

## **Weiterbildungseinrichtungen im Übergang. Zur Herausforderung des „Generationenwechsels“ in den Einrichtungen der Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAAW) in NRW**

### **1 Einführung**

Viele öffentlich-rechtliche Weiterbildungseinrichtungen in Deutschland sind seit einigen Jahren mit Personalveränderungen konfrontiert, die in der Praxis und im wissenschaftlichen Diskurs mitunter als „Generationenwechsel“ beobachtet und bezeichnet werden. Die Rede vom Generationenwechsel bezieht sich auf das gegenwärtige und in naher Zukunft zu erwartende altersbedingte Ausscheiden einer großen Zahl von Führungskräften und hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeiter/innen, die ihre berufliche Karriere in der Weiterbildung zum Teil bereits vor gut 30 Jahren begonnen haben. Es geht also um das Ausscheiden einer Alterskohorte sowie um die bereits stattfindende und/oder zu erwartende Neubesetzung von Stellen. Der Begriff des Generationenwechsels macht dabei auf das Entstehen einer besonderen Übergangssituation in den betreffenden Einrichtungen aufmerksam, die auf Seiten der Beschäftigten gleichermaßen Hoffnungen und Befürchtungen, sowie Aufbruchstimmungen wie aber auch Verunsicherungen und Zukunftsungewissheiten auslösen – und so bis in die sozialen und psychologischen „Tiefenstrukturen“ der betreffenden Einrichtungen hineinwirken kann. Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung und -pädagogik, die das Lernen von Menschen und Systemen in den Mittelpunkt wissenschaftlicher Reflexion und Forschung stellen, ist der Generationswechsel somit immer auch eine umfassende, d.h. individuelle, kollektive und mithin organisationale Lernherausforderung (vgl. Alke 2012).

Vor diesem Hintergrund erscheint es überraschend, dass der Generationenwechsel erst seit kurzem eine stärkere Berücksichtigung insbesondere in den wissenschaftlichen Diskursen der Weiterbildung findet.<sup>1</sup> Über die Gründe für das eher zögerliche Aufgreifen des Themas lässt sich letztlich nur spekulieren. Ein Grund für die eher verhaltene wissenschaftliche Aufmerksamkeit für den Generationenwechsel könnte darin liegen, dass er sich in den verfügbaren statistischen Daten kaum abbildet. So ist etwa nach Berechnungen auf der Basis des Mikrozensus 2009 das Durchschnittsalter der in der Erwachsenenbildung Erwerbstätigen mit 42,8 Jahren im Vergleich zum Durchschnittsalter aller Erwerbstätigen in Deutschland (41,3 Jahre) eher unauffällig. Verglichen mit dem Durchschnittsalter der Beschäftigten in weiterführenden Schulen (45,9 Jahre) sind die Erwerbstätigen in der Erwachsenenbildung sogar jünger (Martin/Langemeyer 2014, S. 46). Darüber hinaus sind bislang keine weiterbildungsspezifischen und anbieterbezogenen Erhebungen durchgeführt worden, die Aufschluss über die Entwicklung von Altersstrukturen des leitenden und hauptberuflich beschäftigten Personals und über die tatsächliche Breite der Betroffenheit von

---

<sup>1</sup>Eine Ausnahme stellt ein Schwerpunkt zum „Generationenwechsel“ in der DIE-Zeitschrift für Erwachsenenbildung im Jahr 2005 dar. Ausgangspunkt bildete damals die gesellschaftspolitische Diskussion zum demographischen Wandel und zum sogenannten „Methusalem-Komplott“. In diesem Schwerpunkt ist z.B. das Ausscheiden der Gründergenerationen der Erwachsenenbildungswissenschaft an den Universitäten (vgl. Weinberg 2005) oder Veränderungen in der Führung und Leitung von Volkshochschulen thematisiert worden (vgl. Schöll 2005/ v. Küchler 2005).

