

Jahresbericht 2021

Einleitung

2021 war das 19. volle Geschäftsjahr der Personalombudsstelle der römisch-katholischen Körperschaft des Kantons Zürich. In diesem Geschäftsjahr stieg die Zahl der Anfragen gegenüber 2020 wieder leicht an auf 112.

Das Vorjahr des 20-jährigen Jubiläums ist ein passender Zeitpunkt, um einleitend einen Blick auf die Entwicklung der Anfragen in den letzten Jahren zu werfen. Im Rückblick auf die Zeitspanne 2012 bis 2021 war 2013 ein markanter Anstieg der Gesuche zu verzeichnen. Während 2012 noch 80 Ratsuchenden an die Ombudsstelle gelangt waren, waren es 2013 deren 98 (+ 20%). 2014 gingen dann erstmals mehr als 100 Unterstützungsanfragen ein, nämlich 103. Seither liegt die Zahl der Gesuchseingänge konstant über 100 pro Jahr, wobei sie sich zwischen 103 bis 117 Gesuchen eingependelt hat. Ein erneuter, einmaliger und sprunghafter Anstieg war 2019 mit 133 Anfragen zu verzeichnen.

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. Die für den vorliegenden Bericht ausgewählten zwei Fallbeispiele zeigen exemplarisch, dass Konflikte am Arbeitsplatz individuell gravierende Auswirkungen auf einzelne Mitarbeitende oder aber auf involvierte Personengruppen haben können. Anhand dieser Fallbeispiele können verschiedene Problemstellungen, die an die Ombudsstelle herangetragen werden, so aufgezeigt werden, dass sie auch für aussenstehende Personen besser nachvollziehbar sind. Sie geben auch konkret Einblick in die von den Ombudspersonen gewählten Vorgehensweisen bei der Lösungssuche.

Katholische Kirche im Kanton Zürich

Personalombudsstelle
Kuttelgasse 8
Postfach 2610
8022 Zürich
Telefon 044 266 12 50

lic.iur. Barbara Umbricht Lukas
Personalombudsfrau

Dr. Helmut Steindl
Personalombudsmann

Der Jahresbericht 2021 gliedert sich wie folgt:

1. Statistik 2021
2. Fallbeispiel aus dem Bereich Arbeitsunfähigkeit (arbeitsplatzbedingt)
3. Fallbeispiel zum Themenbereich «Teamkonflikte»
4. Zum Schluss

1. Statistik 2021

1.1. Gliederung nach Arbeitsaufwand

Im Geschäftsjahr 2021 gingen 112 Anfragen bei der Personalombudsstelle ein, gegenüber dem Vorjahr war somit ein Anstieg zu verzeichnen. Ein Vergleich der letzten sieben Jahre zeigt bei den Neueingängen folgendes Bild:

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
112	103	133	110	103	114	117

Aus dem Vorjahr wurden 17 Gesuche ins neue Berichtsjahr übernommen. In den letzten Jahren pendelte sich diese Zahl bei 17 bis 21 Gesuchen ein (2020: 17 Gesuche; 2019: 20 Gesuche; 2018: 21 Gesuche; 2017: 19 Gesuche). Nicht alle Anfragen, die gegen Ende eines Geschäftsjahres eingehen, können noch bis zum Jahresende abgeschlossen werden, weshalb sie jeweils im neuen Geschäftsjahr weiterbearbeitet werden.

Um die Auslastung der Personalombudsstelle genauer analysieren zu können, werden die Gesuche entsprechend dem Bearbeitungsaufwand jeweils in drei unterschiedlichen Kategorien erfasst. Gesuche, welche mit einem einmaligen (persönlichen, telefonischen oder elektronischen) Kontakt zufriedenstellend bearbeitet werden können, fallen unter die Kategorie «einmaliger Kontakt». Gesuche, welche mehr als einen Kontakt erfordern, jedoch mit bis zu maximal 5 persönlichen, telefonischen oder elektronischen Kontakten erledigt werden können, werden in der Kategorie «mehrmalige Kontakte» erfasst. Alle weiteren Anfragen fallen in die Kategorie der «umfangreichen Abklärungen». Ein Vergleich der Gesuche ab 2015 ergibt folgendes Bild:

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Einmaliger Kontakt	36 (32%)	28 (27%)	44 (33%)	44 (40%)	32 (31%)	47 (41%)	44 (38 %)
Mehrmalige Kontakte	54 (48%)	45 (44%)	49 (37%)	34 (31%)	42 (41%)	42 (37%)	42 (36 %)
Umfangreichere Abklärungen	22 (20%)	30 (29%)	40 (30%)	32 (29%)	29 (28%)	25 (22%)	31 (26 %)
TOTAL GESUCHE	112	103	133	110	103	114	117

Diejenigen Anfragen, welche umfangreiche Abklärungen notwendig machten, gingen im Geschäftsjahr 2021 erfreulicherweise etwas zurück. Ob es sich dabei um den Beginn eines Turnarounds handelt oder ob dies noch eine Folge der Corona-Situation war, aufgrund welcher die Home-Office-Vorgaben des Bundes auch innerhalb der Katholischen Kirche im Kanton Zürich konsequent umgesetzt wurden, was vielerorts zu weniger (persönlichen) Kontakten unter den Mitarbeitenden und somit mutmasslich auch zu weniger Reibungsflächen führte, bleibt zu beobachten. Demgegenüber stieg die Anzahl der Anfragen in den beiden anderen Kategorien. Da in diesen beiden Kategorien betreffend Länge, Arbeitseinsatz und Umfang der vorzunehmenden Klärungen und Interventionen sehr unterschiedliche Gesuche erfasst werden, lassen die statistisch erfassten Zahlen nur bedingt Rückschlüsse auf die Auslastung der Ombudsstelle zu. Im Berichtsjahr 2021 waren erneut mehrere Konstellationen zu bearbeiten, die sich durch eine herausfordernde Komplexität auszeichneten.

