

PRAXIS

PR

Matthias Alke

Nachfolge in Weiterbildungs- organisationen

Den Leitungswechsel strategisch planen
und gestalten

» PERSPEKTIVE PRAXIS «



Matthias Alke

Nachfolge in Weiterbildungsorganisationen
Den Leitungswechsel strategisch planen und gestalten

Perspektive Praxis

Eine Buchreihe des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen

Die grüne Reihe des DIE stellt Fachkräften in der Erwachsenenbildung bewährtes Handlungswissen, aktuelle Themen und in anderen Bereichen erprobte, didaktische Methoden vor. Die Bände sind aus der Perspektive des Handlungsfelds konzipiert, vermitteln verwendungsbezogenes Wissen und setzen Handlungsstandards, die sich am Stand der Forschung orientieren. Sie sollen somit zur Kompetenz- und Qualitätsentwicklung in der Erwachsenenbildung beitragen.

Wissenschaftliche Betreuung der Reihe am DIE: Dr. Thomas Jung

Bisher in der Reihe Perspektive Praxis erschienene Titel (Auswahl):

Christina Müller-Naevecke, Ekkehard Nuissl
Lernort Tagung
Bielefeld 2016, ISBN 978-3-7639-5715-6

Thomas Hartmann
Urheberrecht in der (Weiter)Bildung
Bielefeld 2014, ISBN 978-3-7639-5441-4

Julia Franz
Intergenerationelle Bildung
Bielefeld 2014, ISBN 978-3-7639-5365-3

Frank Schröder, Peter Schlögl
Weiterbildungsberatung
Bielefeld 2014, ISBN 978-3-7639-5367-7

Horst Siebert, Ekkehard Nuissl
Lehren an der VHS
Bielefeld 2013, ISBN 978-3-7639-5169-7

Joachim Ludwig (Hg.)
Lernberatung und Diagnostik
Bielefeld 2012, ISBN 978-3-7639-5065-2

Alexandra Bergedick, Dirk Rohr,
Anja Wegener
Bilden mit Bildern
Bielefeld 2011, ISBN 978-3-7639-4865-9

Wolf-Peter Szepansky
Souverän Seminare leiten
2., akt. und überarbeitete Auflage,
Bielefeld 2010, ISBN 978-3-7639-1798-3

Horst Siebert
Methoden für die Bildungsarbeit
4., akt. und überarbeitete Auflage,
Bielefeld 2010, ISBN 978-3-7639-1993-2

Stefanie Jütten, Ewelina Mania, Anne Strauch
Kompetenzerfassung in der Weiterbildung
Bielefeld 2009, ISBN 978-3-7639-1974-1

Angela Venth, Jürgen Budde
Genderkompetenz für lebenslanges Lernen
Bielefeld 2009, ISBN 978-3-7639-1978-9

Jörg Knoll
Lern- und Bildungsberatung
Bielefeld 2009, ISBN 978-3-7639-1956-7

Beate Braun, Janine Hengst, Ingmar Petersohn
Existenzgründung in der Weiterbildung
Bielefeld 2008, ISBN 978-3-7639-1959-8

Klaus Pehl
**Strategische Nutzung statistischer
Weiterbildungsdaten**
Bielefeld 2007, ISBN 978-3-7639-1925-3

Matilde Grünhage-Monetti (Hg.)
**Interkulturelle Kompetenz in
der Zuwanderungsgesellschaft**
mit CD-ROM
Bielefeld 2006, ISBN 978-3-7639-1920-8

Weitere Informationen zur Reihe unter
www.die-bonn.de/pp

Bestellungen unter
wbv.de

Perspektive Praxis

Matthias Alke

Nachfolge in Weiterbildungs- organisationen

Den Leitungswechsel strategisch planen
und gestalten



Herausgebende Institution

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert. Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und unterstützt sie durch Serviceleistungen.

Lektorat: Jan Rohwerder

Korrekturat: Anne-Cathrin Suske

Wie gefällt Ihnen diese Veröffentlichung? Wenn Sie möchten, können Sie dem DIE unter **www.die-bonn.de** ein **Feedback** zukommen lassen. Geben Sie einfach den **Webkey 43/0052** ein. Von Ihrer Einschätzung profitieren künftige Interessent/inn/en.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33

33506 Bielefeld

Telefon: (0521) 9 11 01-11

Telefax: (0521) 9 11 01-19

E-Mail: service@wbv.de

Internet: wbv.de

Bestell-Nr.: 43/0052

© 2017 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Umschlaggestaltung und Satz: Christiane Zay, Potsdam

Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

ISBN 978-3-7639-5908-2 (Print)

ISBN 978-3-7639-5909-9 (E-Book)



