

Jahresbericht 2009

Die Arbeit der Stelle für Gemeindeförderung und Supervision hat sich im Berichtsjahr weiter etabliert. Im Zentrum stand die Errichtung einer informativen umfangreichen Homepage (www.pfarreberatung.ch). Die Stelle soll mittelfristig auch Instrumente zur eigenen Förderung einer professionellen Führungs- und Teamkultur bereitstellen. In diesem Zusammenhang werden die Grenzen des Leiters mit dem 60%-Pensum ohne Sekretariatsunterstützung deutlich, da zu den administrativen Arbeiten neben dem Unterhalt der Geräte jetzt auch die Aktualisierung der Website gehört.

Im Berichtsjahr brachte die Erweiterung der Angebotspalette um Einzelsupervision und Coaching zusätzliche Wirkungsmöglichkeiten, welche gut genutzt wurden. Hier ist eine deutliche Steigerung zu vermerken, welches die Bedürfnisprognose bestätigte.

Hingegen erlauben sich immer weniger Pfarreien, vor allem Kirchenpflegen und Pfarreiräte, Weekends. Klausurtag sind das Maximum an intensiverer Sacharbeit oder spiritueller gefasstem Time-Out.

Auch Mediationen nehmen zu. Zu diesem methodisch eng geführten Ausloten von Verhandlungsfreiräumen müssen beide Parteien bereit sein; allerdings geschieht dies in wenigen Sitzungen. Hier ist noch Bewusstseinsarbeit vonnöten, um von der Schuldfrage weg und hin zur pragmatischen, zukunfts- und lösungsorientierten Zusammenarbeit zu kommen.

Rückmeldungen auf die bisherigen Jahresberichte zeigen, dass vor allem die Beobachtungen aus der Beraterpraxis (unter 5) auf besonderes Interesse stossen. Darum werden sie auch detaillierter zu Wort kommen.

1 Projekte

Im Jahr 2009 wurden 26 Projekte durchgeführt. 12 davon laufen 2010 weiter. Darin zeigt sich bereits eine Tendenz hin zu längerfristigen Engagements, etwa 2-jährigen Teamsupervisionen. Dazu gehört die Ausweitung der ‚Stammkundschaft‘. Mittlerweile zählen auch ökumenische Arbeitsstellen zum Klientel.

Wie bislang sind dies Beratungen, Projektbegleitungen, Supervisionen, Coachings, Kommunikationstrainings und Moderationen bei schwierigen Gesprächen.

Die Moderation von Konfliktgesprächen, seien es Zweiergespräche oder kontroverse Versammlungen, hat zugenommen. Immer mehr Verantwortliche erkennen die eigene grosse Entlastung durch die Delegation der Gesprächsleitung, die erhöhte Effizienz und die Gewährleistung eines konstruktiven Verlaufes von Auseinandersetzungen aufgrund professioneller, oft mediatorisch unterlegter Moderation.

Katholische Kirche im Kanton Zürich

Deutlich zugenommen haben aufgrund der Bekanntheit des Stellenleiters die ‚Telefonberatungen‘ sowie anderweitige Support-Wünsche (Konzept- und Brief-Korrekturen, Zur-Verfügung-Stellen von Materialien, Modellen, Analyse-Instrumenten).

2 Beratungs- und Themenschwerpunkte

30% der Beratungen waren Coachings, also Supervisionen von Einzelnen, meist Leitungspersonen.

45% der Projekte waren ausgesprochen konfliktbezogen. Die übrigen themenorientiert bzw. Moderationen. Es geht vornehmlich um eine effektivere Zusammenarbeit, bessere Kommunikation im Innern und nach Aussen, Teamentwicklung, Standortbestimmungen samt Motivationsvergewisserung, Perspektivsuche und Planung von Umsetzungsschritten.