1.2. Gliederung nach Geschlecht

In der Jahresstatistik wurde seit Beginn der Tätigkeit der Ombudsstelle auch erfasst, welchem Geschlecht die anfragenden Personen zugeordnet werden können. Im Vergleich der letzten 5 Jahre sieht die Geschlechterverteilung wie folgt aus:

	2021	2020	2019	2018	2017
Frauen	55% (62)	50.5% (52)	61% (81)	51% (56)	55% (57)
Männer	45% (50)	49.5% (51)	39% (52)	49% (54)	45% (46)

Mit Ausnahme von 2019 zeigt sich bezüglich der Geschlechterverteilung der Ratsuchenden in dieser Zeitspanne ein relativ ausgeglichenes Bild. Seit Beginn der Tätigkeit der Ombudsstelle wurde die Mehrheit der Anfragen von Frauen gestellt; einzig im Geschäftsjahr 2016 gingen mehr Anfragen von Männern ein (57%).

Die Personalombudsleute sind sich der mit der binären Geschlechterordnung verbundenen Problematik sehr bewusst. Deshalb wird die statistische Erfassung für die Zukunft überdacht werden.

1.3. Gliederung nach Arbeitsort

Bei der Erfassung der Gesuche werden auch die Arbeitsorte der ratsuchenden Personen erfragt, wobei bislang lediglich zwischen dem Gebiet der Stadt und dem Kanton Zürich unterschieden wurde. Das Verhältnis über die letzten 5 Jahre setzt sich wie folgt zusammen:

	2021	2020	2019	2018	2017
Stadt Zürich	29% (33)	43% (44)	38% (50)	27% (30)	32% (33)
Kanton Zürich	71% (79)	57% (59)	62% (83)	73% (80)	68% (70)

Während von 2018 bis 2020 eine Verschiebung vom Kanton zur Stadt Zürich stattfand, wurden 2021, wie bereits 2017, deutlich mehr Anfragen von Personen mit Arbeitsort im Kanton Zürich an die Ombudsstelle gerichtet.

1.4. Gliederung nach Funktion

In den letzten Jahren gingen rund 60 bis 70% der Anfragen von Angestellten ohne Leitungsfunktion aus. Zusammen mit den freiwillig Tätigen, welche sich bei Bedarf ebenfalls an die Ombudsstelle wenden können, machen diese den Grossteil der Mitarbeitenden der Katholischen Kirche im Kanton Zürich aus. In den letzten Geschäftsjahren haben sich auch vereinzelt Angehörige aus Pfarreien, in denen sich grosse Spannungen zwi-

schen verschiedenen Funktionsträgern bzw. -trägerinnen manifestiert hatten, an die Personalombudsstelle gewandt; in einer separaten Kategorie werden diese Zahlen erst seit 2020 erfasst. Die weiteren Gesuche stammten von Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion oder von Kirchenpflegern/Behörden. Über die letzten fünf Jahre zeichnet sich folgendes Bild:

	2021	2020	2019	2018	2017
Mitarbeitende o. Leitungsfkt.	64% (72)	59% (61)	67% (89)	65% (72)	68% (70)
Mitarbeitende m. Leitungsfkt.	12.5% (14)	23% (24)	11% (15)	12% (13)	19% (29)
Behörde	20.5% (20)	16% (16)	17% (22)	23% (25)	13% (13)
Drittpersonen	3% (3)	2% (2)			

Zu bemerken ist, dass rund ein Drittel der Gesuche von Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion oder von Behördenmitgliedern an die Personalombudsstelle gelangen. Diese Tatsache zeigt, dass die Unterstützung der Ombudsstelle von Personen in unterschiedlichen Funktionen in Anspruch genommen wird.

1.5. Gliederung nach Berufsfeldern

In neun unterschiedlichen Kategorien werden auch die Berufsfelder erhoben, in denen die anfragenden Personen tätig sind. Dabei ist für die Personalombudsleute wichtig zu erkennen, ob in einzelnen Berufsgruppen anstellungs- oder arbeitsplatzbedingte Fragestellungen gehäuft auftreten, was auf eine grundsätzliche Problematik hinweisen könnte, die über den Einzelfall hinaus einer übergeordneten Lösung zugeführt werden sollte.

