

Jahresbericht 2012

1 Allgemeine Entwicklung der Stelle

Im Berichtsjahr waren 33 Projekte zu bearbeiten. Die Klausurstage nahmen nach 2011 nochmals zu: 12 (statt 11) ebenso die Teamsupervisionen – 12 gegenüber 8 im Jahr 2011 -, hingegen gab es weniger Coachings bzw. Einzelsupervisionen: 6 (statt 14), welche dafür aber über einen längeren Zeitraum gehen. Der weitaus grösste Teil wurde durch Leitungspersonen wahrgenommen.

In den Teamsupervisionen wurden vor allem aktuelle interne oder geplante Umstrukturierungen thematisiert, teilweise um Ressortverteilungen herum oder in Bezug auf mögliche Seelsorgeraumvorhaben. Mit ähnlichen Themen beschäftigten sich auch Behörden und Pfarreiräte auf ihren Klausurtagen.

Mediationen wurden im Berichtsjahr genauso viele durchgeführt wie im Vorjahr (2), wobei einige Teamsupervisionen einen stark mediatorischen Charakter hatten und haben. In einem Fall führten die mediatorischen Investitionen zu nachhaltigen Lösungen, weil die Konfliktparteien ein entschlossener Einigungswille motivierte. Im anderen Fall wurde die Situation letztendlich durch Leitungsentscheid gelöst.

2 Projekte

Von den 33 Projekten im Jahr 2012 waren 12 Klausur(halb)tage. 65% der Projekte werden 2013 fortgeführt. Eine starke ‚Kundenbindung‘ sorgt einerseits für Kontinuität, andererseits zeigt sie die Sachdienlichkeit supervisorischer oder moderierender Unterstützung.

Häufiger wurden auch Moderationen in prekären Gesprächssituationen angefragt, weil eine Leitungsperson z.B. alle Aufmerksamkeit auf die eigene Argumentation verwenden und nicht zusätzlich eine komplexe Moderationsaufgabe übernehmen will.

Telefonische Anfragen nahmen deutlich zu. Sie tauchen in der Projektstatistik nicht auf, da sie nicht kontraktiert werden. Andererseits haben sie durchaus einen Beratungscharakter und oft genug auch Beratungsvolumen. Gelegentlich münden sie in eine Supervision.

3 Kosteneinnahmen

Fr. 9'600 betragen die durch den Synodalrat 2012 eingezogenen Beratungskosten (2011: Fr 9'875). Sie resultieren aus dem ‚realsymbolischen‘ Betrag von Fr. 50 pro Beratungsstunde. (Der Marktpreis liegt zwischen Fr. 160 und Fr. 270.) 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 umfangreiche Verfahren kann unter www.bso.ch eingesehen werden. In dokumentierten Interventionen mit Fachkollegen, die in anderen Berufsfeldern tätig sind, werden wertvolle Aussensichten ausgetauscht und Eigenheiten des kirchlichen Feldes offenkundig.

Der o.g. wachsende Kern von ‚Stammkundschaft‘ weist ausserdem auf hinreichende Wertschätzung hin, ebenso Rückmeldungen, welche formell erhoben oder informell wahrgenommen werden.

5 Weiterbildungen

Der Stelleninhaber hatte im vergangenen Jahr die Möglichkeit vier Weiterbildungen zu besuchen, davon zwei mediatorische bei Christoph Thomann, Bern und Christoph Besemer, Freiburg: C. Thomann, Klärungshilfe bei Zweier-Konflikten im Beruf, 25.-28. Okt. 2012 und C. Besemer, Mediation in Gruppen, 29.-30. Juni 2012. Diese Seminare gehören zur Kompensationsmöglichkeit für den fälligen, obligatorischen Vierwochenkurs, den der Stelleninhaber als Leiter desselben nicht besuchen kann.

Weiterhin konnte er bei den Schweizerischen Impulstagen Mediation des Schweizerischen Dachverbandes Mediation (SDM) am 8.-9. Juni 2012 in Pfäffikon SZ einen gut besuchten und beurteilten Workshop ‚Mediation und Kirche‘ durchführen.

