

Jahresbericht 2022

Einleitung

2022 war ein spezielles Geschäftsjahr, konnte die Personalombudsstelle der römisch-katholischen Körperschaft des Kantons Zürich doch ihr 20-jähriges Bestehen feiern. Diesen Meilenstein nahmen die Personalombudsleute zum Anlass, um sich, neben der Bewältigung des Alltagsgeschäfts, einerseits vertieft mit Fragen rund um die Wirksamkeit von Ombudsarbeit auseinanderzusetzen und um andererseits im Rahmen einer Jubiläumsveranstaltung die Entwicklung der Institution sowie die Arbeit der Vergangenheit aufzuzeigen. Auf beide Schwerpunkte dieses Jubiläumsjahres wird im Rahmen dieses Jahresberichts eingegangen.

Im 20. vollen Geschäftsjahr der Personalombudsstelle gingen 106 Gesuche ein. Gegenüber dem Vorjahr war somit ein leichter Rückgang der Anfragen zu verzeichnen. Seit 2014 liegen die jährlich eingehenden Gesuche kontinuierlich über 100, verbunden mit Schwankungen von 10-15%. Der Statistikeil dieses Jahresberichts wird auf einzelne Aspekte der Entwicklung der letzten Jahre vertiefter eingehen und enthält auch Überlegungen der Personalombudsleute im Hinblick auf die inskünftig anzuwendenden Erfassungskriterien. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Auslastung der Ombudsleute über die letzten Jahre und auch im Berichtsjahr konstant geblieben ist und die Gesamtheit der Gesuchseingänge mit den bestehenden Ressourcen bewältigt werden konnte.

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 entstammen dem Bereich Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Es handelt sich um Konfliktfälle, die in einem sehr fortgeschrittenen Stadium an

Katholische Kirche im Kanton Zürich

die Personalombudsstelle herangetragen wurden, so dass es auf den ersten Blick nur darum ging, den beteiligten Personen zu einer ordentlichen Auflösung der Arbeitsbeziehung zu verhelfen. Eine vertiefte Analyse zeigt jedoch, dass die Intervention der Ombudsstelle in zerrütteten Konfliktsituationen Kommunikationsblockaden zu überwinden vermag und damit oftmals bessere Lösungen ermöglicht, aus denen alle Beteiligten Nutzen zu ziehen vermögen.

Der vorliegende Jahresbericht gliedert sich wie folgt:

1. Statistik 2022
2. Zwei Fallbeispiele aus dem Bereich Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses
3. Jubiläumsjahr 2022
4. Zum Schluss

1. Statistik 2022

Für die Ombudsleute stellt sich jedes Jahr die grundsätzliche Frage, welche Vergleichsperiode bei der Publikation der Statistik für die Leserschaft interessant sein könnte. Naheliegender ist, dass im Jubiläumsjahr die Entwicklung über die letzten fünf Jahre oder die letzte Dekade aufgezeigt wird. Bei der Gliederung nach Arbeitsaufwand (Ziffer 1.1.), der Gliederung nach Funktion (Ziffer 1.4.) sowie der Gliederung nach Berufsfeldern (Ziffer 1.5.) werden die Zahlen der letzten zehn Jahre vergleichend dargestellt. Dies rechtfertigt sich deshalb, weil der Anstieg auf konstant mehr als 100 Gesuche pro Jahr auf den Beginn dieser Zeitspanne fällt. Zudem wurden im Rahmen des 2021 angestossenen Reflexionsprozesses zur möglichen Weiterentwicklung und tieferen Verankerung der Personalombudsstelle die Fälle der letzten zehn Jahre analysiert (Ziffer 3.1.). Für die Gliederung nach Arbeitsort (Ziffer 1.3.) werden die Zahlen des Berichtsjahrs sowie der vorangehenden fünf Jahre dargestellt.

1.1. Gliederung nach Arbeitsaufwand

Bis zum Jahresbericht 2014 wurden die eingehenden Anfragen in zwei Kategorien eingeteilt (Fälle mit geringem Beratungsaufwand und Fälle mit umfangreicherem Beratungsaufwand). Ab dem Geschäftsjahr 2015 führten die Personalombudsleute drei Er-

fassungskategorien ein, die wie folgt definiert wurden: einmalige (telefonische, schriftliche, elektronische oder persönliche) Beratung, mehrmaliger Kontakt (bis maximal 5 telefonische, schriftliche, elektronische oder persönliche Kontakte in der gleichen Angelegenheit) oder umfangreichere Abklärungen. Diese Veränderung in der Kategorisierung widerspiegelt sich auch in der nachfolgenden Auflistung:

Geschäfts- jahr	Neu-Eingänge	Fälle mit geringem Bearbeitungsaufwand	Fälle mit umfangreicheren Abklärungen
2013	98	61	37
2014	103	72	31

Geschäfts- jahr	Neu-Eingänge	einmalige Beratung	mehrmaliger Kontakt	umfangrei- chere Ab- klärungen
2015	117	44	42	31
2016	114	47	42	25
2017	103	32	42	29
2018	110	44	34	32
2019	133	44	49	40
2020	103	28	45	30
2021	112	36	54	22
2022	106	27	53	26

Diejenigen Gesuche, die umfangreiche Abklärungen nach sich ziehen, verursachen naturgemäss einen grösseren bis grossen Arbeitsaufwand und führen nicht selten dazu, dass im Rahmen eines Schlussberichts konkrete Empfehlungen abgegeben werden müssen. In den letzten zehn Jahren fielen jeweils zwischen rund 25 bis 30% der eingehenden Anfragen in diese Kategorie; im Berichtsjahr 2022 waren es 24.5%. Auffallend ist, dass im vorangehenden Geschäftsjahr 2021 deutlich weniger aufwändige Anfragen

eingingen (19.5%), während 2020 noch 29% der Gesuche in diese Kategorie fielen. Die Vermutung liegt nahe, dass 2021 aufgrund der pandemiebedingt noch über längere Zeit hinweg bestehenden Homeoffice-Pflicht aufkeimende Spannungen schneller abflachten bzw. sich mangels direkter Interaktionen weniger zu komplexen Situationen entwickelten. Der sich 2022 abzeichnende erneute Anstieg in dieser Kategorie könnte darauf zurückzuführen sein, dass nach der Aufhebung der Homeoffice-Vorgaben wieder eine Normalisierung in den Arbeitsbeziehungen eingetreten ist, dies verbunden mit mehr persönlichen Kontakten und somit auch mit vermehrter Interaktion bzw. erneut bestehenden Reibungsflächen. Es bleibt interessant zu beobachten, wie sich dies inskünftig entwickelt.