2021 präsentierten sich die nach Berufsfeldern erfassten Gesuche wie folgt:

Gliederung nach Berufsfeldern:	Total	Prozentual
Hausdienst	1	0.9%
Hauswartung/Sakristanendienst	12	10.5%
Jugendarbeit	2	1.8%

Katechese/Religionspädagogik	28	25%
Kirchenmusik	6	5.5%
Kirchenpflege	9	8%
Seelsorge	38	34%
Sozialarbeit	4	3.5%
Verwaltung/Sekretariat	10	9%
Nicht zuordenbar	2	1.8%

2021 stammten knapp 60% der Anfragen von Personen, die in den Bereichen Seelsorge oder Katechese/Religionspädagogik tätig waren. Da es sich hierbei um die Kernbereiche der kirchlichen Tätigkeit mit den meisten Mitarbeitenden handelt, erachten es die Personalombudsleute als wichtig, einen Vergleich über die letzten 5 Jahre zu ziehen. Dieser präsentiert sich wie folgt:

	2021 (112)	2020 (103)	2019 (133)	2018 (110)	2017 (103)
Seelsorge	34% (38)	38% (39)	36% (48)	27% (30)	37% (38)
Katechese/Religionspädagogik	25% (28)	9% (9)	15% (20)	18% (20)	16% (16)
Total	59%	47%	51%	45%	53%

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Geschäftsjahr 2021 die Fragestellungen in den beiden Kernbereichen der kirchlichen Tätigkeit zugenommen haben. Diese Entwicklung ist in Zukunft im Auge zu behalten. Zugenommen haben sodann die Anfragen aus den Bereichen Hauswartung/Sakristanendienst (+ 4.5%) sowie Kirchenmusik (+ 1.5%). Bei letzteren haben die Personalombudsleute verschiedentlich Unsicherheiten bezüglich der Entschädigung der aufgrund der Corona-Massnahmen ausgefallenen Dienste festgestellt. Deutlich weniger Gesuche gingen aus den Bereichen Kirchenpflege (- 8%) und Verwaltung/Sekretariat (- 6%) ein.

1.6. Gliederung nach Themen

In der Berichtsperiode 2021 betrafen die Gesuche hauptsächlich die folgenden Themenkreise (alphabetische Reihenfolge, Mehrfach-Nennungen möglich):

Anstellungsordnung (div. Fragen)	9	(5 %)
Anstellungsverfügung	0	(0 %)
Arbeitszeit/Überstunden/ Überlastung/Stellenprozente	10	(5.5 %)
Arbeitszeugnis	8	(4.4 %)
Arbeitsunfähigkeit (arbeitsplatzbedingt)	10	(5.5 %)
Archivierung/Datenschutz	1	(0.5 %)
Dienstwohnung	1	(0.5 %)
Diverses	17	(9.4 %)
Einstufung/Besoldung	2	(1.1 %)
Ferien-Regelung	2	(1.1 %)
Führungsstil/Führungskompetenz	27	(15 %)
Grenzüberschreitungen/sexuelle Übergriffe	0	(0 %)
Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses/Folgen der Beendigung	31	(17.2 %)
Mitarbeiterbeurteilung	6	(3.3 %)
Organisationsstruktur	12	(6.6 %)
Pensionskasse	2	(1.1 %)
Pflichtenheft	4	(2.2 %)
Teamkonflikte (Mitarbeitende und/oder Behördenmitglieder untereinander)	7	(3.9 %)
Zusammenarbeit mit Kirchenpflege	12	(6.6 %)
Zusammenarbeit mit Vorgesetzten/Leitungspersonen	13	(7.2 %)

Die meisten Ratsuchenden waren auch 2021 mit Themen rund um Kündigung, Auflösung des Arbeitsverhältnisses bzw. Folgen der Beendigung konfrontiert. Am zweithäufigsten traten Konflikte im Zusammenhang mit Führungsstil und Führungskompetenzen zu Tage, gefolgt von Konflikten mit Vorgesetzten/Leitungspersonen. Weiter folgten Probleme in der Zusammenarbeit mit der Kirchenpflege und rund um die Organisationsstruktur.

1.7. Abschliessende Bemerkungen

Die statistischen Daten zeigen auf, wo für die verantwortlichen Stellen gegebenenfalls Handlungsbedarf besteht, um durch passende Interventionen oder Weiterbildungsangebote nachhaltige Entwicklungen einzuleiten.

Im Rückblick über die letzten Jahre kann zusammenfassend festgehalten werden, dass sich mit Ausnahme des Geschäftsjahres 2019 keine markanten Veränderungen bezüglich der Anzahl eingegangener Gesuche feststellen lassen. Auch die Funktionen der Anfragenden sowie deren Tätigkeitsbereiche wie auch die inhaltlichen Fragestellungen weisen über die vergangenen Jahre gewisse Parallelen auf. Immer wieder kommen jedoch auch neue und komplexe Themen hinzu, die eine Erweiterung der beraterischen Ansätze notwendig machen.

2. Fallbeispiel aus dem Bereich Arbeitsunfähigkeit (arbeitsplatzbedingt)

Im Berichtsjahr war eine deutliche Zunahme von Gesuchen im Themenbereich der arbeitsplatzbedingten Arbeitsunfähigkeit zu verzeichnen. Zum einen werden in dieser Kategorie Fälle erfasst, welche dem Thema «Burnout» zuzurechnen sind, zum anderen Anfragen, welche einen Bezug zu einem breiteren Spektrum von krankheitsbedingten Abwesenheiten haben, die in direktem Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz stehen. Meist sind problematische Aspekte des Führungsstils der linienvorgesetzten Person Auslöser für solche Situationen. In einigen wenigen Fällen stehen sie im Zusammenhang mit einer Teamproblematik, in der auch das Thema «mobbingähnliche Handlungen» bis hin zu «Mobbing in engerem Sinn» eine Rolle spielen. Vereinzelt liegt die Ursache auch in strukturellen Unausgewogenheiten, welche sich beispielsweise an der Teamorganisation, der Ausgestaltung der Stelle, einem lückenhaften Pflichtenheft etc. festmachen lassen. In diesen Fällen kann es leicht zu einer Vermengung mit persönlichen Konflikten führen, da oft nicht sofort auf der Hand liegt, dass ungeklärte strukturelle Fragen das Konfliktpotential erhöht haben. Bei einer Intervention seitens der Ombudspersonen ist es deshalb immer erforderlich, die auslösenden Faktoren genau zu bestimmen, um mögliche Wege aus der Krise aufzeigen und angemessene Lösungsoptionen erarbeiten zu können.

