

## Jahresbericht 2018

### Einleitung

2018 war das 16. volle Geschäftsjahr der Personalombudsstelle der römisch-katholischen Körperschaft des Kantons Zürich. In diesem Berichtsjahr gingen bei der Personalombudsstelle 110 Anfragen ein, womit die Anfragen quantitativ auf dem durchschnittlichen Niveau der letzten Jahre lagen. Dazu kommt jeweils zum Jahresbeginn noch eine Anzahl von Gesuchen aus dem Vorjahr, die mit dem Jahreswechsel nicht abgeschlossen waren. Die eingehenden Geschäfte konnten mit den aktuell zur Verfügung stehenden organisatorischen Mitteln bewältigt werden.

Im Berichtsjahr 2018 gingen die Erstanfragen in etwa gleichen Teilen von Frauen wie von Männern aus. 56 Anfragen von Frauen standen 54 von Männern gegenüber, was ein Verhältnis von 51% zu 49% darstellt. Diese Entwicklung setzt einen Trend in der Geschlechterverteilung bei den Erstanfragen fort, der sich nun bereits über mehrere Jahre beobachten lässt. Ein weiterer klarer Trend hat sich in der Verteilung der Erstkontakte zur Ombudsstelle eingestellt. Seit mehreren Jahren hat sich das Verhältnis der Anfragen, die einerseits von Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion zu andererseits Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion und Behördenmitgliedern zusammen auf 2:1 eingependelt. Für die Ombudsleute ist es ein gutes Zeichen, dass die Unterstützung ihrer Dienste in schwierigen Situationen auch häufig von der Vorgesetztenseite her in Anspruch genommen wird. Der Einbezug der Ombudspersonen in Konflikte erweitert die für eine Lösungsfindung zur Verfügung stehenden Optionen meist erheblich.

Kein Jahr gleicht dem anderen. Auch im Berichtsjahr 2018 gab es wieder eine Vielzahl von interessanten und herausfordernden Problemstellungen. Wenn dabei nicht alle Gesuche einer für alle Beteiligten befriedigenden Lösung zugeführt werden konnten, lag das nicht nur an den Bemühungen seitens der Ombudsstelle. Es braucht immer auch den Willen der an einem Konflikt beteiligten Personen, den Ratschlägen oder Empfehlungen der Ombudspersonen zu folgen und für eine Lösung Hand zu bieten. Zugleich

war wieder eine grosse Anzahl von positiven Rückmeldungen zu verzeichnen, die zeigen, dass die Betroffenen mit dem Ausgang der Konfliktsache grösstenteils zufrieden waren.

Der jährliche Tätigkeitsbericht der Personalombudsleute geht an die Synode, den Synodalrat wie auch an das Generalvikariat und umfasst sowohl Informationen über die Geschäftstätigkeit als auch über besondere Problemstellungen. Diese werden im vorliegenden Ombudsbericht 2018 an Hand von ausgewählten Fällen dargelegt. Es versteht sich von selbst, dass in diesem Rahmen nur eine Auswahl von Themen aufgegriffen werden kann. Es gibt über die gewählten Beispiele hinaus viele Anfragen, die sich nicht so leicht in ein Schema einordnen lassen, auch überlappen sich zum Teil Konfliktbereiche. Die Auswahl soll es aber ermöglichen, im Dreischritt von Ausgangslage, Abklärungen der Ombudsstelle und Ergebnis einen Einblick in die Arbeit der Ombudspersonen zu gewinnen und nachvollziehen zu können, in welchen Bereichen im konkreten Fall Verbesserungen erzielt werden konnten.

Der vorliegende Jahresbericht 2018 gliedert sich wie folgt:

1. Statistik 2018
2. Fallbeispiel im Bereich Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses
3. Fallbeispiel zur Stärkung der Zusammenarbeit anstelle einer Kündigung
4. Fallbeispiel zum Thema Korrektur einer nicht gewährten Lohnentwicklung
5. Zum Schluss

## **1. Statistik 2018**

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

Seit 2015 haben die Personalombudsleute eine detailliertere statistische Erfassung des Arbeitsaufwandes für die einzelnen Gesuche eingeführt. Diese werden in drei Kategorien „einmaliger Kontakt“, „mehrmalige Kontakte“ (Gesuche, welche mehr als einen Kontakt erfordern, jedoch mit bis zu maximal fünf persönlichen, telefonischen oder elektronischen Kontakten erledigt werden können) und „umfangreiche Abklärungen“ unterschieden.

Wie einleitend dargelegt blieben die eingehenden Anfragen in etwa auf gleichem Niveau wie in den Vorjahren. Ein Vergleich der letzten fünf Jahre zeigt folgendes Bild bei den Neueingängen:

<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
110	103	114	117	103

Zudem wurden im Berichtsjahr 21 pendente Gesuche aus dem Vorjahr ins neue Geschäftsjahr übernommen und abschliessend bearbeitet.