6 Beratungs- und Themenschwerpunkte

6.1 Angespannte Kollegialität, geringe Wechselneigung

Die schwierige Bistumssituation imprägniert Teams und Mitarbeitende. Einmal wird vereinzelt das Miteinander spannungsreicher, obwohl viele Unterschiede bei Meinungen, Positionen oder Praktiken diskret versteckt und nicht diskursiv verhandelt werden. Dies geschieht nicht allein aus Konfliktscheu, sondern ebenso aus dem Kalkül der Stellensicherung.

Zum andern werden Stellenwechsel zurückhaltender vorgenommen. Viele Seelsorgende kennen mittlerweile doppelte Images von Teams: was auf dem kantonalkirchlichen ‚Markt‘, bei der Kirchenleitung und im kollegialen Umfeld durchaus als Traumdestination bewertet wird, kann im Innern ein desolat geführtes Pfarreiteam und schrille Überforderungssymptome des Verantwortlichen verbergen. Einige Leitende wirken in der Öffentlichkeit souverän, kompetent und fördern diesen Eindruck stark; sie haben aber mit ständigen Personalwechseln zu kämpfen, welche auf interne Defizite hinweisen können, oder sie leiten repressiv bzw. gar nicht. Eine nüchterne Sichtung anderer Stellen nährt eine pragmatische Risiko-Nutzen-Analyse der eigenen Situation und führt dann oft zum Entscheid fürs Bleiben: ‚Hier kenne ich Vor- und Nachteile.‘

Verstärkt beobachte ich innere Kündigungen, die sogar in Teamsupervisionen nicht aufgedeckt werden und deren Tiefenwirkung stumpf machen. Weiterhin belasten kontroverse Themen etwa um den vom Bischof bestimmten Firmspender, um die Pfarreiinitiative oder um ein bischöflich verfügbares Predigtverbot in der Eucharistie die Zusammenarbeit. Dabei lähmt eine fehlende transparente, offene Kommunikationskultur in den Teams die Zusammenarbeit.

6.2 Seelsorgeräume: auch ein personalpolitisches Instrument

Die kooperative Pastoral kann vereinzelt zur Entspannung von personellen Unruhezuständen verwendet werden. Neue Teamkonstellationen samt neuer Leitungsstruktur versprechen eine verbesserte Zusammenarbeit und konstruktive Perspektiven für die Pastoral. Diese Chance nutzt der Generalvikar, sofern sich eine Konstellation dafür anbietet. Bei guter Wegbegleitung in der Anfangsphase können Seelsorgeräume tatsächlich hier einen beachtlichen Sekundärertrag abwerfen.

Ansonsten scheint die Thematik ‚Seelsorgeraum‘ sowohl in ihrer befürwortenden als auch in ihrer skeptischen Variante durch andere Themen in den Hintergrund gerückt zu sein. In Beratungen steht sie nicht mehr so im Fokus wie in den beiden Vorjahren.

6.3 Selbstbewusste Pfarreiräte

Verstärkt versuchen engagierte Pfarreimitglieder die Seelsorge mitzugestalten. Das dazu prädestinierte institutionelle Gefäss ist der Pfarreirat. Je nach Gewohnheit, nach statuarischer Vorgabe, vor allem aber nach der Intention der Pfarreileitung ist der ‚Raum‘ des Pfarreirates dafür manchmal zu eng: die Leitenden wünschen ein Helfergremium, das sie bei Pfarreianlässen unterstützt: Ein Fest gestalten, das Roratefrühstück bereiten, das Eiertütschen, Ausflüge, den Suppezmittag und das Mitarbeiteressen organisieren etc. – diese jährlichen oder einmaligen Anlässe werden durch helfende Hände und planende Köpfe ermöglicht. Pralle Pfarreiratstraktanden, wo es um Equipen fürs Abwaschen, um das Einkaufen des Senfs und den Entscheid zwischen Cola und Eistee geht, lassen keinen Platz für pastorale Themen: Erreichen wir mit dem Firmprojekt die Jungen? Wie können Gottesdienste lebendiger werden? Soll es eine gerechtigkeitsbasierte Diakonie mit einem Dritt-Welt-Projekt geben? Gibt es umweltethische Prioritäten bei Neumöblierungen oder Minergieaspekte bei Bauprojekten, um die Schöpfung zu bewahren?