Einrichtungen geben könnten.<sup>2</sup> Gerade solche Untersuchungen wären jedoch nötig, um die spezifische Übergangssituation vieler Weiterbildungseinrichtungen mit Blick auf das demographische Altern des leitenden und hauptberuflich beschäftigten pädagogischen Personals transparenter zu machen.

Dies belegt auch die im Jahr 2011 seitens der LAAW Geschäftsführung unter den 45 Mitgliedeinrichtungen durchgeführte Umfrage zur „Generationenstruktur“. Die Umfrage förderte zutage, dass in etlichen Einrichtungen ein Generationenwechsel bereits stattfand oder bevorstand, da die Frauen und Männer, die zum Teil seit der Gründung der LAAW Anfang der 1980er Jahre dabei waren und zum Teil noch sind, altersbedingt ausscheiden. Konkret ergab die Umfrage von 2011, dass zum Zeitpunkt der Erhebung 37 Prozent der hauptberuflich pädagogisch Beschäftigten zwischen 30 und 49 Jahre alt waren. Die größte Altersgruppe bildete jedoch die Gruppe der 50- bis 59-Jährigen (46 Prozent) und knapp 13 Prozent waren sogar älter als 59 Jahre, also kurz vor dem gesetzlichen Renteneintrittsalter (LAAW 2011). Dabei unterstützt die LAAW-Umfrage auch die Annahme, dass der Generationenwechsel kein singulär bzw. „einrichtungsindividuell“ auftretendes Phänomen ist, sondern eng mit der historischen Entwicklung der institutionellen und organisatorischen Strukturen zusammenhängt, in denen das leitende und hauptberufliche Personal beschäftigt war und ist. So können viele der LAAW-Einrichtungen, gemessen an ihrer „Lebensdauer“, einem Cluster zugeordnet werden, das in Deutschland auch weit über den LAAW-Kontext hinaus verbreitet ist. Demgemäß dürften sich heute unabhängig vom jeweiligen Trägerbereich solche Einrichtungen, die in den 1970er und 1980er Jahren gegründet und mit unbefristeten hauptberuflichen Stellen ausgestattet wurden, heute mit dem Phänomen und Problem eines stattfindenden oder bevorstehenden Generationenwechsels konfrontiert sehen. Sollte diese Annahme zutreffen, dann kann ebenso davon ausgegangen werden, dass der Generationenwechsel auch über die Ebene der Einrichtungen hinaus seine Effekte in den verbandlichen Strukturen der Weiterbildung sowie nicht zuletzt in gewachsenen lokal und regional vernetzten Weiterbildungsstrukturen zeitigt.<sup>3</sup>

Vor dem hier nur kurz skizzierten Hintergrund können die seit gut drei Jahren stattfindenden Aktivitäten der LAAW in Nordrhein-Westfalen zur Intensivierung der Diskussion über den Generationenwechsel und seine Implikationen für die zukünftige Entwicklung der Mitgliedseinrichtungen sowie zur praktischen Unterstützung der Einrichtungen im Prozess des Wandels als vorbildhaft angesehen werden. Die Aktivitäten finden dabei seit Anfang 2012 nicht mehr nur im Rahmen von verbandsintern ermöglichten Workshops und Veranstaltungen statt, sondern auch in einem, vom Ministerium für Schule und Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen geförderten Projekt zum Thema „*Weiterbildung im Wandel*“.

