

**WWW**  
wissen  
würdigen  
weitergeben



**Arbeitshilfe  
für Wissenstransfer in der Kirche**

EVANGELISCH-LUTHERISCHE  
LANDESKIRCHE HANNOVERS



# Inhaltsverzeichnis

Zu diesem Heft .....	1
Vorwort .....	2
Einführung: Wissen sinnvoll weitergeben! .....	3
• Pastorinnen und Pastoren .....	8
• Diakoninnen und Diakone .....	19
• Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker .....	27
• Ephoralsekretärinnen und Ephoralsekretäre .....	31
• Küsterin und Küster .....	39
• Pfarramtssekretärinnen .....	47
Wissensweitergabe in Gremien .....	55
• Kirchengremien .....	56
• Kirchenkreistage .....	63
• Wissensweitergabe für leitende Ehrenamtliche .....	70
• Wissensweitergabe für ehrenamtlich leitende Mitarbeitende in kirchlichen Büchereien .....	76
Anhang für die Praxis: Hinweise für das moderierte Gespräch .....	86
Wie geschieht Wissensweitergabe? Formen des Wissenstransfers .....	88
Grundlegendes zum Wissenstransfer .....	90
Gestaltung des Wissenstransfers bei Übergabesituationen .....	91
Kultur und Tradition als Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer .....	93
Weiterführende Literatur .....	95
Unterstützende Einrichtungen .....	96



Haus kirchlicher Dienste  
der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers

**www**

**wissen • würdigen • weitergeben**

**Arbeitshilfe für Wissenstransfer in der Kirche**

**Herausgeber:** Haus kirchlicher Dienste der  
Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers

**Verantwortlich:** v.i.S.d.P. Albert Wieblitz

**Redaktion:** Albert Wieblitz

**Layout:** Volker Teller mann, HkD

**Umschlagfoto:** © fotodesign-jegg.de - fotolia.com-

**Druck:** Haus kirchlicher Dienste

gedruckt auf Recycling-Papier aus 100% Altpapier

**Auflage:** 4.000 **Ausgabe:** 2012

**Artikelnummer:** 546151

# Zu diesem Buch ...

Diese Broschüre bietet Ihnen praktische Hilfen für die Wissensweitergabe.

Sie beginnt mit einem Einleitungsteil, den wir Ihnen zur Lektüre herzlich empfehlen.

Sie finden jeweils Hinweise für die Weitergabe des expliziten und impliziten Wissens. Die Themenfelder und Checklisten erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen zur selbständigen Weiterarbeit anregen.

Im Anschluss stehen Anregungen zur Gestaltung des moderierten Gesprächs, insbesondere für die Moderatorin oder den Moderator.

Zur inhaltlichen Vertiefung sind im Anhang Beiträge zu den grundsätzlichen Fragen der Wissensweitergabe aufgenommen worden.

Dass diese Broschüre erstellt werden konnte, verdanken wir der Bereitschaft von ca. 40 Frauen und Männern, die ihre beruflichen Erkenntnisse während eines Studientags in Hannover zusammengetragen haben. Sie waren als Vertreter und Vertreterinnen fast aller kirchlichen Berufsgruppen versammelt, um möglichst viele Erfahrungen bei einer Wissensweitergabe zu beschreiben. Wir danken auch Herrn Landeskirchenmusikdirektor Hans-Joachim Rolf für die Bearbeitung des Abschnitts für die Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker.

Durch die konstruktive Mitwirkung von Kirchenkreistagsvorsitzenden konnten wir auch ehrenamtliche Arbeitsfelder in diese Broschüre mit aufnehmen.

Anregungen und Korrekturen zu dieser Arbeitshilfe nehmen wir in einer weiteren Auflage gern auf.

**Redaktionskreis:**

*Kerstin Dede  
Tilman Kingreen  
Klaus Priesmeier  
Henning Schlüse  
Albert Wieblitz  
Matthias Wöhrmann*

**Für den Redaktionskreis:**

*Albert Wieblitz*

Die Tabellen dieser Broschüre können Sie herunterladen unter:  
[www.kirchliche-dienste.de/gemeindeleitung](http://www.kirchliche-dienste.de/gemeindeleitung)


# Vorwort

Durch die Jahrhunderte haben Menschen das Wort Gottes weitergetragen – von Generation zu Generation, bis heute. Was die Weitergabe der Tradition angeht, sind Christinnen und Christen damit echte Profis. Der vorliegenden Arbeitshilfe liegt die charmante Idee zugrunde, dass man diese Kompetenz auch für die etwas „profaneren“ Traditionen nutzbar machen könnte: Sie will helfen, dass Bewährtes aus den verschiedenen Feldern der Gemeindearbeit nicht untergeht. Es soll „tradiert“ werden, was an Kenntnissen und Erfahrungen erworben wurde und vorhanden ist. Dieses Wissen ist wertvoll: Nachfolgende Stelleninhaber werden beim Einstieg in ihre Arbeit profitieren. Und diejenigen, die ihre Erkenntnisse weitergeben, erleben eine Würdigung ihres Erfahrungsschatzes.

Kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – egal in welcher Funktion – stehen in einem Beziehungsgeflecht von Menschen und Institutionen, Traditionen und Strukturen. Da gibt es das Wissen über bestimmte geregelte Verfahrenswege ebenso wie den Einblick und die Kenntnis von Eigenarten und Lebenshintergründen von Personen in der Gemeinde. Es handelt sich um eine Wissens-Mischung aus offensichtlichen und verborgenen Einsichten. Neue Mitarbeitende -Berufseinsteiger/innen ebenso wie Stellenwechsler – brauchen darum Partnerinnen und Partner, die ihnen das nötige Wissen zu Verfügung stellen.

Diese Broschüre soll allen Beteiligten eine Hilfestellung bieten, um die Übergangsphase besser zu bewältigen. Neben aller Planung und Voraussicht wird es bei jedem Übergang dann immer noch ausreichend Raum für Spontaneität und Kreativität geben können.

Ich wünsche allen, die eine Übergabe-Situation zu bewältigen haben, die Kunst der Balance. Es geht darum, das Bewährte zu bewahren, erworbenes Wissen zu würdigen und die Offenheit, Neues zu ermöglichen.



OLKRin Dr. Nicola Wendebourg  
- Personaldezernat -

# Einführung: Wissen sinnvoll weitergeben!

*Wir stolzen Menschenkinder  
sind eitel arme Sünder und wissen gar nicht viel.  
Wir spinnen Luftgespinste und suchen viele Künste  
und kommen weiter von dem Ziel.  
EG 482,4*

*Eine typische Situation: Eine Pastorin beginnt nach bestandem Examen ihren Dienst in einer Dorfgemeinde. Schon nach wenigen Tagen beginnt sie zu verzweifeln: Da möchte ein junger Mann wieder in die Kirche eintreten – doch sie weiß nicht, wo die entsprechenden Formulare zu finden sind. Mit dem Küster ist sie schon mehrmals aneinander geraten – wenn sie doch nur gewusst hätte, dass er auf manche Themen so empfindlich reagiert. Neulich hat sie eine ältere Dame zum Geburtstag besucht – aber niemand hatte ihr gesagt, dass die Jubilarin viele Jahre selbst im Besuchsdienst aktiv war. – Im Nachbarkirchenkreis hat der bisherige Pfarrstelleninhaber eine Wohnung für den Ruhestand gefunden. Eigentlich ist er zufrieden mit seiner neuen Situation, doch manchmal ärgert er sich, dass er gar nicht mehr gefragt ist. Er könnte seiner Nachfolgerin noch eine Menge erzählen ...*

Jeder Wechsel bietet die Chance eines neuen Anfangs. Doch niemand, der in der Kirche arbeitet, beginnt an einem Nullpunkt. Wer neu auf eine Stelle kommt, sieht sich mit vielen Erfahrungen und Erwartungen, Gewohnheiten und geregelten Arbeitsabläufen konfrontiert. Da wird es in den meisten Fällen hilfreich sein, vom Wissen der Vorgänger zu profitieren. Was für die neuen Mitarbeitenden nützlich ist, ist für die Vorgänger zugleich eine Wertschätzung ihrer Arbeit, in der Weitergabe des Wissens

wird so geschwisterlicher Umgang in der Kirche gelebt.<sup>1</sup>

Wie kann das Wissen in angemessener Weise an die oder den Nächsten auf der Stelle weitergegeben werden? Dazu soll die vorliegende Arbeitshilfe Anregungen und Unterstützung bieten. Folgende Einsichten sind dabei für die Arbeit der Redaktionsgruppe grundlegend gewesen:

## **A. Organisierter Wissenstransfer ist eine professionelle Notwendigkeit**

Seit einigen Jahren ist der Wissenstransfer ein wichtiges Thema für Unternehmen im Profit- wie im Non-Profit-Bereich. Die Fragestellung gewinnt an Bedeutung in einer Zeit, in der viele Führungskräfte und Spezialisten altersbedingt ihre Stelle verlassen. Es hängt sehr viel davon ab, dass insbesondere bei Führungskräften und Spezialisten das Wissen systematisch an die Nachfolgenden weitergegeben wird. Wenn der Wissenstransfer nicht organisiert wird, kann es zu großen Wissens- und Kompetenzverlusten kommen.

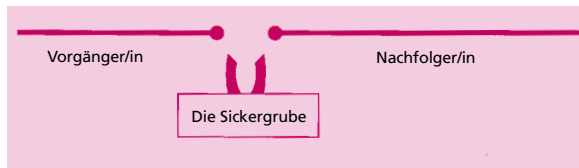
Dementsprechend wird es auch im kirchlichen Bereich darum gehen, das Wissen von Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben oder speziellen Kenntnissen geordnet und effizient an die nächsten Stelleninhaber weiterzugeben. Im Bereich der Kirchengemeinden geht es da-

<sup>1</sup> s. dazu den Abschnitt „Gestaltung des Wissenstransfers bei Übergabesituationen“ im Anhang.

her im folgenden um die Berufsgruppen der Pastorinnen und Pastoren, Diakoninnen und Diakone, Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker, (Ephoral)-Sekretärinnen und Sekretäre sowie Küsterinnen und Küster.

In allen Berufsgruppen geschieht die Wissensweitergabe bisher meist bestenfalls zufällig und ungeplant. Das liegt nicht am bösen Willen der Beteiligten, sondern hat seine Ursachen vor allem bei den organisatorischen Rahmenbedingungen.

So entstehen beispielsweise häufig Vakanzzeiten, die dazu führen, dass es gar keine Berührungen zwischen Vorgänger/in und Nachfolger/in gibt.



Auf diese Weise versickert insbesondere das implizite Wissen des bisherigen Stelleninhabers. Dieser harte Bruch zwischen „Aufhören“ und „Neu anfangen“ führt zwangsläufig zu Unzufriedenheit und Unsicherheit.

Und selbst wenn es Kontakte zwischen dem „Alten“ und der „Neuen“ gibt, ist es keineswegs sichergestellt, dass alle expliziten und impliziten Wissensfelder in den Blick kommen. Ein systematisches „Abarbeiten“ der Themen unterbleibt oft.

Dem gegenüber sehen wir in einem geplanten und klar organisierten Wissenstransfer eine professionelle Notwendigkeit.

Gleiches gilt auch für Arbeitsfelder, in denen Ehrenamtliche tätig sind.

## B. Grundlegend ist die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen.

In unserer Gesellschaft haben Wissen und Information einen solch hohen Stellenwert, dass vielfach von einer Wissensgesellschaft gesprochen wird. Bei der Fülle von Informationen ist genauer zu klären, um welches Wissen es bei der Wissensweitergabe geht.<sup>2</sup>

Für die Wissensweitergabe ist die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen wesentlich.

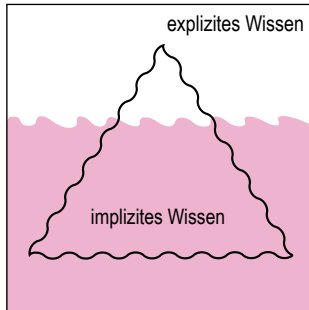
Explizites Wissen ist beschreibbar, offen kommunizierbar und häufig als Datenmaterial vorhanden. Hierzu gehören in Kirchengemeinden beispielsweise die Listen der Namen von wichtigen Personen, Kirchenvorstandsprotokolle und –beschlüsse, Gottesdienst- und Konfirmandenordnungen und Ähnliches.

Implizites Wissen ist häufig Erfahrungswissen. „Was sind die Besonderheiten dieser Gemeinde?“ – „Wo gibt es problematische Beziehungen?“ – „Welche unausgesprochenen Traditionen oder Eigenheiten müssen berücksichtigt werden?“

Implizites Wissen kann in der Regel nicht über Akten oder Schriftstücke weitergegeben werden, sondern ausschließlich durch Gespräche. Die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen beschreibt die beiden Seiten der Kultur einer Organisation, die sich mit dem Modell des Eisbergs beschreiben lässt:

Der sichtbare Teil des Eisbergs beschreibt das explizite Wissen. Hier geht es um Regeln, Vorschriften, Verfahrensabläufe etc. Der unsichtbare Teil des Eisbergs beschreibt das implizite oder Erfahrungswissen. Gerade hier liegen die

<sup>2</sup> s. dazu den Abschnitt zum Wissensbegriff im Anhang



wichtigen Wissensschätze, die weiterzugeben sind: die Organisationskultur, ungeschriebene Regeln und Tabus, Umgang mit Personen, Einschätzung von Mitarbeitenden usw.

### C. Beim Wissenstransfer geht es immer um das Tradieren von Kultur

Die Frage, wie sich der Transfer des Wissens vollzieht, hängt ab vom Kulturverständnis einer Gesellschaft, von Institutionen und Organisationen, von Netzwerken und Einzelnen. Und sie hängt davon ab, was die Kriterien dafür sind, was für vermittelenswert, ordnend und weiterführend gehalten wird. Was sind die Lebens- und Handlungsweisen und welches die Strukturen, in denen und durch die Kultur heute und morgen errungen oder auch geschenkt und in Anspruch genommen wird. Und was bedeutet es konkret für kirchliche, christliche Institutionen und Organisationen, eine ihnen entsprechende Kultur zu leben?<sup>3</sup>

Nach evangelischem Verständnis wird sich die Kultur einer Gemeinde nicht ungebrochen in die nächste Generation übertragen lassen. Die Kultur einer Gemeinde muss sich je neu unter dem Anspruch des Evangeliums und den Herausforderungen der Situation bilden. Bei

<sup>3</sup> s. dazu den Beitrag „Kultur und Tradition als Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer“ im Anhang.

der Weitergabe von Wissen darf das Tradierte daher nicht zu einem normativen Korsett werden, sondern soll eine Hilfe zur Gestaltung der Gegenwart sein.<sup>4</sup>

### D. Für gelingende Wissensweitergabe sind verschiedene Voraussetzungen zu beachten

Aus dem bisher Dargestellten wird deutlich, dass die Weitergabe von Wissen nur dann als gelungen bezeichnet werden kann, wenn verschiedene Bedingungen erfüllt sind. Insbesondere ist darauf zu achten, dass weitergegebene Erfahrungen nicht zu einem einengenden Korsett werden, sondern einen Angebotscharakter haben. Vor allem Wertungen und Einschätzungen von Personen dürfen nicht unkritisch von neuen Mitarbeitenden übertragen werden.

Diese vier Voraussetzungen sind für das Gelingen der Wissensweitergabe zu erfüllen:

1. Der/die Vorgänger/in ist bereit zur Wissensweitergabe
2. Die/die Nachfolger/in nimmt seine/ihre „Holpflicht“ wahr.
3. Die „Gewährleister“ – das sind Dienstvorgesetzte oder Sachkundige (Superintendent/in, Kirchenvorstand, Pfarramtssekretär/in etc.) begleiten den Prozess konstruktiv.
4. Die nötigen schriftlichen Unterlagen stehen zum Selbststudium zur Verfügung.

So entwickeln die beteiligten Personen gemeinsam eine partnerschaftliche Kultur des Miteinanders. Es kann erwartet werden, dass die Zufriedenheit auf allen Seiten dadurch zunimmt.

<sup>4</sup> s. dazu ebd.

## **E. Beim Wissenstransfer ist Sorgfalt geboten**

Wissen ist Macht! Dieser Satz stimmt auch in kirchlichen Bezügen. Die beteiligten Personen in den Prozessen der Wissensweitergabe können jeweils Macht ausüben. Es ist gut, sich darüber im Klaren zu sein. Die Macht kann in kirchlichen Übergabesituationen zu einem fatalen Scheitern führen.

So gibt es

- eine Verweigerungsmacht,
- eine Akzeptanzmacht
- und eine Trägheitsmacht.

Die Verweigerungsmacht konzentriert sich in der Regel auf die Wissensgeber. Wenn diese sich dem Transfer-Prozess verweigern, gelingt die Weitergabe nicht. Vorenthaltene Kenntnisse – insbesondere des impliziten Wissens – lassen die „Neuen“ in alle möglichen verborgenen Fettnäpfchen tappen.

Die Akzeptanzmacht liegt vor allem auf Seiten der Wissensnehmer. Sie zeigt sich in der Haltung des „Ich-weiß-schon-alles“. Dieses Symptom eines arroganten Selbstverständnisses verhindert vertrauensvolle Übergabe-Szenarien. Der Keim für Komplikationen ist gelegt. Das kann niemand wünschen.

Die Trägheitsmacht findet sich eher bei den so genannten „Gewährleistern“. Jeweilige Dienst-vorgesetzte und sachkundige Gesprächspartner sorgen für die Bereitstellung der nötigen Schriftstücke (Visitationsbericht, Handbücher, Adressenlisten etc.) und auch für die Organisation und Einhaltung wichtiger Gesprächstermine. Wenn aus Bequemlichkeit oder Interesselosigkeit diese Verfahren nicht geregelt und sichergestellt werden, bleiben die Wissensnehmer gewissermaßen „in der Luft“ hängen.

Es ist offensichtlich, dass diese destruktiven „Mächte“ die gewünschten Fortschritte bei der Übergabe-Kultur unmöglich machen. Alle beim Wissenstransfer beteiligten Personen oder Gremien sollten sich darum ihrer jeweiligen Verantwortung für das Gelingen bewusst sein.

Das bedeutet:

- Termine einhalten,
- für Gespräche zur Verfügung stehen,
- Vertraulichkeit wahren,
- Schriftstücke und Informationen aktuell bereithalten
- und vor allem zielgerichtet und vertrauensvoll miteinander reden.

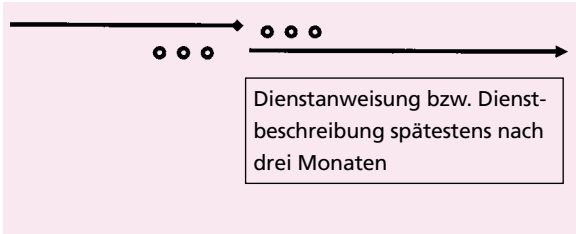
## **F. Der Wissenstransfer findet in verschiedenen Formen statt**

Wie die Wissensweitergabe konkret gestaltet wird, hängt von vielen Faktoren ab. Insbesondere ist zu unterscheiden, ob eine Stelle nahtlos wiederbesetzt wird oder ob eine Vakanzzeit dazwischen liegt. Dementsprechend gibt es zwei mögliche Szenarien der Wissensweitergabe:



### Modell 1 ohne Vakanzzeit:

Vorgänger/in und Nachfolger/in haben die Gelegenheit zum persönlichen Austausch, wie auch zum moderierten Gespräch.



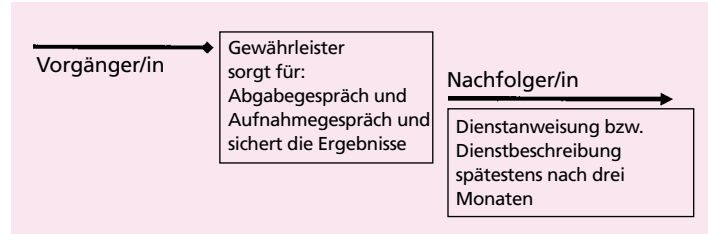
Dieses Modell geht davon aus, dass eine Phase der Einarbeitung möglich ist. In jedem Fall kann eine Kommunikation direkt zwischen Vorgänger/in und Nachfolger/in erfolgen.

Die Aufgabe der „Gewährleister“ beschränkt sich auf die Sicherstellung konstruktiver Begleitungsformen und ggf. die Moderation des Übergangsprozesses.

Eine Dienstweisung bzw. Dienstbeschreibung sollte nach Abschluss der Einarbeitung bzw. Übergabe zwischen der/dem Dienstvorgesetzten und der/dem Mitarbeitenden, spätestens aber 3 Monate nach Dienstbeginn abgeschlossen werden.

### Modell 2 – mit Vakanzzeit

Vorgänger/in und Nachfolger/in haben keine Gelegenheit zum direkten Kontakt. Die Bedeutung der „Gewährleister“ wird größer.



In diesem Modell trägt der „Gewährleister“ die Verantwortung für die Wissensübergabeprozesse. Allerdings bleibt die „Holschuld“ des „Wissensnehmers“ davon unberührt.

In diesen Fällen ist mit den Vorgänger/inne/n rechtzeitig zu regeln, wie die Kenntnisse - insbesondere der impliziten Wissensfelder - schriftlich oder mündlich gesichert werden können. Denkbar ist eine Wissensdokumentation, die natürlich auf die jeweilige Berufsgruppe angepasst sein muss.

Auch dieses Modell kommt zu seinem Ziel, wenn eine Dienstweisung oder Dienstbeschreibung nach spätestens drei Monaten erstellt ist.

# Pastorinnen und Pastoren

*hier finden Sie:*

- *Die zwei Wissens Ebenen*
- *Die vier „Erkundungskategorien“*
- *Eine Liste der sortierten Wissensbereiche*
- *Die Zuständigkeiten*
- *Bitte an eine/n Vorgängerin*
- *Ein strukturierter Fragenkatalog*

Sehr komplex und manchmal verwirrend erweist sich der Wissenstransfer für Pastorinnen und Pastoren.

Unterschiedliche Ausgangslagen erfordern differenzierte Verfahren. Geht es um die Situation beim Berufseinstieg oder um eine Stellenbesetzung nach mehrjähriger Berufserfahrung? Handelt es sich um ein Einzelpfarramt oder sind ortskundige Kollegen oder Kolleginnen vorhanden? Geschieht die Stellenbesetzung in einer Krisensituation oder läuft alles in ruhigen Bahnen?

Es wird keine vollständige Liste aller Antworten auf alle Fragen für jede Situation geben. Dennoch versuchen wir im Folgenden, die Wissensfelder in Übergabesituationen bei Pastorinnen und Pastoren zu ordnen und die jeweiligen Erkundungswege zu beschreiben.

## Die zwei Wissens Ebenen

Man unterscheidet explizites und implizites Wissen. Beides gehört zusammen und bildet gemeinsam das Wissen einer Organisation ab.

Explizites Wissen ist beschreibbar, offen kommunizierbar und häufig als Datenmaterial vorhanden. Hierzu gehören in Kirchengemeinden beispielsweise die Listen der Namen von wichtigen Personen, Kirchenvorstandsprotokolle und -beschlüsse, Gottesdienst- und Konfirmandenordnungen und ähnliches.

Implizites Wissen ist häufig Erfahrungswissen. „Was sind die Besonderheiten dieser Gemeinde?“ – „Wo gibt es problematische Beziehungen?“ – „Welche unausgesprochenen Traditionen oder Eigenheiten müssen berücksichtigt werden?“

Implizites Wissen kann in der Regel nicht über Akten oder Schriftstücke weitergegeben werden, sondern ausschließlich durch Gespräche.

## Die vier „Erkundungskategorien“

Auch für die Pastoren und Pastorinnen gelten die vier Kategorien, um die Wissensbereiche zu sortieren.

### A. Das Selbststudium

In der Gemeinde sollten Listen, Protokolle, Sammlungen der Gemeindebriefe, Gottesdienstordnungen etc. vorliegen, um den „Wissensnehmern“ einen klaren Einblick zu verschaffen. Die oder der „Neue“ wird sich für das Lesen dieser Unterlagen Zeit nehmen müssen. Es sollte aber am Anfang jeder Übergabesituation diese Lesephase stehen, denn häufig ergeben sich daraus Fragen, die in den anschließenden Gesprächen geklärt werden können. Die Vorarbeiten für das Selbststudium liegen zum großen Teil in der empfangenden Kirchengemeinde. Siehe auch unter „Wer macht was?“

### B. Gespräche mit...

Diese Kategorie ist natürlich eine Selbstverständlichkeit. Ohne Gespräche mit dem Kirchenvorstand, mit der Pfarramtssekretärin, den benachbarten Kolleginnen und Kollegen oder leitenden Ehrenamtlichen kann niemand die bewährten Abläufe und die Praxis der Kirchengemeinde kennen lernen. Genauso selbstverständlich ist auch der Besuch in der Superintendentur und im Kirchenkreisamt.

### C. Das moderierte Gespräch mit dem Vorgänger/der Vorgängerin

Bei den Beratungen über eine kirchliche Wissensweitergabe ist deutlich geworden, dass die Gespräche mit Vorgängern oder Vorgängerinnen den größten Anteil an implizitem Wissen abdecken. Es gibt gute Gründe, dieses Gespräch von einer neutralen dritten Person moderieren zu lassen:

- Die Themen des Gesprächs dürfen nicht zufällig zustande kommen, sondern sollten sich an einem festen Raster orientieren.
- Das Erfahrungswissen des Vorgängers/der Vorgängerin birgt möglicherweise auch „alte Geschichten“, Verletzungen oder Kränkungen. Diese Erfahrungen sollen nicht den Schwerpunkt des Gesprächs bilden, sondern konstruktiv aufgenommen werden können.
- Implizites Wissen ist fast immer mit persönlichen Einschätzungen verbunden. Ein neutraler Moderator hat die Aufgabe, die Sachebene und persönliche Ebene auseinander zu halten.
- Diese Gespräche brauchen klare Verabredungen. Sie dauern ihre Zeit und sie brauchen klare Strukturen. Das Wichtige gehört an den Anfang. Der Moderator sorgt für die Ordnung dieser Gespräche

Unabhängig von dem moderierten Gespräch mit dem/der Vorgänger/in sollte sich ein Wissensnehmer vertrauensvoll an einen Vorgänger wenden können. Manches „Geheimnis“ wird möglicherweise nur unter vier Augen weitergesagt...

