

Hessische Blätter für Volksbildung 2/2015

Thema | Generationenwechsel in Weiterbildungsorganisationen

	Editorial	
<i>Christiane Ehses, Wolfgang Seitter</i>	Generationenwechsel in Weiterbildungsorganisationen	103
	Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde	
<i>Matthias Alke</i>	„Generationenwechsel“ in Weiterbildungseinrichtungen	106
<i>Burkhard Schäffer</i>	Personalveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen: Generationen- oder Kohortenwechsel?	116
<i>Andreas Martin, Klaus Schömann</i>	Das Personal in der Erwachsenenbildung im demographischen Wandel	126
<i>Julia Franz</i>	Generationenwechsel als Kommunikationsthema in Weiterbildungseinrichtungen – Eine explorative empirische Analyse	139
<i>Miriam Kamp</i>	Mentoring als Instrument der Wissens- und Erfahrungssicherung in der Erwachsenenbildung	149
	Praxiserfahrungen	
<i>Christiane Ehses</i>	„Ja, wir wechseln mal...“ Gruppendiskussion zur Gestaltung des Generationenwechsels in einer großstädtischen Volkshochschule	159

Service

Nachrichten – Personalien – Hinweise	174
Dokumentation	177
Rezensionen	186
Mitarbeiter/innen dieser Ausgabe	196

Hessische Blätter für Volksbildung – 65. Jg. 2015 – Nr. 2

Zeitschrift für Erwachsenenbildung in Deutschland

(Die Jahrgänge 1–7 erschienen unter dem Titel „Volksbildung in Hessen“)

Herausgeber: Hessischer Volkshochschulverband e. V., Winterbachstraße 38, 60320 Frankfurt am Main (Verbandsvorsitzender: Baldur Schmitt, Mörfelden-Walldorf; Verbandsdirektor: Dr. Christoph Köck, Frankfurt am Main)

Geschäftsführender Redakteur und Vorsitzender der Redaktionskonferenz:

Prof. Dr. Peter Faulstich, Hann. Münden

Mitglieder der Redaktionskonferenz: Prof. Dr. Dr. h. c. Günther Böhme, Wiesbaden; Dr. Birte Eglhoff, Frankfurt a. M.; Dr. Christiane Ehses, Frankfurt a. M.; Dr. Susanne May, München; Edeltraud Moos-Czech, Hofheim; Prof. Dr. Dieter Nittel, Frankfurt a. M.; Prof. Dr. Steffi Robak, Hannover; Dr. Ingrid Schöll, Bonn; Prof. Dr. Wolfgang Seitter, Marburg

Redaktion des Schwerpunktthemas: Dr. Christiane Ehses, Prof. Dr. Wolfgang Seitter

Anschrift: Hessischer Volkshochschulverband e. V., Redaktion HBV, Winterbachstr. 38, 60320 Frankfurt am Main, Tel.: (0 69) 56 00 08-27

Die Hessischen Blätter handhaben ein Peer Review. Alle für den Thementeil eingereichten Beiträge werden anonymisiert begutachtet. Die Redaktion behält sich die endgültige Entscheidung vor.

Die mit Namen oder Signum gezeichneten Beiträge geben die Meinung der Verfasser/innen und nicht unbedingt die der Redaktion oder des Herausgebers wieder. Keine Gewähr für unverlangt eingesandte Manuskripte.

Satz und Layout: Andrea Vath

Erscheinungsweise: jährlich vier Hefte (März, Juni, September, Dezember)

Herstellung, Verlag, Vertrieb und Anzeigen: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld, Telefon: (05 21) 9 11 01-0, Telefax: (05 21) 9 11 01-79 E-Mail: service@wbv.de, Internet: wbv.de

Anzeigen: sales friendly, Bettina Roos, Siegburger Str. 123, 53229 Bonn, Tel. (02 28) 9 78 98-10, Fax (02 28) 9 78 98-20, E-Mail: roos@sales-friendly.de

Abo-service, Bestellungen: Telefon: (05 21) 9 11 01-12, Telefax: (05 21) 9 11 01-19 E-Mail: service@wbv.de, Internet: wbv.de

Bezugsbedingungen: Jahresabonnement „Hessische Blätter für Volksbildung“: 42,- €, ermäßigtes Abonnement für Studierende mit Nachweis 36,- € (jeweils zzgl. Versandkosten), *Best.-Nr. hbv*. Das Abonnement verlängert sich um ein weiteres Jahr, wenn es nicht bis sechs Wochen zum Jahresende gekündigt wird.

Themenhefte im Einzelbezug: Einzelheftpreis: 15,90 € (zzgl. Versandkosten)

hbv 3/2015 Musik und Erwachsenenbildung

hbv 4/2015 Inklusion

hbv 1/2016 Wissen und Lernen

hbv 2/2016 Lernräume

Information über die Themen, Bezugsmöglichkeiten und Preise von Einzelheften der Jahrgänge 1958 bis 2001: Hessischer Volkshochschulverband e. V., Winterbachstraße 38, 60320 Frankfurt am Main, Tel.: (0 69) 56 00 08-27

Printed in Germany

© 2015 Hessischer Volkshochschulverband e. V. (Anschrift s. o.)

