

Das Caretaker-Gen

Die stille Kraft, die Menschen und Unternehmen zusammenhält



Björn-Olaf Lange

Das Caretaker-Gen

BJÖRN-OLAF LANGE

Das Caretaker-Gen

Eine Haltung, keine Fähigkeit

© 2026 Björn-Olaf Lange

Erste Auflage · 2026

Autor und Selbstverlag:

Björn-Olaf Lange

Eichenstraße 47b · 21224 Rosengarten

kontakt@langeatn.de

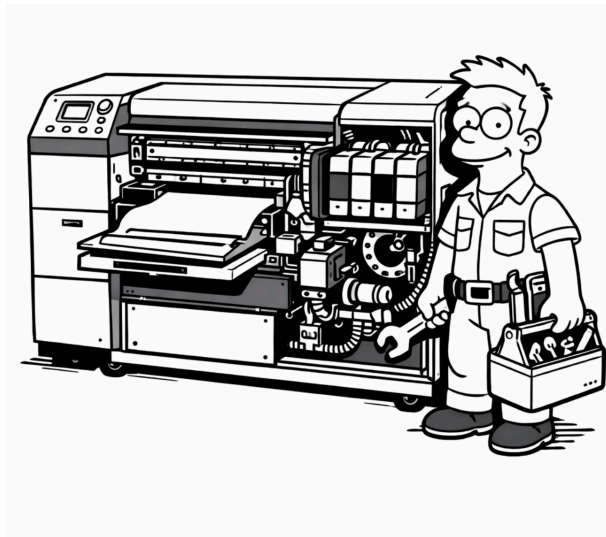
Verlag: Independently published

ISBN: 9798170986354

Lizenz: Creative Commons BY-NC-ND 4.0

Ausführliches Impressum, Lizenz- und KI-Hinweise
am Ende dieses Buches.

Für Claudia, Mats, Anika und Emily ... in Liebe!



Für die, die wirken, ohne zu leuchten.

Dieses Buch macht das Caretaker-Gen sichtbar:

wie man es in Menschen und Unternehmen erkennt

und welche stille Kraft es freisetzt, wenn man ihm Raum gibt.

Inhaltsverzeichnis

Ein persönliches Wort vorab	1
Menschen, die den Mittelpunkt halten	2
Caretaker sind keine Harmoniesucher	3
Warum der Mensch gewonnen hat	4
Hundert Jahre Beziehung zwischen Führung und Mensch	5
Was Menschen heute erwarten	6
Das Caretaker-Gen kennt kein Alter	6
Gelebte Philosophie: Kyocera, Dr. Inamori und Oyakudachi	8
Das Caretaker-Gen auch für Unternehmen	8
Offenheit als Prinzip: Radical Candor und Open Books	9
Warum jetzt die Zeit des Caretaker-Gens ist	9
Teil 1: Was ist das Caretaker-Gen?	11
Der Direktor an der Maschine	12
Was du nicht schulen kannst	14
Das Hexagon des Caretaker-Gens	16
Teil 2: Das Caretaker-Gen in Aktion	21
Wer an dich glaubt	22
Was dieser Kunde wirklich braucht	24
Wer nicht drückt, gewinnt	26
Teil 3: Was Caretaker brauchen und was sie kaputt macht	28
Der Tag, an dem ich der Elefant im Raum war	29
Wenn niemand zuhört	32
Teil 4: Was Führungskräfte und HR damit anfangen können	35
Tränen, die keine Scham waren	36
Einfach real	39
Die Strategie, die uns gehörte	42
Das Hexagon auf dich selbst angewendet	45
Teil 5: Das Caretaker-Gen als Unternehmenskultur	48
Wenn eine ganze Industrie das Caretaker-Gen trägt	49
Dr. Inamori hat es institutionalisiert	52
Woran du eine Caretaker-Gen-Organisation erkennst	55
Der Mensch bleibt am Steuer	57
Führen, wo die Haltung schon im Raum ist	60
Und was dann?	64
Nachwort	66
Hier ein Angebot	67
Anhang: Der Selbstbewertungsbogen	68
Die 18 Aussagen	69
Dein Profil auf einen Blick	71
Was dein Profil zeigt	72
Den Bogen online ausfüllen	73
Danksagung	74
Über mich	76
Stationen im Überblick	77
Kontakt	78

Begriffe und Konzepte	79
Quellen	81
Einleitung	81
Teil 1: Die sechs Begriffe des Hexagons	83
Teil 2: Caretaker im Einsatz	84
Teil 3: Caretaker führen	84
Teil 4: Was Führungskräfte und HR damit anfangen können	84
Teil 5: Das Caretaker-Gen als Unternehmenskultur	85
Impressum und Lizenzhinweise	89

Ein persönliches Wort vorab

Warum schreibe ich dieses Buch, und warum ausgerechnet jetzt? Diese Frage habe ich mir lange gestellt, bevor ich die erste Zeile am PC geschrieben habe. Die Antwort ist am Ende ziemlich einfach: Da ist eine Beobachtung, die über 20 Jahre gewachsen und gereift ist. In jedem Team, das ich erlebt habe, gab es diese Menschen, an denen sich entschieden hat, ob eine Sache trägt oder auseinanderfällt. Ich wollte wissen, was sie gemeinsam haben, und genau davon handelt dieses Buch.

Irgendwann hatte ich einen Namen dafür: das Caretaker-Gen. Eine Haltung, die ich an Menschen gesehen habe, lange bevor ich sie erklären konnte. Das Schönste daran ist, dass kaum einer von ihnen sich selbst so beschreiben würde. Frag sie, und sie sagen, sie machen halt ihren Job.

Ich schreibe das als jemand, der mittendrin war, mit meinen Fehlern und mit dem, was ich erst Jahre später verstanden habe. Mir war wichtig, diese Geschichten festzuhalten, solange sie noch warm sind, und sie so zu erzählen, wie ich sie erlebt habe.

In dieser Zeit habe ich als Agent angefangen, jede Stufe dazwischen erlebt und am Ende den Service in der Geschäftsleitung vertreten, und daraus gäbe es genug Stoff für mehrere Bücher. Dieses hier ist deshalb eine Verdichtung auf das, was bleibt.

Was hier steht, ist mein Blick, nicht die ganze Wahrheit. Andere haben dieselben Situationen vielleicht anders erlebt, und das ist in Ordnung. Ich erzähle, was ich gesehen habe, und ich tue es ehrlich.

Vielleicht fällt dir schon auf den ersten Seiten jemand ein, ohne den bei euch vieles anders lief, und dann sind wir uns über das Wesentliche einig, bevor ich es überhaupt erklärt habe.

Menschen, die den Mittelpunkt halten

Es gibt Menschen in Organisationen, die den Mittelpunkt halten, die man in keinem Organigramm findet und die man doch überall spürt. Sie beruhigen, bevor ein Konflikt eskaliert. Sie fragen nach, bevor ein Kunde verloren geht. Sie verbinden Bereiche, Hierarchien oder Generationen, die scheinbar nicht zusammenpassen. Oft tragen sie mehr zum Gelingen eines Teams bei als jeder Prozess, den man sauber aufschreiben kann.



Man erkennt sie nicht an ihrer Rolle. Man erkennt sie an ihrer Wirkung.

Ein Moment ist mir dazu besonders in Erinnerung geblieben. Ein erfahrener Teamleiter aus dem Service saß mir bei Kornit in einer Projektbesprechung gegenüber und sagte: „Björn, du kannst mir alle Prozesse der Welt aufschreiben, aber wenn ich nicht verstehe, warum das für die Kunden und Partner wirklich wichtig ist, werde ich es falsch machen.“ In diesem einen Satz steckt alles, worum es in diesem Buch geht, denn er beschreibt etwas, das in vielen Unternehmen unterschätzt wird: Menschen folgen nicht dauerhaft Prozessen, sie folgen Sinn, Haltung und gelebter Relevanz, und sie hinterfragen, wenn etwas davon fehlt.

Über mehr als 20 Jahre habe ich Organisationen geführt, in Startups, im Mittelstand und im Konzern, immer nah am Kunden und an den Menschen. Eine Frage hat mich überallhin begleitet: Wie gehen

wir eigentlich miteinander um? Sie klingt einfach, und sie ist doch der Kern von allem, was in einer Organisation funktioniert oder zerbricht. Ich habe Menschen erlebt, die genau hier den Unterschied machen, und ich bin selbst an Tagen gescheitert, an denen ich diese Haltung verraten habe. Von beidem wird dieses Buch erzählen.

Für diese Menschen habe ich im Lauf der Jahre einen eigenen Begriff gefunden: das Caretaker-Gen. Ich meine damit kein biologisches Gen, ich meine eine Haltung, einen inneren Antrieb, Menschen, Zusammenarbeit und Wirkung zusammenzuhalten. Träger dieses Gens fragen nicht zuerst, wie man einen Vorgang sauber abschließt. Sie fragen, was beim Menschen ankommt. Sie sichern nicht nur Abläufe, sie sichern Vertrauen, und weil ihr Beitrag selten vollständig messbar ist, wird er oft erst sichtbar, wenn er fehlt.

Ein Wort noch zum Begriff Kunde, weil er auf den nächsten Seiten immer wieder fällt. Ich meine damit nie nur den externen, zahlenden Kunden. In jeder Organisation gibt es genauso den internen. Der Vertrieb ist Kunde der Buchhaltung, die Produktentwicklung ist Kunde des Qualitätsmanagements, der Service ist Kunde des Vertriebs und umgekehrt. Träger des Caretaker-Gens behandeln beide gleich, den Menschen am anderen Ende der Leitung genauso wie den Kollegen am anderen Ende des Flurs. Wer den internen Kunden als lästige Zuarbeit abtut, verliert über kurz oder lang auch den externen, weil sich eine Haltung nicht an der Bürotür abschalten lässt.

Caretaker sind keine Harmoniesucher

Ein Missverständnis will ich ausräumen, bevor es das Bild verfälscht. Wer von Zuhören, Zusammenhalten und Kümern liest, denkt vielleicht an Menschen, die den Mund halten, wenn es schwierig wird, und deren Stärke im Grunde eine gut gemeinte Anpassungsleistung ist. Das ist das genaue Gegenteil von dem, was ich meine.

Träger des Caretaker-Gens sagen die unbequeme Wahrheit, weil ihnen das Ergebnis wichtiger ist als der Applaus. Sie fragen nicht, ob jemand zufrieden ist, sondern ob die Sache stimmt. Die Ehrlichkeit kommt nicht trotz des Kümerns, sondern genau seinetwegen. Das ist kein Widerspruch, sondern der Kern der Haltung. Caretaker suchen die Win-Win Situation, aber sie opfern dafür nicht die Wahrheit.

Ich habe Menschen erlebt, die in einer Besprechung still waren, weil sie die Dynamik im Raum erkannten und wussten, dass ihr Punkt nach der Pause mehr Gewicht hätte. Ich habe Menschen erlebt, die ein Problem gelöst haben, das noch niemand ausgesprochen hatte, weil sie bereits drei Schritte weitergedacht hatten. Keiner von ihnen war leise. Sie brauchten nur keine Bühne dafür.

Sie sind nicht leise, sie sind präzise. Sie warten nicht auf eine Freigabe, um anzufangen, sondern legen los, weil es nötig ist. Das klingt nach Führung, und ja, es ist ein Stück weit leise Führung, unabhängig davon, ob sie im Organigramm steht. Genau das macht diese Menschen so schwer zu beschreiben, so unverzichtbar im Alltag und so leicht zu übersehen.

Diese Frage hat mich selbst lange beschäftigt: Warum legen manche Menschen einfach los, ohne dass jemand es ihnen sagt? Die überzeugendste Antwort liegt weiter zurück, als ich anfangs dachte — bis an den Ursprung menschlicher Zusammenarbeit.

Warum der Mensch gewonnen hat

Eine der überzeugendsten Antworten darauf hat Yuval Noah Harari in „Sapiens“ gegeben. Der Homo sapiens ist nicht das stärkste Tier, nicht das schnellste, nicht das mit den schärfsten Zähnen. Was uns einzigartig macht, ist die Fähigkeit, flexibel und in großer Zahl zusammenzuarbeiten. Andere Tiere nutzen ihre Kommunikation, um die Wirklichkeit zu beschreiben. Wir nutzen sie, um gemeinsame Wirklichkeiten zu erschaffen, an die wir alle glauben. Kommunikation war bei uns von Anfang an kein Instrument des Befehls, sondern eines der Bindung.

Das eigentlich Einzigartige daran ist die Fähigkeit, über Dinge zu sprechen, die es gar nicht gibt. Kein anderes Lebewesen kann das. Geteilte Geschichten ermöglichen es, dass Menschen, die sich nie begegnet sind, trotzdem gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten. Genau darin liegt die Wurzel jeder Organisation. Ein Unternehmen ist nichts anderes als eine geteilte Geschichte, an die genug Menschen glauben, um zusammen etwas zu schaffen, das keiner allein könnte. Der Stoff, aus dem diese Geschichten gemacht sind, ist Vertrauen. Geld funktioniert nur, weil ich darauf vertraue, dass der andere den Schein morgen auch annimmt. Eine Marke trägt nur, solange Menschen ihr glauben. Vertrauen ist die unsichtbare Währung, die aus Fremden Verbündete macht, und es entsteht nicht aus Strukturen. Es entsteht aus Menschen, die es verkörpern.

Was ich darunter verstehe, wenn ich von Vertrauen spreche: Vertrauen ist für mich zuerst eine Vorleistung, keine Belohnung. Ich gebe es, bevor jemand es verdient hat, weil ich davon überzeugt bin, dass jeder Mensch es zuerst einmal wert ist. Es ist eine offene Tür, die einlädt: Komm herein, du wirst so angenommen, wie du bist. Nicht weil du dich schon bewiesen hast, sondern weil du neu bist und Boden brauchst, um überhaupt anfangen zu können. Diese Haltung macht dich angreifbar, das stimmt. Aber sie ist der einzige Anfang, aus dem echte Zusammenarbeit wächst. Patrick Lencioni hat das aus einer anderen Richtung beschrieben: Vertrauen ist nicht eine von fünf Zutaten, es ist die Gründung. Fehlt es, beginnt das Scheitern, lange bevor es jemand benennt.

Das gilt im Kleinen wie im Großen, im Team von fünf Leuten, das einen Kunden rettet, genauso wie im Konzern mit Zehntausenden über Kontinente hinweg. Ich habe beide Enden dieser Skala erlebt, und in beiden hing am Ende alles an dieser einen Fähigkeit. Wenn Kommunikation und Zusammenarbeit aber das Fundament unserer Spezies sind, dann ist die Art, wie wir sie in Organisationen gestalten, die eigentliche Substanz. Die Geschichte der letzten hundert Jahre Arbeitswelt ist deshalb keine Geschichte von Maschinen und Methoden. Sie ist eine Geschichte davon, wie wir Menschen miteinander umgegangen sind.

