

## Jahresbericht 2020

### Einleitung

Das Berichtsjahr 2020 war das 18. volle Geschäftsjahr der Personalombudsstelle der römisch-katholischen Körperschaft des Kantons Zürich. Im Verlauf des Jahres gingen 103 Gesuche ein, so dass gegenüber dem Vorjahr in quantitativer Hinsicht ein leichter Rückgang zu verzeichnen ist. Zudem wurden 17 Anfragen, deren Bearbeitung im Vorjahr nicht hatte abgeschlossen werden können, ins neue Geschäftsjahr übernommen; die Anzahl penderter Geschäfte am Ende des Kalenderjahres konnte somit erneut reduziert werden. Die Ombudspersonen sind denn auch stets um eine beförderliche Bearbeitung der Anfragen bemüht.

Die das Jahr 2020 prägende Pandemie-Situation hat auch bei der Personalombudsstelle laufende Anpassungen in der Arbeit notwendig gemacht. Der persönliche Kontakt mit den Ratsuchenden war phasenweise stark eingeschränkt, so dass seitens der Ombudspersonen neue Kommunikationsgefässe angeboten werden mussten. Insbesondere für Gesuchstellende mit wenig Know-How im technischen Bereich bzw. verminderter Kenntnisse der deutschen Sprache gestaltete sich die Beratungstätigkeit aufwändiger und dem Vorbeugen von Missverständnissen musste besonderes Augenmerk gewidmet werden. Auch waren Aussprachen und Besprechungen mit mehreren Beteiligten unter Einhaltung des Schutzkonzeptes anspruchsvoller. Die gesamtgesellschaftliche Situation führte bei den ratsuchenden Personen teilweise zu grosser Anspannung und Verunsicherung, was eine starke Reaktion der Beteiligten im Falle von Problemen bzw. Konflikten am Arbeitsplatz begünstigte. Die Ombudspersonen fokussierten deshalb vermehrt darauf, hier Entlastung und Unterstützung zu bieten, um Eskalationen zu vermeiden bzw. abzufedern. 2020 war deshalb trotz leicht tieferer Fallzahlen ein sehr arbeitsintensives Jahr.

Der jährliche Tätigkeitsbericht der Personalombudsleute geht an die Synode, das Generalvikariat wie auch den Synodalrat und umfasst sowohl Informationen über die Geschäftstätigkeit als auch über häufige oder besondere Problemstellungen, welche an die Ombudsstelle herangetragen werden. Für den vorliegenden Bericht wurden Fallbeispiele ausgewählt, welche im Geschäftsjahr 2020 häufig behandelte Themen aufzeigen.

Der Jahresbericht 2020 gliedert sich wie folgt:

1. Statistik 2020
2. Fallbeispiel im Bereich «Zusammenarbeit und Führung»
3. Zwei Fallbeispiele zum Themenbereich «Zerrüttung und Auflösung des Arbeitsverhältnisses»
4. Hommage an Generalvikar Dr. Josef Annen
5. Zum Schluss

## **1. Statistik 2020**

### **1.1. Gliederung nach Arbeitsaufwand**

Im Geschäftsjahr 2020 gingen bei der Personalombudsstelle der römisch-katholischen Körperschaft des Kantons Zürich 103 Anfragen ein, womit die Anfragen gegenüber dem Vorjahr in quantitativer Hinsicht etwas zurückgingen. Ein Vergleich der letzten fünf Jahre zeigt folgendes Bild bei den Neueingängen:

<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
103	133	110	103	114

Zudem wurden im Berichtsjahr 17 Gesuche, deren Bearbeitung im Vorjahr nicht hatte abgeschlossen werden können, ins neue Geschäftsjahr übernommen. Die Anzahl hängiger Gesuche zum Jahreswechsel ist im Drei-Jahresvergleich in etwa konstant: 2018 waren es 21 und 2019 20 Gesuche.

Bei der statistischen Erfassung wird auch die Bearbeitungsintensität der Gesuche berücksichtigt, wobei drei Kategorien unterschieden werden: „einmaliger Kontakt“, „mehrmalige Kontakte“, d.h. Gesuche, welche mehr als einen Kontakt erfordern, jedoch mit bis zu maximal 5 persönlichen, telefonischen oder elektronischen Kontakten erledigt werden können, sowie „umfangreiche Abklärungen“. Ein Vergleich der Zahlen der letzten 5 Jahre ergibt folgende Übersicht:

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Einmaliger Kontakt</b>	27% (28)	33% (44)	40% (44)	31% (32)	41% (47)
<b>Mehrmalige Kontakte</b>	44% (45)	37% (49)	31% (34)	41% (42)	37% (42)
<b>Umfangreichere Abklärungen</b>	29% (30)	30% (40)	29% (32)	28% (29)	22% (25)

In den letzten Jahren hat sich die Zahl der arbeitsintensiveren Dossiers bei rund einem Drittel eingependelt. Anzumerken ist, dass vor allem im Bereich der umfangreicheren Abklärungen betreffend Länge, Arbeitseinsatz und Umfang der vorzunehmenden Interventionen und Abklärungen sehr unterschiedliche Gesuche erfasst werden. Im Berichtsjahr 2020 zeichneten sich eine Mehrheit dieser Anfragen durch eine herausfordernde Komplexität aus, so dass die Auslastung der Ombudsstelle insgesamt trotz leicht rückgängigen Neuanfragen sehr hoch war.

