

Jahresbericht 2010

Die Arbeit der Stelle für Gemeindeförderung und Supervision hat im Berichtsjahr zum einen eine deutliche Zunahme von Coachings bzw. Einzelsupervisionen erfahren, zum andern haben Supervisionen in ökumenischen Einrichtungen markant zugenommen. Beides brachte eine 25-prozentige Ausweitung des Gesamtvolumens mit sich und überschreitet teilweise die Kapazität der 60%-Stelle. So bleiben für Sonderprojekte oder für einen regelmässigen Ausbau der Website kaum Ressourcen übrig.

Neu wurden auch die Kommunikationstrainings mit auszubildenden KatechetInnen ausgebaut, also Übungen in der Führung schwieriger Gespräche, von Feedback, Intervisionen wie auch Theorieinputs.

Zeit für Weekends und Klausurtage ist nach wie vor bei den Pfarreien Mangelware. In kürzester Zeit möglichst viel Verwertbares erarbeiten – diese Devise prägt das Bewusstsein. Gelegentlich geht das auf Kosten geistiger (Konzept-) und geistlicher (Orientierungs- und Vertiefungs-) Arbeit.

Mediationen konnten meistens positiv abgeschlossen und eine respektvolle Kooperation und Arbeitsfähigkeit sichergestellt werden, obwohl es sich oft um hoch eskalierte, soziale Konflikte handelte.

Immer spürbarer wird, dass sich das Generalvikariat Zürich sowie die Kantonalkirche mit dieser Stelle etwas Einmaliges in der Schweiz leistet, das es so oder ähnlich nirgendwo gibt. Das zeigt sich u.a. in Anfragen von Einzelpersonen, Teams und Gremien aus anderen Kantonen unseres Bistums, welche die Stelle zu den für die Kantone Zürich und Glarus geltenden Konditionen nutzen wollten. Einzelne Ausnahmen wurden zugelassen, andere sprengen die Auslastung der Stelle, zumal sie mit zeitraubenden Anfahrtswegen verbunden sind. Ebenso melden sich kirchliche Interessenten ausserhalb unserer Diözese. Auch die Website – www.pfarreiberatung.ch - bekommt zunehmend Gewicht.

1 Projekte

Im Jahr 2010 wurden 31 Projekte durchgeführt. Davon waren 4 Klausur(halb)tage und ein Wochenende. Von den Projekten werden 50% 2011 fortgeführt. Diese Kontinuität ermöglicht nachhaltige Resultate. Vor allem wird ein auf den ‚Troubleshooter‘ enggeführtes Stellenimage widerlegt. Feuerwehrübungen bei brennenden Konflikten sind Gott sei Dank nicht mehr das Hauptengagement, vielmehr professionelle Prophylaxe aufgrund bewusst reflektierter Kommunikations-, Interaktions- und Handlungsprozesse.

Dennoch werden Teamsupervisionen immer noch als zu teures Luxusgut gemieden, wobei die Währung ihres Preises nicht finanzieller Art, sondern die Zeit ist. Ein Ertrag im Sinn von Transparenz, Offenheit, Wohlbefinden der Mitarbeitenden und von solider Leistungsbereitschaft ist weniger im Blick und kann auch nicht innerhalb von zwei Stunden sichergestellt werden.

Nach wie vor werden Tipps und Supportleistungen beim Stellenleiter angefragt und in nicht kontraktierbaren Settings in Anspruch genommen.

In der Zunahme der Einzelsupervisionen und Coachings zeigt sich ebenfalls eine Frucht der viertägigen Referententätigkeit des Stellenleiters im Churer Pastoraljahr samt Gruppensupervisionen seit 8 Jahren.

2 Beratungs- und Themenschwerpunkte

2.1 Beratungsformate: Coaching – Konfliktmediation – Teamsupervision

Über 30% der Projekte waren Coachings bzw. Einzelsupervisionen mit zumeist konfliktträchtigem Hintergrund. Der Anteil von Nicht-Leitungspersonen ist deutlich angestiegen (PastoralassistentInnen, Katechetinnen, JugendarbeiterInnen)

Gesprächs- und Rollentrainings mit Gruppen im Zusammenhang mit katechetischen Ausbildungen sind zu einem festen Bestandteil der Stelle geworden.

