

Matthias Alke

Herausforderung Generationenwechsel in Weiterbildungseinrichtungen

15. DIE-Forum Weiterbildung: Erwachsenenbildung als Beruf
Arbeitsgruppe 2

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V.



1. Einleitung und Ausgangslage
2. Der Wissenstransfer zwischen Generationen als zentrale Problemstellung
3. Generationenwechsel als organisationaler Lernprozess in Weiterbildungseinrichtungen

1. Einleitung und Ausgangslage

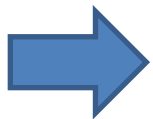
- Der derzeitige Generationenwechsel des leitenden und pädagogisch hauptamtlichen Personals lässt sich u.a. aus den Konstitutions- und Institutionalisierungsprozessen in den 1970er Jahren erklären.
- So wie sich eine pluralistische „Weiterbildungslandschaft“ von Beginn der 1970er bis zu Beginn der 1980er konstituiert hat, ist auch die Thematisierung des Generationenwechsel temporär andauernd.
- Auch in einigen vom DIE betreuten Statistiken zur Altersstruktur des hauptamtlichen Personals in der Weiterbildung finden sich Hinweise zum derzeitigen und noch bevorstehenden Generationenwechsel.

1. Einleitung und Ausgangslage

Worin liegt die Herausforderung des Generationenwechsel für Weiterbildungseinrichtungen?

Vielfältige Wechsel- und Veränderungsprozesse:

Langjährige Mitarbeitende und Führungskräfte steigen aus, neue Personen werden eingestellt, bestehende Mitarbeitende rücken auf andere Positionen und übernehmen neue Verantwortlichkeiten und Funktionen.



Derlei Prozesse „nötigen“ Weiterbildungseinrichtungen einen organisationalen Umgang ab, z.B. in Bezug auf Wissenstransfer

1. Einleitung und Ausgangslage

In der **Erwachsenenbildungswissenschaft** wird die Kategorie „Generation“ auf unterschiedlichen Ebenen herangezogen (Überblick: Schäffer 2012).

Es liegen nur wenige Arbeiten vor, die sich mit dem Generationenwechsel in Organisationen bzw. des professionell pädagogischen Personals beschäftigen:

- Studie von Kade 2004: „Alternde Institutionen“ und Wissenstransfer zwischen den Generationen
- Studie von Nollmann 2011: Generationenwechsel weiblicher Führungskräfte in Volkshochschulen
- Studie von Alke 2012: Generationenwechsel als organisationaler Lernprozess in Bildungswerken freier Trägerschaft

2. Wissenstransfer als zentrale Problemstellung

Wissenstransfer im Generationenwechsel wird als zentrale Problemstellung herausgestellt:

Studie von Nollmann 2011:

Wie kann das Erfahrungswissen älterer weiblicher Führungskräfte in VHS an Jüngere externalisiert und übertragen werden, vor allem für „aufstiegsambitionierte Frauen“?

Vorschlag: „Konzept der biographischen Kommunikation“ im Sinne eines Mentoring-Tandems (vgl. ebd. S.50ff.)

2. Wissenstransfer als zentrale Problemstellung

Studie von Kade 2004:

Welche Voraussetzungen sind für einen erfolgreichen Wissenstransfer im Generationenwechsel notwendig?

Wechselseitige Anerkennung von Differenzen zwischen Generationen, die sich nur in Vertrauensbeziehungen vollziehen kann:

„Nicht fehlendes Wissen, sondern Vertrauensvorbehalte sind die Basis für Wertkonflikte und Innovationsblockaden im Generationenwechsel. Vertrauen ist die fehlende Ressource der alternden Institutionen unter Erneuerungsdruck.“

(Kade 2003, S.188)

2. Wissenstransfer als zentrale Problemstellung

Problematik in „alternden Institutionen“ nach Kade 2004:

Anerkennungskonflikte zwischen den Generationen, die sich

- in der Abwertung des Wissens des jeweils anderen Generationenhorizontes
- sowie in Abschließungstendenzen und Blockadeverhalten zeigen.

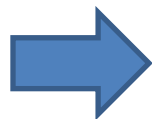
Lösung: Etablierung von Reflexionsverfahren, die eine erhöhte Irritationsfähigkeit für generationale Differenzen ermöglichen, damit Organisationen auf Dauer innovativ bleiben können.

3. Generationenwechsel als organisationaler Lernprozess

Aktuelle Studie zu Bildungswerken in freier Trägerschaft, in denen derzeit das Thema Generationenwechsel virulent ist.

