

„Free the power!“

(Miriam Küllmer-Vogt 2022)

Immer wieder treffe ich Leute, die sagen: „Entfalte deine Kraft, und konzentriere dich dabei auf dich selbst.“ Ich sage: Am stärksten werden die, die andere stark machen und ein Klima schaffen, in dem gute Kräfte frei werden.



Ein Klima für Veränderung schaffen – und Projekte ertragreich umsetzen

Eine Sinus-Studie vom März 2021 zum emotionalen Zustand der Bevölkerung in Deutschland stellte fest: Deutschland war nach dem ersten Corona-Jahr einfach nur erschöpft. Die Zustimmung zu diesem Attribut hat sich innerhalb eines Jahres von 26% auf 42% verdoppelt (<https://www.sinus-institut.de/media-center/news/ein-jahr-corona-pandemie>). Die Krise hatte uns zugesetzt. Es fühlte sich an, als sei keine Kraft mehr da. Und auch keine Lust.

In einer solchen Situation befand sich auch mein Team, als im Dezember 2020, kurz vor Weihnachten, das Großevent als Live-Format endgültig abgesagt wurde, auf das wir drei Jahre lang gearbeitet hatten. Der Ökumenische Kirchentag. Ein 5-tägiges Festival mit 100.000 Gästen, 2.000 Veranstaltungen, geplant für Mai 21 in Frankfurt am Main. Alle Hygienekonzepte hatten nichts genützt. Es ging einfach nicht. Und was übrigblieb, war ein Haufen frustrierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: drei Jahre Arbeit – für die Tonne. Was ebenfalls übrigblieb: noch fünf Monate, um etwas Neues auf die Beine zu stellen.

Das war der Moment, in dem ich mein Motto für das Jahr 2021 wählte: „**Free the power**“ – *Befreie die Kraft.*

Ein guter Freund hat mal zu mir gesagt: „Wenn du irgendwo neu hinkommst und dich fragst: Wo fang ich an? – Dann halte Ausschau nach dem, was lebendig ist. Es kann noch so klein sein, egal. Da fang an zu investieren – und alles Weitere wird sich daraus ergeben.“ Das gleiche gilt, wenn nach einem Crash alles am Boden liegt. Halte Ausschau danach, wo etwas lebendig ist.

1. Woran erkennt man, dass etwas lebendig ist? Die richtigen Fragen stellen...

Wichtigstes Kennzeichen: Die Kraft ist da – *ohne mein Zutun*. Schwierige Sache für Leute, die es gewohnt sind, wo immer sie auftauchen, Power hineinzugeben, wo immer sie hinkommen, die eigene Kraft zu investieren und damit andere in Bewegung zu setzen. Und ruckzuck - interpretieren wir Kraft in etwas hinein, wo keine ist, und povern uns dabei selbst aus.

Das wollen wir nicht! Darum lasst uns nach Signalen einer Kraft suchen, die nicht von uns ausgeht. Einer Kraft, die schon da ist. Ohne unser Zutun. Ohne deine und ohne meine „Power“.

Als Ende 2020 die „Stoppansage“ für das Live-Groß-Event kam, wollte ich wissen, ob noch Kraft da ist - und wenn ja, wo.

Ich habe mit jedem und jeder meiner Mitarbeitenden ein Gespräch unter vier Augen geführt und folgende Fragen gestellt:

1. Wenn du frei wählen könntest, *mit wem* du in den verbleibenden 5 Monaten zusammenarbeitest: Wer wäre in deinem Team? Und: Mit wem willst du nicht mehr zusammenarbeiten? Wer *gibt* dir Kraft ... und wer *kostet* dich Kraft?
2. Wenn du frei wählen könntest, was du in den kommenden 5 Monaten tust: *was* wäre deine Idee, dein Projekt? Und: Mit welcher Aufgabe willst du nichts mehr zu tun haben? Also: Welche Aufgabe *gibt* dir Kraft ... und welche *kostet* dich Kraft?