---

<sup>2</sup>So bezieht sich die Erhebung durch das WSF aus dem Jahr 2005 ausschließlich auf die Lehrkräfte in der Weiterbildung (WSF 2005). Eine Repräsentativbefragung des hauptberuflichen Personals in Weiterbildungseinrichtungen wird gegenwärtig im Rahmen des von DIE, Universität Duisburg-Essen und BIBB durchgeführten Projekts „Personalmonitor“ (finanziert vom BMBF, Laufzeit: Januar 2013 bis Dezember 2014) vorbereitet. Zentrales Ziel der Erhebung zum Personal in der Weiterbildung ist es, im Anschluss an die WSF-Studie von 2005, repräsentative Daten zu den in diesem Bereich beschäftigten Menschen zu erfassen und wesentliche Strukturmerkmale von Arbeits- und Lebensbedingungen und ihren Veränderungen sichtbar zu machen. URL: <http://www.die-bonn.de/Weiterbildung/Forschungslandkarte/Projekt.aspx?id=674>

<sup>3</sup>Dies war unter anderem auch relevantes Diskussionsergebnis der AG 2 „Generationenwechsel in Weiterbildungseinrichtungen“ im Rahmen des 15. DIE-Forums 2012 zum Thema „Erwachsenenbildung als Beruf: Anforderungen, Entwicklungen, Modelle“ (<http://www.die-bonn.de/institut/die-forum/2012/Dokumentation.aspx>).

*Generationenwechsel in den Einrichtungen der LAAW. Den Übergang gestalten“* (<http://www.laaw-nrw.de/generationenwechsel/>). Das Projekt, dessen Ergebnisse in diesem Band vorgestellt werden, zielte auf den Aufbau einer geeigneten Unterstützungsstruktur, die den Einrichtungen hilft, die je eigene, vielfach als unsicher und schwierig erfahrene Situation des Übergangs sachlich, kompetent und zielorientiert zu reflektieren und erforderliche Veränderungsinitiativen im Zusammenhang mit dem Wechsel von Führungskräften und/oder hauptberuflichem pädagogischem Personal erfolgreich auf den Weg zu bringen. Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz Zentrum für lebenslanges Lernen (DIE) wurde dankenswerter Weise in wissenschaftlich beratender Funktion in das Projekt einbezogen. Die Aufgabe bestand im Wesentlichen darin, die Projektentwicklung aus einer beobachtenden Perspektive heraus zu begleiten, einzelne Projektschritte einer Einschätzung vom Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis und Forschung aus zu unterziehen sowie Reflexionsimpulse in Form von forschungsbasierten Erfahrungen und Erkenntnissen in die Beratungen der Projektgruppe einzuspeisen. Der vorliegende Beitrag ist vom Standpunkt dieser wissenschaftlich beratenden Funktion aus verfasst und kann als geronnenes Produkt der Projektbeteiligung des DIE betrachtet werden.

## **2 Ein kurzer historischer Überblick**

Der gegenwärtig stattfindende Generationenwechsel in Weiterbildungseinrichtungen ist zweifellos eine (Spät-)Folge des Professionalisierungs- und Institutionalisierungsprozesses der Weiterbildung, der in Westdeutschland vor allem in den 1970er und 1980er Jahren stark vorangetrieben wurde. Getragen von einem breiten gesellschafts- und bildungspolitischen Konsens wurden in den 1970er Jahren die wesentlichen politisch-rechtlichen, gesetzlichen und finanziellen Voraussetzungen für den systematischen organisatorischen Ausbau von Weiterbildungseinrichtungen und hauptberuflichen Stellen geschaffen, so z.B.

- durch die Verteidigung des demokratischen Ideals, Weiterbildung für die gesamte Bevölkerung durch die Bereitstellung eines flächendeckenden und pluralistischen Interessen dienenden Weiterbildungsangebots zugänglich zu machen,
- die Etablierung von länderspezifischen Weiterbildungsgesetzen und dazugehörigen Förderungsmöglichkeiten,
- die Implementierung von Weiterbildung als einer kommunalen 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 Mitarbeiter/innen 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 Zusammenhang mit dem Erstarken der „neuen“ sozialen Bewegungen (Friedens-, Umwelt-, Frauenbewegung) – zu einem Gründungsboom von Einrichtungen und

