

# Zum »Generationenwechsel« in der Weiterbildung

## GENERATIONENKONFLIKTE IN ORGANISATIONEN

**Matthias Alke**

Der »Generationenwechsel« als eine Übergangssituation, in der langjährige Mitarbeitende ausscheiden und neue einsteigen, birgt Konfliktfelder in Weiterbildungsorganisationen. Um welche Konflikte es sich dabei handelt und welche Herausforderungen damit verbunden sind, behandelt dieser Beitrag.

Es steht außer Frage, dass Konflikte den Alltag von Organisationen prägen. Dabei sind nicht nur unterschiedliche Formen von Konflikten denkbar, sondern auch Konstellationen von Konfliktparteien möglich, z.B. zwischen Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie innerhalb von Teams oder zwischen Abteilungen. Konflikte in Organisationen können sich aber auch zwischen unterschiedlichen Altersgruppen und Generationen entfalten. Gerade diese Konfliktkonstellation erhält in der Weiterbildung aktuell im Zuge eines »Generationenwechsels« eine besondere Aufmerksamkeit. Um welche Konflikte es sich dabei konkret handelt und in welche besondere Situation Weiterbildungsorganisationen dadurch gebracht werden, thematisiert der folgende Beitrag.

---

### Der »Generationenwechsel«

---

Mit dem »Generationenwechsel« wird auf das gegenwärtige und das in naher Zukunft zu erwartende altersbedingte Ausscheiden von Führungskräften und hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitenden angespielt, die vor gut 30 Jahren ihre berufliche Laufbahn in der Weiterbildung begonnen haben. In dieser Hinsicht bezieht sich der »Generationenwechsel« auf eine besondere Übergangssituation

in Weiterbildungsorganisationen, die eine personelle Dynamik hervorbringt: Langjährige Mitarbeitende und Führungskräfte steigen aus und neues Personal gelangt in die Organisation. Gleichzeitig rücken verbleibende Mitarbeitende auf andere Positionen und übernehmen Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die vorher bei den Ausscheidenden lagen. Insofern tangiert diese Übergangssituation nicht nur Ausscheidende und Einsteigende, sondern auch jene Personen, die weiterhin in den Organisationen verbleiben. Somit treffen im »Generationenwechsel« zwangsläufig auch unterschiedliche Altersgruppen mit anderen generationalen Prägungen aufeinander. Diese bestehen aus altersspezifischen Werten und Einstellungen, Erfahrungen und Bedürfnissen, aber auch aus Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die sich mit einer gewissen zeitlichen Stabilität von der nächsthöheren und nächstunteren Altersgruppe abgrenzen lassen. »Dabei wird die generationspezifische Prägung durch Geburtszeitpunkt und Ort sowie die umgebende Kultur und das zugehörige gemeinsame soziale Bezugssystem bestimmt« (Oertel 2007, S. 94).

Vor diesem Hintergrund liegt es auf der Hand, dass der »Generationenwechsel« als ein Anlass zu begreifen ist, in dem Konflikte zwischen unterschiedlichen

Altersgruppen mit ihren generationalen Prägungen zu Tage treten können. Zwar kann das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Generationen prinzipiell Spannungen verursachen, aber gerade der »Generationenwechsel« kann als ein Ereignis betrachtet werden, in dem Konflikte in besonderer Weise virulent werden: Innerhalb dieser Übergangssituation werden organisationale Routinen aufgebrochen, die eine Auseinandersetzung zwischen den unterschiedlichen Generationen notwendig werden lassen. Als zentral kann dabei die Frage eines Wissenstransfers zwischen den Beteiligten erachtet werden (vgl. Kade 2004; Nollmann 2011).