Im nachfolgend geschilderten Fall geht es um das Thema «Burnout», welcher die Verbindung von Mängeln im Führungsstil mit der Teamproblematik aufzeigt und auch strukturelle Elemente beinhaltet. Es handelte sich um einen klaren Fall von «Burnout», das sich in einer anhaltenden Erschöpfungsdepression bei einer Mitarbeiterin geäußert hat. Positiv an diesem Fallbeispiel war, dass es nicht – wie leider allzu oft – zu einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses gekommen ist, sondern eine Wiederaufnahme der Arbeit mit einer veränderten Vorgesetztensituation schrittweise möglich wurde.

2.1. Ausgangslage

Eine kirchliche Mitarbeiterin im religionspädagogischen Bereich arbeitet seit vielen Jahren sehr verlässlich und engagiert im Teilzeitpensum in zwei Pfarreien. Sie ist gut organisiert, stets bestens vorbereitet, entwirft mit viel Hingabe und Kreativität originelle Unterrichtsmaterialien, und ist zugleich dem kirchlichen Leben vor Ort eng verbunden. Es kommt häufig vor, dass sie auch private Dinge hintanstellt, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden. Sie hat ein ausgeprägtes Pflichtgefühl, weshalb sie auch einmal in einer kritischen privaten Situation im Zusammenhang mit einer nahestehenden Person die Aufgabenerfüllung wie gewohnt an die erste Stelle setzt. Im Nachhinein bereut sie diese Prioritätensetzung und der Gedanke, einen grundlegenden Fehler gemacht zu haben, lässt sie nicht mehr los. Sie sucht externe Hilfe und beginnt über ihre gesamte Arbeitssituation intensiv nachzudenken. Dabei wird ihr klar, dass sie insbesondere an einem der beiden Arbeitsorte schon seit langem einem hohen Druck ausgesetzt ist und ihr von der vorgesetzten Person wenig Verständnis und Wertschätzung entgegengebracht wird. Das, was sie lange Zeit verdrängt hat, kommt ihr immer stärker zum Bewusstsein. Im schriftlichen und mündlichen Kontakt mit den zwei Vorgesetzten erfährt sie sich nur als eine Art Befehlsempfängerin, die man schnell verantwortlich macht, wenn einmal etwas nicht so läuft, wie es sollte. Es sind wiederkehrende Muster, denen die Mitarbeiterin machtlos gegenübersteht. Die Belastung wird schliesslich so gross, dass sie in eine tiefe Depression fällt. Nach einigen Wochen Krankheit wendet sie sich auch auf Empfehlung der behandelnden Ärztin mit der Bitte um Rat und Unterstützung an die Ombudsstelle.

2.2. Abklärungen und Interventionen der Ombudsstelle

Bei der ersten Kontaktaufnahme erinnert die Gesuchstellerin die Ombudsperson daran, dass sie sich schon einmal vor einem Jahr gemeldet, den Gesprächstermin dann aber

kurzfristig abgesagt habe. Es sei damals schon um dieselbe Sache gegangen, doch sei sie im Glauben gewesen, die Situation allein bewältigen zu können. Das sei ein Irrtum gewesen, denn seither habe sich alles noch verschlimmert und zum jetzigen Zustand geführt. Unmittelbarer Auslöser für die Inanspruchnahme der Dienste der Ombudsstelle sei gewesen, dass man sie trotz Krankschreibung und im Wissen, dass es ihr nicht gut gehe, nach wie vor nicht in Ruhe lasse. Sie erhalte immer wieder ihre Arbeit betreffende E-Mails und Nachfragen seitens der Pfarreileitung. Das belaste sie weiterhin sehr, zumal sie sich dadurch unter Druck gesetzt fühle. Ihr täte es ja sehr leid, dass sie ihre Aufgaben nicht erfüllen könne, doch sei es im Augenblick einfach unmöglich, überhaupt an die Arbeit zu denken. Das mache sie nur noch trauriger und hilfloser.

Im Laufe des Gesprächs mit der Ombudsperson öffnet sich die Mitarbeiterin sehr vertrauensvoll und erzählt mit vielen Details, warum die Situation für sie so unerträglich geworden sei. Sie zitiert dabei aus Mails und Aktennotizen, welche sie für sich zu einzelnen Vorfällen gemacht hat, nachdem sie im Nachhinein für etwas ungerechterweise kritisiert worden sei. Der Ombudsperson fällt auf, dass die Gesuchstellerin auf der einen Seite sehr genau und konzise bestimmte Situationen darstellen kann und auf Rückfragen präzise antwortet, auf der anderen Seite jedoch eine tiefe Verunsicherung ausstrahlt. Beim Gespräch kommen ihr öfters Tränen und sie muss im Erzählfluss innehalten. Es ist, wie wenn sie die verschiedenen Situationen in diesem Moment nochmals erleben würde.