Zunehmend möchten Katholiken hier mitreden und -entscheiden, was nur über eine entsprechende Ausrichtung des Pfarreirates geht. Unzufriedenheit ist dort festzustellen, wo die Seelsorgenden nur willige Helfer, aber keine kompetenten, ambitionierten Mitdenker haben wollen, aus Sorge vor deren ‚Einmischung‘. Diese zwei Pfarreiratstypen bedingen auch recht unterschiedliche Persönlichkeiten unter den Pfarreiräten mit verschiedenen Charismen, die vereinzelt vorschnell diskreditiert werden: die einen wollen sich die Hände nicht schmutzig machen, die anderen sind bloss Macher und Marionetten der Pfarreileitung. Supervisorische Klärungen können diese Spannung thematisieren und zu strukturellen Lösungen beitragen.

Ohne Helferguppe kann keine Pfarrei leben. Nur muss sie den Pfarreirat bilden? Oder kann sie nicht als eigenständige Arbeitsgruppe durch eine Leitungsperson im Pfarreirat vertreten sein, zum Beispiel durch eine Verantwortliche für das Ressort ‚Pfarreileben‘?

Ohne Mitgestaltende kann eine Volk-Gottes-Pfarrei nicht atmen. Kleinere Ressort-Pfarrereiräte bieten dazu einen optimalen Rahmen. Allerdings verlangen sie ein partizipatives Seelsorgeverständnis sowie kompetente, Ich-starke und offene Pfarreileitende. Bei einer solchen Option kann autonom und im gesprächsreichen Miteinander gut geatmet werden.

6.4 Personalwechsel als Kultur- und Konzeptwechsel

Häufig wird bei quantitativ oder qualitativ relevanten Personalwechseln – 3 Personen eines Pfarreiteams sind neu, eine Leitungsperson beginnt – der Boden für Konflikte bereitet. Oft treten Spannungen mit der Behörde auf, welche jahrzehntelang bestimmte Gewohnheiten, Zuständigkeiten und Standards weiterführen will und mit Neuem konfrontiert wird. Dieser recht normale Prozess wird dann konflikthaltig, wenn er von Betroffenen mit Machtambitionen verknüpft wird und darum einer dialogischen Erörterung unzugänglich ist. Beispielsweise trägt eine ungeschickte Kommunikation von Neuerungen, die selbstverständlich erscheinen, aber am neuen Ort gerade nicht selbstverständlich sind, zu Irritationen und Ängsten.

So hat z.B. eine Kirchenpflege jahrelang starke Mitwirkungsrechte im Seelsorgebereich durch den Pfarreileitenden zugesprochen bekommen, sei es aus Gutmütigkeit oder Konfliktscheu, sei es aus Dankbarkeit für engagiertes Interesse, sei es wegen der eigenen Arbeitsentlastung. Eine solche Verschiebung von Verantwortlichkeiten an der Kirchenordnung vorbei führt dann mit neuen Leitungspersonen bzw. Teams zu prekären Aushandlungsprozessen. Ob es Konflikte gibt, entscheidet sich an den genannten Dispositionen der Betroffenen.

Wenn rechtzeitig, am besten während der Startphase in den ersten sechs Monaten professionelle supervisorische Unterstützung beigezogen wird und die involvierten Personen und Gremien dazu Hand bieten, kann sehr wohl manches neu sortiert und einvernehmlich zugeordnet werden, ohne die gegenseitige Wertschätzung aufs Spiel zu setzen.

7 Reflexionen aufgrund Beraterischer Erfahrungen

Die Arbeit der kirchlichen Stelle für Gemeindeberatung und Supervision kreist vor allem um prekäre Konstellationen und Situationen. Darum geht auch der Jahresbericht vornehmlich auf defizitäre und optimierbare Sachverhalte ein. Er kann keine Würdigung der Lebendigkeit unserer Kantonalkirche und unserer vielen Vitalzellen vor Ort leisten. Diese sind vielmehr die Voraussetzung für eine gelingende Arbeit.