Hundert Jahre Beziehung zwischen Führung und Mensch

Am Anfang des 20. Jahrhunderts stand eine klare Antwort auf die Frage, wie man Menschen zur Arbeit bringt. Frederick Taylor formulierte sie um 1911 als Scientific Management. Der Mensch war ein Ausführungsorgan, das man wie eine Maschine optimieren konnte, bis hin zu einzelnen Handbewegungen. Effizienz war alles, Eigeninitiative war Störung. Dieselbe Logik prägte oft auch den Umgang mit Kunden: abfertigen, nicht verstehen. Taylor steigerte die Produktivität, das ist unbestritten. Den Preis zahlte der Mensch, der zum Werkzeug seiner eigenen Arbeit wurde.

Genau dieser Preis rief die erste Gegenbewegung auf den Plan. In den 1920er und 1930er Jahren wollten Elton Mayo und seine Kollegen am Hawthorne-Werk herausfinden, wie Lichtverhältnisse die Leistung beeinflussen. Sie stießen auf etwas anderes: Sobald Menschen sich beachtet fühlten, stieg ihre Leistung, fast unabhängig von den äußeren Bedingungen. Daraus wurde die Human-Relations-Bewegung, die zum ersten Mal anerkannte, dass Zugehörigkeit über Produktivität entscheidet.

Der nächste große Schritt kam 1960 mit Douglas McGregor. Er stellte zwei Menschenbilder gegenüber. Theory X geht davon aus, dass Menschen Arbeit scheuen und Kontrolle brauchen. Theory Y nimmt an, dass sie von sich aus motiviert sind und unter Vertrauen aufblühen. Aus Theory Y sind die Führungsbilder gewachsen, die wir heute selbstverständlich nennen: transformationale Führung, dienende Führung, agiles Management. Alle teilen dieselbe Grundannahme. Menschen leisten am meisten, wenn du ihnen vertraust und sie als mündige Erwachsene behandelst.

Diese Linie hat eine starke deutsche Stimme. Reinhard K. Sprenger zerlegt in „Mythos Motivation“ die Vorstellung, eine Führungskraft könne ihre Mitarbeiter mit Prämien und Boni motivieren. Seine These ist unbequem und befreiend zugleich: Solche Anreize wirken kurzfristig und demotivieren langfristig, weil sie Menschen wie Kinder behandeln. Was bleibt, ist Vertrauen, Eigenverantwortung und Freiheit.

Hundert Jahre lassen sich also in einem Satz zusammenfassen: Wir sind von Kontrolle zu Vertrauen gewandert. Nicht weil das netter ist, sondern weil es besser funktioniert.

100 Jahre Führung in vier Schritten

Wie sich das Verhältnis zwischen Führung und Mensch in hundert Jahren von Kontrolle zu Vertrauen verschoben hat: vier Stationen, eine klare Richtung.

Zeit	Stufe	Kern
um 1911	Taylorismus	Mensch als Maschine, Kontrolle und Effizienz
1920er bis 1930er	Human Relations	Beachtung und soziale Beziehungen steigern die Leistung
1960	McGregor, Theory X und Y	Vom Kontroll- zum Vertrauensmenschenbild
ab den 1990ern	Vertrauensführung, Sprenger	Vertrauen, Eigenverantwortung, Beteiligung

Was Menschen heute erwarten

An diesem Punkt kommt ein Vorurteil ins Spiel, das oft wiederholt wird und den Blick ohne Grund verstellt. Über die jüngere Generation heißt es, sie sei illoyal und springe ständig von Job zu Job. Die Daten sagen etwas anderes. Beschäftigte zwischen 25 und 34 hatten 2024 eine mittlere Betriebszugehörigkeit von 2,7 Jahren, praktisch identisch mit den Babyboomern im selben Alter (NIRS, 2025). Was Fluktuation treibt, sind nicht Generationenmerkmale, sondern wirtschaftliche Bedingungen.

Die jüngere Generation wechselt also nicht häufiger. Sie wechselt aus anderen Gründen, und sie bleibt aus anderen Gründen. Für 86 Prozent der Gen Z ist Sinn zentral für Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden (Deloitte, 2024). Zugleich ist es keine verwöhnte Jugend, sondern eine belastete: Rund die Hälfte berichtet von Stress, gut ein Drittel von Erschöpfung (Schnetzer u. a., 2024). Was sie sucht, ist nicht weniger Arbeit, sondern Halt.

Es gibt eine kritische Lesart, und auch die gehört unbedingt hierher. Christian Scholz hat der Generation Z eine Scheu vor Verantwortung attestiert, und mancher Manager nickt dabei zustimmend. Ich halte das für einen Trugschluss. Was hier als Verweigerung gelesen wird, ist in Wahrheit eine Forderung: nach Sinn, nach einem Klima, in dem du nicht verheizt wirst, nach Führung, der du vertrauen kannst. Die Jungen verweigern nicht die Arbeit, sie verweigern schlechte Führung.

Für den deutschen Raum liefert der Gallup Engagement Index die härteste Zahl, und sie ist ein Alarmsignal. 2024 fühlten sich nur noch neun Prozent der Beschäftigten emotional stark an ihren Arbeitgeber gebunden, zum ersten Mal seit Beginn der Erhebung ein einseitiger Wert. Das Vertrauen in die eigene Führungskraft ist von 49 Prozent im Jahr 2019 auf 21 Prozent gefallen (Gallup, 2024). Wo Vertrauen fehlt, ziehen sich Menschen innerlich zurück, lange bevor sie kündigen. Was dabei verloren geht, steht in keiner Bilanz und wirkt doch auf jede: Produktivität, Fluktuation und am Ende die Zufriedenheit der Kunden.

Hier ist mir ein Punkt wichtig, weil er oft untergeht. Sinn, Zugehörigkeit und gelebte Werte sind kein Wunsch der Jungen allein. Sie sind ein menschliches Grundbedürfnis, das die jüngere Generation nur lauter ausspricht als die Generationen vor ihr. Ein 58-jähriger Servicetechniker, der seit Jahrzehnten dabei ist, will genauso gesehen werden wie die 24-jährige Berufseinsteigerin. Er sagt es nur seltener, weil er gelernt hat, dass man danach nicht fragt. Wer glaubt, es gehe um ein Generationenthema, verwechselt die Lautstärke mit dem Inhalt. Der Inhalt ist universell.

Das Caretaker-Gen kennt kein Alter

Wenn der Inhalt universell ist, dann zeigt sich seine Kraft am deutlichsten dort, wo Menschen am unterschiedlichsten sind: im gemischten Team. Genau hier wird oft ein Denkfehler gemacht. Man behandelt Altersmischung als Problem, das man moderieren muss. Die Forschung zeichnet ein anderes Bild: Das Alter selbst hat kaum direkten Einfluss auf die Leistung eines Teams. Was den Unterschied macht, sind Kommunikation und Zusammenarbeit (Wegge u. a., 2012).

Das ist kein Nebenfund, das ist der Kern. Ein altersgemischtes Team ist die menschliche Kollaborationsfähigkeit im Brennglas. Es scheitert nicht am Alter, es scheitert am Schweigen. Es gelingt nicht durch Gleichheit, es gelingt durch Brücken. Brücken zwischen Menschen zu bauen, die sich auf den ersten Blick fremd sind, ist genau das, was Träger des Caretaker-Gens von Natur aus tun.

Bei Ricoh habe ich ein Beispiel erlebt, das mir bis heute vor Augen steht. Altgediente Techniker Ende 50 arbeiteten im Commercial Printing mit jungen Mitarbeitern in ihren Zwanzigern zusammen. Die mechanisch-technische Erfahrung der Älteren trug den gesamten Workflow rund um den Druck: Fundamentvorbereitungen, Einstellungen der Endverarbeitung, Papierlagerung und -qualitäten, dazu die scheinbar simplen Anlieferthemen — passt das System durch die Türen und um die Ecken des Gebäudes? Das war eindeutig erfahrungsgetrieben.

In der Druckvorbereitung dagegen, bei Dateiformaten, PDF-Einstellungen, RGB- und CMYK-Stammdaten, System- und Monitorkalibrierung, waren die jungen Kollegen uneinholbar vorn. Beide Seiten sprachen mit unterschiedlichen Bereichen beim Kunden und trugen ihre Expertise an die richtigen Stellen. Der Kunde war begeistert, die Ansprechpartner haben sich aufgehoben gefühlt. Nicht trotz des Altersunterschieds, sondern durch ihn.

Deshalb ist das Caretaker-Gen alters- und hierarchieblind, in beide Richtungen. Die Führungskraft kurz vor der Rente kann es ebenso tragen wie der Azubi im ersten Lehrjahr, und der Neue im Team kann es bei seinem Chef vermissen, während der Chef es bei ihm entdeckt. Eine Idee, die nur für eine Generation funktioniert, ist eine Mode. Eine Idee, die quer durch alle Altersgruppen und Hierarchieebenen wirkt, ist ein Prinzip.

Gelebte Philosophie: Kyocera, Dr. Inamori und Oyakudachi

Bis hierhin habe ich von Theorie und Daten gesprochen. Jetzt wird es persönlich, denn ich habe die Bewegung von Kontrolle zu Vertrauen nicht nur gelesen. Ich habe sie über viele Jahre in asiatischen Unternehmen gelebt, die ihre Philosophie ernster nehmen als jedes Leitbild an einer westlichen Bürowand.

Am stärksten hat mich Kyocera geprägt. Der Gründer Dr. Kazuo Inamori hat eine Unternehmensphilosophie hinterlassen, die sich auf einen einzigen Satz verdichten lässt:

als Mensch das Richtige tun

Das klingt schlicht, ist aber ein radikaler Maßstab, wenn du ihn ernst nimmst, weil er jede Entscheidung an einer menschlichen Frage misst und nicht zuerst an einer betriebswirtschaftlichen. Bei Kyocera war das kein Poster im Flur. Mein Exemplar des Philosophiehandbuchs liegt bis heute auf meinem Schreibtisch.

Bei Ricoh begegnete mir ein verwandter Gedanke: Oyakudachi. Das japanische Wort beschreibt den inneren Antrieb, nützlich zu sein, von echtem Nutzen für andere. Oyakudachi ist im Grunde das japanische Wort für genau die Haltung, um die es in diesem Buch geht — ein Begriff, der in Teil 1 seinen ganzen Raum bekommt.

Das Caretaker-Gen auch für Unternehmen

Was ich als Muster bei einzelnen Menschen erkannt habe, hatte Dr. Inamori längst zu einem Betriebssystem für ein ganzes Unternehmen gemacht, und 2011 wurde dieses Betriebssystem auf die härteste Probe gestellt, die ich kenne. Als Erdbeben, Tsunami und Reaktorkatastrophe die Stromversorgung ganzer Regionen Japans einbrechen ließen, geriet eine Industrie in Gefahr, die jeden Puffer aus ihren Lieferketten gepresst hatte. Was dann geschah, war nicht allein verordnet: Unternehmen, die sonst im direkten Wettbewerb standen, stimmten ihre Produktion aufeinander ab, damit die knappe Energie für alle reichte.

Das ist das Caretaker-Gen als gesellschaftliches Prinzip: nicht die Stärke des Einzelnen, sondern die Entscheidung, diese Stärke für das Ganze einzusetzen, auch wenn niemand dazu zwingt. Ich habe diese Haltung im selben Jahr auch aus direkter Nähe erlebt. Diese Geschichte gehört in den fünften Teil dieses Buches, deshalb hier nur der Kern: Der Test für echte Werte ist nicht der Moment, in dem sie

nichts kosten, sondern der Moment, in dem sie etwas kosten könnten, und man handelt trotzdem nach ihnen.

Offenheit als Prinzip: Radical Candor und Open Books

Die zweite Prägung, die ich in dieses Buch mitnehme, ist Offenheit, in zwei Formen.

Die eine ist Radical Candor, das Kim Scott 2017 geprägt hat: persönlich kümmern und zugleich direkt widersprechen, im Original „Care Personally, Challenge Directly“. Für Träger des Caretaker-Gens ist das keine erlernte Technik, sondern ihre Haltung.

Die andere ist Open-Book-Management, das Jack Stack 1992 beschrieben hat: Mitarbeitende bekommen echten Einblick in die Zahlen des Unternehmens. Bei Kyocera war das gelebte Norm, lange bevor ich den Begriff kannte, und es ist damit kein rein westliches Konzept. Nach meiner Erfahrung tun sich gerade US-amerikanische, israelische und deutsche Unternehmen damit schwer, und das zeigt, wie weit der Weg noch ist.

Meine eigene Überzeugung dabei: Offenheit muss sachlich sein und darf niemals persönlich werden. Das ist der Unterschied zwischen Radical Candor und bloßer Rücksichtslosigkeit.

Warum jetzt die Zeit des Caretaker-Gens ist

Damit sind wir beim Kern. Wenn der rote Faden der menschlichen Geschichte Kommunikation und Kollaboration ist, und wenn die letzten hundert Jahre eine Bewegung von Kontrolle zu Vertrauen waren, dann brauchen wir Menschen, die diese Bewegung in den Alltag tragen. Menschen, die nicht über Werte reden, sondern sie verkörpern. Die zuhören, bevor sie handeln. Die sich kümmern, ohne dass es im Reporting auftaucht.

Diese Menschen nenne ich Träger des Caretaker-Gens. Die Haltung ist da, bevor jemand sie schult. Sie fragen nicht, wie sie ein Ticket schneller schließen. Sie fragen, was wirklich beim Menschen ankommt. Sie kündigen auch nicht wegen des Gehalts. Sie kündigen, wenn niemand mehr zuhört.

Das Caretaker-Gen öffnet die Türen zu Menschen, weil es genau das lebt, was Menschen suchen, unabhängig von ihrem Alter: Sinn, Ehrlichkeit, gelebte Werte. Es schafft Vertrauen beim Kunden, und Vertrauen verkauft. Transparenz und Haltung sind keine Kostenfaktoren. Sie sind Verkaufsargumente.

Das hat einen einfachen Grund, den Daniel Kahneman mit seinem Konzept der zwei Denksysteme eindrucksvoll belegt hat: Kaufentscheidungen fallen emotional, lange bevor die Ratio das Protokoll übernimmt. Was bleibt, ist das Gefühl, ob jemand wirklich für mich da war. Sympathie schlägt Produktvergleich.

Wann und warum hast du zuletzt ein Produkt gewählt, obwohl ein anderes auf dem Papier besser war? Wahrscheinlich weil jemand zugehört hat, weil ein Gespräch nach einem echten Gespräch geklungen

hat und nicht nach einem Skript, weil du nach dem Kontakt das Gefühl hattest: die meinen es ernst. Kunden erinnern sich selten an Angebote. Sie erinnern sich daran, wie sie sich dabei gefühlt haben.

Vor allem aber ist das Caretaker-Gen ein Unterscheidungsmerkmal. In einer Welt, in der Produkte vergleichbar werden und künstliche Intelligenz vieles automatisiert, bleibt die Art, wie Menschen mit Menschen umgehen, der eine Faktor, der nicht kopierbar ist. Organisationen, die diese Menschen erkennen, schützen und ihnen Raum geben, sind zukunftsfähiger und resilienter als andere. Das ist die These dieses Buches.

