

Jahresbericht 2019

Einleitung

Im Berichtsjahr 2019, dem 17. vollen Geschäftsjahr der Personalombudsstelle der römisch-katholischen Körperschaft des Kantons Zürich, gingen 133 Anfragen ein. Damit lag die Beanspruchung der Ombudsstelle deutlich über dem durchschnittlichen Niveau der letzten Jahre, in denen meist zwischen 110 und 120 neue Gesuche zu verbuchen waren. Gegenüber dem Vorjahr war eine Zunahme der Zugänge um 20% zu verzeichnen. Zudem wurden 20 Gesuche, deren Bearbeitung 2018 nicht hatte abgeschlossen werden können, ins neue Geschäftsjahr übernommen. Für die Personalombudsleute war 2019 deshalb ein sehr arbeitsintensives Jahr.

In diesem Berichtsjahr waren seit einigen Jahren erstmals wieder signifikativ mehr Frauen als Männer an die Ombudsstelle gelangt. 81 Anfragen von Frauen standen 52 Gesuche von Männern gegenüber, was eine doch erhebliche Veränderung gegenüber dem Trend der Vorjahre bedeutet, in denen sich die Geschlechterverteilung schrittweise angeglichen hatte. Es bleibt zu beobachten, ob es sich um eine einmalige Verschiebung handelt und wie sich dieses Verhältnis in den kommenden Jahren weiter entwickelt. Seit einigen Jahren unterscheiden die Ombudspersonen drei Kategorien von Gesuchen. Während die Kurzanfragen, die mit wenig Beratungsaufwand erledigt werden konnten, in absoluten Zahlen auf gleichem Niveau wie in den Vorjahren lagen, nahmen die Gesuche, welche mehrmalige Kontakte oder auch umfangreichere Abklärungen notwendig machten, überproportional zu. Im Berichtsjahr 2019 gab es mehrere konfliktuelle Brennpunkte, welche auch verschiedene andere Instanzen der kath. Kirche im Kanton Zürich nachhaltig beschäftigten und zu einer grösseren Inanspruchnahme der Personalombudsstelle geführt haben.

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 2019 häufig behandelte Themen aufzeigen.

Der Jahresbericht 2019 gliedert sich wie folgt:

1. Statistik 2019
2. Fallbeispiel im Bereich «Teamkonflikte»
3. Zwei Fallbeispiele zum Themenbereich «Arbeitsunfähigkeit (arbeitsplatzbedingt)»
4. Fallbeispiel zum Thema «Mitarbeiterbeurteilung»
5. Zum Schluss

1. Statistik 2019

1.1. Gliederung nach Arbeitsaufwand

Im Geschäftsjahr 2019 gingen bei der Personalombudsstelle der römisch-katholischen Körperschaft des Kantons Zürich 133 Anfragen ein. Wie einleitend dargelegt, stellt dies einen quantitativen Sprung zu den Vorjahren dar. Im Fünf-Jahresvergleich zeigt sich folgendes Bild bei den Neueingängen:

2019	2018	2017	2016	2015
133	110	103	114	117

Zudem wurden 20 Gesuche aus dem Vorjahr ins neue Geschäftsjahr übernommen. Die Anzahl hängiger Gesuche zum Jahreswechsel ist damit in den letzten drei Jahren konstant geblieben; 2017 waren es 19 und 2018 21 Gesuche.

Bei der statistischen Erfassung in Bezug auf die Bearbeitungsintensität der Gesuche werden seit 2015 die drei Kategorien „einmaliger Kontakt“, „mehrmalige Kontakte“ (Gesuche, welche mehr als einen Kontakt erfordern, jedoch mit bis zu maximal 5 persönli-

chen, telefonischen oder elektrischen Kontakten erledigt werden können) und „umfangreiche Abklärungen“ unterschieden. Eine Gegenüberstellung der Zahlen der letzten 5 Jahre ergibt folgende Übersicht:

	2019	2018	2017	2016	2015
Einmaliger					
Kontakt	33% (44)	40% (44)	31% (32)	41% (47)	38% (44)
Mehrmalige					
Kontakte	37% (49)	31% (34)	41% (42)	37% (42)	36% (42)
Umfangreichere					
Abklärungen	30% (40)	29% (32)	28% (29)	22% (25)	26% (31)

Aus dem statistischen Vergleich ergibt sich, dass die Anfragen im Berichtsjahr 2019 mehr oder weniger gleichmässig auf die drei Kategorien verteilt waren. Diejenigen Dossiers, mit welchen die Personalombudsleute über einen längeren Zeitraum befasst waren und die umfangreichere Abklärungen notwendig machten, haben im Fünf-Jahresvergleich jedoch erheblich zugenommen. Die Personalombudsleute haben sich bemüht, alle anfallenden Arbeiten mit den aktuell zur Verfügung stehenden Ressourcen zu bewältigen. Verzögerungen bei der Bearbeitung der eingehenden Anfragen konnten jedoch nicht in allen Fällen vermieden werden, zumal einigen Dossiers Konfliktkonstellationen zugrunde lagen, welche einen grossen Personenkreis betrafen und/oder verschiedene Brennpunkte enthielten, weshalb häufig mehrmalige und umfassende Interventionen notwendig wurden. Die Ombudspersonen werden diese Entwicklung im Auge behalten.