Inhalt

Vorbemerkungen	7
1. Einleitung	9
2. Hintergründe und Anlässe für Leitungswechsel	13
2.1 Personelle Altersstrukturen im Weiterbildungsbereich	13
2.2 „Generationenwechsel“ in Weiterbildungsorganisationen	17
2.3 Weitere Anlässe für Leitungswechsel	21
2.4 Konsequenzen für Weiterbildungsorganisationen	22
3. Eine Strategie für den Leitungswechsel entwickeln	24
3.1 Grundlagen der Strategieentwicklung in Organisationen	25
3.2 Strategieentwicklung als Führungsaufgabe	27
3.2.1 Führung, Leitung oder Management?	28
3.2.2 Herausforderungen der Führungsaufgabe	31
3.3 Voraussetzungen für die Strategieentwicklung	36
3.4 Beteiligte in der Strategieentwicklung	38
3.5 Den Prozess der Strategieentwicklung gestalten und umsetzen	41
3.5.1 Ausgangspunkt und Analysephase	42
3.5.2 Strategische Positionierung	52
3.5.3 Festlegung von Maßnahmen für den Leitungswechsel	56
4. Leitungswechsel und organisationaler Wandel	60
4.1 Dilemma zwischen Kontinuität und Wandel	61
4.2 Anlässe für die Organisationsentwicklung	65
5. Personalmanagement im Leitungswechsel	68
5.1 Strategische Personalplanung	68
5.2 Interne oder externe Nachfolge?	71
5.3 Personalentwicklung im Leitungswechsel	74
5.3.1 Vorbereitung auf die Nachfolge	75
5.3.2 Nachwuchsförderung und Karriereentwicklung	76
5.3.3 Begleitende Maßnahmen in der Einstiegsphase	78
5.3.4 Begleitende Maßnahmen für Mitarbeitende	78
5.4 Bindung von (potenziellen) Mitarbeitenden	79
5.5 Suche und Auswahl von Führungskräften	84
5.5.1 Beteiligte im Such- und Auswahlprozess	84
5.5.2 Definition eines Anforderungsprofils	86
5.5.3 Formulierung einer Stellenausschreibung	88
5.5.4 Rekrutierung von Bewerberinnen und Bewerbern	90
5.5.5 Auswahlverfahren	92
5.5.6 Nächste Schritte einleiten	95

6. Wissenstransfer im Leitungswechsel	97
6.1 Weitergabe von Erfahrungswissen	98
6.2 Vorüberlegungen für die Umsetzung	100
6.3 Instrumente für den Wissenstransfer	103
6.3.1 Wissenslandkarten	103
6.3.2 Storytelling	104
6.3.3 Mentoring	104
6.3.4 Instrumente für den nicht nahtlosen Übergang	106
6.4 Barrieren und Schwierigkeiten im Wissenstransfer	107
7. Übergänge im Leitungswechsel gestalten	109
7.1 Einstieg und Übergabe	109
7.2 Übernahme der Führungsrolle	114
7.2.1 Prozessbegleitende Maßnahmen zur Übernahme der Führungsrolle	114
7.2.2 Schrittweise Rollenübernahme	115
7.3 Ausscheiden und Abschied	117
7.4 Umgang mit Stakeholdern und Öffentlichkeit im Zuge des Leitungswechsels	120
8. Konflikte im Leitungswechsel	122
9. Resümee und Ausblick	127
Glossar	130
Literatur	135
Abbildungen und Tabelle	141
Autoreninfo	142
Zusammenfassung/Summary	143

Vorbemerkungen

Die Professionalisierung des hauptberuflichen pädagogischen Personals in der Weiterbildung war und ist ein erklärtes Anliegen des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen. Dies gilt auch und insbesondere für die Professionalisierung des Handelns von Führungskräften in Weiterbildungsorganisationen. Doch der inhaltliche Gegenstand des vorliegenden Buches betrifft nicht das, *was* Leitungs- bzw. Führungskräfte tun oder tun sollten, um pädagogische Prozesse in Weiterbildungsorganisationen effizient, qualitätsbewusst und innovationsorientiert zu gestalten. Es geht stattdessen um die Führungskräfte *selbst*, genauer: um die Frage der Gestaltung des Wechsels in der personellen Besetzung von Leitungsfunktionen und -positionen in Weiterbildungsorganisationen.

Die Aktualität und die Notwendigkeit des vorliegenden Buches liegen auf der Hand. Im Vergleich zu der hohen Aufmerksamkeit, die dem demographischen Wandel und seinen Konsequenzen für die fachlich qualifizierte Arbeit und Beschäftigung schon seit Längerem in vielen Branchen zukommt (Stichwort: „Fachkräftemangel“), ist die Auseinandersetzung mit der Thematik im Bereich der Weiterbildung bislang eher als marginal zu bezeichnen. Zwar ist der demographische Wandel in den fachwissenschaftlichen und fachöffentlichen Weiterbildungsdiskursen als Anlass zur Entwicklung von zielgruppenspezifischen und beteiligungsfördernden Weiterbildungskonzeptionen aufgegriffen worden. Jedoch hat eine breitere Thematisierung der *Selbstbetroffenheit* der Weiterbildungsorganisationen vom demographischen Wandel bis heute nicht stattgefunden. Aus der Praxis mehren sich nun seit einiger Zeit nicht nur ratsuchende Stimmen aus einzelnen Organisationen – auch Träger und Verbände signalisieren eine weithin einsetzende und auf absehbare Zeit anhaltende „Verrentungswelle“ der hauptberuflichen pädagogischen Führungskräfte sowie ein sich immer stärker abzeichnendes Nachwuchsproblem – und nicht nur dies.

In der Weiterbildung vollzieht sich, wie Matthias Alke im ersten Teil dieses Buches darlegt, eine Art „Generationenwechsel“ im pädagogischen Leitungspersonal. In einer vergleichsweise kurzen Zeitspanne von etwa 10 Jahren werden in ganz Deutschland die vielfach in den 1970er und beginnenden 1980er Jahren unbefristet besetzten Leitungsstellen in Weiterbildungsorganisationen frei und müssen neu besetzt werden. In vielen Organisationen dürfte das Ausscheiden insbesondere von langgedienten Führungskräften die Frage aufwerfen, ob und inwiefern mit dem Leitungswechsel eingespielte Formen und Praktiken der internen Zusammenarbeit fortgeführt werden können oder aber verabschiedet werden müssen. Es dürften sich auch grundlegendere Fragen etwa danach stellen, ob die durch die ausscheidenden Führungskräfte zum Teil wesentlich (mit-)geschaffenen organisationsspezifischen Anerkennungspositionen auf dem Weiterbildungsmarkt und in

relevanten Akteurskonstellationen sowie die erreichten Erfolgsbedingungen und Möglichkeitsspielräume der professionellen pädagogischen Arbeit weiterhin Geltung haben oder ob Neupositionierungen und Neujustierungen erforderlich sind.