50% der Projekte bewegen sich um Konflikte. Andere sind themenorientiert und Moderationen. Wie kann die eigene Arbeit besser dargestellt werden? Wie finden wir zukunftsfähige Projekte? Welche Massnahmen gegen kirchliche ‚Lähmungserscheinungen‘ jenseits von platten Appellen oder theologischen Schlagwörtern gibt es? Wie ist eine effektive Organisation der Administration möglich (Aufteilung, Delegation, Informationsfluss, Kontrolle, Korrektur etc.)?

Bei 60% der Projekte spielt Führung eine tragende Rolle. Leitung entpuppt sich als offensichtliche Quadratur des Kreises, die sich zwischen Übersicht und Empathie, Klarheit und Autoritärem, zwischen Direktheit und Angst, Unkontrolliertheit und Duckmäuserei abspielt. Hier drängt sich manchmal der Eindruck von Überforderung und persönlichen ‚Unaufgeräumtheiten‘ auf.

Andererseits wirkt überzeugendes, nicht autoritäres, aber forderndes und prüfendes Führungsverhalten befremdlich. (Mehr dazu 5.1)

2.2 Erfreuliche Personalpolitik

Eine umsichtige, an Verbindlichkeit orientierte, konsequente Personalführung durch den Generalvikar Dr. J. Annen im innerkirchlichen Bereich ist oft genug positiv spürbar. Die offene, partnerschaftliche Kooperation mit den staatskirchlichen Gremien trägt ebenso Früchte, wie der Abbau von Schonräumen für bestimmte Standesgruppierungen und ein klarer Blick auf das Wohlergehen der Pfarrei anstelle einer ausschliesslichen Fokussierung auf das Wohl der betroffenen Seelsorger. Diese ressourcenorientierte Personalpolitik scheut trotz eines ausgetrockneten Personalmarktes oft keine unangenehmen Konsequenzen und versucht ein ‚Pflästerli-Personalmanagement‘ zu vermeiden.

Das alles wirkt sich in einzelnen Fällen stimulierend auf den Verlauf von Konflikten aus, indem machtmässige Verhärtungen vermieden, Kompromisse leichter gefunden oder Personalwechsel befördert werden.

2.3 Erfolge dank Personalförderung

Die seit fünf Jahren qualitativ und quantitativ hervorragend ausgestatteten kantonkirchlichen Angebote der Personalförderung beginnen Wirkung zu zeigen. Möglicherweise nicht im gewünschten Umfang, wobei jene, die Unterstützung dringend nötig hätten, diese selten suchen und nutzen. Vielmehr kann eher in der Professionalisierung und fachlichen bzw. kommunikativen Ermächtigung jener, die ihre Kenntnisse und Fähigkeiten optimieren möchten, ein Erfolg beobachtet werden. So erwerben Kirchenpflegen gute Ressortkompetenzen und erkennen im Beiziehen externer Beratung und Unterstützung keine Kapitulation, sondern selbstbewusste Professionalität.

2.4 Von der Notfallintervention zur Prophylaxe

Zunehmend wagen wache Verantwortliche in Gremien und Teams Supervision als vorbeugenden Schutz vor destruktiven Konflikten, gereizter Stimmung, lethargischer Ineffizienz und dumpfer Motivationslosigkeit.

Sie merken, dass Transparenz und Klarheit, Rollenkonsistenz und partizipatives Leitungsverständnis, ein effizientes Kommunikationsverhalten nach innen und aussen sowie zielorientiertes Arbeiten nicht vom Himmel fallen, sondern jeweils neu den Alltagsroutinen abgerungen und nachjustiert werden müssen. Dies kann faktisch ohne externe Fachunterstützung kaum gelingen. Schlechte Stimmungen, verdeckte Kommunikation, Privilegien, Machtmissbrauch, lähmende Rivalität, Unter- oder Überforderungen – das alles schleicht sich ein und ist im jungen Zustand problemlos ins Konstruktive zu wenden.