Schon bei dieser ersten Begegnung wird klar, dass ein Verbleiben an der Stelle mit der aktuellen Vorgesetztenkonstellation nicht mehr möglich sein wird. Die Gesuchstellerin ist in Sorge, auch an der zweiten Arbeitsstelle nicht mehr erwünscht zu sein, wenn es nicht möglich ist, in irgendeiner Form im Guten das Arbeitsverhältnis aufzulösen. Eine Rückkehr an die Stelle könne sie sich trotz dieser Befürchtung nicht mehr vorstellen. Sie bittet die Ombudsperson darum, dabei zu helfen, eine Lösung zu finden, die niemandem schadet.

Die Ombudsperson sucht in der Folge das Gespräch mit den zuständigen Kirchenpflegern und macht verschiedene Abklärungen, deren Notwendigkeit sich aus dem Gespräch

mit der Gesuchstellerin ergeben haben. Sie stösst mit dem Grundanliegen bei den Kirchenpflegern auf viel Verständnis; diese wünschen jedoch, dass auch die betroffenen Vorgesetzten einverstanden sind, da beide Pfarreien viel Kontakt miteinander haben. Sie befürchten insbesondere, dass sich einer der Linienvorgesetzten persönlich angegriffen fühlen und unangemessen reagieren könnte, wenn die ganze Angelegenheit ohne ihr explizites Einverständnis einer Veränderung zugeführt wird. Sollte man die Ablöse ohne viel Aufhebens erledigen können und sich die depressiven Symptome bei der Mitarbeiterin wieder gelegt haben, wäre sogar denkbar, mittelfristig die an der einen Stelle verlorenen Stellenprozente an der anderen mit einer schrittweisen Erweiterung des Pensums zumindest teilweise zu kompensieren, da es sich um eine sehr wertvolle und verdiente Mitarbeiterin handle.

Auf dieser Grundlage führt die Ombudsperson zwei Gesprächsrunden mit dem betroffenen Vorgesetzten, einmal alleine mit ihm und ein zweites Mal zusammen mit seiner engsten Mitarbeiterin. Dabei werden die Zusammenarbeitssituation der letzten Jahre und die Punkte, die von beiden Seiten her unterschiedlich bewertet werden, eingehend besprochen. Der Linienvorgesetzte ist eine selbstbewusste Person, die einen klaren Führungsstil vertritt und diesen auch umsetzt. Zugleich fehlt es ihm nicht an Einfühlungsvermögen und er hat ein gewisses Verständnis dafür, dass auch von ihm getroffene Massnahmen Mitarbeitende zeitweise vor den Kopf stossen können. Je nach Sensibilität und persönlicher Resilienz fielen dann die Reaktionen unterschiedlich aus, wie der Linienvorgesetzte der Ombudsperson erläutert. In den Gesprächen ergibt sich schliesslich eine Übereinstimmung darin, dass es in der gegebenen Situation das Beste ist, das Arbeitsverhältnis mit ihm nicht mehr weiterzuführen, sondern, wenn möglich, auf die zweite Stelle der Mitarbeiterin zu fokussieren. Es ist nicht zuletzt das Verständnis für die Mitarbeiterin und auch die Notwendigkeit, deren Genesungsprozess aktiv zu fördern, welche für diese Lösung sprechen. Die Ombudsperson unterstützt in der Folge eine rasche Umsetzung dieser Entscheidung, mit der alle Beteiligten einverstanden sind. Es kommt dadurch auch bald darauf zu einer schrittweisen Wiederaufnahme der Arbeit seitens der Gesuchstellerin. Ca. sechs Monate nach der Kontaktaufnahme mit der Ombudsstelle kann die kirchliche Mitarbeiterin wieder zu 100 Prozent ihre seelsorgerlichen Aufgaben erfüllen.

2.3. Fazit

An diesem Fallbeispiel werden verschiedene Aspekte deutlich. Im Zusammenhang mit Gesuchen im Themenbereich der arbeitsplatzbedingten Arbeitsunfähigkeit sind aus Ombudssicht folgende von Bedeutung: Eskalationen, die man allgemein unter dem Begriff «Burnout» fassen kann, kommen oftmals aus einem Zusammentreffen von schwierigen persönlichen mit ebensolchen arbeitsplatzbedingten Konstellationen zustande. Dabei wirken die entsprechenden Anteile jeweils gegenseitig verstärkend und zumeist negativ auf den Gesundheitszustand der betroffenen Personen, die dadurch fast unbemerkt die Kontrolle über das eigene Befinden verlieren.

Im obigen Fallbeispiel äusserte sich das dadurch, dass die betroffene Mitarbeiterin frühzeitig bemerkte, dass etwas nicht mehr stimmte und sich deshalb bei der Ombudsstelle gemeldet hatte. Dies war ein wesentlicher Hinweis dafür, dass arbeitsplatzbedingte Faktoren im vorliegenden Fall einen grossen Anteil an der negativen Entwicklung hin zur Erschöpfungsdepression hatten. Anhand dieses Fallbeispiels wird ersichtlich, dass bei Anzeichen einer zunehmend belastenden Arbeitssituation möglichst frühzeitig externe Hilfe bzw. Beratung in Anspruch genommen werden sollte.

