werden in einer geringen Beratungs- und Entwicklungsbereitschaft und einer ausbleibenden Umsetzung von Beratungslösungen gesehen:

«Ich kann anstossen, aber ob das Gegenüber die Inputs annimmt oder in die Selbstreflektion kommt, darauf sehe ich nur bedingt Einflussmöglichkeiten.» (48, Pos. 1)

Zeitlich und personell knappe **Ressourcen** werden nahezu gleich häufig als Herausforderung wie auch als Grenze der HR-Beratung beschrieben.

Unter den **strukturellen Rahmenbedingungen** werden nun insbesondere rechtliche Vorgaben als begrenzender Faktor genannt.

Neu ist schliesslich der Hinweis auf Grenzen der HR-Beratung, die sich aus individuellen Fach- und Feldkompetenzen der **HR-Beratungspersonen** ergeben können.

Unter den Einzelnennungen finden sich Beobachtungen, wonach HR-Beratung bei Konflikten im eigenen Bereich oder bei einem Mismatch von Person und Stelle nur begrenzte Wirkung entfalten kann.

3.3.3 Chancen der internen HR-Beratung

Die Befragten sehen eine Vielzahl an Chancen in der internen HR-Beratungsrolle. Zu den stärksten Wirkfaktoren werden die erhöhte HR-Effektivität, die Unterstützung der Führungskräfte und Stärkung der Mitarbeitendenbeziehungen sowie die Entwicklung der Organisation gezählt.

Tabelle 7 Chancen der internen HR-Beratung

Kategorien	Anzahl Nennungen
HR-Effektivität: - Unternehmenskenntnisse (internes Wissen) (23) - Vertrauensvolle Beziehungen (22) - Proaktivität und Geschwindigkeit (15) - Arbeitgeberattraktivität (8) - Kosteneffizienz (6) - Synergien und Vernetzung (3) - HR-Positionierung (2)	79
Unterstützung Führungskräfte (Sparringpartner)	24
Mitarbeitendenbeziehungen	12
Entwicklung Organisation - Organisations- und Kulturmitentwicklung (8) - Strategieorientierung und -umsetzung (4)	12
Kompetenzförderung - Lösungskompetenzförderung (3) - Entscheidungsqualität (3) - Selbstreflexion (1)	7
Diverse Einzelnennungen	7

Die meisten Nennungen beziehen sich auf Chancen, die mit einer erhöhten **Effektivität** der HR-Funktion verbunden sind. Interne HR-Beratung wird als Chance gesehen, sich zu positionieren und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen aufzubauen:

«Positionierung der eigenen Rolle im Unternehmen, durch professionelle und umfassende Beratung, die der Führungskraft einen effektiven Mehrwert bringt.» (60, Pos. 1)

Vertrauensvolle Beziehungen ermöglichen es, dass Bedürfnisse besser verstanden, Themen proaktiv angegangen und Probleme schnell gelöst werden.

«Näher bei der Linie sein, den Puls spüren und auch als HR proaktiv unterwegs sein.» (21, Pos.1)

Als zentrale Grundlage dieser Wirksamkeit wird die Nähe zur Organisation beschrieben:

«Grosses internes Wissen, Gesamtbild wird gesehen, Hintergründe und Historie sind bekannt, Unternehmensprozesse und Set up ist bekannt» (9, Pos. 1)

Als Folge dieser Nähe und des proaktiven bzw. schnellen Handelns wird eine höhere Kosteneffizienz genannt.

Auch eine erhöhte Arbeitgebendenattraktivität wird als Resultat vertrauensvoller Beziehungen vermutet.

Ein zweiter Bereich der Chancen wird in der direkten **Unterstützung der Führungskräfte** gesehen:

«Führungskräfte in ihrer Rolle stärken» (27, Pos. 1)

Das Selbstverständnis als Sparringpartner der Führungskräfte wird einige Male explizit zum Ausdruck gebracht:

«Auf der einen Seite haben die Mitarbeitenden immer klarere Erwartungen an den Arbeitgeber, auf der anderen Seite wird die Führungsrolle immer anspruchsvoller. Ein Sparring Partner zu haben kann wertvoll sein.» (71)

Gerade für höhere Führungsebenen wird die interne HR-Beratung als wichtige Reflexions- und Unterstützungsinstanz wahrgenommen:

«Vor allem für höhere Führungskräfte ein wichtiger Sparringpartner, denn oft fehlt ihnen eine Person, an die sie sich wenden können.» (32)

Die Möglichkeit, als HR-Professional für eine insgesamt positive und faire Gestaltung der **Beziehungen zu den Mitarbeitenden** zu sorgen und damit die Organisation in ein günstiges Licht zu stellen, wird als weitere Chance gesehen.

«Einen wirklichen Footprint bei den Mitarbeitenden hinterlassen (Bsp: Einen Trennungsprozess so zu gestalten, dass sich beide Parteien auf Augenhöhe begegnen und ein Mitarbeiter den Betrieb möglichst ohne Frust verlässt).» (1)

Dass mit HR-Beratung auch Wertschätzung und Würdigung vermittelt werden kann, wird häufiger explizit erwähnt.

«Für den Mitarbeitenden den Unterschied machen - Menschlichkeit und Würdigung» (21)

Damit verbunden ist auch die Zielsetzung, Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu stärken:

«Die Mitarbeitenden stärken und ihnen auf ihrem Entwicklungsweg helfen. (77, Pos. 1)

Auf organisationaler Ebene sehen die Befragten die Chance, durch HR-Beratung aktiv zur **Entwicklung der Organisation** auf der Ebene der Kultur und der Strategieorientierung beizutragen.

Schliesslich werden allgemein die **Kompetenzförderung** durch HR-Beratung -vor allem hinsichtlich Lösungskompetenz und Entscheidungsverbesserung – als Chance genannt.

Unter den **Einzelnennungen** finden sich Themen wie datenbasierte Beratung, Nachhaltigkeit oder Trendantizipation wieder.