Von 4 Mediationen konnte eine lediglich dazu beitragen, eine irreversible Zerrüttung samt Misstrauen deutlich zu machen und personellen Massnahmen als mögliche ‚Lösung‘ den Weg zu bereiten, selbst wenn nicht alle damit persönlich zufrieden waren.

Konflikte zwischen Pfarreileitungen und Behörden haben leicht zugenommen. Mehr dazu unter 5.1 und 5.2

Generell ist ein kirchenpolitisch aufgeheizter Erregungsuntergrund festzustellen, der zu eher misstrauischem, angstbesetztem Handeln auf allen Seiten führt, teilweise unbewusst. Entscheidungen müssen schnell unter Dach und Fach gebracht werden, um möglichen Interventionen ‚von oben‘ zu entgehen, der Personalmarkt wird als ausgetrocknet erlebt, Rekrutierungen für Gremien scheinen harziger zu verlaufen, pessimistische Prognosen lähmen. Seit Bischofs- bzw. Generalvikar Josef Annen seine Tätigkeit aufgenommen hat und Erfahrungen mit ihm gemacht worden sind, spüre ich eine Entspannung.

Innerhalb von Teams, aber vor allem zwischen einzelnen Pfarreiteams treten Unterschiede im Kirchenverständnis pointierter als vor 5 Jahren auf, sei es in der Auseinandersetzung, sei es in der Positionierung Einzelner. Das fördert nicht Vernetzungen und vertrauensvolle Zusammenarbeit, sondern eher eine Bunker-Autonomie. Kooperiert wird – wenn überhaupt – aufgrund einstellungsmässiger Nähe denn aufgrund regionaler Nachbarschaft oder organisatorischer Vernünftigkeit.

Vereinzelt konnte festgestellt werden, dass eine zu grosse Nähe der Stelle zu Generalvikariat und Zentralkommission befürchtet wird und ‚man lieber einen wirklich unabhängigen Berater‘ anfragt. Diese Vorbehalte müssen akzeptiert werden. Institutionell und organisatorisch kann die Eigenständigkeit der Stelle (externe Lokalisation und Vereinbarung über Diskretion auch gegenüber dem Generalvikar, Verpflichtung auf BSO-Ethik – alles auf www.pfarreiberatung.ch – einzusehen) kaum autonomer gestaltet werden. Und die Integrität des Stelleninhabers ist letztlich nur durch persönlichen Kontakt erfahrbar.

Aus der Beratungsarbeit heraus entstand eine Publikation, die zu Kontakten im deutschsprachigen Kirchenraum führte: Bernd Kopp, Gemeindeleitung zwischen Notlösung und Ausserordentlichkeit – Erfahrungen aus der Deutschschweizer Kirche. In: J. Panhofer/S. Schneider (HG.), Spuren in die Kirche von morgen – Erfahrungen mit Gemeindeleitung ohne Pfarrer vor Ort. Impulse für eine menschnahe Seelsorge. Ostfildern 2009, 175-184.

3 Kosteneinnahmen

Fr. 7'725 betragen die durch die ZK 2009 eingezogenen Beratungskosten. Sie verdanken sich dem ‚realsymbolischen‘ Betrag von Fr. 50 pro reiner Beratungsstunde. (Der Marktpreis liegt zwischen Fr. 160 und Fr. 250.) Jeweilige Sondierungsgespräche, Vorbereitungs- und Nachbereitungssitzungen sowie Supportleistungen werden nicht berechnet.

4 Qualitätssicherung

Die Sicherung der Qualität erfolgt bei Mitgliedern des Berufsverbandes für Supervisoren und Organisationsentwickler durch den Berufsverband (BSO). Das aufwendige Verfahren kann unter www.bso.ch eingesehen werden. Regelmässige Intervisionen mit Fachkollegen (aus anderen Tätigkeitsbereichen) gehören zur Verbandsmitgliedschaft und müssen dokumentiert werden.