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

Mit Blick auf den damaligen Ausbau von Einrichtungen sowie die Schaffung von hauptberuflichen Stellen für Leitungskräfte und pädagogische Mitarbeiter/innen in den Einrichtungen innerhalb der kurzen Zeitspanne von nur zwei Jahrzehnten wird zunächst deutlich, warum der heute beobachtbare Generationswechsel kaum als ein singulär in einzelnen Einrichtungen auftretendes Ereignis zu sehen und zu behandeln ist, sondern eher als ein historisch bedingtes „Kohorten-Phänomen“, von dem durchaus eine gewisse Strukturwirksamkeit in der deutschen Weiterbildungslandschaft erwartet werden kann. So ist davon auszugehen, dass nicht nur LAAW-Einrichtungen, sondern prinzipiell alle Einrichtungen in der gegenwärtigen deutschen Weiterbildungslandschaft, die in den 1970er und 1980er Jahren gegründet wurden und ihren Stellenausbau vorantreiben konnten, sowie Mitgliederorganisationen (Verbände, Arbeitsgemeinschaften), die zur Interessenvertretung dieser Einrichtungen in einer pluralistischen Einrichtungs- und Trägerlandschaft in den 1970er und 1980er Jahren gegründet wurden, heute ebenso mit einem Generationenwechsel und dessen Implikationen konfrontiert sind.

In diesem historischen Zusammenhang nun ist der Generationenwechsel in den Mitgliedseinrichtungen der LAAW sowie mithin in der LAAW selbst zu sehen.

### **3 Zur Besonderheit des Generationenwechsels in der LAAW**

Um die Bedeutung und Herausforderung des Generationenwechsels in den Mitgliedseinrichtungen der LAAW angemessen erfassen zu können, ist es hilfreich, sich die spezifische institutionelle Situation sowie damit einhergehende typische Ausprägungen der entwickelten und gelebten Organisationswirklichkeit in den Einrichtungen zu vergegenwärtigen. Einige Hinweise dazu skizzieren wir im Folgenden.

(1) Festzuhalten ist zunächst, dass die Mitgliedseinrichtungen der LAAW eine gemeinsame Bildungsidee bzw. eine Mission zusammengeführt hat, nämlich die Förderung einer „anderen Weiterbildung“. Gemeinsam ist insbesondere den Einrichtungen, die in den 1970er und 1980er z.B. aus vormaligen, im Kontext der „neuen“ sozialen Bewegungen entstandenen, Initiativen heraus als öffentlich-rechtliche Bildungswerke gegründet wurden, dass sie sich im Kontext der bildungspolitischen Förderung einer pluralistischen Trägerlandschaft verstehen und dabei ihr Bildungsangebot als Alternative zum systematisierten Bildungsangebot der „etablierten“ Träger, so insbesondere der kommunalen Volkshochschulen, verstanden wissen wollten und wollen. Friedhelm Jostmeier, derzeitiger Geschäftsführer der LAAW, resümiert dies wie folgt:

„Die Suche nach Alternativen ermöglichte vielfältige Aufbrüche in der Gesellschaft und eben auch im Bildungsbereich. Die (Neu-)Entdeckung der Bedeutung von (Weiter-)Bildung und das Weiterbildungsgesetz eröffneten die Möglichkeit, auch in der Weiterbildung neue Wege zu gehen, einer ‚anderen‘ Weiterbildung Gestalt zu geben. Und bereits am 21.09.1982 setzten sich VertreterInnen aus den noch jungen Bildungswerken zusammen, um für die gemeinsamen Anliegen eine gemeinsame Vertretung zu gründen“ (Jostmeier 2012, S. 7).