Zu den Neueingängen hinzu kommt jedes Jahr auch eine Anzahl von Gesuchen, die aus dem Vorjahr zur Weiterbearbeitung ins neue Geschäftsjahr übernommen werden müssen. Der Grund dafür ist entweder, dass diese Unterstützungsanfragen gegen Ende des Kalenderjahres bei der Ombudsstelle eingehen und ihre Bearbeitung deshalb nicht mehr bis zum Jahresende abgeschlossen werden kann, oder dass es sich um Gesuche handelt, die in die Kategorie derjenigen Anfragen fallen, die einen umfangreicheren Beratungsaufwand nach sich ziehen. Auch hierbei handelt es sich in den letzten Jahren um eine in etwa gleichbleibende Anzahl, die im Bereich von rund 15% liegt; im Geschäftsjahr 2022 waren dies 17 Gesuche. Zusammenfassend zeigt sich, dass von der Personalombudsstelle jährlich in etwa 110 Gesuche unterschiedlicher Länge und Intensität bearbeitet und auch definitiv abgeschlossen werden können.

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. Bereits im letzten Jahresbericht wurde angedacht, inskünftig auf dieses Erfassungskriterium zu verzichten. Aus Sicht der Personalombudsleute haftete dieser Kategorisierung stets etwas Zufälliges an, da die für eine verlässliche Interpretation dieser Zahlen notwendigen Referenzwerte fehlen. Aus diesem Grund wird inskünftig auf dieses Kriterium verzichtet.

1.3. Gliederung nach Arbeitsort

Seit Aufnahme der Geschäftstätigkeit wurden bei der Erfassung der Gesuche auch die Arbeitsorte der ratsuchenden Personen erfragt, wobei bislang lediglich zwischen dem

Gebiet der Stadt und demjenigen des Kantons Zürich unterschieden wurde. Diese Zweiteilung wird im Berichtsjahr 2022 nochmals aufrechterhalten. Es ergibt sich folgendes Bild:

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Stadt Zürich	34% (36)	29% (33)	43% (44)	38% (50)	27% (30)	32% (33)
Kanton Zürich	66% (70)	71% (79)	57% (59)	62% (83)	73% (80)	68% (70)

Die regionale Verteilung Stadt – Kanton blieb über die letzten Jahre hinweg relativ ausgeglichen. Die Personalombudsleute haben sich im Rahmen des unter Ziffer 3.1. zusammengefassten Reflexionsprozesses unter anderem die Frage gestellt, welche Parameter für die Analyse ihrer Tätigkeit und darüber hinausgehend für die Personalförderung und -entwicklung der Katholischen Kirche im Kanton Zürich inskünftig gewinnbringender sein könnte. Sie sind zum Schluss gekommen, dass die Erfassung des Arbeitortes analog den vier Dekanaten bzw. Fraktionen der Synode im Kanton Zürich sinnvoller und aussagekräftiger ist als die bisherige Zweiteilung. Eine weitergehende Aufschlüsselung ist aus Ombudssicht nicht angezeigt, da ansonsten die zum Schutze der Privatsphäre sowie der Daten der Betroffenen notwendige Schweigepflicht gefährdet sein könnte.

1.4. Gliederung nach Funktion

Die Funktion der Ratsuchenden, die sich an die Personalombudsstelle wenden, wird seit 2008 erfasst. Unterschieden werden dabei die Kategorien „Angestellte ohne Leitungsfunktion“, „Mitarbeitende mit Leitungsfunktion“ und „Behördenmitglieder“. Die Ombudsleute gehen davon aus, dass es für ein breiteres Publikum interessant ist, einen umfassenderen Vergleich anstellen zu können, weshalb in diesem Kapitel das Zahlenmaterial der letzten zehn Jahre aufbereitet wird:

Geschäftsjahr	Erstkontakt durch Angestellte ohne Leitungsfunktion	Erstkontakt durch Angestellte mit Leitungsfunktion	Erstkontakt durch Behördenmitglieder
2022	62.0% (66)	10.0% (11)	27.0% (28)
2021	64.0% (72)	12.5% (14)	20.5% (20)
2020	59.0% (61)	23.0% (24)	16.0% (16)
2019	67.0% (89)	11.0% (15)	17.0% (22)
2018	65.0% (72)	12.0% (13)	23.0% (25)
2017	68.0% (70)	19.0% (20)	13.0% (13)
2016	65.0% (74)	24.5% (28)	10.5% (12)
2015	66.0% (77)	14.5% (17)	19.5% (23)
2014	73.0% (75)	9.5% (10)	17.5% (18)
2013 ¹	73.0% (27)	13.5% (5)	13.5% (5)

Im Berichtsjahr 2020 wurde zusätzlich eine neue Gruppe Ratsuchender mit dem Titel «Drittpersonen» eingeführt. Anlass war, dass sich, wie bereits in den Vorjahren, einige wenige Personen aufgrund ihrer freiwilligen Tätigkeit oder wegen stark eskalierten Konflikten in der Ortschaft an die Ombudsstelle wandten. 2020 waren es zwei Personen, 2021 deren drei und 2022 schliesslich wiederum eine Person.