Denn »wo Altes überwunden und Neues entstehen soll, ist die Kombination und Integration unterschiedlichen Wissens notwendig. Dieses Wissen ist nicht nur verschieden, es ist mitunter widersprüchlich und damit prinzipiell konfliktthaltig, wenn sich Wissensträger mit ihrem Wissen identifizieren und die Erarbeitung des Neuen einbringen und vertreten« (Vollmer/Wehner 2010, S. 12f.). Daneben bergen auch die notwendigerweise zu treffenden Entscheidungen Konflikte, die für die Zukunft der Weiterbildungsorganisationen von zentraler Bedeutung sind, z.B. in Bezug auf Nachfolgeregelungen, Stellenbesetzungen oder die Auswahl von geeignetem Personal. Gerade derlei Entscheidungen lösen Hoffnungen und Befürchtungen, Aufbruchstimmungen und Verunsicherungen bei den Beteiligten aus. In diesen unterschiedlichen emotionalen »Begleiterscheinungen« ist wiederum Konfliktpotenzial enthalten, das sich zwischen den Beteiligten entladen kann.

---

### Demografischer Wandel in Organisationen

---

Während Konflikte innerhalb von Organisationen in der Weiterbildungsforschung bislang wenig thematisiert wurden, lässt sich beispielsweise in der betriebswirtschaftlichen Organisati-

onsforschung zu Unternehmen eine umfassende empirische und theoretische Auseinandersetzung mit Anlässen, Formen und Folgen von Konflikten verzeichnen (vgl. Zeichardt 2009). Im Zuge des demografischen Wandels sind schließlich auch Konflikte zwischen unterschiedlichen Altersgruppen und Generationen innerhalb von Unternehmen zunehmend stärker in den Fokus des Interesses gerückt. Der Ausgangspunkt liegt dabei in der Verschiebung von Altersstrukturen und einer Überzahl älterer Arbeitnehmergruppen in Organisationen, die in Verteilungskonflikte zwischen unterschiedlichen Generationen münden können.

In diesem Zuge wurde u.a. auf das kollektive Bedienen von Generationenstereotypen aufmerksam gemacht, durch die sich unterschiedliche Altersgruppen voneinander abgrenzen, z.B. indem ältere Arbeitsnehmende von den jüngeren bereits als »Vorrühständler« bezeichnet werden (vgl. Oertel 2007, S. 131). In dieser Hinsicht resultieren Generationenkonflikte in Unternehmen häufig aus »Fehlinterpretationen und falschen Erwartungen auf beiden Seiten sowie inadäquatem Eigenverhalten, das den Erwartungen der Gegenseite nicht gerecht wird« (ebd., S. 126). Ausgehend von derlei Spannungsfeldern und Konfliktlinien, die zwischen unterschiedlichen Generationen und Altersgruppen in Unternehmen verlaufen können, liegen mittlerweile vielfältige Ansätze, Konzepte und Instrumente für ein »Generationenmanagement« in Unternehmen vor, dem vor allem im Kontext des demografischen Wandels eine zunehmende Bedeutung zugewiesen wird (vgl. Klaffke 2014).

Auch die Weiterbildungsforschung hat den demografischen Wandel als Herausforderung aufgegriffen, durch den ältere Zielgruppen in den Vordergrund rücken und neue Formen der Angebotsentwicklung und didaktischen Gestaltung notwendig werden (vgl. Brödel 2013). In Bezug auf den demografischen Wandel findet auch eine

Auseinandersetzung mit dem »Generationenwechsel« in Organisationen der Weiterbildung statt, der sich nicht mehr ausschließlich durch Externalisierung bewältigen lässt, indem das alternde Personal gegen Jüngere ausgetauscht wird, die bislang »als Träger des Fortschritts für Veränderung zuständig waren« (Kade 2004, S. 12). Stattdessen wird eine Integration der Älteren in den institutionellen Veränderungsprozess notwendig, der einen Wissenstransfer zwischen den unterschiedlichen Generationen verlangt.

