

Jahresbericht 2013

1 Allgemeine Entwicklung der Stelle

Im Berichtsjahr wurden 30 Projekte bearbeitet. Die Klausurtagungen nahmen nach dem hohen Stand 2012 ab, ebenso Teamsupervisionen, dagegen verdoppelten sich Einzelsupervisionen und Coachings.

Überaus stark nahmen längerfristige Telefonberatungen zu, d.h. Konsultationen, die über zwei Telefonate und eine Stunde hinausgingen und mit Abklärungen, mit Mails sowie dem Versand von Materialien verbunden waren, ohne allerdings kontraktiert zu sein. Diese neue ‚Dienstleistung‘ hängt mit der gewachsenen Anzahl von ehemaligen Supervisanden zusammen, welche sich bisherige Vertrautheit und Zutrauen nutzbar machen.

5 Mediationen bzw. mediatorische Teamsupervisionen wurden durchgeführt (im Vorjahr 2), welche deutliche Klärungen brachten und teilweise auch Personalveränderungen nach sich zogen.

2 Projekte

Von den 30 Projekten waren 8 Klausurtagungen, teils mit vorgängigen sowie anschließenden Supervisionen. In diesen Fällen wird der Wert prozesshafter Zusammenarbeit und Begleitung wahrgenommen, vor allem im Hinblick auf Vertiefungsmöglichkeiten und Nachhaltigkeit.

Moderationen von prekären Zweier- und Dreiergesprächen nahmen zu und die damit verbundene Gewähr für einen nicht-verletzenden, ergebnissichernden Verlauf sowie für kommunikative Umsicht.

3 Kosteneinnahmen

Die mit CHF 50 zu Buche schlagenden Kosten pro Beratungsstunde bedeuten bei 185 geleisteten Stunden einen Betrag von CHF 9'250. Jeweilige Sondierungsgespräche, Vorbereitungs- und Nachbereitungssitzungen, Fahrtzeiten sowie Support- und administrative Leistungen 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 Inter-

visionen mit Fachkollegen, die in anderen Berufsfeldern tätig sind, werden wertvolle Aussensichten ausgetauscht und Eigenheiten des kirchlichen Feldes offenkundig.

Formell dokumentierbare Rückmeldungen sowie informell erhobene Rückfragen belegen eine breite Wertschätzung der geleisteten Arbeit.

5 Weiterbildungen

Zwei mehrtägige mediatorische Weiterbildungen besuchte der Stellenleiter: Brigitt Keydel und Peter Knapp, ‚Umgang mit Macht und Hierarchie in der Mediation‘ sowie Milan Rohanda, ‚Mediation in Teams und in der Arbeitswelt‘. Sie brachten über praktische Erprobungsmöglichkeiten eigener Kompetenzen vertiefte Einblicke in neue Konzepte und unterschiedliche Mediationsformate sowie Theorie-Updates.

6 Beratungs- und Themenschwerpunkte

Naturgemäss führen vornehmlich prekäre Situationen vor Ort dazu, die Arbeit der Stelle in Anspruch zu nehmen. Das schlägt sich auch im jeweiligen Jahresbericht nieder. Die überwiegenden Stärken und Glanzlichter unserer Pfarreien und kantonal-kirchlichen Einrichtungen werden andernorts zum Leuchten gebracht.

6.1 ‚Kulturell‘ bedingte Schief lagen in Pfarreiteams

Im Berichtsjahr traten verstärkt Verunsicherungen von Führungspersonen zutage, die auch durch ihre Fremdheit im Schweizer Sozial- und Kirchensystem mit bedingt wurden. Es waren fremdsprachige Seelsorgende mit Leitungsverantwortung. Gerade für Auseinandersetzungen, die keinesfalls eskaliert waren, sondern zur Normalität gehören, werden gute Kenntnisse der Mechanik unseres Dualen Systems benötigt. Man muss es recht genau verstehen und zwar in seiner Konkretheit und Differenziertheit vor Ort, nicht allein im Organigramm. Um hierin halbwegs sicher zu manövrieren, sind souveräne Sprachkenntnisse erforderlich, vor allem dann, wenn Interessen durchgesetzt oder Unzumutbares abgewehrt bzw. beides miteinander verhandelt werden muss.

