

» „Gelingender Generationenwechsel“ – Herausforderungen und Chancen für die Weiterbildungseinrichtungen



Friedhelm Jostmeier

Geschäftsführer der LAAW NRW e. V.

friedhelm.jostmeier@laaw-nrw.de
Tel.: 0521/164 45 40
Fax: 0521/164 45 41
www.laaw-nrw.de

Der demografische Wandel hat auch für die Weiterbildung viele Facetten. Denn für die Einrichtungen der Weiterbildung steht damit neben dem Wandel im Bereich der Zielgruppen noch ein anderes Thema auf der Tagesordnung: In vielen Einrichtungen steht ein Wechsel im

Leitungs- und im pädagogischen Personal an. Langjährige Mitarbeitende scheiden aus, neue Personen werden eingestellt, aktuell Beschäftigte rücken auf andere Positionen und übernehmen neue Verantwortlichkeiten und Funktionen.

Die Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung NRW (LAAW) hat hierzu für die Mitgliedsorganisationen vom 01.10.2012 bis zum 28.02.2014 ein vom Land NRW gefördertes Projekt durchgeführt, damit sich diese konstruktiv, zeitnah und innovativ mit dem Thema beschäftigen und die notwendigen Schritte organisationaler Veränderungen einleiten.

Im Fokus standen dabei u. a. folgende Aspekte:

- Wissenstransfer und Wissensmanagement
- Gestaltung von Aus- und Einstiegen
- Umgang mit Werten und Traditionen in den Einrichtungen
- Gestaltungsspielräume für organisationale Veränderung und Profilentwicklung

Auftaktworkshop

Eine Umfrage bestätigte die Relevanz des Themas: Rund 46 % des hauptberuflichen pädagogischen Personals gehörte zur Altersgruppe der 50- bis 59-Jährigen; weitere 13 % waren zum Zeitpunkt der Erhebung 59 Jahre und älter, und damit kurz vor dem Rentenalter.

Der Generationenwechsel betrifft die gesamte Einrichtung. Auf der einen Seite sind die Ausscheidenden, die sich auf den Abschied aus dem Beruf vorbereiten müssen und ihr Erfahrungswissen gerne weitergeben möchten. Auf der anderen Seite sind bleibende und neue Mitarbeitende, die sich schnell in ein komplexes Arbeitsfeld einfinden müssen.

Für die Einrichtung selbst gilt es zu klären, welche Kontinuitäten wichtig sind und wo eine Neu-

profilierung erforderlich ist. Zudem sollte der Generationenwechsel als Teil des Wandels in Gesellschaft und Weiterbildung begriffen werden. Auf welche Herausforderungen gilt es zu reagieren? Wenn dies geklärt ist, kann der Wechsel im Personal genutzt werden, um Ausrichtung und Profil der jeweiligen Einrichtung zu überprüfen und ggf. neu zu justieren.

Abschlussstagung zum Projekt (Das Podium)

Eine wichtige Frage im Rahmen des Generationenwechsels lautet: Wie kann das vorhandene Wissen weitergegeben werden, vor allem Erfahrungswissen, das nicht in Handbüchern dokumentiert ist? Dazu wurden Verfahrensbeschreibungen entwickelt. Sinnvoll ist aber auch der Aufbau eines einrichtungsspezifischen Wikis (ähnlich der Online-Enzyklopädie Wikipedia). Hier können Themen von A bis Z gemeinschaftlich gesammelt, bearbeitet und für alle Mitarbeitenden als Informationsquelle genutzt werden. Ebenso wichtig erwies sich eine Qualifizierung für neue Mitarbeitende. In einem Einführungsworkshop wurden Grundlagen zum Thema Weiterbildung vermittelt.

Die wichtigsten Erkenntnisse lassen sich in folgenden Stichpunkten zusammenfassen:

- Leitungen und Vorstände müssen Verantwortung für den Prozess übernehmen.
- Die Chance nutzen, bestehende Strukturen und Abläufe zu verändern, Funktionen und Zuständigkeiten neu zu bestimmen.
- Unterstützung und Prozessbegleitung von außen ist hilfreich.
- Jede Weiterbildungseinrichtung muss für sich klären, welche Kontinuitäten gewünscht sind und welche Neuprofilierung als erforderlich angesehen wird.
- Personalentwicklung als zentrale Frage des Generationenwechsels begreifen.
- Wissensmanagement organisieren und einrichten.
- Unterstützungsangebote für das pädagogische, das verwaltende und das Leitungspersonal sind wichtig.

Wer sich frühzeitig und planvoll mit dem anstehenden Generationenwechsel befasst, hat die Chance, diesen Prozess gewinnbringend und erfolgreich für alle Beteiligten zu gestalten.