---

### Anerkennung als Kernproblematik

---

Darauf aufbauend hat Kade an zwei Fallbeispielen von »Alternden Institutionen« Voraussetzungen analysiert, damit ein Wissenstransfer im »Generationenwechsel« erfolgreich stattfinden kann. Als zentral erachtet sie die wechselseitige Anerkennung von Differenzen zwischen den Generationen, die sich nur in Vertrauensbeziehungen vollziehen kann: »Nicht fehlendes Wissen, sondern Vertrauensvorbehalte sind die Basis der Wertkonflikte und Innovationsblockaden im ‚Generationenwechsel‘. Vertrauen ist die fehlende Ressource der alternden Institutionen unter Erneuerungsdruck« (Kade 2003, S. 188). Kade legt dar, dass zwischen Generationen Kämpfe um Anerkennung sichtbar werden, die nicht nur einen Wissenstransfer behindern – sie können auch zu einer Abwertung des Wissens der jeweils anderen Generation führen. Während die älteren Generationen das Neue nicht als Neues anerkennen und als »alten Wein in neuen Schläuchen« abtun, bewerten die Jungen mit dem Wissen der Nachgeborenen, was in der institutionellen Vergangenheit versäumt, verpasst und verkannt wurde. Im Hinblick auf die mittleren Altersgruppen zeigt Kade, dass diese zu Abschließungstendenzen gegenüber der jungen Generation neigen, da sie ihre Rolle als Repräsentanten des Fortschritts verlieren (vgl. ebd., S. 189).

Anerkennung als Kernproblematik im »Generationenwechsel« spiegelt sich auch in einer Studie von Alke (2014) zu Bildungswerken in freier Trägerschaft wider, die sich aktuell aufgrund ihrer ähnlichen historischen Genese Ende der 1970er und Anfang der 1980er Jahre in einem kollektiven Personalwechselprozess befinden. Dabei wird deutlich, dass der »Generationenwechsel« vornehmlich von den Ausscheidenden im Hinblick auf die Weitergabe des eigenen Erbes an die Nachfolgenden thematisiert wird. Die Kategorie Erbe berührt ebenfalls Aspekte von Anerkennung: Ganz gleich, ob es sich um materielle oder immaterielle Güter handelt, die Logik des Erbes setzt Anerkennung zwischen den Erblässern und den Erbenden voraus. In der notwendigen Anerkennung von generational geprägten Werten liegt zugleich ein Konfliktpotenzial zwischen dem einsteigenden und dem aussteigenden Personal begründet, das prinzipiell auch in einem Generationenbruch münden kann, wenn Werte nicht anerkannt werden (vgl. ebd., S. 179).

---

### Kollegiale Beratung zur Thematisierung von Konflikten

---

Für eine Auseinandersetzung mit dem Erbe der Ausscheidenden und damit verbundenen Konflikten werden die vernetzten Strukturen zwischen den Bildungswerken für eine kommunikative Bearbeitung herangezogen. Innerhalb dieser Strukturen werden z.B. Formen der kollegialen Beratung installiert, in denen Konflikte und Spannungsfelder, die der »Generationenwechsel« mit sich bringt, thematisiert werden, um Umgangsformen und Lösungsansätze entwickeln zu können. In den Befunden deutet sich an, dass notwendige Veränderungsprozesse in den Einzelorganisationen offensiv angegangen werden können, indem z.B. Handlungsspielräume in Bezug auf die Profil- und Programmentwicklung für die Nachfolgenden geschaffen werden. Dabei zeigen sich auch Strategien der gezielten

Neubesetzung, um neue Kompetenzen und Programmschwerpunkte für die Einrichtung zu erschließen und dadurch die Zukunftsfähigkeit der Organisation erhalten zu können (vgl. ebd., S. 177). Insgesamt lässt sich aus den Befunden der angeführten Studien resümieren, dass von den Konflikten zwischen unterschiedlichen Altersgruppen und Generationen ein produktives Potenzial für die Zukunftsfähigkeit von Weiterbildungsorganisationen ausgehen kann. In der Konflikthaftigkeit des »Generationenwechsels« liegt somit auch eine Chance begründet, notwendige und unter Umständen überfällige Erneuerungsprozesse einzuleiten, um die Existenz der eigenen Weiterbildungsorganisation zu erhalten. Diese Einschätzung deckt sich mit Befunden aus der Konfliktforschung, in denen die Funktionalität von Konflikten für Veränderungs- und Innovationsprozesse von Organisationen vielfach betont wird (vgl. Simon 2012, S. 94f.).