### D. Fortbildung und Austausch

Diese Kategorie ist prinzipiell für die Pastorinnen und Pastoren in den ersten Amtsjahren gut organisiert. Die Teilnahme an FEA-Kursen ist verpflichtend. Die Fortbildungen helfen dabei, explizites Wissen über allgemeine kirchliche Zusammenhänge zu vermitteln. Implizites Wissen über die jeweilige Kirchengemeinde allerdings kann dort nicht erlangt werden.

## Eine Liste der sortierten Wissensbereiche

### Für das Selbststudium

(diese Liste ist nicht komplett, aber sie gibt einen Orientierungsrahmen vor)

lfd. Nr.	Thema	Schriftstücke vorhanden	Nachfragen bei	✓
1	Gottesdienstplan und -ordnung	x	KV	
2	Geschichte und Traditionen der Kirchengemeinde	x	KV	
3	Wichtige Entscheidungen	x Protokolle und Beschlussmappe	KV	
4	Gebäude & Inventar	x	KV	
5	Austritte/Eintritte	x Verfahren	KV	
6	Mitgliedschaften der Kirchengemeinde	x	KV	
7	KU-Modell, Termine, Fahrten	x	KV + Kollegen	
8	Wichtige Ansprechpartner	x	KV + Sup	
9	Verabredung nach Visitation	x	KV + Sup	
10	Kollegen	x	Sup	
11	Einrichtungen im Kirchenkreis	x	Sup	
12	Liste des Kirchenvorstandes	x	Pfarrbüro	
13	Jahresplan	x	Pfarrbüro	
14	Küster	x	Pfarrbüro	
15	Gruppenleitungen	x	Pfarrbüro	
16	Ehrenamtliche	x	Pfarrbüro	
17	Liste Organisten	x	Pfarrbüro	
18	Liste Lektoren	x	Pfarrbüro	
19	Organisation des Büros	x	Pfarrbüro	
20	Vereine	x	Pfarrbüro	
21	Geschenke bei Besuchen, Taufen, Trauungen, Jubiläen	x	Pfarrbüro	
22	Zeit, Ort, verantwortlicher Gruppen und Kreise	x Gemeindebrief	Pfarrbüro	
23	Infos zum Mietrecht (Pfarrhaus)	x	KKA	
24	Übersicht über das Archiv	x	Archivpfleger des KK	
25	Infos um den Gemeindebrief	x	Redaktion	

## Wissensbereiche für die Gespräche mit...

Ifd. Nr.	Thema	Gespräch mit	✓
1	Wichtige Entscheidungen	KV	
2	Gottesdienstplan und -ordnung	KV + Kirchenmusiker/in	
3	Geistliche-inhaltliche Ausrichtung	KV	
4	Selbstverständnis des KV	KV	
5	KV Sitzungen: Termin & Leitung	KV	
6	Vorgänger (Probleme, Konflikte)	KV + Sup	
7	Ablauf wichtiger Kirchenfeste	KV	
8	KU-Modell, Termine, Fahrten	Kollegen	
9	Anstehende Aufgaben	KV	
10	Zuständigkeiten im KV	KV	
11	Finanzen/Haushalt	KV + KKA	
12	Dorffeste und -traditionen	KV	
13	Umgang mit Kirchgeld	KV	
14	Infos zum Kindergarten	KV + Team + KKA + KiGa Leiterin	
15	Besondere Gottesdienste	KV + Kirchenmusiker/in	
16	Spendenbescheinigungen - Dankbrief?	KV + Sekr + KKA	
17	Geburtstagsbesuchsregelung	KV	
18	Zusammenarbeit Schule & Vereine	KV	
19	Antrittsbesuche wo? Reihenfolge?	KV	
20	Zusammenarbeit mit Schulen, Altenheimen, Kindergärten etc.	KV	
21	Wichtige Personen (Wortführer/Dorfgemeinschaft)	KV	
22	Mitgliedschaften der Kirchengemeinde	KV	
23	Mitarbeiter Weihnachtsgeschenke	KV	
24	Besondere Gottesdienst-Abläufe z.B. "Einlegen"	Sekr	
25	"Fettnäpfchen"	Sekr	
26	Organisation des Büros	Sekr	

(Fortsetzung nächste Seite)

Ifd. Nr.	Thema	Gespräch mit	✓
27	Aushilfen	Sekr	
28	Büroausstattung wo bestellen?	Sekr	
29	Welches Material ist vorhanden? Beamer etc.	Sekr + Küster	
30	Geistliche-inhaltliche Ausrichtung	Sup	
31	Krisen + Konflikte allgemein/gem.	Sup	
32	Rechte und Pflichten	Sup	
33	Wen anrufen, wenn ich verhindert bin?	Sup	
34	Einrichtungen im Kirchenkreis	Sup	
35	Regelungen im Kirchenkreis z.B. Notfallhandy	Sup	
36	Absprachen im Kirchenkreis (Beerdigung am Montag?)	Sup	
37	Zuständigkeiten (Stellenteilung/Kollegen)	Sup + KV	
38	Dauerprobleme im KV	Sup + KV	
39	Verabredung nach Visitation	Sup + KV	
40	Region	Regionalvorstand + Sup	
41	KiGo Team + Arbeitsweise	Team	
42	Übersicht über Archiv	Archivpfleger des KK	
43	Infos um den Gemeindebrief	Redaktion	

## Wissensbereiche für das moderierte Gespräch mit dem/der Vorgänger/in

lfd. Nr.	Thema	✓
1	Geistliche-inhaltliche Ausrichtung	
2	Selbstverständnis des KV	
3	Erwartungen (KV/Dorf/Sup/...)	
4	Wichtige Seelsorge "fälle"/Kranke	
5	Wichtige Personen (Wortführer/Dorfgemeinschaft)	
6	Krisen + Konflikte allgemein/gem.	
7	Dauerprobleme im KV	
8	Eigenarten der Personen (Küsterin/Sup...)	
9	"Parteien" im KV und in der Gemeinde	
10	"Fettnäpfchen"	
11	Geschichte und Traditionen der Kirchengemeinde	
12	Wichtige Entscheidungen	
13	Konfirmandenunterrichts-Modell, Termine, Fahrten	
14	Gottesdienstplan und -ordnung	
15	Geburtstagsbesuchsregelung	
16	Antrittsbesuche - Wo? Reihenfolge?	
17	Besondere Gottesdienste	
18	Ablauf wichtiger Kirchenfeste	
19	Dorffeste und -traditionen	
20	Zuständigkeiten (Stellenteilung/Kollegen/Dienstbeschreibung)	
21	Beerdigungszeiten und -abläufe	
22	Austritte/Eintritte	
23	Zusammenarbeit mit Vereinen	
24	Zusammenarbeit mit Schulen, Altenheimen, Kindergärten etc.	
25	Besonderheiten der Region	
26	Umgang mit Bestattern	
27	Nachbarn des Gemeindehauses und des Pfarrhauses	

Wissensbereiche aus dem Fortbildungssektor finden sich in den Veröffentlichungen der FEA und des Pastoralkollegs.

Beratungen können in der Arbeitsstelle Personalberatung/Personalentwicklung wahrgenommen werden.

### **Die Zuständigkeiten**

Die in den Tabellen aufgeführten Personen (Superintendent/in, Pfarramtssekretär/in, Kirchenvorstand, Vorgänger/in) oder Einrichtungen (Kirchenkreisamt, LKA etc.) haben bei der Wissensübergabe so etwas wie eine „Bereithaltungspflicht“.

Die Wissensnehmer kümmern sich um die Gesprächstermine.

Es handelt sich um eine „Hol-Schuld“. Der/die Wissensnehmer/in weiß, was er/sie braucht und ist darum für den Gesamtprozess verantwortlich.



## **Brief des Dienstvorgesetzten (Superintendent/in) an eine/n Vorgänger/in**

**bei Pfarrstellenwechsel bzw. Ausscheiden aus dem Amt**

*Sehr geehrte/r,*

*der Wechsel von PfarrstelleninhaberInnen bedeutet immer eine Unterbrechung von Kontinuität. Das ist gewollt und bietet Chancen. Zugleich geht aber auch vieles von dem, was über Jahre aufgebaut wurde und gewachsen ist, verloren. Manches davon ließe sich bewahren, wenn Informationen zur Verfügung stünden. Anderes muss auch nicht erhalten bleiben, weil mit neuen Personen neue Verbindungen entstehen und Neues wachsen kann und soll.*

*Ich habe es selbst als sehr hilfreich erlebt, dass mein Vorgänger mir für viele Verfahrensabläufe detaillierte Unterlagen vorbereitet hatte. So konnte ich mich schneller zurechtfinden, musste nicht überall bei Null beginnen. Das kam nicht nur mir als Person, sondern auch der Aufgabe, die es zu gestalten und zu erledigen gilt, entgegen.*

*Aufgrund dieser Erfahrung bitte ich Sie, Ihrem Nachfolger/Ihrer Nachfolgerin ein gut bestelltes „Haus“ zu hinterlassen. Das ist keineswegs nur wörtlich gemeint, sondern auch in Hinsicht auf die Fragestellungen, die ich unten - ohne den Anspruch auf Vollständigkeit - aufgelistet habe.*

*Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie als einen der letzten Dienste an und in Ihrer Gemeinde zu den folgenden Themenkomplexen das Notwendige schriftlich niederlegen. Vielleicht fällt Ihnen noch der eine oder andere weitere Aspekt ein, der ebenfalls hilfreich wäre, wenn Sie sich die Frage vorlegen: „Was hätte ich gern gewusst, als ich diese Pfarrstelle übernommen habe?“*

*Wie detailliert Sie sich über Personalien der Kirchengemeinde äußern, entscheiden Sie bitte selbst. Manches mag hilfreich sein, anderes wiederum einem unvoreingenommenen Neuanfang im Wege stehen. Kriterium des Berichtenswerten ist mir: was dient meinem Nachfolger/meiner Nachfolgerin, dass er / sie sich schnell in dieser Gemeinde zurechtfindet und wohl fühlt?*

*Ich bitte Sie, Ihre Unterlagen in einem verschlossenem (!) Umschlag einem Mitglied des KV, mir oder aber, sollte die Nachfolge schon geklärt sein, dem neuen Kollegen / der neuen Kollegin zur Verfügung zu stellen.*

*Vielen Dank für Ihre Mühe.*

*Mit freundlichen Grüßen*

## Ein strukturierter Fragenkatalog

(als Anlage zum Brief)

### Sozialstruktur

- Welche sozialen Milieus/Schichten prägen den Ort/Stadtteil?
- Wer sind die größten Arbeitgeber in der Region?
- Wie ist der Einkommensdurchschnitt?
- Wie ist die Wohnsituation: Einfamilienhäuser oder Wohnblocks?
- Gibt es Anteile an ausländischen Zuwanderern? Woher? Wie sind sie integriert?
- Wo sind die sozialen Zentren zum Einkaufen, Geselligkeit, Unterhaltung?
- Welche anderen Konfessionen/Religionen spielen eine Rolle?
- Wer hat die Macht im Dorf/Stadtteil (soziale Strukturen und Normen)?
- Gab es in den letzten 10 Jahren größere Veränderungen/nachhaltig prägende Ereignisse?
- Wer sind die „Schlüsselpersonen“ im Ort?

### Aufbau der Kirchengemeinde

Wie groß ist die Gemeinde? Wie ist die Altersverteilung? Wie hoch ist der Anteil an der Gesamtbevölkerung des Ortes/Stadtteils?

- Welche sozialen Milieus/Schichten prägen die Kirchengemeinde?
- Wie viele und was für Mitarbeitende gibt es (ehrenamtlich und hauptberuflich)?
- Welche Absprachen gibt es über die Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden?
- für wen ist der/die Pastor/in Vorgesetzte/r mit welchen Vollmachten und Verantwortungen?
- Welche Stellenentwicklung hat es gegeben, ist zu erwarten?

- Welche Einrichtungen gehören zur Kirchengemeinde? (Kiga, Friedhof, Altenheim, wie viele und was für Mitarbeitende?) Welcher Grad an Selbständigkeit besteht für diese?
- Welche Gruppen gibt es? Wer ist dort wie organisiert?
- Welche Personen spielen sonst eine wichtige Rolle (ehrenamtlich, ideell oder sonst wie)? Welche Animositäten gibt es zwischen/zuehrenamtlichen, Hauptberuflichen?
- Welche Erwartungen bestehen?

### Einbindung der Kirchengemeinde in Region und Kirchenkreis

- Wie ist die regionale Zusammenarbeit? Gibt es gemeinsame Projekte?
- Welche Rivalitäten/Animositäten gibt es?
- Wie soll sich die Region entwickeln?
- Welche Arbeitsschwerpunkte gibt es in der Region, im Kirchenkreis?
- Gibt es ein/e Zugehörigkeitsgefühl/Identifikation der Gemeinde mit der Region/dem Kirchenkreis und ihren/seinen Prozessen?
- Welche Entwicklungen bei Stellenplanung und bei Umstrukturierungen sind absehbar?
- Welche Aufgaben und Probleme sind gegenwärtig präsent und zukünftig zu erwarten?
- Wo ist die Kirchengemeinde direkt von den Entscheidungen des Kirchenkreises betroffen?
- Wie versteht der/die Superintendent/in seine/ihre Aufgabe?
- Wer ist Ansprechpartner/in im Kirchenkreisamt für die Gemeinde, und wer ist für welche Bereiche zuständig?
- Welche Abspracheregulungen gibt es mit Kolleginnen in Urlaubszeiten und bei Fortbildungen?

### **Finanzen/Management/Organisation**

- Wie ist die Gemeinde finanziell aufgestellt? (Einnahmequellen, Kostenstruktur, Schulden, Rücklagen)
- Welche Büroorganisation gibt es? Wie ist das Ablagesystem?
- Gibt es Formen von Fundraising? (Stiftung, Förderverein, Großspender, ...)
- Gebäudemanagement: Wie ist die Auslastung der Gebäude? Wie ist die Bausubstanz? Welche Kostenentwicklung ist zu erwarten?
- Energiemanagement: Gab es eine Beratung? Was wird bereits getan? Welche Investitionen sind zukünftig sinnvoll?
- Welche Termine sind für die nächsten Wochen/Monate bereits festgelegt (Konvente, Dienstbesprechungen, Jahresplanung, etc.)
- Kennt jeder die ganzen Abkürzungen?

### **Gemeindearbeit**

- Gibt es ein gemeinsames Leitbild?
- Welches Gemeindebild vermittelt der letzte Visitationsbericht?
- Wo liegen die kirchengemeindlichen Schwerpunkte?
- Welche Schwerpunkte hat der/die Vorgänger/in gesetzt?
- Gibt es ein spezielles Anliegen des KV?
- Wie ist der Kirchenvorstand zusammengesetzt? Wer hat welche Aufgaben und warum? Wer sind die Ausschussvorsitzenden? Welche Projekte/Themen/Vorgänge sind aktuell?
- Wie ist die Zusammenarbeit mit dem KV bisher gelaufen?
- Wo gibt es Unzufriedenheiten? — Was läuft perfekt?
- Welche Räume gehören zur Gemeinde oder werden genutzt?

- Welche Traditionen und Mentalitäten prägen den Ort/den Stadtteil (KV in Ostfriesland um 18 Uhr unmöglich, da dann Melkzeit)
- Gibt es ‚geschichtliche‘ Dinge, die der Gemeinde wichtig sind? Besondere Traditionen?
- In welcher Entwicklungsphase befindet man sich, welche hat man hinter sich?
- Wie und was läuft in ökumenischer/interreligiöser Hinsicht? Wer sind die Akteure?
- Wie sind die Beziehungen zu Kommune, Vereinen, Institutionen (Kindergärten, Kindertagesstätten, Schulen, Altenheimen, Diakoniestationen, Krankenhäusern, Polizei, Feuerwehr, etc.)? Wer sind die Ansprechpartner/in?
- Wie wird die Arbeit der Gemeinde in der Öffentlichkeit wahrgenommen? (Kommune, Distanzierte, Verbindung zu Vereinen / Presse, ...)
- Welche theologische Tradition hat die Gemeinde geprägt?
- Welche Gruppen und Kreise gibt es? Wie sind sie organisiert? Wie werden sie begleitet? Wie sind sie in das kirchengemeindliche Gesamtkonzept eingebunden? Wer leitet die Gruppe, ist Ansprechpartner/in?
- Welche Ehrenamtlichen, aktiv oder zurzeit nicht aktiv, sollten von dem/der Pastor/in besucht werden?
- Wie ist der Konfirmandenunterricht organisiert? Wer ist beteiligt, wer könnte noch beteiligt werden? Welche Konfirmandenordnung gibt es? Wie sind Konfirmandenfreizeiten organisiert? Mit welchem Busunternehmen/Haus/... müssen Absprachen bezüglich der Konfirmandenfreizeit getroffen werden?

- Gibt es besondere Beziehungen zu Altenheimen, Krankenhäusern etc.? Wer ist Kontaktperson? Was ist Tradition?
- Wer macht die Geburtstagsbesuche? Gibt es einen Besuchsdienst?

#### **Pastorale Bilder**

- Was darf ein/e Pastor/in, was nicht? Gibt es Tabus?
- Wie hat der/die Vorgänger/in sein/ihr Amt verstanden, und in welcher Weise hat er/sie
- das Amt geführt ("Pastorensonntag", Urlaub, Ansprechbarkeit rund um die Uhr, verlässliche Sprechzeiten über Anrufbeantworter)?
- Welches Gemeindebild hat der/die Vorgänger/in gehabt?

#### **Gottesdienstliche Praxis**

- Welche Besonderheiten gibt es in Gottesdienst und Liturgie (gerade auch in der Kasualpraxis)?
- Was ist die Gemeinde gewohnt, was ist schon einmal probiert worden?
- Wie sind die Traditionen an hohen Festtagen?
- Mit welchen Bestattern hat man im Wesentlichen zu tun?
- Welche Bestattungstraditionen gibt es?

# Diakoninnen und Diakone

*hier finden Sie:*

- *Die zwei Wissens Ebenen*
- *Die vier „Erkundungskategorien“*
- *Eine Liste der sortierten Wissensbereiche*
- *Die Zuständigkeiten*
- *Bitte des Vorgesetzten an eine/n ausscheidende/n Stelleninhaber/-in*
- *Einen strukturierten Fragenkatalog*

Diakone und Diakoninnen kommen aus unterschiedlichen Ausbildungsstätten. Beim Einstieg in den Beruf ist es für den Anstellungsträger wichtig zu wissen, welche Kompetenzen und Prägungen der/die Diakon/-in mitbringt (Die Diakonenverordnung ist zu beachten). Darüber hinaus gilt: Unterschiedliche Ausgangslagen erfordern differenzierte Verfahren. Geht es um die Situation beim Berufseinstieg oder um eine Stellenbesetzung nach mehrjähriger Berufserfahrung? Handelt es sich um die Tätigkeit in einer Kirchengemeinde, einer Region, im Kirchenkreis? Ist die Stelle befristet oder unbefristet? Ist es eine Teilzeit- oder Vollzeitstelle? Wird sie ggf. aus Drittmitteln finanziert und sind bestimmte Faktoren in diesem Zusammenhang zu beachten? Hat der oder die Diakon/-in einen besonderen Arbeitsschwerpunkt (z.B. Jugendarbeit, Konfirmandenarbeit, Arbeit mit Älteren, Projekte, Öffentlichkeitsarbeit, etc.) Außerdem stellt sich die Frage, welche besonderen Chancen und Herausforderungen an diese Stelle gebunden sind: Gab es mit dem/der Vorgänger/-in besondere Konflikte oder Erfolge? Ist die Stellenbeschreibung oder deren Umfang verändert worden u.ä.?

Es wird keine vollständige Liste aller Antworten auf alle Fragen für jede Situation geben. Dennoch versuchen wir im Folgenden, die Wissensfelder in Übergabesituationen bei Diakonen und Diakoninnen zu ordnen und die jeweiligen Erkundungswege zu beschreiben.

## Die zwei Wissens Ebenen

Man unterscheidet explizites und implizites Wissen. Beides gehört zusammen und bildet gemeinsam das Wissen einer Organisation ab.

Explizites Wissen ist beschreibbar, offen kommunizierbar und häufig als Datenmaterial vorhanden. Hierzu gehören in den Arbeitsfeldern beispielsweise die Listen der Namen von wichtigen Personen, ggf. Kirchenvorstandsprotokolle und -beschlüsse, Konfirmandenordnungen, Gemeindekonzept und Ähnliches.

Implizites Wissen ist häufig Erfahrungswissen. „Was sind die Besonderheiten dieser Arbeitsstelle?“ – „Wo gibt es problematische Beziehungen?“ – „Welche unausgesprochenen Traditionen oder Eigenheiten müssen berücksichtigt werden?“

Implizites Wissen kann in der Regel nicht über Akten oder Schriftstücke weitergegeben werden, sondern ausschließlich durch Gespräche.

## Die vier „Erkundungskategorien“

Auch für die Diakone und Diakoninnen gelten die vier Kategorien, um die Wissensbereiche zu sortieren. Dazu ist es am Anfang wichtig, eine Dienstanweisung für den/die Diakon/in zu erstellen. Eine Musterdienstanweisung ist in der landeskirchlichen Rechtssammlung zu finden unter 46-5 (KABl vom 24. Februar 1998 S. 59) bzw. für Kreisjugendwarte/innen unter 46-26 (KABl vom 30. August 2004 S. 147) (beides siehe auch im Intranet der Landeskirche unter: <http://rechtssammlung-online.evika.de>)

### A. Das Selbststudium

In der Arbeitsstelle sollten Listen, Protokolle von Vorstands- oder Ausschusssitzungen, die das Arbeitsfeld betreffen, ggf. Gemeindebriefe, Konfirmandenordnungen, Gemeindekonzepte, ggf. Ordnungen der ev. Jugend vorliegen. Ferner Informationen, wo und wie bestimmte Projekte (z.B.: Freizeiten etc.) durchgeführt wurden, um den „Wissensnehmern“ einen klaren Einblick zu verschaffen.

Die oder der „Neue“ wird sich für das Lesen dieser Unterlagen Zeit nehmen müssen. Es sollte aber am Anfang jeder Übergabesituation diese Lese-phase stehen, denn häufig ergeben sich daraus Fragen, die in den anschließenden Gesprächen geklärt werden können. Die Vorarbeiten für das Selbststudium liegen zum großen Teil in der empfangenden Arbeitsstelle. Siehe auch unter „Wer macht was?“

### B. Gespräche mit...

Diese Kategorie ist natürlich eine Selbstverständlichkeit. Ohne Gespräche mit dem Anstellungsträger und den damit verbundenen Organen, mit den direkten und benachbarten Kolleginnen und Kollegen oder leitenden Ehrenamtlichen kann niemand die bewährten Abläufe und die Praxis der Arbeit kennen lernen. Genauso selbstverständlich ist auch der Besuch in der Superintendentur und im Kirchenkreisamt. Wichtig ist auch der Kontakt zum/zur Beauftragten für Diakone und Diakoninnen.

### C. Das moderierte Gespräch mit dem Vorgänger / der Vorgängerin

Bei den Beratungen über eine kirchliche Wissensweitergabe ist deutlich geworden, dass die Gespräche mit Vorgängern oder Vorgängerinnen den größten Anteil an implizitem Wissen abdecken. Es gibt gute Gründe, dieses Gespräch von einer neutralen dritten Person moderieren zu lassen:

- Die Themen des Gesprächs dürfen nicht zufällig zustande kommen, sondern sollten sich an einem festen Raster orientieren.
- Das Erfahrungswissen des Vorgängers/der Vorgängerin birgt möglicherweise auch „alte Geschichten“, Verletzungen oder Kränkungen. Diese Erfahrungen sollen nicht den Schwerpunkt des Gesprächs bilden, sondern konstruktiv aufgenommen werden können.
- Implizites Wissen ist fast immer mit persönlichen Einschätzungen verbunden. Ein neutraler Moderator hat die Aufgabe, die Sachebene und persönliche Ebene auseinander zu halten.

- Diese Gespräche brauchen klare Verabredungen. Sie dauern ihre Zeit und sie brauchen klare Strukturen. Das Wichtige gehört an den Anfang. Der Moderator sorgt für die Ordnung dieser Gespräche

Unabhängig von dem moderierten Gespräch mit dem/der Vorgänger/in sollte sich ein Wissensnehmer vertrauensvoll an einen Vorgänger wenden können. Manches „Geheimnis“ wird möglicherweise nur unter vier Augen weitergesagt.

#### **D. Fortbildung und Austausch**

Zunächst muss geklärt werden, ob der/die Diakon/-in noch ein Anerkennungsjahr oder eine Aufbauausbildung zu absolvieren hat (bei Fachschulabsolventen am Berufsbeginn). Für Diakone und Diakoninnen in den ersten Amtsjahren (bei FS-Absolventen nach Anerkennungsjahr und erfolgreich abgeschlossener Aufbauausbildung, FH-Absolventen nach erfolgreich abgeschlossenem Diplom bzw. BA und anschließendem Berufspraktikum) erwartet die Landeskirche die verpflichtende Teilnahme an FEA-Kursen (Fortbildung in den ersten Amtsjahren; berufsgruppenübergreifend). Die Fortbildungen helfen dabei, explizites Wissen über allgemeine kirchliche Zusammenhänge zu vermitteln. Implizites Wissen über die jeweilige Kirchengemeinde allerdings kann dort nicht erlangt werden.