7.1 Konfliktkosten

Zeit: Konflikte fressen Zeit. Man redet darüber, verhandelt, streitet, wirbt Verbündete, hält Sitzungen ab, klärt die eigene Position, analysiert, ändert Routinen um den Streitherd und die Konfliktpersonen herum. Diese Mitarbeiterarbeitszeit verbraucht bei längeren Konflikten Zeit im Umfang von Stellenpensen, auch durch indirekte Zeitinvestitionen, da die Konfliktzeiten häufig auf Kosten der laufenden Tätigkeiten ‚finanziert‘ werden.

Gesundheit: Von leichten psychischen Belastungen über erhöhte Stresserscheinungen wie Schlafstörungen, Traumatisierungen, Lebensängsten bis hin zu psychosozialen (Burn-out) und psychosomatischen (organischen) Schäden samt möglicher Krankentage reichen die Folgen. Hinzu kommt leichte Reizbarkeit sowie Unausgeglichenheit, welche wiederum als Brandbeschleuniger für Spannungen wirken.

Reputation nach Innen: Innerhalb der Organisation (Team, Pfarrei, Dienststelle) verlieren die Beteiligten an Ansehen. Die gegenseitige Achtung sinkt, aber auch im Umfeld entsteht Zwietracht. Loyalitätsprobleme tauchen auf. Ist ein Leitender Konfliktakteur, wird oft dessen Autorität beschädigt, zumindest deren persönliche Anteile, ebenso steht seine Führungskompetenz zur Disposition.

Reputation nach Aussen: Für Pfarreiangehörige, andere kirchliche Mitarbeiter sowie die Öffentlichkeit, welche vom Konflikt erfahren und sogar durch Parteinahme mit hineingezogen werden, verlieren die Konfliktparteien an Reputation. Wer ist schuld, wer ist im Recht? – diese Fragen zerrütten teilweise Familien, kirchliche Gemeinschaften oder Freundeskreise. Die einen solidarisieren sich mit der einen Partei, die Anderen kämpfen für die andere und zwar gegen den offenkundigen Gegner. Bei einem scheinbar unentschiedenen Konflikt heizt der befürchtete Gesichtsverlust die Eskalationsspirale noch an.

Materielle Schäden: Schlechte Beurteilungen, kein Stufenanstieg, ein gleichgültiger, nicht sorgsamer Umgang mit dem anvertrauten Material führt zu materiellen Schäden. Bei sehr hoher Eskalation kann es zu destruktivem Sabotagehandlungen, zum Aneignen von Betriebsmaterialien oder digitalen Daten, Hart- oder Software führen. Weiterhin sind die Mediations- und sonstigen Beratungskosten zu berücksichtigen.

Soziale Belastungen: Erschwerte Kommunikation unter den Kollegen, Fraktionsbildungen, gegenseitiges Rivalisieren und Abwertungen, Denunziation, innere Kündigung: Konflikte sind der Nährboden für solche Entwicklungen. Weiterhin beschränken sich die gesundheitlichen Schäden nicht nur auf den Betroffenen selber, sondern infizieren u.U. seine Familie und seinen engen Freundeskreis.

Verminderte Entwicklungs- und Innovationsdynamik: Konflikte fressen Elan und verbrauchen enorme mentale Ressourcen für die internen Auseinandersetzungen, sodass gute Ideen und schwungvolle, innovative Arbeit auf der Strecke bleiben, oft über Monate hin. Weiterhin wird in Konflikten nicht offen, sondern nur taktisch kommuniziert aus Angst vor eigenen Nachteilen. Neue Massnahmen stossen auf Widerstand und Blockade, man beschuldigt sich gegenseitig und erschwert eine innovative Weiterentwicklung.

Fazit: Sämtliche Konfliktkosten müssen über Stundenansätze errechnet und addiert werden, um messbare Kostendaten zu erhalten. Im Rahmen der Risikokommunikation können über Imageanalysen Reputationsverluste durchaus quantifiziert werden. Zu den motivationsbedingten Fehlzeiten gibt es Umfragen von Krankenkassen. Konfliktbedingte Qualitätseinbussen, Überstunden, übermässig lange Entscheidungsprozeduren könnten auch leicht empirisch erhoben und ausgewertet werden.