Bevor ich das erkläre, zeige ich es dir. Gleich auf den nächsten Seiten stehe ich selbst vor einer Maschine, die Hände schmutzig, und wenig später triffst du einen Abteilungsleiter, dessen wichtigstes Werkzeug ein Händedruck war. An diesen beiden Geschichten wirst du sehen, wovon ich bisher geschrieben habe, und danach ordnen wir es gemeinsam ein.

Wir gehen dann dorthin, wo dieses Gen lebt: in echte Menschen und ihre Arbeit, in das, was sie brauchen und was sie kaputt macht, in die Frage, was Führung und Personalarbeit konkret damit anfangen können, bis hin zu einem ehrlichen Selbsttest für deine eigene Haltung, und schließlich in die Organisationen, in denen aus dem Caretaker-Gen eine ganze Kultur wird. Dieses Buch beschreibt also nicht nur, es gibt dir auch ein Werkzeug in die Hand.

Schön, dass du da bist, und lass uns gemeinsam loslegen.

Teil 1: Was ist das Caretaker-Gen?

Am deutlichsten wird das Caretaker-Gen dort, wo jemand seine Rolle verlässt, um beim Ergebnis zu helfen. Zwei Geschichten machen das greifbarer als jede Definition, und die erste ist meine eigene.



Der Direktor an der Maschine

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Demut ist im Caretaker-Gen eine Funktion der Führung. Wer als Führungskraft selbst an die Maschine geht, schafft Vertrauen über die Hände statt über Folien. Diese Geschichte aus einem Kundeneinsatz in Spanien zeigt, was das im Alltag kostet und was es zurückbringt: sechs Stunden Schrauberei, ein Kunde, der Pizza holt, und ein Team, das danach anders zusammenarbeitet.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Manche Lektionen über Führung lernt man nicht im Meetingraum, sondern mit Tinte an den Fingern. Bei Kornit war ich Director Service EMEA und Mitglied der Geschäftsleitung, zuständig für den europaweiten Service, die Installation neuer Systeme, das Partnermanagement und die Upgrades. Denn nichts entwickelt sich schneller als der Textildruck, vom kleinen Copyshop mit seinem Startersystem bis zum Industriekunden mit ganzen Anlagenstraßen.

Einer unserer Kunden in Spanien hatte immer wieder Probleme im Workflow und mit der Haftung der Tinten auf den Shirts, einer Wissenschaft für sich. Wir hatten trotz all der Themen über viele Eskalationen hinweg ein freundschaftliches, vertrauensvolles Verhältnis aufgebaut. Am Ende stand eine Lösung, bei der wir das System mit Spezialteilen aus der Produktion umbauen wollten. Ich bin aus zwei Gründen mitgeflogen: Ich wollte die Modifikation mit eigenen Augen sehen, und ich wollte Flagge zeigen, dass wir hinter dieser Lösung stehen.

Vor Ort war, wie so oft, nicht alles so wie versprochen. Die angekündigte Klimaanlage war offline, die Luftfeuchtigkeit hatte für uns Mitteleuropäer Ozeanqualität, und das System, immerhin eine Investition von knapp 200.000 Euro, musste neu eingemessen werden. Wir haben dann fast sechs Stunden geschraubt. Lüfter verbaut, Schläuche und Kabel neu verlegt, Düsen getauscht, kalibriert, die Farben eingemessen und neue Firmware installiert. Ich habe nicht danebengestanden und moralisch unterstützt, ich habe mitgemacht. Der Kunde hat in der Zwischenzeit für Pizza und Getränke gesorgt, und am Ende lief ein Testlauf mit rund 100 Shirts ohne Probleme durch.

Das Ergebnis war 20 Prozent schneller, die Druckqualität objektiv besser, und nach zwei Testwäschen löste sich nichts mehr. Für den Kunden, seine Prozesse und für uns ein klarer Gewinn, und durch eine faire Eigenbeteiligung blieb der Umbau sogar margenpositiv. Aber das Wichtigste stand nicht in der Rechnung. Im Team war Vertrauen entstanden, einer für alle, ich hatte unglaublich viel praktisches Wissen mitgenommen, und die Organisation war zusammengerückt. Nichts ging danach schneller durch die Firma als die Bilder von mir mit Tinte an den Fingern. Sie brachten Lächeln, und sie brachten Respekt.

Genau hier wird das Caretaker-Gen sichtbar. Es zeigt sich nicht im Statusdenken, sondern in der Bereitschaft, sich die Finger schmutzig zu machen, wenn es dem Ergebnis und dem Menschen dient.

Demut ist dabei Funktion und Stärke zugleich. Sie richtet den Blick weg von der eigenen Rolle und hin zur Sache. Das Vertrauen, das daraus entsteht, ist belastbarer als jede Hochglanzpräsentation, weil Kunde und Team gesehen haben, dass Haltung nicht behauptet, sondern gelebt wird. Vertrauen entsteht über die Hände, nicht über die Folien.

Was du nicht schulen kannst

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Wenn Demut zeigt, was das Caretaker-Gen ist, dann zeigt diese Geschichte, woran du es erkennst. Eine Führungskraft, der ich Raum gegeben habe, lässt ein ganzes Team zusammenrücken, nicht durch einen Prozess, sondern durch Haltung. Du erkennst diese Menschen selten am Lebenslauf, sondern daran, wie sie über ihre Arbeit und über andere sprechen, und manchmal daran, wie sie ihren Urlaub verbringen.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Wenn ich erklären soll, woran du das Caretaker-Gen erkennst, denke ich an Heinz Sattler, dem ich bei KYOCERA die Tür zum Abteilungsleiter Customer Service öffnen durfte. Was danach geschah, hat mich selbst überrascht.

Er hat sein Team raus zu den Händlern gebracht, statt hinter dem Schreibtisch über Probleme zu reden. Er hat die richtigen Fragen gestellt: nicht wie wir einen Vorgang schneller schließen, sondern was wirklich beim Kunden ankommt. Er war klar in der Aussage und gleichzeitig ruhig in der Art, wie er sie übermittelt hat, eine Kombination, die schwerer ist, als sie klingt. Gegenüber Händlern wirkte er wie ein Kumpel. Aber die Butter vom Brot nehmen ließ er sich nie, und wer das versuchte, bekam klare Kante. Dann geschah das, womit ich nicht gerechnet hatte: Das Team ist zusammengerückt, nicht schrittweise, sondern spürbar und ohne dass jemand es angeordnet hätte, und diesen Ruck haben am Ende sogar unsere Partner im Handel gespürt.

Das war kein Prozess, den ich eingeführt hatte. Es war eine Haltung, der ich nur Raum gegeben habe. Genau das ist der Punkt. Haltung kann man nicht schulen. Aber man kann sie erkennen, und man kann ihr einen Platz geben.

Woher diese Haltung bei ihm kommt, habe ich erst nach und nach verstanden. Ich habe irgendwann gefragt, was er in seinem Urlaub macht. Jakobsweg, hat er gesagt. Insgesamt in Etappen viele Wochen. Nicht als religiöse Übung, sondern weil er die Strecke braucht, die Stille, den langen Blick. Wer das macht, ist nicht in Eile, und Heinz war nie in Eile, wenn es darum ging zu hören, was bei einem Händler oder im Team wirklich nicht stimmte.

Heinz ist außerdem Reiter. Wer mit Pferden arbeitet, lernt früh, dass ein Griff Gewicht hat, nicht als Druck um des Drucks willen, sondern als Aussage. Der Händedruck war früher mehr als Begrüßung: Er war ein Versprechen, körperlich verbrieft. Was vereinbart wurde, war ausgedrückt, im wörtlichen Sinn, und damit nachdrücklich besiegelt. Wer Heinz die Hand gibt, spürt das noch heute. Kein flüchtiger Kontakt, sondern Gewissheit. Wer den Menschen in der Hand spürt, spürt auch das Team.

Heinz ist heute im Ruhestand. Er schreibt mir noch immer zum Geburtstag. Das ist keine Gewohnheit, sondern ein Ausdruck dessen, was ihn als Führungskraft ausgemacht hat: Er hat Menschen nicht

vergessen, wenn sie nicht mehr in seiner Zuständigkeit lagen. Über 20 Jahre hat er zuerst als Teamleiter, dann als Abteilungsleiter den Unterschied gemacht. Was KYOCERA mit ihm verloren hat, steht in keiner Übergabe.

Woran also erkennst du das Gen? Selten am Lebenslauf. Eher daran, wie jemand über seine Arbeit spricht und wie er über andere spricht. Daran, dass er Verantwortung übernimmt, wenn niemand hinschaut, und dass er Dinge verändert, weil sie für den Kunden nicht stimmen, nicht nur, weil sie ineffizient sind. Diese Menschen gibt es in fast jeder Organisation. Sie sind nur oft unsichtbar, weil niemand die richtigen Fragen stellt.

Das Caretaker-Gen ist keine Fähigkeit, die man in einem Seminar erwirbt, sondern eine Haltung, die jemand mitbringt. Man schult sie nicht, man entdeckt sie, und deine wichtigste Aufgabe als Führungskraft ist an dieser Stelle nicht, sie zu erzeugen, sondern sie zu erkennen und ihr Raum zu geben, solange du die Chance noch hast.

Was im Stellenprofil steht, und woran du den Caretaker wirklich erkennst.

Im Stellenprofil steht	Woran du den Caretaker erkennst
Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit	Hört zu, ohne dass man es ihm sagen muss
Teamfähigkeit	Merkt, wann ein Team auseinanderfällt, bevor es jemand ausspricht
Ergebnisorientierung	Ändert Dinge, weil sie dem Kunden schaden, nicht nur weil sie ineffizient sind
Viele Jahre Erfahrung, Tool X	Übernimmt Verantwortung, wenn niemand hinschaut
Belastbarkeit	Spürt, was beim Kunden wirklich ankommt, und handelt danach

Das Hexagon des Caretaker-Gens

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

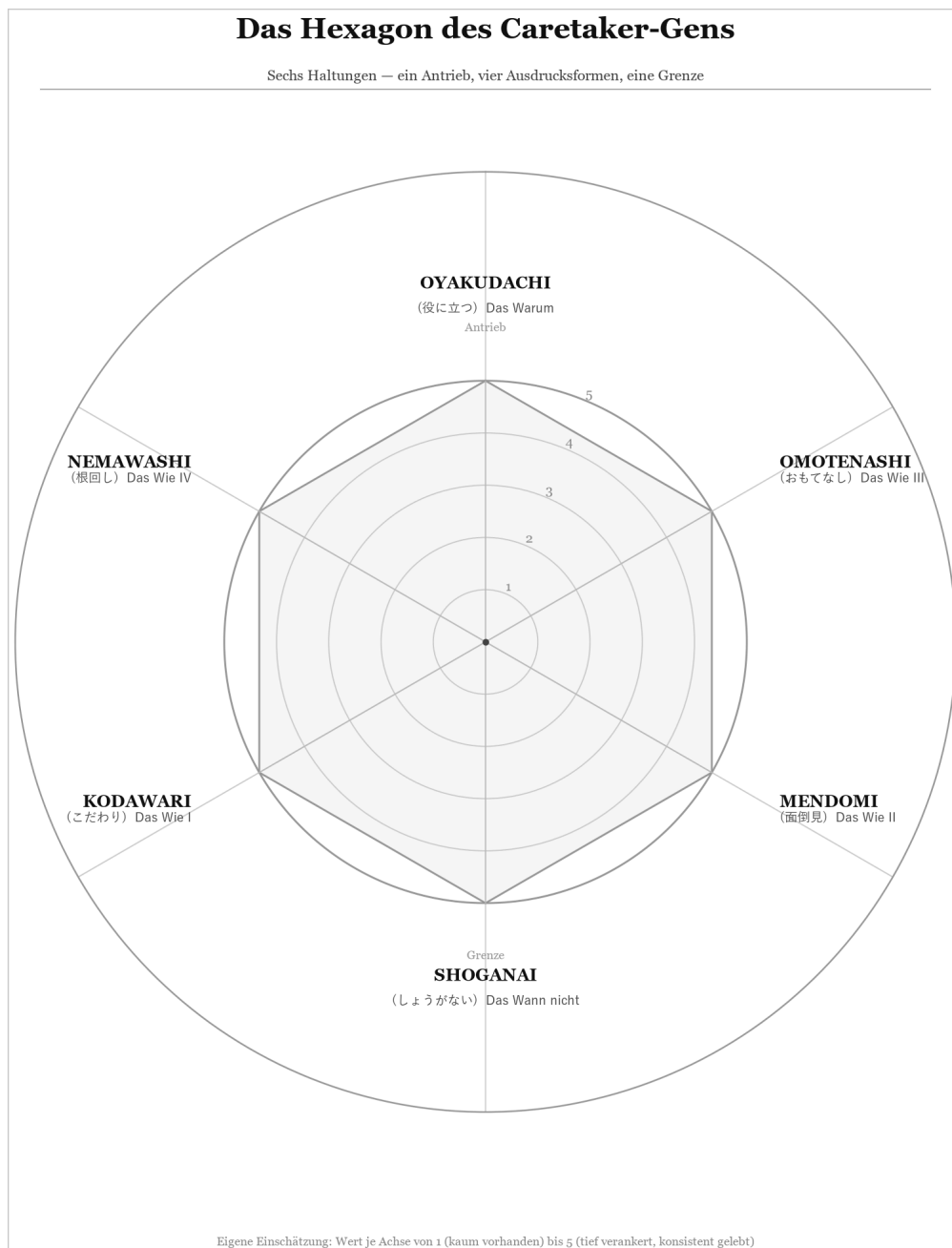
Das Caretaker-Gen lässt sich an Geschichten zeigen, aber für eine Organisation braucht es auch eine Landkarte. Sechs Begriffe aus dem Japanischen machen die Haltung greifbar und benennbar, dort, wo das Deutsche keine eigenen Worte hat. Zusammen bilden sie ein Hexagon aus einem Antrieb, vier Ausdrucksformen und einer Grenze. Wenn du die sechs kennst, kannst du die Haltung nicht nur spüren, sondern beschreiben, suchen und fördern.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Vor einiger Zeit war ich in Japan, auf einer Dienstreise mit Partnern und Technikern im Rahmen des Europäischen Service Awards. Untergebracht waren wir in einem alten Ryokan an der Bucht von Ise-Shima, heiße Quellen, Meerblick, und diese besondere Ruhe, die sich schwer beschreiben lässt. Was mich seitdem nicht mehr loslässt, ist eine Beobachtung, die zuerst banal klingt: Das Japanische hat für vieles, was Haltung im Umgang mit Menschen und Arbeit ausmacht, eigene Worte, wo wir umständlich umschreiben müssen. Nicht weil die Haltung dort exklusiv wäre, sondern weil eine Kultur benennt, was ihr wichtig ist, und was benannt ist, lässt sich weitergeben.