## Die Liste der Wissensbereiche

Diese Listen sind nicht komplett, aber sie geben einen Orientierungsrahmen vor. Ggf. ist es sinnvoll, dass der/die Mitarbeitende sich vorher selber einen Fragenkatalog erstellt und dann erst an dieser Liste orientiert.

### Für das Selbststudium

lfd. Nr.	Thema	Schriftstücke vorhanden	Nachfragen bei	✓
1	Arbeitsbereiche, Dienstanweisung	X	Dienstvorgesetzte/r	
2	Kenntnis über Strukturen, in denen gearbeitet wird; Dienstwege, Weisungsbefugnisse	X	Dienstvorgesetzte/r	
3	Landeskirchliche Strukturen	X		
4	Kontakt Beauftragte für Diakone und Diakoninnen	X		
5	Gemeindekonzept, Leitlinien, Leitbild, Zielvorgaben, Was gibt es?	X	Dienstvorgesetzte/r	
6	Traditionen, regelmäßige Veranstaltungen	X	Dienstvorgesetzte/r	
7	Konfirmandenmodell, Projektbeschreibungen o.ä. relevante Unterlagen für die Arbeit	X	Dienstvorgesetzte/r	

### Wissensbereiche für die Gespräche mit...

lfd. Nr.	Thema	Gespräch mit	✓
1	Was muss genehmigt werden?	Dienstvorgesetzte/r + KKA	
2	Abrechnungen, z.B. Fahrtkosten, Freizeiten	Dienstvorgesetzte/r + KKA	
3	Zuständigkeiten in KK, Region und/oder Gemeinde	Dienstvorgesetzte/r	
4	Regelung der kollegialen Zusammenarbeit	Team	
5	Aufgabenverteilung	Dienstvorgesetzte/r + Team	
6	Kommunikationswege	Team	
7	Welcher Haushalt steht für die Arbeit zur Verfügung	Dienstvorgesetzte/r + KKA	
8	Bereits feststehende Termine	Dienstvorgesetzte/r	



## Wissensbereiche für das moderierte Gespräch mit dem/der Vorgänger/in

Ifd. Nr.	Thema	✓
1	Zuständigkeiten in KK, Region und/oder Gemeinde	
2	Welche Materialien sind vorhanden, Umgang mit Materialien	
3	Dienstwege, Erfahrungen	
4	Erfahrungen in den Arbeitsbereichen	
5	Gemeindekonzept, Leitlinien, Leitbild, Zielvorgaben, was gibt es?	
6	Welche Traditionen, regelmäßige Veranstaltungen?	
7	KU-Modell bzw. Konzepte, Projekte	
8	Regelung der kollegialen Zusammenarbeit	
9	Kommunikationswege	
10	Sprachkultur der Gemeinde	
11	Ungeschriebene Gesetze	
12	Selbstverständlichkeiten	
13	Wie läuft das Miteinander?	
14	Gibt es eine verborgene Leitung?	
15	Vor welchen „Ochsenkarren“ sollte man sich nicht spannen lassen?	
16	Bereits feststehende Termine	
17	Welche Finanzmittel stehen zur Verfügung?	

**Wissensbereiche aus dem Fortbildungssektor finden sich in den Veröffentlichungen der FEA (und des Pastorkollegs) sowie dem landeskirchlichen Fortbildungskalender**

*(siehe unter: [www.glauben-wissen-fortbildung.de](http://www.glauben-wissen-fortbildung.de))*

### **Die Zuständigkeiten**

Die in den Tabellen aufgeführten Personen (Superintendent/in, Pfarramtssekretär/in, Kirchenvorstand, Vorgänger/in) oder Einrichtungen (Kirchenkreisamt, LKA etc.) haben bei der Wissensübergabe so etwas wie eine „Bereithaltungspflicht“.

Die Wissensnehmer kümmern sich um die Gesprächstermine.

Es handelt sich um eine „Hol-Schuld“. Der Wissensnehmer/die Wissensnehmerin ist verantwortlich dafür, die Kenntnisse und das Wissen zu holen, was er/sie braucht.

## **Bitte des Vorgesetzten an eine/n ausscheidende/n Stelleninhaber/in bei Stellenwechsel bzw. dem Ausscheiden aus dem Dienst**

*Sehr geehrte/r,*

*der Wechsel von Mitarbeitenden bedeutet immer eine Unterbrechung von Kontinuität. Das ist gewollt und bietet Chancen. Zugleich geht aber auch vieles von dem, was über Jahre aufgebaut wurde und gewachsen ist, verloren. Manches davon ließe sich bewahren, wenn Informationen zur Verfügung stünden - anderes muss auch nicht erhalten bleiben, weil mit neuen Personen neue Verbindungen entstehen und Neues wachsen kann und soll.*

*Ich habe es selbst als sehr hilfreich erlebt, dass mein Vorgänger mir für viele Verfahrensabläufe detaillierte Unterlagen vorbereitet hatte. So konnte ich mich schneller zurechtfinden, musste nicht überall bei Null beginnen. Das kam nicht nur mir als Person, sondern auch der Aufgabe, die es zu gestalten und zu erledigen gilt, entgegen.*

*Aufgrund dieser Erfahrung bitte ich Sie, Ihrem Nachfolger/Ihrer Nachfolgerin ein gut bestelltes „Haus“ zu hinterlassen. Das ist keineswegs nur wörtlich gemeint, sondern auch in Hinsicht auf die Fragestellungen, die ich unten - ohne den Anspruch auf Vollständigkeit - aufgelistet habe.*

*Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie als einen der letzten Dienste an und in Ihrer Arbeitsstelle zu den folgenden Themenkomplexen das Notwendige schriftlich niederlegen. Vielleicht fällt Ihnen noch der eine oder andere weitere Aspekt ein, der ebenfalls hilfreich wäre, wenn Sie sich die Frage vorlegen: „Was hätte ich gern gewusst, als ich diese Diakonenstelle übernommen habe?“*

*Wie detailliert Sie sich über Personalien äußern, entscheiden Sie bitte selbst. Manches mag hilfreich sein, anderes wiederum einem unvoreingenommenen Neuanfang im Wege stehen. Kriterium des Berichtswertens ist mir: was dient meinem Nachfolger / meiner Nachfolgerin, dass er / sie sich schnell in dieser Arbeitsstelle zurechtfindet und wohl fühlt?*

*Ich bitte Sie, Ihre Unterlagen in einem verschlossenem (!) Umschlag einem Mitglied des KV/IKV, mir oder aber, sollte die Nachfolge schon geklärt sein, dem neuen Kollegen / der neuen Kollegin zur Verfügung zu stellen.*

*Vielen Dank für Ihre Mühe.*

*Mit freundlichen Grüßen*

## Ein strukturierter Fragenkatalog als weitere Anregung

### Sozialstruktur

- Welche sozialen Milieus/Schichten prägen den Ort/Stadtteil/die Region?
- Wer sind die größten Arbeitgeber in der Region?
- Wie ist der Einkommensdurchschnitt?
- Wie ist die Wohnsituation: Einfamilienhäuser oder Wohnblocks?
- Gibt es Anteile an ausländischen Zuwanderern? Woher? Wie sind sie integriert?
- Wo sind die sozialen Zentren zum Einkaufen, Geselligkeit, Unterhaltung?
- Welche anderen Konfessionen/Religionen spielen eine Rolle?
- Wer hat die Macht im Dorf/Stadtteil (soziale Strukturen und Normen)?
- Gab es in den letzten 10 Jahren größere Veränderungen/nachhaltig prägende Ereignisse?
- Wer sind die „Schlüsselpersonen“ im Ort?
- Welche Gruppen gibt es? Wer ist dort wie organisiert?
- Welche Personen spielen sonst eine wichtige Rolle (ehrenamtlich, ideell oder sonst wie)? Welche Animositäten gibt es zwischen/zwischen Ehrenamtlichen, Hauptberuflichen?
- Was läuft gut?
- Welche Erwartungen bestehen?

### Einbindung der Kirchengemeinde in Region und Kirchenkreis

- Wie ist die regionale Zusammenarbeit? Gibt es gemeinsame Projekte?
- Welche Rivalitäten/Animositäten gibt es?
- Wie soll sich die Region entwickeln?
- Was läuft besonders gut?
- Welche Arbeitsschwerpunkte gibt es in der Region, im Kirchenkreis?
- Gibt es ein/e Zugehörigkeitsgefühl/Identifikation der Gemeinde mit der Region/dem Kirchenkreis und ihren/seinen Prozessen?
- Welche Entwicklungen bei Stellenplanung und bei Umstrukturierungen sind absehbar?
- Welche Aufgaben und Probleme sind gegenwärtig präsent und zukünftig zu erwarten?
- Wer ist Ansprechpartner/in im Kirchenkreisamt?
- Welche Abspracheregeln gibt es mit Kolleginnen in Urlaubszeiten und bei Fortbildungen?

### Bei Anstellung in einer Kirchengemeinde Aufbau der Kirchengemeinde

Wie groß ist die Gemeinde? Wie ist die Altersverteilung? Wie hoch ist der Anteil an der Gesamtbevölkerung des Ortes/Stadtteils?

- Welche sozialen Milieus/Schichten prägen die Kirchengemeinde?
- Wie viele und was für Mitarbeitende gibt es (ehrenamtlich und hauptberuflich)?
- Welche Absprachen gibt es über die Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden?
- Welche Einrichtungen gehören zur Kirchengemeinde? (Kiga, Friedhof, Altenheim, wie viele und was für Mitarbeitende?) Welcher Grad an Selbständigkeit?

### **Finanzen/Management/Organisation**

- Welcher Haushalt steht zur Verfügung? (Einnahmequellen, Kostenstruktur, Schulden, Rücklagen)
- Welche Büroorganisation gibt es? Wie ist das Ablagesystem?
- Gibt es Formen von Fundraising? (Stiftung, Förderverein, Großspender, ...)
- Welche Termine sind für die nächsten Wochen/Monate bereits festgelegt (Konferenzen, DBs, Jahresplanung etc.)

### **Bei Anstellung in einer Kirchengemeinde: Gemeindegemeinschaft**

- Gibt es ein gemeinsames Leitbild?
- Welches Gemeindebild vermittelt der letzte Visitationsbericht?
- Wo liegen die kirchengemeindlichen Schwerpunkte?
- Welche Schwerpunkte hat der/die Vorgängerin gesetzt?
- Gibt es ein spezielles Anliegen des KV?
- Wie ist der Kirchenvorstand zusammengesetzt? Wer hat welche Aufgaben und warum? Wer sind die Ausschussvorsitzenden? Welche Projekte/Themen/Vorgänge sind aktuell?
- Wie ist die Zusammenarbeit mit dem KV bisher verlaufen?
- Wo gibt es Unzufriedenheiten? — Was läuft perfekt?
- Welche Räume gehören zur Gemeinde oder werden genutzt?
- Welche Traditionen und Mentalitäten prägen den Ort/den Stadtteil (KV in Ostfriesland um 18 Uhr unmöglich, da dann Melkzeit)

- Gibt es ‚geschichtliche‘ Dinge, die der Gemeinde wichtig sind? Besondere Traditionen?
- In welcher Entwicklungsphase befindet man sich, welche hat man hinter sich?
- Wie und was läuft in ökumenischer/interreligiöser Hinsicht? Wer sind die Akteure?
- Wie sind die Beziehungen zu Kommune, Vereinen, Institutionen (Kindergärten, Kindertagesstätten, Schulen, Altenheimen, Diakoniestationen, Krankenhäusern, Polizei, Feuerwehr, etc.)? Wer sind die Ansprechpartner?
- Wie wird die Arbeit der Gemeinde in der Öffentlichkeit wahrgenommen? (Kommune, Distanzierte, Verbindung zu Vereinen/Presse, ...)
- Welche theologische Tradition hat die Gemeinde geprägt?
- Welche Gruppen und Kreise gibt es? Wie sind sie organisiert? Wie werden sie begleitet? Wie sind sie in das kirchengemeindliche Gesamtkonzept eingebunden? Wer leitet die Gruppe, ist Ansprechpartner/in?
- Welche Ehrenamtlichen, aktiv oder zurzeit nicht aktiv, sollten von dem/der Diakon/in besucht werden?
- Wie ist der Konfirmandenunterricht organisiert? Wer ist beteiligt, wer könnte noch beteiligt werden? Welche Konfirmandenordnung gibt es? Wie sind Konfirmandenfreizeiten organisiert? Mit welchem Busunternehmen/Haus/... müssen Absprachen bezüglich der Konfirmandenfreizeit getroffen werden?
- Gibt es besondere Beziehungen zu Altenheimen, Krankenhäusern etc.? Wer ist Kontaktperson? Was ist Tradition?

# Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker

*hier finden Sie:*

- Die zwei Wissens Ebenen
- Die vier „Erkundungskategorien“
- Eine Liste der sortierten Wissensbereiche

Im Gegensatz zu anderen kirchlichen Arbeitsbereichen finden sich in der Kirchenmusik Beschäftigungsverhältnisse nicht nur in unterschiedlichem Umfang, häufig auch auf verschiedene Teilbereiche (z. B. Organistendienst oder Chorleitung) beschränkt, sondern auch auf sehr differenzierten Qualifikations- und Vergütungsstufen von der D- bis zur A-Prüfung.

Die Zusammenstellung versucht, die Fragen, die sich beim Stellenwechsel im Kirchenmusikeramt stellen können, möglichst umfassend aufzugreifen – wohl wissend, dass viele Kriterien nur eine Minderheit der Beschäftigten betreffen.

## Die zwei Wissens Ebenen

Man unterscheidet explizites und implizites Wissen. Beides gehört zusammen und bildet gemeinsam das Wissen einer Organisation ab.

Explizites Wissen ist beschreibbar, offen kommunizierbar und häufig als Datenmaterial vorhanden. Hierzu gehören beispielsweise die Listen der Namen von wichtigen Personen in der Gemeinde (ggf. weitere Kirchenmusikerinnen, Pastoren, Kirchenvorsteherinnen, Küster, Chorsprecherin, Vorsitzende von Fördervereinen und Stiftungen, ...), in der Fachberatung (Kreiskantorin, KMD, Orgelrevisorin), in der Verwaltung

(Sachbearbeiterin im KKA für Konzertabrechnungen, ...); Gottesdienstordnungen, Listen von Chormitgliedern und Instrumentalisten, Konzertprogramme der letzten Jahre, Inventarverzeichnisse, ...

Implizites Wissen ist häufig Erfahrungswissen. „Was sind die Besonderheiten dieser Gemeinde, der Chor- und Instrumentalgruppen?“ – „Wo gibt es problematische Beziehungen?“ – „Welche unausgesprochenen Traditionen oder Eigenheiten müssen berücksichtigt werden?“ – „Wie funktionieren Öffentlichkeitsarbeit und Werbung?“

Implizites Wissen kann in der Regel nicht über Akten oder Schriftstücke weitergegeben werden, sondern ausschließlich durch Gespräche.

## Die vier „Erkundungskategorien“

dienen dazu, die Wissensbereiche zu sortieren.

### A. Das Selbststudium

Das o. g. Datenmaterial sollte vom Vorgänger in einem Ordner gesammelt und an die Nachfolgerin zuverlässig übergeben werden. Die oder der „Neue“ wird sich für das Lesen dieser Unterlagen Zeit nehmen müssen. Daneben sind Räumlichkeiten und Instrumente zu berücksichtigen.

## **B. Gespräche mit...**

Ohne Gespräche mit den o. g. Personen und Gremien kann niemand die bewährten Abläufe und die Praxis der Kirchengemeinde kennen lernen. Genauso selbstverständlich ist auch die Kontaktaufnahme zu Kulturträgern außerhalb der Kirche und zu Sponsoren bzw. Förderern.

## **C. Das moderierte Gespräch mit dem Vorgänger / der Vorgängerin**

Bei den Beratungen über eine kirchliche Wissensweitergabe ist deutlich geworden, dass die Gespräche mit Vorgängern oder Vorgängerinnen den größten Anteil an implizitem Wissen abdecken. Dieses Gespräch sollte allerdings – wenn es sich um eine „große“ Stelle mit entsprechend komplexem Arbeitsfeld handelt – aus folgenden Gründen von einer neutralen dritten Person moderiert werden:

- Die Themen des Gesprächs dürfen nicht zufällig zustande kommen, sondern sollten sich an einem festen Raster orientieren.
- Das Erfahrungswissen des Vorgängers/der Vorgängerin birgt möglicherweise auch „alte Geschichten“, Verletzungen oder Kränkungen. Diese Erfahrungen sollen nicht den Schwerpunkt des Gesprächs bilden, sondern konstruktiv aufgenommen werden können.
- Implizites Wissen ist fast immer mit persönlichen Einschätzungen verbunden. Ein neutraler Moderator hat die Aufgabe, die Sachebene und persönliche Ebene auseinander zu halten.
- Diese Gespräche brauchen klare Verabredungen. Sie dauern ihre Zeit und sie brauchen klare Strukturen. Das Wichtige gehört an den Anfang. Der Moderator sorgt für die Ordnung dieser Gespräche.

Unabhängig von dem moderierten Gespräch mit dem/der Vorgänger/in sollte sich ein Wissensnehmer vertrauensvoll an einen Vorgänger wenden können. Manches „Geheimnis“ wird möglicherweise nur unter vier Augen weitergesagt...

## **D. Fortbildung und Austausch**

Die Teilnahme an den Jahreskonferenzen, zu denen das Kreiskantorat einlädt, ist für alle Kirchenmusiker und Kirchenmusikerinnen verbindlich. Sie dienen dem Austausch, beinhalten aber auch häufig Fortbildungsangebote. Neben weiteren Angeboten auf Kirchenkreis-, Bezirks- oder Sprengelzebene gibt es die zentralen Kurse des Michaelisklosters ([www.michaeliskloster.de](http://www.michaeliskloster.de)), der Einrichtungen anderer Landeskirchen (z. B. KMF Schlüchtern: [www.kmf-info.de](http://www.kmf-info.de)) sowie Veranstaltungen des Niedersächsischen Kirchenchorverbandes ([www.chorsingen-im-nkv.de](http://www.chorsingen-im-nkv.de)) und des Berufsverbandes ([www.kirchenmusikerverband-hannover.de](http://www.kirchenmusikerverband-hannover.de)).  
Berufsanfänger in A- und B-Stellen sind zur Teilnahme an FEA-Kursen berechtigt.

## Die Liste der Wissensbereiche

### ... für das Selbststudium

lfd. Nr.	Thema	Nachfragen bei	✓
1	Gottesdienstplan und -ordnung	Pfarramt	
2	Jahresplan	Pfarrbüro	
3	Liste des Kirchenvorstandes	Pfarrbüro	
4	Wichtige Ansprechpartner	Pfarrbüro	
5	Liste Organisten	Pfarrbüro	
6	Küster	Pfarrbüro	
7	Mitgliederlisten der Musikgruppen	Chorsprecher	
8	Förderverein, Musikstiftung	jeweilige Vorsitzende	

### ... für die Gespräche mit ...

lfd. Nr.	Thema	Gespräch mit	✓
1	Gottesdienstplan und -ordnung	Pfarramt/KV	
2	Besondere Gottesdienste	Pfarramt/KV	
3	Kasualien: Musikwünsche; Honorar bei Zusatzleistungen	Pfarramt/KV	
4	Aushilfen, Urlaubsvertretung	Pfarrbüro	
5	Finanzen/Haushalt	KV + KKA	
6	Zusammenarbeit mit Schulen, Altenheimen, Kindergärten etc.	Pfarramt/KV	
7	Öffentlichkeitsarbeit, Presse	Redaktion Gemeindebrief, Kulturredaktion örtl. Presse	

### ... für das (moderierte) Gespräch mit dem/der Vorgänger/in

lfd. Nr.	Thema	✓
1	stilistische Ausrichtung der Kirchenmusik	
2	Gottesdienstplan und -ordnung	
3	Besondere Gottesdienste	
3	Erwartungen der Gemeinde	
4	Traditionen in der Gemeinde	
5	Probleme im KV	
6	"Parteien" im KV und in der Gemeinde	
7	Eigenarten der Personen (Pastor/in, Küster/in, Sekretär/in, ...)	
8	Zusammenarbeit mit Schulen, Altenheimen, Kindergärten etc.	
9	„Fettnäpfchen“	

### ... für Fortbildung und Austausch

Informationen finden sich in den Jahresprogrammen der o. g. Institutionen und Verbände sowie in regionalen Falbblättern oder Broschüren.



# Ephoralsekretärinnen und Ephoralsekretäre

*hier finden Sie:*

- *Die zwei Wissens Ebenen*
- *Die vier „Erkundungskategorien“*
- *Eine Liste der sortierten Wissensbereiche*
- *Die Zuständigkeiten*
- *Eine Checkliste – Aufgaben, die zum Dienst der Ephoralsekretäre/innen gehören können*

Der Beruf des Ephoralsekretärs bzw. der Ephoralsekretärin ist kein Ausbildungsberuf. Dennoch bringen Mitarbeitende in diesen Arbeitsfeldern Erfahrungen aus anderen Bereichen bzw. Ausbildungen aus anderen Berufen mit. Manchmal waren sie bereits in Pfarrbüros tätig oder haben als Sekretäre und Sekretärinnen in anderen Branchen gearbeitet. In Kirche läuft manches ähnlich und einiges anders. Die Unterschiedlichkeit der Voraussetzungen ist beim Einstieg in die berufliche Tätigkeit als Ephoralsekretär bzw. Ephoralsekretärin zu bedenken.

Ephoralsekretäre bzw. Ephoralsekretärinnen sind in der Regel die Einzigen in diesem Arbeitsfeld im gesamten Kirchenkreis. Die folgenden Punkte sollen dazu beitragen, den Einstieg unter den besonderen Voraussetzungen der Stelleninhaber/-innen im Ephoralbüro zu erleichtern.

## Die zwei Wissens-Ebenen

Man unterscheidet explizites und implizites Wissen. Beides gehört zusammen und bildet gemeinsam das Wissen einer Organisation ab.

Explizites Wissen ist beschreibbar, offen kommunizierbar und häufig als Datenmaterial vorhanden. Hierzu gehören in Ephoralbüros beispielsweise die Listen der Namen von wichtigen Personen und Ausschüssen, Informationen zu landeskirchlichen Strukturen, Visitationsverfahren und Ähnliches.

Implizites Wissen ist häufig Erfahrungswissen. „Was sind die Besonderheiten in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, Ausschussvorsitzenden, Presse?“ – „Wo gibt es problematische Beziehungen?“ – „Welche unausgesprochenen Traditionen oder Eigenheiten müssen berücksichtigt werden?“

Implizites Wissen kann in der Regel nicht über Akten oder Schriftstücke weitergegeben werden, sondern ausschließlich durch Gespräche.

## Die vier „Erkundungskategorien“

Auch für die Ephoralsekretäre bzw. Ephoralsekretärinnen gelten die vier Kategorien, um die Wissensbereiche zu sortieren. Dazu ist es am Anfang der Dienstzeit wichtig, eine Dienstanweisung für den/die Mitarbeiter/in zu formulieren. Eine Musterdienstanweisung ist in der Rechtssammlung zu finden unter 46-7 (KABl vom 17.2.2004, S. 34) ergänzend dazu Rundverfügung K 4/2004 vom 1. April 2004, Az.: GenA 3852 III 21 II 6. R 237-1.

### A. Das Selbststudium

Im Ephoralbüro sollten Listen, Protokolle, Rechtssammlung, eine Schriftgutordnung und z.B. der Leitfaden für das Pfarrbüro, ein PC mit Zugang zum Intranet der Landeskirche vorhanden sein, um den „Wissensnehmern/-innen“ in der Einstiegsphase die Möglichkeit zu geben, die wichtigen Anfangsinformationen nachlesen zu können. Die oder der „Neue“ wird sich für das Lesen dieser Unterlagen Zeit nehmen müssen. Es sollte daher für die Orientierung in jeder Übergabesituation Lesephasen und Phasen zum Nachschlagen geben, denn häufig ergeben sich daraus Fragen, die in den Gesprächen geklärt werden können. Die Vorarbeiten für das Selbststudium liegen zum großen Teil in der Hand des/der Vorgängers/-in und des/der Superintendenten/-in.

### B. Gespräche mit...

Für den/die Ephoralsekretär/in muss Zeit eingeräumt werden, um ein Gespräch mit dem/der Superintendenten/-in zu führen. Genau so wichtig sind Gespräche mit den relevanten Personen im Kirchenkreisamt. Da es innerhalb des Kirchenkreises zumeist keine/-n Kollegen/-in gibt, der/die ähnliche Aufgaben hat, ist es

sehr wichtig, den Kontakt und den kollegialen Austausch mit Kollegen/-innen in benachbarten Kirchenkreisen zu ermöglichen. Sinnvoll ist außerdem ein Erstkontakt zum/zur landeskirchlichen Beauftragten für die Berufsgruppe.

### C. Das moderierte Gespräch mit dem Vorgänger / der Vorgängerin

Bei den Beratungen über eine kirchliche Wissensweitergabe ist deutlich geworden, dass die Gespräche mit Vorgängern oder Vorgängerinnen den größten Anteil an implizitem Wissen abdecken. Es gibt gute Gründe, dieses Gespräch durch eine dritte neutrale Person moderieren zu lassen:

- Die Themen des Gesprächs dürfen nicht zufällig zustande kommen, sondern sollten sich an einem festen Raster orientieren.
- Das Erfahrungswissen des/der Vorgängers/in birgt möglicherweise auch „alte Geschichten“, Verletzungen oder Kränkungen. Diese Erfahrungen sollen nicht den Schwerpunkt des Gesprächs bilden, sondern konstruktiv aufgenommen werden können.
- Implizites Wissen ist fast immer mit persönlichen Einschätzungen verbunden. Ein neutraler Moderator hat die Aufgabe, die Sachebene und persönliche Ebene auseinander zu halten.
- Diese Gespräche brauchen klare Verabredungen. Sie dauern ihre Zeit und sie brauchen klare Strukturen. Das Wichtige gehört an den Anfang. Der Moderator sorgt für die Ordnung dieser Gespräche

Unabhängig von dem moderierten Gespräch mit dem/der Vorgänger/in sollte sich ein Wissensnehmer vertrauensvoll an einen Vorgänger wenden können. Manches „Geheimnis“ wird möglicherweise nur unter vier Augen weitergesagt...