1.2. Gliederung nach Geschlecht

Die Personalombudsstelle erfasst auch jedes Jahr den Eingang der Gesuche nach Geschlecht. Mit Ausnahme von 2016 wurde seit Beginn der Tätigkeit der Ombudsstelle die Mehrheit der Anfragen von Frauen gestellt, wobei sich über die letzten Jahren eine Annäherung zwischen den Geschlechtern abgezeichnet hat. Im Berichtsjahr 2019 ist die Differenz im Vergleich zum Vorjahr, in welchem beide Gruppen fast gleich stark vertreten waren, markant grösser ausgefallen. Im Geschäftsjahr 2019 haben 81 Frauen gegenüber 52 Männern um Rat und Unterstützung bei den Ombudsleuten nachgesucht. Der prozentuale Vergleich der letzten 5 Jahre in Bezug auf die Geschlechterverteilung sieht wie folgt aus:

	2019	2018	2017	2016	2015
Frauen	61% (81)	51% (56)	55% (57)	43% (49)	53% (62)
Männer	39% (52)	49% (54)	45% (46)	57% (65)	47% (55)

1.3. Gliederung nach Arbeitsort

Die Gesuche werden immer auch nach dem Arbeitsort der anfragenden Person erfasst. Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich bezüglich des Arbeitsortes wieder eine leichte Verschiebung vom Kanton zur Stadt Zürich ergeben. Die Statistik über die letzten fünf Jahre zeigt Folgendes:

	2019	2018	2017	2016	2015
Stadt Zürich	38% (50)	27% (30)	32% (33)	42% (48)	34% (40)
Kanton Zürich	62% (83)	73% (80)	68% (70)	58% (66)	66% (77)

1.4. Gliederung nach Funktion

Die statistische Unterscheidung der Funktion, welche die Personen ausüben, die sich an die Ombudsstelle wenden, ergibt ein über die Jahre hinweg recht ausgeglichenes Bild. Angestellte ohne Leitungsfunktion (o. Leitungsfkt.), die den Grossteil der Mitarbeitenden der kath. Kirche des Kantons Zürich ausmachen, stehen für gut zwei Drittel der Anfragen. Rund ein Drittel geht von den Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion (Pfarrer/ Pfarreibeauftragte m. Leitungsfkt./fachstellenleitende Person) sowie von den Behördenmitgliedern (Behörde) aus. Im Berichtsjahr ist ein leichter Rückgang bei dieser Kategorie zu erkennen. Statistisch neu wurden in diesem Jahr Anfragen von Drittpersonen berücksichtigt, die sich im Zusammenhang mit Konflikten, welche tief ins Pfarreileben hineingewirkt haben, an die Ombudsstelle gewandt haben. Dies deshalb, weil diese Anfragen gegenüber den Vorjahren ein Novum bilden. Es präsentieren sich folgende Zahlen:

	2019	2018	2017	2016	2015
Mitarbeitende	67% (89)	65% (72)	68% (70)	65% (74)	66% (77)
o. Leitungsfkt.					
Mitarbeitende	11% (15)	12% (13)	19% (29)	24.5% (28)	14.5% (17)

m. Leitungsfkt.

Behörde	17% (22)	23% (25)	13% (13)	10.5% (12)	19.5% (23)
Drittpersonen	5% (7)				

1.5. Gliederung nach Berufsfeldern

Des weitern werden die Ratsuchenden 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. 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 2019 folgendermassen:

Gliederung nach Berufsfeldern: Total		Prozentual
Hausdienst	0	(0%)
Hauswartung/Sakristane	6	(5%)
Jugendarbeit	8	(6%)
Katechese/Religionspädagogik	20	(15%)
Kirchenmusik	11	(8%)
Kirchenpflege	13	(10%)
Seelsorge	48	(36%)
Sozialarbeit	5	(4%)
Verwaltung/Sekretariat	22	(17%)

Gleich wie in den Vorjahren und nicht unerwartet arbeiteten im Jahr 2019 die meisten Personen in den Bereichen Seelsorge sowie Katechese/Religionspädagogik; rund die Hälfte aller Gesuche fallen in diese beiden Berufsfelder. Dies ist nicht erstaunlich, da diese Arbeitsbereiche die Kernaufgabe der kirchlichen Tätigkeit mit den meisten Mitarbeitenden betreffen. In Katechese/Religionspädagogik, die ebenfalls im Zentrum der Seelsorgeaufgabe stehen, werden zudem 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:

	2019 (133)	2018 (110)	2017 (103)	2016 (114)	2015 (117)
Seelsorge	36% (48)	27% (30)	37% (38)	36% (41)	22% (26)
Katechese/ Religionspädagogik	15% (20)	18% (20)	16% (16)	11% (13)	19% (22)

1.6. Gliederung nach Themen

In der Berichtsperiode 2019 betrafen die Gesuche hauptsächlich die folgenden Themenkreise (alphabetische Reihenfolge, Mehrfach-Nennungen möglich):

Anstellungsordnung (div. Fragen)	0	(0%)
Anstellungsverfügung	0	(0%)
Arbeitszeit/Überstunden/ Überlastung/Stellenprozente	11	(5%)
Arbeitszeugnis	5	(2%)
Arbeitsunfähigkeit (arbeitsplatzbedingt)	16	(7%)
Archivierung/Datenschutz	2	(1%)
Dienstwohnung	0	(0%)
Diverses	16	(7%)
Einstufung/Besoldung	5	(2%)
Ferien-Regelung	0	(0%)
Führungsstil/Führungskompetenz	36	(17%)
Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses/Folgen der Beendigung	27	(13%)
Mitarbeiterbeurteilung	15	(7%)
Organisationsstruktur	4	(2%)
Pflichtenheft	8	(4%)
Grenzüberschreitungen/sexuelle Übergriffe	2	(1%)
Teamkonflikte (Mitarbeitende und/oder Behördenmitglieder untereinander)	23	(11%)
Zusammenarbeit mit Kirchenpflege	23	(11%)

2018 waren unterschiedliche Aspekte der Anstellungsordnung an die Personalombudsstelle herangetragen worden, welche nicht einem deutlich abgrenzbaren Thema zugeordnet werden konnten. Deshalb wurde in diesem Jahr die Kategorie «Anstellungsordnung (div. Fragen)» neu eingeführt. Im Berichtsjahr 2019 waren weder Fragestellungen dazu noch zur Thematik «Anstellungsverfügung» aufgeworfen worden. Der Themenbereich wird vorderhand dennoch für die Zukunft in der Gliederung beibehalten.