Schliesslich zeigt dieses Beispiel, dass begleitend zur medizinischen und psychologischen Betreuung gute Lösungen in Bezug auf die Arbeitssituation den Genesungsprozess positiv unterstützen und eventuell sogar beschleunigen können. Im besten Fall kann das Ergebnis zu einem Gewinn für alle Beteiligten werden. Von Seite der Arbeitgeberin ist eine konstruktive Lösung zudem ein glaubwürdiges Zeichen, dass sie ihrer Pflicht zur Fürsorge nach bestem Wissen und Gewissen nachzukommen sucht.

3. Fallbeispiel zum Themenbereich «Teamkonflikte»

Im Berichtsjahr 2021 gab es mehrere Gesuche, die umfangreiche Abklärungen notwendig machten und in die ganze Teams in der einen oder anderen Form einbezogen waren. Die meisten Teamkonflikte entstehen sozusagen «endogen», aus den Seelsorgeteams selbst, wobei nicht selten die Zusammenarbeit einer oder einzelner Personen innerhalb des Teams mit den Leitungspersonen auf den verschiedenen Ebenen zu spannungsge-

ladenen Situationen führen kann, in die nach und nach das gesamte Team hineingezogen wird. Je länger ein Konflikt anhält, desto mehr werden die Personen, auch wenn sie zu Beginn noch aussenstehend sind, dazu gedrängt, sich zu positionieren. Die Gesamtsituation verhärtet sich schleichend und das Arbeitsklima leidet zusehends, wobei einzelne Personen den Eindruck haben, dass sie gemobbt werden. Es gibt auch Teamkonflikte, die sozusagen «exogen» entstehen. In diesen Fällen kommt es oftmals auf Grund der Zusammenarbeit mit der Kirchenpflege, die von aussen Veränderungen im Team erreichen will, zum Konflikt.

Insofern sind die in der Statistik enthaltenen Themenbereiche «Teamkonflikte (Mitarbeitende und/oder Behördenmitglieder untereinander)», «Zusammenarbeit mit Kirchenpflege» sowie «Zusammenarbeit mit Vorgesetzten/Leitungspersonen» durch unterschiedliche Wirkungsfaktoren oftmals miteinander verknüpft. Sie machen statistisch insgesamt rund einen Viertel bis einen Fünftel aller Gesuche aus und münden nicht selten in eine, häufig nicht wohlwollend verlaufende, Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Aufgrund der Komplexität der Fälle und der Anzahl involvierter Personen zeichnen sich diese Anfragen generell durch einen hohen Arbeitsaufwand aus. Meist ist es aus Ombudssicht bei solchen Gesuchen angezeigt, zum Abschluss formelle, d.h. schriftlich festgehaltene Empfehlungen zuhanden der Beteiligten zu geben. Damit besteht die Chance, aus einer nicht in den Konflikt verstrickten Perspektive, Lösungsvorschläge zu unterbreiten, welche die Situation beruhigen und im besten Fall von allen Seiten anerkannt werden können, um ohne Gesichtsverlust die Konfliktsache einer Lösung zuzuführen.

Im Folgenden geht es um ein Fallbeispiel, in dem systematische Mobbingvorwürfe zusammen mit anderen Vetrstickungen in einem Seelsorgeteam zur Klärung an die Ombudsstelle herangetragen wurden.

3.1. Mobbingvorwürfe und Teamzusammenhalt

Ein Gemeindeleiter sucht Rat bei der Ombudsstelle. Er ist überrascht von der kürzlich erfolgten Kündigung eines Mitarbeiters im Seelsorgebereich, der beim Austrittsgespräch mit dem zuständigen Kirchenpfleger als Grund für sein Ausscheiden systematische Mob-

binghandlungen, die er von verschiedenen Seiten erfahren habe, genannt hat. Die Vorwürfe seien gegen verschiedene Mitarbeitende, aber auch ihm gegenüber erhoben worden. Er – so der Vorwurf – sei als Vorgesetzter nicht dagegen eingeschritten und auch andere Mitarbeitende des Seelsorgeteams seien solchen Mobbinghandlungen ausgesetzt. Der ausscheidende Mitarbeiter habe zudem behauptet, es sei auch in der Pfarrei bereits bekannt, dass gewisse Mitarbeitende nicht mehr gerne gesehen seien, seit er als neuer Gemeindeleiter da sei. Es gäbe eine Spaltung im Team und es seien insgesamt schreckliche Zustände zu beklagen.

Im Gespräch mit der Ombudsperson erklärt der Gesuchsteller, ohne auf Einzelheiten einzugehen, dass er diese Vorwürfe für unbegründet halte. Er fühle sich aber machtlos, um diesen Gerüchten entgegenzutreten. Zudem sei der ausscheidende Mitarbeiter als ein sehr engagierter Seelsorger bekannt, der über Jahre in der Pfarrei gewirkt habe und auch gut vernetzt sei. Die Aussage, dass es sich schon weit herumgesprochen habe, was im Seelsorgeteam los sei, mache ihm zusätzlich Sorgen. Er habe deshalb die Sache auch mit der Präsidentin der Kirchenpflege besprochen, die ihm geraten habe, die Unterstützung der Ombudsstelle in Anspruch zu nehmen. Die verantwortungstragenden Personen innerhalb der Pfarrei seien mit der Aufarbeitung der Vorwürfe überfordert. Der Gesuchsteller ergänzt, dass er sehr wohl bei ersten Anzeichen von Verhärtungen Gespräche angeboten habe; diese seien auch durchgeführt worden, doch hätten sie offensichtlich nichts genützt.