Vor dem hier aufgespannten Hintergrund ist im Management von Weiterbildungsorganisationen wie auch auf der Ebene der Weiterbildungsträger und -verbände von einem gestiegenen Wissens- und Orientierungsbedarf in Hinsicht auf einen kompetenten und strategischen Umgang mit der Nachfolge bzw. dem Leitungswechsel auszugehen. Dabei sollte auch deutlich geworden sein, dass allgemeine Konzeptionen des Leitungs- bzw. Führungskräftewechsels, wie sie beispielsweise im managementwissenschaftlichen Kontext entwickelt werden, nicht ausreichen, um der heute beobachtbaren weiterbildungsspezifischen Ausprägung der Nachfolgeproblematik und des Leitungswechsels gerecht zu werden.

Gerade deshalb hebt sich das vorliegende Buch von Matthias Alke von der ansonsten vielfältigen Managementliteratur zur Nachfolgerekrutierung und Gestaltung von Leitungswechseln ab. Vorgelegt wird ein klar strukturierter, differenziert ausgearbeiteter und eingängig geschriebener Band, der in der DIE-Reihe „Perspektive Praxis“ wohlplatziert ist. Konzeptionell vielseitig, methodisch bemerkenswert kenntnisreich sowie Erfahrungen aus eigenen weiterbildungsspezifischen Forschungen nutzend, gibt der Autor den Leserinnen und Lesern vielfältige Reflexionsanregungen und Handlungsanleitungen an die Hand, wie der „Generationenwechsel“ im Leitungspersonal von Weiterbildungsorganisationen konstruktiv und zukunftsweisend gestaltet werden kann. Dabei werden die in diesem Zusammenhang relevanten Aspekte, von der Nachwuchsförderung und Karriereplanung über die Suche und Rekrutierung von Führungskräften bis hin zur Begleitung der ausscheidenden Führungskräfte *en detail* angesprochen und behandelt. Dies geschieht stets unter Berücksichtigung der organisatorischen Entwicklungsdynamik, die zusammen mit dem Leitungswechsel in Gang gebracht und mitgesteuert werden will bzw. muss.

All dies macht das vorliegende Buch lesenswert. Es bietet für diejenigen, die in der Praxis mit der Gestaltung der Nachfolge und des Leitungswechsels in Weiterbildungsorganisationen betraut und befasst sind, eine umfassende und nachvollziehbare Orientierungsgrundlage. Darüber hinaus hat das Buch auch für weiterbildungswissenschaftlich interessierte Leserinnen und Leser ein besonderes Anregungspotenzial, indem es vertiefende Einblicke in die aktuelle Situation des „Generationenwechsels“ von Leitungs- und Führungskräften in Weiterbildungsorganisationen gibt und das Augenmerk auf eine fachwissenschaftlich bislang vernachlässigte, gleichwohl zentrale erfolgskritische Managementaufgabe in der institutionalisierten und organisierten Weiterbildung verlagert.

Karin Dollhausen

*Deutsches Institut für Erwachsenenbildung –
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen*

1. Einleitung

Personelle Veränderungen prägen den Alltag von Organisationen. Der Wechsel und die Nachfolge von Leitungskräften erhalten eine besondere Aufmerksamkeit, weil diese in ihrer Führungs- und Steuerungsfunktion großen Einfluss auf die Organisation ausüben und sie nachhaltig prägen.

Im Weiterbildungsbereich erfahren Leitungswechsel und die damit verbundenen Herausforderungen seit einiger Zeit ein zunehmendes Interesse. Dafür sind vor allem zwei Entwicklungen ausschlaggebend: *Zum einen* wird in Folge der soziodemografischen Bevölkerungsentwicklung und der zunehmenden Alterung in den westlichen Industriestaaten in vielen Branchen ein Mangel an Fachkräften erwartet. Auch für den Weiterbildungsbereich ist davon auszugehen, dass der Arbeitskräftebedarf nicht sinken, sondern – auch angesichts der aktuellen und bevorstehenden Aufgaben im Kontext von Flucht, Migration und Integration – weiter steigen wird. Somit wird es schwieriger werden, geeignetes Personal für die Nachfolge von Leitungskräften in Weiterbildungsorganisationen zu gewinnen.

Zum anderen lässt sich im Bereich der öffentlich geförderten und gemeinwohl-orientierten Weiterbildung ein sogenannter „Generationenwechsel“ beobachten (Eh- ses & Seitter, 2015). Damit ist das gegenwärtige und in naher Zukunft zu erwartende altersbedingte Ausscheiden einer großen Anzahl von Einrichtungs-, Fach- und Programm-bereichsleitungen und weiteren hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeint, die ihre berufliche Laufbahn in der Weiterbildung vor gut 30 Jahren begonnen haben. Es handelt sich somit um das Ausscheiden einer ganzen Alterskohorte. In dieser Hinsicht ist mit dem „Generationenwechsel“ eine besondere Übergangssituation in Weiterbildungsorganisationen verbunden, da ein personeller Wechsel von mehreren langjährigen Mitarbeitenden parallel oder in naher zeitlicher Abfolge zu bewältigen ist. Zudem verursacht dieser parallele Wechsel eine personelle Dynamik in den Einrichtungen, weil nicht nur langjährige Mitarbeitende ausscheiden und neues Personal einsteigt, sondern zugleich bestehende Mitarbeitende neue Funktionen und Aufgaben übernehmen, die vorher bei den Ausscheidenden lagen.