Die in der Ombudsarbeit 2019 hauptsächlich tangierten Themenkreise sind nachfolgend im Fünf-Jahresvergleich abgebildet (Angaben in Prozenten):

	2019	2018	2017	2016	2015
Arbeitszeit/Überstdn.	5%	8%	10%	13%	19.%
Überlastung/Stellenprozente					
Führungsstil/	17%	13%	17%	24%	16.%
Führungskompetenzen					
Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses/Folgen der Beendigung	13%	20%	28%	17%	26%
Teamkonflikte (Mitarbeitende oder Behördenmitglieder)	11%	16 %	20%	16%	17%
Zusammenarbeit mit Kirchenpflegern	11%	7%	9%	13%	9%
Zusammenarbeit mit Seelsorgenden	10%	10%	6%	11%	17%

In dieser Vergleichstabelle sind rund zwei Drittel der Themenkreise erfasst, mit welchen die Personalombudsleute im Berichtsjahr 2019 zu tun hatten. Am meisten Gesuche, nämlich ca. ein Drittel, betrafen wiederum wie in den vergangenen Jahren die sich in gewisser Weise gegenseitig bedingenden Themen «Führungskompetenzen» und «Kün-

digung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses». Die Themenbereiche «Teamkonflikte (Mitarbeitende und/oder Behördenmitglieder untereinander)» sowie «Zusammenarbeit mit Kirchenpflegen» und «Zusammenarbeit mit Seelsorgenden» betrafen zusammen - wie ebenfalls in den Vorjahren – rund ein weiteres Drittel der Anfragen. Dazu kamen weitere Fragestellungen bezüglich Pflichtenheft, Mitarbeiterbeurteilung, Arbeitszeugnis, Archivierung und Datenschutz, Grenzüberschreitungen / sexuelle Übergriffe, Organisationsstruktur u.a.m., welche noch gut ein Drittel der Gesuche betrafen. Generell sind die Problemstellungen auch innerhalb der einzelnen Themenbereiche, welche an die Ombudsleute herangetragen werden, äusserst vielfältig. Im Berichtsjahr bezogen sich 7% (16) der Anfragen auf weitere Themenkreise, die statistisch nicht im Einzelnen zugeordnet wurden.

Die Erhebung der statistischen Daten ist eine wertvolle Hilfe, um unter anderem problematische Entwicklungen zu erkennen und frühzeitig den kompetenten Stellen, insbesondere Generalvikariat und Synodalrat, zur Verbesserung anzuzeigen. Der hauptsächliche Fokus der Ombudsleute ist jedoch auf den Rat und die Unterstützung, sowie die Vermittlung und möglichst einvernehmlichen Bewältigung von konflikthafter Situationen im Arbeitskontext gerichtet. Zahlreiche Rückmeldungen im Berichtsjahr haben gezeigt, dass der Beizug der Ombudsstelle in kritischen Situationen oder konfliktuellen Phasen von den Mitarbeitenden der kath. Kirche im Kanton Zürich wie auch von den Behördenmitgliedern allgemein geschätzt wird.

2. Fallbeispiel im Bereich «Teamkonflikte»

Der Themenbereich «Teamkonflikte (Mitarbeitende und/oder Behördenmitglieder untereinander)» ist ein klassischer Anknüpfungspunkt, um sich an die Personalombudsstelle zu wenden. Im Berichtsjahr 2019 fielen 23 Anfragen unter diese Kategorie, eine Anzahl die in etwa den Vorjahren entspricht; 2017 waren es 21 Fälle, 2018 deren 18. Es sind nicht nur die direkt betroffenen Mitarbeitenden sondern auch Vorgesetzte und Anstellungsbehörden, welche in diesen Situationen um Rat und Unterstützung bei der Ombudsstelle nachsuchen. Generell ist es dabei eher so, dass bei Konflikten, welche mehrere Personen oder auch ganze Teams betreffen, sich die vorgesetzten Stellen melden, während bei bilateralen Auseinandersetzungen häufiger eine der betroffenen Personen an die Ombudspersonen gelangt; eher eine Ausnahme ist, dass beide Parteien zeitgleich

eine Streitschlichtung wünschen. Meist sind zu diesem Zeitpunkt die Konflikte bereits fortgeschritten, was sich zunächst erschwerend auf die Vermittlungsbemühungen auswirkt. Jedoch ist es erfahrungsgemäss der einzige Weg, um eine weitere Eskalation zu vermeiden bzw. die Ausdehnung des Konflikts zu begrenzen und so die Chance auf eine konstruktive Lösung eines Streitfalls zu bewahren.

2.1. Ausgangslage

Eine Kirchenmusikerin, Organistin, mit vielen Jahren Berufserfahrung und bislang verlässliche Stütze für die Kirchenmusik einer Pfarrei hat seit geraumer Zeit Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit dem neuen Chorleiter. Dieser hat seit seinem Stellenantritt den Chor neu ausgerichtet und ein auch musikalisch anspruchsvolleres Programm als sein Vorgänger erarbeitet. Er leitet den Chor mit viel Hingabe und persönlichem Engagement. Immer wieder kommt es jedoch bei Proben und zunehmend sogar bei Aufführungen zu Unstimmigkeiten mit der Organistin, in welche auch der Chor mehr und mehr hineingezogen wird. Interventionen seitens des Linienvorgesetzten und der Kirchengemeinde bringen keine Entspannung. Sie vermehren vielmehr die Problematik, da sie je nachdem als parteiisch wahrgenommen werden. Nach einer Serie von kleineren Vorfällen fasst die Organistin den Mut, sich an die Personalombudsstelle zu wenden.