Über die letzten zehn Jahre kann festgestellt werden, dass zwar nach wie vor der überwiegende Teil der Anfragen von Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion ausgeht, was der grundsätzlichen Intention von Ombudsstellen als niederschweligen Beratungsstellen entspricht; doch zeichnet sich über die Jahre ein Rückgang von rund 10% bei dieser Gruppe ab. Demgegenüber sind im gleichen Zeitraum die von Behördenmitgliedern ausgehenden Erstkontakte, mit Ausnahme eines einmaligen Einbruchs im Geschäftsjahr 2016 (- 9%), kontinuierlich angestiegen. Auf den damaligen Rückgang der Kontaktaufnahme durch Behördenmitglieder haben die Personalombudsleute ab 2017 reagiert, indem sie bis heute wenn immer möglich jährlich an den Informationsveranstaltungen für die mit dem Ressort Personal betrauten Mitglieder der Kirchenpflegen teilnehmen und

¹ Erfasst sind 37 von insgesamt 98 Gesuchseingängen des Jahres 2013. Dies liegt daran, dass im Zeitraum 2008 – 2013 die Funktionen lediglich bei denjenigen Anfragen detailliert erfasst wurden, welche umfangreichere Abklärungen notwendig machten, während auf eine Erhebung bei den Anfragen mit kleinerem Beratungsaufwand verzichtet wurde.

dort ihren Auftrag bzw. ihre Arbeitsweise erläutern. Ziel ist darzulegen, dass ihre Vorgehensweise darin besteht, im gemeinsamen Gespräch und unter Einbezug der Anliegen und Sichtweisen aller Beteiligten nach adäquaten Lösungen zu suchen. Demgegenüber sind die Anfragen, welche von Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion ausgehen, abgesehen von einigen wenigen Ausreissern, recht konstant geblieben. Zusammenfassend kann dies als Anhaltspunkt verstanden werden, dass das Angebot der Personalombudsstelle als vermittelnde Stelle nach 20-jährigem Bestehen bei allen Funktionstragenden der Katholischen Kirche im Kanton Zürich gut bekannt ist.

1.5. Gliederung nach Berufsfeldern

Ein zentrales Erfassungskriterium ist für die Personalombudsleute auch dasjenige der Berufsfelder, in denen die ratsuchenden Personen tätig sind. Dabei geht es vor allem darum zu erkennen, ob sich in einzelnen Berufsgruppen eventuelle grundsätzliche Problematiken bzw. Fragestellungen zeigen, die durch übergeordnete Massnahmen abgefedert werden können. Die Erkenntnisse aus der Ombudsarbeit können so dienlich gemacht werden, um über die Konfliktbearbeitung im Einzelfall hinaus in der gesamten Organisation der Katholischen Kirche im Kanton Zürich Strukturen und Instrumente zu schaffen, die eine gute Arbeitserbringung möglich machen.

2022 gingen Gesuche aus folgenden Berufsfeldern bei der Personalombudsstelle ein:

Berufsfeld	Total	Prozentual
Hausdienst	1	1%
Hauswartung/Sakristanendienst	4	3.8%
Jugendarbeit	7	6.6%
Katechese/Religionspädagogik	11	10.4%
Kirchenmusik	11	10.4%
Kirchenpflege	16	15.2%
Seelsorge	38	35%
Sozialarbeit	4	3.8%
Verwaltung/Sekretariat	14	13.2%
Nicht zuordenbar	0	0%

Somit waren 2022 weniger als die Hälfte der Anfragen (45.4%) den Kernbereichen Seelsorge und Katechese/Religionspädagogik zuzuordnen, wobei insbesondere aus dem letztgenannten Tätigkeitsbereich deutlich weniger Personen an die Personalombudsstelle gelangten. Es ist deshalb angezeigt, dem Berichtsjahr 2022 die vorangehenden fünf Jahre zum Vergleich gegenüberzustellen:

	2022 (106)	2021 (112)	2020 (103)	2019 (133)	2018 (110)	2017 (103)
Seelsorge	35% (38)	34% (38)	38% (39)	36% (48)	27% (30)	37% (38)
Katechese/Religionspädagogik	10.4% (11)	25% (28)	9% (9)	15% (20)	18% (20)	16% (16)
Total	45.4%	59%	47%	51%	45%	53%

Es zeigt sich, dass im Bereich Seelsorge eine relative Konstanz der Anfragen besteht, während im Bereich Katechese/Religionspädagogik erhebliche Schwankungen nicht aussergewöhnlich sind und deshalb nicht überbewertet werden sollten.

Gegenüber dem Vorjahr erhöhten sich demgegenüber Anfragen von Kirchenpflegen/Behörden (+ 7.2%), von im Bereich der Kirchenmusik tätigen Mitarbeitenden (+ 4.9%), von Mitarbeitenden aus dem Tätigkeitsfeld der Jugendarbeit im weiteren Sinne (+ 4.8%) sowie aus dem Bereich Verwaltung/Sekretariat (+ 4.2%). Rückläufig waren die Gesuche im Bereich Hauswartung/Sakristanendienst (- 6.7%).

1.6. Gliederung nach Themen

In der Berichtsperiode 2022 liessen sich die eingegangenen Gesuche folgenden Themenkreisen zuordnen (alphabetische Reihenfolge, Mehrfach-Nennungen möglich):

Anstellungsordnung (div. Fragen)	5	(2.6%)
Anstellungsverfügung	0	(0 %)
Arbeitszeit/Überstunden/Überlastung/Stellenprozente	9	(4.7 %)
Arbeitszeugnis	6	(3.1 %)

Arbeitsunfähigkeit (arbeitsplatzbedingt)	10	(5.1 %)
Archivierung/Datenschutz	1	(0.5 %)
Dienstwohnung	0	(0 %)
Diverses	21	(11.2 %)
Einstufung/Besoldung	7	(3.7 %)
Ferien-Regelung	3	(1.5 %)
Führungsstil/Führungskompetenz	20	(10.2 %)
Grenzüberschreitungen/sexuelle Übergriffe	3	(1.5 %)
Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses/ Folgen der Beendigung	30	(15.3 %)
Mitarbeiterbeurteilung	9	(4.7 %)
Organisationsstruktur	10	(5.1 %)
Pensionskasse	0	(0 %)
Pflichtenheft	4	(2.1 %)
Teamkonflikte (Mitarbeitende und/oder Behörden- mitglieder untereinander)	16	(8.4 %)
Zusammenarbeit mit Kirchenpflege	18	(9.4 %)
Zusammenarbeit mit Vorgesetzten/Leitungspersonen	21	(11.1 %)

2022 beschäftigten die Ratsuchenden erneut die Themen rund um Kündigung, Auflösung des Arbeitsverhältnisses sowie Folgen der Beendigung am meisten. Konflikte mit Vorgesetzten/Leitungspersonen waren die zweithäufigsten Auslöser für die Kontaktaufnahme mit der Personalombudsstelle, gefolgt von Problemen im Zusammenhang mit Führungsstil und Führungskompetenzen. Weiter reihten sich Fragestellungen in der Zusammenarbeit mit der Kirchenpflege ein. Anders als im Vorjahr erfolgten 2022 drei Kontaktaufnahmen im Zusammenhang mit Grenzüberschreitungen.