Wird hingegen solche Team- oder Gremien-Hygiene nicht gepflegt, wächst sich manches leicht zu bösartigen Vergiftungen aus und ist nur durch hohe Investitionen an Zeit, Nerven, Finanzen und entlang von Schadensbegrenzungen zu regeln. Kontinuierliche Supervision –

und sei es nur viermal im Jahr – ist zwar kein Allheilmittel dagegen, aber ein effektives Prophylaktikum. Davon machen immer mehr Teams Gebrauch.

3 Kosteneinnahmen

Fr. 10'300 betragen die durch den Synodalrat 2010 eingezogenen Beratungskosten (2009: Fr 7'725). Sie resultieren aus 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 formell erhoben oder informell lanciert werden.

5 Beobachtungen aus der Beratungspraxis

Der Jahresbericht der kirchlichen Stelle für Gemeindeberatung und Supervision kann keine umfassende Würdigung katholischer Lebendigkeit im Kanton Zürich liefern. Diese geht aus den diversen Rechenschaftsberichten, dem Forum und anderen öffentlichen Publikationen hervor.

Hintergrund der folgenden Überlegungen sind Eindrücke aus der konkreten Beratungsarbeit. Diese dreht sich zumeist um Krisen oder Optimierungsmöglichkeiten, sei es als direktes Thema, sei es als indirekt wahrnehmbarer beruflicher Kontext. Sie werden also notwendigerweise durch Defizite angestossen.

5.1 Führungsgestaltung

5.1.1 Gut-Wetter-Leitung

Leitung wird wohl auf Jahre hin ein Thema in unserer Kirche sein – und zwar auf allen Ebenen. Zu wenig wird akzeptiert, dass es keine Schande ist, wenn Menschen, die einer helfenden, seelsorgerlichen Berufung nachgehen wollen, persönlich keinen leichten Zugang zu strategischem Denken, zur Managementmentalität und zu einem entsprechenden Knowhow ha-

ben. Im Gegenteil ist davon auszugehen, dass diese beiden sehr verschiedenen Charismen nur selten gleichwertig vorhanden sind.

Zweifellos kann man Führen lernen. Allerdings sind für diesen Prozess eine souveräne Selbststeuerung, Rollen- und Selbstdistanz sowie Ich-Stärke notwendig. Sie können lebensgeschichtlich verschüttet sein.

In unserer Kirche ist wertschätzendes Leitungsverhalten überaus beliebt: wer lobt nicht gerne und lässt sich als Verantwortlicher mit Dankbarkeit verwöhnen? Konkrete Wertschätzung geht zwar oft unter, andererseits geht uns bei optimal motivierten und eng vernetzten Teams und Mitarbeitern Wertschätzendes leichter von der Hand als Forderndes oder Kritisches. Dies klingt banal, ist es aber nicht, insofern sich das Loben im pauschalen Schulterklopfen erschöpft und keine differenzierte Rückmeldung auf konkrete Leistungen und Haltungen enthält oder wenn dadurch Kritik als unfein etabliert wird. – Der Leitende möchte dann im Gegenzug auch nur gelobt werden.

Solche Gut-Wetter-Chefs sind bei Gewittern oft gar nicht mehr vorhanden, geschweige denn intervenieren sie klärend und orientierend. Der grösste Autoritätsverlust geschieht, wenn Führungskräfte bei unangenehmen Situationen vor Schwierigkeiten und negativen Emotionen weglaufen. Die Versuchung, in autoritäres oder verdecktes Leitungsverhalten zu fliehen, ist dann recht gross. Etliche Konflikte gehen auf diese Rechnung.