Kurzgefasst: Auf *wen* hast du Lust? Und: Auf *was* hast du Lust?

Hier sind einige der Antworten, die ich bekam, und – ihnen zugeordnet – deren *Signalstärke der Kraft* (von 0-10):

- Es ist mir eigentlich egal, was ich mache – und mit wem, ist mir auch egal. Signalstärke der Kraft: 1 (immerhin spricht die Person noch)
- Es ist mir egal, mit wem ich zusammenarbeite, aber ich würde gerne was machen, was den Kirchentag in Frankfurt irgendwie sichtbar macht. Signalstärke: 3
- Es ist mir egal, mit wem, aber ich will *auf jeden Fall* was machen, dass die Leute in der Innenstadt von Frankfurt merken: Da ist Kirchentag! Auch mitten in der Krise! Signalstärke: 7
- Es ist mir egal, was ich mache, aber ich will *auf jeden Fall* was mit der Laura machen. Signalstärke: 8
- Ich bin die Laura, ich habe voll Lust auf was Cooles mitten in der Stadt... und ich habe auch schon erste Ideen, und am liebsten zusammen arbeiten würde ich mit ... und dann nannte sie ein paar Namen. Signalstärke der Kraft: 10! Und: Ich hatte die Team-Leiterin gefunden!

Durch die beiden Fragen „Auf *wen* hast du Lust?“ und: „Auf *was* hast du Lust?“ findest du heraus, wo Kraft ist. Wo etwas ohne dein Zutun lebendig ist: Du erkennst das **Wesentliche**, gerade in Krisenzeiten, nämlich **kraftvolle Beziehungen und kraftvolle Ideen** – die motivieren. Die *darum* das Zeug zum Erfolg haben. Und alles andere kannst du vergessen.

Es gab übrigens noch eine Antwort, von Torben. Er sagte:

- Ich habe meinen Traum noch nicht aufgegeben, was für die Stadt Frankfurt zu machen. Und ich will dafür echt noch mal alles geben.

Für Torben ist *Worauf hast du Lust* die falsche Frage. Die richtige wäre: *Wofür brennt dein Herz?* Es handelt sich hier gewissermaßen um ein Signal von **Starkkraft**.

Das kennst du doch, oder? Wenn dir etwas wirklich zu Herzen geht, dann wird *eine unfassbare Kraft* in dir wach. Herzenskraft. Mut. Und so eine *Herzenskraft lässt sich auch nicht diskutieren*. Wenn sie da ist und wenn sie loslegen darf, kann sie eine ungeahnte Kraft entfalten.

Kraftvolle Beziehungen. Kraftvolle Ideen. **Free the power!** Wenn Ihr in Euren Teams, in eurem Unternehmen diesen Prozess beginnt, dann werdet ihr Signale der Kraft erkennen.

2. Die Dinge beim Namen nennen!

Willst du eine Kraft freisetzen, musst du sie beim Namen nennen. Es ist so einfach, und bewirkt so viel: „Ich sehe dich. Ich sehe deinen Willen. Deine Ideen. Deine Beziehungen zum Team. Dein Können. Deine Erfahrung. Deine - *Kraft* ...“ und dann benenne all das. Ganz konkret. Einfach mal ausprobieren. Einfach mal zu einer Kollegin sagen, wenn die einen Vorschlag macht: Hey, das ist ja eine tolle Idee! Du wirst staunen, wie das die Stimmung ändert!

Dieses „Benennen“, diesen Zuspruch nennt man in der Sprache der Theologie *Ermächtigung* – und glaubt mir, es wirkt Wunder. Ein glimmender Docht kann neu entfacht werden. Wir müssen die Menschen sehen, gerade in der Krise: sehen, was sie können, was sie wollen, wen und was sie brauchen – und wir müssen es beim Namen nennen.