1.7. Abschliessende Bemerkungen

Das Geschäftsjahr 2022 reiht sich in vieler Hinsicht in die vorangegangenen Jahre ein. Es zeigt sich eine hohe Konstanz in Bezug auf die Anzahl der eingegangenen Gesuche sowie die inhaltlichen Fragestellungen. Auffällige Veränderungen lassen sich im Berichtsjahr nicht feststellen.

Die Personalombudsleute betrachten die Auswertung der statistischen Daten als ein nützliches Instrument, um die Entwicklung der Anfragen und den Unterstützungsbedarf möglichst gut zu erfassen. Daraus ergeben sich wertvolle Hinweise auf Veränderungen im Arbeitsalltag, die für das Arbeitsklima und das persönliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden bedeutsam sind. Im Einzelnen gibt es jedoch immer Problemstellungen, die besonders herausfordernd sind, viel Zeit beanspruchen und nur mit Geduld, einer wertschätzenden Grundhaltung und Überzeugungskraft einer Lösung zugeführt werden können.

2. Zwei Fallbeispiele aus dem Bereich Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses

Wie bereits ausgeführt standen im Berichtsjahr 2022 wiederum Fragen im Zusammenhang mit Kündigung bzw. Auflösung des Arbeitsverhältnisses an erster Stelle. Bei Rat-suchenden, die sich in diesem Zusammenhang an die Ombudsstelle wenden, geht es nicht selten um zerrüttete Arbeitsverhältnisse. Diese Verschlechterungen in der täglichen Zusammenarbeit stellen sich über die Zeit ein und gelangen schliesslich an einen Punkt, der eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses unumgänglich macht. Die Gründe für eine solche Entwicklung sind von Fall zu Fall sehr unterschiedlich. Gemeinsam ist allen, dass die Vertrauens- und Kommunikationsbasis irreparabel gestört ist und es keine Alternative mehr zur Trennung gibt. Im Folgenden werden zwei Beispiele zu diesem Thema dargelegt. Beim ersten hat die zunehmende Selbstisolierung zur Zerrüttung geführt, beim zweiten hätte ein frühzeitiges Eingreifen der verantwortlichen Stellen mit grosser Wahrscheinlichkeit eine persönliche Zerrüttung verhindern können.

2.1. Fall 1 – Zerrüttung und Kommunikation

2.1.1. Ausgangslage

Ein Pfarreibeauftragter wendet sich an die Ombudsstelle, da er mit Sorge beobachtet, wie sich das Verhältnis zu einer pastoralen Mitarbeiterin zunehmend schwieriger gestaltet. Er stelle diese Entwicklung nicht nur im Verhältnis zu ihm selbst fest, sondern insbesondere auch in der Zusammenarbeit mit anderen Arbeitskolleginnen und -kollegen. Die

Mitarbeiterin isoliere sich zusehends. Aus einer anfänglich guten und kollegialen Zusammenarbeit sei im letzten Jahr ein spannungsgeladenes Klima geworden. Bei Gesprächen rede man aneinander vorbei und gemeinsame Abmachungen würden in Frage gestellt. Der Pfarreibeauftragte bittet deshalb die Ombudsperson, mit der Mitarbeiterin Kontakt aufzunehmen, und um eine Empfehlung, wie die Situation gelöst werden könne. Auch die Kirchenpflege sei bereits über die Sache in Kenntnis gesetzt worden und erwäge ernsthaft eine Trennung von der Mitarbeiterin. Er habe jedoch darauf gedrängt, noch abzuwarten, um mehr Klarheit zu gewinnen und keine ungerechte Entscheidung herbeizuführen.

2.1.2. Abklärungen und Interventionen der Ombudsstelle

Die Ombudsperson nimmt daraufhin zunächst mit der direkt betroffenen Mitarbeiterin Kontakt auf. Diese zeigt sich erleichtert, denn auch sie erachte die Situation zwischenzeitlich als unerträglich. Sie habe bereits in Erwägung gezogen, sich ihrerseits an die Ombudsstelle zu wenden. In einem ausführlichen Gespräch beklagt sich die Mitarbeiterin über das Verhalten ihrer linienvorgesetzten Kollegin und des Pfarreibeauftragten. Man lasse sie nicht in Ruhe arbeiten, mache ihr von oben herab Vorschriften und grenze sie aus. Um das zu unterstreichen legt sie der Ombudsperson verschiedene schriftliche Unterlagen, Mails etc. vor. Ein Hauptproblem sei die sehr unterschiedliche Arbeitsweise von ihr und ihrer vorgesetzten Kollegin, welche einen ganz anderen Stil wie sie selbst pflege. Sie lässt dabei durchblicken, dass sie die Arbeitsweise der Kollegin als weniger durchdacht und methodisch nicht mehr zeitgemäss betrachte. Die Situation sei inzwischen weiter eskaliert. Es habe zwei Gespräche gegeben, bei denen man ihr verschiedene Dinge an den Kopf geworfen und zudem ihre Kompetenz, allein zu unterrichten, in Frage gestellt hätte. Diesbezüglich hätte sie sogar Auskünfte bei der zuständigen Fachstelle eingeholt, welche in Bezug auf ihre fachliche Befähigung eindeutig seien, doch vom Pfarreibeauftragten und von der Kirchenpflege ignoriert würden. Auch in Bezug auf eine zugesagte Weiterbildung habe es Differenzen gegeben, so dass sie sich im Grunde ausserstande sehe, die Arbeitsbeziehung weiter aufrechtzuerhalten. Sie bittet die Ombudsperson eindringlich, ihr dabei zu helfen, möglichst zeitnah das Arbeitsverhältnis aufzulösen. Es gäbe aber noch verschiedene finanzielle Fragen, die ungelöst seien, denn

sie habe einen positiven Gleitzeitsaldo angesammelt, welchen man ihr sicher nicht auszahlen möchte. Zudem würde man von ihr mutmasslich einen Grossteil einer von der Kirchgemeinde bezahlten Weiterbildung zurückverlangen.