2.2. Abklärungen und Interventionen der Ombudsstelle

Im Gespräch mit der Ombudsperson weist die Organistin auf das forsche Auftreten des neuen Chorleiters hin. Viel jünger und weniger erfahren als sie selbst, habe dieser wiederholt Registrierungen und die Auswahl von Zwischenspielen bemängelt. Der Chorleiter spiele sich als Chef und Vorgesetzter auf und mobilisiere den Chor gegen sie. Sie fühle sich gemobbt, zumal auch vorgesetzte Stellen, an die sie sich bereits verschiedentlich gewandt habe, nicht eindeutig Stellung beziehen würden. Es habe sich bei ihr eine Verunsicherung eingestellt, welche ihr Spiel fehleranfällig mache. Zudem gehe es ihr gesundheitlich nicht besonders gut, da sie Herzprobleme habe und auf ärztlichen Rat hin übermässigen Stress vermeiden solle. Sie sei finanziell auf die Stelle angewiesen, weshalb eine Kündigung nicht in Frage komme.

Mit Erlaubnis der Gesuchstellerin sucht die Ombudsperson zunächst das Gespräch mit dem Chorleiter. Dieser zeigt sich überrascht und zugleich erleichtert über die Kontakt-

aufnahme durch die Ombudsperson. Die Wahrnehmung des Chorleiters über die Zusammenarbeit mit der Organistin ist eine ganz andere. Am Anfang sei es sehr gut gegangen, erst mit der Zeit seien Schwierigkeiten aufgetreten, obwohl er nach wie vor versuche, rücksichtsvoll auf die Eigenheiten der Kollegin einzugehen. Doch es passierten immer wieder Fehler, etwa bei den Einsätzen, und insbesondere würden Abmachungen in den Proben betreffend Registrierung etc. oftmals bei den Aufführungen nicht eingehalten werden. Das Zusammenspiel klappe zurzeit nicht reibungslos und die Situation beginne zwischenzeitlich den ganzen Chor zu belasten. Auch er wünsche sich im Grunde eine nachhaltige Lösung.

Die Kontaktaufnahme mit den vorgesetzten Stellen bestätigt das Bild einer weithin konfliktuellen Zusammenarbeit zwischen Chorleitung und Organistin. Diese führen aus, sie würden als Vorgesetzte regelmässig mit dem Problem konfrontiert werden, doch hätten Interventionen ihrerseits zu keinen spürbaren Ergebnissen geführt; im Gegenteil habe die Intervention des Kirchenpflegepräsidenten, die wohl zugegebenermassen etwas zu autoritär gewesen sei, die Beteiligten eher erschreckt als zur Beruhigung der Situation beigetragen. Tatsache sei, dass die Kirchenpflege des Themas leidig sei und inzwischen darüber nachdenke, ein oder gegebenenfalls sogar beide Arbeitsverhältnisse aufzulösen, wenn sich keine Verbesserung einstellen würde. Insofern würden sie auch die Involvierung der Ombudsstelle begrüessen.

In zwei Gesprächsrunden mit den Betroffenen gelingt es, die gegenseitigen Vorwürfe sachlich zu besprechen und in Bezug auf die kritischen Punkte der Zusammenarbeit klare Vereinbarungen zu treffen. Es stellt sich heraus, dass die Probleme im Grunde nicht im musikalisch-technischen Bereich liegen - beide Beteiligten sind motivierte und musikalisch überdurchschnittlich gut ausgebildete Personen - sondern im Umgang miteinander, sowie in der Frage, wie und zu welchem Zeitpunkt etwa auftretende Probleme konstruktiv besprochen werden, damit sie ohne Einbezug Unbeteiligter gelöst werden können. Es kommt auch zutage, dass es von beiden Seiten her verletzendere Vorfälle gegeben hatte, die auch dem Chor und den vorgesetzten Stellen bekannt geworden waren und erheblich zur aktuellen Polarisierung beigetragen hatten. Diese Vorkommnisse wurden eingehend im gegebenen geschützten Rahmen besprochen und auf Empfehlung der Ombudsperson hin mit einer gegenseitig versöhnenden Geste bereinigt. Mit Einverständnis der Betroffenen gibt die Ombudsperson eine Rückmeldung an den Linienvorgesetzten und die Kirchenpflege. Sie gibt zusätzlich die Empfehlung, die direkte Zusam-

menarbeit für einige Monate ruhen zu lassen; dies entspricht aus gesundheitlichen Gründen dem expliziten Wunsch der Organistin und der Chorleiter erklärt sich ausdrücklich damit einverstanden. Die Kirchenpflege gibt dazu ihre Zustimmung und ist bereit, die anfallenden zusätzlichen Kosten zu übernehmen. In einer Rückmeldung an die Ombudsperson nach einigen Monaten zeigen sich die vorgesetzten Stellen erfreut, dass sich die Situation bei allen Beteiligten, Organistin, Chorleiter und Chormitglieder, merklich entspannt hat.