3.3.4 Zukünftige Beratungsthemen mit steigendem Bedarf

Tabelle 8 Themen mit steigendem Beratungsbedarf

Kategorien	Anzahl Nennungen
Gesundheit - allgemein (20) - Umgang mit Belastungen (16) - Langzeitabsenzen und Case Management (7)	43
Führung	31
Talent Management - allgemein (4) - Personalentwicklung (12) - Laufbahnentwicklung (7) - Mitarbeitendenbindung (5)	28
Organisationsentwicklung und Change Management	20
Konflikte	11
Arbeitsrechtliches	8
Generationenmanagement	6
Teamentwicklung	6
Strategie (Entwicklung, Umsetzung)	6
New Work -Themen	4
Kultur (Entwicklung)	5
Selbstführung und Zeitmanagement	4
HR-Kennzahlen	2
Personaltrennungen	2
Fachkräftemangel	2
Datenbasierung der Beratung	2
Performancemanagement	2
Diverse Einzelnennungen	15

Die Auflistung der Themen, denen steigender Bedarf zugeschrieben wird, liest sich wie die Prognose für die zukünftige Arbeitswelt: sie wird durch hohen Transformationsdruck dynamischer und veränderungsreicher, belastender und persönlich fordernder. Psychosoziale Fragestellungen nehmen zu, ebenso die Individualisierung der Arbeitswelt, die sich auch in den Führungsaufgaben abbildet.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Sorge um **Gesundheit** unmittelbarer Ausdruck einer belastenden Arbeits- und Lebenswelt zu sein. Gesundheit steht an der Spitze der Nennungen aller Themen, für die die Befragten in ihren Organisationen steigenden Bedarf erkennen. Sie wird häufig nur allgemein erwähnt, ebenso ihre Förderung bis hin zum systematischen betrieblichen

Gesundheitsmanagement. Der Umgang mit Belastungen bildet ein grosses Subthema, das zahlreiche Verweise auf Arbeitsbelastungen, Druck und privatweltliche Belastungen umfasst. Erwähnt werden beide Perspektiven: Wie geht man als Mitarbeitende:r mit Belastungen um, und wie geht das Unternehmen mit belasteten Mitarbeitenden um?

«Work-Life Balance in Einklang zu bringen. Überlastung vorzeitig abzufangen». (85, Pos. 1)

«Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitenden» (62, Pos. 1)

Case Management erscheint in diesem Zusammenhang als Konsequenz nicht immer gelingender Gesunderhaltung und wird daher dem Themenfeld Gesundheit zugeordnet.

An zweiter Stelle der Rangreihe folgt **Führung**. Sie umfasst die aktive Gestaltung zukünftiger Entwicklungen wie auch den Umgang mit bestehenden Problemen. Der steigende Beratungsbedarf, der in vielen Nennungen angegeben wird, bezieht sich auf Führung allgemein bzw. Führungsentwicklung und -beratung. Aber auch spezifische Aspekte wie Führung auf Distanz oder mit Führung verbundene Kommunikationsaufgaben finden sich darunter. Zum Beispiel:

«Führungskräfte befähigen, mit (älteren) Mitarbeitenden offen über ein Skillsdefizit zu sprechen - ein sich veränderndes Tätigkeitsgebiet frühzeitig erkennen und thematisieren - gesamtunternehmerische Lösungen für Mitarbeitende, welche mit Upskilling aus dem Raster fallen.» (42, Pos. 1)

Dass Führung und Führungskräfteberatung als steigendes Beratungsbedarfsthema identifiziert wurde, findet eine mögliche Erklärung in folgendem Zitat:

«Die Führung von MA wird dahingehend anspruchsvoller, als dass den Führungskräften nicht mehr per se aufgrund ihrer Stellung Autorität zugeschrieben wird, sondern vielmehr durch ihre Art und Weise der Führung und des Umgangs mit den Mitarbeitenden. Somit sind viele MA kritischer gegenüber den Vorgesetzten, was diese an Grenzen bringt und sie entsprechend Beratung wünschen.» (6)

In dem dritt- und vierthäufigsten Thema verschiebt sich der Fokus nun auf die aktive Entwicklung von Personen und Organisationen. Zunächst geht es im **Talent Management** mit einem Schwerpunkt auf Personalentwicklung um die Entwicklung neuer Kompetenzen und um die allgemeine Entwicklung des Personals. Unter der Laufbahnentwicklung werden individuelle Bewegungen durch die Organisationen und der damit einhergehende Planungs- und Beratungsbedarf zusammengefasst.

Nahezu gleich bedeutsam wird die Beratung für die **Entwicklung der gesamten Organisation** z.B. infolge strategischer oder struktureller Veränderungen sowie die Begleitung von Veränderungen durch **Change Management** gesehen.

Eine breite Themenspanne kennzeichnet die weiteren Nennungen: Von der Daueraufgabe der Beratung in **Konflikten** und in **Arbeitsrechtlichen** Themen, über das **Management der Generationsunterschiede** und -bedürfnisse bis hin zu **Teamentwicklung, Strategie, Kultur, New Work** spiegeln sich die aktuellen HR-Debatten wider.

«New Work: agile und moderne Organisationsformen und Teamkollaboration, Remote Work und Führung auf Distanz, flexibler Personaleinsatz» (18, Pos.1)

4 Fazit und Ausblick

Organisation, Zeitressourcen, Kund:innen der HR-Beratung

HR-Beratung ist etabliert. Darauf weisen die hohen Zeitanteile hin, die in der Beratungsrolle verbracht werden. Sie richtet sich in höchstem Mass an die Führungskräfte, aber auch die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion zählen drei Viertel der Befragten zu ihren Kund:innen. Teams führen als Zielgruppe von HR-Beratung (noch) ein Schattendasein, waren jedoch bei rund 40 % bereits einmal Beratungskunde gewesen.

