

## „Ja, wir wechseln mal...“

### Gruppendiskussion zur Gestaltung des Generationenwechsels in einer großstädtischen Volkshochschule

Am folgenden protokollierten Gruppengespräch nehmen drei Generationen mit jeweils zwei Vertreter/innen teil: Der Leiter der Volkshochschule (Leiter) und eine Fachbereichsleiterin (Fachbereichsleiterin 1), die altersbedingt beide in den nächsten beiden Jahren ausscheiden werden, zwei Fachbereichsleiterinnen der mittleren Generation (Fachbereichsleiterin 2, Fachbereichsleiterin 3) und zwei junge Programmleiterinnen, die als Berufsanfänger erst ein Jahr in der Volkshochschule am Fachbereich Sprachen von Fachbereichsleiterin 3 tätig sind (Programmleiter, Programmleiterin). Das Gespräch führt *Dr. Christiane Ehse* vom Hessischen Volkshochschulverband (CE).

Themen sind u. a.: Erwartungen an die neue Generation im Kontext von Innovationsdruck, organisationaler Umgang mit Neuerungen, Eindrücke der neuen Generation auch angesichts neuer Herausforderungen, Wissenstransfer und damit zusammenhängend Übergabeprozesse/Instrumente sowie die Weitergabe von explizitem und implizitem Wissen

**CE:** Ihr habt als Volkshochschule in eurer letzten Retestierung 2013 im Rahmen eurer Qualitätsentwicklung als strategisches Ziel die Gestaltung des Generationenwechsels benannt. Laut eurem Personalentwicklungskonzept habt ihr diese Aufgabe als Teil eines umfangreichen Aufgabenpakets beschrieben. Mich interessiert, wie es dazu kam, dass ihr dies als strategisches Thema auf dem Tapet hattet. Was waren die Gründe?

**Fachbereichsleiterin 2:** Der Generationenwechsel bei uns war immer wieder Thema in den Gesprächen. Und letztes Jahr ist ein Fachbereichsleiter in Rente gegangen. Und damit der Erste der jetzt ausscheidenden Generation. Man kann absehen, dass das die nächsten 10 Jahre weitergehen wird. Dann hatten wir die LQW<sup>1</sup>-Zertifizierung und es hat sich uns relativ schnell aufgedrängt, dass wir darüber reden müssen. Viele in unserer Organisation werden in den nächsten 10 Jahren verrentet, und insofern müssen wir uns da frühzeitig Gedanken darüber machen, dass das Wissen bei uns bleibt.

**Leiter:** Es gibt diesen „Bauch“ zwischen Jahrgang 50 und 55. Dabei handelt es sich um ungefähr zehn Personen. Also im Fachbereich, im pädagogischen Bereich als auch in der Verwaltung.

**Fachbereichsleiterin 3:** Ich erinnere mich an diesen Entwicklungsworkshop bei LQW auch und ich hab das damals so empfunden, dass du dir so ein Thema zwar theoretisch setzen kannst, aber dir die Frage stellen musst, wie du das dann auch wirklich angehen kannst – angesichts des dichten Alltags. Ich habe mit sehr vielen KollegInnen aus der Volkshochschulleitungsebene darüber gesprochen und mich ausgetauscht. Weil ich das Gefühl hatte, hier intern muss ich das Thema schieben und schieben. Es war zwar theoretisch klar, dass das ansteht, aber wir hätten in 2012 eigentlich schon längst praktisch handeln müssen, um einen Wechsel in 2013 in Ruhe vorbereiten zu können. In den ganzen praktischen Maßnahmen ist es wirklich eine Herausforderung, dem den Raum und Ort zu geben, den es braucht.

Es war allen klar, und in der Praxis fand es bei mir im Fachbereich Sprachen zuerst statt. Und das war doch eine größere Geschichte. Ich mache einen Schnellsprung zu heute – wir haben jetzt den nächsten großen Wechsel im Sekretariat anstehen. Das ist unser Hauptsekretariat, seit über 30 Jahren da. Und was in dem ganzen Thema Generationenwechsel auch noch nicht auf dem Tapet ist: Wir denken immer an die Mitarbeitenden, die das alle betrifft, aber die Kursleitungen sind auch betroffen davon. Die haben bei uns im Fachbereich Fremdsprachen einen Wechsel von mehreren Leuten mitgemacht. Viele sind jahrelang an bestimmte Praktiken gewöhnt und plötzlich kommen drei neue Leitungen und wissen von vielen Dingen nicht, wie die gelaufen sind, weil es darüber natürlich keine Absprachen gibt. Wir haben 160 Dozenten in dem Fachbereich. Das ist der größte Stamm, der mit diesem Wechsel konfrontiert ist. Das merkt man dann wirklich erst in der Praxis. Da haben vorher nicht viele darüber nachgedacht: Wie handhaben wir den Wechsel gegenüber den Kursleitenden? Wir haben sie natürlich mit eingebunden und haben uns vorgestellt und haben ein Fest gemacht. Aber was dann in der Praxis passiert, merkst du wirklich erst beim Tun.