Auch eine immer formaler und umfangreicher werdende Administration – z.T. müssen komplexe Listen geführt, Formblätter kreiert und Budgetfeinheiten gekannt werden – wirkt auf manche fremdsprachige Priester, die bislang ausschliesslich im liturgischen, bildungsmässigen oder individuelle seelsorglichen Bereich tätig waren, überfordernd. Hinzu kommen völlig neue kirchliche Rollen etwa durch Pastoralassistentinnen in der Liturgie, ökumenische Besonderheiten, lebensstilmässigen Eigenheiten, spezielle Mentalitäten sowie ungewohnte pädagogische, finanzielle und familiäre Standards.

Daraus resultieren ein starkes Abhängigkeitsgefühl von Vorgesetzten, Behörden sowie gutmeinenden ‚Unterstützern‘, Unsicherheit und der Argwohn, nicht doch da und dort instrumentalisiert, übergangen oder benachteiligt zu werden. Solche Unsicherheiten können auf der einen Seite bei den Seelsorgenden den Eindruck von Hilflosigkeit und

unterwürfiger Zustimmung erwecken. Auf der ‚Gegenseite‘ löst diese Konstellation gelegentlich kommunikativ eine Tonalitäten etwa bei Behördenmitgliedern oder Mitarbeitenden aus, die den gebotenen Respekt in Mitleidenschaft zieht. Zum andern kann solche Verunsicherung nach innen zu rein formal-autoritärer Machtausübung samt Kontrollregime verführen mit der Folge von Teamkonflikten.

Hintergrund solch angespannter Situationen sind oft genug fehlende sprachliche Versiertheit. Bei mir wächst zunehmend die Bewunderung für fremdsprachige Kollegen, die als Leitende mit all dem gut zurechtkommen. Vor allem deshalb, weil mir deutlich wird, welche Veränderungs- und Anpassungsleistungen wir solchen Personen zumuten. Coaching und Teamsupervision können in jedem Fall klären, unterstützen und orientieren; allerdings in begrenztem Rahmen und stark abhängig von der Kooperationsbereitschaft des Seelsorgers.

6.2 MAB als gutes ‚Hygienemittel‘ in Pfarreien genutzt

Ganz offensichtlich werden Mitarbeiterbeurteilungen zunehmend zur Selbstverständlichkeit für Leitende wie auch Mitarbeitende. Dabei wird automatisch differenzierte, konkrete und persönliche Wertschätzung ausgesprochen. Immer wieder wird dieses Gefäss mitsamt den Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument von Teamprozessen und für Pfarreientwicklungen genutzt. Ebenso scheint mir die Aufmerksamkeit der Leitenden für das, was ihre Mitarbeiter tun, zugenommen zu haben, um anhand dieser Beobachtungen eine gute MAB durchzuführen zu können. Das fördert die gegenseitige Wahrnehmung, den Austausch von Wertschätzungen und das Verhandeln von Beurteilungs- und Wertmassstäben.

Vereinzelt wird von Leitenden die MAB auch für Feedbacks in Bezug auf das eigene Führungsverhalten genutzt. Das schätzen nicht nur die Mitarbeiter, das ist ein grosser Autoritätsgewinn, Ausdruck von Stärke und eine wertvolle ‚Dienstleistung‘ zur Selbstoptimierung.

Alle aufgeführten Prozesse im Zusammenhang mit der MAB fördern die Hygiene in Teams, stellen eine hervorragende Konfliktprophylaxe dar und sind institutionalisierte Nachhaltigkeit.