Von den 110 Anfragen fiel knapp ein Drittel in die Kategorie, welche umfangreichere Abklärungen notwendig machten. In diesem Bereich ist es meist erforderlich, beidseitig mehrere beratende und vermittelnde Gespräche zu führen, was insgesamt zu einem erhöhten Aufwand führt. Aus dem Vergleich der Zahlen seit 2015, als die Dreiteilung erstmals eingeführt wurde, ergibt sich folgende Übersicht:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Einmaliger Kontakt</b>	40% (44)	31% (32)	41% (47)	38% (44)
<b>Mehrmalige Kontakte</b>	31% (34)	41% (42)	37% (42)	36% (42)
<b>Umfangreichere Abklärungen</b>	29% (32)	28% (29)	22% (25)	26% (31)

Die Entwicklung der letzten zwei Jahre macht deutlich, dass sich eine leichte Zunahme bei den arbeitsintensiveren Dossiers, die umfangreichere Abklärungen erfordern, ergeben hat. Diese machen inzwischen rund ein Drittel der Gesuche aus. Im Gesamtbild ergibt sich jedoch keine erhebliche Veränderung.

## **1.2. Gliederung nach Geschlecht**

Die Personalombudsstelle erfasst auch jedes Jahr den Eingang der Anfragen nach Geschlecht. Seit Beginn der Tätigkeit ging jeweils die Mehrheit der Anfragen von Frauen aus. Nur im Geschäftsjahr 2016 gingen mehr Anfragen von Männern als von Frauen aus. Auch im Berichtsjahr 2018 waren es wiederum mehr Frauen als Männer, die Rat und Unterstützung bei der Ombudsstelle gesucht haben, doch hielten sich die beiden Grup-

pen mit 56 Anfragen von Frauen zu 54 von Männern diesmal fast die Waage. Im prozentualen Vergleich der letzten fünf Jahre ergibt sich in Bezug auf die Geschlechterverteilung bei den Gesucheingängen folgendes Bild:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Frauen</b>	51% (56)	55% (57)	43% (49)	53% (62)	57% (59)
<b>Männer</b>	49% (54)	45% (46)	57% (65)	47% (55)	43% (44)

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

Die Gesuche werden immer auch nach dem Arbeitsort der anfragenden Person erfasst. Hier hat sich im Vergleich der letzten vier Jahre eine deutliche Verschiebung im Verhältnis der Anfragen von der Stadt zum Kanton ergeben. Das statistische Verhältnis sieht diesbezüglich wie folgt aus:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Stadt Zürich</b>	27% (30)	32% (33)	42% (48)	34% (40)
<b>Kanton Zürich</b>	73% (80)	68% (70)	58% (66)	66% (77)

Diese Entwicklung ist erfreulich und zeigt, dass die Personalombudsstelle als von der katholischen Körperschaft für den ganzen Kanton Zürich zur Verfügung gestellte Dienstleistung auch so wahrgenommen wird.

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

Wie bereits in den Vorjahren ging auch im Berichtsjahr in der überwiegenden Mehrheit der Fälle der erste Kontakt zur Personalombudsstelle von Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion aus. Dies ist eine bekannte und durchaus nachvollziehbare Situation; interessant wird für die Zukunft sein zu beobachten, ob sich das Total dieser Anfragen weiterhin bei rund 65-68% aller Gesuche einpendelt. In der prozentual ebenso stabilen Kategorie der Anfragen von «Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion» und «Behördenmitgliedern» (zusammengenommen) ist festzustellen, dass sich 2018 deutlich mehr Behördenmitglie-

der bei der Ombudsstelle gemeldet haben als in den beiden Jahren zuvor. Diese Ausgangslage präsentierte sich letztmals 2015 ähnlich. Zusammenfassend zeigt sich, dass sowohl Mitglieder der Anstellungsinstanzen als auch Linienvorgesetzte es in kritischen Situationen nicht scheuen, den Rat der Personalombudsleute in Anspruch zu nehmen, was diese sehr positiv bewerten. Die einzelnen Zahlen präsentieren sich wie folgt:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Angestellte ohne Leitungsfkt.</b>	65.0% (72)	68.0% (70)	65.0% (74)	66.0% (77)
<b>Mitarbeitende mit Leitungsfkt.</b>	12.0% (13)	19.0% (20)	24.5% (28)	14.5% (17)
<b>Behördenmitglieder</b>	23.0% (25)	13.0% (13)	10.5% (12)	19.5% (23)

### 1.5. Gliederung nach Berufsfeldern

Die Gesuchstellenden werden schliesslich auch nach ihren jeweiligen Berufsfeldern erfasst, wobei jeweils neun Kategorien unterschieden werden. Dies dient den Ombudsleuten in erster Linie dazu, festzustellen, ob in bestimmten Berufsgruppen anstellungs- oder arbeitsplatzbedingte Fragestellungen gehäuft auftreten und eventuell einer übergeordneten Lösung zugeführt werden sollten. Für 2018 präsentieren sich die absoluten Zahlen folgendermassen:

<b>Gliederung nach Berufsfeldern</b>	<b>einmaliger Kontakt</b>	<b>mehrmalige Beratung</b>	<b>umfangreiche Abklärung</b>	<b>Total</b>
Hausdienst	1	0	0	1
Hauswartung/Sakristane	5	1	1	7
Jugendarbeit	3	0	1	4
Katechese/Religionspädagogik	9	4	7	20
Kirchenmusik	5	2	1	8
Kirchenpflege	7	10	6	23
Seelsorge	4	13	13	30
Sozialarbeit	3	1	1	5
Verwaltung/Sekretariat	7	3	2	<u>12</u>
				110