**Fachbereichsleiterin 2:** Ich nehme hier zwei Themen wahr: Das eine ist, wie in einer Institution laufende Modernisierung organisiert wird und wie verschiedene Ansichten auf das gleiche Thema miteinander ins Gespräch kommen. Das ist relativ unproblematisch, weil das ja einfach immer nachwächst. Da ist ja immer wieder jemand von außen dazu gekommen, das hat nicht nur mit der Frage „alt“ und „jung“ zu tun, sondern auch damit, dass Menschen neu in der Institution sind. Und auch wer mit 60 neu in eine Institution kommt, bringt neue Einflüsse hinein, die verarbeitet werden müssen. Das andere ist aus meiner Sicht das Thema Übergabe. Wie kann, wenn jemand in Rente geht, der Weggang so gestaltet werden, dass dann nicht das ganze Wissen von einem Tag auf den anderen weg ist?

**CE:** Es geht schon auch um die Frage, ob eine Organisation zulässt, dass neue Impulse Einzug erhalten und um die Frage, wie Wissen geteilt werden kann. Da kann Diversivität der Generationen helfen.

**Fachbereichsleiterin 2:** Ich finde, das eine macht uns keine Probleme! Was jetzt für die Neuen wichtig war, wurde aufgenommen. Das würde ich für uns in Anspruch nehmen.

**Fachbereichsleiterin 3:** Also ich bin der Ansicht, das Tempo für die Aufnahme neuer Anstöße hat sich enorm erhöht, seit die beiden Neuen da sind. Ich habe seit 2009/10 immer wieder darauf aufmerksam gemacht, dass wir uns um unsere Homepage kümmern müssen. Und es dauert nun einmal länger, wenn nur einer versucht, ein Thema zur Umsetzung zu bringen, als wenn mehrere Leute auf dieses Thema aufspringen. Ich finde schon, dass es einen Einfluss darauf haben kann, wie Neuentwicklungen angeschoben werden, wenn es eben mehr Leute gibt, die in die oder jene Richtung denken. Das macht einen Unterschied.

Allein es gibt ja verschiedene Ebenen, die so einen Wechsel betreffen. Aber es läuft doch im „Softbereich“ auch auf verschiedenen Ebenen. Am Anfang hat es bei uns wirklich eine Weile gedauert, bis man sich auf die unterschiedliche Sprechweise, die verschiedene Generationen hatten, eingestellt hat.

**Fachbereichsleiterin 2:** Würdest du dich schon als andere Generation sehen?

**Fachbereichsleiterin 3:** Ich kann dazwischen vor allem vermitteln, weil ich beide Sprachen verstehe. Also zum Beispiel Anglizismen. Oder bestimmte Redewendungen. Auch eine Schnelligkeit. Bestimmte Redewendungen, wo wir sehr schnell wissen, wo wir dran sind und die anderen sind noch am Übersetzen. Das finde ich kein Problem, aber das hat eine Weile gebraucht, bis man sich aneinander gewöhnt hat. Bis man wusste, wie geht man damit um.

**Programmbereichsleiter:** Bei uns kommt aber auch dazu, dass wir viel zu dritt machen und sehr viele Sachen zusammen besprechen. Und dann natürlich eher auf einen Stand kommen. Wir sitzen zusammen im Büro, ich weiß, was meine Kollegin sagen will, wenn sie das so und so formuliert. Und das ist für jemanden von außen dann schwierig, da sofort mitzukommen.

**Fachbereichsleiterin 1:** Aber das betrifft nicht nur den Fachbereich. Ich erlebe euch schon auch als sehr gemeinsam, nicht nur weil ihr in einem Fachbereich arbeitet, sondern weil ihr euch, was den Umgang mit Neuen Medien betrifft, sehr einig seid, und das Thema auch sehr vorantreibt. Für mich ist das auch schon ein Unterschied zu uns anderen Kollegen. Das gab es am Anfang schon auch gewisse Widerstände, mittlerweile hat sich das verändert. Aber ganz zu Beginn dieses Wechsels, als ihr relativ dominant wurdet, was den Umgang mit Neuen Medien betraf, fand ich schon, dass es ein bisschen bei uns gestockt hat. Also bei mir war das so. Und ich denke, wenn ihr drei das nicht so vorangetrieben hättet, dann wäre nicht so viel pas-

siert. Also ich glaube, dass ich als der älteren Generation zugehörig eher immer die Tendenz gehabt hätte, etwas zu bremsen. Und mir dann aber auch klar wurde, das geht nicht, das steht einfach an. Die Haltung wurde dann schlagartig auch durch einen größeren Teil auch des pädagogischen Personals vertreten. Mittlerweile ist ja klar: wir machen ganz viele Dinge.

**CE:** Was macht ihr denn beispielsweise anders?

**Programmbereichsleiterin:** Wir haben jetzt zum Beispiel eine Facebookseite, die wir aber in hohem Maß gestalten lassen. Aber da sind eigentlich alle stark involviert, das ist keine Generationssache. Das ist aber erst, seit wir da sind. Ich weiß nicht, in welchem Zusammenhang das steht, kann ich nicht beurteilen, aber das ist tatsächlich seit wir da sind, angestoßen worden. Aber von mehreren Leuten. Nicht nur von uns.

Dann haben wir die Installation von Smartboards vorangetrieben, die werden jetzt im Dezember bei uns im Haus installiert. Aber auch da hab ich nicht unbedingt das Gefühl, dass es nur von uns kam, sondern dass es eigentlich schon in unterschiedlichen Zusammenhängen ein Thema war.