6.3 Pflichtenhefte als Referenzbasis

Teilweise sind die Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten einer Stelle nicht verschriftlicht oder es gibt sie in sehr allgemeiner Form anhand weniger Kategorien, andernorts stellen sie einen Wunschzettel des Arbeitgebers dar, fern vom Stellenumfang und von der Position. Oft genug löst der Blick ins Pflichtenheft bzw. überhaupt schon die Frage nach einem Pflichtenheft Irritation aus.

Pflichtenhefte sollten bei relevanten Aufgabenveränderungen – sei es, dass Bereiche abgegeben werden, sei es, dass neue dazu kommen – zeitnah oder einmal im Jahr angepasst werden. Sie sind Ausdruck für Verbindlichkeit und für ein mitarbeiterorientiertes administratives Regime. Mit Hilfe eines quantifizierten Pflichtenheftes, also mit geschätzten Wochenstunden pro Aufgabenbereich, können Pensenberechnungen realis-

tisch und fair vorgenommen werden. Allerdings sollte dieser Aufwand nur bei akuten Problemen und bei einer angespannten Gesprächssituation betrieben werden.

Tatsächlich sind verstärkt Arbeitszeitkonflikte zu beobachten: Pflichtenhefte erleichtern den Umgang mit quantitative Beschwerden (zu viel Arbeit, zu kleines Pensum) und beim Vorwurf qualitativer Defizite. Sie bieten eine unverzichtbare Voraussetzung für allfällige Klärungsbemühungen.

6.4 ‚Semantische Sünden‘: Wozu Worte verführen können

Demut ist eine wichtige christliche Qualität, in institutionellen Ämtern eng verwandt mit dem Gestus des Dienens. Wenn Vorgesetzte sich als Dienende verstehen und zwar im Hinblick auf ihre Mitarbeiter, so kann das zu Schieflagen führen und Unzufriedenheit hervorrufen. Diener im umgangssprachlichen Sinn verfügen nun mal über keine weisungsbefugte Vorgesetztenposition mit entsprechenden Verantwortlichkeiten und Salär. Genau hinter dieser durch den internen kirchlichen Gebrauch nahegelegte semantischen ‚Verunreinigung‘ verbergen sich viele Konflikte.

‚Ich möchte zutiefst kein Chef sein!‘ Eine solche Aussage eines Pfarreileitenden ist problematisch, da sie die tatsächlichen Machtverhältnisse vernebelt. Bei allfälligen Problemen in der Pastoral werden sich die kirchlichen Vorgesetzten mit Recht immer an ihm, den Hauptverantwortlichen halten und nicht an nachgeordnete Zuständige.

Auch Mitarbeitende wünschen Klarheit, Verbindlichkeit, Zielfokussierung und das Wahrnehmen von Führungsverantwortung. Das alles hat nichts mit einem respektlosen Umgangs- oder einem kasernenhofmässigen Kommunikationsstil zu tun, was von den Betroffenen oft in falscher Gegenübersetzung konstruiert wird, sondern mit definierten Erwartungen und Zuständigkeiten. Wenn Leitende nicht führen wollen, so ist das keinesfalls partizipativ, es wirkt eher hilflos.

Die zweite Seite von solchen Nicht-Chef-Leitenden betrifft ihre Präsenz in der Behörde. Hier kann diese Einstellung Mitleidsgefühle auslösen, schlimmstenfalls Dominanz und Bevormundung. Die duale Gleichwertigkeit wird dabei nicht gewahrt, was aufgrund faktischer oder mentalitätsbedingter Kompetenz- und Rollenunterschiede möglicherweise nachvollziehbar, aber dennoch nicht legitim ist. Spannungen sind in solchen Konstellationen oft genug vorprogrammiert, wenn z.B. dem Pfarreileiter formale Kontrollmassnahmen aufgetragen werden, für welche er gar nicht zuständig ist und die er inhaltlich nicht teilt. Dennoch muss er z.B. widerwillig ein rigides Zeitmanagement bei seinen Mitarbeitern durchführen. Das beschädigt sein Image und seine Autorität und provoziert Teamkonflikte.