2.3. Fazit

Diese Vermittlung macht deutlich, dass Konflikte ab einer bestimmten Eskalationsstufe oftmals weder von den direkt betroffenen Personen noch von den vorgesetzten Stellen ohne Zuhilfenahme einer aussenstehenden Person gelöst werden können. Die Verhärtung der Situation sowie die damit einhergehenden Polarisierung und Ausweitung des Konfliktgeschehens auf andere Personen – in diesem Fall auf den gesamten Chor – führen einerseits dazu, dass die Direktbetroffenen, Organistin und Chorleiter, keinen deeskalierenden Einfluss mehr auf den Verlauf nehmen können, selbst wenn sie dies noch möchten. Andererseits werden die vorgesetzten Stellen, welche aus gutem Grund zunächst ihre Führungs- und Fürsorgepflicht wahrnehmen und intervenieren, gewissermaßen ebenfalls ins Konfliktgeschehen hineingenommen bzw. vom Konfliktgeschehen mehr und mehr vereinnahmt, wenn ihre Interventionen zu keinem nachhaltigen Erfolg führen. Alle Seiten finden sich so über kurz oder lang mit je ihren eigenen effektiven oder vermeintlichen Interessen im Konflikt verstrickt, was konstruktive Lösungen, die die Interessen aller Beteiligten gleichermaßen berücksichtigen, meist erschwert oder - je nach Grad der Eskalation - verunmöglicht. Die frühzeitige Inanspruchnahme einer aussenstehenden, neutralen Vermittlungsstelle, welche keine eigenen Interessen in der Streitsache verfolgt, erhöht signifikant die Chancen, einen bestehenden Konflikt einvernehmlich beizulegen. Im Themenbereich «Teamkonflikte (Mitarbeitende und/oder Behördenmitglieder untereinander)» ist eine Vielzahl solcher Konstellationen erfasst.

3. Fallbeispiele zum Themenbereich «Arbeitsunfähigkeit (arbeitsplatzbedingt)»

Ein weiterer Themenbereich, der im Berichtsjahr in absoluten Zahlen hervorsticht, ist das Thema «Arbeitsunfähigkeit (arbeitsplatzbedingt)». 2019 stehen nicht weniger als 16 Interventionen im Zusammenhang mit dieser Thematik. Im Vergleich zu den Vorjahren, 2018 betrafen 8 Fälle diesen Themenbereich, im Jahr 2017 6 Fälle, handelt es sich um eine überdurchschnittliche Zunahme, weshalb im Folgenden zwei Beispiele aus dem Berichtsjahr, die unterschiedlich ausgegangen sind, dargestellt werden. Die starke Zunahme dieser Fälle im Berichtsjahr 2019 hat nicht zuletzt mit verschiedenen konfliktuellen Brennpunkten im vergangenen Jahr zu tun, worauf bereits in der Einleitung hingewiesen wurde.

3.1. Ausgangslage Fall 1

Eine Mitarbeiterin im Seesorgedienst meldet sich bei der Personalombudsstelle. Sie hat lange gezögert, diesen Schritt zu machen. Obwohl sie bereits seit längerer Zeit wiederholt indirekt mit schwierigen Situationen konfrontiert ist, welche den Umgang eines Vorgesetzten mit anderen Mitarbeitenden betraf, hat sie sich immer zurückgehalten. Da es sie nicht persönlich betroffen hat, wollte sie sich nicht in einen Konflikt hineinziehen lassen und Partei sein. Auch hat sie lange gehofft, dass sich die Situation auf die Dauer entspannen würde. Das ist jedoch nicht der Fall und die Gesamtsituation verschärft sich zusehends. Das Klima ist angespannt und im gesamten Team bilden sich Polarisierungen. In dem Masse, wie es bei Kolleginnen und Kollegen bisher geschehen ist, erlebt nun auch die Gesuchstellerin in ihrem eigenen Aufgabenbereich zunehmend dieselben Muster und Verhaltensweisen seitens des Linienvorgesetzten, die ihr ein vertrauensvolles Zusammenarbeiten verunmöglichen. Zunächst nimmt sie die Problematik zu sich nach Hause, doch schon bald ist es nicht mehr nur ein Thema beim Abendessen mit der Familie, sondern es bereitet ihr auch schlaflose Nächte und verfolgt sie am Wochenende. In ihrer Verzweiflung entschliesst sie sich zu kündigen und wendet sich zugleich an die Ombudsstelle.

3.2. Abklärungen und Interventionen der Ombudsstelle

Beim ersten Telefongespräch mit der Ombudsperson wird die innere Anspannung und Zerrissenheit der Mitarbeiterin sogleich greifbar. Sie habe mehr als zwei Stunden mit sich gerungen, bevor sie zum Hörer gegriffen habe, aber jetzt sei sie erleichtert. Es kommt kurz darauf zu einem persönlichen Treffen, bei dem die Gesuchstellerin sehr dezidiert und klar die Probleme der Zusammenarbeit mit dem Linienvorgesetzten ausbreitet. Es gehe nicht nur ihr so, auch andere Mitarbeitende seien mit ähnlichen Verhaltensweisen und Arbeitsumständen konfrontiert. Auch sei der direkte Umgang mit einzelnen Kollegen und Kolleginnen sehr problematisch, auf Abmachungen könne man sich nicht verlassen, die Wahrheit werde verdreht, man werde im Ungewissen gelassen und es würden einem u.a. Fehler unterstellt, die man nicht gemacht habe. Sie beschreibt im Detail Vorgänge, die sie aus nächster Nähe erlebt hat. Sie wolle das alles loswerden; sie sei im Grunde verzweifelt über all das, was in der letzten Zeit im Pfarreiteam geschehen sei. Auf die Nachfrage der Ombudsperson, ob sie auch ärztliche Hilfe in Anspruch genommen habe, bejaht sie das. Sie sei nun im Moment arbeitsplatzbedingt krankgeschrieben und möchte so rasch wie möglich das Arbeitsverhältnis auflösen. Die Ombudsperson rät, mit der Entscheidung vorerst noch zuzuwarten und erhält die Erlaubnis, mit den vorgesetzten Stellen das Gespräch zu suchen. Da sich das Gesuch mit anderen Gesuchen überlappt, führt die Ombudsperson in der Folge auf verschiedenen Ebenen Gespräche, die insgesamt zu einer Beruhigung der Situation beitragen. Insbesondere werden auf ausdrückliche Empfehlung der Ombudsperson von der Kirchenpflege Massnahmen ergriffen, die das gestörte Vertrauensverhältnis im Pfarreiteam zu stabilisieren vermögen. Nach einer mehrmonatigen krankheitsbedingten Arbeitsunterbrechung ist die Mitarbeitende wieder in der Lage an den Arbeitsplatz zurückzukehren und ihre Arbeit wieder aufzunehmen. Nach Rücksprache mit der Ombudsperson verschiebt sie die Entscheidung zu kündigen auf einen späteren Zeitpunkt. Die Kirchgemeinde ist erleichtert, eine langjährige und engagierte Mitarbeiterin vorerst nicht zu verlieren.