Auch andere Branchen sind von den soziodemografischen Veränderungen betroffen oder erleben in ähnlicher Weise einen „Generationenwechsel“. Deshalb ist zu erwarten, dass Weiterbildungsorganisationen zunehmend in Konkurrenz um qualifiziertes Personal geraten. Somit überrascht es nicht, dass sich für die Einrichtung vielfältige Fragen der Umsetzung und Gestaltung des Leitungswechsels stellen, wie z.B.:

- Wie kann neues Personal gefunden werden?
- Wie können bestehende Mitarbeitende langfristig an die Einrichtung gebunden und auf die Übernahme einer Leitungsposition vorbereitet werden?

- Wie kann das Erfahrungswissen der Ausscheidenden gesichert werden? Wie lässt sich ein Wissenstransfer zwischen ausscheidenden, verbleibenden und neuen Mitarbeitenden gestalten?
- Wie können Übergabe- und Einarbeitungsprozesse organisiert werden?
- Welche Unterstützung benötigen neue Führungskräfte im Zuge ihres Einstiegs?
- Was bedeutet der Leitungswechsel für langjährige Kooperationspartner und weitere wichtige Akteure außerhalb der Einrichtung?

Angesichts dieser Fragen zeichnet sich ab, dass Leitungswechsel und Nachfolge nicht beläufig bewältigt werden können. Stattdessen werden vielfältige Maßnahmen notwendig: Neben dem Erhalt des Erfahrungs- und Organisationswissens wird das Personalmanagement zu einer wichtigen Aufgabe. Zudem ist es erforderlich, die Einstiegs-, Ausstiegs- und Übergabeprozesse zu planen und zu gestalten. Darüber hinaus bietet der Leitungswechsel als besondere Übergangssituation die Möglichkeit, grundlegendere Veränderungen in der Einrichtung anzustoßen. So zeigt sich in der Weiterbildungspraxis, dass vor allem der skizzierte „Generationenwechsel“ als ein Anlass für Organisationsentwicklungsprozesse fungiert, um organisationsstrukturelle Veränderungen zu initiieren oder um neue Themen und Zielgruppen für Weiterbildungsangebote zu erschließen (Alke, 2015b; Jostmeier, 2015). Um schließlich konkrete Lösungen für diese vielfältigen Herausforderungen zu finden, ist die *Entwicklung einer kohärenten, einrichtungsspezifischen Strategie für den Leitungswechsel und die Nachfolge* unumgänglich. Erst durch die Auseinandersetzung mit und die Formulierung von strategischen Entwicklungszielen wird es möglich, konkrete Maßnahmen zu bestimmen und umzusetzen. In dieser Hinsicht übernimmt die Strategie eine wichtige Orientierungsfunktion, um willkürliches Vorgehen oder Ad-hoc-Maßnahmen zu vermeiden.

Ausgehend von diesen Überlegungen richtet sich der vorliegende Band an Leitungs- und Führungskräfte in Weiterbildungsorganisationen sowie weitere relevante Entscheidungsträger in der Weiterbildung, wie z.B. Vorstände, Verantwortliche in Trägerorganisationen oder Verbänden, in deren Kompetenzbereich die strategische Planung von Nachfolgeprozessen liegt.

Es werden theoretische Grundlagen, empirisch gewonnene Erkenntnisse und praxisorientierte Konzepte aufbereitet, die sich auf die strategische Gestaltung und praktische Umsetzung des Leitungswechsels beziehen und hierzu handlungsorientierte Anregungen geben. Der Schwerpunkt der Ausführungen liegt auf den personellen Veränderungen in Weiterbildungsorganisationen, die das Leitungspersonal wie Einrichtungs-, Fach- und Programmbereichsleitungen und weitere hauptberufliche pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffen. Dennoch bieten die vorgestellten konzeptionellen Ansätze und Methoden auch Anregungen für andere Kontexte und Branchen, für die der Wechsel und die Nachfolge von Führungskräften eine ähnliche Herausforderung darstellt.

Überblick zu den Kapiteln

Der Band gliedert sich in *neun Kapitel*. Zunächst stehen in *Kapitel 2* die unterschiedlichen Hintergründe und Anlässe für einen Leitungswechsel im Mittelpunkt, aus denen sich Konsequenzen für die konkrete Umsetzung ableiten. Dabei wird auch der eingangs skizzierte aktuelle „Generationenwechsel“ beleuchtet.

Das 3. *Kapitel* widmet sich der Entwicklung einer einrichtungsspezifischen Strategie für den Leitungswechsel und die Nachfolge. Hierzu werden einführend Grundlagen der Strategieentwicklung in Organisationen und die besondere Rolle von Führungskräften in diesem Prozess skizziert. Außerdem werden die notwendigen Voraussetzungen und die Frage nach den Beteiligten der Strategieentwicklung thematisiert. Daran anknüpfend werden dann die einzelnen Schritte nachgezeichnet, mit denen die Entwicklung einer Strategie für den Leitungswechsel und die Nachfolge umgesetzt wird.

Die folgenden Kapitel behandeln dann zentrale Handlungsfelder im Leitungswechsel, die in Anlehnung an die vorab formulierten strategischen Entwicklungsziele in den Vordergrund rücken. *Kapitel 4* gibt Anregungen, ob und inwieweit der Leitungswechsel unter Gesichtspunkten des organisationalen Wandels aufgegriffen werden sollte und als Anlass fungieren kann, um konkrete Veränderungen anzustoßen.

Im 5. *Kapitel* werden jene Bestandteile des Personalmanagements näher betrachtet, die im Zuge des Leitungswechsels besonders relevant sind. Neben der strategischen Personalplanung werden hier Vor- und Nachteile einer internen und externen Nachfolge diskutiert. Auch die Personalentwicklung gewinnt im Zuge des Leitungswechsels eine besondere Bedeutung. Personalentwicklung hilft, nachfolgende Leitungskräfte auf ihre neue Funktion vorzubereiten und im Übernahmeprozess zu unterstützen. Des Weiteren wird der Frage nachgegangen, wie vorhandene und potenzielle Mitarbeitende angesichts der Konkurrenz um qualifiziertes Personal mit anderen Branchen mittel- und langfristig an die Einrichtung gebunden werden können. Schließlich wird in diesem Kapitel der Such- und Auswahlprozess von Leitungskräften Schritt für Schritt dargelegt.

