


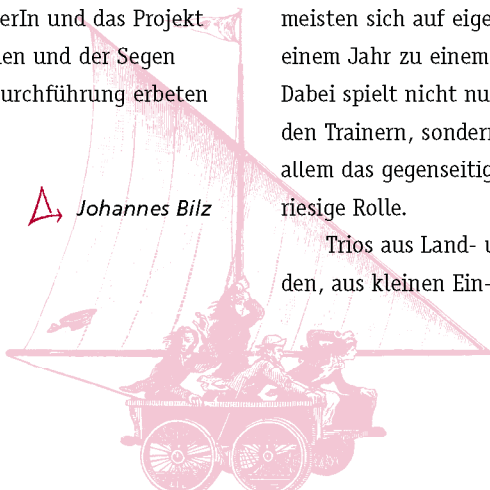
Die Durchführung des erarbeiteten Projektes bzw. Angebotes liegt nicht mehr in der Hand des GETs. Dafür wird eine neue Projektgruppe gebildet, in der natürlich auch ehemalige GET-Mitglieder mitarbeiten.

## Vor dem GET-Start

Interessierte Gemeinden oder Regionen nehmen Kontakt mit dem Gemeindeglied Cella oder der AMD in Berlin auf. Dort erhalten sie Informationen über das Projekt und die Trainingsangebote in ihrer Nähe. Ein Entscheidungsprozess im Kirchenvorstand/Presbyterium folgt. Ein Trainer besucht den KV, stellt das Projekt ausführlich vor, informiert über Chancen und Risiken. Die Gemeindeleitung fasst einen Beschluss zur Projektdurchführung, beruft dann die Personen des Trios und berät über die Mitglieder des GETs. Zugleich muss vereinbart werden, wie die MitarbeiterInnen für die Zeit der GET-Durchführung von anderen Aufgaben entlastet werden können.

Die Arbeit in der Gemeinde beginnt mit der Entsendung des Trios zum ersten Training und einem Gottesdienst zum Projektstart, in dem die GET/Trio-Mitglieder, der oder die BegleiterIn und das Projekt vorgestellt werden und der Segen Gottes für die Durchführung erbeten wird.

 Johannes Bilz



# Train the Trainers

**Jutta Beldermann ist eine der Trainerinnen für das GET-Projekt. Sie beschreibt die Arbeit mit GET aufgrund ihrer Erfahrungen mit den Trios**

**O**b „Visionen erden“, „Perspektiventwicklung“ oder „Profil 2000“, die grundlegenden Bausteine haben alle bekannten Gemeindeentwicklungsprozesse gemeinsam: Analyse, Vision, Leitbild, manchmal auch Ziele und Umsetzungsschritte. Die Trios hat nur das GET-Projekt! - Ihre Rolle im Prozess ebenso wie die Trainings.

## Gegenseitiges Lernen

Die Trios im GET-Projekt sind hoch motivierte Gruppen, nicht nur was die Entwicklung ihrer eigenen Gemeinde betrifft, sondern auch was ihr eigenes Lernen angeht. So motiviert, dass die meisten sich auf eigenen Wunsch nach einem Jahr zu einem 4. Training treffen. Dabei spielt nicht nur das Lernen von den Trainern, sondern auch und vor allem das gegenseitige Lernen eine riesige Rolle.

Trios aus Land- und Stadtgemeinden, aus kleinen Ein-Pfarrstellen-Ge-

meinden und großen Flächengemeinden, aus Kirchen im Osten und im Westen der Bundesrepublik – gerade diese Mischung ist es, die anregt und bereichert. Eine vergleichsweise reiche Gemeinde im Westen lernt von einer Gemeinde am Rande des Erzgebirges, wie Gemeindeleben auch mit weniger finanziellen Mitteln gelingt. Eine Gemeinde mit historischer Kleinstadtkirche lässt sich anregen von der Projektidee einer Großstadtgemeinde und gemeinsam werden Ideen entwickelt, wie es in einer Gemeinde weitergehen kann, die im Prozess „steckengeblieben“ ist. Miteinander werden Erfolge gefeiert und auch gemeinsam getrauert, als die Entwicklung einer Gemeinde an der Elbe zeitweise in den Fluten „versinkt“. Dabei ist für die Trios aus ganz unterschiedlichen Berufs- und Altersgruppen das straffe Programm der Trainings kein Problem, eher hätten sie auch noch den Sonntag drangehängt, wenn dabei mehr Zeit zum Austausch und Kennen Lernen frei geworden wäre.