Eine Quelle für manche solcher Fehlentwicklungen entspringt einer Umdeutung von Begriffen, welche im kirchlichen Bereich häufig anzutreffen ist: aus Leiten wird Dienen, aus einer Organisation wird eine Familie etc. Eine andere Ursache liegt natürlich in den persönlichkeitsbedingten Komponenten der Beteiligten.

7 Reflexionen aufgrund Beraterischer Erfahrungen

7.1 Team-Typen in unserer Kirche: Segen und Falle

Unter variablen Begriffen finden wir unterschiedliche Teamformate in unseren Pfarreien.

7.1.1 Das Pfarrhausteam

Im Pfarrei- oder Pfarrhausteam sind neben den Seelsorgenden oft auch Sozial- und Jugendarbeitende sowie Katechetinnen, Sekretärin (-nen), Sigrist (e), Hauswart(e), teilweise auch Kirchenmusiker beisammen. Diese Grossteams versprechen ein hohes Mass an Partizipation samt damit verbundener Wertschätzung. Weiterhin ist der Informationsstand bei allen auf einem gleichen und hohen Level. In der Regel wird hier prominent Organisatorisches besprochen und vereinbart. Solche Teams sind funktional ausgerichtet und haben auf dieser Ebene eine hohe Transparenz bei den Informationen.

Gelegentlich wird Partizipation nur signalisiert, aber nicht in Form von Mitentscheidungsmöglichkeiten eingelöst. Als störender Treibsand erweist sich immer wieder, dass Teamteilnehmer sich deplatziert fühlen, weil sie 90% der Themen nichts angehen oder weil sie dafür keine Kompetenzen und Zuständigkeiten haben. Die Sitzungszeit würden sie lieber für anstehende Arbeiten nutzen. Überlegungen zum Firmalter sind mehrheitlich für alle Nicht-Seelsorger, ausser dem Jugendarbeiter, irrelevant.

Das heisst Traktanden müssen bei Teamsitzungen unter diesem Blickwinkel platziert bzw. in einem anderen Teamgefäss untergebracht werden. Bewährt hat sich in manchen Teams eine gestaffelte Beteiligung, sofern diese sachlich begründet und nicht für Mitarbeitende als kränkender Ausschluss erlebt wird. So können alle Traktanden, die den Organisten betreffen, zu Beginn besprochen werden. Danach kann dieser gehen, darf aber auch bleiben, nur kann diese Zeit nicht als Arbeitszeit verrechnet werden. Gleiches gilt für den Hauswart, Sigristen, Sekretariatsmitarbeiter etc.

Grössere Teams stellen naturgemäss ein stärkeres Diskretionsrisiko dar, was sich wiederum in geringerer Offenheit niederschlagen kann; zudem sind sie eher aufgaben- und zielorientiert sowie konfliktscheuer. Daneben gibt es meist ‚Fraktionen‘, also Gruppen von Verbündeten.

7.1.2 Das Seelsorgeteam

Der entgegengesetzte Teamtypus ist das Seelsorgeteam, sofern vorhanden mit JugendseelsorgerIn und/oder mit SozialarbeiterIn. Hier ist der Ort für personelle und seelsorgliche Themen und strategische Entscheidungen. Diese Teams entwickeln sich leicht zu beziehungsorientierten Einheiten, mit grosser Offenheit und Vertrauen, vereinzelt sogar mit einer guten Feedbackkultur.

Dazwischen gibt es eine Fülle von Variationen. Gut bewährt haben sich wöchentliche oder auch zweiwöchentliche grössere Teamsitzungen und z.B. dreiwöchentliche Seelsorgeteamtreffen.