Unter den Beratungsthemen dominiert das Operative und Alltägliche.

Bei Führungskräften stehen Aufgaben der Einzel- und Teamführung im Vordergrund; zukunfts-gestaltende Themen sind nachgeordnet. Die Beratung zur Rollengestaltung der Führungskraft gehört zu den häufig genannten Themen und deutet auf sowohl Bedarf als auch Offenheit für selbstreflexive Fragestellungen hin. Bei Mitarbeitenden prägen neben operativen Fragen Konflikte mit Kolleg:innen und der Führungskraft sowie Belastungssituationen das Beratungsge-schäft. Auch Teamberatungen drehen sich vorwiegend um Konflikte und schwierige Situatio-nen, enthalten jedoch punktuell proaktive und präventive Themen.

Kritisch anzumerken ist, dass die vorgegebenen Themenwahlmöglichkeit die Ergebnisse beein-flusst haben könnten. Gleichwohl bleibt festzuhalten, dass ein erheblicher Teil der Beratungs-zeit in Anwendungsfragen und Problembearbeitung fließt. Perspektiv könnten KI-gestützte An-wendungen bei Routinefragen entlasten und so Kapazitäten für proaktive, zukunftsgerichtete Beratungsthemen freisetzen.

Beratungsstile:

Es hat sich gezeigt, dass alle Beratungsstile nach Lippitt & Lippitt (2015) ihre Anwendung fin-den, direktive wie non-direktive. Aufgrund der allgemein gehaltenen Fragestellung lassen sich zwar keine Aussagen über die differentielle Anwendung der Beratungsstile bei unterschiedli-chen Themen treffen. Gleichwohl stützt das Gesamtbild (Abbildungen 16, 17) die These, dass HR-Beratung strukturell der Komplementärberatung zuzuordnen ist.

Denn: Sie umfasst direktivere Elemente wie die Mitarbeit an Problemlösungen oder das Erken-nen von Alternativen ebenso wie non-direktive Elemente der Beobachtung und des Fragenstel-lens und spannt sich auf bis hin zur Experten- und Advokatenrolle. Lediglich das Trainieren von Verhaltensweisen gehört zwar zum Repertoire der Befragten, wird aber deutlich seltener einge-setzt. Das ist nicht erstaunlich, da sich das Trainieren mit Beratungskund:innen primär auf den Einsatz von Rollenspielen, z.B. für schwierige Gespräche, beziehen dürfte. Rollenspiele zählen nicht zu den üblichen Kommunikationsgepflogenheiten in der Beratung, was - neben den mög-licherweise auch seltenen Einsatzgelegenheiten - den Abfall dieses Beratungsverhaltens inmit-ten aller anderen Beratungsrollen erklären mag.

Die Spannungsdynamik zwischen Experten- und Prozessberatung gehört zur HR-Beratung – sie ist nicht auflösbar. HR-Beratungspersonen identifizieren sich stark mit der Beratungsphiloso-phie der Prozessberatung. Sie verfolgen einen beratenden Ansatz, der mitunter coachende Ele-mente einschliesst. Die Erwartungen der Kund:innen können davon erheblich abweichen. Diese Spannung sollte man daher als integraler Bestandteil professionellen HR-Beratungshandelns verstehen - aber sie lässt sich durch Klärungen auf zwei Ebenen mildern: Eine Ebene ist die strukturelle Rollenklärung, die im Rahmen des HR-Geschäftsmodells ausgehandelt wird. Sie bilden den Rahmen für jede individuelle Beratung. Die zweite Ebene ist die Auftragsklärung, die

zu Beginn jedes Beratungsgesprächs stattfinden sollte. Weiter empfiehlt es sich, in der Kompetenzentwicklung gezielt den Einsatz und die Verbindung der verschiedenen Beratungsrollen zu adressieren und zu trainieren.

Nutzung und Akzeptanz der HR-Beratung

HR-Beratungspersonen fühlen sich sehr gebraucht und sehr geschätzt. Die - nahezu identischen - Einschätzungen über Nutzung und Akzeptanz der internen HR-Beratung sind auffallend positiv. Über die Bedingungen und Prozesse, die zu diesen Selbsteinschätzungen führen, lassen sich allerdings keine Aussagen treffen. Ebenso wenig lassen sich Erkenntnisse darüber formulieren, welche strukturellen, kulturellen, interaktionalen oder personalen Merkmale oder kombinierte Effekte erklären könnten, weshalb rund 13% der Befragten eine geringe Nutzung und niedrige Akzeptanz der Beratung wahrnehmen.

Um einen Aufklärungsbeitrag in dieser Frage zu leisten, wäre eine Befragung der Kund:innen-seite zielführend und interessant.

Herausforderungen, Grenzen

HR-Berater:innen fühlen sich durch Charakteristika der HR-Beratungsrolle am stärksten herausgefordert. So wird es als schwierig erlebt, als Organisationsmitglied unvoreingenommen zu beraten – sowohl aus Sicht der Kund:innen als auch aus eigener Wahrnehmung. Im Kern aber beschäftigt die HR-Professionals, dass sie sich in der Beratungsrolle nicht immer hinreichend legitimiert und akzeptiert fühlen. In der Zusammenarbeit mit der Linie sowie in der Stärke des Beratungsmandats durch die Geschäftsleitung liegt aus Sicht der Befragten Optimierungspotenzial. In diesem Zusammenspiel ist für die HR-Berater:innen klar, dass sie nicht die Player sind, die Entscheidungen treffen. Es wird betont, dass Entscheide der Linie vorbehalten bleiben. Dieselbe Klarheit über Kompetenzen und Verantwortung in der Rolle wird auf Seiten der Führungskräfte teilweise vermisst.

Dass HRM dafür da ist, die Spannungen zwischen Mitarbeitenden- und Unternehmensinteressen zu vermitteln, zu balancieren, auszugleichen, das wird als eine Grundanforderung an die HR-Funktion gesehen. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Grundspannung auch in der HR-Beratung deutlich wahrgenommen wird.