Genau danach hatte ich lange gesucht: nach einer Sprache, um das Caretaker-Gen nicht nur zu erzählen, sondern zu ordnen. Sechs japanische Begriffe geben mir diese Sprache. Keiner von ihnen ist eine Erfindung fürs Buch, jeder existiert im Alltag oder im Geschäftsleben Japans. Was ich hinzufüge, ist die Anordnung: Ich stelle sie in ein Hexagon, weil sie zusammen mehr ergeben als nebeneinander, und falls du dich fragst, warum es ausgerechnet japanische Wörter sein müssen: Du musst Japan nicht mögen und dir keine einzige dieser Vokabeln merken. Die Begriffe sind Werkzeuge, kein Bekenntnis. Sie geben nur ein Wort für etwas, das du in deinen besten Momenten als Führungskraft oder Kollege längst gelebt hast.

Oben steht der Antrieb. In der Mitte, nach vier Seiten, die Formen, in denen dieser Antrieb sichtbar wird. Unten die Grenze, die verhindert, dass die Haltung sich selbst verbrennt.



Oyakudachi (役に立つ) — der Antrieb

Oyakudachi, geschrieben 役に立つ und gelesen yaku ni tatsu, bedeutet schlicht nützlich sein, von echtem Nutzen für andere (Wiktionary). Das klingt bescheiden, ist aber der Kern. Es ist der innere Antrieb, zu helfen, nicht weil du musst und nicht weil du dafür bezahlt wirst, sondern weil das Ergebnis für den anderen wichtiger ist als der eigene Komfort. Bei Ricoh war Oyakudachi für uns ein Maßstab für Entscheidungen, nach außen zum Kunden wie nach innen ins Team: Die Frage war nie nur, was sich rechnet, sondern immer auch, wem das wirklich nützt. Oyakudachi ist die Quelle, aus der die anderen fünf Haltungen entspringen. Ohne diesen Antrieb bleibt der Rest Technik.

Kodawari (こだわり) — Qualität nach innen

Kodawari, vom Verb kodawaru, ist ein ehrliches Wort, weil es zwei Seiten hat. Ursprünglich beschreibt es das Sich-Festbeißen, das übertriebene Hängen an Kleinigkeiten, fast eine Pingeligkeit. Die positive Lesart, der kompromisslose Anspruch an die eigene Arbeit, ist eine jüngere Entwicklung (Wiktionary). Genau diese Spannung macht den Begriff brauchbar. Kodawari ist der Anspruch, eine Sache wirklich gut zu machen, unabhängig davon, ob jemand hinschaut, und die Kunst besteht darin, dass er nicht in Selbstzweck umkippt. Ein Techniker, der nachts ein Problem eskaliert, nicht weil ein Handbuch es verlangt, sondern weil er weiß, dass es zählt, das ist Kodawari nach innen gerichtet: auf die eigene Arbeit.

Mendomi (面倒見) — Fürsorge nach außen

Auch Mendomi ist ehrlicher, als es zuerst wirkt. Das Grundwort 面倒 (mendou) heißt zunächst Mühe, Umstand, etwas Lästiges. Erst in der Wendung, sich um jemanden zu kümmern, 面倒を見る, wird daraus Fürsorge (Wiktionary). Das finde ich treffend, denn sich wirklich um Menschen zu kümmern, ist zuweilen Mühe, und genau das macht es wertvoll. Mendomi beschreibt die Qualität eines Vorgesetzten oder Mentors, der seine Leute wirklich sieht, fördert und schützt, nicht aus Kontrolle, sondern aus Verantwortung. Bei KYOCERA hatte ich eine Teammanagerin, Sabine Urbanski, die immer mehr getan hat, als die Stellenbeschreibung verlangte. Sie wusste stets, wo ihr Team stand, was die Mitarbeiter auch um die Arbeit herum bewegte und hat aktiv geholfen, wenn die Kollegen es zugelassen haben. Das war Mendomi, nach außen gerichtet: auf die Menschen.

Omotenashi (おもてなし) — Dienen, bevor gefragt wird

Omotenashi, おもてなし, beschreibt eine Gastfreundschaft, die aus der Rolle des Gastgebers in der Teezeremonie gewachsen ist: Bedürfnisse vorhersehen und erfüllen, oft ohne dass jemand fragt, und ohne Erwartung einer Gegenleistung (Wikipedia). Während Mendomi den Menschen sieht, geht Omotenashi einen Schritt weiter und sieht den nächsten Schritt dieses Menschen voraus. Im Ryokan liegt das Handtuch bereit, bevor du weißt, dass du es brauchst. In einer Organisation ist es die Führungskraft, die mitgedacht hat, bevor jemand fragen musste. Es ist der Unterschied zwischen reagieren und vorhersehen, und für Teams wie für Kunden ist es meist genau das, was sie als außergewöhnlich empfinden, ohne es benennen zu können.

Nemawashi (根回し) — Konsens durch Beziehungsarbeit

Nemawashi, 根回し, stammt aus der Gärtnerei. Ne (根) heißt Wurzel, mawashi kommt von herumgehen: die Wurzeln eines Baumes vorsichtig freilegen und vorbereiten, bevor man ihn versetzt (Wikipedia). Im Geschäftsleben Japans steht der Begriff für die informelle Vorarbeit vor einer Entscheidung: die Betroffenen einzeln ansprechen, zuhören, Bedenken klären und Rückhalt sammeln, bevor formell abgestimmt wird. Veränderungen scheitern selten an der falschen Idee, sie scheitern daran, dass die Menschen nicht mitgenommen wurden. Caretaker tun das oft von selbst, sie gehen vorher zu den Menschen. Deshalb bekommen sie im Meeting selten Gegenwind, nicht weil ihre Ideen besser sind, sondern weil die Arbeit vorher getan war.

Shoganai (しょうがない) — die Grenze

Shoganai, しょうがない, verwandt mit shikata ga nai (仕方がない), bedeutet, es lässt sich nicht ändern, es gibt keinen Weg (Wikipedia). Es beschreibt die Fähigkeit, Würde zu bewahren, wenn etwas außerhalb der eigenen Kontrolle liegt, verwandt mit dem französischen c'est la vie. Dieselbe Haltung kenne ich aus dem Hebräischen, wo der Ausdruck Kacha zeh im selben Sinn gebraucht wird, so ist es nun mal, nicht alles liegt in unserer Hand. Der Begriff hat auch eine Schattenseite, er kann in Gleichgültigkeit kippen, und diese Ehrlichkeit gehört dazu. Für das Caretaker-Gen ist Shoganai kein Aufgeben, sondern das Gegengewicht. Wer tief in Oyakudachi, Kodawari und Mendomi verankert ist, läuft Gefahr, alles lösen zu wollen. Shoganai ist die Weisheit, zu unterscheiden zwischen dem, wofür ich verantwortlich bin, und dem, was sich meinem Handeln entzieht. Ich kenne das aus Momenten, in denen zwei meiner besten Leute fast zeitgleich gekündigt haben. Der erste Impuls war Enttäuschung, der zweite, fast im selben Atemzug, Stolz: Sie hatten sich für ihren Weg entschieden. Das loszulassen, ohne mich darin zu verlieren, war Shoganai.

Die Lesart des Hexagons

Zusammengesetzt ergibt sich ein Bild. Oyakudachi ist der Antrieb, er steht oben. Er drückt sich in vier Richtungen aus: nach innen als Kodawari, die Qualität der eigenen Arbeit, nach außen als Mendomi, die Fürsorge für die Menschen, antizipierend als Omotenashi, das Dienen, bevor jemand fragt, und verbindend als Nemawashi, der Konsens vor der Entscheidung. Shoganai hält alle vier, damit sie nicht ausbrennen, und steht deshalb unten, als Grenze. Sechs Haltungen, die zusammen eine Führungspersönlichkeit beschreiben, die weder gleichgültig noch kontrollierend ist und die weder aufgibt noch sich selbst verbraucht.

Zum Nachschlagen: die sechs Begriffe mit Schreibweise, Stellung im Hexagon und Kern in einem Satz.

Begriff	Stellung	Kern
Oyakudachi (役に立つ)	Das Warum	Der innere Antrieb, nützlich zu sein
Kodawari (こだわり)	Das Wie, nach innen	Anspruch an die eigene Arbeit, auch ohne Publikum
Mendomi (面倒見)	Das Wie, nach außen	Menschen wirklich sehen, fördern und schützen
Omotenashi (おもてなし)	Das Wie, antizipierend	Dienen und vorhersehen, bevor jemand fragt
Nemawashi (根回し)	Das Wie, verbindend	Konsens durch Beziehungsarbeit vor der Entscheidung
Shoganai (しょうがない)	Das Wann nicht	Loslassen, wo die eigene Verantwortung endet

Diese Landkarte ist kein Modell, das du abarbeitest, und keine Checkliste für gute Führung. Sie ist eine Sprache, mit der sich eine Haltung beschreiben lässt, die vorher nur zu spüren war. Wenn du die sechs Begriffe kennst, erkennst du sie schneller in anderen, und, was oft schwerer fällt, ehrlicher in dir selbst.

TAKEAWAYS

- Das Caretaker-Gen ist eine Haltung, keine Fähigkeit. Man schult sie nicht, man erkennt sie.
- Demut ist funktional, nicht selbstverleugnend. Vertrauen entsteht über die Hände, nicht über die Folien.
- Du erkennst das Gen selten am Lebenslauf, eher daran, wie jemand über Arbeit und über andere spricht.
- Sechs japanische Begriffe machen die Haltung benennbar: Oyakudachi als Antrieb, Kodawari, Medomi, Omotenashi und Nemawashi als vier Ausdrucksformen, Shoganai als Grenze.
- Die Aufgabe von Führung ist, diese Haltung zu erkennen und ihr Raum zu geben.

UND JETZT?

Frage für deine Organisation: Wer in deinem Umfeld trägt diese Haltung, ohne dass ein Titel es zeigt, und wann hast du ihr zuletzt Raum gegeben statt nur eine Aufgabe? Was würde sich ändern, wenn du ihr diese Woche bewusst mehr Verantwortung als Aufgaben gibst?

Teil 2: Das Caretaker-Gen in Aktion

Das Caretaker-Gen hat jetzt einen Namen und sechs Begriffe, die es beschreibbar machen. Was daraus im Alltag wird, entscheidet sich unter Last. Dieser Teil zeigt es dreimal, einmal unter Höchstlast im Service, einmal in der Frage, was ein Kunde wirklich braucht, und einmal im Vertrieb, wo der leise, lange Weg gewinnt.



Wer an dich glaubt

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Diese Geschichte zeigt das Caretaker-Gen unter Höchstlast: ein E-Commerce-Kundenservice mit bis zu 10.000 Tickets am Tag, 200 Prozent Wachstum und zusammengewürfelten Systemen. Der Hebel war kein Tool, sondern Vertrauen, Transparenz und jemandem die erste Führungchance zu geben. Ergebnis: verdoppelte Produktivität, ein steigender Net Promoter Score und Teams, die sich endlich gesehen fühlen.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Manchmal erbt man kein Team, sondern ein Feuer. Als ich als Group Head of Customer Service zur Quality Group kam, zu ESN, Fitmart und More Nutrition, stand ich vor mehr Problemen, als ich Finger hatte. Ein E-Commerce-Geschäft, das mit bis zu 200 Prozent im Jahr wuchs, mit Verkaufsspitzen von 250.000 Bestellungen in einer halben Stunde und bis zu 10.000 Tickets am Tag, dazu ein Team über zwei Standorte und im Remotebetrieb, mehrere Zusammenschlüsse in der Vergangenheit und Systeme, die niemand je zusammengeführt hatte. Es gab vieles, aber keine klare Sicht.

Das Erste, was ich brauchte, war kein Tool, sondern ein Mensch, dem ich vertrauen konnte. Ich erinnerte mich an Josh Hansen, Anfang 30, mit dem ich bereits zusammengearbeitet hatte, ein Wahnsinnstyp und ganz klar ein Träger des Caretaker-Genes. Er war bei Cerascreen in meinem Team, hatte aber nie eine volle Führungsrolle gehabt. Josh brauchte das damals auch nicht, um zu wirken. Er war immer da, hatte als Werksstudent angefangen, arbeitete sich dann in den Kundenservice rein und hatte stets ein waches und kluges Auge für alles um ihn herum. Ich bot ihm den Wechsel an und vor allem seine erste richtige Leitungsposition. Wenn ich eines gelernt habe, dann, dass es immer einen braucht, der an dich glaubt und dich fordert. Ich sagte ihm ehrlich, dass das kein Kinderspiel wird, und er sagte trotzdem Ja, weil er mir vertraute. Vertrauen, in beide Richtungen, war von Anfang an die Währung.

Bis er kam, glätteten wir die größten Kanten, bauten die Brücke zur Buchhaltung und arbeiteten uns am komplexen Gutschriftenprozess ab, der über fünf, sechs Zahlungsanbieter lief. Als Josh da war, ließen wir ihn erst im Team ankommen, führten Gespräche und Eskalationen gemeinsam und schrieben Prozesse auf, damit endlich Transparenz entstand. Ich vernetzte ihn mit den anderen Teamleitern, damit ihre Stärken sich gegenseitig pushen konnten.

Was dann kam, höre ich heute noch: „gut, dass wir endlich wahrgenommen werden“ und „jetzt sehen wir wieder Land“. Jan Carlzon hätte das sofort erkannt, er nannte solche Momente Moments of Truth, die Augenblicke, in denen eine Organisation zeigt, ob sie ihren Menschen wirklich zuhört. Alle Brands hatten dieselben Dauerbrenner, allen voran die Frage, wo die eigene Bestellung bleibt, dazu Stornos, Retouren und Qualitätsthemen. Das eigentliche Problem war aber nicht die Menge, sondern die fehlende Führung in genau diesen Themen, denn die Teams fühlten sich nicht gehört, waren unglücklich

und müde. Viele Tickets und niemand, der sich kümmert, das killt Menschen, und Wegschauen hilft eben doch nicht.

Josh brachte mit Offenheit und mit Zahlen, die wir gemeinsam erarbeitet hatten, schnell Verständnis und sogar Freude zurück. Er ist ein Freund von Radical Candor, in den Grenzen, die ein Unternehmen erlaubt, ein Menschenfreund mit kompromissloser Kundenorientierung. Wir führten in einer Marke eine KI-Lösung ein, die Anfragen kategorisierte und Abläufe automatisierte. Nach vier Wochen war unsere Produktivität verdoppelt, und zum ersten Mal konnten wir vom Reagieren ins Vorausdenken wechseln. Wir kannten die Themen vorher schon, aber jetzt hatten wir Zahlen, mit denen wir Qualität, Logistik, Buchhaltung und Entwicklung füttern konnten.

Nicht alles ging sofort, aber vieles wirkt bis heute. Der Net Promoter Score (NPS) stieg, die Bewertungen wurden besser, und Wissen, das vorher mangels Transparenz verloren war, floss wieder. Es war eine harte und zugleich großartige Zeit, und sie zeigte mir wieder: Es braucht Raum, Vertrauen und einen Spirit mit Caretaker-Gen, um auch in größter Komplexität den Fokus auf den Menschen nicht zu verlieren.