## 1.2. Gliederung nach Geschlecht

Die Personalombudsstelle erfasst jedes Jahr den Eingang der Anfragen nach Geschlecht. Mit Ausnahme von 2016 wurde seit Beginn der Tätigkeit der Ombudsstelle die Mehrheit der Anfragen von Frauen gestellt, wobei 2019 die Differenz besonders markant ausgefallen war. Im Berichtsjahr 2020 haben sich 52 Frauen und 51 Männer an die Ombudsstelle gewandt, so dass beide Gruppen wie im Jahr 2018 wieder praktisch gleichstark vertreten waren. Im Vergleich der letzten 5 Jahre sieht die Geschlechterverteilung wie folgt aus:

	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Frauen</b>	50.5% (52)	61% (81)	51% (56)	55% (57)	43% (49)
<b>Männer</b>	49.5% (51)	39% (52)	49% (54)	45% (46)	57% (65)

### **1.3. Gliederung nach Arbeitsort**

Die Gesuche werden statistisch auch nach dem Arbeitsort der anfragenden Person erfasst, wobei die Unterscheidung zwischen dem Gebiet der Stadt Zürich und dem Kanton Zürich erfolgt. Im Vergleich der letzten Jahre hat auch im Berichtsjahr die leichte Verschiebung vom Kanton zur Stadt Zürich angehalten. Das Verhältnis über die letzten 5 Jahre setzt sich wie folgt zusammen:

	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Stadt Zürich</b>	43% (44)	38% (50)	27% (30)	32% (33)	42% (48)
<b>Kanton Zürich</b>	57% (59)	62% (83)	73% (80)	68% (70)	58% (66)

### **1.4. Gliederung nach Funktion**

Die überwiegende Mehrheit (knapp 60%) der Gesuche, welche 2020 an die Personalombudsstelle herangetragen wurden, ging von Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion aus. Diese machen zusammen mit den freiwillig Mitarbeitenden, welche sich bei Bedarf ebenfalls an die Ombudsstelle wenden können, den Grossteil der Mitarbeitenden der kath. Kirche des Kantons Zürich aus. Zugenommen haben im Berichtsjahr die Anfragen, welche von Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion (Pfarrer/Pfarreibeauftragte) ausgingen, während die Zahl der von Behördenmitgliedern an die Personalombudsstelle adressierten Anfragen gegenüber dem Vorjahr in etwa gleich blieb. Zusammengenommen gingen von diesen beiden Gruppen 2020 39% der Anfragen aus, so dass sich der sehr stabile Prozentsatz der letzten Jahre, der jeweils zwischen 32% und 35% zu stehen kam, im Berichtsjahr recht deutlich erhöht hat. Diese Entwicklung bleibt zu beobachten. Wie im Vorjahr haben sich auch 2020 wieder einige wenige Drittpersonen wegen stark eskalierter Konflikte in ihrer jeweiligen Pfarrei an die Ombudsstelle gewandt und sind deshalb in der Statistik berücksichtigt worden. Es ergeben sich im Vergleich folgende Zahlen:

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Mitarbeitende</b>	59% (61)	67% (89)	65% (72)	68% (70)	65% (74)
<b>o. Leitungsfkt.</b>					
<b>Mitarbeitende</b>	23% (24)	11% (15)	12% (13)	19% (29)	24.5% (28)
<b>m. Leitungsfkt.</b>					
<b>Behörde</b>	16% (16)	17% (22)	23% (25)	13% (13)	10.5% (12)
<b>Drittpersonen</b>	2% (2)				

### 1.5. Gliederung nach Berufsfeldern

Die Ratsuchenden werden schliesslich auch nach ihren jeweiligen Berufsfeldern statistisch erfasst, wobei neun Kategorien unterschieden werden. Dies dient den Ombudslenten in erster Linie dazu, festzustellen, ob bei bestimmten Berufsgruppen anstellungs- oder arbeitsplatzbedingte Fragestellungen gehäuft auftreten. Falls dem so ist, ist sorgfältig zu prüfen, ob die Konfliktsituation ein Indikator für eine grundsätzliche Problematik darstellt, welche einer übergeordneten Lösung zugeführt werden sollte.

Bei der statistischen Gliederung der Anfragen nach Berufsfeldern präsentieren sich die absoluten Zahlen für das Berichtsjahr 2020 folgendermassen:

<b>Gliederung nach Berufsfeldern: Total</b>	<b>Prozentual</b>
Hausdienst	0 (0%)
Hauswartung/Sakristane	6 (6%)
Jugendarbeit	5 (5%)
Katechese/Religionspädagogik	9 (9%)
Kirchenmusik	4 (4%)
Kirchenpflege	17 (16%)
Seelsorge	39 (38%)
Sozialarbeit	6 (6%)
Verwaltung/Sekretariat	16 (15%)
Nicht zuordenbar	1 (1%)

Es ist ersichtlich, dass über die Jahre hinweg der Anteil der ratsuchenden Personen, die in der Seelsorge arbeiten und in den zwei Kategorien «Seelsorge» sowie «Katechese/Religionspädagogik» erfasst werden, in etwa gleichbleibend ist. Sie reichen rund die Hälfte der Gesuche ein. In der Katechese und Religionspädagogik, die ebenfalls im Zentrum der Seelsorgeaufgabe stehen, werden häufig Teil-Arbeitspensen an verschiedene Mitarbeitende vergeben, was zu höheren Anforderungen bezüglich Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Mitarbeitenden führt. Die prozentuale Entwicklung der letzten fünf Jahre präsentiert sich in diesen beiden Berufsfeldern folgendermassen:

	2020 (103)	2019 (133)	2018 (110)	2017 (103)	2016 (114)
<b>Seelsorge</b>	38% (39)	36% (48)	27% (30)	37% (38)	36% (41)
<b>Katechese/ Religionspädagogik</b>	9% (9)	15% (20)	18% (20)	16% (16)	11% (13)

Im Berichtsjahr 2020 waren darüber hinaus vor allem die Bereiche «Verwaltung/Sekretariat» mit 16 Anfragen (15.5%; 2019 17%) sowie «Kirchenpflege» mit 17 Anfragen (16.5%; 2019 10%) ausserordentlich stark vertreten.