In *Kapitel 6* wird der Wissenstransfer zwischen ausscheidenden, verbleibenden und neuen Mitarbeitenden als eine zentrale Herausforderung thematisiert. Besondere Aufmerksamkeit wird der Weitergabe des Erfahrungswissens geschenkt, die sich nicht ohne Weiteres bewältigen lässt. Dazu werden Hinweise und Instrumente für die Umsetzung beschrieben sowie mögliche Barrieren und Schwierigkeiten im Wissenstransfer erläutert.

Das 7. *Kapitel* greift aus einer systematischen Gestaltungsperspektive die unterschiedlichen Übergänge auf, die sich im Leitungswechsel vollziehen: Neben dem Einstieg und der Einarbeitung von neuen Leitungskräften wird der Übernahmeprozess ihrer (neuen) Führungsrolle beleuchtet. Außerdem werden der Abschied der ausscheidenden Leitungskräfte sowie der Umgang mit wichtigen Partnern und Stakeholdern der

Einrichtung behandelt, die der Leitungswechsel berührt. Auch die Kommunikation der Nachfolge in der Einrichtungsöffentlichkeit wird hier berücksichtigt.

Das 8. *Kapitel* setzt sich schließlich mit den vielfältigen Konfliktfeldern im Leitungswechsel auseinander. Ein Schwerpunkt liegt hier auf Generationenkonflikten und dem produktiven Potenzial, das ihnen immanent sein kann.

Die Entstehung dieses Buches geht zurück auf die wissenschaftliche Begleitung des Modellprojekts „Weiterbildung im Wandel – Generationenwechsel in den Einrichtungen der LAAW“, das von der Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAAW) NRW e.V. in den Jahren 2012 bis 2014 durchgeführt und vom Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert wurde. Die im Projektkontext entwickelten Konzepte brachten wichtige Erkenntnisse für die strategische Gestaltung und Umsetzung des Leitungswechsels in Weiterbildungsorganisationen. Des Weiteren fand in den letzten Jahren in mehreren Bundesländern eine Reihe von Veranstaltungen und Workshops zum „Generationenwechsel“ in der Weiterbildung statt, an denen unterschiedliche Einrichtungen und Trägergruppen beteiligt waren. Der Austausch und die Diskussionen mit den Beteiligten gaben weitere Anregungen und hilfreiche Ideen. Darüber hinaus brachte auch eine im Auftrag der Supportstelle Weiterbildung der Qualitäts- und Unterstützungsagentur in Nordrhein-Westfalen im Jahr 2016 durchgeführte Evaluierung einer trägerübergreifenden Qualifizierung für neue und angehende Leitungskräfte in Weiterbildungsorganisationen wichtige Hinweise für die Konzeption des vorliegenden Bandes.

An dieser Stelle möchte ich allen Beteiligten aus den unterschiedlichen (Projekt-) Zusammenhängen, Veranstaltungen und Workshops herzlich danken. Ohne die vielfältigen Perspektiven und Erfahrungsberichte aus der Weiterbildungspraxis wäre dieses Buch nicht möglich gewesen. Auch den Kolleginnen und Kollegen aus dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung sei herzlich für ihre Unterstützung im Zuge der Arbeit an diesem Buch gedankt. Besonderer Dank gebührt Jan Rohwerder, der als Lektor die Entstehung und Umsetzung dieses Bandes mit vielen wertvollen Anregungen begleitet und vorangetrieben hat.

2. Hintergründe und Anlässe für Leitungswechsel

Leitungswechsel in Organisationen basieren auf unterschiedlichen Gründen. Das Wissen um die jeweiligen Hintergründe und Anlässe bildet eine zentrale Folie, auf der die eigenen, einrichtungsspezifischen personellen Veränderungen eingeordnet werden können. Erst dadurch lassen sie sich angemessen und lösungsorientiert steuern. Mit den unterschiedlichen Hintergründen und Anlässen für Leitungswechsel sind je andere Konsequenzen für die konkrete Planung und Umsetzung verbunden. Deshalb gilt es, sie von vornherein zu berücksichtigen.

Einer der Hauptgründe für Leitungswechsel ist das Ausscheiden der Leitungspersonen aus Altersgründen. Zunächst stehen in diesem Kapitel deshalb die Altersstrukturen des hauptberuflichen Personals im Weiterbildungsbereich in Bezugnahme auf die allgemeinen soziodemografischen Entwicklungen in Deutschland im Vordergrund. Daran anschließend wird der eingangs skizzierte „Generationenwechsel“ in der öffentlichen Weiterbildung als besonderes Phänomen beleuchtet. Darüber hinaus werden weitere Anlässe für einen Leitungswechsel skizziert.

2.1 Personelle Altersstrukturen im Weiterbildungsbereich

Im Kontext des aktuellen und zukünftig zu erwartenden soziodemografischen Bevölkerungswandels in den westlichen Industriestaaten und in Japan wird seit Längerem festgestellt, dass die Erwerbsbevölkerung schrumpft und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zugleich im Durchschnitt älter sind. Mit dieser Entwicklung sind weitreichende Folgen für das vorhandene Arbeitskräftepotenzial sowie die zukünftige Personalpolitik in Unternehmen verbunden (Winkels, 2007). Menschen der geburtenstarken Jahrgänge zwischen 1954 und 1964 in der BRD, die zumeist als „Babyboomer“ bezeichnet werden, gehören bereits heute zu den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Bis voraussichtlich 2030 wird der überwiegende Teil dieser Alterskohorte aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sein (Tippelt & Schmidt, 2009, S. 12). Gleichzeitig wird sich das auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehende Arbeitskräftepotenzial stark verringern und von 2008 bis 2030 voraussichtlich um 6,2 bis 9,2 Millionen zurückgehen (Martin & Schömann, 2015, S. 128–129). Insgesamt ist zu erwarten, dass sich das Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung erhöhen wird. Die mit diesen Prognosen verbundenen Auswirkungen und Problemlagen werden seit einiger Zeit unter dem Stichwort „Fachkräftemangel“ diskutiert. Ob und inwieweit die Weiterbildung davon betroffen ist, wird im folgenden Abschnitt näher betrachtet.

Allgemeine Prognosen

Für den Weiterbildungsbereich liegen insgesamt nur wenige Daten und Untersuchungen vor, die Aufschluss über die Entwicklung der Altersstrukturen des hauptberuflichen Personals und mögliche Auswirkungen des soziodemografischen Wandels geben. Hervorzuheben ist eine Untersuchung von Martin und Schömann (2015), die unter Gesichtspunkten des demografischen Wandels die Altersstruktur des hauptberuflichen Personals erfasst. Grundlage der Berechnungen bildeten Daten aus dem wbmonitor 2013, der derzeit größten Einrichtungsbefragung im Weiterbildungsbereich, und dem Mikrozensus 2012. Der Datensatz des Mikrozensus bietet die Möglichkeit eines direkten repräsentativen Vergleichs zwischen verschiedenen Branchen und Berufen. Dadurch konnte auch das Personal in der Weiterbildung und dessen Altersverteilung mit anderen Bildungssektoren und Tätigkeitsbereichen verglichen werden (ebd., S. 128).

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Altersstruktur des Erwachsenenbildungspersonals kaum von jener der Erwerbsbevölkerung insgesamt unterscheidet: „Auffällig ist zunächst nur, dass ein relativ großer Anteil an Erwerbstätigen in der Erwachsenenbildung über 60 Jahre ist, derzeit also in den Ruhestand geht oder bereits gegangen ist“ (ebd., S. 129). Somit belegen die Ergebnisse die aktuell flächendeckend zu beobachtenden personellen Veränderungsprozesse in der Weiterbildung. Die Untersuchung ergab überdies, dass die Erwerbstätigen in der Weiterbildung zwischen 50 und 60 Jahren, die sich ab ca. 2018 dem Rentenalter nähern, einen ähnlichen Anteil wie in anderen Branchen und Bildungsbereichen ausmachen (ebd.). Daraus lässt sich schließen, dass auch der Weiterbildungsbereich in den nächsten Jahren vom Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge der „Babyboomer“ betroffen sein wird. Dadurch werden Fragen nach geeigneten Nachfolgenden für Leitungspositionen in der Weiterbildung wahrscheinlich noch stärker in den Vordergrund rücken. Daran anschließend ist ebenso zu vermuten, dass die Einrichtungen bei der Suche nach geeignetem Personal in wechselseitige Konkurrenz geraten. Hinzu kommt, dass, angesichts der allgemeinen demografischen Bevölkerungsentwicklung und der daraus hervorgehenden Alterung der Gesellschaft, die Weiterbildungsnachfrage und damit der Arbeitskräftebedarf in der Weiterbildung – anders als wahrscheinlich im Primär- und Sekundärbildungsbereich – nicht sinken, sondern steigen wird. Es ist insgesamt davon auszugehen, dass die Anzahl potenzieller Teilnehmenden an Weiterbildungsangeboten zwar älter, aber nicht geringer werden wird (Tippelt & Schmidt, 2009; Schmidt-Hertha, 2014). Vor diesem Hintergrund wird der gesamtgesellschaftlich prognostizierte Fachkräftemangel auch für die Weiterbildung eine Rolle spielen. Gerade deshalb wird für Weiterbildungsorganisationen die frühzeitige strategische Personalplanung zunehmend wichtiger werden.

Entwicklungen in ausgewählten Bundesländern und Trägerbereichen

Es liegen einige bundesland-, träger- oder verbandsbezogene Daten zur Altersstruktur des hauptberuflichen Weiterbildungspersonals vor, die im Wesentlichen die skizzierte allgemeine Prognose für den Weiterbildungsbereich bestätigen.

Im Rahmen einer Erhebung zu erwachsenenpädagogischen Funktionsprofilen in der öffentlichen Weiterbildung in Niedersachsen aus dem Jahr 2015 wurden die befragten Einrichtungsleitungen, hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeitenden und Kursleitenden u.a. im Hinblick auf ihre soziodemografischen Daten erfasst (Kühn, Brandt, Robak, Pohlmann & Dust, 2015). Die Ergebnisse spiegeln wider, dass das Durchschnittsalter des Weiterbildungspersonals bei ca. 55 Jahren liegt sowie 76 Prozent 50 Jahre und älter sind. In Anbetracht dieser Ergebnisse erwarten die Autorinnen und Autoren der Studie einen umfassenden „Generationenwechsel“ in der öffentlichen Weiterbildung in Niedersachsen (Kühn et al., 2015, S. 7).

Ein ähnliches Bild zeichnet auch eine Erhebung aus dem Jahr 2011 in den gut 50 Mitgliedseinrichtungen der Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAAW) NRW e.V. Dabei handelt es sich um eine Landesorganisation in Nordrhein-Westfalen, deren Mitglieder öffentlich geförderte Einrichtungen in freier Trägerschaft sind, die oftmals aus den Neuen Sozialen Bewegungen Ende der 1970er und Anfang der 1980er Jahre hervorgingen. Heute sind diese Einrichtungen in den Bereichen der kulturellen, politischen oder allgemeinen Weiterbildung sowie in der Gesundheitsbildung oder Migrationsarbeit tätig. Die Ergebnisse zur Altersstruktur der hauptberuflichen Mitarbeitenden weisen auch hier darauf hin, dass in vielen der Mitgliedseinrichtungen personelle Veränderungsprozesse bevorstehen, denn gut 45 Prozent der erfassten Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber sind zwischen 50 und 59 Jahre alt, knapp 15 Prozent sogar über 59 Jahre (LAAW, 2011, → Abb. 1).

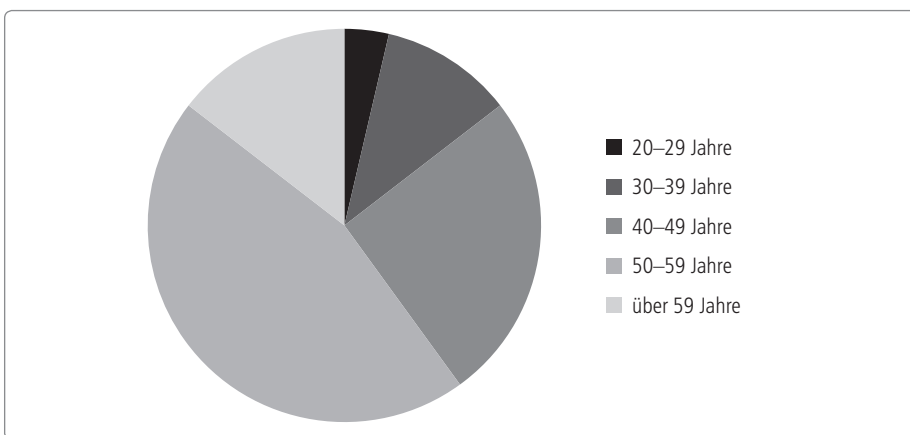


Abbildung 1: Altersstruktur in der Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAAW) NRW e.V.

Diese beiden Erhebungen bestätigen nicht nur den allgemeinen Trend, sie geben auch ein genaueres Bild in Bezug auf das jeweilige Bundesland und den Trägerbereich. Somit lassen sich durch solche Erhebungen insgesamt regional-, träger- oder verbandsspezifische Entwicklungen frühzeitig erkennen und zielgerichtet steuern. Vor allem bieten sie für politische Entscheidungsträger sowie die verantwortlichen Akteure in Verbänden, Träger- und Landesorganisationen wichtige Hinweise, um die struktur- und systembezogene Bedeutung von Leitungswechseln in Weiterbildungsorganisationen rechtzeitig ermessen zu können. Denn: Flächendeckende personelle Veränderungsprozesse haben u.a. Auswirkungen auf die Vernetzung und Kooperation innerhalb von Regional-, Verbands- und Trägerstrukturen und verursachen möglicherweise auch hier Veränderungs- bzw. Organisationsentwicklungsprozesse. Daneben können Datengrundlagen zum Weiterbildungspersonal Hinweise für die Verbände, Träger und Landesorganisationen liefern, welche Fortbildungs- und Unterstützungsbedarfe die einzelnen (Mitglieds-)Einrichtungen benötigen.

TIPP

Umgang mit Datensätzen

Vorliegende Daten zur Altersstruktur des Weiterbildungspersonals bieten die Möglichkeit, Trends und Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und Ableitungen für die eigene Einrichtung zu treffen. In kleinen Weiterbildungseinrichtungen ist der Überblick zur Altersstruktur der hauptberuflichen Mitarbeitenden und ihrem geplanten Ausscheiden den Beteiligten zumeist bekannt. In größeren Einrichtungen empfiehlt es sich, einen genauen Überblick zur Altersstruktur zu erstellen – auch im Hinblick auf mittel- und langfristige Personalplanung. Das kann vor allem deshalb notwendig sein, weil Prognosen und Trends auf der regionalen, träger- oder verbandsbezogenen Ebene nicht zwangsläufig der Situation in der eigenen Einrichtung entsprechen müssen. Das hat etwa Schäffer (2015) am Beispiel der Münchener Volkshochschule (MVHS) aufgezeigt, die sich in einer strukturstarken Region befindet. Folgt man den Ergebnissen aus einer Regionalanalyse von Koscheck und Schade (2011), müsste bei der MVHS eine vergleichsweise junge Personalstruktur vorliegen, im Gegensatz zu strukturschwachen Regionen, in denen das Personal in Weiterbildungsorganisationen tendenziell älter ist. Mit Blick auf den Geschäftsbericht der MVHS aus dem Jahr 2013 arbeitet Schäffer jedoch heraus, dass die Altersstruktur der Mitarbeitenden zwar gemischt, allerdings insgesamt sehr „babyboomlastig“ ist (Schäffer, 2015, S. 119). Daraus zieht er folgendes Fazit:

„Am Beispiel der MVHS zeigt sich, dass demografisch argumentierende Globalperspektiven wie die vom WSF oder vom WB-Monitor ‚vor Ort‘ immer genau geprüft werden müssen: Obwohl wir es mit einer demografisch prosperierenden Region plus einer generationssensitiven Personalentwicklung zu tun haben, sind Einrichtungen aufgrund der Einstellungspolitik in den 1970er und 1980er Jahren nicht gefeit vor demografischen Ungleichgewichten. Auch umfangreiche Neueinstellungen können die Altersstruktur nicht von heute auf morgen verändern, denn die Mehrheit der Mitarbeitenden altert strukturell schneller, als man neu einstellen kann“ (ebd., S. 120).

METHODE**Personelle Altersstruktur und mögliche Leitungswechsel**

Um die aktuelle personelle Altersstruktur Ihrer Einrichtung zu untersuchen und mögliche Leitungswechsel frühzeitig im Blick zu haben, bieten sich folgende Leitfragen an:

Wie gestaltet sich die Altersverteilung der Mitarbeitenden?

Gibt es Altersgruppen, die über- oder unterrepräsentiert sind?

Wann könnten sich personelle Wechsel anbahnen?

Wann planen Mitarbeitende ihren Eintritt in den Ruhestand?

Haben einige Mitarbeitende ihr (baldiges) Ausscheiden bereits angekündigt?

Wird es zeitlich parallel oder in naher zeitlicher Abfolge zu personellen Wechseln kommen?

2.2 „Generationenwechsel“ in Weiterbildungsorganisationen

Wenn von einem „Generationenwechsel“ in Arbeitskontexten die Rede ist, werden damit zumeist das Ausscheiden von langjährig Beschäftigten, älteren Mitarbeitenden und das Einsteigen von jüngeren Mitarbeitenden angesprochen. Dabei handelt es sich zunächst um einen gewöhnlichen Vorgang in Organisationen. In der aktuellen Diskussion in der Weiterbildung wird über diese Sichtweise hinausgehend mit dem „Generationenwechsel“ auf das gegenwärtige und in naher Zukunft zu erwartende altersbedingte Ausscheiden einer großen Anzahl von Führungskräften und hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitenden angespielt, die ihre berufliche Laufbahn in der Weiterbildung zum Teil bereits vor gut 30 Jahren begonnen haben. Dieser „Generationenwechsel“ kann als eine besondere Form von personellen Veränderungsprozessen betrachtet werden, weil parallel oder in naher zeitlicher Abfolge mehrere Mitarbeitende aus den Weiterbildungseinrichtungen ausscheiden.

WISSENSWERT**Historischer Hintergrund zum „Generationenwechsel“ in der Weiterbildung**

Aus historischer Perspektive kann der aktuell wahrnehmbare „Generationenwechsel“ als eine Folgeerscheinung der Institutionalisierungs- und Professionalisierungsphase der Weiterbildung in den 1970er und 1980er Jahren erklärt werden. Getragen von einem breiten gesellschafts- und bildungspolitischen Konsens wurden in diesem Zeitraum die wesentlichen politisch-rechtlichen, gesetzlichen und finanziellen Voraussetzungen für den systematischen organisatorischen Ausbau von Weiterbildungseinrichtungen und hauptberuflichen Stellen geschaffen, so z.B.

- durch die Etablierung von länderspezifischen Weiterbildungsgesetzen und dazugehörigen Förderungsmöglichkeiten,
- durch die Implementierung von Weiterbildung als eine kommunale Versorgungsaufgabe sowie
- durch die akademische Aufwertung der hauptberuflichen pädagogischen Tätigkeit in der Weiterbildung durch die Gründung von entsprechenden Studiengängen an deutschen Hochschulen.

Zur selben Zeit wurden die Gründung und der Ausbau von hauptberuflich geleiteten Weiterbildungseinrichtungen sowie hauptberuflichen Stellen für pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Aufgabe des Staates definiert und über die Landeshaushalte finanziell abgesichert (Nittel, 2000, S. 106–114). Bis in die 1980er Jahre hinein wurden so zum einen die kommunalen Volkshochschulen sowie die Einrichtungen von großen „freien“ Trägern (z.B. Kirchen, Gewerkschaften) ausgebaut und deren Stellenumfang erhöht. Zum anderen kam es im Kontext der Neuen Sozialen Bewegungen (z.B. Friedens-, Umwelt- oder Frauenbewegung) zu einem Gründungsboom von Einrichtungen und Initiativen mit entweder spezialisierten Angeboten (z.B. Umweltbildung, Frauenbildung) oder Angeboten an der Schnittstelle von Bildung, Begegnung und Kultur (Seitter, 2000, S. 24–25).

Vor dem Hintergrund des damaligen Ausbaus von Einrichtungen sowie der Etablierung von hauptberuflichen Stellen für Leitungskräfte und pädagogische Mitarbeitende innerhalb einer Dekade lässt sich erklären, warum der heute zu beobachtende „Generationenwechsel“ kaum als ein singulär in einzelnen Einrichtungen auftretendes Ereignis, sondern als ein historisch bedingtes „Kohorten-Phänomen“ zu betrachten ist. So ist davon auszugehen, dass viele Weiterbildungseinrichtungen, die in den 1970er und 1980er Jahren gegründet wurden und ihren Stellenausbau vorantreiben konnten, heute von diesem „Generationenwechsel“ betroffen sind.

Ausscheiden einer Alterskohorte

Im Zentrum dieses „Generationenwechsels“ steht also das Ausscheiden einer Alterskohorte, die in der Expansionsphase der Weiterbildung in die Einrichtungen gekommen ist. In Bezug auf die noch bevorstehenden personellen Veränderungsprozesse handelt es sich vor allem um jene Mitarbeitende, die zu den sogenannten „Babyboomern“ gerechnet werden. Ob es sich dabei tatsächlich um das Abtreten einer Generation handelt, die sich auf kollektive Erfahrungszusammenhänge stützt, lässt sich nicht ohne Weiteres beantworten. Bislang liegen für den Weiterbildungsbereich zu wenige Daten zu Erfahrungen, Einstellungen und Werthaltungen des Weiterbildungspersonals vor, um sie über die jeweilige Geburtskohorte hinausgehend als Generation operationalisieren zu können (Martin & Schömann, 2015, S. 128).

Trotzdem wird das Ausscheiden jener Alterskohorte in der Weiterbildungspraxis als ein „Generationenwechsel“ thematisiert. Mit dem Bezug zur Generationensemantik wird vor allem in Rechnung gestellt, dass nicht nur die Ausscheidenden involviert sind, sondern das gesamte personelle Gefüge, so auch die verbleibenden Mitarbeitenden und das neue Personal in den Organisationen. Durch die Generationensemantik wird ver-