Die Ombudsperson sagt zu, den Sachverhalt näher abzuklären und möglichst zeitnah Gespräche mit dem gesamten Seelsorgeteam zu führen. Auch würde sie sich mit der Präsidentin der Kirchenpflege in Verbindung setzen, um zu erfahren, inwieweit diese Vorwürfe bereits bekannt seien und wie sich die Kirchenpflege dazu stelle. Sie würde mit dem Gesuchsteller im Rahmen der Abklärungen nochmals zusammenkommen, um ihm präzise Fragen zu einzelnen Vorwürfen zu stellen. Die Ombudsperson nimmt daraufhin die Sache rasch an die Hand, um einer weiteren Eskalation vorzubeugen.

3.2. Abklärungen und Interventionen der Ombudsstelle

Es ist im Rahmen dieses Jahresberichtes nicht möglich, im Einzelnen auf die Aussagen der Mitarbeitenden einzugehen, mit der die Ombudsperson gesprochen hat, um sich ein Bild von der allgemeinen Zusammenarbeitssituation machen und die konkreten Mobbingvorwürfe abklären zu können. Festzuhalten ist – und das gilt praktisch für alle Abklärungen, die von der Ombudsstelle gemacht werden – dass die befragten Personen durchwegs meist sehr offen und glaubwürdig Stellung genommen haben.

In dem hier geschilderten Fall ergibt sich für die Ombudsperson im Gesamtbild, dass sich im Team im Laufe eines Jahres, ausgelöst vor allem durch den Wechsel in der Pfarreileitung, eine schrittweise Destabilisierung der Zusammenarbeit eingestellt hat, welche zunehmend an Dynamik gewonnen hat. Versuche, aufeinander zuzugehen und veränderte betriebsbedingte Zuständigkeiten wie auch damit verbundene persönliche Missverständnisse in Ruhe intern zu klären, um das angeschlagene gegenseitige Vertrauen wieder herzustellen, konnten bedauerlicherweise immer weniger gelingen, so dass bei einzelnen Mitarbeitenden das Gefühl überhand genommen hatte, nicht mehr wertgeschätzt, ja nicht mehr erwünscht zu sein. Alle Initiativen der vorgesetzten Person, dagegen zu steuern, waren ins Leere gelaufen, so dass es eine Erosion in der Zusammenarbeit gegeben hatte, die eine Koalitionenbildung bis zur Selbstisolation einzelner Mitarbeitenden zur Folge hatte. Die Ombudsperson kommt aufgrund der Gespräche klar zum Ergebnis, dass sich der Vorwurf des «Mobbings», der im Raum stand, nicht erhärten lässt, dass aber ein hocheskaliertes und schwer kanalisierbarer Konflikt vorliegt.

In einem ausführlichen schriftlichen Bericht zuhanden der Kirchenpflege erläutert die Ombudsperson das Ergebnis ihrer Abklärungen und formuliert Empfehlungen, in welcher Weise die Konfliktdynamik unterbrochen werden könnte, damit es zu einer konstruktiven Aufarbeitung kommt. Es geht hierbei auch darum, den Nachhaltigkeitscharakter der Konfliktbereinigung für das gesamte Seelsorgeteam zu stärken. In dem Bericht wird nicht nur der Sachverhalt diskutiert, sondern es werden auch notwendige Differenzierungen hinsichtlich der betroffenen Personen angesprochen. Ebenfalls werden darin das Thema «Mobbing» allgemein und auf den konkreten Fall bezogen vertieft, und die verschiedenen Dynamiken, welche im Team und auch bei mehreren Personen individuell zum Vertrauensverlust geführt haben, detailliert aufgezeigt. Schliesslich werden im

abschliessenden Bericht an die Kirchenpflege auch die strukturellen Elemente, welche die Konfliktdynamik beförderten, in den Kontext der Geschehnisse eingeordnet.

Von der Ombudsperson wird Wert darauf gelegt, mit allen Teammitgliedern abschliessend die Ergebnisse der Abklärungen zu besprechen, um das Verständnis und die Nachvollziehbarkeit der Erläuterungen zu erleichtern. Es ergeben sich dabei noch ergänzende Elemente zum Verständnis der Situation, welche aber die im Bericht gemachten Schlussfolgerungen nicht in Frage stellen können. Auch wird ein abschliessendes ausführliches Gespräch mit der Kirchenpflege geführt. Im Anschluss an die Intervention der Ombudsperson stellt sich eine merkliche Beruhigung der Situation im Team ein. Auf die einige Monate später erfolgte Nachfrage seitens der Ombudsperson hin bestätigt die Präsidentin der Kirchenpflege, dass sich die Zusammenarbeit im Seelsorgeteam wieder normalisiert habe und keine Spannungen, welche mit der schwierigen Situation im Vorjahr im Zusammenhang stünden, auszumachen seien. Das Team funktioniere sehr gut.

Die Zeitspanne, die zwischen dem Eingang des Gesuchs bis zur Fertigstellung des Berichts lag, umfasste ca. dreieinhalb Monate, wobei auch Festtage dazwischen lagen. Wenn man den Umfang der Abklärungen berücksichtigt, handelt es sich hierbei um eine insgesamt doch kurze Bearbeitungsdauer der Anfrage. Im Anschluss an den schriftlichen Bericht gab es, wie bereits oben erwähnt, noch während einigen Monaten weitere Gespräche und Präzisierungen. Die Konfliktsache konnte so nach gut sechs Monaten definitiv abgeschlossen werden.

