

PThI

Pastoraltheologische
Informationen

Versöhnung und Vergebung

Wirklich gewollt? Wie zu „machen“? Von wem anzugehen?

Einige Grundüberlegungen zum Generationswechsel in kirchlichen Engagiertengruppen

Vieles deutet darauf hin, dass sich in unserem Land immer mehr Menschen religiös betätigen. Sie nutzen dazu – unter anderem – das Internet. Sie diskutieren engagiert in Online-Foren über die rechte Art, gemeinsam Gott zu loben, das Evangelium zu verkünden, dem Nächsten zu dienen, und kommen dabei auch auf ganz andere, ihnen am Herzen liegende existenzielle Themen zu sprechen. Sie sehen in ihrem Tun ein gemeinsames Lob Gottes. Sie übernehmen Verantwortung für bestimmte Aufgaben, die sich aus der Kommunikation ergeben. Sie betrachten sich als die „zwei oder drei“, „die in seinem Namen beisammen sind“; insbesondere wenn Hunderte – per Mausclick – zustimmen und so in Gedanken, Worten und Werken dabei sind. Und sie fühlen sich beim solcherart Kirchesein sehr wohl ...

1. Einleitung

Es gibt Menschen, die sind sich ganz sicher, dass jede neue Generation ihre Aufgaben von der vorherigen Generation gesagt, gelehrt, ja vielleicht sogar eingetrichtert bekommt. Es gibt aber auch Menschen, die sind der Überzeugung, jede neue Generation entdeckt ihre Aufgaben allein, gewissermaßen intuitiv und von innen heraus. Und es gibt natürlich auch Menschen, die glauben, jede neue Generation findet zu ihren Aufgaben in der Auseinandersetzung mit der vorherigen Generation. Nur für die zuletzt Genannten sind die folgenden Überlegungen niedergeschrieben worden.

Voraussetzung, die folgenden Gedanken zu verstehen, ist allerdings, sich einmal vorzustellen (obwohl genau dies vielleicht manchem fiktiv erscheinen mag), Religion, Kultur, Sport, Wohlfahrtspflege und Politik werde ausschließlich von Engagiertengruppen geschaffen, die diese leben, gestalten und weitergeben, die also Träger der darin enthaltenen Handlungslogiken, Prinzipien und Werte sind; und es gäbe keine gesellschaftlichen Rahmen bzw. Institutionen (wie beispielsweise Kirchen, Theater, Sportvereine, Wohlfahrtsverbände oder Parteien), die so etwas wie Religion, Kultur, Gemeinschaftssport, Wohlfahrtspflege und Politik, also alles Dinge, die eigentlich nicht allein praktiziert werden können, nahelegen und so immer wieder zu entsprechenden Gruppenründungen anregen.

Blickt man in die Geschichte des Verbands- und Vereinswesens, verwundert, dass in vielen heutigen Engagiertengruppen (wie die kirchlichen Gruppen aus analytischen Gründen im Folgenden genannt werden) die Vorstellung herrscht, ein Generationswechsel könnte darin bestehen, dass die sich lichten Reihen der Alteingesessenen durch Neue aufgefüllt werden könnten bzw. zu den altgewohnten Aktivitäten einzelne interessierte Neue hinzustoßen, die sich gewissermaßen hineinfinden, „zwischen die Stühle setzen“ und dann dort wohlfühlen werden. Mit Verlaub: Das war nie so und ist auch in stetig erfolgreich den Generationswechsel vollziehenden Vereinen (Feuerwehren, Fußballvereine) nicht so.

Ein Generationswechsel ist stets eine funktionale Herausforderung einer ganzen kirchlichen Engagiertengruppe und insbesondere ihrer Leitung, eine Herausforderung, die entsprechende Strukturen erfordert. Im Folgenden geht es also darum, zu beschreiben, was es braucht, wenn es als wichtig angesehen wird, dass Generationen in einen Austausch und in Auseinandersetzung miteinander stehen und etwas weitergegeben und übergeben werden soll. So etwas kann in Engagiertengruppen geschehen – allerdings nicht so moralisch motiviert wie vielleicht in Familien und auch nicht so einfach mit finanziellen Anreizen zu versehen, wie es vielleicht in Wirtschaftsunternehmen möglich wäre ...