Mehrheitlich wird mit den konkreten Konfliktkosten fahrlässig umgegangen: sei es, dass sie zumeist völlig ignoriert oder dass sie bagatellisiert werden. Rechtzeitige externe mediatorische Unterstützung ist in jedem Fall kostengünstiger, sei es bei Konsenslösungen, sei es bei einer einvernehmlich verhandelten Trennung.

7.2 Administratives ‚Herrschen‘ stimuliert Konflikte

Immer häufiger werden die Instrumente des New-Managements – vor allem durch Leitende – zum Ausagieren persönlicher Sympathien oder Machtansprüche missbraucht. Das führt zu kalten Konflikten, die gelegentlich nach jahrelangem Glimmen als Vulkan aufbrechen können. Das Mail ist dabei das zentrale Kommunikationswerkzeug. Befristungen werden eng gesetzt, Erwartungen distanziert als prüfbare Aufträge formuliert, Verordnetes mitgeteilt, Zeit- und Zielerfassung, neue Formulare und Erfassungsmatrixen im 2-Tagesrhythmus vorge-schrieben, mit Zielvereinbarungen wird gehaltswirksam gewinkt, fehlerorientierte Rückmel-dungen breitenwirksam über den cc-Verteiler platziert. 8 Mails pro Stunde mit Handlungsauf-trägen und –Folgen brechen über den Mitarbeitenden herein und er/sie darunter zusammen.

Wohlgemerkt: dieselben Instrumentarien werden meist funktional, aufgabenorientiert, mit Augenmass sowie im partizipativen Gestus verwendet. Konflikte entstehen erst dann, wenn Mitarbeitende den Eindruck autoritärer Machtausübung haben und auch von Aussenste-henden bestätigt wird, dass Fristen, Aufträge, Kontrollen und Formales schikanös wirken. Wenn ständig Arbeitszeitkontrollen von langjährigen Mitarbeitern mit bester MAB verlangt werden, ohne aufweisbare manifeste Missbräuchlichkeiten, dann wird dadurch nicht bloss Misstrauen gesät und das Klima vergiftet, dann wird auch sehr viel Arbeitszeit des Mitarbei-ters für die Recherche und Dokumentation der schriftlichen Widerlegung von Unterstellungen und zu seiner Legitimation vergeudet.

Im Gefolge beobachte ich die Zunahme von Mini-Hierarchien: Chefsekretärin und un-tergeordnete Kollegin, Haupthauswart und zugeordneter Mitarbeiter, erster und zweiter Sigrist, Stellvertreter des Pfarreleitenden und blosser Pastoralassistent. Und in diesen Hierar-chien werden sehr rasch dieselben formalistischen Kommunikationsfiguren praktiziert, zum Wohle der Institution oder zur Befriedigung eigener Befindlichkeiten und Sympathien, Letzte-res in herablassendem Befehlston.

Hinzu kommt, dass es nicht nur eine stärkere Fehlerorientierung gibt, sondern auch ei-ne Umgewichtung von Fehlerhaftem: Formatierungsfehler, bürokratische Nachlässigkeiten, minime Terminverzögerungen, veraltete Formulare gelten als Katastrophe. Dabei wird der Wertungsbogen über unserer Glaubensgemeinschaft Kirche massiv umgebogen: Das Layout zur Sicherung der Corporate Identity ist wichtiger als der Inhalt des Flyers, die fristgerechte Einreichung der 3-fach ausgeführten Abrechnung der Violinistin steht mehr im Fokus als die Virtuosität ihres Spieles, die korrekte Zeiterfassung der Katechetin fällt für die Mitarbeiterbe-urteilung stärker ins Gewicht als die schülernahe und didaktisch farbige Unterrichtsgestaltung. Undeutlich sprechende Lektoren, mangelhafte Kirchenchordarbitungen, von phrasendurch-setzte Predigten oder unkommunikative Seelsorger werden als kleine Nachlässigkeiten hingenommen, weil sie sich der Mess- und Belegbarkeit entziehen, obwohl sie für das Image der Kirche und die Bindung der Mitglieder um Potenzen wichtiger sind als oben gen. Formalia.