International Standard Serial Numbers: GW ISSN 0018-103 X

Best.-Nr. dieser Ausgabe: HBV_02/2015

ISBN 978-3-7639-5554-1

DOI digitale Ausgabe: 10.3278/HBV1502W

Editorial

Generationenwechsel in Weiterbildungsorganisationen

Christiane Ehses, Wolfgang Seitter

In der Weiterbildung vollzieht sich gegenwärtig ein nahezu alle Einrichtungen betreffender kollektiver personeller Wechsel: meist lange der Organisation zugehörige Leitungskräfte und Mitarbeitende scheiden altersbedingt aus dem Erwerbsleben aus und verlassen die Organisation, verbleibende Mitarbeitende wechseln oft in höhere Funktionsstellen oder übernehmen Leitungspositionen, neue – meist jüngere – übernehmen die freigewordenen Plätze. Der Übergang zwischen scheidenden Mitarbeitenden/Leitungskräften und Neueinsteiger/innen ist als Generationenwechsel in den Weiterbildungsorganisationen wahrnehmbar. Eine Generation, die vor allem im Zuge der Professionalisierungs- und Institutionalisierungs- bzw. Ausdifferenzierungsprozesse in den Erwachsenenbildungsorganisationen in den 1970er und 1980er Jahren die Erwachsenenbildung gestaltet hat, tritt seit einigen Jahren und in absehbarer Zukunft ab. Nicht allorts wird dieser kollektive Umbruch als Organisationsthema explizit kommuniziert. Dabei ist der Wechsel ein Phänomen, der in hohem Maße Interesse auslösen müsste, geht es schließlich nicht nur – aber auch – um die Weitergabe von explizitem, organisational geronnenem Wissen (Prozesse, Abläufe, formale Regelwerke und Strukturen). Mit denjenigen, die ihre Organisationen verlassen, gehen darüber hinaus kollektive Erfahrungen, Wertvorstellungen, persönliche Netzwerkbeziehungen, professionelle Orientierungen – also implizites Handlungswissen, welches nicht durch Handbücher bzw. herkömmliche Instrumente des Wissenstransfers „weitergereicht“ oder „übertragen“ werden kann. Der scheidenden, die Organisation maßgeblich prägende Generation stellt sich die Übergabe deshalb mancherorts auch normativ aufgeladen als Frage, wie das „Erbe“ weitergereicht werden kann (vgl. Alke in diesem Band). Interessant ist der Generationenwechsel zwischen den Altersgruppen als Organisationsthema auch deshalb, weil er einen möglichen Schlüssel liefert für Erneuerungsprozesse der lernenden Organisation (vgl. Kade 2004). Neue Zielgruppen, neue Formate, neuer Adressatenbezug durch veränderte Kommunikationen (neue Medien), Programmangebote, die zeitgerecht einen professionellen Anspruch erfüllen und marktbewusst platziert werden, sind eine Herausforderung für ein alterndes Personal, welches hierfür auch die Perspektiven und das Handlungsrepertoire der jüngeren Generation benötigt. Innovationspotenziale – so Kade – können erst

dann erzeugt werden, wenn der Generationenwechsel als Generationen*diskurs* bewusst gestaltet und als Lernanlass in wechselseitiger Wertschätzung bearbeitet wird. Ansonsten bestehe die Gefahr, dass die ältere Generation unter sich bleibt und aus sich heraus keine innere Erneuerung mehr voranbringt und Innovationspotenziale der Jüngeren vorzeitig versiegen, weil von ihnen Anpassung an die Traditionen abverlangt wird.

Wie gestaltet sich die institutionelle und personelle Dynamik in diesem Generationenwechsel? Wie könnte ein Diskurs gelingen, in dem Handlungs-, Organisations- und Erfahrungswissen transformiert und neue Impulse in die Organisationen getragen werden? Verschieben sich möglicherweise Bezugspunkte der Identifikation und der Auseinandersetzung? Wer ist der zu adressierende Träger (oder Verhinderer) des Wandels? Die Beiträge in diesem Heft bearbeiten organisationspädagogische Aspekte wie den Wissenstransfer, organisationskulturelle Fragestellungen wie die Frage nach Wertetransfer oder auch einer Verschiebung von Leitvorstellungen, fragen nach Daten und Fakten des Personalwechsels in den Weiterbildungsorganisationen, nach Instrumenten der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen und zeigen schließlich die komplexen Übergabe- und Übernahmeprozesse in einem Mehrgenerationen-Gespräch auf.