2. Um was und wen es geht ... –

Generationswechsel zwischen Älteren und Jüngeren

Der Generationswechsel, von dem wir sprechen wollen, ist – vereinfacht gesagt – zunächst ein Wechsel, in der eine *ältere* Generation einer *jüngeren* Generation etwas weiter- und übergibt. Voraussetzung für einen solchen Wechsel ist die Bereitschaft der Jüngeren zur Übernahme (ein Thema, das hier nicht weiter verhandelt wird), Voraussetzung ist aber auch – und das ist die Kehrseite ein und derselben Medaille – ein *Loslassen* der Älteren.

Nun ist es – scheinbar – so, dass sich in der alternden Gesellschaft mehr Ältere engagieren. Und es ist so, dass in der alternden Gesellschaft sehr viel mehr Ältere sehr viel weniger Jüngeren etwas weitergeben und übergeben wollen. Stets erscheint die eigene Gruppe in die Jahre gekommen zu sein, während die anderen immer noch ungebunden wirken. Ob dies nun nur so scheint oder so ist: In den Blick zu nehmen ist, dass die Jüngeren sich heute sehr viel entfernter niederlassen als zu früheren Zeiten, mit höherem „Druck“ bezüglich ihrer Erwerbsarbeit zu kämpfen haben, mehr Zeit als je zuvor im Auto verbringen, in Sachen Partnerschaft und Kindererziehung stärker involviert sind, häufiger Ehrenämter und Hobbys beginnen und auch wieder aufge-

ben sowie – und das mag vielleicht entscheidend sein – auf mehreren verschiedenen Kanälen (vis-à-vis, per Telefon, per Handy, per SMS, per E-Mail, per Facebook, per Internet) miteinander kommunizieren und Gemeinschaftlichkeit herstellen – zu ihrer Zufriedenheit. Bestehen also gute Voraussetzungen für einen Generationswechsel?

3. Wovon wir sprechen ... –

Ziel, Zweck, Aktivitäten, Strukturen und Vermögen
von Engagiertengruppen

Engagiertengruppen sind keine Familien, aber auch keine Unternehmen, in denen ideelle oder ökonomische Vermögen (geteilte Lebensgeschichten bzw. gut gepflegte Kundenstämme) weitergegeben und übergeben werden sollen, bezüglich derer es moralisch selbstverständlich oder aber ökonomisch lukrativ für Neue wäre, diese auch zu übernehmen.

Engagiertengruppen bestehen aus einer Mischung von Dienstleistungs- und Mitgliedschaftspraktiken, -logiken und -prinzipien. In Engagiertengruppen finden immer wieder gruppenspezifische Aushandlungsprozesse statt, folgen auf entsprechende Konfliktphasen Vertrauens-, aber auch Individualisierungsphasen. Engagiertengruppen werden – wenn es Menschen notwendig erscheint – gegründet, Engagiertengruppen können aber auch aufgelöst werden, so dass es gar keines Generationswechsels im Sinne der hier vorgestellten Überlegungen bedarf.

Engagiertengruppen bestehen – zumindest zum Zeitpunkt der Gründung – zumeist aus Gleichgesinnten, die ein Ziel bzw. einen Zweck verfolgen, den sie durch ihren Zusammenschluss zu verwirklichen suchen. Immer ergibt sich aus dem Zusammenschluss auch Gemeinschaftlichkeit. Häufig besteht das *Vermögen* einer Engagiertengruppe aus den sozialen Beziehungen in ihrem Inneren wie auch in ihrem Außenbezug; ein Vermögen, das nur schwer zu übertragen ist, das nur schwer anzueignen ist und das sich noch viel schwerer genauso oder gar besser als ein Vorgänger „bewirtschaften“ lässt (allein schon deshalb, weil es nie unabhängig der konkreten handelnden Personen und ihrer je eigenen Beziehungen zu betrachten ist).

Allerdings muss das Ziel und der Zweck einer Engagiertengruppe und die daraus folgenden Aktivitäten unter dem Gesichtspunkt der Suche nach Vermögenswerten ebenfalls in den Blick genommen werden. Das Vermögen einer Engagiertengruppe ist das gemeinsame Engagement seiner Mitglieder. Während jedoch die sichtbaren Aktivitäten auch für die Neuen als ein Vermögen angesehen werden, sind für sie die – eher unsichtbaren – Beziehungsgeflechte

zwischen den Mitgliedern eine eher unsichere Sache, die möglicherweise zunächst auch als Hypothek angesehen wird, die es mit zu übernehmen gilt.