Menschen sind nicht egal. Sie wollen *berufen* sein. Wenn wir die Kraft freisetzen wollen –dann müssen wir sie beim Namen nennen. Wann hast du es zum letzten Mal erlebt, dass jemand dich daran erinnert hat, was du kannst. Dass jemand deine Gaben sieht und benennt? Und wann hast du das letzte Mal Menschen *berufen*? Ihnen ihr Potential vor Augen geführt? Und wenn es schon länger her ist, dann wird es vielleicht mal wieder höchste Zeit...

Diese Magie des Benennens gilt auch für zerstörerische Kräfte. Rumpelstilzchen (das ist dieser fiese Typ aus dem Märchen der Brüder Grimm, der der Müllerstochter ihr Kind wegnehmen wollte), Rumpelstilzchen wurde am Schluss von der Müllerstochter beim Namen genannt. Und *zack*, unfassbare Kraftfreisetzung: Rumpelstilzchen reißt sich vor Wut selbst entzwei – der Weg in die Zukunft ist frei.

Zerstörerische Kräfte bleiben in Beziehungen, in Teams, in Unternehmen leider oft unbenannt, manchmal werden sie auch bewusst totgeschwiegen – nur klappt das nicht. Totgeschwiegenes ist nicht tot, sondern bricht sich in destruktiver Weise immer wieder Bahn.

Das können wir uns nicht mehr leisten.

Wenn wir ertragreich arbeiten wollen, dann müssen die zerstörerischen Kräfte beim Namen genannt und entmachtet werden: „*Mit wem willst du nicht mehr zusammenarbeiten? Mit welcher Aufgabe willst du nichts mehr zu tun haben? Was macht dich in unseren Arbeitsabläufen fertig?*“ Rumpelstilzchen muss beim Namen genannt werden. Manchmal gibt es dann einen großen Knall, und es fliegen die Fetzen. Manchmal führt es zu Trennungen. Aber manchmal gelingt es auch, dass Spannungen gelöst, Beziehungen erneuert und Situationen entlastet werden... Wie gut!

3. Ein gutes Klima im innovativen Team! (5 Werte)

Nach **Katharina Maehrein**, *Werte ausbalancieren im agilen Team*



1. Selbstverpflichtung versus Abgrenzung

... alle im Team verpflichten sich der Aufgabe von und ganz, heißt: eigene Bedürfnisse werden dem Erreichen der Teamziele untergeordnet. Heißt auch: Wir verausgaben uns nicht, sondern setzen unsere Kräfte bewusst und gezielt ein.

2. Offenheit versus Zurückhaltung

... in Bezug auf Neues, auch auf Unbequemes, das nicht in die eigene Sicht der Welt passt. Und: Offenheit auch im Umgang mit Informationen. Heißt auch: Wir sprechen Fehler ohne negative Konsequenzen an (Bsp. Pressekonferenz, Mikrofon...)

3. Mut versus Besonnenheit

... die Mitglieder des agilen Teams sagen einander die Wahrheit und trauen sich, auch Unangenehmes anzusprechen. Bereitschaft, zu experimentieren und dabei mitunter auch ins Risiko zu gehen. Heißt auch: Wir treffen Entscheidungen, *ohne alle Fakten zu kennen!!*

4. Fokus versus Gesamtblick

... Absolute Konzentration auf die Ziele eines agilen Sprints. Ablenkungen davon werden vermieden. Heißt auch: Wir verbringen so wenig Zeit wie möglich mit Diskussionen und Entscheidungsverfahren.

5. Respekt versus Konfliktfähigkeit

... Akzeptanz, dass Menschen nun mal sind, wie sie sind – unterschiedlich, mit unterschiedlichen Meinungen. Und: Wertschätzender Umgang miteinander. Heißt auch: Alle bekommen Anerkennung für ihre Leistung – aber auch Kritik für Minderleistung.

4. Was daraus wurde... Mai 2021: ÖKT – EIN TISCH!

Auf dem Weg zu diesem Ergebnis habe ich einiges über Projektmanagement gelernt, und daran lasse ich euch jetzt teilhaben.