Neben der Rollenproblematik werden auch die Inhalte oder Prozesse, die mit den schwierigen menschlichen Themen verbunden sind, als Herausforderung erlebt: Krankheit, Trennung, Konflikte. Noch deutlicher wird die Bedeutung der Beratungsthemen, wenn man die Grenzen der HR-Beratung in Betracht zieht. Sie werden bei persönlichen und gesundheitlichen Themen gezogen, die der externen Beratung übergeben werden. Auch Rahmensetzungen aus Arbeits-, Personal und Persönlichkeitsrechten sowie begrenzte Personal- und Zeitressourcen werden als Herausforderung und als Grenze der HR-Beratung erlebt.

Zu den Empfehlungen, die sich ableiten lassen, zählen folgende:

1. Die Ressourcen- und Rollenklärung bzgl. des Beratungsauftrags und -verständnisses auf Ebene des HR-Geschäftsmodells, speziell gegenüber der Führungskräfte als Kund:innen, ist hoch relevant.
2. Auf der Ebene des individuellen Beratungssettings ist - selbst bei untereinander bekannten Personen - immer eine Auftragsklärung nötig. Diese muss anders gestaltet werden als es bei einer externen Beratung der Fall wäre. Vielmehr geht es um die Klärung und das Schliessen eines psychologischen Kontrakts, der in HR-Beratungsausbildungen einen wichtigen Stellenwert haben sollte.

3. Es sollte Angebote geben, die HR-Beratungstätigkeit immer wieder reflexiv zu überprüfen, sich zu klären und zu entlasten. Und dies nicht nur, weil Reflexion durch Supervision oder Intervention allgemein zur Qualitätssicherung in Beratungen zählt, sondern gerade auch deshalb, weil die HR-Beratungsrolle im Spannungsfeld von Interessens- und Loyalitätskonflikten erhöhten Reflexionsbedarf nach sich zieht.
4. Es sollten die Bedingungen und Ressourcen für die Übergabe von Beratungen an externe Stellen und Personen geklärt sein.
5. Als Voraussetzung für eine gelingende gute Beratung sei auf die Notwendigkeit einer spezifischen Qualifizierung in HR-Beratung hingewiesen.

Chancen

Ein deutlicher Vorteil der internen HR-Beratung wird in der daraus resultierenden HR-Effektivität gesehen: Das HRM kann über das Mittel der Beratung wirkungsvoller gestaltet werden. Zwar wirft das Vorhandensein von internem Organisationswissen die Frage nach Neutralität und Wirkmöglichkeit in der Beratungsrolle auf. Bezogen auf die reine Beratungsrolle stellt Organisationswissen also eine grosse Herausforderung und mitunter eine Grenze interner Beratung dar. Gleichzeitig liegt im Wissen um die organisational bedeutsamen Geschichten, Kultur und Normen, Verletzlichkeiten und informellen Strukturen auch ein grosser Vorteil. Kund:innen können mitunter besser verstanden werden; aufgrund des «Insiderwissens» lässt sich Unterstützungsbedarf frühzeitiger erkennen und es können proaktiver Lösungshilfen vermittelt oder selbst gegeben werden. In vergleichbarer Logik wird auch die Chance genannt, zur Entwicklung der Organisation über deren Kultur einzuwirken.

Die Unterstützung der Führungskräfte in einer Sparringpartnerschaft zählt zu den Chancen, deren Nennung wohl am meisten zu erwarten war. Es wird ein offenbar hoher Bedarf danach wahrgenommen und dieser wird mit einer anspruchsvollen Rolle der Führung in Verbindung gebracht.

In die Chancen wird auch das klassische Feld der Employee Relations gerechnet. Die Befragten repräsentieren darin eine Werthaltung, die darauf abzielt, den Mitarbeitenden Menschlichkeit und Würdigung vermitteln und für sie einen Unterschied machen zu können. Es geht also darum, der Organisation einen Vorteil gegenüber anderen Organisationen zu verschaffen, indem man in die oft kalt effiziente Organisationswelt Menschlichkeit und Wärme einführt.

Steigender Beratungsbedarf

Worum wird sich die HR-Beratung in den Organisationen der Zukunft drehen?

Die Antworten sagen eine dominante Beschäftigung mit der Gesundheit der Mitarbeitenden voraus. Dies umfasst die gesamte Prozesskette von der Prävention über den Umgang mit bereits existierenden Belastungen bis hin zu dem Umgang mit Langzeiterkrankungen. Es wird deutlich, weshalb Resilienz auf individueller und auf organisationaler Ebene ein so wichtiges Thema ist.

Darüber hinaus bildet sich erneut die Führung als Beratungsthema auch in der Zukunft ab. Es zeigt sich aber auch, dass die Bewegung der Mitarbeitenden durch ihre Berufsbiografien in der Dimension des Aufzeigens und Ermöglichens von Laufbahnchancen und im Sinne von Kompetenzentwicklung weiter stark beschäftigen dürfte. Angesichts anhaltenden organisationalen Anpassungsdrucks ist davon auszugehen, dass auch die Begleitung von Veränderungen seitens HR und die Unterstützung von Konfliktlösungen weiterhin an Bedeutung gewinnen.

Das Gesamtbild

Die Erzählung des Wandels der gesamthaften HR-Rolle von der administrativ geprägten zur strategisch orientierten wiederholt sich im Aspekt der HR-Beratung.

Mit der Unterstützung der Führungskräfte in einer komplexer werdenden Arbeitswelt, die Gestaltung fairer Mitarbeitendenbeziehungen und der kulturell und strategisch getragenen Entwicklung der Organisation werden transformative Aufgaben als HR-Beratungsaufgaben wahrgenommen.

