

> **Tino Bentele** Organisationsberater und Coach BSO, ist stellvertretender Leiter der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung (POE) im Personalamt des Kantons St. Gallen. Die POE konzipiert Angebote zur fachlichen und persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden, berät Führungskräfte bei Führungsfragen und ist verantwortlich für das interne Kursprogramm.
E-Mail: tino.bentele@sg.ch



Interne Beratung in der Staatsverwaltung

Immer wieder den Spiegel vorhalten

Einerseits ist das interne Beratungsteam vertraut mit der Unternehmenskultur und kann sich schnell in das jeweilige System hineindenken, andererseits gibt es Führungskräfte, die versuchen, sich durch den Einbezug des Beratungsteams zu bestätigen, dass die Probleme aufgrund widriger Umstände entstanden sind und sie alles in ihrer Macht stehende unternommen haben, geeignete Lösungen zu finden, also Absolution zu erhalten.

Die Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung (POE) im Personalamt des Kantons St. Gallen bietet Führungskräften und ganzen Organisationseinheiten interne Beratung an. Schwierige Situationen mit einzelnen Mitarbeitenden, Konflikte im Team und auch strukturelle Veränderungen können Führungskräfte dazu bewegen, eine interne Beratung in Anspruch zu nehmen.



Hofzwerg Don
Diego de Acedo,
«El Primo»

Niederschwelliger Zugang

Der Zugang zur Beratung ist niederschwellig. Die Führungskräfte melden sich direkt bei der POE. Diese klärt ab, wer vom POE-Beratungsteam den Auftrag übernehmen kann. Ausschlaggebend dafür sind die entsprechende Fachkompetenz, die zeitliche Verfügbarkeit, die Unbefangenheit und die Akzeptanz der Beraterin oder des Beraters seitens der ratsuchenden Führungskraft. Sind ein oder mehrere Kriterien nicht erfüllt, wird geprüft, ob eine andere Fachperson aus dem Beratungsteam für den Auftrag in Frage kommt. Ist auch dies nicht möglich, kann das POE-Beratungsteam den Auftrag einem externen Coach übergeben. Die POE arbeitet mit einem Netz von externen Beraterinnen und Beratern zusammen, so dass auch kurzfristig ein Beratungsangebot bereitgestellt werden kann.

Vertraulichkeit hat erste Priorität

Vertraulichkeit und Persönlichkeitsschutz haben erste Priorität. Das POE-Beratungsteam ist per Regierungsbeschluss ermächtigt und verpflichtet, keine Informationen an Dritte weiterzugeben. Selbst auf der Rechnung externer Coaches sind keine Angaben zur ratsuchenden Person zu finden, sondern lediglich eine Kundennummer, welche der POE-internen Identifizierung dient.

Vorteile der internen Beratung

Welche Vorteile bietet die interne Beratung? Das POE-Beratungsteam kennt sehr viele der rund 300 Führungskräfte aus Führungsseminaren oder aus persönlichen Kontakten. Dadurch besteht in vielen Fällen ein über Jahre gewachsenes Vertrauensverhältnis. Das POE-Beratungsteam ist vertraut mit den Arbeitsbedingungen und mit der Unternehmenskultur und ist dadurch in der Lage, sich schnell in das jeweilige System hineindenken. Oft gelangen Führungskräfte am Rande eines Führungsseminars «mit einer kleinen Frage» an die POE. Daraus entwickelt sich nicht selten eine Führungsberatung.

In der Regel werden die Beratungsziele mündlich besprochen und festgelegt. Wenn die Beratung durch die nächsthöhere vorgesetzte Stelle in die Wege geleitet wird, hat es sich bewährt, einen schriftlichen Bera-

tungskontrakt abzuschliessen. In diesen Fällen lädt das POE-Beratungsteam die Auftraggeberin oder den Auftraggeber ein, in einem gemeinsamen Erstgespräch Erwartungen und Ziele an die Beratung darzulegen. Die vorgesetzte Stelle nimmt auch am Auswertungsgespräch teil. Damit kann die Verbindlichkeit und die Nachhaltigkeit bei delegierten Beratungsaufträgen wesentlich gesteigert werden.

