

## Matthias Alke: Generationenwechsel in der LAAW als Lernprozess

Seit einiger Zeit findet in der LAAW eine intensive Auseinandersetzung mit dem Generationenwechsel des leitenden und pädagogischen Personals in den Mitgliedseinrichtungen statt. Zwar gehören personelle Veränderungsprozesse zum Alltag in der Weiterbildung, allerdings vollzieht sich derzeit ein umfassender Wechsel in der Personalstruktur, der nicht nur die Mitgliedseinrichtungen als solche, sondern auch die LAAW als Trägerverband betrifft. Beide sind dabei gleichermaßen mit tiefgreifenden Herausforderungen konfrontiert, die einen organisationalen Gestaltungsprozess notwendig erscheinen lassen.

Die hier angedeutete Perspektive auf das Thema Generation ist in der Erwachsenenbildungswissenschaft bislang unterbelichtet und es liegen nur einzelne Arbeiten vor, die den Generationenwechsel des Personals in der Weiterbildung thematisieren (z.B. Kade 2004/ Nollmann 2011). Gleichwohl ist davon auszugehen, und es lässt sich aus der historischen Entwicklung der Erwachsenenbildung auch ableiten, dass dieser auch bei anderen Trägern der Weiterbildung Thema ist und Thema werden wird.

Auch in der derzeit von mir durchgeführten Fallstudie<sup>1</sup> zu Mitgliedseinrichtungen der LAAW ist der angesprochene Generationenwechsel als Problemstellung und Herausforderung offenkundig geworden und in fast allen Interviews, die ich in Einrichtungen der LAAW geführt habe, zur Sprache gekommen. Vor diesem Hintergrund möchte ich im Folgenden einige grundlegende Überlegungen zum Generationenwechsel vorstellen (erster Teil). Dieser lässt sich – darauf möchte ich im zweiten Teil eingehen – als ein sowohl personaler als auch organisationaler Lernprozess begreifen, welcher schließlich auch die grundlegende Frage des Anderen der „anderen Weiterbildung“ tangiert.

### Was meint „Generationenwechsel“?

Der Generationenbegriff gehört zu den selbstverständlichen Begriffen des Alltags, der sich vielerorts antreffen lässt und zunehmend inflationär verwendet wird. Er wird beispielsweise angeführt, um auf Phänomene bestimmter gesellschaftlicher Milieus (z.B. Generation Golf oder Generation Ally) oder strukturelle Ungerechtigkeiten aufmerksam zu machen (z.B. Generation Praktikum). Auch Verteilungskämpfe zwischen Alt und Jung werden anhand von „Generation“ beschrieben (Dazu sei an das Buch „Methusalem Komplott“ von Frank Schirrmacher erinnert).

In der Wissenschaft nimmt sich vor allem die Soziologie der Kategorie „Generation“ an, aber auch die Pädagogik setzt sich mit ihr auseinander. Dabei können drei Zugänge unterschieden werden:

1. Ein historisch-soziologischer Zugang, der den kollektiven historischen bzw. gesellschaftlichen Kontext von Generationen fokussiert.
2. Ein genealogischer oder familiensoziologischer Zugang, der familiäre und verwandtschaftliche Konstellationen betrachtet.

---

<sup>1</sup>Die Fallstudie ist Bestandteil meines Promotionsvorhabens und befasst sich vordergründig mit der Frage der Verstetigung von Kooperation und Netzwerkarbeit in der Weiterbildung. Die Promotion findet im Rahmen der Leibniz Graduate School für empirische Weiterbildungsforschung „Organisation und Entwicklung kooperativer Bildungsarrangements“ statt, die am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung angesiedelt ist und in Kooperation mit der Philipps-Universität Marburg durchgeführt wird (vgl. [www.lgs-ae.de](http://www.lgs-ae.de)).

3. Ein pädagogischer Zugang zu Generation, der sich auf Fragen von Erziehung, von Wissensvermittlung und Aneignung sowie auf intergenerationale Lernprozesse konzentriert (vgl. Worf 2012, S.46-52).