(Photo: T. Schmidt)

5. Ein Projekt ertragreich umsetzen

Zuallererst: Ich muss die Idee/das Projekt *gut platzieren*. Gegenbeispiel: Ich hatte mal einen sehr kleinen Garten. In diesen kleinen Garten habe ich vor einigen Jahren einen Kirschbaum gepflanzt. Er ist bis heute jämmerliche 12 cm gewachsen. An seinem Standort gibt es eine Handbreit Erde, und darunter nur Gestein. Seit Jahren ist mir dieses Bäumchen ein ständiger Vorwurf. Es wird *nie* tief wurzeln. Es ist anfällig für Krankheiten. Ohne Dünger wächst es *gar* nicht. Und im nächsten Dürresommer geht es vermutlich ein. So pflanzt man keinen Baum, oder? Und so platziert man auch kein Projekt! Eine Idee/ein Projekt braucht guten Boden, es muss gut platziert werden!

„Ein Sämann ging aus, um zu säen.

Und von dem, was er säte, fiel einiges auf felsigen Boden, und weil es keine tiefen Wurzeln bilden konnte, verdorrte es.

Anderes fiel unter die Dornen, und die Dornen erstickten's.

Anderes fiel auf den Weg; da kamen die Vögel und fraßen's auf.

Das übrige aber fiel auf gutes Land, ging auf und wuchs und brachte Frucht, einiges sogar mehr als erwartet. Hört gut zu, denn das ist wichtig.“

(Bibel, Gleichnis von der guten Saat)

Gut platziert, TOP 5

1. Gutes Klima im Team: Das Team hat **Lust** auf das Projekt und die Zusammenarbeit
2. Die **Entscheidung** für das Projekt wird so früh wie möglich getroffen und ist definitiv!
3. **Ressourcen** stehen bereit: Geld, Material, ... beste Partnerinnen und Unterstützer
4. Klärung der Teamstruktur
 - a. **Wer kann was?** (Gabenorientierung statt Amtorientierung)
 - b. **Wer hat welchen Hut auf?** (Verantwortung)
5. **Zeitplan**



Bonus ☺: Phantastisches Marketing – Begeisterung für das Projekt von Anfang an!

Wie kommt es, dass trotzdem Kraft verpufft und ein gut platziertes Projekt eingeht?

Ich habe als Pfarrerin schon Hunderte von Gesprächen mit Menschen geführt, die nicht mehr wussten, wo ihre Kraft hin ist. Und wir haben im Gespräch entdeckt, dass es Gegenkräfte gibt.

Hier sind meine Top 5 Liste an „Dornen“:

strukturell * personell * inhaltlich * persönlich *

1. **Lange** Sitzungen und **lange** Diskussionen (in denen Probleme durch Diskutieren nicht kleiner werden. Das einzige, was kleiner wird, sind Zeit und Energie, um die Probleme zu lösen)
2. **Langwierige** oder **ungeklärte** Prüfungs- und Entscheidungswege (nicht jede Entscheidung ist richtig. Aber nicht zu entscheiden, ist auf jeden Fall falsch)

3. **Kraftzehrende** Personen (es gibt Leute, die verhindern einen Erfolg. Und diese Leute kriechen immer wieder - wie Dornen - aus dem Boden)
4. Aufgaben und Termine, in denen man sich **verheddert** und die **nichts** mit dem Projekt zu tun haben (Fokus! Selbstverpflichtung!)
5. Tendenz zu **Mutlosigkeit** und **Gewöhnlichkeit** (Tendenz, die Dinge so zu tun, wie wir es gewohnt sind. Wird belanglos und gewöhnlich. Aber bei innovativen Projekten wollen wir genau das nicht. Vertrautes und Gewohntes meiden!)