## D. Fortbildung und Austausch

Für Ephoralsekretäre und Ephoralsekretärinnen gibt es zurzeit zwei durch die landeskirchliche Beauftragte organisierte Fortbildungsangebote. Diese Fortbildungsangebote dienen zum einen zur aktuellen Wissensauffrischung zu aktuellen Themen und zum kollegialen Austausch zu berufsbezogenen Fragen. Zur einmal jährlich in der ersten Jahreshälfte stattfindenden, in der Regel viertägigen Fortbildung, wird durch die

Beauftragte per Mail an alle Superintendenturen eingeladen. Der Tagungsort wechselt innerhalb der Landeskirche. Ein eintägiges Fortbildungsangebot wird in Hannover organisiert. Hier besteht zumeist auch die Möglichkeit, fachbezogene Fragen mit Verantwortlichen aus dem Landeskirchenamt direkt anzusprechen und zu klären.

### Eine Liste der sortierten Wissensbereiche

*Diese Listen sind nicht komplett, aber sie geben einen Orientierungsrahmen vor. Außerdem kann es für die aufgeführten und für weitere Stichworte ggf. auch andere GesprächspartnerInnen geben. Ein großer Erfahrungsschatz liegt bei der Vorgängerin.*

### Für das Selbststudium

Ifd. Nr.	Thema	Schriftstücke vorhanden	Nachfragen bei	✓
1	Verteilerverzeichnisse	X	Sup + KKA	
2	Fortbildungs- und Urlaubsliste	X	Sup + Vorgängerin	
3	Beauftragungen und Ausschüsse, Namen, Listen	X	Sup	
4	Glossar von A-Z	X	LKA	
5	Telefonverzeichnis des LKA nach Sachgebieten	X	Vorgängerin	
6	Wissenswertes zum Verfahren bei Pfarrstellenbesetzungen	X	Sup + LKA	
7	Tabelle II und dazugehörige Aufgaben	X	LKA	
8	Welche Dienstwege sind einzuhalten?	X	Sup	
9	Landeskirchliche/r Beauftragte/r für Berufsgruppe Fortbildung	X	HkD	
10	Strukturen der Landeskirche, Kirchenkreis, Diakonisches Werk	X	Fortbildung	
11	Rechtssammlung	X		
12	Ablage und Archiv (Schriftgutverwaltung)	X	LKA	
13	Wissenswertes zum Verfahren bei Visitationen	X	Sup + LKA	

### Wissensbereiche für die Gespräche mit...

Ifd. Nr.	Thema	Gespräch mit	✓
1	Planung und Vorbereitung von Sitzungen	Sup	
2	Kassenführung	Sup + KKA	
3	Terminplanung und -überwachung	Sup	
4	PC-Einweisung	Systemverwalter + Sup + Vorgängerin	
5	Who is who?	Sup + KKA	
6	Fortbildungstag und Kontaktpflege zu Pfarramtssekretärinnen	Sup + Kolleginnen	
7	Urlaubsvertretung	Sup	
8	Verfahren und Erwartungen für Öffentlichkeitsarbeit und Presse	Sup	
9	Kirchenkreisspezifisches Wissen	Sup	

### Wissensbereiche für das moderierte Gespräch mit dem/der Vorgänger/in

Ifd. Nr.	Thema	✓
1	Planung und Vorbereitung von Sitzungen	
2	Kassenführung	
3	Terminplanung und -überwachung	
4	Führen der Fortbildungs- und Urlaubsliste	
5	Who is who?	
6	Netzwerk	
7	Fortbildungstag für und Kontaktpflege zu den Pfarramtssekretärinnen	
8	Wissenswertes zum Visitationsverfahren	
9	Organisation der Urlaubsvertretung	
10	Wissenswertes zur Öffentlichkeitsarbeit und Zusammenarbeit mit Presse	
11	Umgang mit Hierarchie	
12	Kirchenkreisspezifisches Wissen	
13	„Telefonjoker“ (wen kann man anrufen, wenn es „brennt“)	

## Die Zuständigkeiten

Die in den Tabellen aufgeführten Personen (Superintendent/in, Vorgänger/in) oder Einrichtungen (Kirchenkreisamt, LKA etc.) haben bei der Wissensübergabe so etwas wie eine „Bereithaltungspflicht“.

Die Wissensnehmer kümmern sich um die Gesprächstermine.

Es handelt sich um eine „Hol-Schuld“. Der/die Wissensnehmer/in ist verantwortlich dafür, sich mit den Kenntnissen und dem Wissen zu versorgen, was er/sie braucht.

## Eine Checkliste – Aufgaben, die zum Dienst der Ephoralsekretäre/innen gehören können

*Siehe dazu: Rundverfügung K 4/2004 vom 1. April 2004, Az.: GenA 3852 III 21 II 6. R 237-1.*

### Schreibarbeiten, Schriftverkehr

- Korrespondenz, Berichte, Aktenvermerke, Protokolle u.a. nach Diktat, Manuskript, Stichworten und/oder selbständig

### Postein- und -ausgang

*Betrifft Post, Fax und E-Mail:*

- Posteingang bearbeiten und weiterleiten
- Postausgang bzw. Postversand bearbeiten und ggf. ein Portobuch führen

### Publikumsverkehr und Telefondienst

- Als erste/r Ansprechpartner/in für Anrufende und Besucher/innen zur Verfügung stehen
- Im Rahmen vorhandener Kompetenzen fachliche Auskünfte geben
- Anfragen weiterleiten
- Ggf. Auskünfte einholen

### Organisatorische Unterstützung der Kirchenkreisbeauftragten nach Weisung der / des Superintendenten / Superintendentin

### Schriftgutverwaltung

*Schriftgutverwaltung nach den Richtlinien der ev.-luth. Landeskirche Hannovers . Dazu gehört:*

- Rechtssammlung regelmäßig einordnen
- Aktenablage (Orientierung an der Schriftgutordnung mit Aktenplan)
- Ephoralarchiv
- Ephoralbücherei

### **Führen des Terminkalenders**

- Terminkalender des/der Superintendenten/in in Absprache führen  
Termine vereinbaren
  - ♦ Ggf. Termine bestätigen
  - ♦ Termine absagen
- Jubiläums- und Geburtstagliste führen und den/die Superintendenten/in auf Termine verweisen
- Wiedervorlage

### **Organisatorische Vorbereitung, Betreuung und Nacharbeit von Sitzungen**

#### **Regelmäßige Veranstaltungen**

Konvente,

Pfarr-, bzw. Kirchenkreis-, bzw. Amtsbereichskonferenzen

Kirchenkreisvorstand, Kirchenkreistag,

Ausschüsse

Evtl.: Veranstaltungen mit Pastoren/innen i.R.

Theologiestudierenden, Prädikanten/-innen und Lektoren/-innen, der Kreisfrauenarbeit, u.a.

*Evt. besondere Veranstaltungen:*

Ausstellungen, Ordinationen, Jubiläen,

Neujahrsempfänge, u.a.

*In eigener Verantwortung:*

Arbeitstreffen für Pfarramtssekretärinnen

#### Mögliche Arbeitsabläufe:

- Organisieren von Räumlichkeiten
- Einladungen schreiben und versenden  
(nach Diktat, Manuskript oder eigenständig)
- Überwachen der Anmeldungen und Absagen
- Vorbereitung von Unterlagen und Materialien, Tischvorlagen, Verteilmaterial
- Absprachen mit Referenten/innen
- Vorbereiten der Räumlichkeiten
- Einkauf und/oder Organisation der Bewirtung
- Protokollführung
- Aufräumen der Räumlichkeiten
- Protokoll schreiben (nach Diktat, Manuskript oder eigenständig)
- Protokoll kopieren und versenden
- Überwachen von Fristen (z.B. für Einsprüche)
- Protokollauszüge erstellen und versenden

## **Mitarbeit in der Personalverwaltung**

Führen der Urlaubs- und Krankenkartei, sowie der Fortbildungsdatenbank

## **Statistik und Datenverwaltung**

Tabelle II, landeskirchliche Haussammlung,  
Kirchenkreiskollekte u.a.

### Arbeitsabläufe:

- Daten abfragen und sammeln, ggf. mahnen
- In Listen eintragen und zusammenfassen
- Weiterleiten an LKA bzw. KKA oder andere zuständige Stellen

### Adressverwaltung

- der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kirchenkreistag (KKT), Kirchenkreisvorstand (KKV),
- von Ausschüssen, Kirchenkreiskonferenz (KKK),
- für besondere Anlässe

### Arbeitsabläufe

- Adressen aufnehmen und aktualisieren

## **Führen der Zahlstelle**

- Ausgaben und Einnahmen in Kassenbuch eintragen
- Abrechnungen erstellen, dabei Kassenabstimmung

## **Organisatorische Aufgaben im Rahmen der Visitation**

- Überwachen des 6-jährigen Visitationsturnus und fristgerechte Erstellung des Visitationsplanes in Abstimmung mit dem/der Superintendenten/in und dem/der Landessuperintendenten/in.
  - ♦ Wenn eine Visitation verschoben wird, schriftliche Begründung auf Anweisung durch den die Superintendenten/in an den/die Landessuperintendenten/in
- Unterrichtung der zu visitierenden Kirchengemeinden und Abstimmung mit allen Beteiligten z.B. Orgelrevisor, Kirchenmusikdirektor, etc.
- Visitationsvordrucke zum Ausfüllen an die zu visitierenden Kirchengemeinden schicken.
- Visitationsfahrplan, Gesprächstermine und Ablauf der Visitation mit dem Pfarramt, KV, Pastor/in in Absprache mit dem/der Superintendenten/in vereinbaren.
- Überwachung der Rücksendung der von der besuchten Kirchengemeinde ausgefüllten Visitationsunterlagen. Bei Eingang Durchsicht auf Vollständigkeit, ggf. fehlende Unterlagen bei den zuständigen Stellen anfordern.
- Alle Unterlagen auf Vollständigkeit prüfen, komplett versenden an: Kirchengemeinden, Landessuperintendent /-in, LKA; ein Exemplar bleibt in der Superintendentur.

### **Organisatorische Aufgaben im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit**

- Gottesdienstmeldungen an Zeitungen geben
- Pressespiegel: Zeitungsmeldungen ausschneiden, sammeln und ggf. archivieren
- Bei besonderen Anlässen Kontakte zu Öffentlichkeitsbeauftragten aufnehmen

### **Materialverwaltung**

- Einkäufe und Bestellungen von Büromaterial
- Botengänge

### **Veranlassung der Gerätewartung und -reparatur**



# Küsterin und Küster

*hier finden Sie:*

- *Die zwei Wissens Ebenen*
- *Die vier „Erkundungskategorien“*
- *Eine Liste der sortierten Wissensbereiche*
- *Die Zuständigkeiten*
- *Eine Checkliste – Aufgaben, die zum Dienst des/der Küsters/lin gehören können*

Der Beruf des Küsters bzw. der Küsterin ist kein Ausbildungsberuf. Dennoch bringen Mitarbeitende in diesen Arbeitsfeldern Erfahrungen aus anderen Bereichen bzw. Ausbildungen aus handwerklichen, gärtnerischen oder landwirtschaftlichen Berufen mit. Manchmal haben sie aber auch in anderen Branchen gearbeitet. In der Kirche läuft manches ähnlich und einiges anders. Die Unterschiedlichkeit der Voraussetzungen ist beim Einstieg in die berufliche Tätigkeit als Küster bzw. Küsterin zu bedenken.

Küsterinnen und Küster sind in der Regel Einzelkämpfer / Einzelkämpferinnen in Kirche und Gemeindehaus einer Kirchengemeinde mit einem weit reichenden und umfangreichen Arbeitsfeld und einem hohem eigenverantwortlichen Arbeitsanteil. Die folgenden Punkte sollen dazu beitragen, den Einstieg unter den besonderen Voraussetzungen der Stelleninhaber/in in den Küsterdienst einer Kirchengemeinde zu erleichtern.

## Die zwei Wissens-Ebenen

Man unterscheidet explizites und implizites Wissen. Beides gehört zusammen und bildet gemeinsam das Wissen einer Organisation.

Explizites Wissen ist beschreibbar, offen kommunizierbar und häufig als Datenmaterial vorhanden. Hierzu gehören beispielsweise die Listen der Namen von wichtigen Personen, Kreisen und Ausschüssen, Informationen zu landeskirchlichen Strukturen, Informationen zu Sonntags- und Kasualgottesdiensten. Hinzu kommen Informationen und Bearbeitungshilfen für besondere kirchengemeindliche Veranstaltungen (z.B. Konfirmationen, besondere kirchenjahreszeitliche Veranstaltungen und Gottesdienste), sowie kirchengemeindliche, bauliche und technische Besonderheiten der Kirchengemeinde.

Implizites Wissen ist häufig Erfahrungswissen. Folgende Fragestellungen können hier z.B. weiterhelfen:

- „Was sind die Besonderheiten in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und Ausschussvorsitzenden, einzelnen Gemeindegliedern?“

- „Wo gibt es problematische Beziehungen?“
- „Welche unausgesprochenen Traditionen oder Eigenheiten müssen berücksichtigt werden?“

Implizites Wissen kann in der Regel nicht über Schriftstücke oder Akten weitergegeben werden, sondern ausschließlich durch Gespräche.

## Die vier „Erkundungskategorien“

Auch für die Küsterinnen und Küster gelten die vier Kategorien, um die Wissensbereiche zu sortieren. Dazu ist es am Anfang der Dienstzeit wichtig, eine Dienstanweisung für den/die Mitarbeiter/in zu formulieren. Eine Musterdienstanweisung ist in der Rechtssammlung zu finden unter 46-10.

### A. Das Selbststudium

Im Pfarrbüro sollten Listen, Protokolle, Rechtssammlung, **Sicherheitsbroschüren** und das **Küsterhandbuch** vorhanden sein, um den „Wissensnehmern/innen“ in der Einstiegsphase die Möglichkeit zu geben, die wichtigen Anfangsinformationen nachlesen zu können. Die oder der „Neue“ wird sich für das Lesen dieser Unterlagen Zeit nehmen müssen. Es sollte daher für die Orientierung in jeder Übergabesituation Lesephasen und Zeiten zum Nachschlagen zur Verfügung stehen, denn häufig ergeben sich daraus Fragen, die in den Gesprächen geklärt werden können. Die Vorarbeiten für das Selbststudium liegen zum großen Teil in der Hand des/der Vorgängers/in und des/der Pastors/in.

### B. Gespräche mit...

Für den/die Küster/-in muss Zeit eingeräumt werden, um Gespräche mit dem/der Pastor/in, ggf. der Vorgängerin / des Vorgängers und einzelnen Kirchenvorstandsmitgliedern oder Gruppen- und

Kreisleitern zu führen. Genau so wichtig sind Gespräche mit den Leitern von Gruppen und Kreisen. Hilfreich und wichtig ist auch der kollegiale Austausch und Kontakt mit einer erfahrenen Küsterin oder eines erfahrenen Küsters aus dem eigenen Kirchenkreis. Außerdem kann ein Erstkontakt zur landeskirchlichen Fachberatung für die Berufsgruppe hilfreich sein.

### C. Das moderierte Gespräch mit dem Vorgänger / der Vorgängerin

Bei den Beratungen über eine kirchliche Wissensweitergabe ist deutlich geworden, dass die Gespräche mit Vorgängern oder Vorgängerinnen den größten Anteil an implizitem Wissen abdecken. Dieses Gespräch sollte allerdings aus folgenden Gründen von einer neutralen dritten Person moderiert werden:

- Die Themen des Gesprächs dürfen nicht zufällig zustande kommen, sondern sollten sich an einem festen Raster orientieren.
- Das Erfahrungswissen des/der Vorgängers/in birgt möglicherweise auch „alte Geschichten“, Verletzungen oder Kränkungen. Diese Erfahrungen sollen nicht den Schwerpunkt des Gesprächs bilden, sondern konstruktiv aufgenommen werden können.
- Implizites Wissen ist fast immer mit persönlichen Einschätzungen verbunden. Ein neutraler Moderator hat die Aufgabe, die Sachebene und persönliche Ebene auseinander zu halten.
- Diese Gespräche brauchen klare Verabredungen. Sie dauern ihre Zeit und sie brauchen klare Strukturen. Das Wichtige gehört an den Anfang. Der Moderator sorgt für die Ordnung dieser Gespräche

Unabhängig von dem moderierten Gespräch mit dem/der Vorgänger/in sollte sich ein Wissensnehmer vertrauensvoll an einen Vorgänger wenden können. Manches „Geheimnis“ wird möglicherweise nur unter vier Augen weitergesagt...

## D. Fortbildung und Austausch

Für Küster und Küsterinnen gibt es zurzeit eine Reihe von mehrtägigen und eintägigen Fortbildungsangeboten. Diese Fortbildungsangebote dienen zum einen der Wissensauffrischung, Informationen zu aktuellen Themen und zum kollegialen Austausch in berufsbezogenen Fragen. Ferner werden eine Reihe von speziellen Schulungen

für Küsterinnen und Küster angeboten, die sich auf besondere Arbeitssituationen beziehen und auf spezielle Anforderungen (z.B. Eventkirche) abgestimmt sind. Speziell für Berufseinsteiger gibt es einen Einführungslehrgang, den die Landeskirche speziell für die Berufsgruppe der Küsterinnen und Küster in Zusammenarbeit mit der Küstervereinigung anbietet.

## Eine Liste der sortierten Wissensbereiche

### Für das Selbststudium

*(diese Liste ist nicht komplett, aber sie gibt einen Orientierungsrahmen vor)*

lfd. Nr.	Thema	Schriftstücke vorhanden	Nachfragen bei	✓
1	Struktur des Landeskirche, Kirchenkreis, Diakonisches Werk, Geschichte und Tradition der Kirchengemeinde (KG)	x	Pastor/in + Landeskirchenamt (LKA)	
2.	Telefonverzeichnis Gemeinde, Kirchenkreis (KK)	x	Vorgänger/in	
3.	Gottesdienstplan, Gottesdienstordnung & Kasualienverfahren	x	Vorgänger/in + Pastor	
4.	Gruppen & Kreise (Zeiten, Orte und Verantwortlicher)	x	Pastor/in + Dienstbesprechung	
5.	Besonderheiten bei einzelnen Gruppen und Kreisen		Vorgänger/in + Pastor/in	
6.	Ehrenamtliche	x	Dienstbesprechung	
7.	Welche Dienstwege sind einzuhalten?	x	Dienstvorgesetzter	
8.	Fortbildung		Haus kirchlicher Dienste (HKD), Hannover	
9.	Informationsweitergabe		Dienstbesprechung	
10.	Gemeindliche Besonderheiten		Pastor/in + Dienstbesprechung + Vorgänger/in	
11.	Arbeitsplatzbeschreibung		Dienstvorgesetzten + Mitarbeitervertretung (MAV)	

*(Fortsetzung nächste Seite)*

lfd. Nr.	Thema	Schriftstücke vorhanden	Nachfragen bei	✓
12.	Weisungsbefugnisse klären	x	Dienstvorgesetzten + Vorgänger/in	
13.	Gebäude & Inventar	x	Pastor/in + Kirchenvorstand (KV)	
14.	Wichtige Ansprechpartner	x	Dienstbesprechung	
15.	Kollegen	x	Dienstbesprechung	
16.	Einrichtungen im Kirchenkreis	x	Pastor/in + Vorgänger/in	
17.	Jahresplan	x	Vorgänger/in	
18.	Liste Organisten	x	Pfarramtssekretär/in	
19.	Liste Lektoren	x	Pfarramtssekretär/in	
20.	Organisation der Küsterei	x	Vorgänger/in	
21.	Zeit, Ort, Verantwortliche der Gruppen & Kreise	x Gemeinde- brief	Dienstbesprechung + Pfarramtssekretär/in	

### Wissensbereiche für die Gespräche mit...

lfd. Nr.	Thema	Gespräch mit	✓
1.	Planung und Vorbereitung von Gottesdiensten	Pastor/in + Vorgänger/in	
2.	Pflege von Abendmahlsgeschirr	Pastor/in + Vorgänger/in	
3.	Raumorganisation, Terminplanung und- Überwachung	Pastor/in + Dienstvorgesetzte	
4.	Geräte- und Gebäudeeinweisung	Systemverwalter + Schulung	
5.	Who is who?	Pastor/in + Vorgänger/in + Kirchenkreisamt (KKA)	
6.	Fortbildung und Kontaktpflege zu Kollegen	Haus kirchlicher Dienste (HKD) Hannover, Küsterfachberater	
7.	Urlaubsvertretung	Dienstvorgesetzte + Vorgänger/in	
8.	Kirchenkreisspezifisches Wissen	Pastor/in + Vorgänger/in	
9.	Wer ist das lebendige Archiv?	Dienstbesprechung + Vorgänger/in	
10.	Wer kann mit wem? / Gemeindliche Besonderheiten	Vorgänger/in	
11.	Wem kann man was an Aufgaben übertragen?	Pfarramt + Vorgänger/in	

## Wissensbereiche für das moderierte Gespräch mit dem/der Vorgänger/in

lfd. Nr.	Thema	✓
1.	Planung und Vorbereitung von Gottesdiensten/Gemeindeveranstaltungen	
2.	Terminplanung und -überwachung von Räumen und Handwerkern	
3.	Besondere Veranstaltungen	
4.	Who is who?	
5.	Netzwerk	
6.	Umgang mit Hierarchie	
7.	Kirchenkreisspezifisches Wissen	
8.	„Telefonjoker“ (Wen kann man anrufen, wenn es „brennt“?)	
9.	Besondere Personen	

### Die Zuständigkeiten

Die in den Tabellen aufgeführten Personen (Dienstvorgesetzte/r, Vorgänger/in) oder Einrichtungen (Kirchenkreisamt) haben bei der Wissensübergabe so etwas wie eine „Bereithaltungspflicht“. Die Wissensnehmer kümmern sich um die Gesprächstermine.

Es handelt sich um eine „Hol-Schuld“. Der Wissensnehmer/die Wissensnehmerin ist verantwortlich dafür, die Kenntnisse und das Wissen zu holen, was er/sie braucht.

## **Eine Checkliste – Aufgaben, die zum Dienst der Küsterin – des Küsters gehören können, findet sich im Küsterhandbuch.**

U.a. Infos und Hilfestellungen bei der Vorbereitung von Gottesdiensten und Gemeindeveranstaltungen, der Pflege und Reinigung von Gemeinde- und Sakralräumen und Sakralgegenständen, der Gerätewartung und -reparatur usw. Dieses kann über die Fachberatung oder über das Haus kirchlicher Dienste in Hannover kostenlos angefordert werden.