Die Ombudsperson sucht daraufhin das Gespräch mit der vorgesetzten Kollegin, welche ein ganz anderes Bild der Zusammenarbeit zeichnet. Sie verweist auf gemeinsame Abmachungen, welche zusammen mit dem Pfarreibeauftragten festgehalten worden seien. Leider habe sich die Mitarbeiterin nicht an diese Vereinbarungen gehalten und beispielsweise ohne Rücksprache selbständig thematische Schwerpunkte verändert, was zu Wiederholungen im Unterrichtsstoff und zu einem Durcheinander geführt habe. Die Mitarbeitende sei leider überhaupt nicht einsichtig, wenn man sie auf etwas hinweise. Verschiedene Gespräche, auch unter Einbezug des Pfarreibeauftragten, hätten zu keinem Ergebnis geführt, sondern die Spannungen noch verschärft. Ein weiteres Gespräch, welches die Ombudsperson daraufhin mit dem Pfarreibeauftragten führt, bestätigt im Wesentlichen die Sichtweise der vorgesetzten Kollegin. Diese sei im übrigen ein langjähriges und sehr erfahrenes Teammitglied, auf welches man sich verlassen könne. In diesem Zusammenhang berichtet der Pfarreibeauftragte ergänzend, dass sich die problematische Mitarbeiterin immer mehr abkapsle und Verhaltensweisen an den Tag lege, welche für das Team insgesamt nicht förderlich seien. Dass die Mitarbeiterin von sich aus eine Kündigung in Erwägung ziehe, könne er nur begrüssen. Das Verhältnis sei bekanntermassen nicht nur zu ihm, sondern auch zur vorgesetzten Kollegin zerrüttet.

Auf Empfehlung des Pfarreibeauftragten gibt es noch ein Gespräch mit dem Personalverantwortlichen der Kirchenpflege, der sich über die Vorgänge sehr gut informiert zeigt. Dieser verweist zusätzlich zu den Problemen in der Arbeitsbeziehung auf abrechnungstechnische Schwierigkeiten, welche er in seiner Funktion seit geraumer Zeit mit der Mitarbeiterin hat, und erläutert der Ombudsperson die dazugehörigen Zusammenhänge. Der Personalverantwortliche ist eine umsichtige Person, die auch die Perspektive der Mitarbeiterin in Betracht ziehen will, und bittet deshalb die Ombudsperson, noch einmal die verschiedenen Probleme mit der Mitarbeiterin zu besprechen, um die verfahrenere Situation nicht einfach so hinzunehmen, sondern nach einer möglichst gerechten Lösung zu suchen. Erst nach diesen Bemühungen würde er der Kirchenpflege Bericht erstatten wollen. Die Ombudsperson nimmt diesen Wunsch auf und versucht in einem erneuten

Gespräch mit der Mitarbeiterin, die Perspektiven von Gemeindeleitung und Kirchenpflege verständlich zu machen. Diese Bemühungen führen jedoch nicht zu einem Perspektivenwechsel bei der Mitarbeiterin. Es scheint, dass diese innerlich bereits festgelegt ist und kaum mehr auf bestimmte Argumente eingehen will oder kann. Die Dynamik ist in diesem Sinne nicht mehr unterbrechbar.

Die Ombudsperson regelt in der Folge zusammen mit dem Personalverantwortlichen der Kirchenpflege die offenen Fragen, welche im Zusammenhang mit dem Ausscheiden der Mitarbeiterin entstehen. Dabei ist erstaunlich, wie viele Einzelfragen noch zum Vorschein kommen, so insbesondere divergierende Ansichten über Details in der Arbeitsplanung und der allgemeinen Organisation. Sie sind ein zusätzlicher Hinweis dafür, dass die grundlegende Kommunikation schon seit längerem in hohem Masse gestört war. Strittig sind insbesondere die finanziellen Aspekte, welche auf Empfehlung der Ombudsperson einvernehmlich gelöst werden können. Die Vermittlung durch die Ombudsstelle macht es möglich, dass die Kommunikation wenigstens insofern wieder in geregelte Bahnen geleitet werden kann, als dass eine unter den gegebenen zerrütteten Umständen einvernehmliche und gütliche Trennung stattfinden kann.

Im Verlauf der verschiedenen Gespräche kommt die Ombudsperson zum Schluss, dass die irreversible Zerrüttung, die schlussendlich zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses geführt hat, wesentlich auf eine wachsende Selbstisolierung der ausscheidenden Mitarbeiterin zurückzuführen ist. Dadurch dass diese sich immer weiter zurückzog und keine aktive Kommunikation mehr pflegte, koppelte sie sich sowohl von ihrer Vorgesetzten wie auch vom restlichen Team bis zum Punkt ab, von welchem aus es kein Zurück mehr gab. Dies ist in dieser Form kein häufig auftretender Fall, zeigt aber, dass oftmals Kommunikationsprobleme den Ausgangspunkt für weiterreichende Konflikte bilden. Es lohnt sich, solche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und auch in schwierigen Situationen die Kommunikation aufrechtzuerhalten, um angemessen reagieren zu können.

2.2. Fall 2 – Zerrüttung und Depression

2.2.1. Ausgangslage

Ein seit vielen Jahren bewährter und geschätzter Kirchenmusiker bittet um einen Termin bei der Personalombudsstelle. Beim ersten Gespräch eröffnet er der Ombudsperson, dass er seit geraumer Zeit an einer Depression leide und arbeitsplatzbedingt krank geschrieben sei. Ihm sei bekannt, dass die Ombudsstelle schon verschiedene Male in seiner Pfarrei bei Konflikten involviert gewesen sei, auch wenn er das damals nur von aussen mitbekommen habe. Inzwischen sei es auch ihm so ergangen, wie mehreren Mitarbeitenden vor ihm; er fühle sich vom Linienvorgesetzten gemobbt und habe trotz verschiedener Interventionen bei der Kirchenpflege von dort keine wirkliche Unterstützung erfahren. Man habe immer nur abgewiegelt und das Problem nicht erkennen wollen. Deshalb habe er auf die Dauer der Belastung nicht standhalten können und sei schliesslich krank geworden. Der behandelnde Psychotherapeut habe ihm geraten, sich zur weiteren Unterstützung an die Ombudsstelle zu wenden.