## 1.6. Gliederung nach Themen

In der Berichtsperiode 2020 betrafen die Gesuche hauptsächlich die folgenden Themenkreise (alphabetische Reihenfolge, Mehrfach-Nennungen möglich):

Anstellungsordnung (div. Fragen)	0	(0%)
Anstellungsverfügung	0	(0%)
Arbeitszeit/Überstunden/ Überlastung/Stellenprozente	5	(5%)
Arbeitszeugnis	6	(5.5%)
Arbeitsunfähigkeit (arbeitsplatzbedingt)	7	(6.5%)
Archivierung/Datenschutz	0	(0%)
Dienstwohnung	0	(0%)
Diverses	13	(12%)
Einstufung/Besoldung	0	(0%)

Ferien-Regelung	1	(1%)
Führungsstil/Führungskompetenz	10	(10%)
Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses/Folgen der Beendigung	22	(21%)
Mitarbeiterbeurteilung	1	(1%)
Organisationsstruktur	3	(3%)
Pflichtenheft	2	(2%)
Grenzüberschreitungen/sexuelle Übergriffe	0	(0%)
Teamkonflikte (Mitarbeitende und/oder Behördenmitglieder untereinander)	16	(16%)
Zusammenarbeit mit Kirchenpflege	6	(6%)
Zusammenarbeit mit Seelsorgenden	14	(14%)

#### **Neue Themen in 2020:**

Covid-19	5
Ausrichtung Seelsorge	1
Medienpräsenz	1

Es werden immer wieder neue Themen an die Personalombudsstelle herangetragen, welche nicht einem deutlich abgrenzbaren Thema zugeordnet werden können. 2019 war das Thema «unterschiedliche Aspekte der Anstellungsordnung» neu eingeführt worden. Im Berichtsjahr 2020 wurden neu die Themen Covid-19, Ausrichtung der Seelsorge sowie Medienpräsenz hinzugefügt. Es ist feststellbar, dass sich die Fragestellungen, mit denen die Ombudsstelle befasst ist, im Laufe der Zeit erweitert haben und deshalb in der Gliederung berücksichtigt wurden.

Die in der Ombudsarbeit 2020 hauptsächlich tangierten Themenkreise sind nachfolgend im Fünf-Jahresvergleich abgebildet (Angaben in Prozenten):

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Arbeitszeit/Überstdn. Überlastung/Stellenpro- zente</b>	5%	5%	8%	10%	13%

<b>Führungsstil/</b>	10%	17%	13%	17%	24%
<b>Führungskompetenzen</b>					
<b>Kündigung/Auflösung</b>	21%	13%	20%	28%	17%
<b>des Arbeitsverhältnisses/Folgen der Beendigung</b>					
<b>Teamkonflikte (Mitarbeitende oder</b>	16%	11%	16%	20%	16%
<b>Behördenmitglieder)</b>					
<b>Zusammenarbeit mit</b>	6%	11%	7%	9%	13%
<b>Kirchenpflegern</b>					
<b>Zusammenarbeit mit</b>	14%	10%	10%	6%	11%
<b>Seelsorgenden</b>					

Die Zahl der Anfragen im Zusammenhang mit Arbeitszeit und Stellenprozenten hat sich in den letzten Jahren stabilisiert. Dies ist ein Zeichen dafür, dass die Vorgaben in der Anstellungsordnung in diesem Bereich den Mitarbeitenden und Behördenmitgliedern eine hilfreiche Stütze sind, um Konflikte zu vermeiden. Auffällig an der vorliegenden Zusammenstellung ist, dass sich in den letzten Jahren insbesondere auch im Bereich Führungsstil und Führungskompetenzen eine Reduktion der Anfragen abgezeichnet hat, so dass zwischenzeitlich von einem positiven Trend gesprochen werden kann. Zu ergänzen ist, dass in dieser Vergleichstabelle nur rund zwei Drittel der Themenkreise erfasst werden, welche an die Personalombudsstelle herangetragen werden. Die nicht ersichtlichen Problemstellungen sind sehr vielfältig und betreffen Themen wie Pflichtenheft, Mitarbeiterbeurteilung, Organisationsstruktur und Fragen im Zusammenhang mit Burn-out-Fällen sowie Mobbingvorwürfen, um nur einige zu nennen. Ein neues Thema war 2020 die Covid-Problematik und deren Auswirkungen auf den Arbeitsalltag (5%). Es gab darüber hinaus im Berichtsjahr, wie jedes Jahr, weitere Themen, die nicht im Einzelnen zugeordnet wurden (11%).

Die statistischen Daten sind wertvoll, da sie aufzeigen, wo für die verantwortlichen Stellen gegebenenfalls Handlungsbedarf besteht, um durch passende Interventionen oder Weiterbildungsangebote nachhaltige Entwicklungen einzuleiten. Sie bilden jedoch nur einen Teil der Realität der konfliktuellen Einzelfälle ab, die jeweils an die Ombudsstelle herangetragen werden und in verschiedenen Konstellationen durch Rat, Empfehlung

und Vermittlung auch im Berichtsjahr 2020 wieder konstruktiven Lösungen zugeführt werden konnten.