## **Chancen und Schwierigkeiten eines prozessorientierten Konzeptes**

*In vielen GETs waren die Schritte und Methodik der Kontextanalyse ein wichtiger Einstieg in die Arbeit.*

Zwar haben viele GETs im Nachhinein zurückgemeldet, dass sie die meisten Ergebnisse im Grunde schon vorher kannten. Die Tatsache jedoch, diese einmal bewusst wahrzunehmen und zur Grundlage konzeptioneller Überlegungen zu machen, hat sich positiv ausgewirkt. Hier kam es zu hoch motivierenden „Aha-Erlebnissen“, hier sind bereits Projektideen entstanden und es passierten deutliche Weichenstellungen für den Prozess. Hier war auch das vermittelte Know-how am leichtesten umzusetzen und weiterzuvermitteln.

In D. etwa: Beim Training hatte das Trio die Analyse-Methode der Stadtplanarbeit kennen gelernt. Einen Stadtplan gibt es auch in D. und es hat viel Spaß gemacht, die Gemeinde mit ihren Einrichtungen, Verkehrswegen, Nachbarn etc. darauf einzutragen – und die „weißen Flecken“ zu finden. „In einem Stadtteil kommen wir als Kirche gar nicht vor“ und schon sprudeln im GET die Ideen, was man da alles machen könnte. Für die Gemeindeentwicklung in D. tatsächlich eine Weichenstellung.

*Schwieriger war es für einige Gemeinden bei der Leitbildentwicklung.*

Diesen „verlangsamenden“ Schritt einzubauen, obwohl viele Projektideen doch schon in den Köpfen oder gar auf

den Tischen lagen, das war für einige ein hartes Stück Arbeit – nicht nur in den Trainings, auch in den GETs. Soll man in D. jetzt noch an die Leitbildarbeit gehen, wo man doch im Grunde das Projekt der Stadtteilarbeit schon vor sich sieht? Besonders die Frage nach dem biblischen Leitbild und dem Auftrag der Gemeinde in ihrer speziellen Situation, machte die Entwicklung des Leitbildes nicht einfacher.

Ausschließlich hier gab es Stimmen von Ehrenamtlichen, die diese Arbeit gerne den PfarrerInnen überlassen wollten. Argumente wie „Die kennen sich in der Bibel doch besser aus, das sollen die mal machen“ spiegeln zum einen, wie ungewohnt es selbst für engagierte Mitarbeitende ist, mit der Bibel umzugehen und wie wenig sie sich da gegenüber den „studierten Theologen“ zutrauen, jedenfalls wenn es um theologische Arbeit geht, die der Gemeinde Richtung geben soll. Dies scheint aber nur ein Teil der Wahrheit zu sein. Schwerer wiegt sicher die mögliche Infragestellung der eigenen Ideen durch die „Autorität“ des biblischen Textes: „Was, wenn wir nun am biblischen Leitbild arbeiten und dabei herauskommt, dass wir was ganz anderes machen sollten, als das worauf wir uns schon fast geeinigt hatten?“

Der Widerstand mancher Trios und GETs zur Arbeit an den biblischen Leitbildern wirft ein Licht auf die Methodik der biblischen Leitbildentwicklung. Kann biblische Orientierung einer Gemeinde noch entwickelt werden, wenn die Kontextarbeit vorangegangen ist? Wie aber sollte es umgekehrt gehen? Nehmen wir einen Text nicht immer aus dem Kontext heraus wahr, in

## Wie ein Leitbild aussehen kann

### zum Beispiel

#### **Marktkirchengemeinde Eschwege**

***In unserer Gemeinde erfahren und leben wir Gottes Liebe.***

**Wir verstehen uns als Teil der Gesellschaft und der weltweiten Kirche.**

**Wir sind eine Gemeinde, in der die unterschiedlichen Menschen willkommen sind und miteinander in Kontakt kommen. Unser Zentrum ist die Kirche, unmittelbar am Markt gelegen.**

Daraus folgt für uns:

- Wir feiern Gottesdienst in unterschiedlichen Formen und stärken die Kommunikation im und nach dem Gottesdienst.
- Wir öffnen die Marktkirche als Ort der Begegnung und Ruhe.
- Wir lernen uns besser kennen und unterstützen uns gegenseitig.
- Wir laden andere ein, das Gemeindegemeinschaft mitzugestalten und schulen Mitarbeitende.
- Durch besondere Veranstaltungen und Aktionen sprechen wir auch Menschen an, die der Kirche fern stehen.
- Als Träger der Kindertagesstätte „Am Schwanenteich“ unterstützen wir Erzieherinnen in ihrer Arbeit und ermöglichen den Kindern und Eltern Erfahrungen in der Gemeinde.
- Wir wirken in das öffentliche Leben hinein.

dem wir ihn lesen, auch wenn wir uns das nicht bewusst machen? Dies ist ja gerade der Kern aller kontextorientierten Gemeindeentwicklung, nicht über die reale Situation vor Ort hinweg zu planen. Welchen Stellenwert hat dann die biblische Orientierung?