Sicher wird diese Mission in den LAAW-Einrichtungen heute in unterschiedlicher Weise wahrgenommen und gelebt. Dennoch ist sie insbesondere in den Einrichtungen, die die Gründung der LAAW vorangetrieben haben, untrennbar mit der je eigenen Gründungs- und

Organisationsgeschichte verbunden. Deshalb sowie auch aufgrund der Tatsache, dass die gemeinsame Mission bzw. Verpflichtung zur Förderung einer „anderen Weiterbildung“ aus einer spezifischen historischen Situation und Möglichkeit heraus erwachsen ist, kann dem Generationenwechsel in den Mitgliedseinrichtungen und in der LAAW selbst ein erhöhtes Irritationspotenzial zugeschrieben werden. Denn mit dem Generationenwechsel wird unmissverständlich eine „Zeitenwende“ angezeigt, die – implizit oder explizit – die Frage aufwirft, wie die Mission einer „anderen Weiterbildung“ als sinngebender Eckpfeiler erfolgreich in die Zukunft tradiert werden kann.

(2) Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den Mitgliedseinrichtungen der LAAW zumeist um kleinere und Kleinsteinrichtungen handelt. Viele Einrichtungen bestehen aus zwei oder drei Beschäftigten. Nur in wenigen Ausnahmen gehören den Einrichtungen mehr als zehn Mitarbeitende an. Die bedingt, dass das Ausscheiden von langjährigen Leitungskräften und/oder hauptberuflich beschäftigten Fachkräften in den Einrichtungen kaum überraschend und in aller Regel als eine enorme Zäsur in der Organisationsgeschichte erfahren wird. Denn mit dem altersbedingten Ausscheiden ist in kleinen Einrichtungen in aller Regel der Verlust des oder zumindest eines erheblichen Teils jenes Handlungs- und Organisationswissens verknüpft, das bislang die Leistungserbringung und mithin Überlebensfähigkeit der Einrichtung gesichert hat. Das Problem verschärfend kommt hinzu, dass es die Finanzierungslage der 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. Daher ist es kaum überraschend, wenn der anstehende Generationenwechsel in diesen Einrichtungen vielfach mit einer grundsätzlichen Überlebenskrise der Einrichtung („Werden wir in Zukunft noch existieren?“) assoziiert wird.

(3) Nicht nur größen- und mithin ressourcenbedingt, sondern auch aufgrund ihres institutionellen Selbst- und Aufgabenverständnisses ist das organisatorische „Innenleben“ der Mitgliedseinrichtungen der LAAW zumeist durch einen geringen Formalisierungsgrad sowie durch eine partizipativ und diskursiv umgesetzte Führungsstruktur charakterisiert. Selbst in etwas größeren Einrichtungen, die die Entwicklung von formalen Regeln sowie die Ausprägung von hierarchischen und arbeitsteiligen Strukturen zulassen, werden Führungsaufgaben sowie Arbeits- und Kooperationsprozesse zumeist im Modus der persönlich geprägten, kollegialen und auf intersubjektive Verständigung hin ausgerichteten Kommunikation realisiert. Wollte man die hier aufscheinende Charakteristik einem Organisationstyp zuordnen, so kämen viele, wenn nicht die meisten der LAAW-Einrichtungen dem Typ der „familiären Organisation“, wie er von Zech (2009) beschrieben wird, wohl sehr nahe. Dieser Typ setzt seinen Fokus auf persönliche Beziehungen sowie auf die darin liegenden Chancen, das individuelle und kollektive Handeln nicht direktiv, sondern durch Aushandlung, Vereinbarung sowie durch die Stärkung der Organisationsloyalität und Selbstverpflichtung der Organisationsmitglieder zur gemeinsamen Leistungserbringung zu orientieren, zu moderieren und in dieser Weise auf die Erreichung von Organisationszielen hin zu lenken.