Anonymisierte Rückmeldungen und Evaluationen begleiten jedes Beratungsprojekt. Der o.g. wachsende Kern von ‚Stammkundschaft‘ weist ausserdem auf grosse Wertschätzung hin, ebenso Rückmeldungen, welche der Generalvikar und andere informell erhalten.

5 Beobachtungen aus der Beratungspraxis

Der Jahresbericht will und kann keine umfassende Würdigung katholischer Lebendigkeit im Kanton Zürich liefern. Diese geht aus den diversen Rechenschaftsberichten hervor. Vielmehr geht er von konkreten Erfahrungen in der Beratungsarbeit aus. Solche wird häufig für Optimierungsprozesse oder bei Krisen angefragt. Insofern bilden notwendigerweise Defizite bzw. Probleme den wichtigsten Boden der folgenden Reflexionen. Diese zielen Verbesserungen an und fokussieren sich auf folgende Themen:

5.1 Vom Duell zum Duett

Das duale Miteinander von Kirchenpflege und Pfarreileitung, vor allem der priesterlichen, wird störungsanfälliger. Das hängt einerseits damit zusammen, dass innerkirchliche Leitungspersonen nicht in der administrativen Professionalität ihres Behörden-Gegenübers zu Hause sind. Andererseits agieren Behördenmitglieder gelegentlich auch ohne nötige Rollendistanz und überaus subjektivistisch. (Empfindlichkeiten, Kränkungen auf beiden Seiten)

Vereinzelt sind kriegerisch besetzte Begriffe beim Umgang miteinander fast normal geworden, Symptome für Machtkampf und für ein Gewinner-Verlierer-Muster im Verhalten.

Die Wandlung vom Duell zum Duett wird nur über eine selbstkritische, offene Dialogkultur möglich. Aus den selbst geschaffenen Schützengräben kann man oftmals nur durch externe Hilfe herausklettern. Personalwechsel als nahe liegender Königsweg jeder Partei führen vereinzelt zu lösungsorientierten Neuanfängen. Oft liegen die Ursachen aber in persönlichkeitsbezogenen Konstellationen und werden mitgeschleppt.

5.2 Führung

Häufig sind teaminterne Führungsschwächen auszumachen. Ausserdem wird Führung auch in staatskirchlichen Behörden und Stellen nicht optimal ausgeübt. Genau solche Defizite erschweren eine gleichwertige Balance im dualen Miteinander von Behörde und Pfarreileitung. Konkret wird z. B. darauf verzichtet, Klarheit und Verbindlichkeit durch Memos oder Protokollnotizen bei informellen Absprachen sicherzustellen. Dies wird als überflüssig oder als

Misstrauen angesehen und nicht als teure Unprofessionalität; teuer, weil selektive Wahrnehmung sich später in Form von Missverständnissen zeitaufwendig und gar konfliktrüchtig auswirkt.

Zweiergespräche werden in der Kirche als Führungsinstrument unverhältnismässig oft benutzt. Meistens führen bereits in einer frühen Phase Round-table-Gespräche mit allen Involvierten samt Schriftform zu mehr Transparenz, Klarheit und Verbindlichkeit. Hier spielt dann ein indirektes Controlling und gegenseitiges Daran-Erinnern zusätzlich einem sachdienlichen Miteinander in die Hände. Zudem wird dabei Sachlichkeit entgegen persönlicher Subjektivität samt unklaren Absprachen gefördert.

So werden nur selten bei Neueingestellten Pflichten, Rechte, Aufgaben, Hierarchien (Wer ist wem gegenüber weisungsbefugt?) unter Beteiligung aller Betroffener am ersten Arbeitstag benannt und aufkommende Unklarheiten sofort behoben.

Aufträge, Absprachen, Zusagen werden ungern mit einem Termin oder Zeithorizont versehen, weil solches u. U. Druck erzeugen könnte. Aber Termine sind verhandelbar, Verzögerungen können kommuniziert werden, Nachfragen und Erinnerungen sollen freundlich und vorwurfsfrei erfolgen.