Dabei wird gerade die Seite der HR-Rolle, die Wirksamkeit befördern kann – das interne Wissen, die Nähe durch Vertrauensaufbau, die schnelle Reaktionsfähigkeit -, auch als limitierend aufgrund von Fragen zu Neutralität, Legitimation und Rollenklarheit empfunden. Damit zeigt sich eine in der Struktur sehr anspruchsvolle, spannungsgeladene Rollenkonstruktion in der HR-Beratung. Sie ist nicht aus der Welt zu schaffen, indem man auf Beratung als Aufgabenfeld und HR-Umsetzungswerkzeug verzichtet. Also muss sie so qualifiziert, reflektiert und klar als möglich gespielt werden. Damit sie ihr Potenzial entfalten kann, sind eine klare strukturelle Verankerung, Rollenklärung, kontinuierliche Professionalisierung und Schaffung reflexiver Räume für die Bearbeitung von Interessens- und Loyalitätskonflikten notwendig.

Was diese Studie nicht beantwortet

Diese Studie hat HR-Beratung in ihren handwerklichen Feinheiten nicht erfasst. Es lassen sich zum Beispiel keine Aussagen darüber treffen, welche Beratungstechniken und -instrumente in der HR-Beratung allgemein und welche themenspezifisch eingesetzt werden. Es bleibt unbekannt, in welche Kontinuität HR-Beratung für ein und dasselbe Ziel – z.B. Rollenfindung Führungskraft oder Konfliktlösung in einem Team – eingesetzt wird. Man kann auch keine Aussage über Kontinuität in HR-Beratungsfällen treffen – wie häufig sind einmalige Beratungen gegenüber fortgesetzter Beratungsarbeit, und wie stellt sich die Verbindung mit den Beratungsanlässen dar? Eine empirische Untersuchung des Beratungshandelns von HR-Professionals wäre daher empfehlenswert.

Die offensichtlichste Einschränkung aber ist die der Perspektive: Diese Studie repräsentiert mit der Befragung der HR-Professionals nur die Seite der Beratungspersonen. Die Sichtweise der internen Kund:innen fehlt. Das komplementäre Erleben der Beratungskund:innen wäre daher eine wichtige Forschungsperspektive für ein vertieftes Verständnis über die Rolle der internen HR-Beratung.

5 Literaturverzeichnis

BDU – Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen. (2025). *Marktzahlen für die Beratungsfelder Strategie, Organisation und Prozesse, HR und IT: Organisations- und Prozessberatung*. Abgerufen am 3. Januar 2026, von <https://www.bdu.de/themen/organisations-und-prozessberatung/>

Beutter, C., Jonassen, M., Kiel, V., Lippmann, E., & Steinebach, C. (2023). *Beraten im Organisationskontext: Coaching, Team- und Organisationsentwicklung* (1st ed.). W. Kohlhammer GmbH. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-036013-6>

Hammonds, K. H. (2005). Why we hate HR. *Fast Company*; 97; 40-47.

Königswieser, R., Sonuç, E., Gebhardt, J., & Hillebrand, M. (2013). *Komplementärberatung: Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how* (1. Auflage 2013). Schäffer-Poeschel

Kowalski, M. (2024). *Consulting boomt dank KI*. BILANZ. Abgerufen am 19. Juni 2025, von <https://www.bilanz.ch/bilanz/consulting-boomt-dank-ki-706114>

Lippitt, G. & Lippitt, R. (2015). *Beratung als Prozess. Was Berater und Kunden wissen sollten*. (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Lippmann, E. (2013). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Berlin Heidelberg: Springer.

Meyer-Ferreira, P. (2010). *Human Capital strategisch einsetzen: Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis*. Köln: Luchterhand.

Nagel, E., & Zirkler, M. (2023). *Organisationsberatung: Gestaltungshinweise Zur Entwicklung Einer Produktiven Beratungsbeziehung* (2., vollständig überarbeitete Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40727-8>

Oertig, M. (2007). *Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement. Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung*. München: Luchterhand

Pletscher, M., Sender, A., Staffelbach, B. (2022). *HRM in Switzerland: People & Practices*. CRANET Study Report 2022. University of Lucerne.

Schein, E. H. (2010). Prozessberatung für die Organisation der Zukunft – der Aufbau einer helfenden Beziehung (3. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP.

Stock-Homburg, R., & Groß, M. (2019). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente* (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1>

Sutrich, O., & Hillebrand, M. (2009). Komplementärberatung: Die einzige realistische Option für Manager¹. In *Originalfassung" Complementary Consulting: The Only Real Option for Managers"*, Vortrag anlässlich der 4th International Conference on Management Consulting. Abgerufen am 20. Juni 2025, von http://www.sutrich.org/wp-content/uploads/2015/06/komplementaerberatung_2010.pdf

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.

Weber, P. (2020). Zunehmende Individualisierung der Arbeitswelt: Beraterische Perspektiven im Human Resource Management. In: Freiling, T., Conrads, R., Müller-Osten, A., & Porath, J. (Hrsg.) *Zukünftige Arbeitswelten: Facetten Guter Arbeit, Beruflicher Qualifizierung und Sozialer Sicherung*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28263-9>

Werkmann-Karcher, B. (2010). Das Human Resource Management in der Beratungsrolle. In: Werkmann-Karcher, B. & Rietiker, J. (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für das Human Resources Management*. Berlin Heidelberg: Springer. S. 353-374.

Werkmann-Karcher, B. (2013). Coaching im Human Resource Management. In: Lippman, E. (Hrsg.). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Berlin Heidelberg: Springer. S. 169-179.