Dabei kann für die meisten LAAW-Einrichtungen auch vermutet werden, dass ihr jeweiliger Organisationserfolg, d.h. ihre Bestandserhaltung und Entwicklung, nicht zuletzt auf der soeben skizzierten Charakteristik fußt. So sind viele der Mitgliedseinrichtungen als Organisationseinheiten in größere institutionelle Strukturen eingebunden, z.B. in soziokulturelle Zentren oder Migrant\*innenorganisationen. Die individuelle und kollektive Fähigkeit zum Aufbau und zur Pflege von persönlich geprägten Beziehungsstrukturen ist

daher vielfach eine wichtige Voraussetzung, um die kooperative Unterstützung der Einrichtungen durch die jeweils größeren institutionellen Einheiten nachhaltig zu sichern. Dies gilt auch im weiteren Sinn auch für die vielfältigen lokalen, regionalen und überregionalen Netzwerke, in die die LAAW-Einrichtungen eingebunden sind und die für die Einrichtungen vielfach überlebenswichtige Bedeutung haben. Gerade hier ist – wie die Forschung über soziale und interorganisationale Netzwerke es ja auch bestätigt (vgl. etwa: Hollstein/Strauß 2006) – die Fähigkeit zur Entwicklung persönlicher Beziehungen eine unverzichtbare Voraussetzung, um den Grad an persönlichem Engagement, das Vertrauen sowie die normativen Orientierungen der wechselseitigen Unterstützung und Solidarität zu erreichen und zu erhalten, den es braucht, um Netzwerke „lebensfähig“ zu halten.

So gesehen, ist die in den LAAW-Einrichtungen so häufig anzutreffende, persönlich bzw. „familiär“ geprägte Kommunikation auch, aber keinesfalls nur als ein gruppenspezifischer Kommunikationsstil zu verstehen, der über die Zeit und in Abhängigkeit von den beteiligten Personen bzw. Akteuren entwickelt wurde und wird. Vielmehr ist die in den LAAW-Einrichtungen und in der LAAW als Verband entwickelte Kommunikationskultur auch Ausdruck und Resultat eines – rückblickend betrachtet – durchaus erfolgreichen Umgangs mit den hier vorherrschenden organisatorischen Konstitutions- und Reproduktionsbedingungen.

Legt man diese Sichtweise zugrunde, dann wird zugleich die existenzielle Bedeutsamkeit und Herausforderung des Generationenwechsels in und für viele LAAW-Einrichtungen klar. Denn mit dem Ausscheiden langjähriger Leitungskräfte und hauptberuflicher Mitarbeiter/innen ist dann letztlich auch die Frage verbunden, ob und inwiefern in der Vergangenheit entwickelte und bewährte Praktiken der Herstellung von einrichtungsrelevanten Kooperations- und Unterstützungsbeziehungen auch zukünftig möglich sein werden.

(4) Schließlich ergibt sich die besondere Bedeutung des Generationenwechsels in der LAAW auch aus der Tatsache heraus, dass viele der gegenwärtig und in nächster Zukunft ausscheidenden Leitungskräfte zur Gründergeneration der jeweiligen Einrichtungen gehören wie es ansonsten typisch nur bei Familienunternehmen anzutreffen ist (vgl. Wimmer/Gebauer 2004, Simon 2012). Von Familienunternehmen weiß man nun um die Besonderheit, dass hier 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 Orientierungspunkt für das Unternehmen fungiert. Beide bringen sich wechselseitig hervor, ohne sich gegenseitig zu determinieren. Diese wechselseitig identitätsstiftende Bedeutung von Familie und Unternehmen ist dabei insbesondere im Erfahrungszusammenhang der Gründergeneration fest verankert. Daher ist es wenig überraschend, dass vor allem der Wechsel von der ersten zur zweiten Generation in Familienunternehmen eine besondere Herausforderung darstellt, weil von Seiten der Gründergeneration eine affektive Beziehung zum Unternehmen besteht und die Übergabe des Unternehmens zumeist mit einem Vertrauensdefizit gegenüber der Nachfolgegeneration einhergeht. Hierdurch geraten Familienunternehmen nicht selten in die prekäre Situation, dass der Übergabe- und Übernahmeprozess, wenn nicht gar scheitert, so doch in einer Weise hinauszögert wird, dass „wichtige Erneuerungsschritte zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterbleiben“ (Wimmer/Gebauer 2004, S.246).