Und wir haben jetzt ein verbessertes W-LAN. Aber man sieht, das betrifft jetzt vor allem die Medien. Zu der Frage, ob neue Inhalte hineingebracht werden konnten, kann ich nur sagen: Ich hab mich immer ernst genommen gefühlt, egal welche Inhalte ich platziert habe. Ich habe immer das Gefühl gehabt, egal wie alt der/die Gegenüber war, dass ein Raum dafür da war, erstmal das einbringen zu können. Und das dann auch gemeinsam geguckt wurde, ob das realisierbar ist. Ich habe nie das Gefühl gehabt: Du weißt nichts oder du bist zu jung oder du bist noch grün hinter den Ohren. Was durchaus so ist, ich merke es einfach an Sachen, die ich noch nicht so geklärt habe. Aber da war immer Unterstützung von allen! Es war immer gemeinschaftlich.

**Leiter:** Also ich kann nur sagen, ich hab mich gefreut auf euch. Ihr hattet ja schon als Kursleitende über ein Jahr eine sehr gute Performance abgeliefert. Zwei Wunschkandidaten. Wir haben uns gewundert und uns gefragt, warum ihr euch nicht bewirbt. Wir haben das ganze aufwändige Bewerbungsverfahren gemacht mit 80 Bewerbungen über die ZEIT-Anzeige und dann kommen dann so kurz vor Schluss die zwei Bewerbungen. Von da her, sich auf das Neue, auf die jungen Mitarbeitenden zu freuen, ist schon mal eine gute Voraussetzung, dass es miteinander klappt. Wir hatten nicht einen Moment Angst davor gehabt, es kommt etwas Neues und wir müssen jetzt lernen. Ich denke, wir verstehen uns insgesamt als lernende Organisation. Wir können mit den Schwierigkeiten, die das mit sich bringt, relativ offen umgehen. Aber wo ich mehr erwartet hätte, damit habe ich vor allem den jungen neuen Kollegen konfrontiert: Facebook. Ich dachte, jetzt kommt die Facebook-Generation. Jetzt fang doch endlich einfach an. Und er hat mich immer angeschaut, als würde ich irgendeine Fremdsprache, die er nicht beherrscht, sprechen. Wo dann aber auch klar wurde – aber auch erst, seit wir unsere professionelle Posterin haben – dass das nicht jemand einfach so nebenher macht, wenn es etwas taugen soll. Also die Vorstellung, diese

Generation, die macht es sowieso, jeden Tag eine Viertelstunde und denkt sich da irgendwas Flottes aus, funktioniert so nicht.

Aber war das lästig für dich? Es war schon etwas Druck, oder? Du musstest dich immer rechtfertigen, warum du es nicht machst.

**Programmleiter:** Da trifft genau diese Wahrnehmung: Oh, du bist 30 Jahre alt, du kannst das bestimmt sehr gut. Ich habe in dem Job gemerkt, diese Affinität zu haben und Sachen zu können ist das eine, aber wirklich dann auch den entsprechenden Tätigkeiten den Raum zuzurechnen, den sie brauchen, das andere. Zu schauen, was ist denn das jetzt wirklich für eine Tätigkeit, und wieviel Zeit beansprucht die. Aus der Außenperspektive sagst du: kein Problem, schreibst du kurz eine Viertelstunde die Texte herunter. Das ist aber nichts, das mit Facebook zu tun hat oder mit Social media, sondern das ist Marketing und hat als Anforderung, professionell Texte zu schreiben. Denn du willst ja nicht einfach nur so schreiben, wie jeder auf Facebook schreibt, oder wie du privat schreiben würdest auf Facebook. Sondern du willst zwar einerseits diese Lockerheit darin haben, aber andererseits professionell ein Unternehmen repräsentieren. Und das hat mich fertig gemacht. Da habe ich dann gesagt: Ich glaube, ich kann mich nicht darum kümmern, ich glaube, ich schaffe das nicht.

Dann habe ich das immer wieder aufgeschoben. Und gemerkt, das ist nichts, was ich so locker nebenbei her kann, wie das von mir erwartet wird, oder wie das gehofft wird, dass es locker funktioniert. Und ich glaube, das ist auch in anderen Themenbereichen wichtig: das man fragt, was ist denn das jetzt ganz konkret, was wir hier machen wollen? Auch wenn wir hier jetzt mit weiteren Neu-Medien-Geschichten fortfahren. Dass wir wirklich fragen, was genau soll denn jetzt hier passieren.

**Fachbereichsleiterin 2:** Solche Dinge müssen dann einfach in einer Passung sein. Das Thema Küche zum Beispiel, das ist seit 10 Jahren ein permanentes Thema, aber es schert niemanden. Weil die Außenpassung sagt, das ist kein heißes Thema. Aber Smartboards sind dann irgendwann ein Thema geworden. Oder WLAN. Das nicht zu haben, kann man sich gar nicht leisten, das ist ja peinlich.

**Fachbereichsleiterin 3:** Solche Neuerungen wie WLAN betreffen auch den Generationenwechsel in den Kursleitungen. Ich kann mich erinnern, ich habe 2009 schon versucht, auf das WLAN hinzuweisen und in den darauffolgenden Jahren wieder – in den letzten Jahren kommen aber immer mehr Bedarfe von den Kursleitenden selbst, weil ihre Zielgruppen andere Lernzugänge wollen oder benötigen. Auch in den Lehrwerken haben sich Dinge geändert, in Schwedisch gibt es bestimmte Sachen nur online. Das heißt, auch in dieser Generation ändert sich zum Beispiel der Umgang und der Bedarf. Ich hab zum Beispiel jetzt im Deutschbereich noch eine Generation, die will unbedingt die Lehrerhandbücher haben. Dann hab ich eine andere Generation, die sagt mir: „Ich brauche das aber interaktiv.“ Da ändern sich auf allen Ebenen Voraussetzungen, die dann in bestimmten Themenbereichen wirklich einen Neueinstieg oder einen Neuumgang mit zum Beispiel Neuen Medien ermöglichen.