7.1.3 Die Falle: Strukturen für Wertschätzung missbrauchen

Grundsätzlich stelle ich fest, dass manches gut gemeint, aber nicht konzis konzipiert ist. Teambeteiligung ist eine ungeeignete Form von Wertschätzung. Diese kann auf sehr verschiedene andere Weisen höchst effizient und befriedigend durch Leitende ausgedrückt werden. Wenn eine funktionale Plausibilität fehlt, führt der Einsatz in einem (Arbeits-) Team oft genug zu Unmut, zur Vergeudung von Ressourcen (Geld und Zeit) sowie zu unnötigen Komplikationen und Turbulenzen im pfarrhäuslichen Miteinander. Vor allem grössere Teams sollten direkt, sachbezogen und effektiv arbeiten. Kleinere Teams können mehr Beziehungsorientierung zulassen und im Persönlichen die wichtige Nestwärme für Pastorales erleben. Diese Unterscheidung betrifft nur die Sitzungskultur, nicht das persönliche Miteinander ausserhalb der Sitzungen. Eine Kaffeepause nach der Teamsitzung gibt Luft für Privates und Emotionales und ist dazu noch freiwillig.

7.1.4 Ergänzender Nachtrag:

Noch immer gibt es Teams, die kein Beschlussprotokoll mit kurzen Entscheidungs- und Auftragspositionen samt der Nennung des Verantwortlichen und der datierten Fertigstellung führen. Entweder fehlt ein Protokoll gänzlich oder es werden lange Gesprächswiedergaben protokolliert. Letzteren fehlt meist die Übersichtlichkeit und sie werden kaum gelesen. Ihre Archivierbarkeit ist aus Diskretionsgründen fraglich und mit Blick auf Offenheit und Persönlichkeitsschutz prekär. Verlaufsprotokolle sind also kaum funktional verwendbar und darum wenig sinnvoll.

7.2 Moderation – eine eigene Profession

Zu selten wird die Team-Moderation vom Leitenden an einen anderen Mitarbeiter delegiert. Es scheint ein Naturgesetz zu sein, dass der hierarchisch Höchstgestellte auch Sitzungen leitet. Eine Delegation dieser Aufgabe empfiehlt sich einmal, damit der Leitende mehr Freiraum für inhaltliche Impulse hat und von der Steuerung des Prozesses, der Achtsamkeit auf die Beteiligung sowie die Reihenfolge der Beiträge entbunden ist. Weiterhin können damit mögliche (Moderations-) Fähigkeiten anderer Teammitglieder genutzt und durch eine professionelle Sitzungsleitung die Effizienz der Sitzungen gesteigert werden.

Die Autorität des (Pfarrei-) Leitenden wird durch eine Delegation keinesfalls geschmälert und die Technik des Moderierens als eigenständige Profession gewürdigt; sie bildet keinesfalls eine ‚natürliche‘ Beigabe zur Vorgesetztenfunktion. Dieses recht verbreitete Missverständnis blockiert häufig befriedigende, speditive Sitzungsverläufe, führt zu unnötigen Frustrationen, Leerlauf und überflüssigen Personalkosten. (Sitzungen verursachen tatsächlich (Un-) Kosten; eine in NGO's oft vergessene Tatsache.)

7.3 Rollenklärungen verbessern das Team-Klima

In Teams bewähren sich immer wieder Erwartungs- und Rollenklärungen als spürbare Massnahmen, um die Teamatmosphäre und die Zusammenarbeit zu verbessern. Verhaltensmuster, die unbeeinflussbar erscheinen, können bei diesem Verfahren verflüssigt und verändert werden, vor allem dann, wenn solche Massnahmen in ent-

spannten Teamphasen ohne Konfliktdruck durchgeführt werden.

In drei Phasen wird jedes Teammitglied in seiner (Arbeits- bzw. Team-) Rolle thematisiert, sofern es dies wünscht. In der Regel möchte jeder diese Ressource nutzen. Meist geschieht das zunächst in schriftlicher Einzelarbeit.