Der Generationenwechsel in der LAAW lässt sich vor allem aus historisch-soziologischer Sicht begreifen, denn der Anlass der Auseinandersetzung geht aus dem Ausscheiden jener Generation aus den Mitgliedseinrichtungen hervor, die zugleich auch einen Teil bzw. den letzten Teil der Gründergeneration der LAAW bildet. Diese Generation – das zeigen die geführten Interviews – beschreibt sich selbst bzw. wird anhand von Vokabeln wie Studentenbewegung, Frauenbewegung und vor allem Friedensbewegung beschrieben. Derlei Vokabeln verweisen nicht nur auf eine bestimmten historischen, gesellschaftspolitischen Kontext, sie lassen auch vermuten, dass kollektive Erfahrungsräume vorliegen, die zu einer Verbundenheit oder Zugehörigkeit zu einer Generation geführt haben, die eben über diese Vokabeln zusammengefasst oder „eingefangen“ wird. Aus der Perspektive der Generationentheorie Karl Mannheims ließe sich von einer „Generationseinheit“ sprechen, die sich dadurch auszeichnet, dass sie Grundintentionen und Gestaltungsprinzipien teilt, die sie zu einer Gruppe sozialisieren. Die Generationseinheit ist nach Mannheim schließlich Teil eines Generationszusammenhanges, indem größere geistige Strömungen einer Zeit zusammenkommen, die aber zu unterschiedlichen Generationseinheiten führen können (vgl. Mannheim 1967/1928).

Während es vor diesem Hintergrund also möglich ist, die Gründergenerationen der LAAW, die nun ausscheidet, einigermaßen präzise als Generation zu umreißen, bleibt zu fragen, wer die anderen Generationen sind, die im Wechselprozess involviert sind und was diese auszeichnen. Um dieser Frage nachzugehen, soll die 2011 von der LAAW-Geschäftsstelle durchgeführte Umfrage zur „Generationenstruktur in der LAAW“ herangezogen werden, die besagt, dass 37% der HPMs zwischen 30 und 49 alt sind. Die größte Altersgruppe bilden die 50 bis 59-Jährigen (46%) und knapp 13% liegen darüber, sind also über 59 Jahre.

Die Zahlen zeigen, dass der Generationenwechsel bereits stattfindet, aber vor allem, dass er in den nächsten zehn Jahren vielen Einrichtungen noch bevorsteht. Darüber hinaus wird durch diese Erhebung deutlich, dass es nicht einfach nur „die Jungen“ und „die Alten“ in der LAAW gibt, sondern ein breites, altersmäßig heterogenes Mittelfeld, das den Generationenwechsel begleiten wird. Und Begleiten trifft es dabei vielleicht gar nicht: Diese Gruppen im Mittelfeld erleben und werden es erleben, dass Kollegen und Kolleginnen ausscheiden und gleichzeitig neues Personal in die Einrichtung einsteigt. Sie sind also maßgeblich am Prozess des Generationenwechsels beteiligt, wenngleich sie selbst nicht unmittelbar in Wechselprozesse involviert sind. Sie sind mittelbar am Generationswechsel beteiligt und übernehmen – das zeigt auch das empirische Material der Fallstudie – die Rolle von Vermittlern, die keine unwichtige zu sein scheint.

Hier deutet sich aber auch eine Schwierigkeit an, wenn selbstverständlich vom Generationenwechsel gesprochen wird. Generationenwechsel suggeriert ein Stück weit eine bipolare Struktur: Hier „die Jungen“ und dort „die Alten“. Diese Struktur lässt sich aber in der LAAW so nicht antreffen. Stattdessen stellt sie sich, wie die Zahlen belegen, viel differenzierter dar.

Wie könnte nun beispielsweise diese Gruppe im Mittelfeld anhand der Kategorie Generation beschrieben werden? Ein Teil dieser Gruppe gehört den sogenannten „Babyboomern“ an, also den geburtsstarken Jahrgängen von 1955 bis 1965, die auch häufig als Generation bezeichnet wird. Nimmt man die Begrifflichkeiten Karl Mannheims wieder auf, stellt diese Kennzeichnung lediglich eine „Generationslagerung“ dar, also die gleichzeitige Geburt in einem historisch-sozialen Raum, die aber noch nicht auf einen Generationszusammenhang oder auf eine Generationseinheit hinweist.