In dieser Geschichte steckt das Caretaker-Gen gleich mehrfach, und einer der sechs Begriffe aus dem ersten Teil trifft sie besonders genau: Mendumi, die Fürsorge nach außen, Menschen wirklich sehen, fördern und schützen. Josh die erste Leitungsrolle zu geben, war eine Entscheidung nach Haltung und nicht nach Lebenslauf. Dazu kam die Transparenz, die aus geteilten Zahlen Vertrauen macht, und die Bereitschaft, hinzusehen, wenn ein Team leidet. Technik wie KI hat dabei verstärkt, was ohnehin da war, sie hat uns Zeit und Zahlen gegeben, während die Wirkung von den Menschen kam, die damit etwas bewegen wollten.

Am Anfang von all dem stand weder ein System noch eine Kennzahl, sondern die einfachste Sache der Welt: dass jemand an einen anderen glaubte und dass dieser andere das Vertrauen zurückgab.

Was Josh als geerbtes Feuer vorfand, und was Vertrauen und Transparenz daraus machten.

	Das geerbte Feuer	Was Vertrauen daraus machte
Sicht auf die Lage	Zusammengewürfelte Systeme, keine klare Sicht	Prozesse dokumentiert, Zahlen geteilt
Führung in den Dauerthemen	Fehlt, niemand kümmert sich	Erste Leitungsrolle, die wirklich trägt
Das Team	Nicht gehört, unglücklich, müde	„Endlich werden wir wahrgenommen“
Produktivität	Reines Reagieren auf die Last	Nach vier Wochen verdoppelt
Kundenecho	Wissen verloren, Bewertungen schwach	NPS und Bewertungen steigen

Was dieser Kunde wirklich braucht

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Service wird oft an der falschen Frage gemessen: Wie schnell schließen wir den Vorgang? Dieses Kapitel erzählt, wie ein Communication Center dieselbe Mannschaft und dieselben Mittel behielt und trotzdem seine Wirkung veränderte, indem es die Grundfrage austauschte. Aus Customer Service wurde Customer Success, und aus reiner Abwicklung eine Beziehung, in der Kunden bleiben und wachsen. Messbar an First-Answer-Quote und NPS, die beide deutlich stiegen.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Manchmal veränderst du die Wirkung eines ganzen Teams, ohne ein einziges Werkzeug auszutauschen. Im Communication Center der NDR Media haben wir genau das getan. Wir betreuten dort vier sehr unterschiedliche Auftraggeber gleichzeitig, mit rund 45 Mitarbeitenden und vier verschiedenen Qualitätserwartungen, und der Ausgangspunkt war klassischer Kundenservice: Anfrage herein, Problem lösen, Vorgang schließen, nächste Anfrage. Gemessen wurde vor allem, wie schnell wir das schafften.

Wir haben an der Technik nichts geändert und an den Abläufen wenig, wir haben die Frage geändert. Die alte lautete: Wie schnell lösen wir das Problem? Die neue lautete: Was braucht dieser Kunde, damit er bei unserem Auftraggeber bleibt, wächst und uns weiterempfiehlt? Das klingt nach einer Nuance, ist aber ein anderer Beruf.

Daraus ist ein eigenes Modell geworden, das wir Customer as a Service nannten, kein Marketingbegriff, sondern ein operatives Umdenken. Weg von der reinen Ticketverwaltung, hin zu aktiver Kundenpflege und dazu, eine Eskalation zu erkennen, bevor sie eine wird. Ein Team, das nicht erst loslegt, wenn das Rohr geplatzt ist, sondern wie ein guter Handwerker denkt: Er schaut voraus, sieht das Ganze und sagt ehrlich an, was wahrscheinlich als Nächstes kommen wird und worauf wir achten sollten.

Das Ergebnis war messbar. Die First-Answer-Quote stieg um 40 Prozent, der NPS der betreuten Kunden ebenfalls um 40 Prozent. Nicht weil wir mehr Leute oder mehr Budget hatten, sondern weil sich die Richtung im Kopf gedreht hatte.

Der Unterschied zwischen Customer Service und Customer Success ist keine Frage des moderneren Namens, sondern der Grundfrage. Customer Service misst oft nur Erreichbarkeit, Bearbeitungszeit und Tickets pro Stunde. Das hat seine Berechtigung, es beschreibt aber vor allem, wie effizient wir unsere eigene Maschine fahren. Customer Success misst, ob der Kunde bleibt, mehr kauft und weiterempfiehlt, also Retention, Expansion und am Ende das, was wirklich zählt. Beide Perspektiven haben ihren Platz, aber nur eine bringt dich in das Entwicklungsgespräch mit dem Auftraggeber.

Dahinter steckt eine unbequeme Wahrheit. Kein Unternehmen verliert seine besten Kunden an den Wettbewerb. Es verliert sie an Gleichgültigkeit, die sich oft hinter ordentlichen Servicekennzahlen

versteckt. Genau hier schließt sich der Kreis zum Caretaker-Gen. Wer sich wirklich kümmert, fragt nicht zuerst, wie er einen Vorgang schließt, sondern was der Mensch am anderen Ende braucht. Das ist Oyakudachi, der Antrieb, nützlich zu sein, übersetzt in eine Kennzahl, die zählt.

Wer nicht drückt, gewinnt

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Das Caretaker-Gen wirkt in jeder Funktion, im Service genauso wie im Vertrieb. Diese Geschichte erzähle ich aus der Kundenrolle: ein Verkäufer, der nie Druck macht, jahrelang verbindlich im Hintergrund bleibt und erst liefert, als der Fall wirklich passt. Kein schneller Abschluss, sondern Vertrauen als langer Weg. Menschen kaufen von Menschen.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Das Caretaker-Gen gibt es nicht nur im Service, es gibt es auch im Vertrieb, und ich habe es selbst erlebt, als Kunde. Andreas Rittler und ich haben uns vor über 15 Jahren auf der CCW in Berlin kennengelernt, und wir waren uns sofort sympathisch. Ich mochte seine norddeutsche Direktheit und wie schnell er komplexe Themen verstand. Vor allem hörte er zu, statt mir seine Lösung aufzudrücken.

Ich war von seinen Möglichkeiten beeindruckt und hätte sofort einen Piloten gestartet, ein Projekt dafür hatte ich auch. Aber wir haben uns im Gespräch gemeinsam darauf geeinigt, die Entwicklung des Unternehmens, für das ich damals arbeitete, erst abzuwarten. Andreas kannte inzwischen unsere Abläufe und wusste genau, wo seine Lösung gewirkt hätte. Trotzdem machte er keinen Druck, er blieb verbindlich, aber im Hintergrund.

Wir trafen uns ab und zu, telefonierten, gingen essen. Ich wechselte den Arbeitgeber und nahm Andreas irgendwie immer mit. Dann kam genau sein Fall wieder auf den Tisch, ich wusste, was er anzubieten hatte, und ich rief ihn an. Wir brachten seine Lösung in Rekordzeit an den Start, genau das Richtige zur richtigen Zeit. Ein Erfolg für uns beide, der viel mit Vertrauen und Verbindlichkeit zu tun hatte und fast nichts mit Druck oder einem schnellen Abschluss.

Er hat auf den Anwendungsfall geschaut und auf den Menschen, in diesem Fall auf mich, und meine Situation als Einkäufer respektiert. Viele im Vertrieb verkennen das. Eine Anschaffung hat selten nur mit Spezifikationen und Preisen zu tun, sondern mit Kommunikation, mit offenen Türen und mit Fürsprechern quer durch die Abteilungen. Andreas konnte mit der IT reden, er konnte dem Betriebsrat jede Frage beantworten, und in jedem Meeting saß er nicht als Verkäufer, sondern als Vertreter seines Unternehmens und an meiner Seite. Er wusste: Wenn er mich stärkt, stärkt er das Projekt. Bis hin zur Vermittlung seiner Programmierer bei Schnittstellenfragen hat er geliefert, auch wenn es für ihn unbequem war.

Am Ende kaufen Menschen von Menschen. Vertrauen ist eine Pflanze, die gegossen und gepflegt werden will, und mit Ehrlichkeit und Verbindlichkeit war sogar der Skeptiker in mir überzeugt. Ich würde den Weg heute wieder so gehen. Andere Anbieter haben fachlich ebenfalls hervorragende Arbeit gemacht, eines aber hat Andreas nie getan: Er hat nie Druck gemacht, er hat immer geliefert, und er war da, wenn ich ihn brauchte. Manche Wege sind länger, und genau die sind es wert.

Genau hier wird sichtbar, wie weit das Caretaker-Gen über den Service hinausreicht. Im Vertrieb zeigt es sich als der lange, ehrliche Weg, nicht der schnelle Abschluss, sondern die Beziehung, die trägt. Was Andreas dabei ausgezeichnet hat, trägt im ersten Teil dieses Buches einen Namen: Omotenashi, das vorausschauende Dienen, das schon da ist, bevor der andere fragt. Er wusste, was ich brauchen würde, lange bevor ich es aussprach, und er hatte die Geduld, zu warten, bis es wirklich passte. Wer auf den Anwendungsfall und auf den Menschen schaut, verzichtet kurzfristig vielleicht auf Tempo und gewinnt langfristig ein Vertrauen, das mehr wert ist als jeder einzelne Deal. Transparenz und Haltung sind auch im Vertrieb kein Kostenfaktor, sie sind das stärkste Verkaufsargument.

Zwei Wege im Vertrieb im direkten Vergleich: der Druck und die Beziehung, die trägt.

	Verkäufer mit Druck	Caretaker im Vertrieb
Ziel	Der schnelle Abschluss	Die Beziehung, die trägt
Im Gespräch	Drückt die eigene Lösung	Hört zu und schaut auf den Fall
Bei Hürden	Wird unverbindlich	Liefert, auch wenn es unbequem ist
Zeithorizont	Dieses Quartal	So lange, bis es wirklich passt

TAKEAWAYS

- Das Caretaker-Gen wirkt in jeder Funktion, im Service genauso wie im Vertrieb.
- Guter Service misst sich nicht daran, wie schnell ein Vorgang schließt, sondern daran, was der Kunde braucht, um zu bleiben und zu wachsen.
- Vertrauen ist die eigentliche Währung, in beide Richtungen und über die Zeit.
- Wer Haltung hat, verdient die erste Chance, auch ohne perfekten Lebenslauf.
- Im Vertrieb schlägt der lange, ehrliche Weg den schnellen Abschluss.
- Werkzeuge wie KI verstärken Haltung, sie ersetzen sie nicht.

UND JETZT?

Frage für deine Organisation: Wo entscheidet bei euch der schnelle Abschluss oder die schnelle Lösung, und wo würde der längere, ehrliche Weg am Ende mehr Vertrauen und mehr Wirkung schaffen? Was müsste sich bei euch ändern, damit der ehrliche Weg belohnt wird und nicht der schnelle Abschluss?

Teil 3: Was Caretaker brauchen und was sie kaputt macht

Caretaker brauchen Boden unter den Füßen. Dieser Teil handelt davon, was sie tragfähig macht und was sie zermürbt. Beides erzähle ich aus eigener Erfahrung: an einem Morgen, an dem ich selbst gescheitert bin, und an einem Muster, das mich mehr als einmal hat scheitern lassen.



Der Tag, an dem ich der Elefant im Raum war

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Auch wer das Caretaker-Gen trägt, scheitert, wenn die eigenen Grenzen übernehmen. Diese Geschichte zeigt, was Caretaker brauchen, um wirksam zu bleiben: Selbstkenntnis und einen sicheren Ort, an dem Menschen sich öffnen können. Sie zeigt, wie schnell genau dieser sichere Ort zerbricht, wenn du im falschen Moment nicht zuhörst, und sie zeigt an einer einfachen Technik, wie sich der Schaden reparieren lässt.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Es gibt eine Geschichte, die ich nicht gern erzähle, und genau deshalb gehört sie in dieses Buch.

Sie beginnt an einem ganz gewöhnlichen Morgen vor über zehn Jahren. Ich war damals bei KYOCERA Director Service und Mitglied der Geschäftsleitung, und meine Bürotür stand offen, wie eigentlich immer, weil mir offene Türen wichtiger waren als starre Pläne. Catalin kam herein, ohne Termin, aber genau so wie wir beide das Thema Kommunikation stets gelebt haben. Mitte 30, in Rumänien aufgewachsen, hatte er schon länger in Deutschland bei Kyocera Europe gearbeitet, bevor ich ihn zu mir holte und ihm seinen ersten Abteilungsleiterposten in der deutschen Organisation gab. Wir redeten von Anfang an Englisch miteinander, damals wie heute, weil internationale Zusammenarbeit leichter wird, wenn sich beide in der Fremdsprache treffen. Das hatte für mich immer viel mit Demut und Respekt zu tun.

An diesem Morgen hatte er Ideen mitgebracht, wie wir das deutsche Partnerbusiness an ein paar Stellen schärfer und besser machen könnten, dazu eine Präsentation. Wir setzten uns an meinen Meetingtisch, und er zeigte mir voller Begeisterung seine Folien.

Dann sah ich es. Auf einer Folie stand ein falsches Datum, dazu ein paar andere handwerkliche Dinge. Mein innerer Monk übernahm. Ich habe es nicht geschafft zu abstrahieren: Die Kleinigkeiten brachten mich aus dem Konzept, meine Filter versagten, und mit ihnen ging die ganze Idee unter. Ich sprach Catalin auf die Designtemen an statt auf das, was er mir eigentlich zeigen wollte. Er verstand mich nicht, inhaltlich meine ich, und am Ende stritten wir. Ich habe die Enttäuschung in seinem Blick gesehen, und ich kam trotzdem nicht mehr heraus.

Als ich danach für einen Moment die Tür schloss, wusste ich sofort: Ich war das Problem. Ich war an diesem Morgen der Elefant im Raum gewesen. Nicht das unausgesprochene Problem, um das alle herumreden, sondern der Elefant, der trampelt: Catalin hatte mir etwas Zartes mitgebracht, eine Idee in ihrem verletzlichsten Stadium, und ich bin darüber hinweggelaufen, ohne es zu merken. Ich hatte genau das verraten, was mir auf meinem Weg am wichtigsten ist. Ein Mensch zu sein, zu dem die Menschen gern kommen, der ihnen zuhört, bei dem sie einen sicheren Ort haben, sich zu öffnen.

Warum mir das passiert ist, muss ich erklären, sonst verstehst du den Rest nicht. In der Grundschule wurde ich als Legastheniker eingestuft und auf Rechtschreibung gedrillt, der LUK Kasten war mein bester Freund und ich hatte täglich Sonderunterricht. Geblieben ist davon etwas, das mich bis heute regelrecht anspringt: jeder Fehler in Schreibweise, Ausdruck, Interpunktion, jedes falsche Datum, jede schiefe Ortsangabe. Immer und überall. Heute weiß ich, dass dahinter auch noch etwas anderes steckt, nämlich meine Schwierigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Mir fehlen ganz oft Filter, die andere vor zu viel Informationen schützen. Das ist ein Teil von mir, und je älter ich werde, desto mehr mache ich aus diesem überscharfen Blick eine Stärke. An jenem Morgen war sie noch keine, an jenem Morgen war sie stärker als meine Haltung und für einen Moment auch stärker als der Respekt, mit dem für mich eigentlich alles anfängt. Das erklärt den Morgen, es entschuldigt ihn aber nicht.