5.1.2 Partizipative – autoritäre Führung

Partizipative Führung ist in sozialen Institutionen das Modell der Wahl, wenn dabei die durch Fach- und Feld-Kompetenzen gesetzten Grenzen nicht eingeebnet werden. ‚Flache Hierarchien‘ bedeuten nämlich keine unklaren Kommunikations- und Anweisungsstrukturen. Diese belasten die Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit nur zusätzlich.

Stützendes Leitungsverhalten funktioniert dialogisch, nicht diktatorisch.

Bei all dem ist die Wahrnehmung durch den Mitarbeiter wichtiger als die Intention des Leiters: wenn Verhaltensweisen als autoritär erlebt werden, dann sind sie es in dieser Situation und Beziehung, egal wie sie gemeint waren.

Der Leitende hat sich über Rückmeldungen und Rückfragen z.B. im Mitarbeiterbeurteilungsgespräch darüber zu vergewissern: „Wie nehmen Sie mein Leitungsverhalten wahr?“

Partizipative Führung setzt auf dezentrale Selbststeuerung aus Gründen der – nicht zuletzt eigenen - Ressourcen, der Effizienz, der Wertschätzung und der Förderung der Selbstständigkeit, dem wohl wichtigsten Motivator.

Gerade bei Personalentscheidungen ist es fast verantwortungslos, die Feld- und Sachkenntnisse der nächsten Mitarbeitenden nicht in geeigneter Weise zu nutzen; nicht mitentscheidend, wohl aber vernehmlassend bzw. konsultativ massgeblich beteiligend. Etliche Fehlanstellungen liessen sich so vermeiden. Ihre immensen ‚Kosten‘ haben das Team und vor allem der Verantwortliche zu tragen. Dennoch verführen hierarchischer Dünkel oder Ängste vor Machtverlust immer wieder zu eigensinnigem Handeln.

5.1.3 Überforderung

Leitende, welche ihre Beherrschung verlieren, wirken überfordert und sind es zumeist auch. Sie demontieren vor allem ihre Autorität und können diese nur noch durch administrativen Zwang aufrechterhalten. Wer Unangenehmes so lange anwachsen lässt, bis es ihn überwuchert und er seine Fassung verliert, ist für dieses Versäumnis selber verantwortlich. Bei den Angeschrienem löst dies Fassungslosigkeit aus mit der Konsequenz von Duckmäuserei, Wut, Widerstand, Mitleid, innerer Kündigung, Autoritätsverlust.

Kritische Bemerkungen gegenüber einem Einzelnen haben immer face to face und zeitnah zu erfolgen, möglichst beim ersten Anlass und nicht nach monatelangem In-den-Hals-Hineinfressen. Dies scheint offenbar die schwierigste ‚Schlecht-Wetter-Übung‘. Entweder verlieren manche Führungspersonen die Fassung, andere erkranken psychosomatisch, manche kündigen, erst innerlich, dann faktisch und einige schreiben Mails an alle Angestellten, wobei 90% nicht gemeint, aber frustriert und verärgert sind.

Oft lassen akribische Kontrollen von jedem Detail nur psychosoziale Deutungen (Zwanghaftigkeit, Geltungssucht, Machtprobleme, Davonlaufen vor den eigenen Seelsorgeaufgaben) zu. Hier werden eigene Energien vergeudet und Mitarbeitende abgewertet sowie ihre Fähigkeiten ignoriert. Vor allem wird oft unterlassen, Rahmenbedingungen für selbstständiges, effizientes Arbeiten zu setzen, die wohl wichtigste Führungsaufgabe, nicht zuletzt werden Aufgaben der Behörde adaptiert und Zuständigkeiten überschritten.

Solche Problembereiche können durch Einzelsupervision bzw. Coaching, oft genug jedoch nur mit Hilfe von Therapie nachhaltig bearbeitet werden. Sie führen dann zu persönlichen Reifungsprozessen, aber auch zu wertvollen Veränderungsentwicklungen eines ganzen Teams.