Bei Schwierigkeiten im Umgang miteinander werden erste Problem-Symptome meist übergangen und nicht thematisiert. Bei ungünstiger Entwicklung wird sodann die Alles-oder-nichts-Alternative als allein mögliche in den Raum gestellt: so weitermachen oder kündigen. Hier kaschieren Radikalismen häufig die eigene Untätigkeit. Oft macht allererst eine externe Beratung deutlich, dass viele kreative Zwischenstufen möglich und zielführend sind, dass sie sogar wertschätzend durchgeführt werden können und keinen übergrossen Mut benötigen. Solche Führungsdefizite färben auf die Kultur einer Institution sehr schnell ab. Es gibt dann keine definierten Freiräume, sondern jeder macht was und so viel er mag. Dieses Mögen gilt dann als Können. (,Ich kann nur das, nur auf diese Weise und nur in diesem Umfang.‘) Um sich in solchen Belangen nicht verändern zu müssen, wird ein Horrorszenario als Alternative eingebildet und skizziert: wir wollen doch kein zynischer autoritärer Betrieb sein, seelen- und freudlos, wo misstrauisch alles reglementiert, kontrolliert und sanktioniert wird.

Bei der Frage nach den Hintergründen für die genannten Probleme müssen wir uns eingestehen, dass nicht alles quasi an der eigenen Persönlichkeit vorbei durch Aus- und Weiterbildung erworben werden kann. Ich-Stärke, Rollendistanz, Selbstführungsfähigkeiten oder kulturelle Eigenheiten sind persönlichkeitskonstitutive Aspekte, die mehr voraussetzen als kursmässig erworben werden kann. Verstecktes oder autoritäres Agieren bzw. Rückzug und undelegierte Abgabe von Handlungsfähigkeit sind dann mögliche Leitungsprofile. Oft sind kirchlich sozialisierte Personen herzensgut, empathisch und in konfliktfreien Räumen auch mit anspruchsvollen Beziehungsaufgaben wie Führung einsatzfähig. Nur gibt es diese Räume immer weniger. Dann werden selbst einem intensiven Coaching Grenzen gesetzt.

Wenn wir an wünschbare Interventionen seitens von Kantonalkirche und Generalvikariat denken, so werden bereits etliche Massnahmen angeboten: obligatorische Gemeindeleiter- und Neupfarrerausbildung, freiwillige Führungskurse und Coaching durch die Stelle für Gemeindeberatung. Die freiwilligen Angebote werden oft gerade von denen nicht genutzt, die sie benötigten, weil sie diese fürchten oder sich selbst überschätzen.

Optimal wäre es, bei der Zulassung zur Seelsorgerausbildung in den Seminaren mehr auf aktuelle Persönlichkeitsprofile zu achten denn auf das Prinzip Hoffnung. (Defizite werden sich schon auswachsen oder in gesunden Teams neutralisieren.) Vor allem muss Führung als eigenes Charisma begriffen und dieses bei der Besetzung von Leitungsstellen geprüft werden. Nicht jede und jeder begnadete SeelsorgerIn hat es und kann es in komplexen oder gar vorbelasteten Umgebungen erwerben und umsetzen. Die Gemeinden sind als blosses Testfeld zu schade.

5.3 Neueinstellungen

Immer mehr werden Neueinstellungen mit grösserer Umsicht und persönlicher Distanz vorgenommen, auch mit Unterstützung durch die Stelle für Gemeindeberatung. Hintergrund: Etlliche manifeste Konflikte können oft genug auf Defizite bei der Einstellung zurückgeführt werden und zwar auf vermeidbare. Ausserdem werden die Gesamtkosten von Fehleinstellungen zunehmend bewusster. (Vor allem psychisch-nervliche Kosten sowie solche an Arbeitszeit, aber auch zwischenmenschliche Belastungen und Zerrüttungen in der Gemeinde.)