2018 kamen die meisten Anfragen wiederum aus dem Bereich Seelsorge. Dies ist naheliegend, da es die Kernaufgabe der kirchlichen Tätigkeit mit den meisten Mitarbeitenden betrifft. Auch der Bereich Katechese/Religionspädagogik, in welchem häufig Teil-Arbeitspensen vergeben werden, war erneut stark vertreten. Diese Mitarbeitenden stehen ebenfalls im Zentrum der Seelsorgeaufgabe. Die prozentuale Entwicklung der letzten vier Jahre präsentiert sich in diesen beiden Bereichen folgendermassen:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Seelsorge</b>	27% (30)	37% (38)	36% (41)	22% (26)
<b>Katechese/ Religionspädagogik</b>	18% (20)	16% (16)	11% (13)	19% (22)

Im Berichtsjahr sind sodann - wie bereits erwähnt - vermehrt Gesuche seitens der Mitglieder der Kirchenpflegen eingegangen, nämlich 21% (23 Anfragen). Die Kontaktaufnahme ging dabei grösstenteils von den Personalverantwortlichen aus. Die Ombudsleute konnten feststellen, dass die Kirchenpflegen in diesen Fällen ihre Verantwortung und Fürsorgepflichten als arbeitgebende Seite ernst nehmen und frühzeitig zur Beilegung von Konflikten beitragen wollen.

## **1.6. Gliederung nach Themen**

Die eingegangenen Gesuche liessen sich im Berichtsjahr 2018 folgenden Themen zuordnen (alphabetische Reihenfolge/Mehrfach-Nennung möglich):

Anstellungsordnung (div. Fragen)	4
Anstellungsverfügung	1
Arbeitszeit/Überstunden/Überlastung/Stellenprozente	9
Arbeitszeugnis	3
Arbeitsunfähigkeit (arbeitsplatzbedingt)	8
Archivierung/Datenschutz	4
Dienstwohnung	0
Diverses	18
Einstufung/Besoldung	14
Ferien-Regelung	1
Führungsstil/Führungskompetenz	14

Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses/Folgen der Beendigung	22
Mitarbeiterbeurteilung	7
Organisationsstruktur	8
Pflichtenheft	6
Sexuelle Übergriffe	2
Teamkonflikte (Mitarbeitende und/oder Behördenmitglieder untereinander)	18
Zusammenarbeit mit Kirchenpflege	8
Zusammenarbeit mit Seelsorgenden	11

Da bei den verschiedenen Gesuchen teilweise auch sehr unterschiedliche Aspekte der Anstellungsordnung Thema waren, drängte sich die Zusammenfassung all dieser Anfragen unter einem weiter gefassten Oberbegriff auf. Neu eingeführt wurde daher im Berichtsjahr 2018 der Themenbereich «Fragen zur Anstellungsordnung», in welchem diejenigen Fragestellungen erfasst werden, welche die Anstellungsordnung betreffen und nicht einem anderen Themenbereich zugeordnet werden können.

Am meisten Gesuche betrafen 2018, wie bereits im Vorjahr, den Bereich «Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses/Folgen der Beendigung», gefolgt vom Themenbereich «Teamkonflikt (Mitarbeitende und/oder Behördenmitglieder untereinander)». An dritter Stelle steht der Bereich «Führungsstil/Führungskompetenzen». Die relativen Veränderungen der am häufigsten auftretenden Bereiche gegenüber den Vorjahren sehen wie folgt aus:

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Arbeitszeit/Überstunden/ Überlastung/Stellenprozente	8.18%	9.70%	13.16%	19.05%
Führungsstil/ Führungskompetenzen	12.72%	17.48%	23.68%	16.12%
Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses/Folgen der Beendigung	20.00%	28.16%	16.67%	25.64%
Teamkonflikte (Mitarbeitende oder Behördenmitglieder)	16.36%	20.39%	15.79%	16.85%
Zusammenarbeit mit Kirchenpflegen	7.27%	8.74%	13.16%	8.55%

Zusammenarbeit mit Seelsorgenden	10.00%	5.82%	11.40%	16.85%
-------------------------------------	--------	-------	--------	--------

Auffällig ist, dass sich im vierten Jahr in Folge eine kontinuierliche Reduktion der Anfragen, die im Zusammenhang mit der Arbeitszeit, mit Überstunden, Arbeitsüberlastung und Stellenprozenten stehen, feststellen lässt. Dies ist ein Hinweis dafür, dass die Anstellungsordnung für Mitarbeitende wie Behördenmitglieder eine verlässliche Stütze bietet, um konfliktuellen Entwicklungen in diesen Fragen frühzeitig entgegenzuwirken. Seit längerem erstmals lässt sich auch eine Reduktion der Gesuche zum Themenbereich Führungsstil/Führungskompetenzen ablesen. Ob dies eine Zufälligkeit darstellt oder sich erfreulicherweise der Beginn einer Tendenz abzeichnet, bleibt über die nächsten Jahre zu beobachten. Die angebotenen Weiterbildungen in diesem Bereich tragen sicher dazu bei, dass sich die Sensibilität für diese Fragestellungen allgemein weiter erhöht hat. In den anderen Themenkreisen haben sich im Berichtsjahr nur wenige Verschiebungen ergeben.