Ich wollte noch einen Punkt hervorheben: Indem wir uns zum Beispiel für die beiden entschieden haben, haben wir eine positiv gesetzte bewusste Entscheidung getroffen, für einen Generationenwechsel, der nicht nur Neue hineinholt, sondern auch neue Junge. Wir hatten durchaus Bewerbungen von sehr erfahrenen, guten Leuten, aber wir haben uns bewusst anders entschieden.

Ich glaube, dass wir generell offen sind, was vorhin ja auch schon angesprochen wurde. Es wird nicht erst einmal prinzipiell abgeblockt, ich erlebe das an manchen Stellen aus Feedbacks von anderen Volkshochschulen, wo es sehr schwer ist, neue Ideen oder irgendwas Neues zu setzen. Und wir sind auch offen für den Generationenwechsel, und das ist eine große Chance, wenn sich eine Institution mit einem positiven Ansatz darauf bezieht und sagt „Ja, wir wollen das. Und wir gucken mal, auf was wir uns einlassen.“ Und das nicht aus Angst heraus. Wir waren vorletztes Jahr in Aschaffenburg auf dem Sprachentag. Der stand unter dem Thema Generationenwechsel. Da gab es eine Podiumsdiskussion, die war sehr spannend. Zum Beispiel hat ein älterer Kollege seine großen Ängste ausgedrückt, ob es möglich ist, zum Beispiel sein Wissen überhaupt weiterzugeben. Er hatte Zweifel daran. Da waren Junge dabei, die ihre Ängste ausgedrückt haben, ob sie all die Erwartungen, die da im Raum rum-schweben, erfüllen können. Und das war nicht negativ, aber ich war überrascht, wie viele Bedenken, Ängste in anderen Volkshochschulen vorherrschten, die noch vor dem Wechsel standen – wir waren ja soweit zu sagen: „Ja, wir wechseln mal.“

**Programmbereichsleiterin:** Da möchte ich einsteigen, weil ich glaube, diese Ängste von den Neulingen, die hatte ich auf jeden Fall selbst auch. Und obwohl hier alle hinter uns stehen, hatte ich immer wieder dieses Gefühl „Kann ich bestehen?“ Und das ist eigentlich bis heute immer noch ein wenig so. Es ist zwar abgemildert, weil vieles ja auch schon in eine Form von Routine übergegangen ist und ich einfach eine Sicherheit bekommen habe. Aber ein bisschen, vor allem bei neuen Aufgaben, ist es immer wieder so ein selbsterzeugter Druck.

**CE:** Im Fall des jungen Kollegen mit der Facebook-Anforderung gibt es ja auch die Kehrseite davon, Hoffnungsträger zu sein. Jemand, der in Ruhe gelassen wird, nach dem Motto: „Lern du erst mal die nächsten 10 Jahre und guck mal, was die Alten alles machen und können, und da musst du erst mal hinwachsen“ wird zwar auf Dauer gedämpft, aber zu sagen „Endlich Jugend! Facebook, endlich!“ kann wohl auch schon belastend sein.

**Programmleiter:** In meinem Fall gilt das auch für: „Endlich Grundbildung!“ Das ist ja genauso wie die Neuen Medien ein Hype-Thema, das überall virulent ist, das überall passiert, und das jetzt auch, genau wie Neue Medien, ein Themenbereich ist, den ich mitbesetze. Und wo ich vorher nichts drüber wusste. Und reinwache. Und wo ich jetzt auch das Gefühl habe, oh ja, in den effektiven vier Zeitstunden in der Woche, die ich dafür Zeit habe, mache ich mir sehr viel Gedanken darüber und komme damit zurecht. Aber ist das das, was mich persönlich zufriedenstellt? Oder was uns als Institution weiterbringt? Ist das genug? Und für mich ist das Hauptproblem wirk-

lich, abschätzen zu können, was ist gut? Was ist das, was von mir und als Repräsentant unserer Institution erwartet wird, was ist das, was ich leisten soll? Das ist schwierig.

**Leiter:** Da gibt es verschiedene Kriterien. Was ist gut für die Einrichtung? Gerade das Thema Alphabetisierung zeigt das Dilemma. Das haben wir auch dem Vorstand gegenüber deutlich gemacht. Das ist eine nicht nur vom Gesetzgeber uns aufgetragene Sache, wie schon durch die LEO-Studie ins Bewusstsein gekommen. Wir sehen ja selber, das eine ist das Gesetz, das andere ist aber unser selbstgesetztes Selbstverständnis: Wer soll sich denn darum kümmern außer Volkshochschule? Es gibt niemand anderen. Wir haben den Sachverstand, wir haben das Personal dafür, wir sehen es als unsere Aufgabe, „Bildung für alle!“. Wir diskutieren ja immer wieder aufs Neue, was bedeutet das für die verschiedenen Gruppen, Frage Inklusion, auch Inklusion von Analphabeten. Auf der anderen Seite immer die Frage: Was ist gut für die Einrichtung? Es ist gut für die Einrichtung, dass wir es machen! Es ist nicht gut, dass wir dafür kein Geld haben. Und dass wir dafür auch keins bekommen. Gut wäre, wenn wir beides hätten. Das ist einfach reiner Subventionsbetrieb, und das können wir uns nicht leisten. Wir können uns nur so und so viel Baustellen leisten, wo wir nur reinstecken.