Ich bin ihm sofort hinterher, und was dann kam, hat mit einer Gewohnheit zu tun, die ich mir über die Jahre angeeignet habe und die ich für eine der wirksamsten halte, die ich kenne. Wenn es emotional brennend wird, löse ich den Platz am Tisch auf. Zwei Menschen, die sich gegenüber sitzen, sind schon durch die Geometrie des Raumes eine Konfrontation, während zwei Menschen, die nebeneinander gehen, sich nicht ansehen müssen und stattdessen in dieselbe Richtung schauen. Bei KYOCERA war es der Spaziergang durch den Inamori Park direkt vor der Tür, bei ESN der Weg zur Tankstelle, beim NDR das gemeinsame Mittagessen oder der Gang an die Alster, und alles war mir recht, nur nicht am Tisch und nicht gegenüber. Das erklärt übrigens auch, warum Personalgespräche im 90-Grad-Winkel geführt werden sollten: nicht aus Förmlichkeit, sondern weil die Geometrie den Ton setzt.

Also sind wir rausgegangen und hatten unsere zehn Minuten, in denen ich mich aufrichtig entschuldigt habe, nicht für ein Missverständnis, sondern dafür, dass ich ihm nicht zugehört hatte. Wir haben in diesen Minuten auch über ein, zwei andere Dinge gesprochen, weil ein Gespräch leichter wird, wenn es nicht nur aus dem einen schweren Punkt besteht, und am Ende haben wir uns verabredet, nach dem Mittag noch einmal an das eigentliche Thema zu gehen.

Das haben wir dann auch getan, und seine Idee wurde umgesetzt, weil sie schlicht gut war und ein weiterer Baustein für das neue Partnermanagement daraus wurde.

Gott sei Dank ist diese Geschichte nur eine von vielen. Catalin und ich sind über die Jahre echte Freunde geworden. Manchmal nennt er mich heute noch respektvoll „Boss“, und ich erschrecke jedes Mal kurz, weil ich genau das nie sein wollte, und doch mag ich, wie er es sagt. Ich bin froh, dass ich ihn kenne: als Mensch, als Kollegen und als Erinnerung daran, wer ich an jenem Morgen nicht war.

Was darin steckt, gehört in den Kern dieses Teils. Zwei Dinge halten Caretaker tragfähig. Sie brauchen Selbstkenntnis, um zu wissen, wann die eigenen Muster, Reize oder fehlenden Filter sie überrollen, und sie brauchen, genau wie alle anderen, einen sicheren Ort, an dem du ehrlich sein darfst, das, was Amy Edmondson psychologische Sicherheit nennt: die Bedingung, dass Menschen überhaupt ehrlich sein können, ohne Konsequenzen zu fürchten. Manchmal ist dieser sichere Ort keine Haltung und keine Kultur, sondern schlicht ein anderer Raum, und der beste Raum dafür hat oft gar keine Wände.

Was Menschen kaputt macht, ist selten der eine schlechte Tag, sondern das dauerhafte Gefühl, nicht gehört zu werden. Der sichere Ort ist die Bedingung dafür, dass Haltung überhaupt wirken kann.

Wenn niemand zuhört

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Dies ist das Gegenstück zu echter Offenheit, denn wo Führung unsicher ist, im Detail versinkt und keine Richtung vorgibt, wird jedes Gespräch zur Entmutigung, und fehlendes Vertrauen zeigt sich bis in die kleinsten Ausgaben hinein. Engagierte werden zum Störfaktor, und das Team resigniert. Diese Geschichte zeigt, was Caretaker wirklich zerbricht: nicht die Arbeit, sondern dass niemand zuhört und niemand vertraut.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

In meiner Welt ist der Dialog der stärkste Wachstumsmotor. Genau deshalb waren die Stationen, an denen das Gegenteil galt, für mich die zermürbendsten. Was ich hier erzähle, ist deshalb kein einzelner Mensch, sondern ein Muster, das mir in mehr als einer Organisation begegnet ist. In dem einen Haus begann eine Führungskraft jeden Jour Fixe mit der schlechten Lage und der Forderung, jetzt müssten alle noch härter arbeiten. In einem anderen fehlte über die Zeit jede erkennbare Richtung, an der man sich hätte ausrichten können. In wieder einem anderen ersetzte Misstrauen nach und nach das Vertrauen, bis Eigenverantwortung keinen Platz mehr hatte. Mal war es das eine, mal das andere, und für diese Geschichte ziehe ich es zu einer Figur zusammen, die ich schlicht den Vorgesetzten nenne.

Als ich neu war, hörte ich in vielen dieser Unternehmen sehr oft: Björn, du kommst von außen, du siehst ganz sicher Dinge, die wir nicht mehr sehen. Du hast einen frischen Blick. Bringe bitte deine Sichtweise, deine Erfahrung und deine Impulse ein. Diese in der Sache kreativ offene Aufforderung ist eine wunderbare Sache und wahrscheinlich auch ehrlich gemeint. Ich habe das natürlich sehr gern angenommen. Jede Idee, jedes Projekt habe ich dann stets sauber vorbereitet, mit Argumenten, Für und Wider, Projektionen und klaren Zielen. Viel zu oft endeten die Folgemeetings dann aber so, dass ich anfang zu glauben, ich sei mit den Ideen falsch unterwegs. Er setzte sich hin und erklärte mir zuerst, warum er nicht daran glaube. Er suchte Details und machte deutlich, dass er nichts von dem für möglich hielt, was ich vortrug.

Hier muss ich ehrlich sein. Genau das, was ich bei ihm erlebte, hatte ich an dem einen Morgen mit Catalin selbst getan. Der Unterschied war, dass es bei mir die Ausnahme war und bei ihm, so mein Eindruck, das System.

Auf mich wirkte das mitunter wie eine unsichere, von den Details überforderte Führung in einem schwierigen Umfeld, das sich fast täglich änderte. Geändert wurde nichts, der Druck wuchs und aus einem Miteinander wurde ein Gegeneinander. Am Ende trennten sich unsere Wege, und der Weg dorthin war für mich kein guter.

Heute verstehe ich, warum es so kommen musste, trotz Ideen und guter Projekte. Auch ich habe meinen Teil dazu beigetragen und es nicht geschafft, ihm Sicherheit zu geben und ihn an mich glauben zu lassen. Manchmal passt es einfach nicht, und das müssen wir aushalten. Heute weiß ich, dass genau

das Shoganai ist, das Loslassen aus dem ersten Teil, angewandt auf mich selbst. Ich habe alles gegeben, das Ergebnis lag am Ende nicht mehr in meiner Hand, und irgendwann habe ich aufgehört, dagegen anzukämpfen.

Hier zeigt sich, was das Caretaker-Gen wirklich zerbricht. Nicht die Menge der Arbeit, die war nie das Problem. Es ist das Fehlen von zwei Dingen, Zuhören und Vertrauen. Ein Mensch, der sich kümmert, hält viel aus, aber nicht das Gefühl, dass seine Stimme nichts zählt und seine Ideen reflexhaft abgeräumt werden. Genau das meint die unbequeme Wahrheit dieses Buches: Caretaker gehen nicht wegen des Gehalts, sie gehen, wenn niemand mehr zuhört. Es ist die dunkle Kehrseite dessen, was Radical Candor eigentlich meint. Offenheit ohne Vertrauen und ohne echtes Kümmern ist keine Klarheit, sie ist Entmutigung.

Das Muster dahinter

Hinter dieser einen Erfahrung steckt ein Muster, das ich in mehreren Organisationen gesehen habe, und es ist subtiler, als es auf den ersten Blick scheint. Am Anfang fragt ein Caretaker noch: warum machen wir das so, das schadet dem Kunden. Die Antwort bleibt aus. In der nächsten Runde stellt er die Frage erneut, im Vieraugengespräch heißt es „guter Punkt, ich nehme das mit“, und dann passiert nichts. Nach dem dritten Mal fragt er nicht mehr. Nicht, weil er aufgegeben hätte, sondern weil er verstanden hat, dass dieses System nicht aus böser Absicht, sondern strukturell nicht zuhört.

Das Gefährlichste im Umgang mit Caretakern ist deshalb nicht Ablehnung, sondern Gleichgültigkeit, denn Widerspruch können sie aushalten, sogar harten. Was sie zermürbt, ist das Gefühl, zwar angehört zu werden, aber zu erleben, dass nie etwas daraus folgt, und weil gerade die Besten die meisten Alternativen und die geringste Toleranz für Stillstand haben, gehen sie zuerst. Im Reporting siehst du das nicht, in der Fluktuation erst drei Monate später.

Ich erzähle das heute versöhnt. Es ist die eine Geschichte in diesem Buch, die mir schwerfällt, weil Schmerz manchmal keine Logik kennt. Sie gehört trotzdem hierher, denn was nicht getragen hat, hat mich mehr über das Kümmern gelehrt als vieles, was gut lief. Sie ist der Grund, warum ich den sicheren Ort, von dem dieses Buch handelt, so ernst nehme, und warum der Rest dieser Seiten so unbeirrt nach vorn schaut. Man lernt am klarsten, was trägt, wenn man einmal erlebt hat, was fällt. Sie hat mich wachsen lassen und mir gezeigt, wofür ich stehe.

Was Caretaker trägt, und was sie zermüht, einander gegenübergestellt.

Was Caretaker brauchen	Was sie kaputt macht
Zuhören, das auch verarbeitet wird	Gleichgültigkeit, gehört, aber nie umgesetzt
Vertrauen und Eigenverantwortung	Misstrauen und Mikromanagement
Ein sicherer Ort, an dem du ehrlich sein darfst	Dauerdruck, Demotivation und Angst
Sinn und eine klare Richtung	Keine Vision, kein roter Faden
Gesehen werden für den Beitrag	Irrelevanz, die eigene Stimme zählt nicht

TAKEAWAYS

- Caretaker brauchen Selbstkenntnis und einen sicheren Ort, an dem du ehrlich sein darfst.
- Wenn ein Gespräch emotional brennend wird, löse den Platz am Tisch auf und geh nebeneinander. Wer nicht gegenüber sitzt, konfrontiert nicht, sondern schaut in dieselbe Richtung.
- Was sie zerbricht, ist nicht die Arbeit, sondern fehlendes Zuhören und fehlendes Vertrauen.
- Offenheit ohne Vertrauen und Fürsorge ist keine Klarheit, sondern Entmutigung.
- Manchmal passt es nicht. Das auszuhalten und zu vergeben gehört zur Reife dazu.

UND JETZT?

Frage für deine Organisation: Wo werden bei euch die Engagierten leise, und hört noch jemand zu, bevor sie ganz gehen? Wann hast du zuletzt nachgefragt, was jemanden wirklich beschäftigt, bevor er oder sie von sich aus etwas sagen musste?

Teil 4: Was Führungskräfte und HR damit anfangen können

Haltung lässt sich nicht verordnen, aber du kannst ihr einen Raum bauen. Dieser Teil zeigt, was Führung und HR konkret tun können, damit das Caretaker-Gen nicht nur geduldet, sondern geschützt wird.



Tränen, die keine Scham waren

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Schonungslose Offenheit entsteht nicht auf Ansage, sie braucht ein Format, das sie trägt. Diese Geschichte zeigt ein sechsstufiges Format der Kollegialen Beratung aus der Praxis, in dem schonungslose Offenheit und Respekt zusammenkommen. Für Führung und HR ist es eine konkrete, übertragbare Methode, um Vertrauen und Wachstum zur Norm zu machen.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Manche Räume verändern einen, lange bevor man begreift, was in ihnen passiert ist. Für mich war so ein Raum die Academy bei Ricoh. Wir bildeten dort nicht nur Techniker aus, sondern auch Führungskräfte, und meistens war Heinz-Gunter Kursawe, den wir alle nur HG nannten, der Leiter der Academy, selbst mit dabei. Das war kein Zufall. Mit ihm im Raum funktionierten wir als Führungskräfte ehrlicher und mehr auf Augenhöhe, weil er dort ebenso als Führungskraft und nicht über uns, sondern neben uns saß.

Heute nennt man es Kollegiale Beratung oder Peer-to-Peer Beratung. Damals war es einfach der härteste und wertvollste Spiegel, den man mir je vorgehalten hat. Bevor es überhaupt losging, bauten wir den sicheren Raum. Jede Führungskraft brachte ein echtes Projekt oder ein ebenso echtes Problem mit, und wir verpflichteten uns auf drei Dinge: absolute Vertraulichkeit, eine konstruktive Haltung und größtmögliche Wertschätzung. Jeder sprach nur für sich, in Ich-Botschaften, nie im Namen aller. Auf diesem Boden folgte das eigentliche Format, sechs Schritte, und ich beschreibe sie hier kurz, weil ein einziger davon für mich alles verändert hat.

Im ersten Schritt präsentierte einer von uns seine echte Führungssituation am Flipchart, und die Gruppe fragte nach. Das Interessante waren nicht die Erfolge, sondern die Engpässe und die Hürden. Dann kam der zweite Schritt, die Beraterkonferenz, und das war der weiß Gott schwierigste Teil, gerade nach meiner Erfahrung. Jetzt sprachen die Kollegen nicht mehr mit mir, sondern miteinander über mich. Sie sammelten ihre Eindrücke, Gefühle und Wahrnehmungen und sprachen sie offen aus, jeder in seiner eigenen Ich-Botschaft, und verdichteten daraus ein Schlüsselthema, die eine Kernfrage meiner Situation. Das Schwerste daran war die einfachste Regel: Ich durfte nur zuhören. Nicht erklären, nicht rechtfertigen, nicht einordnen. Nur zuhören. Das ist im Grunde Feedback Folter und hat mich voll erwischt.

Wer das nie erlebt hat, wird die Macht dieses zweiten Schritts nicht verstehen. Fast alle von uns, und wir kannten uns eigentlich richtig gut, hatten beim Zuhören einen Moment, der sie überrollte. Ich saß da, und ein, zwei andere saßen genauso da, mit Tränen in den Augen. Es waren keine Tränen aus Trauer und auch nicht aus Scham. Es war diese Mischung aus sachlicher Schonungslosigkeit und gleichzeitig erwiesenem Respekt. Da saßen Menschen, die mir ungeschönt die Wahrheit sagten, und im selben

Atemzug spürte ich, dass sie es taten, weil sie mich ernst nahmen, nicht weil sie mich kleinmachen wollten.

Was danach kam, fing mich wieder auf. Im dritten Schritt sammelte die Gruppe in einem Brainstorming Ideen für meine Entwicklung, eine Schatzkiste, aus der ich selbst wählen durfte. Im vierten Schritt spiegelte ein Prozessbeobachter, wie wir in der Runde miteinander umgegangen waren und ob sich mein Schlüsselthema sogar in unserer eigenen Dynamik gezeigt hatte. Im fünften Schritt durfte endlich auch ich reden und mein eigenes Feedback geben, und im sechsten Schritt nahm ich das alles mit und machte in Ruhe meine ganz konkrete Maßnahme daraus. Aus einem rohen Moment wurde so etwas, mit dem ich wirklich weiterarbeiten konnte.