Nun stellt sich die Situation in den LAAW-Einrichtungen, in denen die Gründergeneration abtritt, strukturell bedingt, sicher anders dar. Zieht man jedoch die oben bereits erwähnte Entstehungsgeschichte der Einrichtungen, die durchschnittliche Einrichtungsgröße und die unbestreitbar zentrale Rolle der Gründerpersönlichkeiten für die Entwicklung der Einrichtungen heran, dann dürfte es kaum überraschen, wenn sich auf Seiten der ausscheidenden Gründer/innen und vor allem auf der emotionalen Ebene die Situation recht ähnlich darstellt und anfühlt, wie die Übergabe eines Familienunternehmens an die nächste Generation – einschließlich der damit einhergehenden individuellen Nöte, die Einrichtung „los zu lassen“ und den Nachfolgenden das nötige Vertrauen zur Erleichterung ihres Einstieges zu schenken.

Vor diesem Hintergrund birgt der Generationenwechsel in den LAAW-Einrichtungen ein außerordentliches Verunsicherungs- und mithin Konfliktpotenzial, das sich, wie etwa Kade (2004) in Bezug auf „Alternde Organisationen“ aufgezeigt hat, in vielfältiger Weise manifestieren kann, darunter auch und insbesondere in „selbstinduzierten Abschließungstendenzen“ der älteren Generation gegenüber den jüngeren, neu hinzukommenden Kolleg/innen (vgl. ebd., S.16). Auch und womöglich vor allem dies begründet die spezifische Herausforderung des Generationenwechsels in der LAAW, die anstehenden Veränderungsprozesse in gemeinsame, auf Vertrauen basierende Bearbeitungsstrukturen überführen.

Die im Vorangegangenen zusammengestellten Aspekte sollten das enorme Irritationspotenzial des Generationenwechsels in den Einrichtungen der LAAW verdeutlichen, das so oder so ähnlich vermutlich in vielen anderen Einrichtungen, die eine vergleichbare Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte haben, zu beobachten wäre. Zugleich sollte deutlich gemacht werden, dass der Generationenwechsel gleichermaßen konstitutive, strukturelle, kulturelle und psychologische Elemente und Dimensionen der sozialen Wirklichkeit der LAAW-Einrichtungen berührt, die in den Einrichtungen auf Berücksichtigung und Behandlung drängen, bevor über geeignete Zukunftsstrategien und Maßnahmen der Kontinuitätssicherung bzw. Erneuerung der Einrichtungen sinnvoll und konstruktiv nachgedacht werden kann. Genau hierin liegt aus unserer Sicht die wegweisende Bedeutung und Funktion des Projekts zum Thema *„Weiterbildung im Wandel. Generationenwechsel in den Einrichtungen der LAAW. Den Übergang gestalten“*.

#### **4 Schlussbemerkung**

Die Tatsache, dass sich die LAAW in NRW in den vergangenen Jahren und schließlich im Rahmen des Projekts, dessen Ergebnisse in diesem Band vorgestellt werden, zunehmend intensiver mit der Frage der Gestaltung des Generationenwechsels in ihren Mitgliedseinrichtungen befasst hat, belegt nicht zuletzt das besondere Reflexionsvermögen der LAAW-Einrichtungen und der LAAW als Verband in Bezug auf ihre historische und gegenwärtige Situation und mögliche Weiterentwicklung. Dabei hat die LAAW es bis heute verstanden, eine der besonderen Ausrichtung, organisatorischen Verfasstheit und Kommunikationskultur der Mitgliedseinrichtungen angemessene Bearbeitungsform des Generationenwechsels voranzutreiben. So wurde in den vergangenen Jahren die offene Diskussion über die anstehenden Aufgaben wie aber auch organisatorische und sozial-psychologische Hürden, die die Einrichtungen auf ihrem Weg in die Zukunft zu meistern

haben, angeregt sowie die Entwicklung und Umsetzung von themenspezifischen Unterstützungsangeboten für die betreffenden Einrichtungen vorangetrieben.