**Fachbereichsleiterin 3:** Ich würde das gern aufgreifen, weil mich das beschäftigt. Als ich den Fachbereich meines Vorgängers übernommen habe, haben wir gleichzeitig neue Bereiche übernommen. Du hast eine begrenzte Zeit. Du hast nicht nur die Frage: Was ist wichtig für die Institution? Was ist wichtig für den Fachbereich? Was treibt den Fachbereich an? Ich sage nur das Stichwort Zuwanderung, wir haben ständig mehr Kurse, mehr Prüfungen oder mehr Belegungen. Und dann stand im Raum, wir machen jetzt Grundbildung neu, wir machen Neue Medien neu, wir machen europäische Ausschreibungen, wir machen einen Antrag auf ein Lernzentrum, wir werden zum Thema Sprachförderung für Flüchtlinge aktiv, wir streben eine AZAV-Zertifizierung von Angeboten im Sprachenbereich an, weil alle anderen um uns herum machen das auch. Du kannst nicht alles machen – wo setzt du eine Priorität? Das heißt bei welchem wichtigen Thema sagst du Nein? Was ist wichtig für die Institution? Und womit lebe ich als die Person, die den Bereich X leitet, auch noch gut? Das sind große Herausforderungen.

**CE:** Jetzt stelle ich einmal die Frage an die beiden Neuen: Also diese Institution fühlt sich verantwortlich, das hat ja auch eine gewisse Schwere, ein Nie-genug. Was hat euch gereizt daran, Volkshochschule aufzusuchen? Warum habt ihr euch beworben, was hat fasziniert an der Volkshochschule?

**Programmbereichsleiterin:** Mich hat die Gestaltungsfreiheit gereizt, die wir in dieser Volkshochschule haben, uns ins Stadtbild miteinzubinden, mit Leuten zusammen zu kooperieren, neben der Verwaltungsarbeit auch andere Projekte zu machen. Da muss man auch erst mal lernen, die Prioritäten richtig zu setzen. Das ist auch eine

Aufgabe. Das hat mich total gereizt. Ich merke eben, das ist auch so diese Mischung aus drei Sachen: Ich habe das gelernt. Ich beschäftige mich mit dem, was ich gelernt habe. Mit diesen Inhalten. Unter anderem auch mit Kultur und Literatur und Musik, was sehr schön ist. Ich bin ständig mit ganz vielen Leuten am Kooperieren. Das ist etwas sehr Schönes. Entwickeln und dann wieder überlegen, vielleicht doch nicht, diese ständige Prozesssache. Das ist kräftezehrend zum einen, aber es gibt auch diese permanenten Impulse: Oh, tolles Projekt, und weiter geht's. Das ist schön. Und die Arbeit auch mit den Kursleitungen. Gerade wenn die Leute verschiedene Hintergründe haben, aus verschiedenen Ländern kommen. Auch nicht immer einfach, aber es ist so bereichernd. Das war ja wirklich der erste richtige Berufseinstieg. Das war und ist mit vielem verbunden. Mit Höhen und Tiefen. Aber ich glaube, ich habe auf jeden Fall die richtige Entscheidung getroffen. Weil ich sehe, dass ich mich wohl fühle.

**Programmbereichsleiter:** Ich würde die Motivation für den Job auch so beschreiben. Es ist einfach ein reizvoller Job. Ich bin ja auch noch nicht so lange mit der Uni fertig und ich hatte zunächst das Gefühl, ich müsste erst einmal weiter unterrichten, bevor ich diese Stelle besetze. Aber ich glaube, der Unterschied ist, als Dozent hilft dir niemand wirklich richtig. Das passiert alles auf einer freiwilligen Basis. Und wenn die dich mögen und die Zeit haben, dann opfern sie ihre private Zeit dafür, dir weiterzuhelfen. Aber das ist kein richtiges Gerüst, wie wir es hier haben. Dass halt klar ist, ich kann mich an den und den wenden, wenn ich mich weiterentwickeln möchte oder Fragen habe zu etwas.

**Programmbereichsleiterin:** Die wollten mich zunächst mit dem Sekretariat zusammenlegen. Ach, was heißt, die wollten, es war eben die Grundidee. Einer von uns bekommt ein Büro und der andere geht mit der Sekretärin ins Büro. Und dann hatten wir die Idee, ob wir nicht als Neue zusammen ins Büro können. Und in mir hat sich alles entspannt. Denn es ist einfach etwas anderes, wenn beide Anfänger frisch zusammen neu ein Büro besetzen und dann auch zusammenwachsen, als wenn man dann von jemand schon eingearbeitet wird. Der dann eventuell auch ständig Babysitting machen muss und davon auch vielleicht genervt ist.

**CE:** Ihr habt als einen Gelingensfaktor für euren Einstieg benannt, dass immer Ansprechpartner zur Verfügung standen für eure Fragen und Ideen. Jetzt schaue ich mal auf die Instrumente: Wo versucht die Volkshochschule, jenseits ihres guten Willens, Systematik in diese Gestaltung zu kriegen, was gibt es da für Überlegungen?