Zukunftsinstitut (2018). Die Individualisierung der Welt. Abgerufen am 3. Juni 2025, von <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/die-individualisierung-der-welt>

6 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>HR-Funktionsbezeichnung und höhere beratende Führungsstufe</i>	18
Tabelle 2 <i>Unterschiede in der Beratung von Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion</i> ...	25
Tabelle 3 <i>Unterschiede in der Beratung von Mitarbeitenden und Teams</i>	27
Tabelle 4 <i>Herausforderungen der Internen HR-Beratung</i>	28
Tabelle 5 <i>Grenzen der internen HR-Beratung</i>	30
Tabelle 6 <i>Themen, die in externe Beratung übergeben werden</i>	31
Tabelle 7 <i>Chancen der internen HR-Beratung</i>	33
Tabelle 8 <i>Themen mit steigendem Beratungsbedarf</i>	35

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 <i>Direktive und non-direktive Beraterrollen</i>	8
Abbildung 2 <i>Drei Beratungsmodelle</i>	8
Abbildung 3 <i>Branchenverteilung in der Stichprobe</i>	11
Abbildung 4 <i>Verteilung der Funktionsbezeichnungen</i>	12
Abbildung 5 <i>Grösse der Organisation</i>	12
Abbildung 6 <i>Grösse der HR-Abteilung</i>	13
Abbildung 7 <i>Grösse des individuellen Betreuungsbereichs</i>	14
Abbildung 8 <i>Prozentualer Anteil der Gesamttätigkeit, die in der Beratungsrolle erlebt wird</i>	14
Abbildung 9 <i>Zielgruppen der internen Beratung</i>	15
Abbildung 10 <i>Verteilung der Beratungsaufwände innerhalb der Kund:innengruppen</i>	16
Abbildung 11 <i>Führungsstufen, die beraten werden</i>	17
Abbildung 12 <i>Höchste Führungsstufe, die beraten wird</i>	17
Abbildung 13 <i>Beratungsthemen bei Führungskräften</i>	19
Abbildung 14 <i>Beratungsthemen bei Mitarbeitenden</i>	20
Abbildung 15 <i>Beratungsthemen bei Teams</i>	20
Abbildung 16 <i>Angewandte Beraterrollen</i>	22
Abbildung 17 <i>Durchschnittliche Häufigkeit der angewandten Beraterrollen</i>	22
Abbildung 18 <i>Beratungsverständnis</i>	23
Abbildung 19 <i>Nutzung der internen Beratung</i>	24
Abbildung 20 <i>Akzeptanz interner Beratung</i>	24

8 Hinweis zur Nutzung von KI

KI-gestützte Werkzeuge wurden ausschliesslich zur formalen Überarbeitung, d.h. für die Überprüfung der Stringenz in Formulierung und Argumentation sowie Grammatik eingesetzt. Ein Einsatz zur inhaltlichen Generierung von Text oder Analysen fand nicht statt.

KI-Tool: ChatGPT (GPT-5, OpenAI, 2026)

Prompt Bsp: Überprüfe diesen Text auf Stringenz und Grammatik.

9 Anhang A

Fragebogen zur vorliegenden Studie

HR-Beratung in Organisationen

Page 1

Herzlich willkommen zur Umfrage "HR-Beratung in Organisationen".

Ziel der Umfrage

Bislang gibt es wenig Forschungserkenntnisse über die Ausgestaltung von HR-Beratung. Deshalb wollen wir untersuchen:

- wie sich die HR-Beratung entwickelt hat, seit sich HR-Rollen wie z.B. Business Partner:innen in der Beratung professionalisiert haben
- wie viele Ressourcen in interne Beratung investiert werden
- wer zu den internen Beratungskund:innen zählt und wie beraten wird
- wie die internen Beratungserfahrungen bewertet werden und wo kommende Herausforderungen liegen

Die Umfrage dauert ca. 10 Minuten.

Ihre Angaben werden anonym ausgewertet, alle Datenschutzbestimmungen werden eingehalten und es ist kein Rückschluss auf die Person möglich. Bei Fragen wenden Sie sich an Birgit Werkmann-Karcher (ZHAW/IAP, birgit.werkmann-karcher@zhaw.ch).

Einverständniserklärung

Im Rahmen eines Projekts am IAP Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) / Zentrum für Human Resources & Corporate Learning (ZHCL) werden die Ergebnisse der Befragung in Form eines Berichts auf der Homepage des IAP gezeigt und für Aktivitäten im gesetzlichen Leistungsauftrag der Hochschule wie Publikationen, Blogs, weitere Innovations- bzw. Entwicklungsprojekte, Dienstleistungsmandate, Präsentationen, Workshops und Weiterbildungsprogramme eingesetzt.

Sind Sie mit den Nutzungszwecken einverstanden, markieren Sie bitte die entsprechenden Felder.

Ich erkläre hiermit, dass ich über Inhalt und Zweck der Studie informiert worden bin und diese verstanden habe.

- ☐ Ja, ich bin einverstanden.
☐ Nein, ich bin nicht einverstanden.

Ich willige hiermit ein, dass die erhobenen Daten zu Auswertungszwecken anonym bearbeitet werden und dass die Ergebnisse anonym auf der IAP Homepage, in Form von Präsentationen auf Veranstaltungen (mit Öffentlichkeitscharakter) gezeigt und für Aktivitäten im gesetzlichen Leistungsauftrag der Hochschule wie Publikationen, Blogs, weitere Innovations- bzw. Entwicklungsprojekte, Dienstleistungsmandate, Workshops und Weiterbildungsprogramme eingesetzt werden können.

- ☐ Ja, ich bin einverstanden.
☐ Nein, ich bin nicht einverstanden.

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an

- ☐ weiblich
☐ männlich
☐ divers
☐ keine Angaben

Fragen zu Ihrer Organisation

In welcher Branche ist Ihre Organisation tätig?