2.2.2. Abklärungen und Interventionen der Ombudsstelle

Der Gesuchsteller will sich aussprechen und vieles los werden. Er ist eine sensible und in der persönlichen Glaubenshaltung engagierte Person. Im ausführlichen Erstgespräch berichtet er der Ombudsperson detailliert von Situationen, welche langsam aber sicher sein Selbstwertgefühl untergraben hätten. Er verweist auf ein Bündel von Faktoren, die zu dieser Entwicklung geführt haben, und führt konkrete Beispiele an, welche – sofern sie auch nachprüfbar sind – als bewusste Mobbinghandlungen einzustufen sind. Es habe in den letzten Monaten vor seinem Ausfall eine wachsende Isolierung seiner Person stattgefunden, die er einfach nicht mehr ertragen konnte. Kolleginnen und Kollegen hätten sich von ihm abgewandt und kaum mehr mit ihm gesprochen. Der Linienvorgesetzte sei unnahbar geworden und habe trotz grossem Applaus in der Kirche ihm gegenüber nur immer Kritik geäussert. Er sei zutiefst verunsichert und wisse nicht, wie es weitergehen solle mit seiner Anstellung und überhaupt mit der Zukunftsplanung. Auf Rückfragen der Ombudsperson geht der Gesuchsteller auch auf die Krankheitssymptome näher ein. Er habe jede Lust daran verloren, seinen eigentlichen Hauptberuf, Klavier und Orgel zu

spielen, auszuüben. Er sei wie blockiert und unsicher, ob er je seine beruflichen Fähigkeiten zurückerlangen und wieder normal seinem Beruf nachgehen könne. Er habe auch Angst, dass ihn die Kirchenpflege nicht in Ruhe lasse und kontaktieren könnte. Er wisse nicht, was er tun solle, und fühle sich aktuell einfach in jeder Hinsicht überfordert und verloren.

Die Ombudsperson klärt den Gesuchsteller über die arbeitsrechtliche Situation auf und erläutert ihm die Möglichkeit, gegebenenfalls an seiner Stelle Kontakt mit der Kirchenpflege aufzunehmen. Das sinnvolle Vorgehen in dieser Ausgangslage sei insbesondere auch abhängig von der gesundheitlichen Entwicklung. Der Gesuchsteller solle dem behandelnden Psychotherapeuten mitteilen, dass die Ombudsperson zur Verfügung stehe, um in arbeitstechnischer Hinsicht bei der zuständigen Behörde zu vermitteln. Aktuell sei auf Grund der Krankschreibung und der zu beachtenden rechtlichen Schutzfristen noch kein unmittelbarer Handlungsbedarf gegeben. Sollte sich die Kirchenpflege melden, könne man auf die Ombudsstelle als Vermittlungsinstanz verweisen. Diese stehe dem Gesuchsteller auch für Rückfragen oder weitere Anliegen zur Verfügung, wenn das für den Genesungsprozess hilfreich sein sollte. In der Folge meldet sich der Gesuchsteller in regemässigen Abständen, um über den Fortgang des Genesungsprozesses zu berichten. Es gibt immer wieder Fragen, die den Gesuchsteller verunsichern, weshalb er um Hinweise, wie er sich in bestimmten Situationen verhalten solle, bittet. Die Ombudsperson wird u.a. auch von einem Sozialarbeiter kontaktiert, an den sich der Gesuchsteller zusätzlich gewandt hatte. Nach ein paar Monaten Abstand verbessert sich der Gesundheitszustand merklich. Eine Stabilisierung zeigt sich auch an der Tatsache, dass der Gesuchsteller wieder zunächst zaghaft, dann aber immer regelmässiger, Freude am Musizieren gewinnt, wie er der Ombudsperson berichtet.

Nachdem sich die Anstellungsbehörde zwischenzeitlich wiederholt beim Gesuchsteller gemeldet hat, nimmt die Ombudsperson mit der Kirchenpflege Kontakt auf. Im Gespräch mit dem Präsidenten und dem Personalverantwortlichen der Kirchenpflege weist die Ombudsperson auf ausdrücklichen Wunsch des Gesuchstellers auf verschiedene Aspekte hin, welche aus Sicht des Mitarbeiters für die negative Entwicklung ursächlich sind. Das Gespräch mit den Vertretern der Kirchenpflege ist sehr offen und verständnisvoll.

Es wird eingehend beleuchtet, wie es zu diesem schweren Zerwürfnis mit dem Linienvorgesetzten kommen konnte, und Rolle, Verantwortung und Möglichkeiten der Kirchenpflege werden kritisch diskutiert. Die Kirchenpflege zeigt sich froh um diese Aussprache, welche ihr erlaubt, die Zusammenhänge aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren. Da an eine Rückkehr des Kirchenmusikers an den Arbeitsplatz unter keinen Umständen mehr zu denken ist, was auch der dezidierten Meinung des Gesuchstellers entspricht, werden mit der Ombudsperson die verschiedenen Aspekte des Ausscheidens besprochen, von den Fristen über das Zeugnis, bis hin zur Kommunikation nach Innen und nach Aussen. Dazu sind verschiedene Rücksprachen schriftlich und mündlich notwendig. In diesem Prozess wird für die Ombudsperson deutlich, wie sehr sich die Situation für beide Seiten positiv entwickelt. Durch die Vermittlung werden die stark belasteten und emotionalen Aspekte mehr und mehr von sachlichen Fragen abgelöst, die nach einer Klärung verlangen. Merklich legen sich die Unsicherheiten auf beiden Seiten. Auch wenn kein gemeinsames Gespräch von Mitarbeiter und Kirchenpflege möglich ist, geht von der Ernsthaftigkeit des Bemühens aller eine positive Dynamik aus. Die Ombudsperson kann auch feststellen, dass diese Entwicklung für den gesundheitlichen Prozess des Mitarbeiters förderlich ist. Die starke Verunsicherung tritt nach und nach in den Hintergrund und der Gesuchsteller vermag im Gespräch den Blick wieder vermehrt auf Fragen der Zukunft zu richten. In diesem Sinne kann man insgesamt von einer vertrauensbildenden Dynamik sprechen, welche sich in diesem Prozess fühlbar eingestellt und dazu beigetragen hat, Lösungen zu finden, die für die Beteiligten gerecht werden konnten. Dass das Resultat für beide Seiten zufriedenstellend ist, wird der Ombudsperson nach Abschluss der Bemühungen von den Beteiligten in geeigneter Weise und unabhängig voneinander kommuniziert.