**Fachbereichsleiterin 3:** Also wir hatten die Idee – ähnlich wie der Fachbereich Beruf – ein Fachbereichshandbuch anzulegen. Das hat zwei Hintergründe: Zum einen Generationenwechsel, das heißt Wissenstransfer und zum anderen die Vertretungsfähigkeit. Also wir haben das Handbuch in zwei Fachbereichen, einmal bei Sprachen, später bei Beruf, wobei es dort schon gelenkt angefangen wurde. Wir haben das in Dateiordnern angefangen.

Auch das hatte die Schwierigkeit, dass eigentlich keine Zeit dafür da war. Prozessbeschreibungen, aus der Perspektive einer Person, die den Prozess nicht kennt: das überhaupt zu leisten. Prozessbeschreibung mit den nötigen Dokumenten, Prozessbeschreibung à jour halten, bei Prozessen, die sich ständig ändern. Einfach, klar, das Nötigste. Diese ganzen Herausforderungen. Dann mit Stichwortsuche ersehen. Parallel dazu habe ich meinen Vorgänger immer wieder darum bitten müssen, dass er mir den Fachbereich übergibt. Das war für ihn extrem schwierig, sich auszudenken, was er übergeben muss, wie er das gliedert, wie er das übergibt, und wann er dafür Zeit hat.

**CE:** Es war schwierig, sein Wissen zu entäußern?

**Fachbereichsleiterin 3:** Überhaupt erst mal darüber nachzudenken: Was ist sein Wissen. Das zu reflektieren, wenn du einen Fachbereich über 30 Jahre gestaltest. Es gab in diesem Fachbereich Prozesse, das hängt ja sehr auch von der Persönlichkeit ab, von denen wusste niemand. Außer ihm. Das glaubt keiner, was ich für Prozesse ausgegraben habe, die dann plötzlich auf mich zukamen. Die wurden nie beschrieben, davon wusste keiner, dass es die gibt, dass die laufen. Und manchmal gab es auch so eine aufpoppende Archäologie, dann gab es ein Unwetter oder plötzlich gab es starke Wasserabfälle und plötzlich stand das Dorf wieder da. Das heißt, das ist auf jeden Fall eine Herausforderung.

Auf der einen Seite musste ich so einen Dampfer übernehmen, und ich habe versucht herauszufinden, wie sieht der Dampfer aus, wie ist er gebaut, wie kann er weiterlaufen. Mal abgesehen von, braucht es noch ein Beiboot, ist irgendwo eine Batterie leer oder ähnliches.

So und gleichzeitig musste ich meinen Bereich, den ich dann vor vier Jahren damals übernommen hatte, wo ich auch ein bisschen neue Impulse gesetzt hatte, wieder zwei neuen Leuten übergeben. Und der neue Kollege hat Bereiche auch vom Vorgänger geerbt, da standen wir am Ende, also der neue Programmbereichsleiter und ich, da, und wussten nicht, wie war es vorher. Das heißt, wir mussten zusammen auch noch Bereiche überlegen, die ja auch ich nicht übergeben bekommen hatte. Und wo ich vorher nicht mit befasst war.

Ich habe versucht, mir zu überlegen, wie gestalten wir eine Einarbeitungszeit, sowohl inhaltlich als auch zeitlich. Ich habe versucht, das haben wir auch gut geschafft, dass sie vorher anfangen können, dass wir also eine einmonatige Einarbeitungszeit haben, bevor sie wirklich selber frei laufen müssen.

Und das war eine enorme Herausforderung für mich, weil zwei Hürden gleichzeitig zu bewältigen waren. Und dann musst du dir die Frage stellen: Jemand, der ganz neu ist, der noch nie mit der Datenbank gearbeitet hat, der nie Personal geleitet hat und alles Mögliche Andere noch nicht gemacht hat, was gibst du dem am Anfang mit? Du kannst nicht alles auf einmal erklären, das ist zu viel. Wie strukturierst du diese Wissensübergabe? Und dann haben wir noch fünf Büros renoviert und gleichzeitig haben auch noch alle Mitarbeiter in dem Bereich auch noch neue Mitarbeiter bekommen, wirklich alle.

**Fachbereichsleiterin 2:** Das eine ist ja immer die Frage, welche Struktur und welche Instrumente braucht es, aber da liegt ja durchaus auch eine Chance drin, wenn es nicht so funktioniert. Darüber haben wir auch schon gesprochen. Meine Gruselvorgstellung, als ich vor 10 Jahren hier angefangen habe, wäre gewesen: Ich komme herein und da ist das Handbuch, so macht man das. In diesem Ordner steht alles, was du an Zahlen brauchst, deine Mitarbeiter wissen alle, was zu tun ist, mach einfach das weiter, was dein Vorgänger gemacht hat.

Die Situation war ja bei mir komplett eine andere. Hunderte von Ordnern, die überhaupt keinen Sinn ergaben, weil einfach nur das, was am Schreibtisch war, abgeheftet wurde. Mein Büro war überhaupt nicht aufgeräumt, mein Büro, da war nur Schotter drin, es gab keine Ablage. Es gab keinen Sinn, ich habe gebuddelt und gesucht: Das heißt, archäologische Arbeit auch unter Aufdeckung von entsetzlichen Dingen. Aber eigentlich dann halt okay: Das kann ich jetzt mal aufbauen. Das heißt, es ist so rudimentär, das schafft ja dann auch Energien, das schafft ja auch Motivation. Das hat mir wahnsinnig Spaß gemacht und das hat mir wahnsinnig viel Freiheit gegeben.