Insgesamt zeigen die statistischen Daten auf, dass sich die Anfragen an die Ombudsstelle über die letzten vier Jahre hinweg in einem Rahmen bewegten, der sowohl quantitativ wie auch inhaltlich stabil ist. Man darf jedoch nicht vergessen, dass die Ombudsstelle auch im Berichtsjahr 2018 wieder mit einer Vielzahl von Einzelfällen befasst wurde, die sich statistisch nur annähernd abbilden lassen, doch durch Rat, Empfehlung und Vermittlung konstruktiven Lösungen zugeführt werden konnten. Dadurch konnte in diversen konflikthaften Situationen das gegenseitige Vertrauen der darin verwickelten Personen wiederhergestellt werden, wie verschiedene positive Rückmeldungen deutlich gemacht haben.

## **2. Fallbeispiel im Bereich Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses**

Der Themenbereich Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses/Folgen der Beendigung ist naturgemäss ein wesentlicher Anknüpfungspunkt, um sowohl von Mitarbeitenden wie auch von den Anstellungsorganen bei schwierigen Entwicklungen die Beratung und Unterstützung der Ombudsstelle in Anspruch zu nehmen. Hierbei sind die Ausgangsbedingungen meist sehr unterschiedlich und es variieren dadurch auch die Möglichkeiten der Hilfestellung durch die Ombudsstelle.

Eine immer wiederkehrende Konstellation ist die Auflösung des Arbeitsverhältnisses in der Folge einer längeren Krankheit oder auch einer arbeitsplatzbedingten Arbeitsunfähigkeit. Einmal schaffen es die betroffenen Mitarbeitenden nicht mehr, nach der Krankenschreibung aus eigenen Kräften an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Zum anderen, und dieser Fall kommt häufiger vor, wird bei einer längeren Abwesenheit der angestellten Person der Arbeitsbereich meist gänzlich einer anderen Person übertragen oder sogar organisatorisch anders eingeteilt, um den betrieblichen Erfordernissen genügen zu können. In beiden Fällen ist in der Folge der krankheitsbedingte Ausfall für den Mitarbeitenden fast immer mit dem Verlust des Arbeitsplatzes verbunden. Die Ombudspersonen sind mit diesen Fragen auch im Berichtsjahr 2018 wieder in unterschiedlichen Zusammenhängen konfrontiert worden.

## **2.1. Ausgangslage**

Eine Sozialarbeiterin mit langjähriger Tätigkeit in der gleichen Kirchgemeinde fühlt sich nach einem Vorgesetztenwechsel zunehmend in ihrer Arbeitsorganisation eingeschränkt und kontrolliert. In regelmässigen Abständen ist es zu Konflikten gekommen, weil sie sich ungerechterweise kritisiert und besonders auch in schwierigen Situationen mit Klienten nicht von ihrem Chef unterstützt sieht. Sie spürt eine mangelnde Wertschätzung ihrer Arbeit, was zum Gefühl, ausgegrenzt zu werden beiträgt, und zunehmend Verunsicherung bei ihr auslöst, wie sie sich verhalten sollte. Hinzu kommt, dass sich die Mitarbeiterin Sorgen macht, eventuell ihre Stelle zu verlieren, zumal sie im fortgeschrittenen Alter als alleinstehende Mutter auf den Arbeitsplatz angewiesen ist. Als der Druck zu gross wird und nachdem sich auch wiederholt körperliche Symptome wie Schlafstörungen und Panikattacken bei ihr eingestellt haben, geht sie zum Hausarzt, der sie krankschreibt und an eine psychologische Fachstelle überweist. Nach einigen Wochen meldet sich die Sozialarbeiterin bei der Ombudsstelle und schildert ihre Situation. Seit der Krankenschreibung hätten sich die körperlichen Probleme trotz verschiedener medizinischer Abklärungen kaum verbessert. Sie habe auch von der Kirchenpflege verschiedentlich Mails bekommen, sehe sich aber im Moment nicht imstande, darauf zu antworten. Sie sei völlig ratlos und überfordert. Bei dem Gespräch mit der Ombudsperson bricht sie mehrmals in Tränen aus.

## **2.2. Abklärungen der Ombudsstelle**

Die Ombudsperson hört geduldig zu und erfährt mehr über die schwierigen Arbeitsbedingungen aus Sicht der Sozialarbeiterin. Sie klärt die Gesuchstellerin über die rechtliche Situation auf und bietet ihr an, sich mit der Kirchenpflege in Verbindung zu setzen. Besonders die Loyalitätspflicht, welche die Mitarbeitende habe, verpflichte sie dazu, die Anstellungsinstanz in angemessener Weise zu informieren. Mit Erlaubnis der Gesuchstellerin nimmt die Ombudsperson mit der Kirchenpflege Kontakt auf und informiert im persönlichen Gespräch die Personalverantwortliche über die nach wie vor andauernde schwierige gesundheitliche Situation der Sozialarbeiterin. Die Kirchenpflegerin gibt sich mit der Auskunft zufrieden und ist bereit, vorerst abzuwarten, um keinen weiteren Druck auf die Mitarbeitende auszuüben.

