



Struktur schafft Effizienz in der Kirche Kenias

Interview mit AGEH-Fachkraft und Human Resource Manager Joachim Brick

Die katholische Kirche Kenias in ihrer Funktion als Arbeitgeber musste etwas tun, wenn sie nicht weiter Personal verlieren wollte. Der Lehrer und Betriebswirt Joachim Brick war deshalb für drei Jahre als Human Resource Manager vor Ort. Er bewirkte Veränderungen der Arbeitssituation in kirchlichen Krankenhäusern, Schulen, Verwaltungen und anderen Einrichtungen. Sein Workshopangebot richtete sich an alle 26 Diözesen des Landes. In 13 interessierten Diözesen führte er erfolgreich Workshops mit Angestellten und Führungskräften durch.

CONTACTS: Wie sah Ihre Aufgabe aus?

J. BRICK: Als Berater für das Human Resource Programm der Diözesen hatte ich mein Büro im katholischen Sekretariat bei der Kenya Episcopal Conference. Von dort aus nahm ich Kontakt zu den 26 Diözesen Kenias auf und bot kostenlose Workshops zur Verbesserung der Arbeitssituation sowie der Effektivität und Effizienz der jeweiligen Organisation an.

Das Programm reichte vom Entwurf einer Gehaltstabelle, eines Personalhandbuchs und Mitarbeiterbeurteilungen über Workshops in den Bereichen Teammanagement, Führungsstile und Lösung von Konflikten bis hin zur Leistungsorientierung. Ich habe immer betont, dass das Programm verändert und den Wünschen angepasst werden kann – in Kenia sagt man dazu „tailormade“ (maßgeschneidert). 13 von 26 Diözesen interessierten sich für eine Zusammenarbeit.

„Wie kann ich mit meinen Kolleginnen gut kooperieren' oder ‚Wie spreche ich Konflikte gegenüber meinem Chef an' waren ganz neue Fragen.“

CONTACTS: Wie sah Ihr Arbeitsalltag konkret aus?

J. BRICK: Meistens fuhr ich weite Strecken über Land in die Diözese, war ein paar Tage dort und lernte die Leute ganz gut kennen. In den Mitarbeiterworkshops saßen Sekretärinnen, Fahrer, Lehrer und Angestellte – es ging quer durch alle Ar-

beitsbereiche. Wichtig war mir, so nah wie möglich an die Menschen heranzukommen und ihr Vertrauen zu erwerben, um eine Gesprächsatmosphäre zu schaffen, in der sie offen über ihre Arbeitssituation sprechen konnten. Ich hatte umfangreiche Arbeitsmaterialien vorbereitet: Es ging mir darum, die Teilnehmer in den Workshops zur Aktivität zu ermuntern und sie in Rollenspielen ein anderes Verhalten auszuprobieren zu lassen.

Zum Einstieg stellte ich oft die Frage nach der Motivation: Warum wird hier ein Workshop durchgeführt, seid ihr freiwillig gekommen, was soll das Ziel sein? Das konkrete Themenangebot konnte von den Teilnehmern erweitert werden. Ich nenne das „Ausbuchungen entstehen lassen“. Das passierte auch, es gab immer weitere Anliegen, die durch die Themen angestoßen wurden. Offene Gespräche über Probleme und mögliche Verbesserungsvorschläge kannten die meisten nicht. „Wie kann ich mit meinen Kolleginnen gut kooperieren“ oder „Wie spreche ich Konflikte gegenüber meinem Chef an“ waren ganz neue Fragen.

Anhand von Beispielen aus meiner Heimat entwickelten wir Konfliktlösungsstrategien. Eine ältere Frau erzählte, dass sie ihren Mann immer erst mit einem leckeren Essen „weich“ mache und dann den Streitpunkt anspreche. Eine jüngere Sekretärin berichtete, dass sie ihrem Mann direkt sage: „So geht das nicht, das gefällt mir

nicht“. Beide waren erleichtert, über die hierarchische Arbeitssituation sprechen zu können. Mitarbeiter bringen in Kenia gegenüber ihrem Chef normalerweise keine Alternativideen vor.

CONTACTS: Workshops führten Sie nicht nur mit Mitarbeitern durch, sondern auch mit Führungskräften. Welche Aspekte hatten dort Vorrang?

J. BRICK: Mit den Vorgesetzten der Schulen, Krankenhäuser und Verwaltungen – oft auch Priester in Managementfunktionen – sprach ich über Führung, Arbeitskonflikte und Konfliktmanagement. Auch Zufriedenheit unter den Mitarbeitern, Teambildung und die Motivation der Mitarbeiter waren Thema. In Form von Interviews übte ich mit den Führungskräften für die Mitarbeitergespräche, die mit den Beurteilungen einher gehen sollen. Gespräche über Beurteilungen und Arbeitskonflikte sind natürlich auch mit Ängsten verbunden, deshalb trainierte ich mit den Vorgesetzten bei den Übungsinterviews, das Emotionale vom Sachlichen zu trennen. Auch um Erwartungen an die Mitarbeiter drehte sich unser Austausch.

An erster Stelle standen zunächst Gehorsam und Anpassbarkeit. „Ist das wirklich so, geht es eurem Betrieb gut, wenn alle gehorsam sind?“, habe ich sie gefragt, worauf einzelne antworteten: „Nein, wenn alle gehorsam sind, gibt es nichts Neues, das

blockiert Veränderungen“. Es kam deutlich raus, dass Querdenker gebraucht werden, um einen Betrieb vorwärts zu entwickeln.