In diesen Meetings bin ich gewachsen. Bei manchen Erinnerungen spüre ich heute noch ein Kribbeln in der Nase, und ich zehre bis heute davon. Damals habe ich verstanden, dass schonungslose Offenheit kein Gegensatz zu Respekt ist, sondern erst durch ihn ihre Kraft bekommt. Jahre später habe ich für genau dieses Prinzip einen Namen gefunden. Bei Kim Scott heißt es Radical Candor, sich persönlich kümmern und zugleich direkt widersprechen, im Original „Care Personally, Challenge Directly“. In dieser Academy habe ich es erlebt, lange bevor ich den Begriff kannte. Wahrheit verletzt nicht, wenn sie an der Sache bleibt und nie den Menschen meint, sie öffnet etwas.

Für Führungskräfte und HR liegt hier mehr als eine schöne Erinnerung, hier liegt eine Methode. Der Aufbau, ein sicherer Raum als Fundament und darauf sechs Schritte von der Präsentation über die Beraterkonferenz und die Ideensuche bis zur Prozessreflexion, dem eigenen Feedback und der persönlichen Maßnahme, lässt sich in fast jeder Organisation nachbauen. Er macht Radical Candor nicht zur Frage des Charakters, sondern zur Frage der Struktur. Wer einen solchen Raum schafft, institutionalisiert das, was Caretaker ohnehin tun: ehrlich sein, ohne den Menschen zu verletzen.

Das sechsstufige Format der Kollegialen Beratung als nachbaubares Werkzeug, aufgebaut auf einem sicheren Raum, Schritt für Schritt.

Schritt	Was passiert
1 Präsentation	Der Akteur schildert seine echte Führungssituation am Flipchart, die Gruppe fragt nach. Im Fokus stehen Engpässe und Hürden, nicht die Erfolge.
2 Beraterkonferenz	Die Berater sprechen offen miteinander über den Akteur, jeder in seiner Ich-Botschaft, und verdichten daraus ein Schlüsselthema. Er selbst darf nur zuhören.
3 Ideensuche	Die Gruppe sammelt im Brainstorming Entwicklungsideen, eine Schatzkiste, aus der der Akteur selbst wählt.
4 Prozessreflexion	Ein Prozessbeobachter spiegelt die Dynamik der Runde und fragt, ob sich das Schlüsselthema darin gezeigt hat.
5 Feedback des Akteurs	Jetzt spricht der Akteur selbst und gibt sein eigenes Feedback.
6 Maßnahme	Der Akteur macht aus allem in Ruhe seine konkrete persönliche Maßnahme.

TAKEAWAYS

- Radical Candor wird durch Struktur installierbar, nicht nur durch Charakter.
- Ein sicherer Raum mit klaren Regeln macht Wahrheit erträglich und wirksam.
- Die Führungskraft, die nur zuhört, lernt am meisten.
- Aus schonungslosem Zuhören wird über ein Schlüsselthema eine konkrete Maßnahme.

UND JETZT?

Frage für deine Organisation: Wo gibt es bei euch einen Raum, in dem Führungskräfte ungeschönt Feedback bekommen und nur zuhören? Wenn es ihn nicht gibt, was hält euch davon ab, ihn zu bauen?

Einfach real

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Automatisierte Bewerbungsprüfung macht HR-Prozesse effizienter und selektiert dabei systematisch jene Menschen aus, die kein Keyword-Profil haben. Das Caretaker-Gen ist kein Parameter. Dieses Kapitel zeigt an einer Geschichte aus eigener Recruiting-Praxis, was passiert, wenn ein Gespräch nicht vom Algorithmus, sondern vom Menschen geführt wird, und warum das einen Unterschied macht, der in keiner Kennzahl erscheint.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Ich kenne aus meinem eigenen Erleben beide Seiten dieses Prozesses und kann das Ganze recht gut versachlichen. Trotzdem hat mich das, was ich dort gesehen habe, als jemanden, der selbst eingestellt hat, am Ende emotional erreicht. Bewerbermanagement-Systeme wie Workday gelten als effizient und führen eine Erstprüfung eingehender Bewerbungen durch. Diese basiert auf definierten Parametern und Buzzwords in Lebensläufen und Anschreiben, und das ist die härteste Auslese, die es gibt. Die KI schafft es, dir 30 Minuten nach dem Absenden eine Absage zu schicken, an einem Sonntagabend gegen 22 Uhr, mit dem Hinweis: „Nach eingehender Prüfung Ihrer Bewerbungsunterlagen müssen wir Ihnen leider mitteilen, dass uns Mitbewerber (m/w/d) noch mehr von der Passgenauigkeit ihrer Qualifikation in Bezug auf unser Anforderungsprofil überzeugen konnten.“ Kein Mensch hat diese Einschätzung getroffen. Das ist eine Auswahl auf Basis von Parametern wie Foto vorhanden oder nicht, Altersangabe, Geschlecht. Bei fachlichen Themen schaut meist noch jemand drüber, aber viel zu oft ist die Reduktion bereits die Antwort, bevor ein Gespräch stattgefunden hat.

Was HR-Abteilungen also tun: Sie legen diese Parameter fest und machen sich die Arbeit damit einfacher, und ich verstehe das. Trotzdem entsteht so ein Sieb, an dem du als Bewerber nicht vorbeikommst und das genau dort ansetzt, wo das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) eigentlich schützen soll, nämlich bei Alter, Geschlecht und Herkunft. Ein kleiner Tipp nebenbei an alle HR-Kolleginnen und Kollegen: Stellt doch einfach den E-Mail-Versand so ein, dass der Bewerber nicht spürt, dass eine Maschine ihn beiseite gelegt hat. Auch das ist Caretaking.

Ich stand selbst schon auf der anderen Seite, wenn ich neue Leute gesucht habe und mit HR ein Bewerberprofil erstellt habe. Das weiß ich genau: Bei uns standen Alter und Geschlecht niemals auf dem Plan, und Antworten wurden niemals automatisiert nachts verschickt. Wir bekamen Bewerbungen per E-Mail, ich schaute die Unterlagen durch, und auf diesem Weg kamen über die Zeit viele gute Menschen zu uns, jung und alt, Männer und Frauen, alle möglichen kulturellen Hintergründe. Wir waren divers, weil Eignung und Persönlichkeit bei uns vor allem anderen standen.

Also hatte ich Erik, Name geändert, auf dem Bildschirm. Keine besondere Bewerbung, alles Standard, aber eine spannende Vita. Eine IT-Ausbildung, Hardware-Erfahrung, gut. Dann eine Zäsur von drei Jahren, ein Leerraum im Lebenslauf ohne Erklärung, danach Selbstständigkeit mit einem Verkaufswa-

gen. Dann nochmal sechs Monate nichts. Manchmal siehst du Dinge, die nicht im Dokument stehen, und das kann keine KI. Ich habe ihn einfach angerufen und einen Telefontermin vereinbart, um mal reinzuhören, wer er ist und was ihn zu uns bringt.

Erik war freundlich und offen, der erste kurze Call war positiv. Im eigentlichen Gespräch habe ich ihn erzählen lassen, wie es ihm gerade geht und warum er zu uns wollte. Er erzählte von seinem Leben, den Höhen und Tiefen, sachlich und ohne Pathos, so wie es war. Von einem schweren Schicksalsschlag in der Familie, der ihn für eine Zeit vollständig gebunden hatte, und davon, dass danach Menschen auf ihn angewiesen waren. Eigentlich nichts, nach dem ich gefragt hatte, und nach AGG auch nichts, nach dem ich hätte fragen dürfen. Aber Erik war einfach real. Als Familienvater hat er damit einen Nerv in mir getroffen, das gebe ich offen zu, aber er erzählte es knapp und nüchtern, weil es nun einmal nichts ist, das zwei Fremde am Telefon normalerweise teilen. Spannender war dann, wie er von seinen IT-Themen redete, von seinem Ehrenamt, von den Dingen, die er liebte. Es war etwas Besonderes, ihm zuzuhören. Energie und Freude, die du als Skill kaum abfragen kannst, weil du nie genau weißt, ob jemand einen Job macht oder einer Berufung folgt. Bei Erik war es eindeutig Berufung.

Ich habe ihn zu einem Gespräch eingeladen, meine Kollegin aus HR war dabei, und wir saßen einem Mann gegenüber, der einfach „da war“. Das ist schwer zu beschreiben, aber manchen Menschen spürst du an, dass sie präsent sind, dass sie zuhören und nicht nur darauf warten, bis sie dran sind. Er stellte die richtigen Fragen, hatte gute Antworten auf unsere, und ein Technik-Kollege, der für die fachliche Seite mit dabei saß, konnte am Ende bestätigen, dass auch diese Prüfung sehr gut lief. Den kurzen menschlichen Moment, als wir die Lücken im Lebenslauf ansprachen, ließ er kurz stehen, ruhig und ohne Ausweichmanöver, und sagte: „Manche Dinge sollten so nicht sein, und doch ist es Teil dessen, was du bist. Schlimm ist, dass viele danach beurteilen.“ Genau so ein System hätte ihn heute nach derselben Lücke beurteilt, nur ohne den Satz je zu hören.

Wir haben ihm einen Vertrag angeboten und es nie bereut. Seine Menschlichkeit, seine Lebenserfahrung und die Tiefe seines Fachwissens waren eine echte Bereicherung. Er teilte sein Wissen mit jüngeren Kollegen, entwickelte sich zu einer Säule des Bereichs, war derjenige, der ordnete und der fehlte, wenn er nicht da war. Nichts, was wir hätten ausschreiben können, und doch etwas, auf das ich danach viel bewusster geachtet habe. Zeig mir die, die anders sind, und lass uns reden.

Ich gestehe mir ein, dass vielleicht das Echo auf meine eigene Person eine Rolle spielte, oder dass ich meine Sicht in ihm erkannte, ohne es zu bemerken. Rückblickend hatten eigentlich alle Einstellungsentscheidungen, die ich getroffen habe, solche Momente, und ich habe auch danebengegriffen, denn was wäre das Leben ohne Fehler und Enttäuschungen. Bei Erik war es keiner, und das Gespräch ist mir bis heute in Erinnerung.

Wir können eine KI nicht dazu bringen, das Caretaker-Gen zu erkennen. Aber wir können mutiger sein bei dem, was wir ins System eingeben. Weg vom „Alter, Geschlecht, fünf Jahre Erfahrung mit SAP“ hin zu: Wir suchen jemanden, der uns weiterbringt, der auf Kunden und Klienten zugeht, der

zuhört, der Sales oder Service oder Buchhaltung als Berufung versteht, nicht als Job. Jemanden, der einen Sinn darin sucht, was wir als Unternehmen anbieten und wofür wir stehen.

Wie breit das Problem ist, zeigt das Klageverfahren Mobley v. Workday in den USA. Die Beklagten legten gerichtlich offen, das System habe Bewerbungen in Milliardenzahl abgelehnt. Rund 14.000 Menschen schlossen sich einer Sammelklage an, der Vorwurf: systematische Diskriminierung von Bewerbern ab 40 (Callaham, Forbes, 2026). Die Dimension ist eindeutig: Ein System, das verspricht, Bias zu reduzieren, kann denselben Bias industrialisieren, solange niemand hinterfragt, welche Parameter es eigentlich bewertet. Ob Workday das irgendwann abbilden kann, was ein Mensch im Gespräch hört, weiß ich nicht. Was ich weiß: Erik hätte diesen Anruf nie bekommen.

Was ein automatisiertes Sieb aussortiert, und was ein Mensch im Gespräch hört.

	Im automatisierten Sieb	Im Gespräch mit einem Menschen
Lücke im Lebenslauf	Ausschlusskriterium	Frage nach der Geschichte dahinter
Keine Buzzwords	Kein Treffer, Absage	Energie und Berufung werden hörbar
Alter, Geschlecht, Foto	Stille Filterparameter	Spielen keine Rolle
Standardunterlagen	Aussortiert als Durchschnitt	Präsenz, die du spürst

TAKEAWAYS

- Das Caretaker-Gen ist kein Parameter und lässt sich nicht mit Buzzwords aussieben.
- Automatisierte Prozesse ersetzen kein menschliches Lesen zwischen den Zeilen.
- Ein Lebenslauf mit Lücken kann eine reichere Geschichte erzählen als ein lückenloser.
- Wer das Anforderungsprofil anders formuliert, zieht andere Menschen an.

UND JETZT?

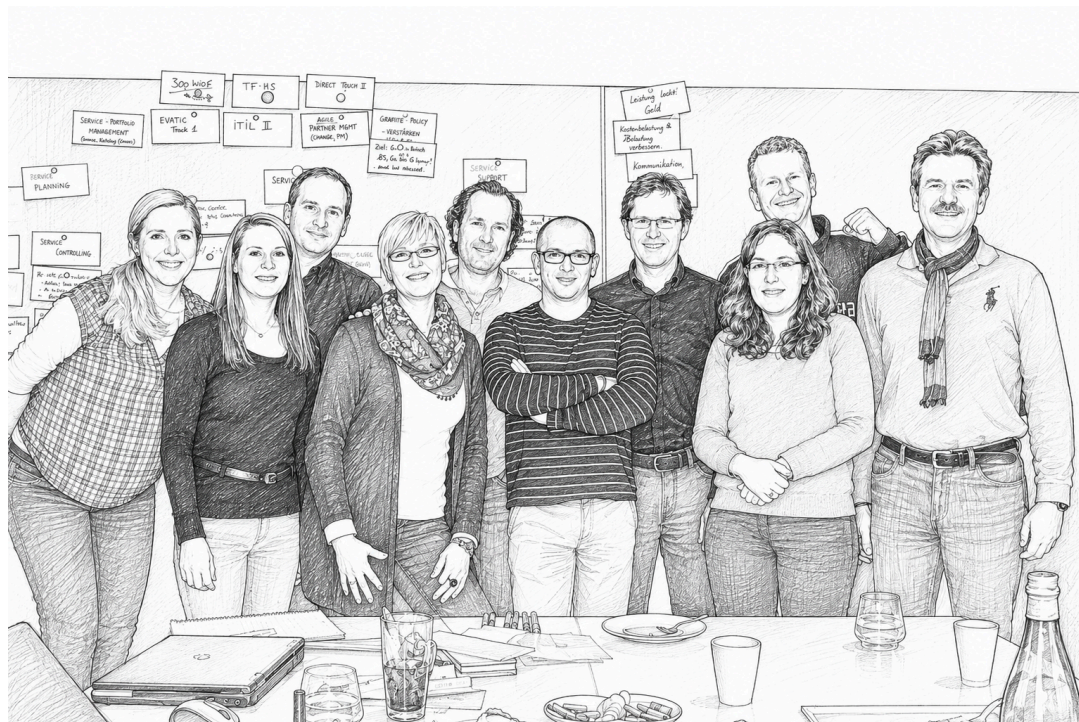
Frage für deine HR-Abteilung: Was steht wirklich in eurem Bewerberprofil? Beschreibt es Qualifikationen, oder beschreibt es den Menschen, den ihr sucht?

Die Strategie, die uns gehörte

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Strategie ist die Stelle, an der sich entscheidet, ob eine Organisation ihre Caretaker hört oder überstimmt. Wird ein Zielsystem von unten gebaut und offen geteilt, wird aus Haltung Struktur. Dieses Kapitel erzählt von drei Tagen, an denen niemand der Chef war, und zeigt, warum eine Strategie nur dann trägt, wenn die Menschen, die sie umsetzen, sie auch mitgeschrieben haben.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.