Nach einigen Monaten kommt die Kirchenpflege ihrerseits auf die Ombudsperson zu und eröffnet ihr, dass sie nach Ablauf der gesetzlichen Fristen das Arbeitsverhältnis mit der Sozialarbeiterin aufzulösen gedenkt, und bittet die Ombudsperson um Vermittlung. Die Stelle sei schon seit längerer Zeit von einer anderen Person betreut worden; auch wolle man den Aufgabenbeschrieb der Stelle sehr stark verändern. Eine Rückkehr der Mitarbeitenden komme definitiv nicht mehr in Frage. Im Gespräch der Ombudsperson mit der Betroffenen stellt sich heraus, dass sich bei ihr zwar der Gesundheitszustand stabilisiert und in der letzten Zeit stetig verbessert hat. Die Sozialarbeiterin erläutert jedoch weiter, sie fühle sich nicht mehr in der Lage, an den alten Arbeitsplatz zurückzukehren. Das habe die Selbstklärung ergeben, zu welcher ihr die Ombudsperson schon bei ihrer ersten Begegnung geraten habe. Die Ombudsperson vermittelt daraufhin eine einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses mit Freistellung bis zum offiziellen Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis.

## **2.3. Ergebnis**

In diesem Beispiel wird deutlich, dass vor allem bei einer längeren krankheitsbedingten Abwesenheit die Rückkehr zum angestammten Arbeitsplatz trotz Vermittlung durch die Ombudsstelle schwierig bis unmöglich sein kann. Positiv ist, dass im vorliegenden Fall der Informationsfluss zwischen beiden Seiten konstruktiv gestaltet werden und auf die spezifische Situation der Mitarbeitenden seitens der Arbeitgeberin eine grösstmögliche Rücksicht genommen werden konnte. Für die Mitarbeitende bedeutete die Unterstützung durch die Ombudsperson Entlastung und Hilfe bei der Klärung ihrer persönlichen

Situation. Sie konnte wieder Sicherheit und Kontrolle über die Geschehnisse gewinnen, was auch für den Genesungsprozess hilfreich war, wie sie versicherte. Auch wenn der Verlust der Arbeitsstelle für sie schwerwiegend war, hatte sie wieder zu sich gefunden, um auch der zukünftigen Herausforderung einer Stellensuche bzw. einer neuen Anstellung gewachsen zu sein.

Ein weiterer Punkt ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung. Es ist inzwischen bekannt, dass soziale Erfahrungen, gute oder schlechte, auf die Dauer Auswirkungen auf die Gesundheit bzw. Krankheit der tangierten Personen haben. Soziale werden in diesem Sinne zu körperlichen Erfahrungen, weshalb sich bei besonderen Drucksituationen am Arbeitsplatz psychosomatische Folgen bei den Betroffenen einstellen können. Dies war offensichtlich bei der Sozialarbeiterin, die sich an die Ombudsstelle gewandt hatte, der Fall. Aus diesem Grund hat die Ombudsperson die Anstellungsinstanz auf diese Zusammenhänge aufmerksam gemacht und darauf hingewirkt, dass präventive Massnahmen ergriffen werden, um das Führungsverhalten nachhaltig zu verbessern. Die Kirchenpflege ordnete daraufhin eine Teamsupervision an.

### **3. Fallbeispiel zur Stärkung der Zusammenarbeit anstelle einer Kündigung**

#### **3.1. Ausgangslage**

Ein Pastoralassistent kommt mit seinem Linienvorgesetzten in einen heftigen Streit. Es gibt unterschiedliche Meinungen hinsichtlich der Durchführung eines Ausflugs im Rahmen der Firmvorbereitung. Obwohl vieles schon seit längerem geplant ist, besteht der Vorgesetzte auf einer substantiellen Umstellung des Programms und kritisiert zudem die inhaltlichen Schwerpunkte. Er ordnet mit Nachdruck an, seinen Wünschen zu folgen, und duldet keine weitere Diskussion. Der für die Organisation verantwortliche Mitarbeiter verliert im Laufe des Gesprächs die gebotene Zurückhaltung und lässt seiner Meinung über den Vorgesetzten in einem Satz freien Lauf. In den Tagen danach entspinnt sich im Zusammenhang mit der Durchführung der Aktion noch ein intensiver Mailwechsel, der trotz der schwierigen Ausgangslage insgesamt sachlich gehalten ist. Insbesondere setzt sich der Pastoralassistent nochmals argumentativ dafür ein, die ursprüngliche organisatorische und inhaltliche Planung beizubehalten. Sie würde den Jugendlichen klar besser entsprechen und sei auch mit ihnen ausgearbeitet worden. Eine Umstellung ohne vorherige Rücksprache mit ihnen würde diese vor den Kopf stossen. Der Vorgesetzte,

der an diesem Anlass nicht teilzunehmen gedenkt, besteht auf seinen Änderungswünschen. Bald darauf kommt es zu einer Aussprache mit Vertretern der Kirchenpflege, in welcher der Linienvorgesetzte den Antrag stellt, sich vom Pastoralassistenten zu trennen, da sein Vertrauen in ihn erschüttert sei. Auch habe es schon mehrmals Probleme bei der Zusammenarbeit gegeben. Die Kirchenpfleger, die die Arbeit des Pastoralassistenten schätzen, sehen sich nicht in der Lage, dem Antrag nachzugeben, und wenden sich an die Ombudsstelle mit der Bitte um Rat und Vermittlung.