CONTACTS: Worauf zielte Ihre Arbeit, was sollte durch sie verändert werden?

J. BRICK: Die Managementfähigkeiten von Führungskräften der Diözesen sowie die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter zu verbessern und damit die Effektivität und Effizienz der jeweiligen Organisation zu steigern – das war Ziel meiner Projektarbeit.

„Die Kirche zahlt geringere Löhne als andere Arbeitgeber. Die Mitarbeiter wissen, dass sie unterbezahlt sind - wer kann, wandert ab.“

CONTACTS: Wo konnten Sie etwas bewirken, wo haben Sie Veränderungen bemerkt und gibt es Beispiele dafür?

J. BRICK: Es gibt zwei Aspekte: einerseits die Personalpolitikpapiere, die mehr Objektivität schaffen und andererseits der Ausbau von persönlichen Kapazitäten. Die Kirche zahlt geringere Löhne als andere Arbeitgeber. Die Mitarbeiter wissen, dass sie unterbezahlt sind – wer kann, wandert ab. Durch die Einführung von Gehaltsstrukturen in den Diözesen Nakuru, Meru und Kitale konnte ich Gehaltstransparenz und damit mehr Gerechtigkeit für die Mitarbeiter erreichen. Dort liegt jetzt offen, wer wie viel bekommt und es ist nachvollziehbar, warum jemand befördert wird oder nicht. Alle drei wollten ihre Personalpolitik verbessern und führten neben der transparenten Gehaltsstruktur auch die Mitarbeiterbeurteilungen ein.

Wer dort arbeitet, weiß, woran er ist und kennt die Kriterien für Aufstieg und Lohnsteigerung, außerdem sieht jeder, dass er für sein Gehalt eine Gegenleistung erbringen muss oder eben weniger Lohn erhält. Ich habe den Diözesen ein Manual zusammengestellt, das Trainingsmaterial für die Personalentwicklung enthält. Sie haben jetzt Personalbeurteilungsbögen und ein Personalhandbuch – das sind ganz direkte Auswirkungen meiner Mitarbeit.

Der zweite Punkt betrifft die persönlichen Kapazitäten von Mitarbeitern. Sie lassen sich dort ausbauen, wo Führungskräfte



AGEH-Fachkraft und Human Resource Manager Joachim Brick

zur Veränderung entschlossen sind und ihren Mitarbeitern mehr zutrauen. Das war in der Diözese Meru der Fall. Der dortige Entwicklungskordinator wollte seine Mitarbeiter stärker an Entscheidungen beteiligen und führte mehr Mitbestimmung ein. Veränderung ist abhängig von den Personen vor Ort, vor allem von den Führungskräften. Ein wesentlicher Antrieb ist sicherlich, dass die katholische Kirche in Kenia in ihrer Funktion als Arbeitgeber etwas tun muss, wenn sie nicht weiter Mitarbeiter oder Gelder aus dem Ausland, z.B. von Misereor, verlieren will. Das ist der eigentliche Motor für Veränderungen.

„Die Sicht von außen ermöglicht eine andere Perspektive auf Potentiale oder Ressourcen.“

CONTACTS: Welche Qualifikationen waren für Ihre Arbeit wichtig?

J. BRICK: Meine Studien der Betriebswirtschaft und Pädagogik sowie eine zusätzliche Managementqualifikation und mein Beruf als Lehrer waren Voraussetzung. Dazu kommen 13 Jahre berufliche Erfahrung in verschiedenen afrikanischen Ländern.

CONTACTS: Welche Vorteile haben Sie als ausländische Fachkraft mitgebracht?

J. BRICK: Die Sicht von außen ermöglicht eine andere Perspektive auf Potentiale oder Ressourcen. Außerdem bin ich von den lokalen Chefs unabhängig, weil die mich ja nicht bezahlen, sondern Misere-

or. Ich kann also eher sagen: Hier kann man was besser machen. Ein Mitarbeiter könnte das nicht und externe Landsleute sind z.B. durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten ethnischen Gruppe auch immer Teil des Systems. Ich kenne afrikanische Arbeitsstrukturen und weiß um die Schwierigkeit, gegenüber Vorgesetzten eine andere Meinung zu vertreten.

CONTACTS: Was machte Ihnen in der Projektarbeit besondere Freude? Und was war schwierig?

J. BRICK: Die Workshops haben mir große Freude gemacht, weil die Leute aus sich heraus gegangen sind und erzählten, was sie bei der Arbeit drückt. Ich habe nach den Workshops immer ein kurzes Stimmungsbild eingefangen. Die Teilnehmer konnten mit dreierlei Smilies – einem lachenden, einem betäubten und einem neutralen Gesicht – ein Feedback abgeben. Das Ergebnis war sehr positiv: Das Interaktive hat ihnen gut gefallen.

Übrigens ging es den Vorgesetzten genauso. Da habe ich, glaube ich, schon einiges bewegt. Schwierig war, dass ich bis zuletzt keinen Counterpart hatte – also keinen kenianischen Kollegen –, der meine Arbeit hätte fortführen können, weil der Generalsekretär der katholischen Kirche Kenias diesen Themen gegenüber nicht so aufgeschlossen war. Das ist sehr bedauerlich, denn damit ist der Kerngedanke der Nachhaltigkeit nicht gewährleistet.

Das Interview mit Joachim Brick führte Ursula Radermacher. Sie ist Mitarbeiterin in der Contacts Redaktion.