- ☐ Land- u. Forstwirtschaft
- ☐ Energiegewinnung
- ☐ Verarbeitendes Gewerbe; Industrie
- ☐ Energie- und Wasserversorgung
- ☐ Baugewerbe
- ☐ Handel; Reparatur von Automobilen und Gebrauchsgütern
- ☐ Gastgewerbe
- ☐ Verkehr und Nachrichtenübermittlung
- ☐ Banken- und Versicherungsgewerbe
- ☐ Immobilienwesen; Vermietung; Informatik; Forschung & Entwicklung; Erbringung von Dienstleistungen für Unternehmen
- ☐ Öffentliche Verwaltung; Landesverteidigung; Sozialversicherung
- ☐ Bildungswesen
- ☐ Gesundheits- und Sozialwesen
- ☐ Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen
- ☐ Exterritoriale Organisationen u. Körperschaften

Anzahl Mitarbeitende der Organisation (Internationale Unternehmen: Begrenzung Standort Schweiz)
Sofern Sie die Frage nicht beantworten können, lassen Sie das Feld frei

a) Grösse Ihrer Organisation (Anzahl Mitarbeitende in VZÄ/FTE)

b) Grösse Ihrer HR-Organisation (Anzahl Mitarbeitende in VZÄ/FTE, ohne Payroll)

c) Grösse der Abteilung bzw. Anzahl Personen innerhalb der HR-Organisation, die für die HR-Beratung der Führungskräfte zuständig ist (Anzahl Mitarbeitende in VZÄ/FTE)

Gibt es für die Abteilung in Ihrer HR-Organisation, die für die HR-Beratung der Führungskräfte zuständig ist, eine eigenständige Bezeichnung?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Wenn ja, wie lautet die Bezeichnung?

Fragen zu Ihrer Funktion und Betreuungsbereich

Wie lautet Ihre Funktionsbezeichnung?

- ☐ HR-Leitung (Head of Human Resources / Chief Human Resource Officer)
☐ HR-Bereichsleitung (Bereichspersonalleitung)
☐ HR-Business PartnerIn
☐ HR-ManagerIn
☐ HR-Consultant
☐ HR-SpezialistIn
☐ Sonstige

Wenn sonstige, welche?

Grösse Ihres Betreuungsbereichs (Anzahl Mitarbeitende inkl. Führungskräfte gesamthaft in VZÄ/FTE):

Wien beraten Sie in Ihrer jetzigen HR-Rolle? (Mehrfachnennungen möglich):

- ☐ Führungskräfte
☐ Mitarbeitende
☐ Teams

Wieviel Prozent Ihrer gesamten Beratungszeit verwenden Sie für die Beratung von...

Führungskräften 0% 50% 100%
[Progress bar with 20 segments, 10 segments filled]
(Place a mark on the scale above)

Mitarbeitenden 0% 50% 100%
[Progress bar with 20 segments, 10 segments filled]
(Place a mark on the scale above)

Teams 0% 50% 100%
[Progress bar with 20 segments, 10 segments filled]
(Place a mark on the scale above)

Welche Führungsstufe(n) beraten Sie? (Mehrfachantworten möglich)

- ☐ N (CEO)
☐ N-1
☐ N-2
☐ N-3
☐ N-4 oder tiefer

Kennzeichnen Sie bitte die Themen, in denen Sie bislang Führungskräfte beraten (Mehrfachantworten möglich)

- ☐ Führungsaufgaben, die einzelne Mitarbeitende betreffen (z.B. bzgl. Leistung, Belastung, Gesundheit)
- ☐ Führungsaufgaben, die Teams oder Abteilungen betreffen (z.B. Spannungen und Konflikte, Personalwechsel, Personalknappheit, Zusammenlegungen)
- ☐ Identifikation, Bindung und Förderung von Talenten und Schlüsselpersonen (Aufzeigen von Karrierewegen, Entwicklungsmöglichkeiten)
- ☐ Führung in hybriden Arbeitssettings, -teams (d.h. virtuell und in Präsenz)
- ☐ Entwicklung und/ oder Umsetzung der Geschäfts(bereichs)strategie
- ☐ Organisationsdesign (Gestaltung von Strukturen, Prozessen & Steuerungssystemen)
- ☐ Kulturentwicklung
- ☐ Veränderungsprojekte / -prozesse (Change Management)
- ☐ Gestaltung der Führungsrolle durch die Führungskraft
- ☐ Strategie (Entwicklung / Umsetzung)
- ☐ Konkrete operative HR-Fragen (z.B. Selektion, Vergütung)
- ☐ Sonstiges

Wenn sonstige, welche?

Kennzeichnen Sie bitte die Themen, in denen Sie bislang Mitarbeitende ohne Führungsfunktion beraten (Mehrfachantworten möglich).

- ☐ Konkrete operative HR-Fragen (z.B. Abklärung von Ansprüchen, Fragen zu Richtlinien, Regeln, Funktionalitäten von Systemen ...)
- ☐ Aufzeigen von Karrierewegen und Entwicklungsmöglichkeiten
- ☐ Individuelle Kompetenzentwicklung
- ☐ Umgang mit Arbeitsbelastungen
- ☐ Umgang mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Folgen am Arbeitsplatz
- ☐ Umgang mit privaten Belastungen
- ☐ Umgang mit Spannungen oder Konflikten mit der Führungskraft (z.B. Leistungsbeurteilungen)
- ☐ Umgang mit Spannungen oder Konflikten im Team / mit Kollegen
- ☐ Sonstiges

Wenn sonstige, welche?

Kennzeichnen Sie bitte die Themen, in denen Sie bislang Teams beraten (Mehrfachantworten möglich).

- ☐ Kick-off der Zusammenarbeit eines Teams bei neuer / stark wechselnder Teambesetzung
- ☐ Kick-off der Zusammenarbeit mit einer neuen Führungskraft
- ☐ Auswertung von Erfahrungen / Ergebnissen der Zusammenarbeit (Standortbestimmung)
- ☐ Erkennen und Nutzen von Stärken und Persönlichkeitsunterschieden in der Teamarbeit
- ☐ Umgang mit Spannungen und Konflikten im Team und / oder mit der Führungskraft
- ☐ Erarbeiten von Grundlagen der Zusammenarbeit (z.B. Werte, Zielen, Regeln, Kommunikationsprozesse usw.)
- ☐ Umgang mit schwierigen Teamsituationen (Personalwechsel, Personalknappheit, Zusammenlegungen)
- ☐ Sonstiges

Wenn sonstige, welche?