Die Möglichkeit, den Ratsuchenden als Alternative eine externe Beratung anbieten zu können, führt zu einer hohen Unabhängigkeit. Die POE steht zudem nicht unter Druck, sich über Statistiken und über einen ständig steigenden Umsatz legitimieren zu müssen.

Das POE-Beratungsteam berät in aller Regel nur Führungskräfte. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenden sich bei persönlichen Fragen und Problemen an die Ombudsstelle. Damit lassen sich Rollenkonflikte erheblich minimieren.

Die Schattenseiten der Kundennähe

Auch die Kundennähe hat Schattenseiten. Zuweilen ist das POE-Beratungsteam mit Führungskräften konfrontiert, die sich zwar über dies und jenes beschweren, aber nicht ernsthaft an eine Veränderungsmöglichkeit glauben. Vielmehr versuchen sie sich durch den Einbezug der POE zu bestätigen, dass die Probleme aufgrund widriger, durch sie nicht beeinflussbarer Umstände entstanden sind und sie alles in ihrer Macht stehende unternommen haben, geeignete Lösungen zu finden. In diesen Fällen ist das POE-Beratungsteam gefordert, dem Wunsch nach einer «Absolution» nicht nachzugeben, sondern die Sichtweise der Ratsuchenden zu erweitern und lösungsorientierte Perspektiven anzubieten.

Durch die vielfältigen formellen und informellen Kontakte mit Mitarbeitenden kann es vorkommen, dass das POE-Beratungsteam von internen Problemen aus der Mitarbeitenden-Perspektive oder der nächsthöheren vorgesetzten Stelle erfährt. Kommt es zu einer Beratungsanfrage eines Vorgesetzten, bei welchem bereits entsprechende interne Systemkenntnisse vorhanden sind, gilt es sorgfältig abzuwägen, ob diese nutzbringend in den Beratungsprozess eingebracht werden können oder ob aus Gründen der Befangenheit eine externe Beratung in Betracht gezogen werden muss. Ein einziger Fehlgriff hätte für den Ruf des POE-Beratungsteams als vertrauenswürdige interne Anlaufstelle für Führungsberatung negative Konsequenzen. Daher hat sich die Praxis etabliert, dass die POE im Zweifelsfall einer externen Beratung den Vorzug gibt. Diese Haltung erweist sich für die Ratsuchenden als vertrauensbildend, zumal sich diese spontan meist für eine interne Beratung entscheiden.

Erfolg und Misserfolg unübersehbar

Dank der überschaubaren Verhältnisse und des vielfältigen Beziehungsnetzes wird über kurz oder lang sichtbar, ob eine Beratung erfolgreich war oder nicht.



Caillette, Hofnarr
des französischen
Königs Ludwig XII

Ausserdem legt auch die im Drei-Jahres-Turnus durchgeführte Personalbefragung Entwicklungsbedarf im Bereich der Führung offen.

Zur Qualitätssicherung der internen Beratung reflektiert das POE-Beratungsteam regelmässig die eigene Beratungstätigkeit. Die Mitglieder des Beratungsteams nutzen auch die Möglichkeit externer Intervention. Der Anspruch an Professionalität verlangt zusätzlich systematische Erfolgskontrollen. Hier hat die POE noch Optimierungspotenzial.

Inspiration für die Personalentwicklung

Die interne Beratung führt die POE immer wieder zu Erkenntnissen, die sich als ausgesprochen inspirierend für neue Seminarangebote oder für die Weiterentwicklung von Führungsinstrumenten erweisen. Zudem fehlt es den Mitgliedern des POE-Beratungsteams selten an praxisnahen Fallbeispielen für ihre Führungsseminare. Die Beratungstätigkeit im Mix mit konzeptionellen Aufgaben und dem Einsatz als Seminartrainer macht die Arbeit in der Personalentwicklung der öffentlichen Verwaltung abwechslungsreich und herausfordernd.

Tino Bentele