### **Auflistung der Küstertätigkeiten**

*(Quelle Handreichung für Küsterinnen und Küster IKüstervereinigung)*

#### **Gottesdienste und Amtshandlungen**

- Schmücken des Altars (Blumen, Kerzen, Paramente, Antependien, Altartücher)
- Besonderer Altar- und Kirchenschmuck für Taufe, Trauung, Konfirmation, Advent, Weihnachten, Ostern, Pfingsten, Erntedankfest usw.
- Bereitlegen von Bibel, Agende, Lektionar, Abkündigungsbuch, Gesangbuch
- Vorbereiten des Abendmahls (Brot, Wein, Reinigungsgeräte)
- Liednummern stecken und Gesangbücher bereitlegen
- Vor- und Nachbereitung
  - der Taufen (Taufschale, Wasser, Abtrockentücher, Taufkerze)
  - der Konfirmationen (Bänke reservieren, Kniekissen)
  - der Trauungen (Ringschale, Kniekissen, Stühle, Programme)
  - der Trauerfeiern (Bänke reservieren, Ausschmückung, Liederbücher)
- Vorbereitung der Kirche durch Reinigung, Heizen und Lüften
- Zusatzbestuhlung und Aufbauten z.B. bei Sondergottesdiensten
- Empfang und Hinweise für Besucher, Teilnehmer, Gäste
- Sorge für äußere Abläufe während des Gottesdienstes,
  - geordneter Zu- und Abgang der Abendmahlsgäste,
  - Taufgemeinde zum Taufstein führen usw.
- Reinigung der Abendmahlskelche während des Abendmahls
- Nachfüllen von Brot und Wein, Zählen der Kommunikanten
- Reinigung und Pflege, Sichere Aufbewahrung von Abendmahls- und Taufgeräten
- Kollektensammlung vorbereiten und unterstützen
- Gottesdienstbesucher zählen
- Sakristeibuch führen
- Öffnen und Schließen
- Bereitstellung der technischen Hilfsmittel (Lautsprechanlage usw.)
- Organisation und Planung der Nutzung

### **Veranstaltungen der Kirchengemeinde**

- Absprache, Organisation und Durchführung besonderer Ausschmückung zu verschiedenen Anlässen
- Organisation und Planung der Nutzung von Räumen und Gebäuden
- Vorbereitung der Veranstaltungsräume durch Reinigung, Heizen und Lüften, Bestuhlung
- Einkauf und Einteilung von Gebrauchsmitteln
- Bewirtung der Gäste
- Öffnen und Schließen, Bereitstellen und Überwachen der Veranstaltungsräume
- Bereitstellung der technischen Hilfsmittel (Lautsprecheranlage, Flipchart, Film-Videoanlage, Diagerät, Tageslichtschreiber usw.)
- Empfang und Hinweise für Besucher, Teilnehmer, Gäste
- Einweisen der Gruppenleiter und Referenten
- Vorbereitung und Leitung

### **Hilfskräfte und Handwerker**

- Einteilung und Überwachung der Reinigungshilfen sowie anderer Hilfskräfte
- Einweisung der Handwerker und ihre Betreuung, Überwachung der Arbeiten
- Begleitung von Baumaßnahmen
- Entgegennehmen von angelieferten Verbrauchsmitteln
- Einweisung von Vertretungsmitarbeitern

### **Gebäude, Einrichtungen und Außenanlage**

- Läutedienste nach der Läuteordnung
- Kontrolle von Läuteanlage, Glocken, Turmuhr und elektronischer Zeitschaltung
- Reinigung und Pflege von Paramenten, Abendmahlsgeräten, Taufgeräten, besonderen Kunstwerken usw.
- Reinigung und Pflege der Einrichtung und Gegenstände, der Gebäude und der Außenanlage
- Überwachen der Gebäude, Einrichtung und Gegenstände auf etwaige Schäden oder Beschädigungen, sowie deren Weitermeldung
- Einhaltung und Überwachung von Wartungsverträgen (Läuteanlage, Glocken, Heizung usw.)
- Bedienung und Überwachung von Heizung und Lüftung, Klimaanlage, Mikrofon-, Lautsprecher- und Höranlage, Luftfeuchtigkeitsmesser, Beleuchtungsanlage, Alarmanlage, Gebäudesicherungsanlage, Türschließeranlage
- Optische Kontrolle der Blitzableiteranlage
- Instandhaltung der technischen Hilfsmittel (Lautsprecheranlage, Film-Videoanlage, Diagerät, Tageslichtschreiber usw.)
- Wartung und Pflege von Geräten und Maschinen
- Winterdienste auf Wegen und Plätzen

- Wege und Plätze kehren, Laub beseitigen
- Rasen mähen und pflegen
- Rabatten von Unkraut freihalten
- Blumen und Sträucher pflegen
- Hecke schneiden
- Kompostieren
- Kontrolle der Dachflächen nach starkem Regen, Sturm und Schneefall, sowie nach Abgang von Dachlawinen

### **Störungen und Notfälle**

- Sorge für Ruhe und Ordnung während der Gottesdienste und Veranstaltungen
- Erste Hilfe
- Beseitigung von Störungen an technischen Einrichtungen

### **Unfall- und Feuerverhütungsvorschriften**

- Beachtung der Sicherheitsbestimmungen
- Überwachung und Sicherheitsprüfung von Fahrstuhl, Türöffnungsautomaten oder anderen besonderen technischen Einrichtungen

### **Weitere Tätigkeiten**

- Kirchenführungen
- Friedhofsbetreuung
- Botendienste wie Kollekteneinzahlung usw.
- Mitwirkung bei der Gestaltung von Gemeindebrief und Schaukasten
- Mitwirkung bei Sammlungen z.B. Altkleider
- Mitwirkung und Mitgestaltung von Festen z.B. Gemeindefest

### **Hinweis**

*Der Umfang der Tätigkeiten ist abhängig von dem Stundenumfang und den örtlichen Gegebenheiten und technischen Hilfsmitteln!*



# Pfarramtssekretärinnen und Pfarramtssekretäre

Hier finden Sie:

- Die zwei Wissens Ebenen
- Die vier „Erkundungskategorien“
- Eine Liste der sortierten Wissensbereiche
- Die Zuständigkeiten
- Eine Checkliste – Aufgaben, die zum Dienst der Pfarramtssekretärin / des Pfarramtssekretärs gehören können

Der Beruf der Pfarramtssekretärin bzw. des Pfarramtssekretärs ist kein Ausbildungsberuf. Dennoch bringen Mitarbeitende in der Regel Erfahrungen aus anderen Berufsfeldern, z.B. aus kaufmännischen oder verwaltungstechnischen Bereichen, mit. Manchmal haben sie auch in ganz anderen Bereichen gearbeitet. In Kirche läuft verwaltungstechnisch manches ähnlich und einiges auch ganz anders im Vergleich zu anderen Berufsfeldern. Die Unterschiedlichkeit der Voraussetzungen, aufgrund des individuellen gemeindlichen Anforderungsprofils, ist beim Einstieg in die berufliche Tätigkeit als Pfarramtssekretärin, als Pfarramtssekretärs zu bedenken.

Pfarramtssekretärinnen bzw. Pfarramtssekretäre sind in der Regel Einzelkämpfer im Pfarrbüro einer Kirchengemeinde. Das Arbeitsfeld ist sehr umfangreich mit einer hohen Eigenverantwortung. Die folgenden Punkte sollen dazu beitragen, den Einstieg unter den besonderen Voraussetzungen der Stelleninhaber/innen im Pfarrbüro zu erleichtern.

## Die zwei Wissens-Ebenen

Man unterscheidet explizites und implizites Wissen. Beides gehört zusammen und bildet gemeinsam das Wissen einer Organisation.

Explizites Wissen ist beschreibbar, offen kommunizierbar und häufig als Datenmaterial vorhanden. Hierzu gehören in Pfarrbüros beispielsweise die Listen der Namen von wichtigen Personen, Kreisen und Ausschüssen, Informationen zu landeskirchlichen Strukturen, Meldeverfahren und Kassenbuchführung. Hinzu kommen Informationen und Bearbeitungshilfen für besondere kirchengemeindliche Veranstaltungen (Konfirmationen, kirchenjahreszeitliche Veranstaltungen und besondere Gottesdienste)

Implizites Wissen ist häufig Erfahrungswissen. „Was sind die Besonderheiten in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, Ausschussvorsitzenden, Presse?“ – „Wo gibt es problematische Beziehungen?“ – „Welche unausgesprochenen Traditionen oder Eigenheiten müssen berücksichtigt werden?“ Implizites Wissen kann in der Regel nicht über Akten oder Schriftstücke weitergegeben werden, sondern ausschließlich durch Gespräche.

## Die vier „Erkundungskategorien“

Auch für die Pfarrsekretäre bzw. Pfarrsekretärinnen gelten die vier Kategorien, um die Wissensbereiche zu sortieren. Dazu ist es am Anfang der Dienstzeit wichtig, eine Dienstanweisung für den/die Mitarbeiter/in zu formulieren. Eine Musterdienstanweisung ist in der Rechtssammlung zu finden unter 46 -8, oder können über die Fachberatung für Pfarramtssekretäre/innen im Haus kirchlicher Dienste, Hannover angefordert werden.

### A. Das Selbststudium

Im Pfarrbüro sollten alle arbeitsfeldrelevanten Listen, Protokolle, eine Rechtssammlung, eine Schriftgutordnung und z.B. der Leitfaden für das Pfarrbüro, ein PC mit Zugang zum Intranet der Landeskirche vorhanden sein. Den „Wissensnehmern/-innen“ soll in der Einstiegsphase die Möglichkeit gegeben werden, die wichtigen Anfangsinformationen nachlesen zu können. Die oder der „Neue“ wird sich für das Lesen dieser Unterlagen Zeit nehmen müssen. Es sollte daher für die Orientierung in jeder Übergabesituation Lesephasen und Zeiten zum Nachschlagen zur Verfügung stehen, denn häufig ergeben sich daraus Fragen, die in den Gesprächen geklärt werden können. Die Vorarbeiten für das Selbststudium liegen zum großen Teil in der Hand des/der Vorgängers/in und des/der Pastors/in.

### B. Gespräche mit...

Für den/die Pfarramtssekretär/in muss Zeit eingeräumt werden, um Gespräche mit dem/der Pastor/in, ggf. des/der Vorgängers/in und einzelnen Kirchenvorstandsmitgliedern zu führen. Genau so wichtig sind Gespräche mit den relevanten Personen im Kirchenkreisamt. Hilfreich und wich-

tig ist auch der kollegiale Austausch und Kontakt mit einer erfahrenen Pfarramtssekretärin oder eines erfahrenen Pfarramtssekretärs aus dem eigenen Kirchenkreis. Sinnvoll ist es daher, zu Beginn den Kontakt mit der Ephoralsekretärin des Kirchenkreises zu suchen, die in der Regel schnell und unproblematisch einen Kontakt zu einer Kollegin aus dem Kirchenkreis vermitteln kann. Außerdem kann ein Erstkontakt zur landeskirchlichen Fachberatung für die Berufsgruppe hilfreich sein.

### C. Das moderierte Gespräch mit dem Vorgänger/der Vorgängerin

Bei den Beratungen über eine kirchliche Wissensweitergabe ist deutlich geworden, dass die Gespräche mit Vorgängern oder Vorgängerinnen den größten Anteil an implizitem Wissen abdecken. Dieses Gespräch sollte allerdings aus folgenden Gründen von einer neutralen dritten Person moderiert werden:

- Die Themen des Gesprächs dürfen nicht zufällig zustande kommen, sondern sollten sich an einem festen Raster orientieren.
- Das Erfahrungswissen des/der Vorgängers/in birgt möglicherweise auch „alte Geschichten“, Verletzungen oder Kränkungen. Diese Erfahrungen sollen nicht den Schwerpunkt des Gesprächs bilden, sondern konstruktiv aufgenommen werden können.
- Implizites Wissen ist fast immer mit persönlichen Einschätzungen verbunden. Ein neutraler Moderator hat die Aufgabe, die Sachebene und persönliche Ebene auseinander zu halten.
- Diese Gespräche brauchen klare Verabredungen. Sie dauern ihre Zeit und sie brauchen klare Strukturen. Das Wichtige gehört an den Anfang. Der Moderator sorgt für die Ordnung dieser Gespräche.

Unabhängig von dem moderierten Gespräch mit dem/r Vorgänger/in sollte sich ein Wissensnehmer vertrauensvoll an einen Vorgänger wenden können. Manches „Geheimnis“ wird möglicherweise nur unter vier Augen weitergesagt...

#### D. Fortbildung und Austausch

Für Pfarramtssekretäre und Pfarramtssekretärinnen gibt es zur Zeit eine Reihe von mehr-tägigen und eintägigen Fortbildungsangeboten. Diese Fortbildungsangebote dienen der Wissensauffrischung, bieten Informationen zu

aktuellen Themen und zum kollegialen Austausch in Bezug auf berufsbezogene Fragen. Daneben wird eine Reihe von EDV-Schulungen für Pfarramtssekretärinnen angeboten, welche auf die speziellen EDV-Anforderungen in einem Pfarrbüro abgestimmt sind. Speziell für Berufseinsteiger gibt es einen speziellen Einführungslehrgang für Pfarramtssekretäre und Pfarramtssekretärinnen sowie ein auf die gemeindliche Arbeitssituation bezogene PC-Schulung.

### Eine Liste der sortierten Wissensbereiche

Für das Selbststudium

(diese Liste ist nicht komplett, aber sie gibt einen Orientierungsrahmen vor)

Ifd. Nr.	Thema	Schriftstücke vorhanden	Nachfragen bei	✓
1.	Verteilerverzeichnisse	x	Pastor/in + Kirchenkreisamt (KKA)	
2.	Fortbildungs- und Urlaubliste	x	Pastor/in + Vorgänger/in	
3.	Gruppen und Kreise	x	Pastor/in + Dienstbesprechung	
4.	Struktur des Landeskirche, Kirchenkreis, Diakonisches Werk, Geschichte und Tradition der Kirchengemeinde	x	Pastor + Landeskirchenamt (LKA)	
5.	Telefonverzeichnis Gemeinde, Kirchenkreis	x	Vorgänger/in	
6.	Kasualienverfahren	x	Vorgänger/in + Pastor/in	
7.	Tabelle II und dazugehörige Aufgaben	x	Pastor/in + Ephoralsekretär/in	
8.	Welche Dienstwege sind einzuhalten?	x	Ephoralsekretär/in	
9.	Zahlstellenverwaltung		Kirchenkreisamt (KKA) + Vorgänger/in	
10.	Rechtssammlung	x		
11.	Ablage und Archiv (Schriftgutverwaltung)	x	Landeskirchenamt (LKA)	

(Fortsetzung nächste Seite)

lfd. Nr.	Thema	Schriftstücke vorhanden	Nachfragen bei	✓
12.	Fortbildung / PC Schulungen		Haus kirchlicher Dienste (HkD), Hannover	
13.	Informationsweitergabe		Dienstbesprechung	
14.	Gemeindliche Besonderheiten		Pastor/in + Dienstbesprechung + Vorgänger/in	
15.	Arbeitsplatzbeschreibung		Dienstvorgesetzte + Mitarbeitervertretung (MAV)	
16.	Weisungsbefugnisse klären	x	Dienstvorgesetzte + Vorgänger/in	
17.	Gottesdienstplan und -ordnung	x	Pastor/in	
18.	Gebäude & Inventar	x	Pastor/in + Kirchenvorstand (KV)	
19.	KU-Modell, Termine, Fahrten	x	Pastor/in + Vorgänger/in	
20.	Wichtige Ansprechpartner	x	Dienstbesprechung	
21.	Kollegen	x	Dienstbesprechung	
22.	Einrichtungen im Kirchenkreis	x	Pastor/in + Vorgänger/in	
23.	Jahresplan	x	Vorgänger/in	
24.	Gruppenleitungen	x	Vorgänger/in	
25.	Ehrenamtliche	x	Dienstbesprechung	
26.	Liste Organisten	x	Pfarrbüro	
27.	Liste Lektoren	x	Pfarrbüro	
28.	Organisation des Büros	x	Vorgänger/in	
29.	Vereine	x	Pfarramt + Dienstbesprechung	
30.	Geschenke bei Besuchen, Taufen, Trauungen, Jubiläen	x	Pastor/in + Vorgänger/in	
31.	Zeit, Ort, verantwortliche Gruppen & Kreise	x Gemeindebrief	Dienstbesprechung	
32.	Übersicht über das Archiv	x	Archivpfleger des Kirchenkreises (KK)	
33.	Infos um den Gemeindebrief	x	Redaktion	

## Wissensbereiche für die Gespräche mit...

Ifd. Nr.	Thema	Gespräch mit	✓
1.	Planung und Vorbereitung von Gottesdiensten	Pastor/in + Vorgänger/in	
2.	Kassenführung	Pastor/in + KKA + Vorgänger/in	
3.	Terminplanung und- überwachung	Pastor/in + Dienstvorgesetzte	
4.	PC-Einweisung	Systemverwalter + Schulung	
5.	Who is who?	Pastor/in + Vorgänger/in + KKA	
6.	Fortbildung und Kontaktpflege zu Pfarramtssekretäre/innen	Ephoralsekretär/in + HkD Fachberater/in	
7.	Urlaubsvertretung	Dienstvorgesetzte + Vorgänger/in	
8.	Verfahren und Erwartungen für Öffentlichkeitsarbeit	Dienstvorgesetzte + Vorgänger/in + Pastor/in	
9.	Kirchenkreisspezifisches Wissen	Pastor/in + Vorgänger/in	
10.	Wer ist das lebendige Archiv?	Dienstbesprechung + Vorgänger/in	
11.	Wer kann mit wem? / Gemeindliche Besonderheiten	Vorgänger/in	
12.	Wem kann man was an Aufgaben übertragen?	Pastor/in + Vorgänger/in	

## Wissensbereiche für das moderierte Gespräch mit dem/der Vorgänger/in

lfd. Nr.	Thema	✓
1.	Planung und Vorbereitung von Gottesdiensten/Kirchenvorstandssitzungen (KV-Sitzungen)	
2.	Kassenführung	
3.	Kirchenbuchführung	
4.	Terminplanung und -überwachung	
5.	Besondere Veranstaltungen	
6.	Führen der Fortbildungs- und Urlaubsliste	
7.	Who is who?	
8.	Netzwerk	
9.	Geburtstagslisten	
10.	Wissenswertes zum Visitationsverfahren	
11.	Organisation der Urlaubsvertretung	
12.	Wissenswertes zur Öffentlichkeitsarbeit und Zusammenarbeit mit Presse	
13.	Umgang mit Hierarchie	
14.	Kirchenkreisspezifisches Wissen	
15.	„Telefonjoker“ (Wen kann man anrufen wenn es „brennt“?)	
16.	Besondere Personen	

### Die Zuständigkeiten

Die in den Tabellen aufgeführten Personen (Superintendent/in, Vorgänger/in) oder Einrichtungen (Kirchenkreisamt, LKA etc.) haben bei der Wissensübergabe so etwas wie eine „Bereithaltungspflicht“. Die Wissensnehmer kümmern sich um die Gesprächstermine.

Es handelt sich um eine „Hol-Schuld“. Der/die Wissensnehmer/in ist verantwortlich dafür, sich mit den Kenntnissen und dem Wissen zu versorgen, was er/sie braucht.

## **Eine Checkliste – Aufgaben, die zum Dienst der Pfarramtssekretäre/innen gehören können**

### **Schreibarbeiten, Schriftverkehr**

- Gottesdienstpläne, Kirchbucheinträge, Patenbriefe, Stammbucheintragungen, Kassenbuchführung, Korrespondenz, Berichte, Aktenvermerke, Protokolle, Manuskripte

### **Postein- und -ausgang**

Betrifft Post, Fax und E-Mail:

- Posteingang bearbeiten und weiterleiten
- Postausgang, Postversand bearbeiten, ggf. ein Portobuch führen

### **Publikumsverkehr und Telefondienst**

- Als erste Ansprechpartner/in für Anrufende und Besucher/innen zur Verfügung stehen
- Im Rahmen vorhandener Kompetenzen fachliche Auskünfte geben
- Anfragen weiterleiten
- Ggf. Auskünfte einholen

### **Schriftgutverwaltung**

Schriftgutverwaltung nach den Richtlinien der ev.-luth. Landeskirche Hannovers . Dazu gehört:

- Rechtssammlung regelmäßig einordnen
- Aktenablage (Orientierung an der Schriftgutordnung mit Aktenplan)
- Gemeindearchiv

### **Führen des Terminkalenders**

- Gemeindekalendar
- Termine vereinbaren
- ggf. Termine bestätigen
- Termine absagen
- Raumbelungspläne
- Jubiläums- und Geburtstagliste führen

### **Organisatorische Vorbereitung, Betreuung und Nacharbeit von Sitzungen, regelmäßige Veranstaltungen, besondere Veranstaltungen (Konzerte) und Gottesdienste**

#### **Mögliche Arbeitsabläufe:**

- Organisieren von Räumlichkeiten
- Schriftverkehr bearbeiten u. versenden (nach Vorlage oder eigenständig)
- Überwachen von Anmeldungen und Veranstaltungsorganisation

- Vorbereitung von Gottesdiensten
- Hilfen und Absprachen mit Ehrenamtlichen
- Planung und Nachbereitungen von Veranstaltungen
- Protokollführung
- Raubelegungsplan
- Überwachen von Fristen (z.B. für Einsprüche)
- Protokollauszüge erstellen und versenden

### **Mitarbeit in der Personalverwaltung**

Führen der Urlaubs- und Krankenkartei, sowie der Fortbildungsdatenbank

### **Statistik und Datenverwaltung**

Tabelle II, landeskirchliche Haussammlung, Kirchenkreiskollekte, u.a.

### **Arbeitsabläufe:**

- Daten abfragen und sammeln, ggf. mahnen
- In Listen eintragen und zusammenfassen
- Weiterleiten an LKA, bzw. KKA oder andere zuständige Stellen

### **Adressverwaltung:**

- MEWIS NT
- für besondere Anlässe/Veranstaltungen / Kreise

### **Führen der Zahlstelle**

- Ausgaben und Einnahmen in Kassenbuch eintragen
- Abrechnungen erstellen, dabei Kassenabstimmung

### **Organisatorische Aufgaben**

#### **im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit**

- Gottesdienstmeldungen an Zeitungen geben
- Pressespiegel: Zeitungsmeldungen ausschneiden, sammeln und ggf. archivieren
- Bei besonderen Anlässen Kontakte zu Öffentlichkeitsbeauftragten aufnehmen

### **Materialverwaltung**

- Einkäufe und Bestellungen von Büromaterial
- Botengänge
- Veranlassung der Gerätewartung und -reparatur

### **Hinweis**

*Der Umfang der Tätigkeiten ist abhängig von dem Stundenumfang, den örtlichen und technischen Gegebenheiten und den Öffnungs- und reinen Bürozeiten eines Pfarrbüros!*



# Wissensweitergabe in Gremien

Es gelten ähnliche Bedingungen und es wirken ähnliche Verfahren bei der Wissensweitergabe in Gremien wie in den kirchlichen Berufsgruppen. Allerdings ist hier besonders darauf zu achten, dass möglichst alle Mitglieder der Gremien in die erforderlichen Kommunikationsprozesse eingebunden werden.

Wissensweitergabe ist für kirchliche Gremien eine Grundvoraussetzung, um planvoll und kontinuierlich Gemeinden oder Kirchenkreise zu leiten.

Dr. Viva Volkmann, Kirchenkreistagsvorsitzende und Mitglied der Synode, beschreibt das folgendermaßen:

„Kirchengemeinde und Kirchenkreis werden in weiten Bereichen von Gremien geleitet. Dies entspricht dem synodalen Prinzip, das in unserer evangelisch-lutherischen Kirche verankert ist.

Eine gelingende synodale Leitung erfordert in der komplexen Struktur eines Kirchenkreises eine klare Aufgabenbeschreibung, die sich vom Gesetz her auf die örtlichen Gegebenheiten konkretisiert und einvernehmlich beschrieben und gelebt wird. Als Beschreibung dienlich sind Geschäftsordnungen, Organigramme, Beschreibung regelmäßiger Gremiensitzungen, Verabredung einer Informationskultur, Austausch und Vor- und Nachbereitung von Sitzungen und Entscheidungen.

Das gemeinsame auf dem Wegsein ist immer auch ein geistliches Wachsen. Zum Gelingen gehören mehrere Faktoren, sicherlich das gelebte Miteinander in geistlicher Hinsicht, das gegenseitige persönliche Vertrauen für die Sachthemen, die Transparenz der Entscheidungen und Entscheidungswege.“

# Wissensweitergabe für Kirchenvorstände

*hier finden Sie:*

- *Allgemeine Hinweise zur Wissensweitergabe in Gremien*
- *Die zwei Wissens-Ebenen. Sie beschreiben den Unterschied zwischen explizitem und implizitem Wissen.*
- *Die vier Erkundungskategorien. Sie erläutern die Formen der Wissensweitergabe.*
- *Eine Liste der Wissensbereiche. Das sind die inhaltlichen Themen, die den Erkundungskategorien zugeordnet sind.*

**Anders als bei den kirchlichen Berufsgruppen (Pfarrer/innen, Diakon/innen, Küster/innen, Pfarramtssekretär/innen, Kirchenmusiker/innen etc.) ist die Übergabesituation in Kirchenvorständen nicht auf jeweils eine Person, sondern auf ein gesamtes Gremium bezogen. Üblicherweise gibt es dabei immer Menschen, die im Amt bleiben und andere, die neu hinzukommen. So liegt eine besondere Verantwortung der Wissensweitergabe bei den „alten Hasen“. Das kann aber auch zu ungewollter Traditionsverlängerung führen. Der Satz: „Das haben wir hier immer so gemacht...“, beschreibt diese Tendenz.**

**Sinnvoll erscheint darum in jedem Fall, dass es eine gemeinsame Klausursitzung des alten und des neuen Gremiums gibt, damit die Erfahrungen und Erkenntnisse aller Mitglieder zusammengeführt werden.<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Diese gemeinsame Klausursitzung sollte nach dem Befordungsverfahren stattfinden, um den gesamten neuen Kirchenvorstand einzubeziehen.

## Die zwei Wissens-Ebenen

Auch im Bereich der Kirchenvorstände unterscheidet man zwischen explizitem und implizitem Wissen. Beides gehört zusammen und bildet gemeinsam das Wissen einer Organisation ab.

Explizites Wissen ist beschreibbar, offen kommunizierbar und häufig als Datenmaterial vorhanden. Hierzu gehören in Kirchengemeinden beispielsweise die Listen der Namen von wichtigen Personen, Kirchenvorstandsprotokolle und Beschlüsse, Gottesdienst- und Konfirmandenordnungen und ähnliches.

Implizites Wissen ist häufig Erfahrungswissen. „Was sind die Besonderheiten dieser Gemeinde?“ – „Wo gibt es problematische Beziehungen?“ – „Welche unausgesprochenen Traditionen oder Eigenheiten müssen berücksichtigt werden?“ Implizites Wissen kann in der Regel nicht über Akten oder Schriftstücke weitergegeben werden, sondern ausschließlich durch Gespräche.

## Die vier „Erkundungskategorien“

Auch für Kirchenvorstände gibt es vier Kategorien, um die Wissensbereiche zu sortieren. Allerdings finden sie in der Regel ohne externe Moderation statt.<sup>2</sup>

Die vier Erkundungskategorien bei den Punkten B und C, also: „Kollegiale Gespräche im Kirchenvorstand“ und „Gemeinsame Klausur des alten und neuen Kirchenvorstandes“. Bei dem ersten geht es um den neuen Kirchenvorstand.

Wir haben versucht, die vielen Wissensbereiche des Kirchenvorstandes in Tabellen zu sortieren, wobei immer davon auszugehen ist, dass es keine klare Trennlinie einzelner Wissensfelder gibt. Manches taucht mehrfach auf, anderes könnte ebenso gut in einer anderen Kategorie benannt werden. Betrachten Sie also die Tabellen als eine Möglichkeit der Sortierung, nicht als zwingende Unveränderlichkeit.

Außerdem gibt es in jeder Kirchengemeinde Besonderheiten, die nicht generalisierbar sind und deshalb von Ihnen selbst eingetragen werden müssen.

