

## 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 Stellenwechsel bietet die Chance eines neuen Anfangs. Doch niemand, der in der Kirche hauptamtlich 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**

Wie kann das Wissen von Mitarbeitenden effizient an neue StelleninhaberInnen weitergegeben werden? Das ist keine spezifisch kirchliche Fragestellung; im Gegenteil: 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 Kennt-

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

nissen geordnet und effizient an die nächsten Stelleninhaber weiterzugeben. Im Bereich der Kirchengemeinden geht es daher 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.

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

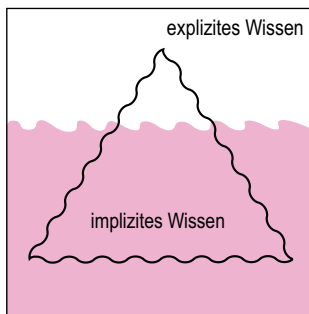
In unserer Gesellschaft haben Wissen und Information einen solch hohen Stellenwert, dass vielfach von einer Wissensgesellschaft gesprochen wird. Bei der Fülle von Informationen ist genauer zu klären, um welches Wissen es bei der Wissensweitergabe geht.<sup>2</sup>

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:

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



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 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>

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

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 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 „Hilfpflicht“ 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.

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

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

### **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:

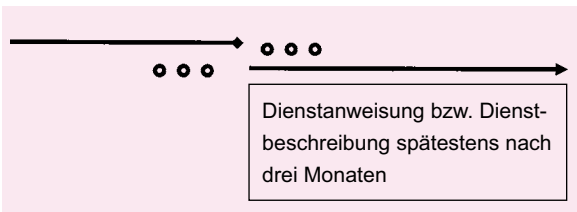
- Termine einhalten,
- für Gespräche zur Verfügung stehen,
- Vertraulichkeit wahren,
- Schriftstücke und Informationen aktuell bereithalten
- und vor allem zielgerichtet und vertrauensvoll miteinander reden.

### **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.



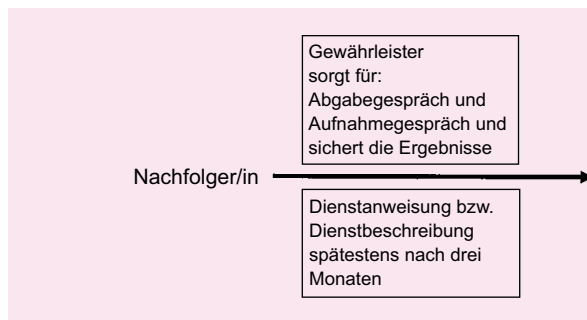
Dieses Modell geht davon aus, dass eine Phase der Einarbeitung möglich ist. In jedem Fall kann eine Kommunikation direkt zwischen Vorgänger/in und Nachfolger/in erfolgen.

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

Eine Dienstanweisung 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 Dienstanweisung 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 Vorgänger/in*
- *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 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 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 Beschluss- mappe	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...

lfd. 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	
27	Aushilfen	Sekr	

(Fortsetzung nächste Seite)

<b>lfd. Nr.</b>	<b>Thema</b>	<b>Gespräch mit</b>	<b>✓</b>
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

Ifd. 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	Dorrfeste 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**

### **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/zwischen Ehrenamtlichen, 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?

#### **Pastorenbild**

- 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?