Dennoch wird nach wie vor der subjektive Faktor (eigene Lebens-, Berufserfahrung, Menschenkenntnis des/der Einstellenden) oft überschätzt. Man scheut aus verschiedenen Gründen ein umsichtiges Assessment, also das Formulieren eines Anforderungsprofils, die quantitative Hierarchisierung einzelner Voraussetzungen und Erwartungen, ein breit abgestütztes Bewerber-Sichtungsverfahren (kritische Referenzsichtung, fachkundige Befragungsstrategie, Szenarientechnik, ggf. Probelektionen, Gottesdienstbesuche in der bisherigen Pfarrei etc.) und klare, schriftlich fixierte Absprachen über Probezeit, gegenseitige Rückmeldeetappen sowie Worst-case-Erörterung. (Misslingen der Probezeit, sofern diese überhaupt als solche gemeint ist.)

Mit (Pfarrer-) Neueinstellungen geht unsere reformierte Geschwisterkirche erheblich gründlicher um. Allein die Grösse des entsprechenden Gremiums – manchmal sicher an der Grenze der Arbeitsfähigkeit –, dann die Zeit von mehreren Monaten und die öffentliche Beteiligung (Probepredigten etc.) sind signifikant anders. So gibt es für reformierte Pfarrvakanz vikarisierende Pfarrer, analog zu den Schulen, welche die ‚Grundversorgung‘ aufrechterhalten. Eine Einrichtung, die im katholischen Umfeld unbekannt ist.

5.4 Zurückhaltung bei Evaluationen

Auswertungen von Projekten, aber auch von Personalentscheidungen werden gar nicht, günstigstenfalls kursorisch, allgemein oder nur kurz verhandelt, wie eine unerwünschte, nutzlose Last.

Trotzdem: Die meisten Anlässe sind ja gelungen. Dennoch sollte es auch hier nicht beim pauschalen Schulterklopfen bleiben, sondern eine differenzierte Analyse und Wertschätzung erfolgen. Schliesslich können so auch die Nicht-Beteiligten im Team an Gelingenem für Zukünftiges lernen. Nicht zuletzt wird es immer Optimierungsvorschläge geben, die kein Ausdruck von Nörgelei oder Besserwisserei sind, sondern von Interesse und Engagement.

Noch wichtiger sind rückblickende Auswertungen bei suboptimal erlebten Anlässen und Entscheidungen. Nicht minutiöse Fehlersuche und Schuldzuschreibung sind gefragt, sondern vernünftige Rekonstruktion und Falscheinschätzungen oder Organisationsmängel. Ausserdem gilt: Wer eigene Fehler nicht zugeben kann, ist ganz sicher für Führung nicht geeignet, als

MitarbeiterIn auch nicht gut belastbar und nur beschränkt mit grösserer Verantwortung zu betrauen. Der Verzicht auf Verbesserungen und Korrekturen offenbart zudem eine Geringschätzung der eigenen Arbeit und Relevanz.

6 Perspektiven

Unter 5.1 bis 5.4 wurden einige eher kantonalkirchliche Optionen benannt.

Stellenspezifisch ist weiterhin die Öffentlichkeitsarbeit im Blick zu behalten. So wird ein Flyer als Print-Medium in Angriff genommen. Ebenso sollte im 2010 ein Forumsartikel zur Arbeit der Stelle dazu beitragen.

Die Effektivität von Mediationen ist deutlicher zu kommunizieren, ebenso die Palette von sonstigen Erleichterungen der Arbeit durch Einbezug externer Personen. (z. B. Moderation von Krisensitzungen und schwierigen Zweiergesprächen) Dies kann durch eine erhöhte Bekanntheit der Website passieren.

Vor allem wird durch Kompetenz, Verbindlichkeit und Arbeitsqualität die bisherige Reputation der Stelle auch im kommenden Jahr gesichert werden müssen.

Bernd Kopp
Stellenleiter

30. Dezember 2009