### **3.2. Abklärungen der Ombudsstelle**

Die Kirchenpfleger schildern der Ombudsperson die Situation der Zusammenarbeit zwischen dem Pastoralassistenten und seinem Linienvorgesetzten, die schon seit einiger Zeit angespannt sei. Aber auch andere Mitarbeitende hätten diesbezüglich mit dem Linienvorgesetzten Probleme, doch hätten sie Angst, dies offen anzusprechen. Was den Konfliktauslöser betrifft, sei die Verantwortung aus ihrer Sicht auf beiden Seiten. Sie wollen im Moment auf keinen Fall dem Ansinnen des Linienvorgesetzten nachgeben und eine Kündigung aussprechen. Es würde dadurch nämlich auch nicht das zugrundeliegende Problem gelöst, denn der Vorgesetzte habe ebenfalls an der Eskalation des Konfliktes seine Anteile. Zudem sei es in den letzten Jahren wegen vergleichbaren Fällen zu Kündigungen gekommen und man habe dadurch bereits verdienstvolle Mitarbeitende verloren. Die Ombudsperson führt daraufhin unabhängig mit den zwei betroffenen Personen Gespräche, um ihre jeweilige Sicht des Sachverhalts zu verstehen. Es werden ihr dabei ganz unterschiedliche Versionen des Vorfalls im Besonderen und der Zusammenarbeit im Allgemeinen geschildert. Der Linienvorgesetzte bringt dabei weitere Vorbehalte an und kritisiert auch inhaltlich die Qualität der Arbeit des Pastoralassistenten. Er zweifle an der Loyalität des Mitarbeiters und sehe keine Grundlage mehr für eine weitere Zusammenarbeit. Der Pastoralassistent seinerseits weist darauf hin, dass auch die anderen Mitarbeitenden mehrheitlich Probleme in der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten hätten. In einer weiteren Gesprächsrunde gibt die Ombudsperson zunächst Rückmeldungen und bewertet dabei insbesondere die sachlichen Gründe, die für eine Kündigung vorgebracht wurden. Dafür zieht sie zusätzlich die verfügbaren schriftlichen Dokumente, Projektbeschriebe, E-Mail-Wechsel etc. zu Rate. Die Ombudsperson kann daraus keine ausreichenden sachlichen Gründe erkennen, die eine Trennung von dem Mitarbeitenden rechtfertigen würden, und kommuniziert dies auch klar dem Linienvorgesetzten des Pastoralassistenten. Im Gegenteil, der Einsatz für das ursprüngliche Programm ist genau

besehen ein Zeichen, dass sich der Mitarbeitende loyal für seine Aufgabe einsetzt. Es ist festzustellen, dass die vom Vorgesetzten vorgebrachten Argumente eine Veränderung des angesetzten Programms nicht nachvollziehbar begründen, so dass sich eine insbesondere inhaltliche Anpassung nicht aufdrängt. Die Ombudsperson empfiehlt dem Vorgesetzten und der Kirchenpflege, den Kündigungsantrag nicht weiter zu verfolgen, und schlägt vor, in einer gemeinsamen und moderierten Aussprache die gegenseitigen persönlichen Verletzungen möglichst zu bereinigen. Um die Kommunikation und die weitere Zusammenarbeit bilateral zu verbessern, vermittelt die Ombudsperson eine Fachkraft, die schwerpunktmässig diese Thematik mit den beiden Kontrahenten bearbeiten soll. Die Kirchenpflege unterstützt diese Massnahme.

### **3.3. Ergebnis**

Dieses Beispiel macht zunächst deutlich, dass ein frühzeitiges Einschalten der Ombudsstelle eine für alle Beteiligten negative Entwicklung stoppen konnte. Die Kündigung des Pastoralassistenten, der bisher immer motiviert und engagiert seine Aufgaben erfüllt hatte, konnte fürs erste verhindert und eine weitere Zerrüttung des persönlichen Verhältnisses abgewendet werden. Indem die Kirchenpflege den Konflikt nicht selbst lösen wollte, ggf. durch eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses mit dem Pastoralassistenten, sondern aussenstehende Hilfe in Anspruch genommen hat, hat sie auch ihre Fürsorgepflicht dem Mitarbeitenden gegenüber aktiv wahrgenommen. Sie hat von Anfang an zum Ausdruck gebracht, dass sie eine konstruktive Lösungsfindung vorzieht. In Bezug auf die direkten Konfliktbeteiligten ist eine Entschleunigung des Konfliktes eingetreten. Beide wurden auf Dialog und Kommunikation verwiesen, wobei auf die sachliche Grundlage, den gegenseitigen Respekt und einen konstruktiven Umgang auf Augenhöhe zu achten war. Die Initiative der Kirchenpflege hatte auch positive Auswirkungen auf das gesamte Team. Dieses wurde darin gestärkt, divergierende Ansichten im offenen Gespräch zu klären, und allfällige persönliche Ängste vor allem in Bezug auf den Arbeitsplatz zurückzustellen. All das vermag die Qualität der Zusammenarbeit im Seelsorgeteam auf längere Sicht nachhaltig zu fördern.