### A. Das Selbststudium

In der Gemeinde sollten Listen, Protokolle, Sammlungen der Gemeindebriefe, Gottesdienstordnungen etc. vorliegen, um den „Wissensnehmern“ einen klaren Einblick zu verschaffen. Die „Neuen“ werden sich für das Lesen dieser Unterlagen Zeit nehmen müssen. Es sollte aber am Anfang jeder Übergabesituation

<sup>2</sup> Eine solche Moderation ist allerdings dann empfehlenswert, wenn sich schon zu Beginn der Amtszeit große Konfliktlinien oder langfristige Auseinandersetzungen andeuten. Wenn das der Fall ist, sollten Sie sich um eine Moderation bemühen. Hilfe bei der Suche nach diesen Personen finden Sie im Haus kirchlicher Dienste (Arbeitsfeld Ehrenamt und Gemeindeleitung, Tel 0511 1241 146).

diese Lese-Phase stehen, denn häufig ergeben sich daraus Fragen, die in den anschließenden Gesprächen geklärt werden können. Die Vorarbeiten für das Selbststudium liegen zum großen Teil im Pfarrbüro oder Pfarramt.

### B. „Kollegiale Gespräche im Kirchenvorstand“

Dieser kollegiale Austausch ist nicht als reguläre Kirchenvorstandssitzung gedacht, sondern als ein besonderer, am Beginn der Amtszeit stehender Freiraum zum Austausch.

Die Themen des Gesprächs dürfen nicht zufällig zustande kommen, sondern sollten sich an einem festen Raster orientieren. Diese Gespräche brauchen klare Strukturen. Das Wichtige gehört an den Anfang. Die Sitzungsleitung (das muss nicht der/ die Vorsitzende sein) sorgt für die Ordnung dieser kollegialen Gespräche.

### C. Gemeinsame Klausur des alten und neuen Kirchenvorstandes

Mit einem solchen Gespräch lassen sich die bewährten Abläufe und die Praxis der Kirchengemeinde kennen lernen. Solche Klausur hat vor allem den Zweck, das implizite Wissen in der Kirchengemeinde zu erkunden und zu benennen. Hier kommen möglicherweise auch „alte Geschichten“, Verletzungen, Missverständnisse und Kränkungen zur Sprache. Diese Erfahrungen sollen nicht den Schwerpunkt des Gesprächs bilden, sondern konstruktiv aufgenommen werden. Implizites Wissen ist fast immer mit persönlichen Einschätzungen verbunden.

Nehmen Sie sich – wenn möglich – dafür einen ganzen Nachmittag oder Abend Zeit. Strukturieren Sie im Vorfeld die Schwerpunkte des Gesprächs. Halten Sie die wichtigen Punkte auf

einer Wandzeitung oder in einem vertraulichen Protokoll fest.

Diese Klausur sollte von großem Vertrauen und Vertraulichkeit geprägt sein, damit auch das „geheime Wissen“ weitergegeben werden kann.

#### **D. Fortbildung und Beratung**

Diese Kategorie ist für Kirchenvorstände insgesamt, aber auch für einzelne Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher von Interesse. Die Fortbildungen helfen dabei, explizites Wissen

über allgemeine kirchliche Zusammenhänge zu vermitteln. Implizites Wissen über die jeweils eigene Kirchengemeinde kann dort allerdings nicht erlangt werden.

Beratungsangebote werden in der Landeskirche mittlerweile für unterschiedliche Fragestellungen und in unterschiedlichen Formaten vorgehalten (Konflikte, Leitbildentwicklung, Zusammenarbeit im KV, Mediation, Coaching).

**Informationen dazu erhalten Sie im Haus kirchlicher Dienste (Arbeitsfeld Ehrenamt und Gemeindeleitung, Tel 0511 1241-146).**

### **A. Das Selbststudium**

Thema	Erhalten bei...
Organigramm der Landeskirche	Handbuch
Organigramm der Gemeinde	Pfarrbüro
Gebäudebestand	Liste Pfarrbüro
Personal, beruflich	Liste Pfarrbüro
Personal, ehrenamtlich	Liste Pfarrbüro
KV-Ausschüsse bisher	Namensliste Pfarrbüro
Kirchengemeindeordnung	Gesetzessammlung
Wichtige Beschlüsse	Protokolle
Läuteordnung	Pfarrbüro
Ggf. Friedhofsordnung	Pfarrbüro
Liste der Lektoren und Prädikanten	Pfarrbüro
Liste der Beauftragten	Pfarrbüro
Visitationsberichte	Pfarrbüro
Versicherungsfragen	Handbuch
Wartungsverträge (Kirche, Kindergarten)	Liste Pfarrbüro

## B. Kollegiale Gespräche im Kirchenvorstand

Thema	✓
Profil der Gemeinde	
Haushaltsplan	
Soziologische Daten der Gemeinde	
Blick auf das Gemeindeleben	
Aufgaben des KV	
Aufgaben des Pfarramtes	
Regelungen für Jahresgespräche	
Regelungen für Gottesdienste	
Regelungen zum Abendmahl	
Mitwirkung des KV im Gottesdienst	
Regelungen für Amtshandlungen	
Regelungen zum Umgang mit Ausgetretenen	
Konfirmandenarbeit	
Gemeindebrief	
Gruppen und Kurse	
Diakonie in der Gemeinde	
Fundraising	
Kirchliche Stiftung / Förderverein	
Immobilien	
Land der Kirchengemeinde	
Wer repräsentiert wann und wie?	
Regelungen für Protokolle	
Amt für Bau- und Kunstpflege	
Visitation	
Kindertagesstätte, Stand der Dinge und Perspektiven	
Kinder- und Jugendarbeit	

(Fortsetzung nächste Seite)

Thema	✓
Umweltmanagement	
Zusammenarbeit mit der Region und im Kirchenkreis	
Sitzungskultur verabreden (Andachten)	
Erstattung von Auslagen	
Arbeitssicherheit	
Kirchenmusik	
-Orgel	
-Glocken	
Kirchenkreisamt	
Weisungsbefugnis und Unterschriftsberechtigung	
Siegel	
Dienstbesprechungen (wer mit wem?)	
Regelungen zu Amtsblatt und Rundverfügungen	
Regelungen zu Ablage und Archiv	
Regelungen zu Dienstwegen	
Info an den KKT und aus dem KKT – wer sorgt dafür?	

### C. Gemeinsame Klausur des alten und neuen Kirchenvorstandes

Thema	✓
Leitbild der Gemeinde	
Wichtige Personen im Umfeld der Gemeinde	
Was ist offen geblieben in	
-Bausachen	
Was ist offen geblieben in	
-Personalfragen	
Beauftragungen in der Kirchengemeinde	

(Fortsetzung nächste Seite)

Thema	✓
Ehrenamtskoordination in der Kirchengemeinde	
Haushaltsplan	
Fremdnutzung Kirchen/ Gemeindehaus (Regelungen dazu)	
Traditionen (wichtige und überaltert)	
Wo sind wir als Kirchengemeinde Mitglied?	
Netzwerke in der Gemeinde und Region	
„Seilschaften“	
Wiederkehrende Probleme	
Kirchenvorstand als Arbeitgeber	
Zusammenarbeit mit Küster, Pfarramtssekretär/in, ggf. weitere Personen	
Kontakt zu Schulen	
Kontakt zu Sozialstationen	
Zusammenarbeit mit der Kommune	
Kontakt zu Vereinen	
Wer hat welche „Macken“?	
Was ist bei uns speziell?	
Was ist unser „Krawall-Thema“?	
Andacht; Geistliches Wort zu Beginn der Sitzung	
Sitzungskultur	
Weitergabe und Umsetzung der Beschlüsse (Zuständigkeit/bis wann)	
Büroorganisation, Wiedervorlageverfahren	
Ökumenische Kontakte	
Partnergemeinden	

## D. Fortbildungen und Beratung

Thema	Info bei
Fundraising	EMSZ (Evangelisches Medien Service Zentrum)
Sitzungsleitung	HkD
Coaching + Supervision	HkD
Gemeindeberatung	HkD
Mediation	HkD
Kompetent leiten	HVHS Loccum / Antrag an HkD
Öffentlichkeitsarbeit	EMSZ
Theologie für Ehrenamtliche	HkD
Glaubenskurse	HkD
Gottesdienst	Michaeliskloster Hildesheim
Diakonie	Diakonisches Werk
Arbeitssicherheit	VBG
Versicherungsfragen	VBG

*Weitere Fortbildungsmöglichkeiten gibt es auf Kirchenkreisebene zu unterschiedlichen Themenfeldern. Informationen dazu erhalten Sie bei der Öffentlichkeitsarbeit des Kirchenkreises oder in der Superintendentur.*



# Kirchenkreistage

## (besonders Kirchenkreistagsvorstände)

hier finden Sie:

- *Allgemeine Hinweise zur Wissensweitergabe in Kirchenkreistagen*
- *Die zwei Wissens-Ebenen. Sie beschreiben den Unterschied zwischen explizitem und implizitem Wissen.*
- *Die vier Erkundungskategorien. Sie erläutern die Formen der Wissensweitergabe.*
- *Eine Liste der Wissensbereiche. Das sind die inhaltlichen Themen, die den Erkundungskategorien zugeordnet sind.*

**Die Kirchenkreistage sind Gremien mit sehr unterschiedlicher Zusammensetzung. Dort finden sich Delegierte der Kirchengemeinden, berufene Mitglieder und Vertreter der Mitarbeiterschaft mit jeweils eigenen Interessen und Kenntnissen. Außerdem sind im Kirchenkreistag beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitende versammelt. Sie haben jeweils unterschiedliche Vorkenntnisse und Informationszugänge.**

**Die Gewährleistung der Wissensweitergabe liegt vornehmlich beim Vorstand des Kirchenkreistages. Dabei wird es überwiegend um explizite Wissensfelder gehen, aber auch Bereiche, die zum impliziten Wissen gehören, können möglicherweise von großer Bedeutung sein.**

**Problematisch wird vermutlich die „Holschuld“ der Wissensnehmer sein, denn Mitglieder eines neuen Kirchenkreistages haben nicht zwingend das Bedürfnis, die Erfahrungen des alten Gremiums ungebrochen aufzunehmen. Umso wichtiger ist darum ein ausführlicher Austausch zwi-**

**schen dem alten und dem neuen Vorstand des KKT. Die Verantwortung dafür liegt bei dem/der Vorsitzenden des KKT. Die Bereitstellung des umfangreichen Materials (Akten, Protokolle, Adresslisten, etc.) sollte mit dem Kirchen(kreis)amt abgestimmt werden. Ein vertrauensvolles Gespräch mit der Leitung des Kirchen(kreis)amtes und dem Vorstand des Kirchenkreistages sollte allen Wissensübergabeverfahren vorausgehen.**

### Die zwei Wissens-Ebenen

Auch im Bereich der Kirchenkreistage unterscheidet man zwischen explizitem und implizitem Wissen. Beides gehört zusammen und bildet gemeinsam das Wissen einer Organisation ab.

Explizites Wissen ist beschreibbar, offen kommunizierbar und häufig als Datenmaterial vorhanden. Hierzu gehören in Kirchenkreistagen beispielsweise die Listen der Namen von

wichtigen Personen, Kirchenkreistagsprotokolle und wichtige Beschlüsse, Haushaltspläne, die Kirchenkreisordnung, die Geschäftsordnung und ähnliches.

Implizites Wissen ist häufig Erfahrungswissen. „Was sind die Besonderheiten dieses Gremiums?“ – „Wo gibt es problematische Beziehungen?“ – „Welche unausgesprochenen Traditionen oder Eigenheiten müssen berücksichtigt werden?“ Implizites Wissen kann in der Regel nicht über Akten oder Schriftstücke weitergegeben werden, sondern ausschließlich durch Gespräche.

### Die vier „Erkundungskategorien“

Auch für Kirchenkreistage sehen wir vier Kategorien, um die Wissensbereiche zu sortieren und die Wissensweitergabe zu gewährleisten. Dabei haben wir den Kirchenkreistag und den Vorstand des Kirchenkreistages als jeweils eigenständige Kategorie beschrieben.

Sie finden es bei den Punkten B und C, also: „Orientierungsgespräche im Kirchenkreistag“ und „Kollegiales Gespräch zwischen dem neuen und alten KKT-Vorstand“. Bei dem Punkt B geht es natürlich um den neu gebildeten Kirchenkreistag.

Wir haben versucht, die vielen Wissensfelder des Kirchenkreistages in Tabellen zu sortieren, wobei immer davon auszugehen ist, dass es keine klare Trennlinie einzelner Wissensfelder gibt. Manches taucht mehrfach auf, anderes könnte ebenso gut in einer anderen Kategorie benannt werden. Betrachten Sie also die Tabellen als eine Möglichkeit der Sortierung, nicht als zwingende Unveränderlichkeit.

Außerdem gibt es in jedem Kirchenkreis Besonderheiten, die nicht generalisierbar sind und deshalb von Ihnen selbst eingetragen werden müssen.

#### **A. Selbststudium:**

Die hier genannten Wissensfelder gelten für alle Mitglieder des KKT. Die benannten Unterlagen sollten dem gesamten KKT zur Verfügung gestellt werden. Evtl. als Reader. Der Vorstand des KKT trägt dafür Sorge und nutzt die Unterstützung des Kirchen(kreis)amtes.

#### **B. Orientierungsgespräche im Kirchenkreistag**

In der ersten oder zweiten Sitzung des neu gebildeten Kirchenkreistages sollten die „Big Points“, die großen Themen, Entscheidungen und Entwicklungen der Vergangenheit benannt, beschrieben und ggf. kommentiert besprochen werden. Dabei sollten die Berichte der Arbeit des KKT sinnvoll systematisiert werden (siehe Tabelle). Es geht hier überwiegend um explizites Wissen.

#### **C. Kollegiales Gespräch zwischen dem neuen und alten KKT-Vorstand**

Dieses Gespräch kann logischerweise erst nach der Neuwahl des KKT-Vorstandes erfolgen, sollte dann aber zeitnah herbeigeführt werden. Dort werden auch implizite Wissensbereiche einen Schwerpunkt bilden. Dabei geht es immer um persönliche Einschätzungen, Haltungen und Erfahrungen.

Der/die KKT-Vorsitzende sollte für eine vertrauensvolle Atmosphäre für dieses Gespräch sorgen. Ob zu diesem Gespräch der/die Superintendent/in und ggf. die Leitung des Kirchenkreisamtes hinzu gebeten werden, ist im Einzelfall zu entscheiden. Eine Phase des gänzlich internen Gesprächs des Vorstandes ist in jedem Fall sinnvoll.

#### 4) Fortbildung und Beratung

Für Mitglieder von Kirchenkreistagen gibt es die gleichen Beratungseinrichtungen wie für Kirchenvorstände.

Die KKT-Vorsitzenden haben zweimal im Jahr Gelegenheit, bei Konferenzen und Studientagen auf landeskirchlicher Ebene zusammen

zu kommen. Dort ist neben der thematischen Arbeit auch Raum für den kollegialen Austausch.

In einzelnen Sprengeln der Landeskirche gibt es regelmäßig die Möglichkeit, Konferenzen mit dem Landessuperintendenten bzw. der Landes-superintendentin wahrzunehmen.

#### A. Selbststudium

Thema	Zu finden in... Wird organisiert von...
Grundsatzbeschlüsse der vergangenen Jahre	Reader erstellt durch KKA
Zusammensetzung der Ausschüsse (Namenslisten)	Erstellt durch KKA
Gebäudebestand des Kirchenkreises	Erstellt durch KKA
Adresslisten der KKT-Mitglieder	Erstellt durch KKA
Organigramm des Kirchenkreises	Erstellt durch KKA
Einrichtungen des Kirchenkreises z.B. Diakonisches Werk, Diakoniestationen, Kirchenkreis-Stiftung etc.	Erstellt durch KKD
Aufgaben des KKT	Kirchenkreisordnung in der Gesetzessammlung
Protokolle der vergangenen 6 Jahre lesen!	Reader erstellt durch KKA
Information über mögliche Fortbildungen	Superintendentur (regelmäßig)
weitere Rechtsvorschriften	Erstellt durch KKA
Geschäftsordnung des KKT	Liegt ggf. vor

## B. Orientierungsgespräch im Kirchenkreistag

Thema	Wird organisiert von... Wird eingebracht von...
Welche Vorhaben stehen an - oder müssen weitergeführt werden	KKT-Vorstand
Personalsituation im Kirchenkreis	KKT-Vorstand
Erläuterung der Geschäftsordnung	KKT-Vorstand
Besichtigung des Kirchenkreisamtes (optional)	Einladung des KKA empfehlen
Ephoralbericht 1x jährlich	Terminklärung herbeiführen
Bericht aus KKV 1x jährlich (lt. Gesetz „regelmäßig“)	Klärung herbeiführen
Berichtspflicht der Ausschüsse 1x jährlich	Klärung herbeiführen
Informationen über den Kirchenkreis	Öffentlichkeitsarbeit des KK
Informationspflicht der KKT-Delegierten an die Kirchenvorstände	Bringschuld in den KV vor Ort
Hinweis: Teilnahme an KV-Sitzungen (Einladung)	Bringschuld durch den KV vor Ort
Berichte aus dem KKT in Gemeindebriefen	KKT-Vorstand in Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeitsarbeit des KK
Rolle/Aufgaben des KKV	
u.a. Veröffentlichung von relevanten Beschlüssen für die Kirchengemeinden und den KKT	
Ausschüsse: welche und wie viele Mitglieder?	
Vereinbarung der Informationskultur	
Ehrenamtsbeauftragte im Kirchenkreis	

### C. Kollegiales Gespräch zwischen dem neuen und alten KKT-Vorstand

Wie halten wir es mit...	Verantwortlich
<b>Allgemeine Themen</b>	
Sitzungskultur	Der/die (neue) KKT-Vorsitzende leitet das Gespräch. Auf die Vertraulichkeit ist hinzuweisen.
Kommunikationskultur	
Zusammenwirken KKT - KKA	
Zusammenwirken KKT – Superintendent/in	
Neue Mitglieder des KKT begrüßen und vorstellen (lassen)	
Gedenken der Verstorbenen	
Würdigung verdienter Ehrenamtlicher	
Agieren der Fachausschüsse (Begleitnotwendigkeit etc.)	
Verhältnis KKTV – KKV – Sup – KA	
Teilnahme KKT-Vorsitz an KKV-Sitzungen, Vertretungsregelung, Infos aus KKV an KKTV	

<b>Gespräch gemeinsam mit Sup und KKA-Leitung</b>	
Beziehung zu Sup und KKA-Leitung	Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um dieses Gespräch mit den Leitungspersonen zu führen. Es geht dabei vor allem um langfristige Entwicklungen und klare Verabredungen.
Institutionalisierung von regelmäßigen Gesprächen	
Wer bestimmt die Strukturen des neuen KKT?	
Sitzungsfrequenz (KKT,KKTV)	
Aufbau/Ablauf einer KKT-Sitzung (incl. Zeitmanagement)	
Diskussionskultur im KKT – wie wollen wir sie?	
Eigenes Budget (Verfügungsgewalt)	
Ausstattung mit Büromaterial	
Aufwandsentschädigung	
Homepage des KKT auf der Seite des KK	
Einbindung der Synodalen	
Vereinbarung der Informationskultur	

(Fortsetzung nächste Seite)

Wie halten wir es mit...	Verantwortlich
<b>Zur Organisation der KKT-Sitzungen</b>	
Geeignete Tagungsorte	Diese Themen sind nur auf den ersten Blick technische Details. Die äußere Form von Kirchenkreis-tagssitzungen hat aber große Auswirkungen auf die Kultur des Miteinanders.
Gastfreundschaft der Gemeinden (Unterstützung vor Ort)	
Aufstellung Tagesordnung KKT	
Mustertagesordnung	
Protokollführung KKT muss geregelt werden	
Andacht	
Imbiss	
Technik	
Sitzordnung, Namensschilder	
Presse-Info, Öffentlichkeitsarbeit	
Geschäftsordnung -> s.o.	
Gästeinladungen (Einladungen an alle Pastor/inn/en, Diakon/innen, Vikar/innen, Einrichtungsleitungen im KK, die nicht Mitglied im KKT sind)	

<b>Internes Gespräch</b>	
Politische Konstellationen	In dieser Gesprächsphase können persönliche Erfahrungen und Eindrücke ausgetauscht werden. Hier muss Raum gegeben werden, implizites Wissen auch wirklich weitergeben zu wollen...
Wichtige Personen	
Übernommene (nötige?) Traditionen	
Rolle des Pfarrkonvents	
Die Rolle der Verwaltung	
Was will der/die Sup....?	
"Seilschaften" - wer stimmt mit wem?	
Wo haben wir immer Probleme?	
Was sind unsere Konfliktthemen?	
Wie funktioniert der KKT-Vorstand in sich?	
Rolle des KKV	
Rolle der Kirchengemeinden / Regionen	
Arbeitsgrundsätze, z.B. Transparenz ...	

## D. Fortbildung und Beratung

Angebote zu folgenden Themen auf landeskirchlicher Ebene	Info bei (z.B.)
Fundraising	EMSZ (Evangelisches Medien Service Zentrum)
Sitzungsleitung	HkD
Coaching + Supervision (kostenlos)	HkD
Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung	HkD
Mediation	Über HkD
Öffentlichkeitsarbeit	EMSZ
Theologie für Ehrenamtliche	HkD
Glaubenskurse	HkD
Projekt-Management, Prozesskompetenz, Steuerungsinstrumente	HkD

# Wissensweitergabe für leitende Ehrenamtliche

*hier finden Sie:*

- *Die zwei Wissens-Ebenen. Sie beschreiben den Unterschied zwischen explizitem und implizitem Wissen.*
- *Die vier Erkundungskategorien. Sie erläutern die Formen der Wissensweitergabe.*
- *Eine Liste der Wissensbereiche. Das sind die inhaltlichen Themen, die den Erkundungskategorien zugeordnet sind.*

**Für Ehrenamtliche gibt es in der Kirche eine große Bandbreite von Arbeitsfeldern, in denen sie tätig sein können. Darum kann hier nur sehr allgemein eine geregelte Wissensweitergabe beschrieben werden. Dennoch gilt für den Bereich des ehrenamtlichen Engagements, dass auch hier die gleichen Begriffe und dieselben Verfahren genutzt werden können wie bei dem Wissenstransfer in kirchlichen Berufen.**

**Beispielhaft wird darum auf Seite 76 die Wissensweitergabe für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kirchlichen Büchereien beschrieben**

## Die zwei Wissens-Ebenen

Auch im Bereich ehrenamtlicher Tätigkeiten in Kirche und Diakonie unterscheidet man zwischen explizitem und implizitem Wissen. Beides gehört zusammen und bildet gemeinsam das Wissen einer Organisation ab.

Die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen lässt sich mit dem Modell eines Eisbergs beschreiben: Der sichtbare Teil des Eisbergs ist das explizite Wissen. Hier geht es um Regeln, Vorschriften, Verfahrensabläufe etc.. Der unsichtbare Teil des Eisbergs beschreibt das implizite Wissen. Gerade hier liegen die wichtigen Wissensschätze, die weiterzugeben sind: die Organisationskultur, ungeschriebene Regeln und Tabus, Umgang mit Personen, Einschätzung von Mitarbeitenden usw.

Explizites Wissen ist beschreibbar, offen kommunizierbar und häufig als Datenmaterial vorhanden. Hierzu gehören für Ehrenamtliche in Kirchengemeinden beispielsweise die Listen der Namen von Ansprechpersonen und der Gemeindeleitung, klare Regelungen zur Schlüs-



selverwaltung sowie Telefonnummern von Pfarrbüro und Küster/in. Außerdem gehört zu dieser Wissens-Ebene alles, was die Kommunikation und die Informationsteilhabe regelt. Z.B. Kenntnisse über den Versicherungsschutz, Notfallmaßnahmen oder Fortbildungsangebote.

Implizites Wissen ist häufig Erfahrungswissen. „Was sind die Besonderheiten dieser Gruppe?“ – „Wo gibt es problematische Erfahrungen?“ – „Welche unausgesprochenen Traditionen oder Eigenheiten müssen berücksichtigt werden?“ „Was war schon immer schwierig und was klappt immer gut?“

Implizites Wissen kann in der Regel nicht über Akten oder Schriftstücke weitergegeben werden, sondern ausschließlich durch vertrauensvolle Gespräche.

### Die vier „Erkundungskategorien“

Auch für die Arbeitsfelder, in denen Ehrenamtliche Verantwortung tragen oder tätig sind, gibt es vier Kategorien, um die Wissensbereiche zu sortieren und geregelt weiterzugeben.

In der Regel findet die Wissensweitergabe ohne externe Moderation statt.

Die vier Erkundungskategorien sind schnell beschrieben:

- A. das Selbststudium**
- B. persönliches Gespräch mit dem/der Vorgänger/in (wenn vorhanden)**
- C. kollegiales Gespräch mit der Gruppe der Mitarbeitenden und ggf. der Gemeindeleitung**
- D. Fortbildung und Beratung**

Wir haben versucht, beispielhaft einige Wissensfelder des ehrenamtlichen Engagements in Tabellen zu sortieren, wobei immer davon auszugehen ist, dass es keine klare Trennlinie einzelner Wissensfelder gibt.

Machen Sie sich die Mühe und sammeln Sie alles, was möglicherweise wissenswert sein könnte in den vorbereiteten Tabellen. Manches taucht dann vielleicht mehrfach auf, anderes könnte ebenso gut in einer anderen Kategorie benannt werden. Betrachten Sie die Tabellen als eine Möglichkeit der Sortierung, nicht als zwingende Unveränderlichkeit.

Außerdem gibt es in jeder Kirchengemeinde, in jeder Gruppe und in jedem Engagementfeld Besonderheiten, die nicht generalisierbar sind und deshalb nur Ihnen bekannt sein könnten.