Ermöglicht wird ein solcher konflikträchtiger ‚Missbrauch‘ von Administrativem

1. durch ein Regime von Bürokratie, das ohne direkte sinnliche Begegnung (Blick, Ge-spräch), nämlich per Mail, engmaschig und hochtourig verwendet werden kann.
2. Durch eine Mentalität der Quantifizier-, Mess- und Kontrollierbarkeit von allem Ad-ministrativen und seiner Formalisier- sowie Fixierbarkeit, welche das ideelle Funda-ment dieses Regimes darstellt. (So klagen Psychiater und Menschen in sozialen Beru-fen, dass sie erheblich mehr Zeit am PC als mit ihren Patienten bzw. Klienten verbrin-

- gen müssen als vor 20 Jahren: Dokumentarisches Erfassen, das Verschriftlichen jeder elementaren Leistung, die Information aller Beteiligten, Statistiken erfordern dies.)
3. Durch das Bedürfnis, höchste Sicherheit über Vorgänge und Zuständigkeiten zu erlangen, um sich selber von Verantwortlichkeiten (qua Delegation) zu entlasten, um eigene Macht zu manifestieren oder als erfolgreich zu gelten. Dieses subtile, weil unhinterfragbare Vorgehen unter dem normativen Horizont des New Management entfaltet sich im beruflichen Miteinander zunehmend zu einer neuen Werteordnung und zu Wahrnehmungsparametern, die eine konfliktfördernde Neigung beinhalten.
 4. Durch die neue, neoliberale Anthropologie des ‚unternehmerischen Selbst‘, bei dem jeder seine Chancen und Defizite selber zu bewirtschaften hat und damit alle Verantwortung für das Glücken oder Misslingen seines (beruflichen) Lebens selbst trägt.

Diese innerbetriebliche Umgangsphilosophie steht konträr zu einer Kirche als empathiegestütztem Beziehungsorganismus, der in Solidarität und Gerechtigkeit Haupteigenschaften Gottes sieht. Die Effizienz-Mechanik anderer Dienstleistungsunternehmen darf nicht ignoriert werden, sie darf aber auch nicht aus einer heimatgebenden Wohnung eine Abfertigungshalle machen.

Ich hoffe nun, dass niemand die Bibel polemisch gegen hilfreiche Reglemente ausspielt, zumal die gen. Hintergründe für Konflikte nicht die Regel sind. Allerdings bilden sie ein wucherndes Unterholz, das immer mehr Personen erfasst und betrifft sowie Strukturen prägt.

7.3 Schicksal- und Scheitelpunkt der Mediation

Beim Mediiere von hoch eskalierten Konflikten kommt recht bald der Scheitel- bzw. Entscheidungspunkt des Vermittlungsprozesses zum Vorschein: Will jede Partei entschlossen ohne Bedingungen den Weg der Kooperation einschlagen oder will sie das nicht? Formal wollen es beide Seiten, sonst sässen sie nicht mit dem Mediator am Tisch. Aber der gesamte weitere Verlauf hängt am Faden des ernsthaften, verbindlichen Wollens.

Voraussetzung für dieses Wollen ist ein Abschied: das Loslassen des Gewinner-Verlierer-Schemas. Wenn persönliche psychische Dispositionen, die Schwere der bisherigen Verletzungen oder ein erlebter Gesichtsverlust dieses Loslassen nicht erlauben, so ist das nachvollziehbar. Häufig verhindern auch eigene Erfolgsrechnungen ein Ja zur Kooperation und ein Festhalten am Rechthaben. Diese geheimen Kalkulationen rechnen mit starken Verbündeten – der Kirchenpflege, dem Generalvikar, der Mehrheit der Kirchgemeindeversammlung oder dem Pfarreirat -, welche letztendlich den Erfolg bringen werden. Zu den eigenen Trümpfen zählen einige auch ihre robusten Nerven oder die Aussicht auf eine neue Stelle. ‚Ich werde letztendlich gewinnen.‘ Diese scheinbare Gewissheit blockiert substantielles Verhandeln, jede innere Beweglichkeit und die Entscheidung für den ‚Weg des Friedens gegenüber dem Weg des Krieges‘, wie es Ed Watzke pathetisch benennt.