An dieser Stelle zeigt sich eine weitere Schwierigkeit: Während sich die Gründergeneration der LAAW einigermaßen präzise als Generationseinheit „einfangen“ bzw. rekonstruieren lässt, ist dieses für alle nachfolgenden Generationen so nicht möglich (zumindest noch nicht). Insgesamt wird damit offenkundig, dass der Diskurs um einen Generationenwechsel eine Reihe von (noch) offenen und ungeklärten Fragen mit sich bringt. Es wird eine Komplexität ersichtlich, die eine diskursive Auseinandersetzung mit eben diesen Fragen notwendig erscheinen lässt, um überhaupt erst einen Diskurs „auf Augenhöhe“ zwischen den Generationen zu ermöglichen. Denn während die ältere (Gründer-) Generation – in Anlehnung an die bisherigen Ausführungen – als „Generationseinheit“ auftreten, sich dementsprechend profilieren und den Diskurs vor dem Hintergrund ihrer kollektiven Werte, Normen und Erfahrungen lenken kann, ist dieses für die jüngeren und mittleren Generationen in ihrer (noch) diffusen Generationszugehörigkeit tendenziell erschwert.

### **Generationenwechsel als Lernprozess**

Im Rahmen meiner Fallstudie ist deutlich geworden, dass der anstehende Generationenwechsel in den Einrichtungen vielfach mit Verunsicherungen, Ängsten und Befürchtungen einhergeht. Während bei den Ausscheidenden dabei vor allem Fragen der eigenen Biographie und der beruflichen Identität berührt werden, beziehen sich die jüngeren und mittleren Generationen auf Aspekte, die stärker die eigene Rolle in der Organisation sowie das zukünftige Funktionieren der Organisation betreffen. Damit zeigt sich, dass im Rahmen des Generationenwechsels Lernprozesse auf verschiedenen Ebenen virulent werden, die sowohl personal und als auch organisational begriffen werden können. Von organisationalen Lernprozessen wird dann gesprochen, wenn Lernprozesse über das Individuum hinausreichen und Teams, Gruppen oder die Organisation als Ganzes in den Blick rücken. Dabei werden Veränderungen im Wissen, Können oder Handeln dieser Gruppen und Teams oder auch in der Kultur in der Organisation als organisationales Lernen aufgefasst (vgl. Göhlich, 2007, S.222).

Diese Lernprozesse in Verbindung mit dem Generationenwechsel - ganz gleich, ob sie personal oder organisational sind – tangieren temporäre Perspektiven: Es ist erkennbar geworden, dass das Thema Generationenwechsel mit der Auseinandersetzung der eigenen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bzw. jener der Weiterbildungseinrichtung verwoben ist.

Vor allem in phänomenologischen Zugängen ist die Bedeutung von Zeit in Lern- und Bildungsprozessen herausgestellt worden. Nicht nur für den Lernprozess als solchen, sondern auch bezogen auf den Blick auf Vergangenes, das Gegenwärtige und das Zukünftige. Dieser Blick verändert sich auch zwangsläufig durch Lernprozesse und in Anlehnung an den thematischen Rahmen im diesjährigen Jubiläumsjahr scheint diese Ausrichtung nicht unwichtig: Der Blick zurück und nach vorn, war gestern ein anderer als heute. Und es ist unklar, was er morgen sein wird.

Um diese Blickrichtungen in der Zeit auch als Lernprozesse zu begreifen, braucht es immer wieder Räume der Verzögerung, in denen sie dann zum Vorschein kommen können. So hat zum Beispiel der Bildungsphilosoph Andreas Dörpinghaus die Bedeutung für Verzögerungen für Lern- und Bildungsprozesse betont, denn, denn im Moment der Verzögerung stellen sich Erfahrungen ein, die ein Lernen ermöglichen (vgl. Dörpinghaus, 2005, S.566).

Meines Erachtens stellt der Trägerverband der LAAW immer wieder Räume her, in denen Reflexion, Austausch und Diskussion stattfinden können. Dazu sei auf die kontinuierlich stattfindenden Regionalgruppentreffen, die verschiedenen Arbeitsgruppen und Fortbildungen, zum Beispiel zu Qualitätsmanagement, Social-Media oder eben zum Generationenwechsel, verwiesen. Diese unterschiedlichen Räume können auch als „Verzögerungsräume“ betrachtet werden. In ihnen wird es ermöglicht, sich mit bestimmten Problemen des beruflichen Alltags reflexiv auseinander setzen zu können. Aber jenseits und abgeschirmt vom beruflichen Alltag und es liegt die Vermutung nahe, dass darin das Besondere liegt. In diesen „Verzögerungsräumen“ ist auch das Thema Generationenwechsel angestoßen worden und die von mir geführten Interviews legen Zeugnis darüber ab, dass das Thema als Lernprozess in den Einrichtungen aufgegriffen worden ist. Wo dieser Prozess seinen Anfang genommen hat, lässt sich nicht mehr rekonstruieren, aber er hat Anfänge des Lernens hervorgebracht.

Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass die angestoßenen Lernprozesse des Generationenwechsels zwangsläufig dazu führen, sich mit dem Anderen der „anderen Weiterbildung“ auseinanderzusetzen, denn „Lernen ist ein Prozess mit Herkunft und Zukunft. Beide verändern sich mit ihm. Es meint nicht nur den Gewinn einer neuer Perspektive, sondern gleichzeitig den Verlust einer alten“ (Meyer-Drawe, 2008, S.16).

Der hier angesprochene Verlust einer Perspektive, die, bezogen auf den Kontext der LAAW, viele Jahre prägend war, kann mit dem durchaus schmerzhaften Moment des Ausscheidens einer Generation, der Gründerinnen und Gründer der anderen Weiterbildung, verbunden werden. Dieser Verlust lässt sich nicht beseitigen oder gar auch auflösen, aber er lässt sich verstanden als Lernprozess wieder positiv wenden, beispielsweise auch im Sinne eines intergenerationalen Lernprozesses.

Was das Andere der „anderen Weiterbildung“ heute und in Zukunft sein wird, lässt sich wohl erst in der Rückschau nachvollziehen. Vielleicht so wie heute, wo einigermaßen das im Spiegel einer Generation betrachtet werden kann, nicht nur, was die Generation vor 30 Jahren angetrieben hat, die LAAW zu gründen, sondern vor allem auch, was daraus geworden ist.

In diesem Sinne Gratulation im Jubiläumsjahr und der Wunsch, dass diejenigen, die die „andere Weiterbildung“ gestern, heute und natürlich morgen prägen, diese immer wieder anders, aber eben *anders als* zuvor sein lassen.

## Literatur:

- Dörpinghaus, Andreas: Bildung als Verzögerung. Über Zeitstrukturen von Bildungs- und Professionalisierungsprozessen. In: Pädagogische Rundschau, 59 Jg. 2005, S.563-574.
- Göhlich, Michael: Organisationales Lernen. In: Göhlich, Michael/ Wulf, Christoph/ Zirfas, Jörg (Hrsg.): Pädagogische Theorie des Lernens. Weinheim/Basel, 2007, S.222-232.
- Kade, Sylvia: Alternde Institutionen – Wissenstransfer im Generationswechsel. Bad Heilbrunn u.a., 2004.
- Mannheim, Karl: Das Problem der Generationen (1928). In: Mannheim, Karl: Wissenssoziologie: Auswahl aus dem Werk. Berlin/Neuwied, 1994, S.509-565.
- Meyer-Drawe, Käte: Diskurse des Lernens. München, 2008.
- Nollmann, Ulrike: Gender als Einflussgröße im Zugang zu einer Leitungsfunktion vor dem Hintergrund des derzeitigen Generationenwechsels in Weiterbildungsinstitutionen. In: Schlüter, Anne (Hrsg.): Offene Zukunft durch Erfahrungsverlust? Zur Professionalisierung der Erwachsenenbildung. Opladen/ Farmington Hills MI, 2011, S.27-53.
- Worf, Maria: Treffen der Generationen. Eine Reflexion erwachsenendidaktischen Handelns anhand theoretischer und empirischer Untersuchungen intergenerationaler Lern- und Planungskulturen in Sachsen und Nordrhein-Westfalen. Chemnitz, 2012.

## **Matthias Alke**

*Deutsches Institut für Erwachsenenbildung  
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V.  
Heinemannstraße 12-14  
53175 Bonn  
0228/3294-132  
[alke@die-bonn.de](mailto:alke@die-bonn.de)  
[www.die-bonn.de](http://www.die-bonn.de)*

*erschienen im LAAW-Jahrbuch „anders-weiter-bilden - 30 Jahre andere Weiterbildung in NRW“, Bielefeld 2012*