## **2. Fallbeispiel im Bereich «Zusammenarbeit und Führung»**

Die Themenbereiche «Zusammenarbeit mit Kirchenpflege», «Zusammenarbeit mit Seelsorgenden» und «Teamkonflikte» haben zumeist auch in irgendeiner Form mit dem Thema «Führungsstil/Führungskompetenz» zu tun. Die Übergänge zwischen den einzelnen Themenbereichen sind oftmals fließend. Es hängt von den involvierten Personen ab, welchem Themenbereich eine als schwierig empfundene Situation oder auch bereits eskalierte Konfliktsache zuzuordnen ist. Diese Themenbereiche machen – in ganz unterschiedlichen Konstellationen – jeweils rund die Hälfte aller Anfragen aus. Es wird an dieser Stelle ein Beispiel aus dem Bereich der «mittleren Beratungsintensität» (Gesuche, welche mehrmalige Kontakte erforderlich machen, jedoch mit bis zu maximal 5 persönlichen, telefonischen oder elektronischen Kontakten erledigt werden können; vgl. oben Punkt 1.1., S. 2f.) dargelegt. Im vorliegenden Fall gab es insgesamt etwas mehr als 5 Kontakte, insbesondere auf elektronischem Weg, doch hat es sich angeboten, dieses Gesuch noch unter den mittleren Gesuchen einzureihen, da es in einem überblickbaren Zeitrahmen mit einer Empfehlung abgeschlossen werden konnte.

### **2.1. Ausgangslage**

Ein kirchlicher Mitarbeiter im Seelsorgebereich hat im Zusammenhang mit einem bereits avisierten Stellenwechsel zum Ende seines Mandats eine Auszeit genommen, um die Abschlussarbeit einer mehrjährigen Weiterbildung zu verfassen und anschliessend ein kleines «Schnupperpraktikum» in einem Missionsgebiet zu machen. Auf Grund der Covid-19-Krise und des damit verbundenen Lockdowns ist der geplante Ortswechsel nicht mehr möglich. Es steht dem Mitarbeiter somit wieder Zeit zur Verfügung, um wenigstens partiell seelsorgerliche Aufgaben bis zum definitiven Ausscheiden wahrnehmen zu können. Dies kündigt der Mitarbeitende dem Linienvorgesetzten an und informiert zeitgleich auch die Kirchenpflege. Im Rahmen der Möglichkeiten erfüllt er daraufhin Seelsorgeaufgaben entsprechend seinem bisherigen Pflichtenheft. Als er mit seinem Ausscheiden die Lohnabrechnung erhält, stellt er erstaunt fest, dass nur die wenigen fest ausgemachten Verpflichtungen (Aushilfen), nicht aber die darüber hinausgehende Seelsorgetätigkeit,

die einen Grossteil der Zeit in diesem letzten Monat in Anspruch genommen hat, abgesehen wurden. Er fühlt sich verletzt und nicht wertgeschätzt und wendet sich mit der Bitte um Unterstützung an die Personalombudsstelle.

## **2.2. Abklärungen und Interventionen der Ombudsstelle**

Im Gespräch mit der Ombudsperson wird deutlich, dass die Zusammenarbeit mit dem Linienvorgesetzten in den letzten Jahren nicht immer reibungslos funktioniert hat. Insbesondere die unklare Kommunikation seitens der Führungsperson habe wiederholt zu grösseren Missverständnissen geführt. Auch andere Mitarbeitende würden sich in diesem Sinne beklagen. Es sei ein chaotischer Führungsstil auszumachen, was schon zu Kündigungen geführt habe. Leider habe die Kirchenpflege hier niemals eingegriffen. Der Mitarbeitende betont, dass er im vorliegenden Fall entgegen der ursprünglichen Abmachung klar wieder seine Bereitschaft, für die Seelsorge weiterhin zur Verfügung zu stehen, signalisiert habe. Das sei auch so bei einem Gespräch mit dem Linienvorgesetzten mündlich bestätigt worden. Er fühle sich deshalb nicht wertgeschätzt und ausgenutzt. Er erwarte deshalb zumindest eine teilweise Erstattung seiner mindestens im Umfang von 50% geleisteten Arbeit während eines Monats. Diese könne er auch nachweisen, da er alles genau notiert habe.

Die Ombudsperson sucht in der Folge das Gespräch mit dem Linienvorgesetzten. Dieser präsentiert eine ganz andere Version des Sachverhalts. Er beschreibt das grosse Entgegenkommen im Zusammenhang mit dem Ausscheiden des Mitarbeiters, um ihm dessen Anliegen zu ermöglichen. Er sei ihm auch schon in früheren Jahren verschiedentlich erheblich entgegengekommen, um die anspruchsvolle Weiterbildung möglich zu machen. Es seien klare Abmachungen über die Modalitäten des Ausscheidens unter Einbezug der Kirchenpflege getroffen worden. Darüber hinaus sei nie etwas anderes vereinbart worden. Er habe bei einem Gespräch lediglich zur Kenntnis genommen, dass der geplante einmonatige Auslandsaufenthalt auf Grund der Covid-Situation nicht stattfinden können. Das seelsorgerliche Engagement des Mitarbeiters sei jedoch nicht in seinem Auftrag erfolgt und als rein private Initiative einzustufen. Er sei als Linienvorgesetzter über zwei fest ausgemachte Aushilfs-Einsätze durch den Mitarbeiter hinaus keine weiteren Verpflichtungen eingegangen. Der Linienvorgesetzte schildert darüber hinaus aus seiner Perspektive die Probleme in der Zusammenarbeit und weist auf schwierige Verhaltensmuster hin, die auch in die vorliegende Streitsache hineinspielen

würden. Er sei keinesfalls gewillt, in irgendeiner Form ein Entgegenkommen zu zeigen; notfalls würde er in diesem Fall sogar ein Gerichtsverfahren in Kauf nehmen.

