

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 bestandenerm 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.¹

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-

¹ 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.²

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

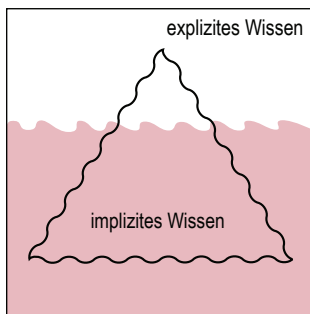
Explizites Wissen ist beschreibbar, offen kommunizierbar und häufig als Datenmaterial vorhanden. Hierzu gehören in Kirchengemeinden beispielsweise die Listen der Namen von wichtigen Personen, Kirchenvorstandsprotokolle und –beschlüsse, Gottesdienst- und Konfirmandenordnungen und Ähnliches.

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

2 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?³

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

³ 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.⁴

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.

⁴ 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:

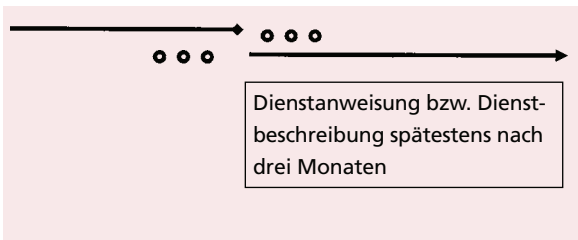
- Termine einhalten,
- für Gespräche zur Verfügung stehen,
- Vertraulichkeit wahren,
- Schriftstücke und Informationen aktuell bereithalten
- und vor allem zielgerichtet und vertrauensvoll miteinander reden.

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:

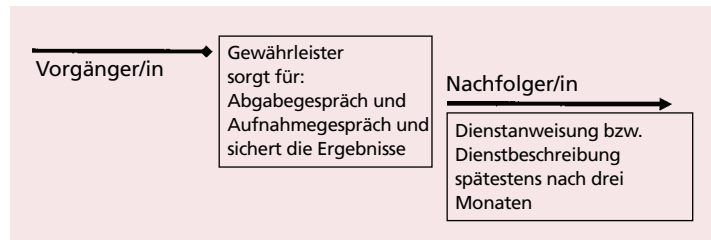
Modell 1 ohne Vakanzzeit:

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



Modell 2 – mit Vakanzzeit

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



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.

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.