2.3. Fazit

An diesen zwei Fallbeispielen lassen sich verschiedene positive Aspekte der Ombudsintervention aufzeigen. Trotz der unterschiedlichen Ausgangslagen und des Faktums, dass an der Zerrüttung des Verhältnisses zwischen den handelnden Personen keine Zweifel bestanden und kein Weg an einer Auflösung der Arbeitsverhältnisse vorbeiführte, machte das Einschalten der Ombudsstelle in beiden Fällen auch in diesem späten Stadium des Konflikts Sinn, dies sowohl in personen- wie auch in sachbezogener Hinsicht.

In beiden Beispielen waren die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Beteiligten in erheblichem Masse eingeschränkt. Im ersten Fall gab es zu viele ungelöste Streitpunkte, welche sowohl in der täglichen Seelsorgearbeit als auch in der Beziehung zur Anstellungsinstanz sichtbar geworden waren. Die Summe dieser Problemstellungen überstieg auch bei gutem Willen die Lösungskompetenzen der involvierten Personen, was bei der betroffenen Mitarbeiterin zu Abkapselung und Rückzug in ein eigenes Verständnis der Zusammenhänge, man kann auch sagen eine «eigene Welt», führte, aus der sie nicht mehr herausfinden konnte. Im zweiten Fall generierte die zerrüttete Zusammenarbeit eine arbeitsplatzbedingte Erschöpfungsdepression mit der Folge, dass jegliche direkte Kommunikation undenkbar wurde und aus therapeutischen Gründen auch nicht mehr empfehlenswert war. Durch die Intervention der Ombudsperson war es jedoch möglich, die gegenseitigen Gesprächsblockaden zwar nicht gänzlich aufzuheben, aber Brücken zu bauen, um in einen konstruktiveren Dialog einzutreten. Aus Ombuds-sicht erlaubt die Überwindung von Gesprächsblockaden generell bessere Lösungen, was sich auch in beiden besprochenen Fällen zeigte.

Ein zweiter Aspekt betrifft jenseits der Frage, wo im Einzelnen die Verantwortlichkeiten für die konfliktuelle Entwicklung zu verorten sind, die mit der entstandenen Situation einhergehende Sprachlosigkeit. Bei einer solchen Ausgangslage ist die Unterstützung durch die Personalombudsstelle besonders sinnvoll und hilfreich. Auf Grund der Außenperspektive, die von den Ombudspersonen eingebracht wird, erfahren beide Seiten im Konfliktfall Wohlwollen und Verständnis, ohne dass sogleich eine Beurteilung stattfindet, da die Sachverhalte oftmals komplexer sind, als sie geschildert werden. Auf diese Weise können die Beteiligten ihr Gesicht wahren, was dazu beiträgt, den Horizont für kreativere Lösungen zu erweitern.

Insbesondere im zweiten Fallbeispiel hat sich durch das offene Ansprechen der der entstandenen Situation zugrundeliegenden möglichen Mobbingproblematik durch die Ombudsperson ein erkennbarer Sinneswandel bei den verantwortlichen Kirchenpflegenden abgezeichnet. Es gab ein sehr offenes und vertrauensvolles Gespräch über die Gründe, welche zur Erschöpfungsdepression des Mitarbeiters geführt haben.

Die beiden Fallbeispiele veranschaulichen, dass durch die externe Hilfestellung nicht nur ein Weg aus der kommunikativen Sackgasse gefunden werden kann, sondern auch ein gewisser «Lernprozess» in Gang gesetzt wird. Grundsätzlich gilt, dass durch eine wohlwollende Intervention der aussenstehenden Ombudsperson beide Seiten ihre Eigenanteile an einer Konfliktproblematik besser zu erkennen vermögen. Nicht zu unterschätzen ist, dass gerade dieser Aspekt für nachhaltige Verhaltensänderungen von grosser Bedeutung ist.

Zuletzt sei noch darauf hingewiesen, dass die Intervention der Ombudsstelle in den präsentierten Fällen die Ausgangslage nicht mehr grundsätzlich ändern und Fehlentwicklungen rückgängig machen konnte. Doch hat sie zu einer konstruktiven Bewältigung der Situation durch alle Beteiligten beigetragen. Die Ombudspersonen machen die Erfahrung, dass besonders bei «Burnout»-Themata sowie arbeitsplatzbedingten Krankschreibungen ihre Unterstützung den Gesundheitsprozess positiv zu beeinflussen vermag. Dies ist wohl auch ein Grund, warum Therapeutinnen und Therapeuten – wie es auch im zweiten Beispiel der Fall war – die Betroffenen oftmals an die Ombudsstelle verweisen.