Qualitativer Forschungszugang:

- Leitfadengestützte Interviews mit Leitungen und Mitarbeitenden in den Bildungswerken
- Teilnehmende Beobachtung an Treffen vernetzter Bildungswerke in freier Trägerschaft, in denen der Generationenwechsel thematisiert worden ist.



Vorstellung drei zentraler Befunde

Erster Befund:

Generationenwechsel – vornehmlich ein Diskurs der Aussteigenden:

Das Thema steht vor allem bei den Aussteigenden im Vordergrund.

Einsteiger und jüngeres Personal thematisieren organisationale Veränderungen und Herausforderungen selten im Generationenhorizont.

.

Themenstellungen im Diskurs der Aussteigenden:

- Umgang mit dem schwierig zu bewältigenden Abschied
- Aufbau und Geschichte der Bildungswerk ist sehr eng mit der eigenen Berufsbiographie verknüpft
- Resultierende Frage: „Wie kann das Erbe weitergereicht werden?“
- Weitergabe von Erfahrungswissen, Vermittlung und Bestand von Werthaltungen sowie professionellen und z.T. idealtypischen Orientierungen

3. Generationenwechsel als organisationaler Lernprozess

Zweiter Befund:

Der Generationenwechsel betrifft die gesamte Organisation:

Vom Generationenwechsel sind nicht nur Einsteiger und Aussteiger betroffen, sondern die Organisation als Ganzes.

Vor allem die „mittleren Generationen“ übernehmen eine zentrale Funktion:

- Neue Positionen, Funktionen und Verantwortlichkeiten, die vorab bei den Aussteigenden lagen
- Übernahme von Einarbeitungsprozessen der Einsteigenden
- Gestaltung von Übergängen (Ausstieg und Einstieg)

Dritter Befund:

Generationenwechsel als Katalysator für Veränderungen in Weiterbildungseinrichtungen:

Durch den Generationenwechsel werden Veränderungen auf der Profil- und Programmebene eingeleitet, z.B. Auswahl von einsteigenden Personen mit thematischer Expertise, die das Profil erweitern oder verändern.

Weitere Strategie: Einstellung von Personen (z.B. mit Migrationshintergrund), mit der die Möglichkeit verbunden wird, neue oder weitere Zielgruppe anzusprechen.

3. Generationenwechsel als organisationaler Lernprozess

Aber...

Der Generationenwechsel fungiert selten im Sinne der Veränderung von Organisations- und Verwaltungsstrukturen.

Auf der Ebene von Bildungsmanagement scheinen mögliche Veränderungspotenziale noch nicht ausgeschöpft.

Hier zeigt sich auch ein Forschungsdesiderat:

Untersuchung von Organisationen der Weiterbildung, die anders als Bildungswerke in freier Trägerschaft generell einen höheren Organisationsgrad aufweisen.

Alke, M. (2012): Generationenwechsel in der LAAW als Lernprozess. In: LAAW (Hrsg.): 30 Jahre andere Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen, S.84-88.

Abrufbar unter <http://www.laaw-nrw.de/fileadmin/downloads/30Jahre-LAAW-Jahrbuch.pdf>

Kade, S. (2003): „Manus manum lavat“ – Anerkennungsbeziehungen in alternden Institutionen. In: Nittel, D./ Seitter, W. (Hrsg.): Die Bildung des Erwachsenen. Erziehungs- und sozialwissenschaftliche Zugänge. Bielefeld, S.185-205.

Kade, S. (2004): Alternde Institutionen – Wissenstransfer im Generationenwechsel. Bad Heilbrunn/Obb.

Nollmann, U. (2011): Gender als Einflussgröße im Zugang zu einer Leitungsfunktion vor dem Hintergrund des derzeitigen Generationenwechsels in Weiterbildungsinstitutionen. In: Schlüter, A. (Hrsg.): Offene Zukunft durch Erfahrungsverlust? Zur Professionalisierung der Erwachsenenbildung. Opladen/ Farmington Hills MI, S.27-53.

Schäffer, B. (2012): Generation. Eine Analysekatgorie für die Erwachsenen- und Weiterbildungsforschung. In: Schäffer, B./ Dörner, O. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Erwachsenen- und Weiterbildungsforschung. Opladen/Berlin/Toronto, S.473-488.

Matthias Alke

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V.
Heinemannstraße 12-14
53175 Bonn

E-Mail: alke@die-bonn.de

T: + 49 (0)228 3294 – 132

Web: www.die-bonn.de; www.lgs-ae.de