3.3. Ausgangslage Fall 2

In einer Kirchgemeinde haben in kurzen Abständen verschiedene Mitarbeitende unter nicht immer nachvollziehbaren Gründen gekündigt. Es herrscht eine allgemein angespannte Atmosphäre im Pfarreiteam. Das Vertrauensverhältnis der Mitarbeitenden zur Pfarreileitung und zur Kirchenpflege ist durch die sukzessiven Abgänge geschätzter

Teammitglieder erschüttert. Auch wird von verschiedenen Mitarbeitenden die einseitige Ausrichtung der Seelsorgetätigkeit kritisch gesehen. In dieser für die Pfarrei schwierigen Situation, welche bereits weiteren Kreisen bekannt geworden ist, wird eine der Pfarreisekretärinnen zu einem Gespräch mit dem Vorgesetzten in Gegenwart der Personalverantwortlichen eingeladen. Obwohl sie über Wochen die Aufgaben der ausgefallenen Hauptsekretärin zusätzlich übernommen und so gut wie möglich erledigt hatte, wird sie bei dieser Aussprache mit Vorwürfen konfrontiert. Sie mache in letzter Zeit häufig Fehler bei der Arbeit und sei vor allem nicht loyal. Dies würde auch von der neu eingesetzten Hilfskraft im Sekretariat bestätigt. Sie rede schlecht über den Chef und man könne ihr nicht vertrauen. Die Pfarreisekretärin ist bestürzt und verneint vehement die Anschuldigungen. Sie versuche, ihre Arbeit trotz der erschwerten Bedingungen so gut wie möglich zu erledigen, und habe nie irgendetwas nach Aussen getragen. Man werfe ihr all das zu unrecht vor. Geschockt von den Vorwürfen ist sie nach dem Gespräch nicht mehr in der Lage, an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Schliesslich wendet sie sich an die Ombudsstelle.

3.4 Abklärungen und Interventionen der Ombudsstelle

Die Gesuchstellerin ist sehr eingeschüchtert und hat Angst. Sie habe schon länger den Eindruck, dass man sie loshaben wolle. Obwohl der Umgang des Vorgesetzten mit ihr nie sehr rücksichtsvoll gewesen sei, habe sie in den letzten Jahren alles geschluckt, denn sie könne es sich nicht leisten, die Stelle zu verlieren. Bis zu ihrer Pensionierung dauere es nicht mehr lange und sie sei darauf angewiesen bis zum Ende zu arbeiten, da sie Lücken in der Altersversorgung habe. Sie wisse, dass sich andere Mitarbeitende an die Ombudsstelle gewandt hätten, doch wollte sie das unter keinen Umständen tun. Von vorgesetzter Seite habe man sogar offen gesagt, dass Personen, die sich an die Ombudsstelle wenden würden, mit der Kündigung rechnen müssten. Sie hätte das Risiko nicht eingehen können, weshalb sie so lange zugewartet habe, auch wenn sie immer wieder mit Verhaltensweisen konfrontiert worden sei, die verletzend gewesen seien; zum Beispiel sei es oft vorgekommen, dass sie ganz offen nicht begrüsst oder einfach ignoriert worden sei, wie wenn sie nicht da gewesen wäre. Sie habe aber alles geschluckt und bis zum Ende durchhalten wollen. Jetzt aber, nachdem sie auch von der Hilfssekretärin angegriffen würde, sei es ihr zu viel geworden und sie brauche Hilfe. Sie sei verzweifelt. Im Gespräch verfällt die Pfarreisekretärin immer wieder in Rechtfertigungen; oftmals wiederholt sie, dass sie die Verhaltensweisen des Vorgesetzten einfach nicht

verstehen könne. Sie fühle sich nicht mehr in der Lage, an die Arbeitsstelle zurückzukehren und habe Angst. Die Ombudsperson beruhigt die Gesuchstellerin und klärt sie über die rechtliche Situation auf. Es sei möglich, dass sie aufgrund der gesundheitlichen Situation die verbleibende Zeit bis zur Pensionierung ohne substanzielle finanzielle Einbußen überbrücken könne. Doch müsste die Ombudsperson diesbezüglich auch mit der Anstellungsbehörde Kontakt aufnehmen, wozu die Gesuchstellerin ihr Einverständnis gibt. In der Folge kommt es zu verschiedenen Gesprächen mit der Anstellungsbehörde. Letztere verweist insbesondere auf ein erheblich gestörtes Vertrauensverhältnis zur Pfarreisekretärin, welches sich langsam zerrüttet habe. Auch wenn die Mitarbeitende die verschiedenen Vorwürfe, die ihr gemacht werden, als aus der Luft gegriffen zurückweist, wird klar, dass eine konstruktive Aufarbeitung der Geschehnisse nicht mehr möglich ist. Die Ombudsperson vermittelt daraufhin ein Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis im gegenseitigen Einvernehmen, wobei auch der gesundheitlichen Situation der Mitarbeitenden Rechnung getragen wird. Die Ombudsperson trifft diesbezüglich auf eine verständnisvolle Kirchenpflege.