Sie verweigern sich allerdings Attribuierungen der jüngeren Generation, wie sie in essayistischen Diskursen vielfältig unter dem Stichwort „Generation Y“ als Fokusverschiebung zum Beispiel in Richtung pragmatischere Machbarkeitsvorstellungen oder Vereinbarkeitswünschen von privaten und beruflichen Orientierungen zu finden sind. Auch die Frage, ob – und wenn ja welches – Wissen der älteren Generation als Bürde abgestreift oder als zu würdigendes Erbe angenommen wird oder ob die Transformation kreative Neugestaltungen der gegenwärtigen Wissens- und Erfahrungsbestände hervorbringt, muss die zukünftige Praxis beantworten.

Deutlich wird in nahezu allen Beiträgen eine vor allem fragende Herangehensweise; das Feld „Generationenwechsel in der Weiterbildung“ ist wissenschaftlich noch ein Pionierthema, welches im Zuge v. a. qualitativer Forschung bis auf wenige Ausnahmen eher „auftauchte“ und „mitbearbeitet“ wurde. Es wird noch für die nächsten Jahre ein wichtiges Arbeitsfeld für Wissenschaft und Erwachsenenbildungspraxis bleiben.

Mathias Alke reflektiert in diesem Schwerpunktheft die Problematik des Generationenwechsels, indem er das Thema in eine historisch-soziologische sowie organisationspädagogische Perspektive einordnet und einen Überblick über die vorliegenden empirischen Befunde verschafft. Die Hinweise auf öffentlichen Organisationen der Erwachsenenbildung als „familiäre Organisationen“ in Analogie zu Familienunternehmen offerieren interessante Befunde hinsichtlich der Dynamik von Generationenbeziehungen und der zu erforschenden Desiderata.

Burkhard Schäffer untersucht die Fragestellung in ihrer Relevanz für die Weiterbildungseinrichtungen zum einen unter der Kohortenperspektive vor dem Hintergrund einer „alternden Gesellschaft mit Babyboomerüberhang“. Zur semantischen Bearbeitung des anstehenden Personalwandels untersucht er den Generationenbegriff und plädiert dafür, ihn nicht zu verabsolutieren, sondern als eine Dimension im

Kontext mehrdimensionaler Analysen zu begreifen. Eine organisationsmilieugeschärfte Perspektive, so der Autor, verdeutlicht die hohe Bedeutung der mittleren Altersgruppen in den Organisationen für die Bearbeitung des Generationendiskurses in einer generationssensiblen Personalpolitik.

Die schon von Burkhard Schäffer angeführten Statistiken zur Diskussion des Personalwechsels in Weiterbildungseinrichtungen werden im Aufsatz von *Andreas Martin* und *Klaus Schömann* durch eine Analyse vorliegender Daten vertieft. Die Autoren liefern Zahlen und Fakten zu Ein- und Austritten des Personals aus demographischer Perspektive. Allerdings erlauben die Aussagen aufgrund der derzeitigen Datenlage noch keine Differenzierungen der Berufsgruppen innerhalb der Erwachsenenbildung.

Julia Franz wählt hingegen einen qualitativ-rekonstruktiven Zugang, um implizite und explizite kollektive Wissensstrukturen im Übergang der Generationen zu erschließen. Auswertungen von Gruppendiskussionen verweisen auf eine mögliche Verschiebung im Verständnis pädagogischer Praxis: von der Vorstellung professionellen Handelns als wertegeleitetes Agieren im politischen Handlungsrahmen zur Sicherung institutioneller Interessen hin zu einer stärker „instrumentellen“, die pädagogisch-didaktische Praxis fokussierenden Leitvorstellung. Hier könnten sich die von Mathias Alke schon gelieferten Befunde über die normative Aufladung der personellen Dynamik im Generationenwechsel „familiärer“ Erwachsenenbildungsorganisationen bestätigen.

Wenn Wissenstransfer voraussetzungsvoller ist als nur formalisiertes Organisationswissen in Form von Handbüchern o.ä. zu übergeben, dann braucht es auch andere diskursive Praktiken. *Miriam Kamp* diskutiert in ihrem Beitrag Mentoring als Instrument des Wissens- und Erfahrungstransfers in Einrichtungen der Erwachsenenbildung. Die Vorgehensweise des Mentoring als soziale und kommunikative Praxis berücksichtigt die subjektiven, nur informell vermittelbaren Aspekte von Wissen.

Die Gruppendiskussion mit Vertreter/innen aus drei Generationen in Führungs- und Leitungspositionen an einer Volkshochschule liefert als Pendant ein Praxisbeispiel für den komplexen Prozess von Wissensübergabe und -aneignung. Die Beteiligten ringen um die Frage geeigneter Vermittlungs- und Übernahmepraxen. Deutlich werden z.T. auch durchaus subversive Formen der Anverwandlung von Wissen und Erfahrung von Seiten der nachfolgenden Generationen.

Literatur

Kade, Sylvia (2004): *Alternde Institutionen – Wissenstransfer im Generationenwechsel*. Bad Heilbrunn.