Bonus-Dorne: Schlechte Laune

Schlechte Laune... Ganz schlimmes Dornestrüpp. Gnade dir Gott, wenn du dich darin ver- fängst. Meine jüngste Mitarbeiterin, 17 Jahre alt, eine BFD-lerin, hat mir erzählt: Als im De- zember der Stopp für das Live-Groß-Event kam, war die Stimmung im Keller. Und wisst ihr, was sie daraufhin gemacht hat? Sie hat mit ihrer WG ein Wochenende lang durchgetanzt, *bis die schlechte Laune weg war*, und am Montagmorgen war sie gelassen und bereit für einen Neuanfang. Das hat mich tief berührt. Und ich nenne die Haltung, die hier deutlich wird, seit- dem „Tanzhaltung“. „Tanzhaltung“ ist die Haltung, mit der wir unsere schlechte Laune in den Griff kriegen und durch die Krise kommen. Ich habe aus der Story den Song „Tanzhaltung“ gemacht, zu finden hier und bei den gängigen Streamingdiensten:

https://www.y-outube.com/watch?v=eIWm7w7TAVc&list=OLAK5uy_IXEs8ig2IqB25s0AGMz2hx86iP7vxYA5c&index=8

Jetzt zurück zum Gleichnis von der guten Saat und zu dem, was auf den Weg fällt. Lasst uns das das Projekt und das Team schützen. Vor Vögeln, die es auffressen. Und davor, dass es niedergetrampelt, „mit Füßen getreten“ wird.

Hier meine Liste der heftigsten Tritte:

1. Das Projekt wird in Frage gestellt oder in seiner Bedeutung „downgraded“:
 - a. Das Budget wird gekürzt.
 - b. Mitarbeitende werden abgezogen.
 - c. Marketing lässt nach.
 - d. Unterstützerinnen wenden sich ab
2. Alle dürfen mitreden – das Projekt wird profillos.
3. Neue Entscheidungsträger*innen tauchen auf.
4. Mitten im Flow werden Ziele geändert.

Gegen manche Tritte kann man nichts machen! Aber gegen andere schon...

Killer-Vögel

Killervögel müssen abgewehrt werden:

1. Inkompetenz: Entweder man lernt dazu, oder es muss jemand anderes übernehmen.
2. Missgunst, Neid, etc.: REDEN! Diplomatie, Ehrlichkeit, Konsequenz
3. Schweigen: – nach Kritik fragen! „Was hältst du wirklich von dem Projekt?“
4. Feindliche Übernahme

5. Höhere Gewalt – da kann man nichts machen. Da muss man trauern – gelassen bleiben – loslassen – sich als Team zusammenfinden, gemeinsam feiern, was war und was gewesen wäre (Beerdigung – Trauerkaffee...)

Gute Saat geht auf!

Ja, und dann gilt es, das zarte Pflänzchen beim Wachsen zu unterstützen, das Projekt und das Team zu *stärken*. Das heißt:

- Ermutigen und orientieren, immer wieder auf das Ziel hin ausrichten (Warum und Wozu machen wir das?!)
- Orientieren und Nachjustieren:
*Flow * Commitment * Umstände * Ziel * Fokus * Stakeholder * Unterstützerinnen * Kreativität * Überraschungsmoment * USP * Marketing*
- Entscheidungen treffen zugunsten des Projekts – Was Menschen am meisten motiviert, sind gute Ergebnisse! (Malik)
- Zwischenerfolge feiern
- Wachsen lassen (Zutrauen)



Wachsen lassen – damit etwas daraus werden kann, das größer ist als die ursprüngliche Idee. Größer als jedes einzelne Teammitglied. Größer als das Team. Und vor allem: größer als du selbst. Es wird ausstrahlen! Es wird um sich herum Leben hervorrufen. Neue Ideen werden entstehen. Neue Projekte sind schon in Sicht. Neue Ressourcen stehen bereit. Neue Kräfte wollen entdeckt, benannt und freigesetzt werden.



Wenn das passiert, dann blühst auch du wieder auf.