## **4. Fallbeispiel zum Thema Korrektur einer nicht gewährten Lohnentwicklung**

Im Berichtsjahr 2018 ist eine auffällige Häufung des Themenbereichs Einstufung/Besoldung festzustellen. Schon in den Vorjahren war diese Thematik regelmässig ein Grund,

um die Unterstützung der Ombudsstelle in Anspruch zu nehmen. Während 2016 und 2017 jeweils zehn Anfragen zu dieser Thematik eingingen, waren es 2018 bereits vierzehn Personen, welche mit dieser Thematik zu tun hatten. Auch wenn es zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich ist, eine bestimmte Ursache für diese Entwicklung auszumachen, ist es angezeigt, dieser Problematik inskünftig Aufmerksamkeit zu schenken und zu beobachten, ob die Probleme mit der Einstufung bzw. der Besoldung weiterhin zunehmen.

Fragen zum Lohn und zur Lohnentwicklung sind fundamentale Fragen für die Mitarbeitenden. Der Lohn hat für sie nicht nur existentielle Bedeutung im hier und heute, sondern umfasst die gesamte Lebensspanne, da die richtige Einstufung sowie faire und gerechte Lohnentwicklung eine direkte Auswirkung auf das Pensionskassenguthaben im Ruhestand haben. Ein weiterer zentraler Punkt in diesem Zusammenhang ist die im gerechten Lohn ausgedrückte Wertschätzung für die Mitarbeitenden selbst und ihre geleistete Arbeit. Im Rahmen der Anstellungsordnung wurden aus diesem Grund klare Bestimmungen erlassen, deren richtige Auslegung und konkrete Umsetzung jedoch immer wieder Anlass sind, sich bei der Ombudsstelle zu melden.

#### **4.1. Ausgangslage**

Ein Pastoralassistent arbeitet seit mehreren Jahren im Teilzeitpensum in einer spezialisierten Institution und teilt sich die Seelsorgeaufgabe mit einer reformierten Kollegin. Die Zusammenarbeit klappt reibungslos und die Arbeit erfüllt ihn in ihrer seelsorgerlichen Vielfältigkeit mit Freude. Er ist im Arbeitsalltag meist auf sich allein gestellt und hat dadurch wenig Kontakt zur Kirchgemeinde, bei der er angestellt ist. Obwohl ihm in der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung regelmässig eine gute bis sehr gute Arbeit attestiert wird, hat er mehrere Jahre in Folge keine Erhöhung der Erfahrungsstufe und keine damit verbundene effektive Lohnerhöhung erhalten. Es macht sich im Laufe der Zeit eine immer weitere Lohnschere zu seiner zweiten Anstellung auf, die er als Pastoralassistent in einer anderen Kirchgemeinde ausübt. Dort hat er in den vergangenen Jahren jeweils die Erfahrungsstufenanstiege erhalten. Wiederholt weist der Mitarbeitende bei seinem Linienvorgesetzten und der zuständigen Kirchenpflege auf diesen Umstand hin, erhält aber nur ausweichende Antworten. Er wird von einem Jahr auf das andere vertröstet, ohne dass sich etwas in der Sache tut. In dem Masse, in dem sich das Pensionsalter nähert, wird bei dem Mitarbeitenden die existentielle Sorge grösser, später einmal nicht

mehr über genügend Mittel zu verfügen, um den Lebensunterhalt bestreiten zu können. Die erfahrene mangelnde Wertschätzung seiner Leistung gegenüber und die zunehmenden Ängste tragen dazu bei, dass es schliesslich zu einem Burnout kommt. Von therapeutischer Seite her wird ihm geraten, die Hilfe der Ombudsstelle in Anspruch zu nehmen.

#### **4.2. Abklärungen der Ombudsperson**

Das Erstgespräch mit dem Gesuchsteller erweist sich als sehr schwierig. In Begleitung eines Kollegen ist er kaum in der Lage, die innere Erregung zu kontrollieren, da ihm im Gespräch mit der Ombudsperson das Ausmass der finanziellen Lücke wieder beängstigend bewusst wird. Auch das Gefühl, über Jahre trotz seines hohen Arbeitseinsatzes in einem schwierigen Aufgabenbereich zurückgesetzt worden zu sein, bricht bei diesem Gespräch hervor. Die Ombudsperson äussert zudem die Vermutung, dass nicht nur die ausgebliebenen Erfahrungsstufenanstiege ein Problem seien, sondern vor allem auch die Grundeinreihung mit Blick auf das Alter und die Dienstjahre in der katholischen Kirche im Kanton Zürich möglicherweise von Anfang an nicht angemessen gewesen sei. Aus der Beschreibung des Aufgabenspektrums und des Pflichtenheftes des Gesuchstellers ergäbe sich sogar die Notwendigkeit einer Überprüfung der Lohnklasseneinreihung. Die Verunsicherung der gesuchstellenden Person geht so weit, dass sie es zunächst ablehnt, der Ombudsperson die Erlaubnis zu geben, mit der Arbeitgeberin Kontakt aufzunehmen. Sie befürchtet negative Konsequenzen bis hin zur Kündigung, aber auch Schwierigkeiten im Umgang mit dem Linienvorgesetzten, weil sie sich an die Ombudsstelle gewandt habe. Sie habe Angst und sei auf die Stelle umso mehr angewiesen, da sie keine andere Alternative habe. Erst nach einiger Bedenkzeit und auf ausdrückliche Empfehlung hin erlaubt der Pastoralassistent der Ombudsperson die Kontaktaufnahme mit der Anstellungsinstanz.