Im Rahmen der Intervention führt die Ombudsperson noch je ein separates Gespräch mit dem Gesuchsteller und dem Linienvorgesetzten, um eventuell einen Kompromiss zu finden. Es kommen bei diesen Gesprächen neue Details der schwierigen Zusammenarbeit von beiden Seiten her zur Sprache. Um die Angelegenheit einer Lösung zuzuführen, verfasst die Ombudsperson auf der Grundlage der Gespräche und der verfügbaren Unterlagen einen abschliessenden Bericht. In diesem kommt sie zum Ergebnis, dass vom Sachverhalt her ihrer Meinung nach kein durchsetzbarer Anspruch auf eine Teilentlohnung besteht. Die Ombudsperson empfiehlt, die Sache mit den gemachten Klärungsbestrebungen auf sich beruhen zu lassen. Sie bietet darüber hinaus beiden Seiten an, sich im Rahmen eines Dreiergesprächs noch einmal über die unterschiedlichen Wahrnehmungen und allfälligen Kommunikationslücken auszutauschen, um die Sache je für sich persönlich einvernehmlich abschliessen zu können. Die Ombudsperson unterstreicht, dass ein Klärungsgespräch dazu beitragen könnte, die entstandenen Missverständnisse über den Bericht hinaus im direkten Gespräch beilegen zu können. Beide Seiten verzichten am Ende auf das klärende Gespräch und sehen die Sache mit der Empfehlung der Ombudsperson, das Ganze auf sich beruhen zu lassen, als für sie abgeschlossen an.

### **2.3. Fazit**

An dieser Vermittlung durch die Personalombudsstelle kann man insbesondere drei Aspekte hervorheben. Zum einen wird deutlich, dass im Wechselspiel von Zusammenarbeit und Führung der Kommunikation eine ganz wesentliche Rolle zukommt. Diese muss generell sorgfältig und aufmerksam geführt werden. Sie sollte in Fragen, welche die Beschäftigung mit lohnrelevanten Bestandteilen betrifft, immer auch schriftlich erfolgen. Im vorliegenden Fall hätte auch die Kirchenpflege aktiv miteinbezogen werden müssen, was jedoch nicht geschehen ist. Es gab mündliche Gespräche zwischen Tür und Angel, welche angesichts der doch erheblichen, zur Diskussion stehenden finanziellen Folgen nicht ausreichend sein können. Dieser Streitfall macht deutlich, dass offensichtlich das, was besprochen wurde, ganz unterschiedlich verstanden wurde. Die Schriftlichkeit hätte hier mutmasslich für Klarheit gesorgt und dazu beigetragen, eine Trennung im Schlechten, welche letztlich stattgefunden hat, zu vermeiden.

Was zum anderen das Angebot der abschliessenden Aufarbeitung mit Hilfe eines Dreiergesprächs seitens der Ombudsperson betrifft, lässt sich festhalten, dass es geholfen hätte, die eingetretene Verhärtung zu überwinden; andernfalls bleiben beide Seiten in gewisser Weise gefangen in ihrer Sichtweise. Es steht dann mehr das «Rechthaben» – so ist zu vermuten – als die «Bereinigung» und die «Klärung» im Vordergrund. Im kirchlich-christlichen Kontext wäre im Grunde eine Bereinigung anzustreben, um mit der Grundaussage und den Grundlagen kirchlichen Handelns in Einklang zu kommen.

Aus der Perspektive der Ombudsstelle ist an diesem Beispiel auch auf die relative Kürze und Kompaktheit der Intervention hinzuweisen. Positiv ist des weiteren die Tatsache, dass beide Seiten in die Empfehlung der Ombudsperson eingewilligt haben und die Sache nicht in irgendeiner Form weitergezogen haben. Insofern hat sich gezeigt, dass die Anrufung der Ombudsstelle zu einer abschliessenden Klärung des Sachverhalts beigetragen hat. Das Vertrauen in eine externe und neutrale Bewertung unter Berücksichtigung der Argumente beider Seiten, um eine Sache definitiv und ohne Gesichtsverlust abschliessen zu können, wird an diesem Beispiel deutlich.

### **3. Fallbeispiele zum Themenbereich «Zerrüttung und Auflösung des Arbeitsverhältnisses»**

Wenn die Zusammenarbeit mit der/dem Linienvorgesetzten von einzelnen Mitarbeitenden als zunehmend schwieriger und belastend empfunden wird, kommt es meist über kurz oder lang zu einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Bei diesen Konstellationen, die oft sehr unterschiedliche Entstehungsbedingungen haben, kommt dem Machtgefälle zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden grosse Bedeutung zu. Dieses kann durch die Rolle der Kirchenpflege noch zusätzlich zu Ungunsten der Mitarbeitenden verstärkt werden, so dass es in manchen Situationen zu einer ausgeprägten Verunsicherung bis hin zu einem Gefühl des Ausgeliefertsein auf Seiten der untergebenen Person führen kann. In manchen Fällen nehmen die Krankenschreibungen zu und können sich Burnout-Symptome in verschiedenen Formen einstellen. Die Ombudspersonen werden vereinzelt mit solchen Entwicklungen in der Zusammenarbeit konfrontiert. Meist ist eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses unausweichlich, um die Situation für alle Beteiligten wieder zu entspannen und von Neuem konstruktive Perspektiven auf individueller wie pfarreilicher Ebene zu eröffnen. Im Folgenden seien an dieser Stelle zwei unterschiedliche Zerrüttungsprozesse aus dem Berichtsjahr 2020 näher zu betrachten.

### **3.1. Ausgangslage Fall 1: Auflösung des Arbeitsverhältnisses in Folge von einer schleichenden Zerrüttung der Zusammenarbeit**