Hier muss das Konzept von GET möglicherweise noch mal überdacht werden. Etwa in die Richtung, die Frage nach dem biblischen Auftrag und die Arbeit mit der Bibel im GET schon von Beginn an parallel zur Kontextanalyse einzubeziehen. In der Ökumenischen Gemeindeerneuerung liegen ein Vorbild und sehr gute Erfahrungen vor. Der Erfolg der Leitbilder als theologische und inhaltliche Grundlage der in den GETs entwickelten Konzepte und Projekte beweist in jedem Fall, dass sich die Arbeit auch am biblischen Leitbild gelohnt hat. Und in den Rückmeldungen der GETs wurde mehrfach betont: „Gerade weil wir so lange am biblischen Leitbild gekaut haben, ist es zum zentralen Inhalt unseres Leitbildes und des Prozesses geworden.“

Unterschiedlich leicht fiel auch das Formulieren der Ziele aus dem Leitbild und das „Herunterbrechen“ dieser Ziele in Teilziele und Umsetzungsschritte. So „richtig“ die Trios diese Schritte fanden, in der Praxis waren sie schwierig durchzuführen und haben Prozesse eher gehemmt als gefördert. Den GETs war diese Arbeit offenbar zu theoretisch, verständlich in einer Kirchenlandschaft, in der zielorientiertes Arbeiten (fast) gar nicht praktiziert wird. Eher „krempeeln wir die Arme hoch und machen“ und machen dann so manches mal das Verkehrte, als dass sich Gemeinden auf

eine Zielorientierung einlassen würden, wie in diesen beiden Beispielen:

*„Wir öffnen die Marktkirche als Ort der Begegnung und Ruhe. Die Marktkirche ist ab 2004 zwischen dem 1. Mai und dem 1. Oktober samstags von 10 – 13 Uhr geöffnet. Ein geschultes Kirchenführerteam von acht bis zehn Personen ist ansprechbar für Fragen der Baugeschichte, des Gemeindelebens und der Kunstwerke. In der Kirche befindet sich eine Café-Ecke und eine Gebetsecke. ...“*

*„Ab 2004 werden jährlich sechs Gottesdienste im Kirchspiel durch Gruppen und Kreise gestaltet (außer Konfirmanden und Bläser).“*

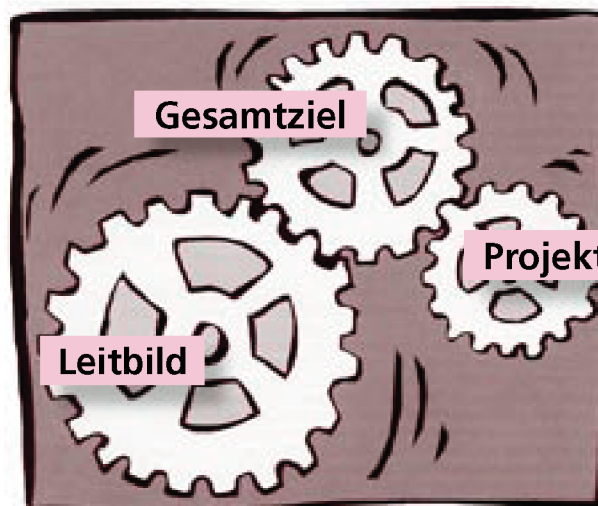
Dabei ist es nicht nur die Schwierigkeit, Ziele „richtig“ zu formulieren. Klar formulierte Ziele bergen vor allem die „Drohung“ der Überprüfbarkeit und machen auch deutlich, welche Ziele nicht verfolgt werden. Diese Eindeutigkeit ist Gemeinden oft fremd und es braucht mehr Zeit als die eines GET-Projekts, eine „Zielkultur“ zu entwickeln.

Insgesamt gesehen haben alle Trios die gelernten Inhalte in und mit ihren

GETs umsetzen und weiterentwickeln können. Letzteres ist deutlich ein Vorteil der Prozessorientierung des GET-Projekts. Jedes Trio kann die Basisschritte passend für sein GET und seine Gemeinde modifizieren und anpassen. Neben aller theoretischen und praktischen Vermittlung von Prozesswissen und Methodik, auch zu dieser Freiheit werden die Trios in den Trainings befähigt und motiviert.