3.5. Fazit

An den zwei Fallbeispiele wird Verschiedenes deutlich. Der Gang zur Ombudsstelle bietet den Gesuchstellenden bei einer arbeitsplatzbedingten Arbeitsunfähigkeit in einer ersten Phase zunächst vor allem persönliche Entlastung. Probleme und Handlungsweisen, die aus verschiedenen Gründen bis anhin nicht offen angesprochen oder auch verdrängt wurden, insbesondere auch mögliche Mobbing-Handlungen, bekommen einen konkreten Rahmen und werden greifbar. Erst jetzt kommt es, durch die Intervention von Außen, in einer zweiten Phase zu einer Beruhigung der Situation und wird es möglich, die Schwierigkeiten am Arbeitsplatz anzugehen und nach Lösungen zu suchen. Je nachdem, wie weit sich der Konflikt bereits entwickelt hat, führt dieser Weg am Ende der Gespräche zu einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Es gibt glücklicherweise auch immer wieder Fälle, wo das verhindert werden kann, wie im ersten beschriebenen Beispiel gezeigt werden konnte.

Das Thema der arbeitsplatzbedingten Arbeitsunfähigkeit einer Mitarbeitenden Person hat immer auch mit der Führungskompetenz der vorgesetzten Person zu tun. Aus diesem Grund ist auch der Einbezug der übergeordnet vorgesetzten Stellen vielfach von

Nöten. Es geht dabei nicht nur um die Lösung der individuellen Problematik – so sehr diese nicht aus dem Fokus der Beteiligten rücken darf – sondern auch um das Erarbeiten und Einführen von Massnahmen, die geeignet sind, präventiv und nachhaltig das Konfliktpotenzial auch zum Schutze weiterer Mitarbeitender zu begrenzen. Implementiert werden soll dabei auch konkrete Unterstützung der vorgesetzten Stellen und der Betroffenen im Sinne von weiterführenden Hilfsangeboten wie Supervision, Coaching etc.

Ein weiterer bedeutsamer Aspekt betrifft die Einflussfaktoren, welche zu arbeitsplatzbedingter Arbeitsunfähigkeit führen. Meist sind es weniger direkte mobbing-ähnliche Handlungen, die dafür verantwortlich sind und gleichsam bewusst von einem Vorgesetzten vorgenommen werden, als eine Kumulation von verschiedenen Faktoren, die auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz Auswirkungen haben. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang neben teilweise unklarer, mangelnder oder der Situation nicht adäquater Führung durch die vorgesetzte Person auch Fragen der persönlichen Anerkennung im Team, der Entscheidungsmöglichkeiten, die mit den Aufgaben verbunden sind, und der Wertschätzung. Es sind zugleich die Themen von vertrauensvollem Eingebundensein im Team und der Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten sowie das feste Gefühl, fair und gerecht behandelt zu werden. Die Ombudspersonen machen im Zusammenhang mit der Thematik «Arbeitsunfähigkeit (arbeitsplatzgebunden)» meist die Erfahrung, dass neben Führungsfehlern gerade diesen positiven Einflussfaktoren nicht gebührend Rechnung getragen wird.

4. Fallbeispiel zum Thema «Mitarbeiterbeurteilung»

Das Thema «Mitarbeiterbeurteilung» (MAB) war im Berichtsjahr 2019 ebenfalls überproportional vertreten. Im Verhältnis zu den Vorjahren 2017 und 2018, in denen es jeweils 7 Anfragen zu diesem Themenbereich gab, waren es diesmal nicht weniger als 16 Betroffene. Es bietet sich deshalb im Rahmen des vorliegenden Berichtes an, ein Beispiel aus diesem in der Anstellungsordnung (AO) an sich sehr gut geregelten Themenbereich näher vorzustellen, um aufzuzeigen, welche praktischen Schlüsse sich daraus ziehen lassen.

4.1. Ausgangslage

Ein Pastoralassistent, der seit vielen Jahren sehr selbständig und ohne besondere negative Vorkommnisse seine Aufgaben erledigt, fühlt sich neuerdings zusehends in seiner Arbeitsorganisation eingeschränkt. Die Kommunikation mit den vorgesetzten Stellen, Pfarreileitung und Kirchenpflege, gestaltet sich auch in letzter Zeit bei bislang selbstverständlichen Dingen merklich schwieriger. Es kommt vermehrt zu Missverständnissen, Rückfragen und einem nicht immer angenehmen E-Mail-Austausch, der auf allen Seiten zusätzlich administrativen Aufwand verursacht. Die über Jahre hinweg gute Atmosphäre der Zusammenarbeit und das etablierte Vertrauensverhältnis verschlechtern sich schleichend. Beim Mitarbeitergespräch wird sehr einseitig auf die Sicht der vorgesetzten Stellen fokussiert und insbesondere auf bestehende Mängel in der Zusammenarbeit hingewiesen, was sich letztendlich in der Gesamtbenotung niederschlägt. Der Mitarbeitende ist konsterniert und sucht Rat und Hilfe bei der Ombudsstelle.

4.2. Abklärungen und Interventionen der Ombudsperson

Der Gesuchsteller schildert eingehend die Zusammenarbeitssituation im vergangenen Jahr und das für ihn sehr enttäuschend verlaufene Beurteilungsgespräch. Er fühle sich durch die Vielzahl an kontrollierenden Massnahmen in seiner seelsorgerlichen Freiheit massiv eingeschränkt. Es sei inzwischen ein Klima des Misstrauens entstanden, welches für ihn nach einer jahrelang problemlosen und gegenseitig respektvollen Zusammenarbeit, welche ihm auch Jahr für Jahr in den Mitarbeiterbeurteilungen attestiert wurde, schwer nachvollziehbar sei. Gewiss, es habe bei einzelnen Punkten, unter anderem bezüglich der Handhabung der Ferienregelung, unterschiedliche Auffassungen gegeben, doch seien diese im Laufe des Jahres bereinigt worden. In der schriftlichen Fassung der Mitarbeiterbeurteilung seien kaum positive Punkte aufgenommen worden. Es sei eine aus seiner Sicht inhaltlich ungerechtfertigte Beurteilung, weshalb er sie gerichtlich anfechten möchte. Der Gesuchsteller präsentiert zudem einzelne Unterlagen, die Hinweise auf seine nach wie vor tadellose Aufgabenerfüllung zu geben vermögen.