Es finden in der Folge verschiedene Gespräche der Ombudsperson mit der zuständigen Kirchenpflege und dem Linienvorgesetzten statt, wobei zunächst ausweichend wiederholt insbesondere auf die finanziellen Schwierigkeiten der Kirchgemeinde hingewiesen wird. Auch wird die gute Bewältigung des Aufgabenspektrums des Mitarbeitenden teilweise in Frage gestellt. Demgegenüber stehen die Mitarbeiterbeurteilungen (MAB) der letzten Jahre, welche Stufenanstiege ohne Weiteres erlaubt hätten. Während die Lohnklassen von der Anstellungsordnung (AO) verbindlich vorgegeben sind, verfügen die

Kirchgemeinden bei der Ersteinreihung in die Erfahrungsstufen über einen erheblichen Ermessensspielraum. Es werden dabei u.a. die berufliche Erfahrung, das Alter und die Lohnpolitik der Kirchgemeinde berücksichtigt. Die Lohnentwicklung folgt wiederum den Vorgaben der Anstellungsordnung, die bei Erreichen der entsprechenden Qualifikation in der Mitarbeiterbeurteilung jährlich einen Stufenanstieg vorsieht. Dieser Stufenanstieg kann nur auf (schriftlichen) Beschluss der Kirchgemeinde auf Grund der allgemeinen finanziellen Situation ausnahmsweise ausgesetzt werden (vgl. § 29 Abs. 3 AO). Zu diesen Bestimmungen der Anstellungsordnung bestehen unterschiedliche Ansichten zwischen den Vertretern der Kirchenpflege und der Ombudsperson. Die Gespräche entwickeln sich jedoch nach weiteren Abklärungen insgesamt konstruktiv und respektvoll.

### **4.3. Ergebnis**

Die Kirchenpflege folgt schliesslich vollumfänglich der schriftlichen Empfehlung der Ombudsperson und beschliesst rückwirkend eine mehrstufige Erhöhung der Erfahrungsstufe für den Pastoralassistenten bei Beibehaltung der ursprünglichen Lohnklasse. In einem Schreiben an den Mitarbeiter erläutert sie die Gründe für die Neueinreihung und betont, dass sie die Aufgabenerfüllung des Mitarbeitenden in seiner herausfordernden Seelsorgeaufgabe in hohem Masse wertschätzt.

Es zeigt sich in diesem Fallbeispiel, dass die finanzielle und soziale Anerkennung ein tragender Baustein zwischen Mitarbeitenden und der Anstellungsinstanz darstellt. Differenzen in diesem Bereich beeinträchtigen die Motivation und das Arbeitsklima meistens sehr direkt. All diese Aspekte entfalten eine positive Wirkung auf der persönlichen Ebene der Mitarbeitenden, indem sie wiederkehrenden Frustrationen bis hin zu physischen und/oder psychischen Folgeerscheinungen erfahrungsgemäss präventiv den Boden zu entziehen vermögen. Auf der Teamebene lässt ein sorgsamer Umgang mit der Lohnsituation durch die Anstellungsbehörde bzw. die leitenden Personen Unwohlsein und Unruhe überhaupt nicht erst aufkommen und fördert ein gutes Arbeitsklima.

## **5. Zum Schluss**

Auch im Berichtsjahr 2018 sind wieder eine Vielzahl von Anfragen, Problemstellungen und Konflikten an die Personalombudsstelle herangetragen worden, die durch die Interventionen der Ombudsleute einvernehmlichen Lösungen zugeführt werden konnten. Es

zeigt sich, dass der Einbezug der Ombudsstelle bei Konflikten für die Betroffenen meist entlastend ist. Da die Personalombudsleute aussenstehend und damit nicht mit eigenen Interessen in den Konflikt verstrickt sind, können sie den Beteiligten Lösungswege aufzeigen, die auf die Problemstellungen zugeschnitten und sachlich angemessen sind. Indem sie den Blick aller Beteiligten auf das Geschehen zu erweitern versuchen, tragen sie auch dazu bei, die Mitarbeitenden und Linienvorgesetzten sowie die Anstellungsinstanzen insgesamt konfliktfähiger zu machen. Ein Konflikt stellt eben nicht vor allem ein Versagen dar, das nicht sein darf, sondern soll Ausgangspunkt dafür sein, Fragen, die der Klärung bedürfen, mit Zuversicht und Offenheit anzugehen und wenn möglich einvernehmlich zu lösen.

Die Personalombudsleute danken Synode, Synodalrat und Generalvikariat für das in sie gesetzte Vertrauen. Sie haben die Zusammenarbeit mit den staatskirchenrechtlichen und den innerkirchlichen Behörden im Kanton Zürich auch im Berichtsjahr 2018 zumeist konstruktiv und lösungsorientiert erfahren.

Zürich, 15. April 2019

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