4. Wie aus Neuen Engagierte und aus Alteingesessenen Ehemalige werden ... – Funktionale Herausforderungen für einen Generationswechsel

Soll ein Generationswechsel gelingen, ist – wie oben bereits angerissen – an der Bereitschaft der Jüngeren zur Übernahme von Engagiertengruppenzweck und Engagiertengruppenstruktur zu arbeiten, eine Aufgabe, die das Wort *Nachwuchsgewinnung* gut umschreibt. Dies erfordert vier ineinandergreifende und aufeinander aufbauende Tätigkeiten, die in vielen Engagiertengruppen nicht festgeschrieben sind, nur z. T. sporadisch und informell erbracht werden und über die manche zu sprechen sich schwertun: 1.) die Neuenansprache, 2.) die Neuenbegleitung, 3.) die Neuengruppenleitung, 4.) die Neuengruppenvermittlung.

Soll ein Generationswechsel gelingen, ist ebenfalls an der Bereitschaft der Älteren zum Loslassen zu arbeiten. Dies erfordert gewissermaßen die gleichen Tätigkeiten im Inneren der Engagiertengruppe, über die noch viel schwerer zu reden ist als über die der Nachwuchsförderung: die *Ehemaligenbetreuung*. Darunter zu verstehen ist: 1.) Die Alteingesessenenansprache, 2.) die Alteingesessenenbegleitung, 3.) die Alteingesessenenengruppenleitung und 4.) die Alteingesessenenvermittlung.

Neuenansprache bedeutet, Unbekannte, Neugierige und Interessierte, die sich bei bestimmten Anlässen (wie Informationsveranstaltungen oder Tagen der Offenen Tür) in die Nähe bzw. zwischen die Alteingesessenen „verirrt“ haben, auf gleicher Augenhöhe anzusprechen, sich mit ihnen bekannt zu machen und sie einzuladen. Neuenbegleitung heißt, stetig und wiederholt auf diese Personen zuzugehen und die zunächst flüchtige Bekanntschaft – ähnlich einer Partnerschaft – zu vertiefen. Neuengruppenleitung, eine andere Kompetenzen und mehr Zeitressourcen erfordernde Tätigkeit, meint, dass Neue zu Gleichaltrigen bzw. Interessiertenuntergruppen zusammenzubringen sind, die regelmäßig zusammenkommen und beginnen, sich – unter geschickter Anleitung – in Zweck und Gemeinschaftlichkeit der Engagiertengruppe hineinzufinden. Neuengruppenvermittlung ist die – u. U. konfliktträchtige – Tätigkeit, solcherart zusammengefundene Neuenuntergruppen mit den Engagierten und den Alteingesessenen der Engagiertengruppe ins Gespräch zu bringen und zur Zusammenarbeit zu motivieren.

Alteingesessenenansprache heißt, das schwierige Thema der Engagementbefristung und -beendigung, die Möglichkeiten und Schwierigkeiten des Los-

lassens und eines guten Abschlusses und die Perspektiven mit Personen, für die dies (in ihrem wie auch im Interesse der Zukunft der Engagiertengruppe) gut wäre, persönlich zu besprechen. Alteingesessenenbegleitung erfordert, diese Ansprache zu wiederholen, dabei aber *nur* die Beendigung eines Engagements, keinesfalls die Aufkündigung der gewachsenen Beziehungen im Sinn zu haben. Alteingesessenengruppenleitung ist die Tätigkeit, die Alteingesessenen zu einer Gruppe zusammenzubringen, in der sie – gut begleitet – lernen, Ehemalige zu werden und mit dem Status von ehemaligen Engagierten umzugehen und zu leben. Alteingesessenenvermittlung bedeutet, die Bedürfnisse und Interessen der Alteingesessenen und nun Ehemaligen in die Gesamtgruppe hinein zu vermitteln, so dass – nicht ohne Reibung – Begegnung und hin und wieder auch Kooperation zwischen ihnen und den Engagierten sowie auch den Neuen möglich ist.