Ein erfahrener Personalverantwortlicher der Kirchenpflege sucht Rat bei der Ombudsstelle. Er ist besorgt um die für ihn nicht mehr einordbare sehr negative Reaktion einer langjährigen und verdienten Mitarbeiterin im Pfarreiteam auf vor kurzem mit ihr geführte Gespräche, in denen es um den Wechsel in einen neuen Aufgabenbereich in der Seelsorge ging. Der zuständige Linienvorgesetzte war insbesondere beim letzten Gespräch sehr bestimmt aufgetreten, was die Mitarbeitenden verletzt haben könnte. Ein seit längerer Zeit bereits avisierte Wechsel im Arbeitsbereich sollte erst zu einem späteren Zeitpunkt als ursprünglich vorgesehen erfolgen. Die Begründung hierfür sei gewesen, dass der Mitarbeiterin noch die notwendige Erfahrung fehlen würde. Dies sei auch von zwei erfahrenen Kolleginnen aus dem Team bestätigt worden. Das diesbezügliche Gespräch lief nicht gut und es habe sich bedauerlicherweise im Anschluss daran noch ein problematischer Mailwechsel ergeben. Er fühle sich jetzt gleichsam zwischen den Stühlen, da die Mitarbeitende, eine verdiente und engagierte Kraft, jetzt über die teilweise zunichte gemachte Zukunfts- und persönliche Entwicklungsperspektive sehr enttäuscht sei und das fachliche Misstrauen ihr gegenüber als verletzend erfahren habe, was er nachvollziehen könne. Zugleich stehe er zum Linienvorgesetzten, der mit grossem Einsatz und viel Kreativität die Pfarrei leite und sehr angesehen sei. Der Personalverantwortliche wünscht, dass die Ombudsperson einmal mit der Mitarbeiterin spricht, um ihre Haltung besser zu verstehen und zurück in ein konstruktives Gespräch mit ihr zu finden. Ihm gegenüber habe sie zugemacht. Er stelle sich die Frage, ob es nur eine vorübergehende Krise sei oder ob der Vertrauensbruch tiefer gehe. Dies betreffe auch den Linienvorgesetzten.

### **3.2. Abklärungen und Interventionen der Ombudsstelle**

Die Ombudsperson nimmt Kontakt mit der Mitarbeiterin auf und es kommt zeitnah zu einem ersten Treffen. In diesem Gespräch legt die Mitarbeiterin ihre Sicht der Dinge offen. Die letzten Gespräche, bei denen man ihr gegenüber sehr peremptorisch aufgetreten sei, seien nur die Spitze des Eisbergs einer Zusammenarbeitssituation mit dem Linienvorgesetzten gewesen, die schon seit geraumer Zeit im Argen liege. Sie sei immer

loyal gewesen und habe viel runtergeschluckt, doch könne sie in den letzten Jahren immer weniger den selbstherrlichen Führungsstil des Linienvorgesetzten ertragen. Alles in der Pfarrei sei auf ihn zugeschnitten und der Kirchenpflege fehle es an kritischer Distanz, weshalb es wiederholt zu Abgängen von guten Personen gekommen sei. Darüber gehe man einfach achselzuckend hinweg, ohne sich irgendwelche kritischen Fragen zu stellen. Was ihren Fall betreffe, sei sie sehr enttäuscht, dass Zusagen, die schon lange abgegeben worden seien, mit aus der Luft gegriffenen Argumenten nicht eingehalten würden. Sie habe sich für die neue Stelle wie vereinbart weitergebildet und auch positive Rückmeldungen von verschiedenen Seiten erhalten, da sie bereits in einem kleinen Stellenpensum in diesem Bereich arbeite. Das Verhalten des Linienvorgesetzten sei willkürlich und verletzend ihr gegenüber. Leider wage niemand, ihm zu widersprechen.

In dem Gespräch erwähnt die Mitarbeitende auch, dass sie schon seit längerem wegen der belastenden Situation gesundheitliche Probleme habe, dies aber lange Zeit verdrängt habe und nicht wahrhaben wollte. Sie habe zudem psychologische Begleitung in Anspruch genommen, bei der ihr der belastende Einfluss der Arbeitssituation klar geworden sei.

Die Ombudsperson empfiehlt der Mitarbeitenden, vorerst keine Entscheidung zu treffen und zunächst eine eingehende Selbstklärung zu machen. Dabei solle sie auch mit dem Generalvikariat betreffend alternativer Zukunftsperspektiven Kontakt aufnehmen, da sie über eine sehr gute theologische Grundausbildung verfüge. Sie solle sich zudem die Frage stellen, ob und unter welchen Bedingungen sie sich vorstellen könne, an der bestehenden Arbeitsstelle weiterzumachen und in welchem Zusammenhang dies mit ihren Zukunftsperspektiven stehe. Sie solle sich im Moment Zeit geben und sich in diesen Fragen um mehr Klarheit bemühen.

Es finden in der Folge auf ausdrücklichen Wunsch der Mitarbeiterin noch zwei weitere Gespräche statt. Der eingeleitete Selbstklärungsprozess führt bei ihr in fachlicher Hinsicht zur Klarheit, sich von der Pfarrei lösen zu wollen, um sich neue Perspektiven in der Seelsorge zu erschliessen. Zugleich wird der Mitarbeiterin in diesem Klärungsprozess das zwischenzeitlich zutiefst gestörte wenn nicht zerrüttete Verhältnis zum Linienvorgesetzten voll bewusst. Dies setzt ihr so zu, dass für sie eine Weiterarbeit nicht mehr in Frage kommt und sie krankgeschrieben werden muss. Sie bittet die Ombudsperson, sich für ein möglichst gutes und rasches Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis einzusetzen, denn das würde ihr auch gesundheitlich helfen. In diesem Sinne vermittelt die Ombudsperson eine einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Sie nimmt dabei

wahr, dass der Personalverantwortliche der Kirchenpflege diese Entscheidung der verdienten Mitarbeiterin, die er auch persönlich schätzt, zunächst nicht nachvollziehen kann, da ihm die Anteile, welche auch der Linienvorgesetzte an der schwierigen Situation hat, nicht wirklich bewusst sind. Die notwendigen Gespräch über die Details der Auflösung verlaufen jedoch sehr kooperativ und man geht im guten Einvernehmen zumindest mit der Kirchenpflege auseinander.