Die Ombudsperson klärt den Gesuchsteller darüber auf, dass man die Mitarbeiterbeurteilung für sich allein nicht anfechten könne, nur gegen die Nichtgewährung des Stufenanstiegs, gestützt auf die Beurteilung, könne man eine begründete und beschwerdefähige Verfügung verlangen. Dies sei aber beim Gesuchsteller nicht der Fall, da ihm der Stufenanstieg nicht verweigert worden sei. Die Ombudsperson gibt ihm jedoch den Rat,

eine schriftliche Stellungnahme abzugeben und dabei explizit darauf hinzuweisen, dass er mit der Bewertung nicht einverstanden sei. Die Stellungnahme würde im Personalossier abgelegt. Darüber hinaus empfiehlt die Ombudsperson, die kritischen Punkte der Zusammenarbeit, welche seitens der vorgesetzten Stellen offensichtlich ganz anders wahrgenommen werden, mit einer aussenstehenden Fachperson, sei es im Rahmen einer externen Supervision oder auch unter Hinzuziehung der kirchlichen Stelle für Gemeindeberatung und Supervision, näher zu analysieren, um zu erkennen, welche Verhaltensänderungen – gerade auch von seiner Seite her – hilfreich wären, um aufkommende Missverständnisse in Zukunft zu vermeiden. Sollte es jedoch trotz dieser Bemühungen mittelfristig zu keiner greifbaren Entspannung im gegenseitigen Verhältnis kommen, wäre es angemessen, den Kontakt zur Ombudsperson offenzulegen, damit sich diese vermittelnd einschalten könne. Im Moment wäre das noch nicht notwendig. Der Gesuchsteller solle bei Bedarf oder spätestens in einigen Monaten eine Rückmeldung über die Entwicklung der Situation geben.

4.3. Fazit

An der Häufung der Anfragen im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbeurteilung im Berichtsjahr 2019 zeigt sich, dass dieses in der Anstellungsordnung (AO) gut geregelte Führungsinstrument relativ beratungsintensiv ist. Die Mitarbeiterbeurteilung kann dazu beitragen, frühzeitig Problembereiche in der Zusammenarbeit und der Aufgabenerfüllung zu identifizieren. In diesem Sinne ist sie ein hilfreicher Frühindikator für sich anbahnende Konflikte. Es ist deshalb sinnvoll – wie im obigen Beispiel beschrieben – bei stark divergierenden Einschätzungen von Leistung und Qualität der Arbeit, je nachdem, supervisorische Hilfe oder Beratung durch die Ombudsstelle in Anspruch zu nehmen, um rechtzeitig kritische Entwicklungen konstruktiv angehen zu können. Ein Verdrängen der schwierigen Punkte führt erfahrungsgemäss zu einer Verhärtung der Konfliktsituation und oftmals zu verspäteter Unterstützung durch geeignete Stellen.

Die Mitarbeiterbeurteilung kann zudem ein Indikator dafür sein, ob beispielsweise Führungsprobleme vorhanden sind. Diese Vermutung erhärtet sich oftmals, wenn sich zeitgleich oder in kurzen Abständen mehrere Mitarbeitende eines Pfarreiteams im Anschluss an die durchgeführten Mitarbeitergespräche an die Ombudsstelle wenden und dabei ganz spezifische und immer wiederkehrende Verhaltensmuster der vorgesetzten

Person greifbar werden. Insbesondere in diesen Fällen ist es angezeigt, frühzeitig externe Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Die Leitlinien für die Vorbereitung und Durchführung der Beurteilungsgespräche sind in der Anstellungsordnung sehr ausführlich niedergelegt und unterstreichen die Bedeutung dieses für die konkrete Zusammenarbeit eingerichteten Führungsinstruments. Mitarbeitende und Vorgesetzte sollten deshalb darauf achten, dass die Mitarbeiterbeurteilungen in den vorgesehenen Abständen und zu jeder Zeit auch sorgfältig durchgeführt werden. Aus Sicht der Ombudsarbeit kommt Mitarbeitergesprächen generell insbesondere im Hinblick auf mögliche Konflikte eine präventive Rolle zu, sofern die vorgesetzte Person über entsprechende Führungsqualitäten verfügt. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen.

5. Zum Schluss

2019 war, wie einleitend bereits erwähnt, für die Personalombudsleute ein arbeitsintensives Jahr. Eine Vielzahl von Anfragen, Problemstellungen und Konflikten konnten einer einvernehmlichen Lösung zugeführt werden. Dies ist insbesondere dann möglich, wenn auf Seiten aller Beteiligten Einsicht für die eigenen Konfliktanteile, eine gewisse Flexibilität in den Handlungsstrategien, ein (noch) wohlwollender Blick auf das Gegenüber und die Bereitschaft, sich unterstützen zu lassen, vorhanden sind. Da die Ombudsleute nicht in den Konflikt involviert sind, können sie den Beteiligten Lösungswege aufzeigen, die auf die jeweiligen Problemstellungen zugeschnitten und sachlich angemessen sind. Erfreulich ist, dass die meisten Personen, welche in einen Konflikt involviert sind, diese Unterstützung gerne annehmen.

Die Personalombudsleute danken Synode, Generalvikariat und Synodalrat 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 2019 entgegengebracht wurden.

Zürich, 15. April 2020

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