### A. Das Selbststudium

In der Gemeinde bzw. in der Gruppe der Verantwortlichen sollte ausreichend Material zu Einarbeitung einer/eines „Neuen“ vorliegen, um den „Wissensnehmern“ einen klaren Einblick über das Arbeitsfeld zu verschaffen. Die „Neuen“ werden sich für das Lesen dieser Unterlagen Zeit nehmen müssen. Es sollte aber am Anfang jeder Übergabesituation diese Lese-phase stehen, denn häufig ergeben sich daraus Fragen, die in den anschließenden Gesprächen geklärt werden können. Die Vorarbeiten für das Selbststudium liegen zum großen Teil beim Pfarramt oder bei der verantwortlichen Gruppenleitung.

### B. Persönliches Gespräch mit dem/der Vorgänger/in (wenn vorhanden)

Wenn es in einem ehrenamtlichen Arbeitsfeld einen Vorgänger oder eine Vorgängerin

gegeben hat, empfiehlt sich ein ausführliches Gespräch. Ganz sicher wird dabei viel implizites Wissen weitergegeben. Hier kommen möglicherweise auch „alte Geschichten“ Verletzungen, Missverständnisse und Kränkungen zur Sprache.

Die Themen des Gesprächs dürfen nicht zufällig zustande kommen, sondern sollten vorher schriftlich gesammelt und geordnet sein. Das Wichtige gehört an den Anfang. Der Wissensernehmer ist für die Terminfindung verantwortlich.

### **C. kollegiales Gespräch mit der Gruppe der Mitarbeitenden und ggf. der Gemeindeleitung**

Mit einem solchen Gespräch lassen sich die bewährten Abläufe und die Praxis des Arbeitsfeldes kennen lernen. Auch hier wird viel implizites Wissen in der Gruppe erkundet und benannt. „Das hat bei uns noch nie geklappt!“ – „Da haben wir schon seit Ewigkeiten Probleme!“ etc. Diese Erfahrungen sollten aber nicht den Gesamtcharakter des Gesprächs bestimmen, sondern konstruktiv aufgenommen werden. Implizites Wissen ist fast immer mit persönlichen Einschätzungen verbunden. Sich das bewusst zu machen, gehört an den Anfang eines solchen kollegialen Gesprächs.

Nehmen Sie sich für diese Gespräche ausreichend Zeit. Auch die sog. „alten Hasen“ werden dankbar dafür sein, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse weiter geben zu können. Solche Reflexionsgespräche würdigen das ehrenamtliche Engagement.

Schon im Vorfeld sollte die Gesprächsleitung geregelt sein. Deren Aufgabe ist es auch, die Schwerpunkte des Gesprächs zu sortieren und zu benennen. Halten Sie die wichtigen Punkte

schriftlich fest. Das Gespräch wird gelingen, wenn es von großem Vertrauen und Vertraulichkeit geprägt ist, sodass auch das „geheime Wissen“ weitergegeben werden mag.

### **D. Fortbildung und Beratung**

Diese Kategorie ist für Ehrenamtliche, die neu beginnen, von großem Interesse.

In der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers gibt es eine breite Palette von Fortbildungen für nahezu alle Bereiche ehrenamtlicher Tätigkeiten.

Jahresprogramm und spezielle Einladungen werden von den Einrichtungen und Verantwortlichen auf landeskirchlicher oder auf Kirchenkreisebene regelmäßig an die Pfarrämter versandt.

Manche Ehrenamtliche beklagen allerdings, dass diese Fortbildungsinformationen nicht in ihre Hände gelangen. Klären Sie dafür geregelte Verfahren.

Fortbildungen helfen dabei, explizites Wissen über das spezielle Themenfeld zu vermitteln. Es dient dem kollegialen Austausch und qualifiziert Ehrenamtliche für die verantwortliche Übernahme einer Aufgabe. Implizites Wissen über die jeweils eigene Gruppe oder das Tätigkeitsfeld kann dort allerdings nicht erlangt werden.

Beratungsangebote werden in der Landeskirche insbesondere für leitende Ehrenamtliche vorgehalten. Informationen dazu erhalten Sie im Haus kirchlicher Dienste (Arbeitsfeld Ehrenamt und Gemeindeleitung, Fon: 0511 1241-146).

## Wer macht was?

Beim Wissenstransfer handelt sich überwiegend um eine „Hol-Schuld“. Nur der Wissensnehmer oder die Wissensnehmerin weiß, was er oder sie braucht. Dennoch wird – gerade bei ehrenamtlich Mitarbeitenden – die Gruppenleitung oder die Gemeindeleitung darauf achten, dass bei der Bewältigung der ersten Schritte Hilfe angeboten werden muss. Hier kommt also eine Form der „Bring-Schuld“ hinzu.

Die in den Tabellen aufgeführten Personen oder Einrichtungen (Pfarramt, Pfarrbüro, Kirchenvorstand, Vorgänger/in) haben bei der Wissensübergabe so etwas wie eine „Bereithaltungspflicht“.

Die Wissensnehmer allerdings kümmern sich um die Gesprächstermine und sind im gesamten Verfahren hauptverantwortlich.

### A. Selbststudium

Thema	Erhalten bei... Enthalten in ...
Organigramm der Landeskirche	Handbuch für Ehrenamtliche
Organigramm der Gemeinde	Pfarrbüro
Versicherungsfragen	Handbuch für Ehrenamtliche
Notfallplan (Telefon Arzt, Krankenhaus etc.)	Pfarrbüro
Datenschutzregelungen	Handbuch für Ehrenamtliche
Verschwiegenheitsverpflichtung	Handbuch für Ehrenamtliche
Arbeitsmaterialien für den Aufgabenbereich	
Fortbildungsangebote	

## B. Persönliches Gespräch mit dem/der Vorgänger/in (wenn vorhanden)

Thema	✓
Erfahrungen im Arbeitsfeld	
Welche Materialien sind vorhanden?	
Welche Traditionen?	
Wie läuft das Miteinander?	
Bereits feststehende Termine	
Welche Finanzmittel stehen zur Verfügung?	
Ungeschriebene Gesetze	
Selbstverständlichkeiten	
Kommunikationswege	
Erstattung von Auslagen	
Gibt es eine verborgene Leitung?	
Vor welchen „Ochsenkarren“ sollte man sich nicht spannen lassen	

## C. kollegiales Gespräch mit der Gruppe der Mitarbeitenden und ggf. der Gemeindeleitung

Thema	✓
Was ist unser Auftrag?	
Was wollen wir erreichen?	
Was haben wir bisher auf welche Weise gemacht?	
Was hat sich bewährt?	
Wiederkehrende Probleme	
Wer hat welche „Macken“?	
Was ist bei uns speziell?	
Was ist unser „Krawall-Thema“?	
Wer ist unser Ansprechpartner im Kirchenvorstand?	
Welche Perspektiven sehen wir?	
Welche Wünsche haben wir?	

## D. Fortbildungen und Beratung

Thema	
Für verschiedene Themen ehrenamtlicher Mitarbeit gibt es Fortbildungsangebote. Hier nur eine kleine Auswahl:	Siehe auch: Handbuch für Ehrenamtliche
Gemeindeleitung	Haus kirchlicher Dienste
Gottesdienst	Michaeliskloster Hildesheim
Kindergottesdienst	Michaeliskloster Hildesheim
Kirchenmusik	Michaeliskloster Hildesheim
Arbeit mit Kindern und Jugendlichen	Haus kirchlicher Dienste
Arbeit mit Frauen	Haus kirchlicher Dienste
Arbeit mit Männern	Haus kirchlicher Dienste
Arbeit mit Senior/inn/en	Haus kirchlicher Dienste
Arbeit in kirchlichen Büchereien	Haus kirchlicher Dienste
Diakonie	Diakonisches Werk
Öffentlichkeitsarbeit	EMSZ (Evangelisches Medien Service Zentrum)
<b>Beratungsangebote</b>	
Fachspezifische Beratungen in den zuständigen Arbeitsstellen der Landeskirche	Siehe auch: Handbuch für Ehrenamtliche
Allgemeine Beratung für Ehrenamtliche	Haus kirchlicher Dienste
Coaching + Supervision für leitenden Ehrenamtliche	Haus kirchlicher Dienste

Weitere Fortbildungsmöglichkeiten gibt es auf Kirchenkreisebene zu unterschiedlichen Themenfeldern. Informationen dazu erhalten Sie bei der Öffentlichkeitsarbeit des Kirchenkreises oder in der Superintendentur.

## Wissensweitergabe für ehrenamtlich Mitarbeitende in kirchlichen Büchereien

*hier finden Sie:*

- *Erläuterungen zum ehrenamtlichen Arbeitsfeld Büchereiarbeit*
- *Die zwei Wissens-Ebenen. Sie beschreiben den Unterschied zwischen explizitem und implizitem Wissen.*
- *Die vier Erkundungskategorien. Sie erläutern die Formen der Wissensweitergabe.*
- *Eine Liste der Wissensbereiche. Das sind die inhaltlichen Themen, die den Erkundungskategorien zugeordnet sind.*

**Beispielhaft wird hier die Wissensweitergabe für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kirchlichen Büchereien beschrieben.**

**Evangelisch-öffentliche Büchereien gibt es vor allem in Kirchengemeinden, aber auch in Krankenhäusern, Kindergärten und Heimen. Die Arbeit in diesen Büchereien erfolgt in der Regel durch ehrenamtliche Frauen und einige wenige Männer. Diese Ehrenamtlichen haben unterschiedliche Bildungsniveaus und soziokulturelle Hintergründe, was die Büchereiarbeit bereichert, das Arbeiten im Team manchmal aber auch schwierig gestaltet.**

**Für die Arbeit in Büchereien sind verschiedene Kenntnisse, Begabungen und Fertigkeiten gefragt, die alle zum Gelingen beitragen: bibliothekarisches Grundwissen (u.a. Einkauf, Titelaufnahme, Systematik, Statistik, Bestandsrevision), literarische Kenntnisse (Bewertung von Büchern),**

**handwerkliches Geschick (technische Einarbeitung der Medien, u.a. Foliieren), soziale und pädagogische Kompetenzen (Beratung, Gespräche mit Nutzer/innen, Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen), Kreativität (Werbung- und Öffentlichkeitsarbeit, Dekoration und Bewirtung), Kenntnisse in der Verwaltung (Abrechnungen, Haushaltsüberwachung, Korrespondenz mit Ämtern und Behörden).**

**Auch für den Bereich des ehrenamtlichen Engagements in kirchlichen Büchereien können die gleichen Begriffe und dieselben Verfahren genutzt werden wie bei dem Wissenstransfer in kirchlichen Berufen.**

## Die zwei Wissens-Ebenen

Wir unterscheiden zwischen explizitem und implizitem Wissen. Beides gehört zusammen und bildet gemeinsam das Wissen einer Organisation ab.

Explizites Wissen ist beschreibbar, offen kommunizierbar und häufig als Datenmaterial vorhanden. Hierzu gehören für Ehrenamtliche in Büchereien u.a.:

- Listen mit Namen von Ansprechpersonen in der Kirchengemeinde (u.a. Küster/in, Pfarrbüro, Mitglieder des Kirchenvorstands), in der begleitenden Fachstelle (Büchereiarbeit im Haus kirchlicher Dienste), im Dachverband Evangelisches Literaturportal e.V., in kooperierenden Kindergärten, Schulen oder Seniorenheimen);
- Kontaktdaten der Buchhandlungen oder Internetshops, bei denen vorrangig eingekauft wird;
- Öffnungszeiten;
- Nutzungsordnung;
- Dokumentationen über die Bücherei (z.B. Statistik, „Einsatzpläne“, Zeitungsartikel, Chronik)
- Regelwerk zur Verwaltung evangelisch-öffentlicher Büchereien (Downloadmodule „Bücherei-praxis“ des Dachverbandes);
- Regelungen zur Schlüsselverwaltung.

Außerdem gehört zu dieser Wissens-Ebene alles, was die Kommunikation und die Informationsteilnahme regelt. Z.B. Kenntnisse über den Versicherungsschutz, Notfallmaßnahmen oder Fortbildungsangebote.

Implizites Wissen ist häufig Erfahrungswissen:

- Was sind die Besonderheiten in diesem Team oder in der Praxis der Bücherei? Beispiele: N.N. hört nicht mehr so gut, gibt es aber nicht gerne zu; sie verrichtet deshalb lieber Arbeiten im Hintergrund; oder: Frau XY ist allein erziehende Mutter; sie ist sonntags lieber mit ihrem Kind zusammen und arbeitet an diesem Tag nur ungern in der Bücherei;
- Wo gibt es problematische Erfahrungen? **Beispiel:** Kinder der Familie XY bringen die Bücher häufig verschmutzt zurück oder verlegen sie; deshalb bekommen sie höchstens zwei Bücher pro Ausleihe mit;
- Welche unausgesprochenen Traditionen oder Eigenheiten müssen berücksichtigt werden? **Beispiele:** Bei verspäteten Rückgaben werden nicht sofort Mahnungen geschrieben, wir rufen lieber zunächst einmal an und erinnern freundlich; oder: Frau X und Frau Y veranstalten schon seit Jahren in der ersten Adventswoche einen Büchereibasar, da dürfen wir uns nicht einmischen;
- Was war schon immer schwierig und was klappt immer gut? **Beispiele:** Der Austausch von Buchpaketen mit dem Kindergarten funktioniert immer reibungslos; oder: Die Ausleihe von Büchern an Jugendliche ist problematisch, also nicht persönlich nehmen, wenn die Konfirmandinnen und Konfirmanden bei dem Besuch der Bücherei im Rahmen des Konfirmandenunterrichts lustlos sind; unsere Öffentlichkeitsarbeit müsste intensiviert und der Kontakt zur Presse ausgebaut werden.

Implizites Wissen kann in der Regel nicht über Akten oder Schriftstücke weitergegeben werden, sondern ausschließlich durch vertrauensvolle Gespräche.

### Die vier „Erkundungskategorien“

Auch für die ehrenamtlich Mitarbeitenden in evangelischen Büchereien gibt es vier Kategorien, um die Wissensbereiche zu sortieren und geregelt weiterzugeben.

#### A. Das Selbststudium

In der Bücherei bzw. im Büchereiteam sollte ausreichend Material zur Einarbeitung einer/eines „Neuen“ vorliegen, um den „Wissensnehmern“ einen klaren Einblick über das Arbeitsfeld zu verschaffen: „Büchereipraxis“ des Ev. Literaturportals, Büchereistatistiken, Strichellisten, Rezensionsorgane (u.a. „Der Evangelische Buchberater“ oder „Eselsohr“), „Rundbrief“ der Büchereiarbeit im Haus kirchlicher Dienste, Presseartikel über die Gemeindebücherei, Büchereichronik, Einsatzpläne, Nutzungsordnung. Die „Neuen“ werden sich für das Lesen dieser Unterlagen Zeit nehmen müssen. Diese Lesephase sollte aber am Anfang der Mitarbeit in einer Bücherei stehen, denn häufig ergeben sich daraus Fragen, die in den anschließenden Gesprächen geklärt werden können. Die Vorarbeiten für das Selbststudium liegen zum großen bei der Büchereileiterin bzw. der Teamleitung.

#### B. Gespräche mit...

Wenn es sich bei der Wissensweitergabe um eine Übergangssituation, d.h. die Übernahme von Leitungsfunktionen in der Bücherei handelt, ist ein ausführliches Gespräch mit dem Vorgänger oder der Vorgängerin zu empfehlen. Ganz sicher wird dabei viel implizites Wissen weitergegeben. Hier kommen möglicherweise auch „alte Geschichten“, Verletzungen, Missverständnisse und Kränkungen zur Sprache. Neue Mitarbeitende sollten in der Einstiegsphase das Gespräch mit der Büchereileiterin suchen, um die Bücherei näher kennen zu lernen (Konzeption, Bestand, Büchereiveranstaltungen, Finanzierung, Vernetzung mit anderen Büchereien), mögliche Aufgabenfelder und Interessenlagen (z.B. Ausleihe, Beratung, technische Einarbeitung, Pressearbeit, Zeitbudget etc.) abzuklären und Informationen über die Zusammenarbeit im Team zu erhalten. Die Themen des Gesprächs dürfen nicht zufällig zustande kommen, sondern sollten vorher schriftlich gesammelt und geordnet sein. Das Wichtige gehört an den Anfang. Der Wissensernehmer ist für die Terminfindung verantwortlich.

#### C. Kollegiales Gespräch mit dem Büchereiteam

Mit einem solchen Gespräch können die bewährten Abläufe und die Praxis der Büchereiarbeit erfasst werden. Auch hier wird viel implizites Wissen in der Gruppe erkundet und benannt: „Klassenführungen sind zwar arbeitsaufwändig, lohnen sich aber!“ - „Bilderbuchkino für die Kleinsten macht richtig viel Spaß!“



– „Keine von uns macht gerne die Statistik!“, „Die Strichelbögen nerven!“ etc. Diese Erfahrungen sollten aber nicht den Gesamtcharakter des Gesprächs bestimmen, sondern konstruktiv aufgenommen werden. Implizites Wissen ist fast immer mit persönlichen Einschätzungen verbunden. Sich das bewusst zu machen, gehört an den Anfang eines solchen kollegialen Gesprächs.

Nehmen Sie sich für diese Gespräche ausreichend Zeit. Auch die sog. „alten Hasen“ werden dankbar dafür sein, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse weiter geben zu können.

Schon im Vorfeld sollte die Gesprächsleitung (evtl. durch die Büchereileiterin) geregelt sein. Deren Aufgabe ist es, die Schwerpunkte des Gesprächs zu sortieren und zu benennen. Halten Sie die wichtigen Punkte schriftlich fest. Das Gespräch wird gelingen, wenn es von großem Vertrauen und Vertraulichkeit geprägt ist, sodass auch das „geheime Wissen“ weitergegeben werden mag.

#### **D. Fortbildung und Beratung**

Diese Kategorie ist für Ehrenamtliche, die neu beginnen, von großem Interesse. Fachstelle für die evangelischen Büchereien in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers ist die Büchereiarbeit im Haus kirchlicher Dienste. Sie bietet oder vermittelt büchereispezifische Fortbildungen (Grundkurs Büchereiarbeit, Praxistag, Seminar für Büchereileiterinnen, Regionaltreffen, Krankenhausbüchereiseminar; Qualifizierung zur Fachfrau/zum Fachmann für Büchereiarbeit) an. Das Jahresprogramm sowie die Einladungen erhält jede Mitgliedsbücherei mit dem Versand des „Rundbriefes“ und des „Evangelischen Buchberaters“. Manche Büche-

reimitarbeiterinnen beklagen allerdings, dass diese Fortbildungsinformationen nicht in ihre Hände gelangen. Klären Sie dafür geregelte Verfahren.

Fortbildungen helfen dabei, explizites Wissen über die Büchereiarbeit zu vermitteln. Es dient dem kollegialen Austausch und qualifiziert Ehrenamtliche für die verantwortliche Übernahme einer Aufgabe. Implizites Wissen über die jeweils eigene Gruppe oder das Tätigkeitsfeld kann dort allerdings nicht erlangt werden.

Beratungsangebote werden in der Landeskirche mittlerweile für leitende Ehrenamtliche, also auch für Büchereileiterinnen und deren Stellvertreterinnen vorgehalten. Informationen dazu erhalten Sie im Haus kirchlicher Dienste (Arbeitsfeld Ehrenamt und Gemeindeleitung, Tel 0511 1241 146).

#### **Wer macht was?**

Beim Wissenstransfer handelt es sich überwiegend um eine „Hol-Schuld“. Nur der Wissensnehmer oder die Wissensnehmerin weiß, was er oder sie braucht. Dennoch wird – gerade bei ehrenamtlich Mitarbeitenden – die Büchereileitung darauf achten, dass bei der Bewältigung der ersten Schritte Hilfe angeboten werden muss. Hier kommt also eine Form der „Bring-Schuld“ hinzu.

Die in den Tabellen aufgeführten Personen oder Einrichtungen (Pfarramt, Pfarrbüro, Büchereileitung, Vorgänger/in) haben bei der Wissensübergabe so etwas wie eine „Bereithaltungspflicht“.

Die Wissensnehmer allerdings kümmern sich um die Gesprächstermine und sind im gesamten Verfahren hauptverantwortlich.

## A. Selbststudium

Thema	
Organigramm der Gemeinde	Pfarrbüro
Notfallplan (Telefon Arzt, Krankenhaus etc.)	Pfarrbüro
Ansprechpartner in Kirchengemeinde, Kommune, Fachstelle, Dachverband	Büchereileitung
Versicherungsfragen	Handbuch für Ehrenamtliche
Datenschutzregelungen	Handbuch für Ehrenamtliche
Verschwiegenheitsverpflichtung	Handbuch für Ehrenamtliche
Organigramm evangelischer Büchereiarbeit	Büchereileitung Büchereiarbeit im Haus kirchlicher Dienste (HkD), Hannover
Nutzungsordnung	Büchereileitung
Informationen über die Bücherei	Büchereileitung
Arbeitshilfen für die Büchereiarbeit	Büchereileitung Büchereiarbeit im Haus kirchlicher Dienste
Fortbildungsangebote	Büchereileitung Büchereiarbeit im HkD
Öffentlichkeitsarbeit	„Rundbrief Büchereiarbeit“

## B. Gespräche mit der Büchereileiterin bzw. dem/der Vorgänger/in

Thema	
Konzeption der Bücherei	Ziele (Sprach- und Leseförderung; soziale Büchereiarbeit...) Inhalte (z.B. Buchausleihe, Veranstaltungen) Methoden (Büchereiführungen, Buchvorstellungen, Vorlesen)
Gibt es einen Schwerpunkt der Bücherei?	allgemeine Literaturversorgung Kinder- und Jugendliteratur Veranstaltungsarbeit
Erfahrungen in der praktischen Büchereiarbeit	Abnahme der jugendlichen Ausleiher/in- nen; Lesefördermaßnahmen sind gefragt; Umgang mit säumigen Entleiher/innen
Welche Materialien sind vorhanden?	„Praxishilfe“ des Evangelischen Literatur- portals Evangelischer Buchberater „Rundbrief“ der Büchereiarbeit im HKD Strichellisten für die Statistik PC/Laptop, Drucker, Bibliothekprogramm Bibliotheksmaterial (Folie, Signaturband, Buchkarten...)
Welche Finanzmittel stehen zur Verfügung?	Kirchengemeinde bzw. Büchereiträger, Kirchenkreis, Landeskirche Kommune

(Fortsetzung nächste Seite)

Thema	
Kommunikationswege	Wer informiert wen und auf welchem Wege im Falle einer Verhinderung zu den Ausleihzeiten? Wer ist Ansprechpartner/in für Kirchenvorstand, Kirchenkreis, Fachstelle, Kommune etc. und nimmt die entsprechenden Außenkontakte wahr?
Bereits feststehende Termine	Büchereiveranstaltungen (z.B. Lesenacht, Lesecafé etc.) Fortbildungen
Traditionen der Bücherei	Ehrenamtliche werden vom Kirchenvorstand öffentlich beauftragt (im Gottesdienst oder Gemeindebrief) Büchereileiterinnen werden im Gottesdienst offiziell eingeführt bzw. entpflichtet Bücherflohmarkt im Advent Mitwirkung beim Sommerfest der Gemeinde
Wie läuft das Miteinander?	Wer kann mit wem? Wer ist in den Diskussionen dominant? Will immer eine Recht haben?
Selbstverständlichkeiten	regelmäßige Teambesprechungen Auf Anfrage Mitwirkung bei Gemeindeveranstaltungen Teilnahme an Fortbildungen
Ungeschriebene Gesetze	Säumige Entleiher/innen werden nicht sofort schriftlich gemahnt
Erstattung von Auslagen	Fahrtkosten Fortbildungskosten
Vor welchen „Ochsenkarren“ sollte man sich nicht spannen lassen	jedem Bücherwunsch, vor allem von Entscheidungsträgern, nachkommen

### C. kollegiales Gespräch mit dem Büchereiteam

Thema	✓
Was haben wir bisher auf welche Weise gemacht?	
Wer nimmt welche Aufgaben wahr?	
Was hat sich bewährt?	
Wie werden Entscheidungen getroffen?	
Wer hat welche Macken?	
Was ist bei uns speziell?	
Was ist unser „Krawall-Thema?“	
Wer ist unser Ansprechpartner im Kirchenvorstand?	
Welche Perspektiven sehen wir?	
Welche Wünsche haben wir?	
Wiederkehrende Probleme	

### D. Fortbildungen und Beratung

Thema	Info bei (z.B.)
Für fachspezifische Themen der Büchereiarbeit gibt es verschiedene Fortbildungsangebote.	Büchereiarbeit im Haus kirchlicher Dienste
Für die Qualifizierung zur Fachfrau/zum Fachmann für Büchereiarbeit gibt es ein EKD-weites Fortbildungsangebot	Evangelisches Literaturportal e.V. – Verband für Büchereien und Leseförderung, Göttingen
Für Themen ehrenamtlicher Mitarbeit gibt es weitere Fortbildungsangebote. Hier nur eine kleine Auswahl:	
Arbeit mit Kindern und Jugendlichen	Haus kirchlicher Dienste
Arbeit mit Frauen	Haus kirchlicher Dienste
Arbeit mit Männern	Haus kirchlicher Dienste

(Fortsetzung nächste Seite)

Thema	Info bei (z.B.)
Arbeit mit SeniorInnen	Haus kirchlicher Dienste
Öffentlichkeitsarbeit	EMSZ (Evangelisches Medien Service Zentrum)
<b>Beratungsangebote</b>	
Fachspezifische Beratungen in Büchereifragen	Büchereiarbeit im Haus kirchlicher Dienste
Allgemeine Beratung für Ehrenamtliche	Arbeitsstelle Ehrenamt im Haus kirchlicher Dienste
Coaching + Supervision für leitende Ehrenamtliche	Arbeitsstelle Ehrenamt im Haus kirchlicher Dienste

## **Anhang für die Praxis**

# Hinweise für das moderierte Gespräch

*Vielfach ist es sinnvoll, für den Wissenstransfer ein Gespräch zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer anzusetzen, das von einer neutralen Person moderiert wird. Jeweils in Abschnitt C sind im Blick auf die verschiedenen Berufsgruppen entsprechende Hinweise gegeben worden. Zur Gestaltung eines solchen moderierten Gesprächs sind hier darüber hinaus einige Aspekte zusammengefasst, die für ein moderiertes Gespräch zu beachten sind:*

## **A. Aufgabe des Moderators**

Insbesondere im Blick auf implizites Wissen ist es wichtig, dass bei der Weitergabe große Sorgfalt waltet. Nicht alles Wissen des Vorgängers ist für einen neuen Stelleninhaber nützlich; der Wissensnehmer darf durch die Weitergabe von Wissen nicht auf bestimmte Sichtweisen und Einschätzungen festgelegt werden. Er muss entscheiden können, welches Wissen er braucht und wie er mit dem Wissen, das ihm weitergegeben wird, umgeht.