### **3.3. Ausgangslage Fall 2: Umgang mit einem als «autoritär empfundenen Führungsstil»**

Eine Mitarbeiterin im Seelsorgedienst wendet sich an die Ombudsstelle und schildert mit eindringlichen Worten die Probleme, welche sie in der Zusammenarbeit mit dem Linienvorgesetzten hat. Sie sei seit knapp einem Jahr in der Pfarrei tätig, doch sei jetzt schon die Situation für sie nur schwer zu ertragen. Von Anfang an habe es keine respektvolle und als kollegial zu bezeichnende Kommunikation zwischen ihr und dem Linienvorgesetzten gegeben, Entscheidungen würden von oben herab und meist ohne Einbezug der betroffenen Personen getroffen. Es habe z.B. Anordnungen gegeben, welche über die Kirchenpflege erfolgt seien, deren Sinn man aber nicht verstehen könne. Als sie per Mail beim Linienvorgesetzten nach dem Zweck nachgefragt habe, habe sie nicht einmal eine Antwort bekommen. So gehe das auch in anderen Angelegenheiten, in denen man einfach vor einen «fait accompli» gestellt werde. Sie sei verzweifelt und fürchte krank zu werden, wenn sich die Situation nicht ändere.

### **3.4 Abklärungen und Interventionen der Ombudsstelle**

Die Ombudsperson erkundigt sich danach, ob für andere Personen im Pfarreiteam die Situation auch ähnlich schwierig sei und ob sie bereits andere Stellen involviert habe, was der Fall ist. Nach Sichtung der Dokumentation, welche die Mitarbeitende mitgebracht hatte, weist die Ombudsperson darauf hin, dass es sich um schwerwiegende Vorwürfe zum Führungsverhalten handle, die man fairerweise auch dem Linienvorgesetzten offenlegen müsste, zumal bereits andere verantwortliche Personen in Kenntnis von der schwierigen Situation seien. Nur auf diesem Weg bestehe auch eine Aussicht auf eine Verbesserung der Situation in absehbarer Zeit. Sie empfiehlt deshalb – auch wenn es der Mitarbeitenden vielleicht schwer falle – in einem ersten Schritt den Linienvorgesetz-

ten in einem persönlichen Gespräch auf die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit hinzuweisen und konkret die Punkte zu benennen, die als unannehmbar empfunden würden. Dieses «Hinstehen» würde auch ihre Position stärken. Sie könne zudem offenlegen, dass sie bei der Ombudsstelle um Rat und Unterstützung nachgesucht habe. Je nach Ergebnis würde sich dann in der Folge auch die Ombudsperson mit dem Vorgesetzten in Verbindung setzen. Parallel solle sie ihre Bemühungen, eine neue Stelle zu finden, fortsetzen, da sich bereits eine Möglichkeit eröffnet habe. Erfahrungsgemäss sei, nach dem zu schliessen, was sie berichtet, das Vertrauensverhältnis bereits schwer erschüttert, um eine unbefangene Zusammenarbeit wieder aufzugleisen. Beide Personen scheinen sehr unterschiedliche Vorstellungen von Zusammenarbeit und Umgang mit Autorität zu haben.

Es ergibt sich überraschenderweise kurz darauf die konkrete Möglichkeit für einen Stellenwechsel, so dass die offene Aussprache mit dem Linienvorgesetzten nicht zustande kommt. Auf Grund dieser Entwicklung bittet die Ombudsperson die Gesuchstellerin um die Entbindung von der Schweigepflicht, um die Möglichkeit zu haben, die Vorwürfe mit dem Pfarreileiter zu besprechen. Nachdem die Zusage der neuen Stelle erfolgt und die Kündigung ausgesprochen ist, willigt die Gesuchstellerin dazu ein.

Die Ombudsperson geht daraufhin auf den Linienvorgesetzten zu, um ihn über das Gesuch und die von der Mitarbeiterin formulierten Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zu informieren und auch die andere Seite dazu anzuhören. Es kommt ein gutes Gespräch zustande, in dem sich ergibt, dass andere Mitarbeitende die Zusammenarbeitssituation viel positiver wahrnehmen, teilweise seien sie schon viele Jahre hier. Auch ein neuer Mitarbeiter habe sich sehr gut eingewöhnt und sei mit der Seelsorgearbeit und dem ihm gewährten Freiraum zufrieden. Die Ombudsperson konfrontiert bei dieser Gelegenheit den Linienvorgesetzten auch mit verschiedenen Mails, die Hinweise dafür sein können, dass manche der Vorwürfe nicht ganz unbegründet sind. Man überlegt zusammen, wie solche Situationen in Zukunft zu vermeiden wären. Konkret empfiehlt die Ombudsperson zumindest noch den Versuch zu machen, in einem gemeinsamen Gespräch zu Dritt vor dem definitiven Ausscheiden die schwierigen Punkte zur Sprache zu bringen. Dies kommt in der Folge zeitnah zustande und wird von beiden Seiten als hilfreich angesehen.

### 3.5. Fazit

Die vorgestellten Fallbeispiele geben typische Konstellationen wieder, welche die Folgen eines problematischen Umgangs mit Führungsautorität zeigen. Auf drei Aspekte sei insbesondere hingewiesen.

In beiden Fällen haben wir es mit leistungsbereiten und überdurchschnittlich guten Mitarbeitenden zu tun, die am etablierten Führungsstil scheitern, worauf es zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses kommt. Die Begleiterscheinung einer massiven gesundheitlichen Beeinträchtigung ist dabei nicht die Ausnahme, sondern bei der Mehrzahl der Fälle, die an die Ombudsstelle gelangen, festzustellen. Ohne in diesem Zusammenhang vor schnell einer Seite allein die Verantwortung für die Entwicklung zu geben, ist es angezeigt, besonders in den Fällen, in denen Burn-out-Situationen mit der Auflösung des Arbeitsverhältnisses zusammenfallen, generell auch den konkreten Führungskontext in den Blick zu nehmen und kritisch zu hinterfragen. Dies kann von Seiten der Kirchenpflege her geschehen, aber auch im Sinne einer Selbstreflexion von Seiten der jeweils verantwortlichen Linienvorgesetzten. Ziel ist es dabei, aus der spezifischen Situation zu lernen und gegebenenfalls das Führungsverhalten anzupassen. Es bietet sich im Rahmen der katholischen Kirche im Kanton Zürich konkret die Möglichkeit, solche Situationen z.B. mit dem kirchlich Beauftragten für Gemeindeberatung supervisorisch zu analysieren.