7.3.1 Erste Phase

Zunächst wird Wertschätzendes aufgrund konkreter Wahrnehmungen zusammengetragen und ihm mitgeteilt. Erstaunlicherweise erleben viele erstmalig, dass in Worte gefasst wird, was genau jeder am Kollegen schätzt und was ihn in der gemeinsamen Arbeit so wichtig macht. Wenn dies mit konkreten Ereignissen garniert wird, kommt es nicht zu pauschaler, ggf. interessensgeleiteter Schmeichelei. Der Gemeinte ist oft sichtbar berührt und reagiert mit Dankbarkeit.

7.3.2 Zweite Phase

Hier werden ihm alle jene positiven Qualitäten anhand konkreter Beispiele mitgeteilt, welche er noch ausbauen könnte, damit Team und Pfarrei noch mehr von seinen Fähigkeiten profitieren. Der Angesprochene nimmt zu den einzelnen Voten Stellung. Dabei sieht er die genannten Optimierungsmöglichkeiten als Chance und als Wünsche an und nicht als fordernde Erwartungen, welche sofortige Selbstlegitimationsreflexe auslösen würden. In einem verhandelnden Gesprächsverlauf werden persönliche Ressourcen und Begrenzungen mit durchaus leistbaren Veränderungen sowie wünschenswerten Unterstützungsmassnahmen erörtert und festgehalten.

7.3.3 Dritte Phase

Auf dem Boden dieser wertschätzenden ersten beiden Phasen können in Phase drei mögliche Defizite konstruktiv und ohne kränkende Nebengeräusche benannt werden. Es wäre schön, wenn diese konkrete Eigenheit weniger auftauchen würde, ggf. gar nicht. Dabei wird der Supervisor je nach Situation auf mögliche positive Seiten des scheinbar Störenden hinweisen (ganz im Sinne von Reframing), ohne den kritischen Äusserungen ihre Spitze zu nehmen. Der Gemeinte kann im Klima qualifizierter Akzeptanz sorglos eigene Hintergründe beleuchten, kann deutlich machen, wie (un-) bewusst ihm die genannten Aspekte sind und dass er das als störend Empfundene seiner Kollegen nachvollziehen kann. Vor allem wird er überlegen, was er sich in absehbarer Zeit für Modifikationen zutraut und welche Hilfe er dazu gerne in Anspruch nehmen würde, z.B. sofortige, direkte Rückmeldungen als wohlwollendes Frühwarnsystem.

7.3.4 Kein Wundermittel, aber ein wunderbares Verfahren

Nach einem solchen Klärungs- und Erklärungsprozess ist die Performanz eines Teams und seine Atmosphäre spürbar und nachhaltig verbessert.

Damit er gelingt, sind Vertrauen und Offenheit als Voraussetzung notwendig, ebenso ist eine professionelle Begleitung unverzichtbar. Andererseits gibt es kaum bessere vertrauensfördernde Methoden. Teams, die in dieser Weise einige Sitzungen oder eine ein- bis zweitägige Retraite – je nach Teamgrösse – investieren, sind überaus belastbar, vital und haben eine hohe Arbeits- und (berufliche) Beziehungszufriedenheit.

8 Perspektiven

Im Jahr 2014 besteht die Stelle zehn Jahre lang. Das wird im Herbst in einem Anlass gewürdigt.

Die Website der Stelle – www.pfarreberatung.ch – wird weiterhin durch Materialien und Methoden Interessierte zur selbständigen Nutzung animieren.

Der Austausch mit deutschsprachigen SupervisorInnen im kirchlichen Feld wird anlässlich der Jahrestagung ihres Verbandes in Dresden vertieft und mögliche Vernetzungen sollen geprüft werden.

Bernd Kopp (BSO)
Stellenleiter

März 2014