Also die Frage mal in den Raum geworfen: Wie kann man Instrumente auch so gestalten, dass sie hilfreich sind? Das ist jetzt kein Plädoyer, seinen Arbeitsplatz so zu verlassen, wie man geht, aber wie schafft man diese richtige Mischung, dass es nicht so ein scheinbares „so macht man das“ ist, sondern eine Einladung, man könnte es ja auch ganz anders machen. Es kann ja auch sein, dass jetzt 30 Jahre so eingefahren waren, dass du sagst, jetzt hab ich ab heute die Chance, das ganz anders zu machen.

**Fachbereichsleiterin 1:** Ich möchte hier einhaken, weil ich diejenige bin, die bald gehen wird, als nächste. Und selbst den Fachbereich vor 13 Jahren übernommen habe. Also beides kenne. Einmal diese Übernahme des Fachbereichs. Ich habe sehr viele Informationen erhalten, ich habe einen Blätterstapel vollgeschrieben. Aber völlig unstrukturiert letztendlich und habe mir vorgenommen, den ganzen Fachbereich zu strukturieren. Und ich habe mir vorgenommen, ich organisiere das alles, auch meine Ablage. Ich hab das immer geschafft bis dahin, ich war ja auch nicht mehr ganz jung, ich war 45. Ich habe es nicht geschafft, eine Ablage so zu strukturieren, dass ich sofort überall weiß, wo was hinkommt, das ist viel schwerer, als man das zunächst denkt.

Ich habe die ganzen Jahre gut damit gelebt: ich hab irgendwann das ursprüngliche Ziel gesteckt und nun steht für mich perspektivisch an, das Wissen, wie es im Moment ist, weiterzugeben. Das heißt nicht, die Abläufe im Sinne von „so muss es gemacht werden“ zu übergeben. Da macht jeder Mensch daraus, was er möchte. Es gibt ja bestimmte Dinge, die laufen im Moment so und das sollte man wissen. Es ist sehr mühsam, das habe ich auch erlebt, das alles alleine herauszufinden und unglaublich energieaufwändig. Das muss ja nicht sein. Also für mich stellt sich die Frage: Wie kann dieses Wissen jetzt so festgehalten werden, dass man das übergeben kann und die Nachfolge daraus macht, was sie möchte? Nichts vorzugeben, sondern zu sagen: „So ist es im Moment“. Das finde ich schon unglaublich schwierig.

**CE:** Nehmen wir uns dieses Themas einmal kollektiv an. Welche Werkzeuge nutzt man? Ich glaube schon, dass es ein Wissen gibt, das vermittelbar ist und das wertvoll ist, damit die Nachfolger nicht in Fettnäpfe hineinstolpern. Und da denke ich zum Beispiel an die Verstetigung von Netzwerken. Ich habe das erlebt in einer Volkshochschule, die Vorgängerin hatte ein großes gewachsenes Netzwerk – und ging. Dann war ein Loch und die Nachfolgerin leidet darunter, dass ihr keiner dieses Geheimwissen genannt hatte, welche Netzwerke sind wichtig, welche Beziehungen brauche ich. Das wäre so hilfreich gewesen, einen Monat zusammen zu laufen und vorgestellt zu werden: Das ist meine Nachfolgerin.

**Fachbereichsleiterin 1:** Das kenne ich auch von einer anderen Volkshochschule. Dass dann nicht die Entscheidung getroffen wurde, als die eine ging, die neue Mitarbeiterin von der alten einzuarbeiten. Was die neue Mitarbeiterin auch kritisiert hat, weil sie sich vorstellen konnte, was man von ihr erwartet.

**Leiter:** Das sind kommunale Einrichtungen, da ist es schwierig mit den zügigen Stellenbesetzungen. Kann die Einrichtung gar nichts dafür, die kann das nicht entscheiden, auch aufgrund finanzieller Möglichkeiten. Aber es ist doch unterschiedlich. Als die Kollegin für den Bereich der beruflichen Bildung (Fachbereichsleiterin 2, Ce) kam, da war ja der Fachbereich ein halbes Jahr schon nicht mehr personell besetzt. Und es war gerade die Zeit, als die Arbeitsmarktpolitik den Namen Hartz bekommen hat. Und da war dann einfach auch eine Chance. Und das war auch der Grund, dass wir sie aus den zahlreichen Bewerbungen ausgesucht haben. Sie hat genau in dem Bereich gearbeitet, der hier völlig brach lag, mit kleinen mittleren Unternehmen, bei Bildungswerken, richtig also vor Ort und so richtig im Leben. Und nicht da oben hocken und warten, bis die Mäuse kommen, sondern richtig selber etwas machen – und das war auch gut so. Manchmal glaube ich, ich hab mich zu wenig gekümmert, war zu wenig Ansprechpartner. Aber rückschauend war es schon richtig.

**Fachbereichsleiterin 2:** Ich denke, man muss es auseinanderhalten. Abläufe und Netzwerken, letzteres ist schon auch nochmal ein wichtiges Thema. In Abläufe wirst du nicht eingearbeitet. da befasse ich mich mit, dann bekomme ich das auch hin. Da tut man sich leicht, aber es dauert wesentlich länger, wenn man sich dann Netzwerke, die es gab, zusammenklauben muss. Dass man die Leute überhaupt nicht kennt und mit der Übergabe überall auch die Neue ist. Man muss sich ja auch erst einmal überhaupt eine Position erarbeiten. Die Leute müssen einen erst mal beschnuppern und gucken, wer kommt da. Und kann die was? Die Erwartung von anderen Menschen in hohem Maße zu haben, finde ich viel schwieriger als einen Betrieb aufrecht zu erhalten. Oder aufzubauen.