In diesem Sinne für eine sinnvolle Weitergabe des Wissens zu sorgen, ist die hauptsächliche Aufgabe eines Moderators. Vor allem hat er darauf zu achten, dass

- das Gespräch in einer Haltung gegenseitiger Wertschätzung stattfindet,
- nicht der Wissensgeber, sondern der Wissensnehmer über die Inhalte des Gesprächs und des weiterzugebenden Wissens befindet,
- persönliche Einschätzungen erkennbar sind, aber zugleich objektiviert werden können,

- der Wissensgeber aufmerksam wird auf Dinge, die ihm „selbstverständlich“ waren, und auch solches Wissen benennen kann,
- die unterschiedlichen Persönlichkeiten und Stile von Wissensgeber und Wissensnehmer nicht beurteilt, sondern wertneutral anerkannt werden.

Dafür ist es wichtig, dass der Moderator nicht eigene Sichtweisen einbringt, sondern mit geeigneten Fragen und Methoden für ein gelingendes Gespräch sorgt. Bildlich kann man von einer Filter- oder Hebammen-Funktion des Moderators sprechen.

## **B. Auswahl des Moderators**

Damit der Moderator in dieser Weise arbeiten kann, ist es notwendig, dass er im Blick auf die Inhalte und die beteiligten Personen über die gebotene Neutralität verfügt.

Insofern sollte der Moderator nach Möglichkeit nicht der Dienstvorgesetzte und auch keine andere Person aus dem unmittelbaren Arbeitszusammenhang sein.

Für die Rolle des Moderators wird man meistens im näheren Umfeld geeignete Personen finden können, etwa Kollegen aus anderen Gemeinden des Kirchenkreises oder auch Ehrenamtliche aus der Region mit entsprechender Kompetenz.



In manchen Situationen wird es jedoch geboten sein, Personen für die Moderation zu gewinnen, die außerhalb der näheren Bezüge stehen. Wenn beispielsweise ein Stellenwechsel mit Konflikten verbunden ist, ist die Wahl eines externen Moderators sinnvoll. Adressen zur Vermittlung von geeigneten Personen finden sich im Anhang.

Auf jeden Fall ist darauf zu achten, dass der Moderator sowohl beim Wissensgeber als auch beim Wissensnehmer Akzeptanz findet. Wenn ein moderiertes Gespräch geplant ist, kann der Vorgesetzte sich in den meisten Fällen am besten um die Vermittlung eines Moderators kümmern.

### **C. Rahmenbedingungen für das moderierte Gespräch**

Das moderierte Gespräch sollte an einem störungsfreien Ort stattfinden, manchmal kann sich auch der Arbeitsplatz dazu eignen. Auf jeden Fall sollte während des Gesprächs kein Telefon klingeln!

Von daher sind Ort und Zeit des Gesprächs sorgfältig abzusprechen; für das Gespräch sollten wenigstens 3 Stunden zur Verfügung stehen.

Im Vorfeld sollte geklärt sein, dass das Gespräch für alle Beteiligten als Arbeitszeit zu bewerten ist. Notwendigkeit ist darüber hinaus, dass die Vertraulichkeit des Gesprächs verabredet und gewahrt wird.

### **D. Methodische Aspekte für das moderierte Gespräch**

Das Gespräch sollte von allen Seiten gut vorbereitet sein. Dazu sollte der Moderator im Vorfeld klären, welche Themenfelder Wissensgeber und Wissensnehmer ansprechen wollen.

Durch geeignete Fragen und Methoden strukturiert der Moderator das Gespräch. Dazu können auch Phasen des Erzählens durch den Wissensgeber gehören. Wichtig ist es auch, dass es im Gespräch Raum für freie Phasen gibt, die nicht moderiert werden.

Konkrete Unterstützung für Moderationsmethoden erhalten Sie ebenfalls unter den im Anhang genannten Adressen.

Externe Moderatoren oder Moderatorinnen können vermittelt werden durch die Gemeindeberatung im Haus kirchlicher Dienste, Hannover (Telefon: 0511 1241-344)

# Wie geschieht Wissensweitergabe?

## Formen des Wissenstransfers (auch in der Kirche)

### Modell A

Die Medizinmann-Methode  
oder:  
„Schau mir auf die Finger!“

Der Medizinmann eines Stammes - irgendwo im Urwald - lernt seinen Nachfolger so an, dass er ihn überallhin mitnimmt, ihn im Verborgenen in die Geheimnisse seiner Kunst einweihet und ihn Schritt für Schritt auf seine Aufgabe vorbereitet.

Lernen geschieht durch Nachahmung.

Im kirchlichen Bereich wird diese Methode der Wissensweitergabe im Vikariat oder Anerkennungsjahr von Diakoninnen und Diakonen genutzt.

Durch Betrachtung von Tätigkeiten, durch gemeinsame Reflexion des Handelns werden Fertigkeiten vermittelt.

In der Regel bedingt das eine „Meister-Schüler“-Beziehung.

#### Die Stärke dieser Methode:

- Erfahrungswissen wird mit Neugier positiv verbunden.
- Eine starke persönliche Beziehung entsteht - im besten Fall.

#### Die Schwäche der Methode:

- Das Wissen bleibt personalisiert
- Lücken des Vorgängers können nicht geschlossen werden
- Wenn die Beziehung nicht stimmt - klappt alles nicht

### Modell B

Die Hebammen-Methode  
oder:  
„Da musst Du jetzt durch! - Aber ich bin da.“

Eine Erst-Gebärende verlässt sich auf die Erfahrungen ihrer Hebamme. Vielleicht steht der Vater des Kindes oder ein Arzt hilfreich dabei, aber das größte Vertrauen genießt die Hebamme. Ihre Kenntnisse sind für die Gebärende unerlässlich. Auch wenn die Mutter letztlich die Geburt allein durchstehen muss, so ist doch die Hebamme die „kundige Stütze“.

Im kirchlichen Bereich wird diese Methode bei den meisten Berufsanfängern/innen erlebt bzw. durchlitten. Sie stehen oftmals vor den Herausforderungen, mit allem allein fertig zu werden. Wenn dann jemand hilfestellend - quasi als Hebamme - zur Verfügung steht, erleichtert das die Wissensaneignung. Das kann eine Sachbearbeiterin aus dem Kirchenkreisamt oder ein ehrenamtlicher Kirchenvorstandsvorsitzender u.ä. sein.

#### Die Stärke dieser Methode:

- Es entwickelt sich ein Vertrauensverhältnis zum/zur Berater/in
- allgemeine Erfahrungen stehen im Mittelpunkt
- große Möglichkeit zum Experiment (Do it your way...)

#### Die Schwäche der Methode:

- Fehleranfälligkeit
- Einzelkämpfermentalität

## Modell C

### Die Staffellauf-Methode oder: „Hier ist alles, was du brauchst!“

Ein Staffelläufer übergibt den Stab an den Nachfolger. Den Stab ins Ziel zu tragen, ist die eigentliche Aufgabe aller Läufer oder Läuferinnen.

Im kirchlichen Bereich geschieht dieses Verfahren bei allen geordneten „Übergaben“. Die vasa sacra, die Gottesdienstordnungen, das Inventarverzeichnis.

#### **Die Stärke dieser Methode:**

- Wissen ist übersichtlich und klar geordnet übergeben

#### **Die Schwäche der Methode:**

- Das Geheimwissen bleibt auf der Strecke
- die vermeintliche Sicherheit, alles geregelt zu haben, suggeriert einen -unrealistischen- Schutz vor Irrtümern und Fehlern

*Pastor Albert Wieblitz, Landespastor für  
Ehrenamtliche im Haus kirchlicher Dienste*

# Grundlegendes zum Wissenstransfer

In unserer Gesellschaft ist „Wissen“ in den letzten Jahren mehr und mehr zu einem entscheidenden Gut geworden. In Unternehmen zählt es zu den wichtigen Wettbewerbsfaktoren, gelungener Wissenstransfer ist zum Erhalt von Organisationen notwendig. Zu Recht wird unsere Gesellschaft als „Wissensgesellschaft“ charakterisiert.

Der in dieser Broschüre verwendete Wissensbegriff ist daher genauer zu beschreiben. Aufschlussreich ist bereits ein Blick in die Herkunftsgeschichte des Wortes „wissen“<sup>1</sup>: Das gemeingermanische Verb stammt aus einer Wurzel, die „erblicken, sehen“ bedeutet, und ist verwandt mit Worten wie weise, verweisen, Witz und gewiss. Der Begriff „Wissen“ geht also weit über das Speichern von Informationen hinaus; Wissen befähigt Menschen, mit Informationen intelligent umzugehen und entsprechend zu handeln.

Daher lässt sich das in Organisationen vorhandene Wissen in verschiedener Weise unterscheiden<sup>2</sup>:

Zum einen gibt es einen Unterschied zwischen individuellem und kollektivem Wissen. In den Arbeitsabläufen und Normen von Organisationen lässt sich das kollektive Wissen finden. In dieser Broschüre geht es jedoch in erster Linie

um das individuelle Wissen, das an Personen gebunden ist.

Zum zweiten ist der Unterschied zwischen internem und externem Wissen zu beachten. Für Organisationen ist es hilfreich, auch den Außenblick wahrzunehmen und sich externes Wissen zu eigen machen, das gilt auch für Kirchengemeinden. Im Zusammenhang des Wissenstransfers geht es jedoch primär um die Weitergabe internen Wissens.

Eine dritte Differenzierung ist für den Wissenstransfer fundamental: Wie in der Einleitung dargestellt unterscheiden wir explizites und implizites Wissen. Für den Wissenstransfer ist es vor allem von Bedeutung, implizites Wissen (Einstellungen, Einschätzungen usw.) weiterzugeben. Genau genommen handelt es sich bei der Weitergabe von implizitem Wissen darum, implizites Wissen in explizites (also benennbares) Wissen umzuformen.

So verstanden ist Wissenstransfer weit mehr als Informationsweitergabe. Damit Wissen nicht verloren geht, ist ein geordneter Prozess der Weitergabe notwendig; dafür werden klare Rahmenbedingungen, Zeit und nicht zuletzt eine Atmosphäre des Vertrauens benötigt. In diesem Sinn sind die Hinweise dieser Broschüre nicht als Vorschriften, sondern als Unterstützung gedacht.

*Pastor Matthias Wöhrmann,  
Leiter der Gemeindeberatung*

---

<sup>1</sup> s. *Das Herkunftswörterbuch. Die Etymologie der deutschen Sprache*, Duden Band 7, Mannheim 1963, S. 768.  
<sup>2</sup> vgl. *Mittelman, Angelika, Weitergabe von Wissen, Keine Selbstverständlichkeit*, 1999, pdf-Manuskript

# Gestaltung des Wissenstransfers bei Übergabesituationen

Der gelungene Wissenstransfer in Übergangssituationen stellt eine professionelle Notwendigkeit dar. Komplexe Wissensbestände sind heute in allen beruflichen Feldern so angewachsen, dass eine methodische Unterstützung notwendig ist. Für alle Beteiligten stellt dies eine neue Herausforderung dar. Im Rahmen der dienstlichen Aufgaben soll dieser Wissenstransfer deshalb als gemeinsame Aufgabe gestaltet werden. Dazu bedarf es eines gegenseitigen Einverständnisses.

Ein Leitbild, mit dem diese Form der Wissensweitergabe inhaltlich und strukturell erfasst werden kann, wird in dem Bild beschreibbar, das Geschwister leben, wenn sie einander ihr Wissen weitergeben. Diese Wissensweitergabe vollzieht sich zwischen Gleichen, von denen ein Teil aus seiner bisherigen Aufgabe und Verantwortung ausscheidet und der andere diese Verantwortung zukünftig übertragen bekommt. Es handelt sich dabei um eine sehr spezifische kommunikative Situation, die von einem wertschätzenden Geben und Nehmen aller Beteiligten lebt. Zugleich ist in diesem Bild einer geschwisterlichen Verantwortungsweitergabe auch vorausgesetzt, dass der abgebende Teil bereit ist, eigenes Wissen weiterzugeben. Er steht in der Funktion der „älteren Geschwister“. Die Würde dieser Rolle lässt es zu in der Erwartung zu leben, um diese Wissensbereitstellung gebeten zu werden. Der aufnehmende Teil wird als jene „jüngere Geschwister“ definiert, die interessiert, wissbegierig und neugierig sind, das vorhandene Wissen der ihnen in dieser Aufgabe vorangegangenen „älteren Geschwister“ zu erlangen. Sie haben damit die Rolle, aktiv

dieses Wissen einzuholen, ermutigt durch die Erwartung, dass ihre „älteren Geschwister“ sie an ihrem Wissen teilhaben lassen.

Das übergeordnete Interesse an der Ausgestaltung dieses Wissenstransfers besteht darin, eine kollegiale Generationenkette sicherzustellen. Ziel ist es, durch direkten Wissenstransfer die lebendige Traditionsweitergabe in der Stellennachfolge vor Ort zu sichern. Dieses Traditionswissen setzt sich in der Regel aus vielfältigen Perspektiven aller Beteiligten zusammen und umfasst somit nicht nur die Perspektive aus Sicht der Stelleninhaberschaft. Vielmehr ist eine strukturierte Einbindung aller relevanten Instanzen und Institutionen notwendig.

Ein evangelisches Traditionsverständnis verlangt zugleich immer wieder die Überprüfung der zur Praxis gewordenen Handlungsvollzüge. Grund für diese dauerhafte Veränderungsbereitschaft bildet das im Auftrag der Evangeliumsverkündigung begründete reformatorische Kirchenbild als einer *ecclesia semper reformanda* (vgl. hierzu S.93). Übergangssituationen enthalten also auch wichtige Potentiale für Veränderungen, die bewusst wahrgenommen und in die Reflexion zukünftiger Arbeit einfließen. Ein Stellenwechsel verlangt darum einerseits, sich in eine konkrete Tradition hineinstellen zu lassen, sich diese kritisch anzueignen und zugleich an deren Transformation mitzuwirken. Dies setzt aber voraus, sich über die bisherige Praxis präzise informieren zu können.

Ein Stellenwechsel ist häufig konfliktträchtig. Die unterschiedlichen Perspektiven und Erwartungen stoßen unmittelbar aufeinander. Das kann mit Enttäuschungen verbunden sein. Es

kommt deshalb darauf an, diese Krise im System als Chance für einen schöpferischen Sprung in eine neu zu gestaltende Zusammenarbeitspraxis zu verstehen und entsprechend aktiv zu gestalten.

Damit ist leitendes Handeln in der kommunikativen Ausgestaltung von Übergabesituationen gefordert. Hierbei gilt es, die unterschiedliche Motivlage aller Beteiligten ebenso zu berücksichtigen wie die relevanten übergeordneten Aspekte. Der transparenten Darstellung aller Erwartungen kommt hier eine erste besondere Bedeutung zu und ist in der Regel von der dienstaufsichtsführenden Stelle zu initiieren.

Übergabesituationen stellen sich als energiege-ladene Prozesse dar. Sie leben von Partizipation und Verbindlichkeit. Wissenstransfer als steuerndes Zusammenspiel aller Beteiligten trägt dazu bei, die wertschätzenden und innovativen Potentiale beruflicher Übergangssituationen gezielt gemeinsam zu nutzen.

*Pastor Tilman Kingreen,  
Arbeitsstelle für Personalberatung und  
Personalentwicklung, Hannover*

# Kultur und Tradition als Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer

Wie ereignet sich der Transfer des Wissens in Institutionen und Organisationen? Das hängt davon ab, was nach den geltenden Leitideen von Netzwerken und Einzelnen für vermittelenswert, für ordnend und weiterführend gehalten wird. Was sind die Lebens- und Handlungsweisen und welches die Strukturen, in denen und durch die Kultur heute und morgen errungen wird – oder auch: geschenkt und in Anspruch genommen? Und was bedeutet dabei konkret für kirchliche, christliche Institutionen und Organisationen, eine ihnen entsprechende Kultur zu leben? Diese können sich nicht damit bescheiden, Kulturen der Selbstdeutung zu sein. Sie haben sich stets der Fremddeutung durch das Evangelium zu unterziehen. Die wirkt dann aber auch Umgestaltung aus der Kraft des Evangeliums heraus.

Dabei ist notwendig zu differenzieren, was Institutionen und Organisationen strukturell leistbar und was immer nur Menschen möglich (oder als Gottes Handeln am Menschen vorstellbar und denkbar) ist, wofür es dann aber den Rahmen offen zu halten gilt.

Wissenstransfer ist Teil der Organisationskultur. Er kann folglich auch nicht als isolierter Vorgang betrachtet und angegangen werden. Welche Muster und typischen Abläufe sind in Kirche erkennbar? Wie ist mit ihnen unter den soeben genannten Kriterien umzugehen? Welchen Wandel ermöglichen sie? Wo ist (auch um eines erkennbaren Profils willen) Beständigkeit wichtig? Auf welchen Ebenen der Organisation und bei welchen dort tätigen Individuen (und Berufsgruppen)

herrschen welche Sichtweisen vor, welche Interessen sind gegeben?

Bei der Organisation Kirche, konkret unserer Landeskirche, wird man sowohl Gemeinsames beschreiben können als auch unterschiedliche Kulturen in ihr ausmachen. Die Kultur des Vergebens und vielleicht hier und da auch des Vergessens konterkariert dabei Wissensmanagement nicht nur – sie kann auch befreiend wirken.

Mit der Kultur und ihrer Fortschreibung stellt sich die Frage nach der Tradition. Tradition ist vom Wort her Überlieferung. Überlieferung der biblischen Botschaft hängt nicht fest in den traditionellen Formen. „Die Tradition dient dazu, auf Jesus aufmerksam zu machen, und darin ist sie unentbehrlich“, unseren Blick auf Jesus zu lenken. „Sie bleibt jedoch zutiefst unverstanden, wenn sie nicht zum eigenen Glauben anleitet.“ (Ernst Käsemann) Es braucht auch den Wissenstransfer, wie sich das Leben aus dem Glauben und das Haus der Gemeinde denn heute baut. Dazu bedarf es einer angemessenen Ausbalancierung von überliefertem Wort und Wissen (Tradition) und heutiger Notwendigkeit – dessen also, was es braucht, um heute Kirche und Gemeinde zu bauen. Tradition gibt den Halt, sich zu gründen – doch nicht, um dann dort sicher und behütet stehen zu bleiben und sich vielleicht gar noch zu verkriechen, sondern um sich auf und von diesem Fundament mutig zu erheben und den Weg weiter zu gehen!

Ohne diese Spannung und Aufgabe verkommt Tradition zur Gestrigkeit, und sie wird bedeu-

tungslos. Das ist ja das Eigenartige an christlicher Tradition, dass sie nicht einfach zurückverweist auf Gewesenes sondern auf den, der ebenso als der verkündigt wird, der kommt und der kommen wird. Christus nicht nur als der, der gekommen ist. Die christliche Tradition verweist zudem auf den, der sich gegen das anerkannt Übliche stellt, wenn er in der Bergpredigt sagt: „Ihr habt gehört, dass zu den Alten gesagt ist...“ – und dann zitiert er dies und das aus den Geboten, um dann zu intervenieren: „Ich aber sage euch...“ Wer also die Inhalte christlicher Tradition wirklich erspürt, der merkt, „dass wir das Neue Testament nicht wie eine Sache haben, die man unverändert von Generation zu Generation weitergibt.“ (Käsemann)

Tradition steht nicht still, denn sie ist nicht für die Ewigkeit gemacht, sondern für eine Welt, die sich immerzu verändert. Doch hat ihr Wandel immer nur ein Ziel – jedenfalls als christliche Tradition: den erkennbar zu machen, aus dem wir kommen und zu dem wir gehen. Und der in aller Veränderung derselbe treue Gott bleibt. Von ihm dürfen wir uns leiten lassen auf unseren Wegen. Von ihm und in seinem guten Geist. Dass er unter uns ist und wir ihm folgen dürfen – darauf kommt es an, nicht auf die Asche des Vergangenen zu starren, sondern das Feuer wahrzunehmen, das im Herzen des Evangeliums brennt. So hat es Mahler gesagt: „Tradition bedeutet nicht, auf die Asche zu sehen, sondern das Feuer weiterzugeben.“ (auch anders überliefert: „Tradition ist die Weitergabe des Feuers und nicht das Hüten der Asche.“). Ein Feuer, das uns wärmt, erleuchtet und den Weg weist – gestern, heute und auch morgen. Ein Feuer, das uns entgegenleuchtet aus dem Wort, das uns überliefert ist.

Übergabesituationen und Wissenstransfer in der Kirche sind eine Herausforderung zu bewusster Gestaltung. Dabei gilt es die Kultur des Evangeliums ebenso in den Blick zu nehmen wie organisationssoziologische Gegebenheiten, die notwendige Tradition ebenso wie die Herausforderung zu Veränderungen. Kritischer Maßstab dabei bleibt das Evangelium, das uns in Jesus Christus begegnet. Er ist und bleibt der Herr der Kirche, neben dem wir keinen anderen zu bekennen haben (vgl. Barmen I). Er definiert das „Heute“, das er uns gibt und dem wir uns zu stellen haben als die gegenwärtige Zeit, in der unser Leben und Nachfolgen geschieht. Wissenstransfer in der Kultur des Evangeliums und als Tradition des Evangeliums ist kein Selbstzweck und kein Selbsterhalt einer Institution sondern hat dienstbaren Charakter: das Leben in der Kraft des Evangeliums und im Zeugnis des Evangeliums immer wieder so erfahrbar werden zu lassen, dass Menschen heute im Glauben leben und ihr Leben in dieser Welt auf das kommende Gottesreich hin ergreifen.

*Superintendent Klaus Priesmeier, Diepholz*



# Weiterführende Literatur

- 1. Erfolgreiches Wissensmanagement**  
Praxisbeispiele, Methoden und Verfahren, Band 13 - 01 der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. , ISBN 3-410-32072-2
- 2. Wissensmanagement in Kommunalverwaltungen** Bericht Nr. 7/2001  
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)
- 3. Erfahrungsweitergabe unter Auslandsentsandten** (Eine gesprächsanalytische Studie),  
Julia Hormuth 2009, ISBN 978-3-531-16665-0
- 4. Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlicher Verwaltung**  
Ein Leitfaden, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Juni 2007
- 5. Toolbox: Älter werden im Berufsleben** (3. aktualisierte Auflage),  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2007
- 6. Das Erfahrungswissen nutzen**, Benno Ackermann, S. 38/39 Personalmagazin 03/2009
- 7. Mitarbeiter gehen, ihr Wissen bleibt**, Bernd Ihnken, S. 44/45 Personalmagazin 03/2008
- 8. Wege zum Wissenstransfer**, u.a. Wissenstransfer und organisationales Lernen S. 20ff in  
Personalführung 12/2009 (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. \* [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de))
- 9. Vom Zeichen zum Symbol**, Coaching und Wissensmanagement, Michael Pohl; Michael Braun;  
Braun und Brunswick Verlag, Waltrop 2004

# Unterstützende Einrichtungen und Personen

## **Berufsgruppen spezifisch**

**Beratung in Übergabesituationen  
erhalten Sie bei:**

### **Pastor Tilman Kingreen**

Arbeitsstelle für Personalberatung und  
-entwicklung  
Hanns-Lilje Platz 4  
30159 Hannover  
Fon: 0511 1241-277  
personalberatung@evlka.de

### **Diakonin Kerstin Dede**

Beauftragte für Diakoninnen und Diakone  
sowie Ephoralsekretärinnen  
Fon: 0511 1241-555  
dede@kirchliche-dienste.de

### **Diakon, Diplom-Pädagoge Henning Schlüse**

Referent für Berufsgruppenarbeit  
Pfarramtssekretäre/innen, Küster/innen und  
Gemeindeleitung  
Fon: 0511 1241-462  
schluese@kirchliche-dienste.de

### **Landeskirchenmusikdirektor**

#### **Hans-Joachim Rolf**

Fon: 05121-6971-520  
hans-joachim.rolf@michaeliskloster.de

## **Begleitung in Übergangssituationen**

**Kontakt über:**

### **Pastor Albert Wieblitz**

Landespastor für Ehrenamtliche  
Fon: 0511 1241-146  
wieblitz@kirchliche-dienste.de

### **Pastor Matthias Wöhrmann**

Leiter der Gemeindeberatung / Organisations-  
entwicklung  
Fon: 0511 1241-344  
woehrmann@kirchliche-dienste.de

### **Eva Giersch**

Fachbereichsassistentin  
Fon: 0511 1241-146  
giersch@kirchliche-dienste.de

**ZUR ERPROBUNG**



Haus kirchlicher Dienste

546151