5. Wie eine generative Engagiertengruppe beschaffen sein müsste ... – Strukturelles Ergebnis eines Generationswechsels

Werden in einer Engagiertengruppe solcherart Aufgaben (soziologisch: Funktionen) definiert und mit Leben gefüllt, so bildet die Engagiertengruppe fast wie von selbst in ihrem Inneren eine *Drei-Ebenen-Struktur* aus: Die Nachwuchsförderung und Ehemaligenbetreuung ist auf der Ebene der Engagierten und der Leitung angesiedelt. Auf der Ebene der Neuen findet sich der Nachwuchs, der, zumeist intuitiv handelnd und an Neuschöpfungen interessiert, sich zu den Engagierten und der Leitung gern zunächst in ein oppositionelles, häufig sogar auch – teils bewusst und strategisch, teils intuitiv, teils sich durch diese Rolle ergebend – provokantes Verhältnis setzt – und dies insbesondere im Blick auf die Alteingesessenen tut. Auf der Ebene der Alteingesessenen finden sich die Ehemaligen, die aufgrund ihrer Erfahrung gern ein Kontinuitäten betonendes, häufig forderndes Verhältnis zur Ebene der Engagierten und der Leitung sowie ein distanziertes, häufig abwertendes Verhältnis zur Ebene der Neuen einnehmen.

Mit diesen unterschiedlichen Beziehungs- und Interaktionsmustern umzugehen, erfordert von den Engagierten und der Leitung, die sich für die Neuen wie auch die Alteingesessenen verantwortlich fühlen, ein hohes Maß an Frustrationstoleranz. Sie haben zu ertragen, dass Neue „ihr Ding“ machen und entwickeln und vielleicht auch nichts vom Bisherigen übernehmen (und dieses so sterben lassen) wollen und dass Alteingesessene „ihr Ding“ weitertreiben, Gewohntes sichern und häufig nichts vom Bisherigen übergeben bzw. loslassen wollen. Beide Untergruppen nutzen als Druckmittel den Komplettausstieg. Ankommen, Hineinfinden und Übernehmen ist allerdings ebenso schwer wie

auch Gastgeber-Sein, Sich-Zurücknehmen- und Loslassen-Können. Tief im Inneren damit verbundene Ängste auf der einen und Trauer auf der anderen Seite sind zu erkennen, anzunehmen, zuzulassen und zu bearbeiten.

Für die Engagierten ergeben sich aus dem Gesagten Leitungsaufgaben (in einem Verein Vorstandsaufgaben genannt): Neben die Aufgaben der Gruppenleitung, der Einzelmitgliederbetreuung, der Außenvertretung, der Kassenführung und der Vorstandsleitung müssen, soll ein Generationswechsel gelingen, zwei neue Leitungsaufgaben ernst genommen werden, nämlich die der Nachwuchsgewinnung und die der Ehemaligenbetreuung.

Konkret bedeutet das für die Engagierten bzw. die Leitung, zusätzliche Talente zu finden und einzubinden oder aber als Fähigkeit bei den vorhandenen Leitungspersonen zu entwickeln. Außerdem müssen diese Talente und Fähigkeiten zur Wirkung kommen können und deutlich sichtbar werden. Das bedeutet, sie nicht nur mit Leben zu erfüllen, sondern auch im Aufgabenspektrum wie im Strukturplan der Engagiertengruppe zu verankern. Mit anderen Worten: Es dürfte keine Leitungssitzung mehr geben, bei der der Nachwuchsgewinnung wie auch der Ehemaligenbetreuung nicht ebenso viel Zeit gewidmet wird wie bspw. dem Vorstandsvorsitz, den Finanzen, den Kooperationspartnern, der Betreuung einzelner Mitglieder und der Leitung der gesamten Engagiertengruppe mit ihren spezifischen Zielen.

6. Eine solche Veränderung lohnt sich, denn ...

Ein Generationswechsel, der die Alten nicht im Blick hat und ihre Entlassung und Desintegration in Kauf nimmt, ist ebenso unsolidarisch wie ein Generationswechsel, bei dem die Jungen vereinnahmt werden sollen.

Die Anerkennung, dass bei einem Generationswechsel zwei Bereiche, die des Nachwuchses und die der Ehemaligen, zu bedenken sind, dass ein Generationswechsel für jede Engagiertengruppe eine machbare – funktionale – Herausforderung darstellt, aus der sich Leitungsaufgaben ergeben und die sogar – strukturell – sichtbar werden kann, ist der Schlüssel zum Gelingen eines Generationswechsels in Engagiertengruppen.

Scheitern kann er allerdings auch, ist es doch manchmal besser, mit etwas aufzuhören, etwas aufzugeben, vielleicht, weil es andere längst anders, passender oder vielleicht sogar besser tun.