Werden gewisse Beratungsthemen bei Ihnen extern gegeben?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Wenn ja, welche?

Markieren Sie nun bitte, wie häufig Sie die folgenden Verhaltensweisen in Ihrer Beratung realisieren.

Ich stelle Fragen, die zum Überlegen über verschiedene Aspekte des Themas und möglicher Lösung anregen.

☐ Nie ☐ Selten ☐ Manchmal ☐ Häufig ☐ Immer

Ich beobachte das Vorgehen und Handeln in den Problemlösungsprozessen und gebe darüber Feedback.

☐ Nie ☐ Selten ☐ Manchmal ☐ Häufig ☐ Immer

Ich sammle Daten (Informationen) zur Erhellung der Sachverhalte und rege zur Interpretation der Daten an.

☐ Nie ☐ Selten ☐ Manchmal ☐ Häufig ☐ Immer

Ich suche nach Alternativen und Hilfsmitteln für den / die BeratungskundIn und helfe ihm / ihr, Konsequenzen einzuschätzen.

☐ Nie ☐ Selten ☐ Manchmal ☐ Häufig ☐ Immer

Ich schlage Handlungsmöglichkeiten vor und entscheide mit.

☐ Nie ☐ Selten ☐ Manchmal ☐ Häufig ☐ Immer

Ich trainiere mit dem / der BeratungskundIn mögliches Handeln.

☐ Nie ☐ Selten ☐ Manchmal ☐ Häufig ☐ Immer

Ich prüfe, überdenke und liefere grundlegende Entscheidungen oder praktische Anweisungen.

☐ Nie ☐ Selten ☐ Manchmal ☐ Häufig ☐ Immer

Ich schlage Verfahrensweisen vor und überzeuge den / die BeratungskundIn davon oder ich lenke den Problemlösungsprozess.

☐ Nie ☐ Selten ☐ Manchmal ☐ Häufig ☐ Immer

Worin unterscheidet sich meine Beratung, wenn ich Mitarbeitende ohne und Mitarbeitenden mit Führungsfunktion berate? Was mache ich unterschiedlich, was erlebe ich unterschiedlich? Bitte benennen Sie die wichtigsten Stichpunkte.

Worin unterscheidet sich meine Beratung von Teams gegenüber meiner Beratung von Mitarbeitenden (mit und ohne Führungsfunktion) am meisten? Was mache ich anders, was erlebe ich unterschiedlich? Bitte benennen Sie die wichtigsten Stichpunkte.

Welche der drei untenstehenden Aussagen trifft alles in allem am besten auf Ihre Art der Beratung zu?

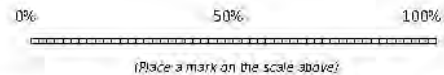
- ☐ Die BeratungskundInnen wissen genau, was das Problem ist, wie die geeignete Lösung aussieht und welche Lösungsstrategie sie verfolgen möchten. Ich realisiere diese Lösung und stelle dafür mein Expertenwissen und meine Zeit zur Verfügung.
- ☐ Die BeratungskundInnen wissen ungefähr, wo der Schuh drückt, aber sie wissen meist nicht genau, worin und warum das Problem besteht und haben auch keine Lösungsidee. Ich liefere ihnen die genaue Problemdiagnose und die Lösung.
- ☐ Die BeratungskundInnen haben ein Problem in einem Thema und ich helfe ihnen dabei, die Ereignisse im internen und externen Umfeld besser wahrzunehmen, zu verstehen, darauf zu reagieren und Strategien für Lösungen zu entwickeln. Die Verantwortung der Lösung des Problems bleibt bei den BeratungskundInnen.

2025-06-20 17:14

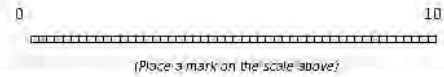
projectredcap.org

REDCap

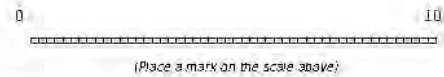
In wie vielen Prozenten Ihrer HR-Gesamtstätigkeit erleben Sie sich in der Beratungsrolle?



Wie stark wird die interne Beratung bei Ihnen in der Organisation genutzt?
(0 = sehr selten / 10 = sehr häufig)



Wie erleben Sie die Akzeptanz der internen HR-Beratung bei Ihnen in der Organisation?
(0 = sehr niedrig / 10 = sehr hoch)



Werden Sie in Zukunft:

- ☐ Mehr aus der Beratungsrolle heraus tätig sein?
- ☐ Gleich bleibend aus der Beratungsrolle heraus tätig sein?
- ☐ Weniger aus der Beratungsrolle heraus tätig sein?

Zu welchen Themen sehen Sie bei sich in Ihrer Organisation einen steigenden Beratungsbedarf? Bitte benennen Sie die wichtigsten Stichpunkte.

Welches sind die grössten Herausforderungen und Schwierigkeiten, die Sie bis anhin in der internen Beratungsrolle erlebt haben? Bitte benennen Sie die wichtigsten Stichpunkte.

Wo sehen Sie die Grenzen interner HR-Beratung? Bitte benennen Sie die wichtigsten Stichpunkte.

Welche Chance sehen Sie in der internen Beratungsrolle? Bitte benennen Sie die wichtigsten Stichpunkte.

Herzlichen Dank! Sie sind nun am Ende des Fragebogens angelangt.

Möchten Sie über die Ergebnisse dieser Studie informiert werden, finden Sie den Bericht ab ca. Dezember 2024 unter IAP-Studien. Wenn Sie von der Veröffentlichung erfahren möchten, dann folgen Sie uns gerne auf LinkedIn.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

IAP Institut für Angewandte Psychologie

Pfingstweidstrasse 96
Postfach
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 33

E-Mail info.iap@zhaw.ch
Web zhaw.ch/iap



blog.zhaw.ch/iap
IAP Podcast «Psychologie konkret»