Eine zweite Überlegung hierzu betrifft die Anforderungen, welche an eine/einen Linienvorgesetzte/n zu stellen sind. Es braucht eine gute Fähigkeit, um zwischen einem ausgeprägten Teamgeist, klarem Entscheidungsvermögen und Vertrauen in die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden, die auf verschiedenen Ebenen – von der Seelsorge bis zur Hauswartung – an der Seelsorgeaufgabe einer Pfarrei teilhaben, auszuartieren. Dies ist keine leichte Aufgabe. Aus Gründen der Fairness, aber auch im Hinblick auf die Verbesserung bzw. Entwicklung dieser Fähigkeit sind ein offenes Ansprechen eventuell schwieriger Verhaltensweisen unabdingbar.

Als eine dritte Beobachtung, welche sich aus der Begleitung solcher Fälle seitens der Ombudspersonen ergibt, sei darauf hingewiesen, dass Führung immer auch persönliche Anerkennung und Wertschätzung beinhaltet. Es sind Zeichen des Vertrauens in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, die motivierend wirken und die Zusammenarbeit erleichtern und meist eine kreative Dynamik entstehen lassen. Das gute Gelingen der Seelsorgeaufgabe in einer Pfarrei ruht somit gleichsam wahrnehmbar auf mehreren Schultern.

Auf Seiten der Mitarbeitenden sind das vertrauensvolle Eingebundensein im Team sowie das Gefühl, fair und gerecht behandelt zu werden, Schlüsselfaktoren, um auch Spannungen und Krisenmomente, die sich überall einmal ergeben können, gemeinsam und konstruktiv zu meistern.

#### **4. Hommage an Generalvikar Dr. Josef Annen**

Nach vielen Jahren des Wirkens ist im Oktober dieses Jahres Generalvikar Dr. Josef Annen in den Ruhestand getreten. Als Ombudspersonen sind wir oftmals mit ganz unterschiedlichen Anliegen mit ihm zusammengekommen und haben uns mit ihm über schwierige Situationen in Pfarreien oder auch einzelner Mitarbeitenden auseinandergesetzt. Wir haben bei diesen Begegnungen immer sein menschliches Gespür und seine klare Analyse der verschiedenen Situationen erfahren. Es wurde immer deutlich, dass Generalvikar Josef Annen seine schwierige Aufgabe mit steter Hingabe und echter Verantwortung für das Grosse und Kleine, für die kirchliche Gemeinschaft aber zugleich auch mit Rücksicht auf die einzelnen Mitarbeitenden – gerade dann, wenn diese Schwächen und nicht viel Lobby hatten – zu erfüllen bestrebt war.

Es ist uns deshalb ein grosses Anliegen, Josef Annen an dieser Stelle für die immer offenen und ehrlichen Begegnungen von Herzen unseren tiefen Dank auszudrücken. Das, was kirchliches Handeln von anderen Institutionen positiv unterscheiden sollte, Hilfs- und Versöhnungsbereitschaft, sich Problemen offen zu stellen und mit Zugewandtheit und ohne «Scheuklappen» nach Lösungen zu suchen, hat der Generalvikar in der Zusammenarbeit mit der Ombudsstelle glaubwürdig vorgelebt.

Josef Annen war immer ansprechbar und stand zeitnah für Begegnungen zur Verfügung. Ombudsarbeit kann nur dann nachhaltig wirksam sein, wenn sie von Seiten der Verantwortungsträger Verständnis und Offenheit erfährt. Für diese und das Vertrauen sowie die wohlwollende Unterstützung über viele Jahre hinweg danken die Ombudspersonen Josef Annen herzlich.

## 5. Zum Schluss

Im Berichtsjahr 2020 konnten wiederum viele Anfragen Lösungen zugeführt werden. Stellt man die am Jahresanfang noch hängigen Gesuche den am Jahresende abgeschlossenen Anfragen gegenüber, wurden auch 2020 mehr als 100 Gesuche definitiv bearbeitet. Die Ombudspersonen stellen immer wieder fest, dass die Möglichkeit, sich in Konfliktfällen an eine aussenstehende und neutrale Stelle zu wenden, weithin geschätzt wird und in den sehr unterschiedlichen Einzelfällen, die an die Ombudsstelle herangebracht werden, für die meisten Beteiligten auch als hilfreich und entlastend erfahren wird. Die Ombudspersonen können nicht in allen Fällen verfahrenere Konfliktsituationen lösen, doch sie versuchen dazu beizutragen, dass sich der Blick der Beteiligten auf das Geschehen erweitert und kirchlich gesprochen «Solidarität und Sorgfalt» für den «Menschen als Weg der Kirche», wie der neue Diözesanbischof in seiner Grussadresse vom 15. April 2021 an die Synode formuliert hat, auch in schwierigen Konfliktsituation erfahrbar zu machen.

Die Personalombudsleute danken Synode, Generalvikariat und Synodalarat für das in sie gesetzte Vertrauen und die wohlwollende Unterstützung, die ihnen von den staatskirchenrechtlichen und den innerkirchlichen Behörden im Kanton Zürich auch im Berichtsjahr 2020 entgegengebracht wurden.

Zürich, 15. April 2021

lic.iur. Barbara Umbricht Lukas, Personalombudsfrau  
Helmut Steindl, Dr. theol., Personalombudsmann