Unbestreitbar fußt all dies auch auf dem institutionenpolitischen Interesse, die Bildungswerke und nicht zuletzt die LAAW in der nordrhein-westfälischen Weiterbildungslandschaft zu erhalten. Doch geschieht dies keineswegs in einem konservativen Duktus der Strukturhaltung, der aus entwicklungsorientierter (organisations-)pädagogischer Sicht abzulehnen wäre. Vor dem Hintergrund der im Vorangegangenen skizzierten Bedeutung des Generationenwechsels und der darin liegenden Herausforderungen sowie in Anbetracht der Tatsache, dass sich die LAAW und ihre Einrichtungen all dem in konstruktiver Weise stellen, zeichnet sich gewissermaßen pionier- und modellhaft ab, wie die Voraussetzungen dafür geschaffen werden können, den Übergang so zu gestalten, dass Wertkonflikte und Innovationsblockaden im Generationenwechsel vermieden und zukunftsfähige Veränderungen auf der Ebene der Profile und Programme der Einrichtungen eingeleitet werden können und werden. Die finanzielle Unterstützung zur Ermöglichung der konstruktiven Bewältigung des anstehenden und erwartbaren Generationenwechsels in den LAAW-Einrichtungen durch das Ministerium für Schule und Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen ist daher auch ein Beitrag zur Weiterentwicklung einer lebendigen Kultur lebenslangen Lernens in NRW.

## 5 Literaturhinweise

**Alke, M. (2012):** Generationenwechsel in der LAAW als Lernprozess. In: LAAW (Hrsg.): 30 Jahre andere Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen, S.84-88. Abrufbar unter <http://www.laaw-nrw.de/fileadmin/downloads/30Jahre-LAAW-Jahrbuch.pdf> (Stand: 17.01.2014).

**Hollstein, B./ Strauß, F. (Hrsg.) (2006):** Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen. Wiesbaden

**Jostmeier, F. (2012):** Die LAAW im dreißigsten Jahr: Rückblicke – Einblicke – Ausblicke. In: LAAW, Landesarbeitsgemeinschaft für eine Andere Weiterbildung (Hrsg.): anders – weiter – bilden. 30 Jahre *andere* Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen, S. 7-10, URL: <http://www.laaw-nrw.de/fileadmin/downloads/veroeffentlichungen/30Jahre-LAAW-Jahrbuch.pdf> (Stand: 02.02.2014.)

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

**Küchler, F. v. (2005):** Vorläufer und Nachfolgemodelle. Generationenwechsel bei Organisationsstrukturen in Einrichtungen der Weiterbildung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 12. Jg. Heft 2/2005, S.36-38.

**LAAW (2011):** Umfrage zur Altersstruktur des hauptberuflich pädagogischen Personals in den Mitgliedseinrichtungen der LAAW (unveröffentlichtes Dokument).

**Martin, A./Langemeyer, I. (2014):** Demografie, sozioökonomischer Status und Stand der Professionalisierung – das Personal in der Weiterbildung im Vergleich. In: DIE (Hrsg.): Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2014. Bielefeld, S. 43-68

**Nittel, D. (2000):** Von der Mission zur Profession? Stand und Perspektiven der Verberuflichung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld

**Schöll, I. (2005):** Leiten früher und heute. Generationenwechsel an der Spitze von Einrichtungen der Weiterbildung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 12. Jg. Heft 2/2005, S.33-35.

**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. Heft 2/2005, S.28-30.

**Wimmer, R./ Gebauer, A. (2004):** Die Nachfolge in Familienunternehmen. In: Zeitschrift Führung und Organisation. 73 Jg. 5/2004, 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](http://Erwachsenenbildung.at/magazin/09-7u8/meb09-7u8.pdf) (Stand: 17.01.2014).