Es kann ja sein, dass nur *wir* glauben, dass – ausschließlich soziologisch betrachtet – ein Gottesdienst für die Mehrheit aus Zuhören und Mitsingen und einige wenige aus Vorbeten und Predigen besteht, dass der Glaube in Kindergottesdiensten und im Religionsunterricht weitergegeben wird, dass diakonisch in unserem Auftrage zuvorderst die Caritas zu handeln habe und dass wir uns

in unseren je zu uns passenden spezifischen kirchlichen Gruppen zusammenfinden, weil die Vis-à-vis-Kommunikation für unsere Zufriedenheit so wichtig ist. Es kann natürlich sein, dass wir erfahren haben, wie viel Heil – für uns – darin liegt. Aber kann es nicht auch sein, dass wir uns einbilden, dass *nur* wir wissen, wie Kirche zu sein hat – und sogar wie man sich in ihr wohlfühlt?

7. Nachtrag

Es kann und sollte, und dies soll hier nachträglich geschehen, nicht verschwiegen werden, dass in der alternden Gesellschaft sehr viel weniger Jüngere etwas von sehr viel mehr Älteren übernehmen sollen. Das kann als Belastung empfunden werden. Hinzu kommt:

Jüngere bewerten eine Aktivität, die sie übernehmen *sollen*, aus der Situation heraus, sie setzen sie in ein Verhältnis zu ihren Fähigkeiten und Begrenzungen und überlegen, wie andere – gleichaltrige – Personen wohl entscheiden und was sie zur Übernahme dieser Aktivität sagen würden; Lebenserfahrung spielt dabei nur eine geringe Rolle.

Sie wissen, dass mit der Aktivität etwas auf sie zukommt. Deshalb prüfen sie auch das Verhältnis der Aktivität zu den anderen Aktivitäten und Bereichen ihres Lebens, u. a. dem Wohnen, der Mobilität, der Erwerbsarbeit, der Partnerschaft und Familie, der Ehrenämter und Hobbys, den Freundschaften, der Kommunikation. Als sicher kann gelten: Sie wohnen unabhängig, fahren viel und gern, halten den Stress auf der Arbeit für normal, widmen dem Lebensgefährten und den Kindern, aber auch Ehrenamtlichen und Hobby-Partnern sowie ihre Freunde viel Zeit und kommunizieren mit ihnen, wo auch immer sie sich aufhalten, auf vielerlei Art und Weise.

Ältere bewerten eine Aktivität, die sie übergeben *wollen*, anhand der Gewinne, die sie ihrer Erinnerung nach aus der Ausführung der Aufgabe gezogen haben. Weil sie sie über- und aufgeben wollen, entfallen auf ihrer Seite häufig Überlegungen zur Passförmigkeit des zu Übertragenden zu Lebenssituation, Fähigkeiten und Begrenzungen der Jüngeren. Allenfalls wird überlegt, was die anderen dazu sagen, dass man aufhört.

Die Älteren haben eine Entlastung im Sinn. Sie wägen allenfalls die Wirkung der Aufgabenreduktion auf ihre sonstigen Lebensbereiche und -aufgaben, so z. B. das Wohnen, die Mobilität, die Partnerschaft und die Beziehungen zu den Kindern, die Ehrenämter und Hobbys, die Freundschaftsbeziehungen; einzig die Erwerbsarbeit spielt im Alter keine bzw. nur eine geringe Rolle. Als sicher kann gelten: Sie wohnen gern nah bei den Ihren, halten Fahrten für eine Notwendigkeit, um zu einem Ziel zu kommen (lassen sich eben nicht mehr von Erwerbsarbeit stressen), verbringen mit dem Lebensgefährten viel, mit den

Kindern weniger Zeit, haben überschaubare und geregelte, ja häufig ritualisierte Kontakte zu Ehrenamtlichen, Hobby-Partnern, aber auch Freunden – vorzugsweise vis-à-vis bzw. per Telefon, nur hin und wieder auch schon per E-Mail.

Generationen unterscheiden sich: Aber ist möglicherweise allein die Differenz zwischen Wollen und Sollen das größte Problem?

Dr. Peter-Georg Albrecht
Hochschule Magdeburg-Stendal
Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen
Breitscheidstr. 2
D-39114 Magdeburg
Fon: +49 (0)391 8864328
Fax: +49 (0)391 8864293
E-Mail: peter-georg.albrecht(at)hs-magdeburg(dot)de
Web: <http://www.hs-magdeburg.de>