**CE:** (gerichtet an die beiden neuen Mitarbeiter/innen) Wie seht ihr beiden das denn, welches Wissen braucht ihr? Vorrangig. Ihr seid ja jetzt schon eine Weile hier, da kann man ja schon mal beurteilen, wo waren die größten Bedarfe oder wo sind sie

jetzt noch? Ist es das implizite Wissen oder ist es das Wissen des Ablaufs, ein Strukturwissen?

**Programmbereichsleiterin:** Ich habe gemerkt, dass es wirklich natürlich sinnvoll war, uns einzuführen, die Datenbank kennen zu lernen. Aber das tatsächliche Wissen pakethaft weiterzugeben, halte ich für schwierig, weil es wirklich des Alltags bedarf und irgendwie dieser Routinisierung, von der ich vorhin schon gesprochen habe. Das heißt du lernst, indem du es tust. Und indem du dich verbrennst. Das ist einfach leider so. Wir hatten natürlich auch die Unterstützung der Fachbereichsleitung, die die Abläufe kannte. Wir waren ja irgendwo immer begleitet und das war für uns Spitze. Da war ja immer diese Offenheit da. Aber ich muss ganz ehrlich sagen, ich hab vielleicht auch ein paar Mal im Handbuch nachgesehen und fand die Abläufe da gar nicht schlecht beschrieben. Kurs anlegen als Beispiel. Noch einmal sich das zu vergegenwärtigen. Aber das war nicht die Regel. Es war wirklich das selbst machen. Da ist auch so etwas, ich weiß nicht, woran es liegt, aber ich habe ganz oft das Gefühl, dass wir noch mehr hätten fragen müssen. Und wir sind beide so, dass wir davon ausgehen – ich will es selbst machen. So ein bisschen dieses „Wir fahren jetzt selbst“. Die Fachbereichsleitung hat uns immer gesagt, hier bin ich, kommt zu mir, und wir haben gesagt, nein, wie wollen es selbst machen. Das ist auch ein Problem, würde ich nun anders machen. Ich versuche es auch zu ändern.

**Fachbereichsleiterin 3:** Ich fand es ganz spannend, weil ich ja von meine Vorgänger den Fremdsprachenbereich bekommen habe. Er hat mir Grundzüge der Datenbank erklärt und einige andere Dinge, aber im Prinzip hat er mir das Programmheft hingelegt und gesagt: Guck dir das an. Da hatte ich mir natürlich schon lange im Vorfeld der Bewerbung angeguckt. Aber seine Einarbeitung lief eigentlich so: Spring. Und wenn du eine Frage hast, komm. Ich habe ein ganz anderes Verständnis von einem Bedarf an Zusammenarbeit im Team. Mein Vorgänger hat, auch bedingt durch die Besetzung vorher in seinem Bereich, sehr viel allein gemacht. Und wir haben scherzhaft gesagt, von meinem Büro zu seinem Büro lief immer so eine Furche. Weil ich da immer hin und her lang lief, weil ich gesagt habe: Ich schlage dieses und jenes vor, was hältst du davon? Und dieser Bereich lief wirklich sehr gut, denn er sagte zu mir: Ich denke dies und das dazu, wenn du willst, mach es anders, probiere es aus. Ich habe gedacht, ich nehme diesen Aspekt und mache es auf die Art, wie ich es sinnvoll finde. Das war für mich ganz wichtig. Aber er wäre nie auf die Idee gekommen, eigene Überlegungen einmal im Team einzubringen, weil er das ja schon 30 Jahre so gemacht hat.

Bei den beiden Neuen glaube ich, gibt es keine einfachen, einschlägigen Antworten, das ist auch sehr typabhängig. Wir hatten von Anfang an einen Dreier-Jour-Fix jede Woche – das war für mich grundlegend wichtig. Ich hatte zwischendurch oft das Gefühl, ich muss die beiden herholen, ich muss mir von ihnen Bericht einholen, weil sie von selber nicht fragen. Und muss sicherstellen, dass der Laden, egal ob jetzt neu oder anders, dass der Laden läuft.

Wir treffen uns ja in dieser Runde zu alltäglichen und längerfristig greifenden Mitteln und langfristigen Themen regelmäßig. Aber in einer größeren Runde und genau zu dem Generationenwechsel in der Frage Leitungen hätte ich jetzt schon gern mehr Raum. Wir werden auch eine Klausur machen, das haben wir dieses Jahr zum ersten Mal ausprobiert und das machen wir im nächsten Jahr auch. Da gibt es einen informelleren Raum, auch über solche Themen. Wie können sich solche Themen anders entwickeln, als wenn du das in einem diensttäglichen Jour Fixe irgendwie unter Zeitdruck durchhauen musst? Das finde ich wichtig und ich finde es für uns wichtig, dass wir dem Thema Leitungswechsel oder sonstigen Wechseln Raum geben. Weil das braucht Raum und Zeit in jedem selbst. Dass man sich überhaupt positionieren kann, dass das ja ein Wechsel ist. Das ist ja ein Spiel innerhalb eines Teams. Und zwischen den verschiedenen Ebenen in einem Team. Um überhaupt einen Generationenwechsel denken zu können, musst du da zu dir selbst auch Positionen ermitteln, dazu brauchst du die anderen. Das braucht Raum. Ich ende jetzt mit diesem Plädoyer.

## **Anmerkungen**

- 1 Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung