

„Generationenwechsel“ in Weiterbildungseinrichtungen

Matthias Alke

Zusammenfassung

Mit dem „Generationenwechsel“ wird eine besondere Übergangssituation in Weiterbildungseinrichtungen thematisiert, die durch das Ausscheiden von zumeist langjährigen Mitarbeitenden und Führungskräften verursacht wird. Damit geht eine personelle Dynamik zwischen ausscheidenden, einsteigenden und verbleibenden Mitarbeitenden einher, die einen organisationalen Umgang erfordert, damit die pädagogische Funktions- und Leistungserbringung der Einrichtung aufrechterhalten werden kann.

Der vorliegende Beitrag ordnet zunächst den derzeitigen „Generationenwechsel“ in der Weiterbildung unter einer historischen und begriffstheoretischen Perspektive ein und gibt sodann einen Überblick zur bisherigen Diskussion in der Weiterbildung sowie zu vorliegenden empirischen Befunden, die auf den „Generationenwechsel“ in Weiterbildungseinrichtungen rekurrieren. Abschließend werden Anschlussfragen und Forschungsdesiderata für die erwachsenenpädagogische Organisationsforschung skizziert.

1. Einleitung

Wenn aktuell vom „Generationenwechsel“ die Rede ist, wird dabei auf das gegenwärtige und in naher Zukunft zu erwartende Ausscheiden von Leitungskräften und hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitenden angespielt, die vor gut 30 Jahren ihre berufliche Laufbahn in der Weiterbildung begonnen haben. In dieser Hinsicht kann der „Generationenwechsel“ als eine Folgeerscheinung der Institutionalisierungs- und Professionalisierungsphase der Weiterbildung in den 1970er- und 1980er- Jahren aufgefasst werden. Dadurch geraten die Einrichtungen in eine besondere Übergangssituation, in der langjährige Mitarbeitende ausscheiden, neues Personal einsteigt und die weiterhin verbleibenden Mitarbeitenden neue Funktionen und Aufgaben übernehmen. Aus dieser personellen Dynamik resultiert nicht nur ein notwendiger Wissenstransfer zwischen den beteiligten Mitarbeitenden, zugleich können aus ihr ebenso Konflikte und Innovationsblockaden hervorgehen (vgl. Kade 2003, S. 188).

Nicht nur in der erwachsenenpädagogischen, sondern z. B. auch in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung wird den Generationenverhältnissen in Organisationen vor dem Hintergrund der gesamtgesellschaftlichen demographischen

Entwicklung zunehmend mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Darüber hinaus gehend lässt sich in Bezug auf Einrichtungen der öffentlich-rechtlich geförderten, allgemeinen Weiterbildung konstatieren, dass eine Auseinandersetzung mit generationsbezogenen Aspekten aus ihrer spezifischen organisationalen Beschaffenheit resultiert, wie z. B. ihrer ausgeprägten Beziehungs- und Werteorientierung.

Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick zu den hier angerissenen Bezugspunkten sowie den Problem- und Fragenstellungen, die der „Generationenwechsel“ auf der Ebene der Einrichtungen in der Weiterbildung evoziert. In einem einführenden Teil wird zunächst eine historische und begriffstheoretische Einordnung des gegenwärtigen „Generationenwechsels“ vorgenommen. Im Anschluss wird die ange deutete Affinität von Weiterbildungseinrichtungen zu generationsbezogenen Diskursen durch ihre spezifische Beziehungs- und Werteorientierung unter Berücksichtigung empirischer Befunde und Bezüge aus der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung zu Familienunternehmen herausgearbeitet. Im nächsten Teil wird dann der Wissenstransfer als zentrale Herausforderung im „Generationenwechsel“ in Weiterbildungseinrichtungen fokussiert. Vor allem durch den demographischen Wandel der Erwerbstätigen gewinnen Fragen eines Wissenstransfers in Organisationen zunehmend an Relevanz. Abschließend werden die wesentlichen Bezugspunkte zusammengefasst und darauf aufbauend werden Anschlussfragen und Forschungsdesiderata für die erwachsenenpädagogische Organisationsforschung formuliert.

2. Historische und begriffstheoretische Einordnung des „Generationenwechsels“

In historischer Hinsicht kann der gegenwärtige „Generationenwechsel“ aus der Expansionsphase der Weiterbildung in den 1970er und frühen 1980er Jahren erklärt werden. Getragen von einem breiten gesellschafts- und bildungspolitischen Konsens wurden in diesem Kontinuum 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,
- die Implementierung von Weiterbildung als eine kommunale Versorgungsaufgabe
- sowie die akademische Aufwertung der hauptberuflichen pädagogischen Tätigkeit in der Weiterbildung durch die Gründung von entsprechenden Studiengängen an deutschen Hochschulen.

In derselben Zeit wurden die Gründung und der Ausbau von hauptberuflich geleiteten Weiterbildungseinrichtungen sowie hauptberuflichen Stellen für pädagogische Mitarbeitende als Aufgabe des Staates bzw., in dessen Vertretung, der Länder definiert und finanziell abgesichert (vgl. Nittel 2000, S. 106 ff.). Bis in die 1980er Jahre hinein wurden so zum einen die kommunalen Volkshochschulen sowie die Einrichtungen von großen „freien“ Trägern (z. B. Kirchen, Gewerkschaften) und deren Stellenumfang ausgebaut. Zum anderen kam es im Kontext der „Neuen Sozialen Bewegungen“ (z. B. Friedens-, Umwelt- oder Frauenbewegung) zu einem Gründungs-

boom von Einrichtungen und Initiativen mit entweder spezialisierten Angeboten (z. B. Umweltbildung, Frauenbildung) oder Angeboten im Schnittfeld von Bildung, Begegnung und Kultur (vgl. Seitter 2000, S. 24 ff.).

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 insgesamt davon auszugehen, dass viele Weiterbildungseinrichtungen, die in den 1970er- und 1980er-Jahren gegründet wurden und ihren Stellenausbau vorantreiben konnten, heute von einem „Generationenwechsel“ betroffen sind. Allerdings liegen bislang nur vereinzelte Erhebungen vor, die Aufschluss über die Entwicklungen von Altersstrukturen des hauptberuflichen Personals und die tatsächliche Betroffenheit von Einrichtungen geben (vgl. dazu auch den Beitrag von Martin und Schömann in dieser Ausgabe).¹

Aus den bisherigen Ausführungen geht hervor, dass das Ausscheiden eben jener Alterskohorten, die in der skizzierten Expansionsphase ihre berufliche Laufbahn in der Weiterbildung begonnen haben, den Ausgangspunkt für die Auseinandersetzung mit dem „Generationenwechsel“ bilden. Dennoch berührt dieser Wandlungsprozess das gesamte personelle Gefüge in den Einrichtungen: Neben dem Ausscheiden langjähriger Mitarbeitender gelangt neues Personal in die Einrichtung. Gleichzeitig übernehmen auch bleibende Mitarbeitende neue Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die vorher bei den Ausscheidenden lagen. Eben hierhin liegt auch eine Erklärung, warum diese personelle Dynamik als „Generationenwechsel“ tituiert wird. Mit dem Bedienen der Generationensemantik wird darauf verwiesen, dass nicht nur eine Alterskohorte, sondern das Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Generationen und Altersgruppen im Mittelpunkt der Auseinandersetzung steht. Jede Gruppe weist ihre generationalen Prägungen auf, die aus je altersspezifischen Werten und Einstellungen, Erfahrungen und Bedürfnissen, aber auch Fähigkeiten und Verhaltensweisen bestehen, die sich mit einer gewissen zeitlichen Stabilität von der nächsthöheren und nächstunteren Altersgruppe abgrenzen lassen. „Dabei wird die generationsspezifische Prägung durch Geburtszeitpunkt und Ort sowie die umgebene Kultur und das zugehörige gemeinsame soziale Bezugssystem bestimmt“ (Oertel 2007 S. 94).

In der Disziplin und Profession der Erwachsenenbildung wurde der „Generationenwechsel“ bislang vor allem mit Rekurs auf die skizzierte Institutionalisierungs- und Professionalisierungsphase diskutiert. Dabei wurden beispielsweise das Ausscheiden der „Gründergeneration“ der Erwachsenenbildungswissenschaft in den Universitäten (vgl. Weinberg 2005) oder die Veränderungen des Leitungshandeln in Volkshochschulen im Vergleich zwischen den Anforderungen der ersten und der heutigen Leitungsgeneration (vgl. Schöll 2005) thematisiert.

Somit deutet sich in der bisherigen Auseinandersetzung mit dem „Generationenwechsel“ vor allem ein historisch-soziologisches Begriffsverständnis an.² Schäffer hat in Bezug auf den Diskurs in der Weiterbildung konstatiert, dass er vor allem essayistisch geprägt sei und sich neben einem historisch-soziologischen auch an einen ge-

nealogischen Generationenbegriff anlehnen würde (vgl. Schäffer 2012, S. 475 f.). Gleichwohl zeichne sich aber in der Erwachsenenbildungswissenschaft ab, dass der Generationenbegriff „nicht mehr ausschließlich als essayistische Kategorie zur disziplinären Selbstreflexion verwendet“ (ebd. S. 486), sondern unter Berücksichtigung grundlagentheoretischer Bezüge für sozialwissenschaftlich fundierte Analysen herangezogen wird, insbesondere in qualitativen Studien.

3. Weiterbildungseinrichtungen als „familiäre Organisationen“

Der „Generationenwechsel“ als ein Phänomen in Organisationen wird vor allem in Verbindung mit Familienunternehmen diskutiert und untersucht (Überblick: v. Schlippe/Nitschak/El Hachimi 2008). Die Generationenverhältnisse sind hier genealogischen Ursprungs, wodurch sich Familienunternehmen und Weiterbildungseinrichtungen zunächst grundsätzlich unterscheiden. Allerdings wurden in der erwachsenenpädagogischen Organisationforschung Weiterbildungseinrichtungen durchaus als familiär charakterisiert. So hat Zech (2009) im Rahmen einer Typenbildung von Weiterbildungsorganisationen auf der Basis von Selbstbeschreibungen den „familiären Organisationstyp“ konturiert, der seinen Fokus auf persönliche Beziehungen legt (vgl. ebd. S. 9). Aus dieser Beziehungsorientierung von Weiterbildungseinrichtungen lässt sich wiederum erklären, warum den Generationenverhältnissen im Kontext von personellen Veränderungsprozessen überhaupt eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Zum einen übernimmt der Fokus auf persönliche Beziehungen eine zentrale Funktion für Weiterbildungseinrichtungen, indem z. B. durch Kollegialität, Solidarität oder Engagement eine Organisationsloyalität hervorgebracht wird, die der Erreichung der Organisationsziele zuträglich ist. Zum anderen stellen die persönlichen Beziehungsnetzwerke der Mitarbeitenden in der Organisationsumwelt eine Ressource dar, durch die Weiterbildungseinrichtungen u. a. Zugänge zu relevanten Zielgruppen herstellen oder kooperative Bildungsangebote entwickeln und durchführen können (vgl. Jütte 2002). Vor diesem Hintergrund werden dann im Zuge des „Generationenwechsels“ zwei Herausforderungen virulent: Auf der einen Seite stellt sich die Frage, wie eine beziehungsorientierte Organisationsloyalität beim einsteigenden Personal kultiviert werden kann. Auf der anderen Seite ist zu fragen, wie die Beziehungsnetzwerke und langjährigen Kooperationen der ausscheidenden Mitarbeitenden in den Einrichtungen gehalten und fortgeführt werden können.

Der „Generationenwechsel“ in Weiterbildungseinrichtungen berührt aber noch weitere Herausforderungen, die in ähnlicher Weise auch in Familienunternehmen anzutreffen sind. Das lässt sich anhand empirischer Befunde aus einer aktuellen Studie verdeutlichen. Dazu wird zunächst auf die Besonderheit von Familienunternehmen und zentrale Problemstellungen in ihrem „Generationenwechsel“ eingegangen.

Die Besonderheit von Familienunternehmen liegt darin, dass in diesen Organisationen „Familie“ und „Unternehmen“ als zwei soziale Systeme im Sinne einer koevolutionären Einheit aneinander gekoppelt sind (vgl. Simon 2012, S. 22). Gerade dadurch gewinnen sie ihre spezifische Identität, da das Unternehmen der langfristigen Existenzsicherung der Familie dient und diese umgekehrt als Sinn stiftender Orientie-

rungspunkt für das Unternehmen fungiert. Diese wechselseitig identitätsstiftende Bedeutung von Familie und Unternehmen ist dabei insbesondere im Erfahrungszusammenhang der „Gründergeneration“ fest verankert. Vor allem der Wechsel von der ersten zur zweiten Generation in Familienunternehmen kann dann eine besondere Herausforderung darstellen, weil von Seiten der „Gründergeneration“ eine affektive Beziehung zum Unternehmen besteht und die Übergabe des Unternehmens zu meist mit einem Vertrauensdefizit gegenüber der Nachfolgeneration einhergeht. Hierdurch geraten Familienunternehmen nicht selten in die prekäre Situation, dass der Übergabe- und Übernahmeprozess scheitert oder hinauszögert wird, wodurch „wichtige Erneuerungsschritte zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterbleiben“ (Wimmer/Gebauer 2004, S. 246).

Eben diese Problematiken im Wechsel von der ersten zur zweiten Generation in Familienunternehmen lassen sich auf die aktuelle Situation in einigen Weiterbildungseinrichtungen übertragen. In Vergegenwärtigung der skizzierten Professionalisierungs- und Institutionalisierungsprozesse in den 1970er- und 1980er Jahren, scheidet derzeit eine „Gründergeneration“ aus den Einrichtungen aus, die an deren Entstehung und Entwicklung maßgeblichen Einfluss hatte. In vielen Fällen sind die Erwerbsbiographien dieser „Gründergeneration“ und die Organisationsbiographien untrennbar miteinander verbunden. Deshalb geht mit dem Ausscheiden der „Gründergeneration“ eine Zäsur einher, die durchaus eine existenzielle Bedeutung für den Erhalt der Organisation hat. Dies wurde in einer Studie von Alke (2014) zum „Generationenwechsel“ in Bildungswerken in freier Trägerschaft deutlich, von denen viele im Kontext der „Neuen Sozialen Bewegungen“ entstanden sind. Dabei handelt es sich überwiegend um sehr kleine Einrichtungen, wodurch mit dem Ausscheiden der langjährigen Mitarbeitenden ein erheblicher Teil des Handlungs- und Organisationswissens verschwindet, das bislang die Leistungserbringung und somit auch die Überlebensfähigkeit der Einrichtung gesichert hat. Verschärfend kommt hinzu, dass es die Finanzierungslage dieser kleinen Einrichtungen in aller Regel nicht zulässt, bewährte Übergangs- und Einarbeitungsmaßnahmen, wie z. B. die zeitweilige Doppelbesetzung einer Stelle durch Ausscheidende und Einsteigende, zu implementieren.

Als ein weiteres Problemfeld zeichnet sich die Suche nach geeigneten Nachfolgenden ab, die mit dem Anspruch verknüpft wird, dass die kontextspezifischen Traditionslinien und pädagogischen Wertorientierungen fortbestehen. Diesbezüglich wurde deutlich, dass sich die „Gründergeneration“ vor allem auf die Frage konzentriert, wie „das Erbe“ weitergereicht werden kann (vgl. ebd. S. 178). Dabei wird häufig auf Metaphern recurriert, die an familiäre Semantiken anschließen, wie z. B. „Familiensilber“, „Vermächtnis“ oder „Erblast“ (vgl. ebd.), in denen sich der eingangs beschriebene Familienbezug von Weiterbildungseinrichtungen widerspiegelt. Anders als in Familienunternehmen geht es hier nicht um ein materielles Erbe, sondern um den Erhalt und den Transfer von generationally geprägten Werten und einrichtungsbezogenen Traditionen, die dabei auf den spezifischen Entstehungskontext der „Neuen Sozialen Bewegungen“ recurrieren. Konkret handelt es sich z. B. um Werte wie ein ganzheitliches Bildungsverständnis, eine einrichtungsübergreifende Vernetzung und Kooperation, die Absetzung von formal-hierarchischen Betriebs-

strukturen oder die Kultivierung basisdemokratischer Organisations-, sowie alternativer Lernformen und -methoden etc.

Somit wird hier eine weitere Facette des gegenwärtigen „Generationenwechsel“ sichtbar, indem die personellen Wandlungsprozesse unter wertebezogenen Aspekten betrachtet werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass derlei Fragen der Kontinuität und des Transfers von einrichtungs- und trägerspezifischen Traditionen und Werten in ähnlicher Weise auch auf andere Weiterbildungseinrichtungen zutreffen, die wie die vorliegenden Einrichtungen ebenfalls im Kontext von Interessens- und Wertegemeinschaften (vgl. Schrader 2010, S. 275) entstanden sind. Hier ist insbesondere an konfessionelle oder gewerkschaftlich angebundene Einrichtungen zu denken, die aufgrund ihrer Trägerzugehörigkeit per se eine starke Werteorientierung aufweisen und daraus ihren Weiterbildungsauftrag ableiten.

An dieser Stelle kann resümiert werden, dass sich der gegenwärtige „Generationenwechsel“ nicht nur als eine Folgeerscheinung der skizzierten Institutionalisierungs- und Professionalisierungsprozesse begreifen lässt. Wie aufgezeigt, rührt die Aufmerksamkeit auch aus der generationally geprägten Wertegebundenheit von Weiterbildungseinrichtungen sowie aus ihrer Beziehungsorientierung im Sinne einer „familiären Organisation“. Beide Aspekte erzeugen einen generationenbezogenen Diskurs in den Einrichtungen, der vor allem im Zuge eines „Generationenwechsels“ an Bedeutung erlangt.

Als ein weiterer gewichtiger Grund für das Interesse von Generationenverhältnissen können die gesamtgesellschaftlichen demographischen Wandlungsprozesse erachtet werden, die sich auch auf die personellen Binnenstrukturen von Organisationen auswirken. Daraus resultieren auch Konsequenzen für den „Generationenwechsel“, die im Folgenden dargelegt werden.

4. Demographischer Wandel und Wissenstransfer

Generationenverhältnisse in Organisationen werden im Zuge der gesamtgesellschaftlichen Debatte um den demographischen Wandel zunehmend häufiger in den Blick genommen. Vor allem in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung wurde bislang die Verschiebung von Altersstrukturen in Unternehmen hin zu einer Überzahl von älteren Mitarbeitenden untersucht, durch die sich beispielsweise Verteilungskonflikte zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen und Generationen anbahnen können (vgl. Oertel 2007). Um den unterschiedlichen Spannungsfeldern und Konfliktlinien begegnen und sich rechtzeitig auf demographische Veränderungsprozesse einstellen zu können, liegen mittlerweile eine Reihe von Konzepten und Instrumenten für ein „Generationenmanagement“ in Unternehmen vor (vgl. Überblick Klaffke 2014).

Auch für die Weiterbildung wird der demographische Wandel als eine Herausforderung diskutiert, aus der sowohl Konsequenzen für pädagogische Programme und Angebote sowie deren didaktische Ausgestaltung (vgl. Brödel 2013) als auch für die Organisationen als solche resultieren.

Den Zusammenhang zwischen demographischem Wandel und „Generationenwechsel“ hat Sylvia Kade (2004) aus einer institutionentheoretischen Perspektive³ in einer Studie zu „Alternden Institutionen“ am Beispiel von zwei Organisationen der Weiterbildung beleuchtet. Traditionell wurden institutionelle Alterungsprozesse in den Organisationen dadurch bewältigt, indem älteres durch jüngeres Personal ausgetauscht wurde, das „als Träger des Fortschritts für Veränderung zuständig“ (Kade 2004, S. 12) gewesen ist. Durch die demographische Entwicklung müssen die langjährigen, gemeinsam gealterten Mitarbeitenden allerdings in den institutionellen Erneuerungsprozess der Organisation integriert werden. Bleiben sie stattdessen „unter sich“, altern (...) die Organisationsstruktur und das Programm, verringert sich die Resonanz bei der Klientel und der Nachfrage der jüngeren Adressaten. Der an Veränderungen der Umwelt anschlussfähige Horizont der institutionellen Diskurse schwindet mit dem *Abschluss der Generation*: Die Gleichaltrigen konstituieren sich als Generation „für sich“ über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Werthorizonte und Praktiken, die aus sich heraus nicht mehr anschlussfähig an das Neue sind“ (ebd. S. 16, H. i. O.).

Um diesen Abschließungstendenzen entgegenzuwirken und sich als Organisation erneuern zu können, ist ein Wissenstransfer zwischen allen Altersgruppen und Generationen notwendig. Eine zentrale Voraussetzung für den Wissenstransfer liegt nach Kade in der Anerkennung von Differenzen zwischen den Generationen, die sich in Vertrauensbeziehungen vollzieht: „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). Sind Anerkennung und Vertrauen nicht gegeben, findet aus der Sicht von Kade kein Transfer, sondern eine Abwertung des Wissens der anderen Generationen statt: 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 (vgl. ebd.). Demgegenüber neigen die mittleren Altersgruppen zu Abschließungstendenzen gegenüber der jungen Generation, da sie ihre Rolle als Repräsentanten des Fortschritts verlieren (vgl. ebd. S. 189).

Auch Nollmann (2011) konzentriert sich auf den Wissenstransfer als Herausforderung im „Generationenwechsel“ in der Weiterbildung am Beispiel von weiblichen Führungskräften in Volkshochschulen. Verortet in der erwachsenenpädagogischen Biographie- und Genderforschung untersucht sie, wie das Erfahrungswissen der Älteren für die Jüngeren externalisiert und übertragen werden kann. Vor allem fragt sie danach, wie das genderspezifische Wissen für „aufstiegsambitionierte Frauen“ verfügbar gemacht werden könnte (Nollmann 2011, S. 52). Um Strukturen für einen Wissenstransfer zu etablieren, schlägt sie ein „Konzept der biographischen Kommunikation“ im Sinne von Mentoring-Tandems vor (ebd. S. 50).

In beiden Studien wird der Wissenstransfer zwischen ausscheidenden, einsteigenden und verbleibenden Mitarbeitenden als eine Kernproblematik erachtet, damit ein „Generationenwechsel“ in Weiterbildungseinrichtungen gelingen kann. Während Kade vor allem die organisationskulturellen Voraussetzungen in den Vordergrund

rückt, konzentriert sich Nollmann auf die Etablierung von Kommunikationsstrukturen in den Organisationen. Auf beiden Ebenen liegen Ansatzpunkte, um Konflikte und Spannungsfelder organisational zu bearbeiten, die den „Generationenwechsel“ begleiten und einen notwendigen Wissenstransfer behindern können.

5. Fazit und Ausblick

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Ausführungen zeichnen sich drei Bezugspunkte für das aktuelle Interesse und die Diskussion zum „Generationenwechsel“ in Weiterbildungseinrichtungen ab:

- die gesamtgesellschaftlichen demographischen Veränderungen, aus denen Konsequenzen für die Alters- und Generationenverhältnisse in Organisationen resultieren,
- die Institutionalisierung- und Professionalisierungsphase der Weiterbildung in den 1970er- und 1980er- Jahren, als dessen Folgerscheinung der „Generationenwechsel“ zu erachten ist sowie
- die spezifische Beschaffenheit von Weiterbildungseinrichtungen, die sich z. B. in ihrer Beziehungs- und Werteorientierung widerspiegelt, wodurch u. a. eine Affinität zu generationsbezogenen Diskursen in den Organisationen evoziert wird.

Angelehnt an diese Bezugspunkte wurde offenkundig, dass der Wissenstransfer zwischen den unterschiedlichen Generationen und Altersgruppen eine zentrale Herausforderung darstellt, mit der Weiterbildungseinrichtungen in der Übergangssituation des „Generationenwechsels“ konfrontiert sind. Daran schließt sich die Frage an, um welches organisationsbezogene Wissen es sich konkret handelt, das es zu transferieren gilt. Hier zeichnet sich ein deutliches Forschungsdesiderat ab. So ließe sich untersuchen, um welches bewährte und insofern zu transferierende Handlungswissen in Weiterbildungseinrichtungen es konkret geht, das zur pädagogischen Funktions- und Leistungserbringung beiträgt. Diese liegt für die Organisationen darin, Lern- und Bildungsmöglichkeiten durch Programme und Angebote zu schaffen, die einen professionellen und qualitätsorientierten Anspruch erfüllen und dabei gleichzeitig marktbewusst und wirtschaftlich effizient sind.

In einer solchen Forschungsperspektive kann der „Generationenwechsel“ als ein Anlass betrachtet werden, um eben jenes Handlungs-, Erfahrung- und Organisationswissen des hauptberuflichen (Leitungs-)Personal in Weiterbildungseinrichtungen zu heben, das für den spezifischen Auftrag und die Funktionserbringung zielführend ist. Diese Forschungsperspektive könnte schließlich darin münden, den spezifischen Beitrag der Organisation und des Managements in Bezug auf die *pädagogische* Leistungs- und Funktionserbringung in den Vordergrund zu rücken, der bislang in der erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung unterbelichtet ist (vgl. Dollhausen/Schrader 2015).

Aus der Diskussion lässt sich zudem resümieren, dass der „Generationenwechsel“ neben dem Wissens- auch einen Wertetransfer in Weiterbildungseinrichtungen virulent werden lässt. Darin bestätigt sich nicht nur die generelle Bedeutung eines werte-

bezogenen bzw. „normativen Management“, das für Weiterbildungseinrichtungen ausgewiesen wird (vgl. Zech 2010). Entlang der Wertethematik lässt sich schließlich auch das grundlegende Dilemma von Tradition und Innovation nachvollziehen, mit dem Organisationen konfrontiert sind (vgl. Schiersmann/Thiel 2009, S. 421). So stehen sich im „Generationenwechsel“ „Selbstbehauptung und Unabhängigkeitsstreben sowie Innovationsdrang und Traditionsbewusstsein“ (Oertel 2007, S. 129) gegenüber. Die damit verbundenen werteimmanenten Konfliktfelder lassen sich aber produktiv wenden und eröffnen Handlungsspielräume für organisationale Wandlungsprozesse, die schlussendlich dazu beitragen können, dass sich Institutionen der Weiterbildung dauerhaft erhalten.

Anmerkungen

- 1 Eine Ausnahme bildet eine Erhebung der Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung NRW e.V. (LAAW) zur „Generationenstruktur“ in den 45 Mitgliedsorganisationen, bei denen sich um Einrichtungen handelt, die im Kontext der „Neuen Sozialen Bewegungen“ entstanden sind. Die Ergebnisse zur Altersstruktur der Mitarbeitenden sowie die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit weisen darauf hin, dass vielen dieser Einrichtungen ein „Generationenwechsel“ bevorsteht (vgl. LAAW 2011).
- 2 Ob die in der bisherigen Diskussion fokussierten Altersgruppen tatsächlich als voneinander abgrenzbare „Generationen“ zu betrachten sind, kann hier nicht entschieden werden. Unter Berücksichtigung des Generationenkonzepts von Karl Mannheim (1967/1928) könnte z. B. untersucht werden, ob es sich bei den gegenwärtig Ausscheidenden, die in Anlehnung an die beschriebene Expansionsphase der Weiterbildung teils als Generation von Pionier/innen beschrieben werden (z. B. Nollmann 2011, S. 27), um eine „Generationeneinheit“ handelt, die Grundintentionen und Gestaltungsprinzipien teilt und sie deshalb zu einer Gruppe eint.
- 3 Im Anschluss an die neuere Institutionsforschung wird dabei begriffstheoretisch und analytisch zwischen Institution „als einem übergreifenden Sinn- und Funktionszusammenhang“ und Organisationen unterschieden, die über einen solchen verbunden sind (vgl. Kade 2004, S. 14). In dieser Hinsicht können Institutionen „die Einzelorganisationen überdauern, sie können aber auch einen Zerfallsprozess durchlaufen, während die Einzelorganisation überlebt“ (ebd.).

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. et al. (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
- Dollhausen, K./Schrader, J. (2015): Weiterbildungsorganisation. In: Dinkelaker, J./Hippel, A. v. (Hg.): Erwachsenenbildung in Grundbegriffen. Stuttgart, S. 174-182
- Jütte, W. (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse einer lokalen Institutionenlandschaft. Bielefeld

- 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 Obb./Recklinghausen
- Klaffke, M. (Hg.) (2014): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practise-Ansätze. Wiesbaden
- Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung NRW e.V. (2011): LAAW-Umfrage „Generationenstruktur“. Abrufbar unter: www.laaw-nrw.de/fileadmin/downloads/veroeffentlichungen/LAAW-Umfrage-Generationenstruktur-2011.pdf (Letzter Zugriff: 30.10.2014)
- Mannheim, K. (1964): Das Problem der Generationen [1928]. In: Mannheim, K.: Wissenssoziologie. Soziologische Texte 28. Berlin/Neuwied, S. 509-565
- Nittel, D. (2000): Von der Mission zur Profession? Stand und Perspektiven der Verberuflichung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld
- 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 MI
- Oertel, J. (2007): Generationenmanagement in Unternehmen. Wiesbaden
- Schäffer, B. (2012): Eine Analysekatgorie für die Erwachsenen- und Weiterbildungsforschung. In: Schäffer, B./Dörner, O. (Hg.): Handbuch Qualitative Erwachsenen- und Weiterbildungsforschung. Opladen/Berlin/Toronto, S. 473-488
- Schiersmann, C./Thiel, H. U. (2009): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden
- Schlippe, A. v./Nitschak, A./El Hachimi, M. (Hg.) (2008): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. Göttingen
- Schöll, I. (2005): Leiten früher und heute. Generationenwechsel an der Spitze von Einrichtungen der Weiterbildung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 12. Jg., H. 2, S. 33-35
- Schrader, J. (2010): Reproduktionskontexte der Weiterbildung. In: Zeitschrift für Pädagogik. 56. Jg., H. 2, S. 267-284
- Seitter, W. (2000): Geschichte der Erwachsenenbildung. Eine Einführung. Bielefeld
- Simon, F. B. (2012): Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg
- Weinberg, J. (2005): Die Gründer räumen die Lehrstühle. Generationenwechsel in der Wissenschaft der Erwachsenenbildung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 12. Jg., H. 2, S. 28-30
- Wimmer, R./Gebauer, A. (2004): Die Nachfolge in Familienunternehmen. In: Zeitschrift Führung und Organisation. 73 Jg., H. 5, S. 244-252
- Zech, R. (2009): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Erste Ergebnisse einer erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung. In: MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 7/8, 2009. Wien. Abrufbar unter: erwachsenenbildung.at/magazin/09-7u8/meb09-7u8.pdf (Letzter Zugriff: 30.10.2014)
- Zech, R. (2010): Handbuch Management in der Weiterbildung. Weinheim und Basel