Das wichtigste Führungskapital, Vertrauen und Glaubwürdigkeit, darf nicht durch persönliche Schief lagen, welche zu Rivalität, Besserwisserei, Machtgehaberei, egalitärer Kumpelhaftigkeit oder zum Abtauchen neigen, aufs Spiel gesetzt werden. Sonst bleibt nur noch autoritäres Verhalten als Offenbarung persönlicher Schwäche.

Soziale und strategische Kompetenzen innerhalb eines glaubwürdigen Persönlichkeitsformaten sind mehr und mehr gefragt, weniger amtliche Autorität.

5.1.4 Spiritualität des Leitens

Die persönliche Spiritualität von Leitenden wirkt sich vor allem dann hilfreich aus, wenn sie ein Gespür für eigene Ressourcen und Grenzen fördert, ebenso die Wertschätzung der Mitarbeitenden und die eigene Lernbereitschaft. Sie kann fatale Folgen zeitigen, wenn sie ‚weltliche‘ Instrumenten zur Unterstützung des eigenen Führungsverhaltens und der Teamentwicklung sowie die Inanspruchnahme entsprechender Fachpersonen ersetzen soll.

Spirituell kann der Zusammenhang von Hören und Dienen, von kraftvollem Stand und verbindlicher Gebundenheit mit der Ausübung von Macht, ebenso wie die Gefahr der Korruption durch Macht thematisiert und meditiert werden.

Für Zeiten des Alleinseins können sich hier Quellen erschliessen und zur Communio ermutigt werden.

5.2 Erfolge durch Mediation

Bei eskalierten Konflikten zwischen zwei Parteien, seien es Einzelpersonen oder Gremien, bewährt sich ein mediatorischer Prozess. Er lotet aus, ob eine konstruktive Zusammenarbeit weiterhin möglich ist und unter welchen Bedingungen. Diese werden präzise verhandelt und schriftlich vereinbart. Bei Mediationen wird keine rückwärtsgewandte Ursachenforschung betrieben, sondern lösungs- und konsensorientiert gearbeitet: welche Reste an gegenseitiger Wertschätzung und sachlicher Übereinstimmung können freigelegt werden?

Die grösste Hürde ist das Ja jeder Seite zu einem solchen Bemühen. Dieses muss freiwillig erfolgen. Die zweitgrösste liegt im aufrichtigen Willen zu einem solchen Weg. Wenn beides bewältigt wurde, sind etliche Türen offen, selbst bei heftigen Vergiftungen der Beziehung. Oft ziehen ein Beteiligter oder beide eine Kündigung der Arbeit am Konflikt vor.

Mein Eindruck ist, dass in vielen solchen Konstellationen andere Optionen durchaus realisierbar gewesen wären, selbst wenn eine Mediation zu Beginn immer ein völlig offener Balance-Akt ist.

Zu wenig wird nach einer erfolgreichen Konfliktbearbeitung der persönliche Gewinn bzw. jener für ein Team gesehen, ebenso wenig die systemische Dimension vieler Probleme, d.h. schwarze Schafe werden ausgewechselt, der Konflikt bricht aber in neuer Besetzung auf. Die überschaubare Dauer macht Mediationen attraktiv, ebenso die starke methodische Komponente, welche eine erfahrene Fachperson garantiert, und - nach erfolgreichem Verlauf - eine neue Beziehungskultur oder neue Regelungen.

6 Perspektiven

Die Vernetzung mit deutschsprachigen Supervisoren im kirchlichen Raum wird verbessert, etwa durch die Teilnahme an Fachtagungen.

Die Mitarbeit an einer Deutschschweizerischen Arbeitsgruppe zur Etablierung von Gemein-deberatung und Supervision im Zusammenhang mit der Errichtung von Seelsorgeräumen wird möglicherweise auch zu bistumsübergreifenden Kontakten führen und kann eigene Erfahrungen fruchtbar machen.

Vermehrt werden Werkzeuge für die selbstständige Anwendung in Teams sowie für Interventionen und Konflikte unter www.pfarreberatung.ch bereitgestellt.

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