### Dilemma zwischen Kontinuität und Innovation

Allerdings liegt Konflikten zumeist ein dauerhaftes Dilemma zugrunde, das zwischen den zwei Spannungspolen von Innovation auf der einen und Kontinuität auf der anderen Seite angesiedelt ist (vgl. Vollmer/Dick 2012). Anhand des »Generationenwechsels« lässt sich dieses Dilemma in besonderer Weise nachvollziehen, denn in dieser Übergangssituation mit ihrer personellen Dynamik stehen sich »Selbstbehauptung und Unabhängigkeitsstreben sowie Innovationsdrang und Traditionsbewusstsein« (Oertel 2007, S. 129) zwischen den Generationen konflikthaft gegenüber. Dabei lässt sich dieses Dilemma nicht auflösen. Jedoch können für konkrete Problemstellungen situationsspezifische Entscheidungen getroffen werden, in denen die wesentlichen Momente der genannten Spannungsfelder aufgehoben sind und gerade dadurch Handlungsfähigkeit erzeugt wird (vgl. Vollmer/Dick 2012,

S. 78). Eine solche Umgangsweise mit dem angesprochenen Dilemma lässt sich anhand von Entscheidungen im Rahmen der Profil- und Programmentwicklungsprozesse veranschaulichen: Hier können nicht nur neue Themen und Schwerpunkte, sondern auch die Rückbesinnung und der Ausbau von traditionellen Programmschwerpunkten als Strategie für die Zukunftsfähigkeit der Weiterbildungsorganisation betrachtet werden. Ein Entscheidungsprozess, der diese beiden Perspektiven miteinander abwägt, spielt Kontinuität und Innovation eben nicht als zwei unvereinbare Gegensätze gegeneinander aus, sondern sucht nach der geeigneten Lösung für die Existenzsicherung der Weiterbildungsorganisation, die sich zwischen diesen beiden Polen bewegt.

#### Literatur

Alke, M. (2014): Aufbruch zum Neuen? Generationenwechsel in der Weiterbildung aus einer organisationspädagogischen Perspektive am Beispiel von Bildungswerken in freier Trägerschaft. In: Weber, S.M. u.a. (Hg.): Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden, S. 173–182

Brödel, R. (2013): Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel. In: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hg.): Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practise 2014. Freiburg, S. 363–372

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

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

Klaffke, M. (Hg.) (2014): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden

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

Oertel, J. (2007): Generationenmanagement in Unternehmen. Wiesbaden

Simon, F.B. (2012): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. 2. Aufl. Heidelberg

Vollmer, A./Dick, M. (2012): Konstruktive Kontroverse. Das produktive Potenzial des Konflikts in Innovationsprozessen. In: KMU Magazin, H. 9, S. 78–80

Vollmer, A./Wehner, T. (2010): Konfliktbearbeitung in Innovationsprozessen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, H. 1, S. 12–17

Zeichardt, R. (2009): Komik und Konflikt in Organisationen. Eine kommunikationstheoretische Perspektive. Wiesbaden

#### Abstract

*In Anlehnung an den gegenwärtig zu beobachtenden »Generationenwechsel« in Weiterbildungsorganisationen thematisiert der Beitrag Konflikte zwischen unterschiedlichen Generationen und Altersgruppen, die in dieser besonderen Übergangssituation entstehen und hervortreten können. Entlang ausgewählter Befunde aus Studien der betriebswirtschaftlichen und der erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung lassen sich vielfältige Konfliktfelder und Spannungsverhältnisse nachzeichnen. Vor allem werden Weiterbildungsorganisationen im »Generationenwechsel« mit den Dilemma von Kontinuität und Innovation konfrontiert, das sich nicht auflösen, aber im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der Organisation funktional wenden lässt.*



Matthias Alke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Programm Organisation und Management am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung in Bonn.

Kontakt: alke@die-bonn.de