3.3. Fazit

Im vorgestellten Fallbeispiel ist eine Konfliktentwicklung beschrieben, die im Kontext der Seelsorgearbeit keinen Einzelfall darstellt und immer wieder in unterschiedlicher Kombination als Konfliktfall auf die Ombudsstelle zukommt. Auf Grund der Spezifität der Anforderungen, die an die Seelsorge im heutigen Umfeld gestellt werden, in Verbindung mit hohen Erwartungen, welche die Mitarbeitenden an sich und an andere stellen, kann es insbesondere bei Wechseln in der Pfarreileitung zu schwierigen Übergangsphasen kommen, die mit den eigenen Ressourcen und - besonders im Konfliktfall - mit den in-

ternen Bewältigungsstrategien nicht mehr konstruktiv gestaltet werden können. Bei ersten Anzeichen von Schwierigkeiten in der Neuordnung von Seelsorgeaufgaben bei einem operativ zentralen Personalwechsel ist deshalb sinnvoll, in geeigneter Weise die Unterstützung der Kirchlichen Stelle für Gemeindeberatung und Supervision heranzuziehen.

Aus Ombudssicht sind zum vorliegenden Fallbeispiel abschliessend drei Bemerkungen anzubringen: Fundamental ist, in einem Seelsorgeteam eine Kultur des Dialogs und des offenen Austauschs auf allen Ebenen der Zusammenarbeit zu etablieren und zu fördern. Das kommt nicht von selbst, sondern erfordert eine kontinuierliche Aufmerksamkeit. Es ist darauf besonders in schwierigen Situationen zu bestehen und Vorgesetzte sollten darin ein Vorbild sein. Bei ernsthaften Schwierigkeiten sollte man nicht zögern, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Dies ist notwendig, da im Konfliktfall immer eo ipso eine Verstrickung der verantwortlichen Personen gegeben ist, auch wenn dies für die Beteiligten oftmals nicht (mehr) erkennbar ist.

Diese Überlegung führt zu einem zweiten Aspekt, der bei der Abklärung des oben geschilderten Falls sehr deutlich geworden ist. Es geht bei der Anrufung der Ombudsstelle nicht darum, in erster Linie «Schuldige» zu finden und «Verantwortliche» zu benennen, sondern darum, eine Situation zu bereinigen und möglichst einer Lösung zuzuführen. Dabei sind die Verantwortlichkeiten in einer Form zu benennen, die die Wege für eine zukünftige Zusammenarbeit nicht erneut verstellen. Das hat nichts mit «Beschönigen» zu tun, sondern damit, einen Verstehensprozess auf allen Seiten zu fördern und mögliche Wirkungsfaktoren nachvollziehbar in Verbindung zu setzen und zu erklären. Allparteilichkeit erfordert deshalb auch Geduld und Verständnis seitens der Ombudsperson, um den ihr gestellten Auftrag erfüllen zu können.

Anhand dieses Fallbeispiels lässt sich ein weiteres Merkmal der Ombudsarbeit festhalten: Bei Gesuchen, die mehrere Personen umfassen und bei denen eine spezifische Problematik bereits einem weiteren Kreis von Personen bekannt ist, welche zuweilen tief im Pfarreileben verankert sind, ist es unabdingbar, dass die Ombudspersonen in schriftlicher Form ihre Empfehlungen abgeben. So kann eine aussenstehende Bewertung abgegeben werden, die die Situation zu beruhigen vermag, auch wenn erfahrungsgemäss

nicht immer alle Beteiligten mit den Ergebnissen einverstanden sind. Indem der schriftliche Bericht Feststellungen macht und daraus Empfehlungen ableitet, wird die Verbindlichkeit gestärkt, auf dieser Grundlage wieder konstruktive Wege einzuschlagen.

4. Zum Schluss

Auch im Berichtsjahr 2021 sind die Ombudspersonen mit einer Vielfalt von Problemstellungen konfrontiert worden, die im Jahresbericht nicht im Einzelnen dargestellt werden können. Für die betroffenen Gesuchstellenden handelt es sich oftmals um ernsthafte Herausforderungen, welche geeignet sind, sie an ihre persönlichen Grenzen zu führen. Die Ombudspersonen versuchen dabei allen Gesuchstellenden gegenüber mit Offenheit und Empathie zu begegnen, um so gut wie möglich den in einen Konflikt verstrickten Betroffenen, ob Einzelpersonen oder ganze Teams, Unterstützung zu bieten und gemeinsam tragfähige Lösungen zu finden. Dafür ist es notwendig, möglichst alle Seiten miteinzubeziehen und das Gespräch zu suchen, um das gegenseitige Vertrauen wieder zu stärken; dies auch da, wo Gespräche schwierig sind und Blockaden überwunden werden müssen. Aus vielen Rückmeldungen lässt sich entnehmen, dass die Interventionen der Ombudspersonen von den Beteiligten geschätzt werden.

Die Arbeit der Ombudsstelle kann nur erfolgreich und nachhaltig sein, wenn ihr von den tragenden Institutionen der Katholischen Kirche im Kanton Zürich Vertrauen entgegengebracht wird. In diesem Sinne danken die Personalombudsleute Synode, Generalvikariat und Synodalrat für das in sie gesetzte Vertrauen und die wohlwollende Unterstützung, die sie von den staatskirchenrechtlichen und den innerkirchlichen Behörden im Kanton Zürich auch im Berichtsjahr 2021 erfahren haben.

Zürich, 15. April 2022

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