Im Blick sind allerdings heisse Konflikte, deren Verlauf mit Kränkungen gepflastert ist und die bereits in einer grösseren Öffentlichkeit ausgetragen werden, also ab Stufe 4 nach Glasl. Hier passiert eine Gratwanderung zwischen Recht-haben / -behalten und dem Sich-zurücknehmen zugunsten der Kooperation, zwischen dem Anspruch, dass die eigene Position siegen muss und dem Schutz des Gemeinwohls der Pfarrei oder der Funktionsfähigkeit des Teams. Die Überschreitung der Enge des Selbst und die Überwindung der Schwerkraft eines dominierenden Ich erfordert eine grosse Selbststärke und eine gehaltene Identität. Eine auch

durch den Mediator nicht akzeptierbare Grenze bilden. Gesichtverlust, Gewalt und übergriffiges Verhalten. Mit jeder Mediation wächst mein Respekt vor jenen, denen dieser Überstieg gelingt. Kürzlich sprach jemand dabei von ‚Auferstehung‘. Und tatsächlich: wenn es hierbei nicht um Selbstmächtigkeit geht, sondern um ein geschenktes Sich-Aufrichten, Sich-Überschreiten, dann ist es wohl die ganzheitlichste Adaption dessen, was das Aufstehen aus gesellschaftlichen Fesseln und aus einem eingesargten Zustand meint.

7.4 Supervision/Coaching: Eingeständnis von Versagen und Unfähigkeit ?

Leider ist diese Meinung immer noch mehrheitlich anzutreffen. Teams oder Einzelne, die Supervision in Anspruch nehmen, gelten als zerrüttet, hilflos, unfähig und defizitär. Diese Meinung verrät zunächst ein unprofessionelles Bewusstsein, vor dem ausserkirchliche Mitarbeiter in helfenden Berufen nur den Kopf schütteln.

Niemand, der in und mit Beziehungen beruflich zu tun hat, kann dauerhaft ohne Einsicht in eigene Schattenseiten, Tabus und Verhaltensmuster souverän arbeiten; kein Therapeut, kein Sozialarbeiter, kein Seelsorger. Sogar eine lebendige Feedback-Kultur kann diese Selbstreflexion nicht ersetzen.

Supervision wird meist mit einer Feuerwehrübung verglichen und provoziert die bange Frage, was denn kaputt sei. Nur wenige sehen in ihr eine regelmässige – z.B. halbjährige – Hygienemassnahme in einem Team, bei der Verunsicherungen, Unausgesprochenes, aber für das berufliche Miteinander Relevantes, Unklarheiten, Ärgerliches und Atmosphärisches thematisiert werden können. Das ganze Team spricht über das schrille Leitungsverhalten des Chefs, nur er wiegt sich in Schwerhörigkeit. Ein Leitender kritisiert auf vernichtende Weise gegenüber Dritten systematisch seine Mitarbeitenden, kommuniziert aber keine Kritik gegenüber den Gemeinten. Solche und ähnliche Erfahrungen kommen in jedem zweiten Team zu Ohren und schreien geradezu nach Supervision, ohne dass es dazu kommt.

Nach meiner Erfahrung leisten sich nur ‚starke‘, selbstbewusste und lernbereite Teams, deren Mitglieder auch vor der Arbeit an der eigenen Person nicht zurückschrecken, eine regelmässige Supervision. Sie lassen sich dabei auch nicht von Anfragen seitens mancher Behörde irritieren, sondern zeigen ihnen die Zufriedenheits- und Effizienzsteigerungen durch derartige Klärungsprozesse auf.

8 Perspektiven

Weiterbildungen im mediatorischen Bereich sollen 2013 dem Stellenleiter weiteres Know how und neue Konzepte bringen. Kommunikative Kompetenz in konflikthaltigen Gesprächssituationen soll in Trainings erworben und durch gestärkte Selbstpräsentation nachhaltig werden.

Weiterhin wird die Website – www.pfarreberatung.ch - als Informationsdrehscheibe ausgebaut. Insbesondere soll das Image der Stelle und die Qualität der Arbeit weiterentwickelt und nach wie vor durch die BSO-Qualitätssicherungs-Massnahmen garantiert werden.

Bernd Kopp (BSO)
Stellenleiter