3. Jubiläumsjahr 2022

3.1. Reflexionsprozess zur Entwicklung der Personalombudsstelle

Auf Initiative der Personalombudsleute formierte sich im Herbst 2021 eine Arbeitsgruppe, bestehend aus der ehemaligen Ombudsfrau der Stadt Zürich, Dr. Claudia Kaufmann, je einem Vertreter des Generalvikariats und des Synodalrats sowie den beiden Personalombudsleuten. Ziel ihrer Arbeit war eine Bestandesaufnahme der sich in der Vergangenheit gezeigten Themen und Schwerpunkte, um aus diesen Möglichkeiten der Weiterentwicklung der Personalombudsstelle nach 20-jährigem Bestehen ableiten zu können. Um ein Bild über die Wirksamkeit der Ombudsarbeit in der Vergangenheit zu erhalten, wurden von den in den letzten zehn Jahren bearbeiteten Gesuchen, welche umfangreiche Abklärungen benötigten, vierzehn Anfragen einer vertieften Analyse unterzogen. Der Fokus bei der Auswahl der Fälle lag auf der Frage, ob sich - nach abgeschlossener Bearbeitung der konkreten Anfrage - eine längerfristige Wirksamkeit der

Ombudsarbeit für die entsprechende Organisationseinheit, Behörde, Seelsorgeteam, Leitungsgremium etc. ausmachen liess. Aus der Analyse der ausgewählten Dossiers ergaben sich insbesondere zwei Arbeitshypothesen, welche in den kommenden Jahren bei der Fallbearbeitung vertieft beobachtet und verifiziert werden sollen, um der Frage nach der Wirksamkeit der Ombudsarbeit über einen konkreten Einzelfall hinaus nachzugehen. Es sind dies die folgenden:

- Wie kann der Verhandlungsspielraum für mehrseits als gut bewertete Lösungen nachhaltig erweitert werden, wenn zwischen der operativen und der strategischen Ebene wenig bis keine Unabhängigkeit besteht?
- Wie kann die Personalombudsstelle wirksam arbeiten, wenn von einer Organisationseinheit, Kirchgemeinde etc. mehrere Anfragen eingehen, welche auf fallübergreifende strukturelle und/oder personelle Probleme hinweisen?

Weiter wurden Kernpunkte herausgearbeitet, welche die Personalombudsstelle in ihrer besonderen Ausprägung als parlamentarische und zugleich kirchliche Vermittlungsstelle charakterisieren. Diese sollen in den kommenden Jahren einerseits in der konkreten Fallarbeit vermehrt akzentuiert werden und andererseits einen Austausch mit den die Ombudsstelle tragenden Institutionen ermöglichen.

Im Rahmen der Gespräche innerhalb der Arbeitsgruppe wurde wiederholt die Notwendigkeit der Vernetzung der Personalombudsstelle mit anderen parlamentarischen Ombudsstellen sichtbar, um einen fachlichen Austausch pflegen zu können. Die Ombudstätigkeit ist vielseitig, anregend und auch sehr verantwortungsvoll wie auch herausfordernd. Ein kollegial-fachlicher Austausch wirkt unterstützend, um die eigene Arbeit immer wieder kritisch zu hinterfragen, zu verbessern und Fragestellungen aus weiteren Perspektiven zu betrachten.

3.2. Jubiläumsanlass vom 10. November 2022

Das 20-jährige Jubiläum der Personalombudsstelle wurde im Rahmen eines kleinen Events gefeiert, anlässlich welchem Entwicklung und Arbeit der Personalombudsstelle

aufgezeigt und auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Ombudsarbeit hingewiesen werden konnten. Bernadette Zürcher, Ombudsfrau des Kantons Zugs, ging im Rahmen ihres Referats auf die Ausgestaltung der Personalombudsstelle als parlamentarische, d.h. von der Synode geschaffene und getragene Institution ein und zeigte die Rahmenbedingungen für eine wirkungsvolle Ombudsarbeit und deren Bedeutung für die Institutionen auf. Tobias Karcher SJ, Leiter des Lasalle-Instituts in Bad Schönbrunn, beleuchtete die Perspektiven der Personalombudsstelle aus Sicht der «ignatianischen Unterscheidung der Geister». Die unterschiedlich gesetzten Schwerpunkte dieser Referate, welche insbesondere auch die seit der Schaffung der Stelle bei den beiden Personalombudsleuten vorausgesetzten beruflichen Kenntnisse widerspiegeln, sowie die unterschiedlichen Herangehensweisen der beiden Referierenden machten die Tiefe und Weite der Ombudstätigkeit im kirchlichen Kontext und Arbeitsalltag eindrücklich sichtbar. Musikalisch umrahmt wurde die Veranstaltung durch zwei freischaffende Künstler, die die Zuhörenden mit inspirierenden Stücken gleichsam durch einen Vermittlungsprozess zu begleiten und ihnen die Vielschichtigkeit von Lösungsprozessen in Tönen und Klangbildern wiederzugeben vermochten. Beim anschliessenden Apéro boten sich zahlreiche Möglichkeiten, um verschiedene Funktionsträgerinnen und -träger besser kennenzulernen und wertvolle Vertiefungs- und Vernetzungsgespräche zu führen.

4. Zum Schluss

Wie jedes Jahr kann dieser Geschäftsbericht nur ansatzweise die Vielfalt der Fragen, mit denen die Ombudspersonen im Laufe des Jahres konfrontiert werden, aufzeigen. Diese reichen von einfachen Auskünften bis zu sehr ernsthaften existenziellen Problemen. All dem versuchen die Ombudspersonen mit Empathie und Offenheit zu begegnen und nach bestem Wissen und Gewissen konkrete Hilfestellung und weiterführende Unterstützung anzubieten. Dieser wesentliche Teil der Ombudsarbeit wird von den Betroffenen sehr geschätzt, wie sich aus zahlreichen Rückmeldungen entnehmen lässt. Für die Ombudstätigkeit hilfreich ist, dass sich die Zusammenarbeit mit den kirchlichen Behörden bzw. den Verantwortlichen auf den verschiedensten Ebenen mehrheitlich konstruktiv und kooperativ gestaltet. Dies ist unabdingbare Voraussetzungen für die Lösung von verfahrenen Konfliktsituationen.

Ein wesentlicher Faktor für gelingende Ombudsarbeit bildet sodann das Vertrauen, welches den Personalombudsleuten von den tragenden Institutionen der Katholischen Kirche im Kanton Zürich entgegengebracht und auch gegen aussen sichtbar gemacht wird. Für dieses danken die Ombudspersonen der Synode, dem Generalvikar sowie den Mitgliedern des Synodalrats. Besonders danken möchten sie abschliessend auch denjenigen Personen, die durch tatkräftige Unterstützung, Mitwirkung oder Finanzierung das Jubiläum 2022 ermöglicht und zu dessen Gelingen beigetragen haben.

Zürich, 14. April 2023

Barbara Umbricht Lukas, Personalombudsfrau
Helmut Steindl, Personalombudsmann