## Trios wo möglich – Begleitung wo nötig

Im Gesamtprozess kommt den Trios eine bedeutende Rolle zu. Verglichen mit allen anderen Gemeindeentwicklungskonzepten übernehmen sie neben ihrer Rolle in der Leitung des Prozesses auch einen Teil der Rolle, mit der Gemeinden sonst entweder alleine sind oder die sie GemeindeberaterInnen übertragen. Sei es, dass BeraterInnen bei jeder Sitzung einer „Projektgruppe“ dabei sind oder nur zu manchen



*Zahnräder - die Marktkirchengemeinde Eschwege hat in einer Grafik ausgedrückt, wie im GET Prozess die einzelnen Schritte zusammenwirken.*

Schnittstellen kommen, häufig sind sie es, die den Prozess methodisch strukturieren, Vorschläge für geeignete Schritte machen und die Gemeinden durch den Prozess „geleiten“. Diese Aufgabe zum großen Teil den Trios zu überlassen, hat riesige Vorteile bringt jedoch auch die ein oder andere Schwierigkeit mit sich.

Der größte Vorteil ist sicher, dass das gelernte Prozesswissen und methodische Know-how in den Gemeinden bleibt, an einem Projekt eingeübt wird und daher immer wieder genutzt werden kann. Eine Gemeinde etwa will dem GET-Prozess eine Konzeptentwicklung der Jugendarbeit folgen lassen. Kein Problem für die Trios, die ihr Wissen nun

in der Gemeinde weitergeben können. Vorteil ist sicher auch, dass der Prozess durch die in den Trainings jeweils neu motivierten „eigenen“ Leute immer wieder angestoßen wird, statt diese in jedem Prozess nötige Funktion von einem Außenstehenden zu erwarten.

Gleichzeitig ist es natürlich ein unschätzbare Vorteil jeder BeraterIn von Außen, dass sie am System der Gemeinde nicht beteiligt ist und darum den Prozess mit viel größerer Distanz begleiten kann als die Trios, die in allem mitten drin stecken, von Übermut getrieben, von Frust gehemmt oder von Widerständen in der Gemeinde blockiert werden. Von daher haben die Begleiter im GET-Projekt vor allem die Funktion, die Trios zu coachen und an den Stellen einzusteigen, die für die internen Trios zu komplex sind, oder wo sie als Beteiligte zu befangen sind, um den Prozess sinnvoll in die Hand nehmen zu können. In den meisten Gemeinden haben die BegleiterInnen den „Visionsstag“ mit den Trios vorbereitet und selbst moderiert, einige haben sie auch noch zu einem zweiten „Projekttag“ eingeladen. Andere haben sie gebeten, die gemeinsamen Sitzungen des GET und des KV oder die Abstimmung über das endgültige Leitbild zu moderieren.

Solche Funktionen der BegleiterInnen haben die Trios mit großem Gewinn genutzt und genossen. Die Erfahrung zeigt, dass die Begleitung im GET-Projekt hauptsächlich an den Stellen nötig ist, wo die Trios entweder selbst als Beteiligte mitmachen wollen/müssen oder dort, wo komplexe Situationen auftauchen, in denen es in allen Systemen hilfreich ist, eine Beglei-


tung von außen dazu zu holen. In den meisten anderen Situationen sind die Trios mit ihrem Know-how gut alleine zurecht gekommen. So bietet der Trio-Schwerpunkt des GET-Projekts beides: Internes Fachwissen wo möglich und externe Begleitung wo nötig – ein gutes Zusammenspiel. In Zukunft ist es sicher sinnvoll, die BegleiterInnen nicht nur nach ihrer Berater-Erfahrung, sondern auch nach ihren Coaching-Qualifikationen auszuwählen.

## GET stärkt Prozesskompetenz

Die Trios und ihre Trainings führen nicht nur zu erfolgreichen Prozessen in Gemeinden, sondern machen Mitarbeitende fit für sich schnell wandelnde Kontexte und damit schnellere Veränderungsprozesse in Gemeinden. Ob die trainierten Trios ihr Wissen nun auch über die Grenzen der eigenen Gemeinde hinaus weitergeben können, etwa im Bereich ihrer Dekanate/Kirchenkreise, wird sich zeigen. In jedem Fall lohnt es sich, wenn sich deutschlandweit weitere Gemeinden mit Trios beteiligen, um die Gemeindeentwicklungs-Kompetenz in den Kirchen zu fördern und zu stärken.



*Jutta Beldermann ist Pfarrerin und arbeitet als Studienleiterin in der Ökumenischen Werkstatt der Vereinten Evangelischen Mission (VEM) in Wuppertal. Sie ist seit über 10 Jahren als Gemeindeberaterin in der Evangelischen Kirche im Rheinland tätig und hat eine Ausbildung in Organisationsentwicklung und Supervision. Sie war Mitglied der GET-Projektgruppe und trainierte gemeinsam mit Volker Roschke, AMD die Trios im Projektbereich der VEM.*

 Jutta Beldermann