Es gibt Räume, die man Jahre später noch vor sich sieht. Einer davon war ein gebuchter Tagungsraum in Roermond, ein Stück über die niederländische Grenze, bewusst raus aus dem Alltag und für drei Tage reserviert. An der Wand eine große Moderationsfläche, über und über vollgepflastert mit bunten Karten, und um den Tisch das Führungsteam, zum ersten Mal seit Wochen ohne Tagesgeschäft, ohne klingelnde Telefone und ohne die nächste Eskalation. Wir waren zur Sommerstrategie zusammengekommen, und ich erinnere mich an dieses eigentümliche Gefühl, dass hier gerade etwas entstand, das uns gehörte.

Das Bemerkenswerte war, was nicht passierte. Niemand legte ein fertiges Zielsystem auf den Tisch und bat um Zustimmung. Jeder Bereich, von der Academy über das Business Development und den Customer Support bis zum After Sales, hatte seine eigene Analyse mitgebracht. Was hat im letzten Jahr funktioniert, was nicht, wo steckt das Entwicklungspotenzial, wie sähe der eigene Bereich in zwölf

Monaten im Idealfall aus. Aus diesen Antworten wuchs die Strategie zusammen, Karte für Karte, und sie kaskadierte von unten nach oben, nicht umgekehrt.

Hier muss ich eine ehrliche Abbiegung machen, sonst klingt das zu glatt. Natürlich gab es einen Dreijahresplan, und natürlich standen Unternehmensziele über uns, an denen sich alles ausrichten musste. Aber dieser Plan war eine Richtschnur, kein Drehbuch. Was wirklich zählte, war das Leben dazwischen, die Realität in den Bereichen, die sich fast monatlich änderte. Eine Strategie, die das nicht aushält, liegt nach drei Wochen in der Schublade und lässt sich kaum nachhalten. Eine Strategie, die von denen mitgeschrieben wurde, die täglich mit den Lücken leben, trägt auch dann noch, wenn der erste Plan längst von der Wirklichkeit überholt ist.

Was ich in Roermond am eigenen Leib erlebte, gab ich danach an mein eigenes Team weiter. Jedes Jahr zur Strategiephase schickte ich meine Abteilungsleiter mit genau derselben Aufgabe in die Vorbereitung: Bringt eure eigenen Ideen mit, nicht das, was ihr glaubt, das ich hören will. Das klingt einfach, ist es aber nicht, weil es verlangt, dass Führungskräfte aufhören, auf Anweisung zu warten, und anfangen echte Verantwortung für ihren Bereich zu übernehmen. Genau da fing es an, Wucht zu bekommen. Am Ende hatte jeder Mitarbeitende konkrete, messbare Ziele, die sich sauber ableiten ließen, aus dem Bereichsziel, aus dem Unternehmensziel, aus dem Gesamtbild. Wer seinen Teil der Strategie selbst mitgeschrieben hat, trägt sie anders, nicht als Empfänger einer Aufgabe, sondern als Mitverantwortlicher für ein Ergebnis.

Wenn ich heute zurückblicke, erkenne ich in diesen Tagen vier Dinge, die zusammen mehr waren als ein Strategieprozess. Sie sind das Caretaker-Gen, hochskaliert von einem Menschen auf eine ganze Organisation.

Das Erste ist die Richtung von unten. Die beste Strategie kommt selten von ganz oben, denn dort sitzen die Informationen aus dem täglichen Tun nicht, und mehr Umsatz allein ist keine Strategie. Sie kommt von den Menschen, die das Problem täglich sehen. Eine Organisation, die das ernst nimmt, tut nichts anderes als das, was Caretaker ohnehin tun: zuhören, bevor sie anweist. Diese stille Vorarbeit hat im ersten Teil einen Namen bekommen: Nemawashi, das Einbinden der Menschen, bevor die Entscheidung fällt. Eine von unten gebaute Strategie ist nichts anderes als Nemawashi im Maßstab einer ganzen Organisation.

Dass das nicht an der Größe scheitert, habe ich später an einem Beispiel gesehen. Als Greg Foran die Führung von Air New Zealand übernahm, legte er kein fertiges Strategiepapier vor. Er arbeitete auf den Flügen mit und fragte seine Führungskräfte zuerst, was zu bewahren und was zu ändern sei, bevor er über eine Richtung entschied. Nemawashi auf der größten Bühne, derselbe Zug wie in Roermond, nur im Konzernmaßstab.

Das Zweite sind die ineinandergreifenden Ziele. Vom Unternehmensziel über das Bereichsziel bis zum Ziel des Einzelnen war alles lückenlos verbunden, sodass jeder seinen eigenen Beitrag im großen Bild

wiederfinden konnte. Das ist mehr als Controlling, es ist die organisierte Form davon, jeden Einzelnen zu sehen und ihn mit dem Ganzen zu verbinden.

Das Dritte ist die Offenheit mit den Zahlen. In meinem Verantwortungsbereich kannte jeder die wirtschaftliche Lage, die relevanten Kennzahlen lagen offen und wurden regelmäßig geteilt, nicht als Hochglanz-Auswertung, sondern als ehrlicher Stand. Das ist das Open-Book-Prinzip aus der Einleitung, gelebt im Alltag. Wer die Zahlen kennt, kann mitdenken, und genau das ist Vertrauen, übersetzt in eine Tabelle, die jeder sehen darf.

Das Vierte hat Dr. Kazuo Inamori in ein Bild gefasst, das mich bis heute begleitet: die Vektoren ausrichten. Wenn alle in dieselbe Richtung ziehen, addiert sich die Kraft, ziehen sie auseinander, hebt sie sich auf. Strategie ist genau das, das Ausrichten der Vektoren, das Ganze vor dem eigenen Silo. Das ist der Caretaker-Zug schlechthin: das gemeinsame Ergebnis zählt mehr als das eigene Revier.

Diese vier Dinge sind keine Technik, die du einführst wie eine Software. Sie sind das, was Träger des Caretaker-Gens von Natur aus tun, nur auf die Ebene einer Organisation gehoben. Eine Strategie, die von unten gebaut, offen geteilt und auf gemeinsame Vektoren ausgerichtet wird, ist nichts anderes als die Caretaker-Haltung in Organisationsform, und sie ist der Lackmustest dafür, ob eine Organisation ihre Caretaker wirklich hört oder sie am Ende doch nur überstimmt.

Vier Strategie-Mechanismen und die Caretaker-Haltung, die in jedem von ihnen steckt.

Mechanismus	Welche Caretaker-Haltung dahinter steckt
Richtung von unten (Bottom-Up)	Zuhören, bevor du anweist
Ineinandergreifende Ziele	Jeden Einzelnen sehen und mit dem Ganzen verbinden
Offenheit mit den Zahlen (Open Books)	Vertrauen über Transparenz
Vektoren ausrichten (Dr. Inamori)	Das gemeinsame Ergebnis vor dem eigenen Revier

TAKEAWAYS

- Strategie ist der Lackmustest, ob eine Organisation ihre Caretaker hört oder überstimmt.
- Von unten gebaut, offen geteilt und auf gemeinsame Vektoren ausgerichtet, so wird aus Haltung Struktur.
- Transparenz ist keine Belohnung für gute Zeiten, sondern die Grundlage gemeinsamer Entscheidungen.
- Wer seinen Teil der Strategie mitschreibt, trägt sie als Mitverantwortlicher, nicht als Empfänger einer Aufgabe.

UND JETZT?

Frage für deine Organisation: Wer schreibt bei euch die Strategie, und wer darf sie sehen? Wer von denen, die sie täglich umsetzen, hat zuletzt an ihr mitgeschrieben?

Das Hexagon auf dich selbst angewendet

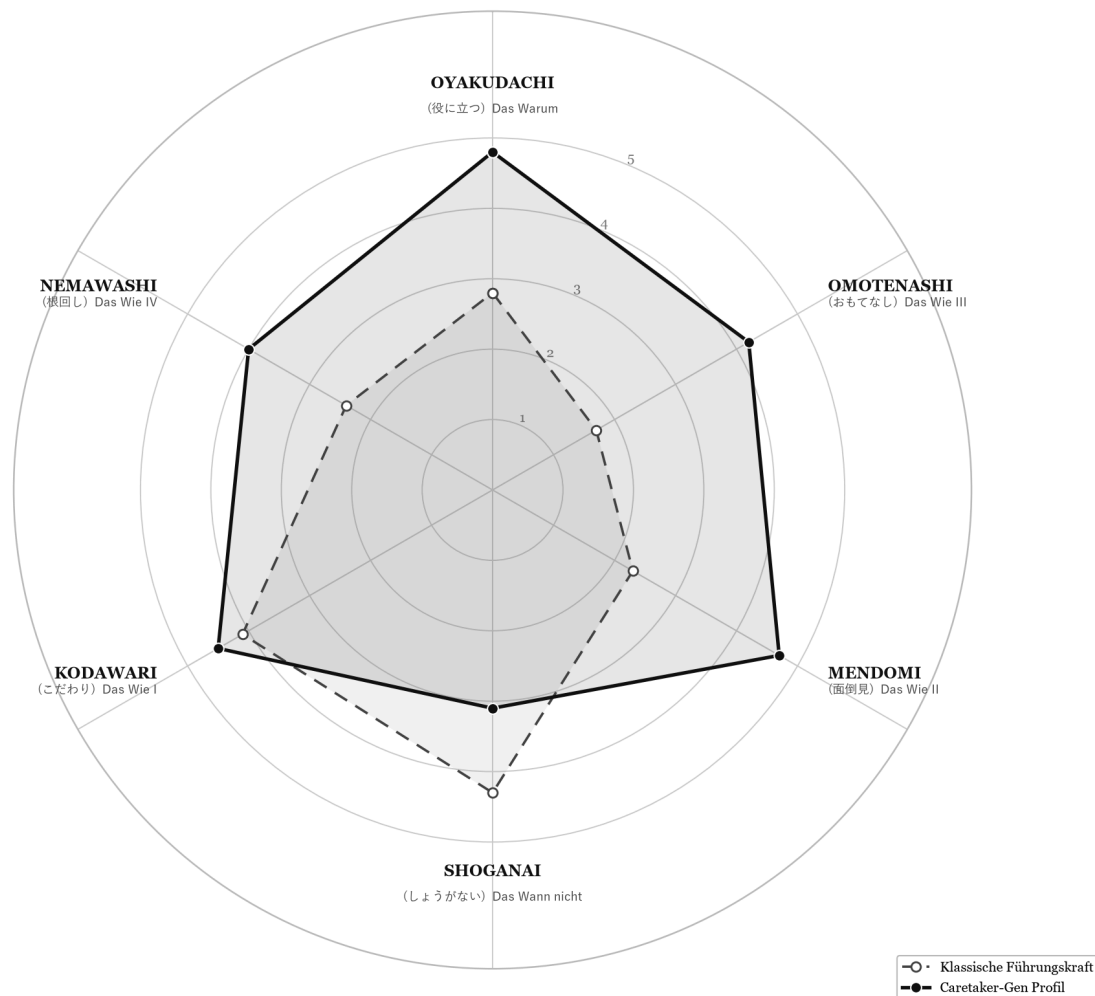
MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Aus dem Hexagon des ersten Teils wird hier ein Werkzeug. Die Skillmatrix macht die sechs Haltungen bewertbar und stellt zwei Profile gegenüber, das eines Caretakers und das einer klassischen, ergebnisorientierten Führungskraft. Ein Selbstbewertungsbogen im Anhang übersetzt das in eine persönliche Standortbestimmung. Für Führung und HR entsteht so aus einer Beschreibung ein Instrument, mit dem sich Entwicklung planen lässt.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Im ersten Teil habe ich das Hexagon als Landkarte vorgestellt, sechs japanische Begriffe, die einer Haltung eine Sprache geben. Eine Landkarte hilft beim Verstehen. Sie hilft aber noch mehr, wenn du deinen eigenen Standort darauf einträgst. Genau das ist der Schritt, den ich in diesem Kapitel gehe: vom Beschreiben zum Anwenden, und zwar auf sich selbst.

Ich habe die sechs Haltungen dafür in eine einfache Skala übersetzt, von eins bis fünf, wobei eins heißt, dass diese Haltung kaum ausgeprägt ist, und fünf, dass sie tief verankert ist und auch dann gelebt wird, wenn niemand hinschaut. Wenn du die sechs Werte in das Hexagon einträgst und verbindest, entsteht eine Fläche, ein Profil, und Profile lassen sich vergleichen.



Die Grafik zeigt zwei davon. Das durchgezogene Profil ist das eines Menschen mit ausgeprägtem Caretaker-Gen. Der Antrieb, nützlich zu sein, ist hoch, ebenso die Fürsorge für Menschen und das Vorausdenken. Auffällig ist der niedrigere Wert bei Shogantai, dem Loslassen. Das ist kein Zufall, sondern das typische Muster: Wer sich stark kümmert, tut sich schwer damit, die eigene Verantwortung zu begrenzen. Das gestrichelte Profil gehört zu einer klassischen, ergebnisorientierten Führungskraft. Der Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit ist da, das Abgrenzen und Delegieren fällt leicht, aber das antizipierende Dienen, die stille Konsensarbeit und das aktive Wachen über Menschen sind schwächer ausgeprägt.

Hier ist mir Ehrlichkeit wichtig, sonst missverstehst du die Grafik. Das gestrichelte Vergleichsprofil ist kein Messergebnis aus einer Studie. Es ist eine erfahrungsbasierte Illustration, gezeichnet aus über 20 Jahren, in denen ich mit sehr unterschiedlichen Führungskräften gearbeitet habe. Es zeigt eine Tendenz, keine Wahrheit über einen konkreten Menschen, und kein Profil ist per se besser als das andere. Ein Krankenhaus in der Notaufnahme braucht in manchen Momenten die klare, abgegrenzte Entscheidung mehr als das lange Vorausdenken. Der Punkt ist nicht, überall eine Fünf zu erreichen. Der Punkt ist, den eigenen Standort ehrlich zu kennen.

Damit das nicht bei einer Grafik bleibt, habe ich einen Selbstbewertungsbogen entwickelt, den du im Anhang dieses Buches findest. Er besteht aus 18 Aussagen, drei für jede der sechs Achsen, die du auf einer Skala von eins bis fünf einschätzt. Aus den Antworten ergibt sich dein eigenes Hexagon. Der Bogen ist kein Test, den du bestehst oder nicht bestehst. Er ist eine Einladung, ehrlich hinzusehen, wo du stehst und welche Haltung du als nächste entwickeln willst.

Am wirksamsten ist er nicht allein. Wer eine Person, die ihn gut kennt, bittet, dieselben Aussagen über ihn zu bewerten, bekommt etwas viel Wertvolleres als einen Punktwert: den Unterschied zwischen Selbstbild und Fremdbild. Genau in dieser Lücke steckt fast immer die interessanteste Erkenntnis.

Für Führung und Personalarbeit liegt hier der eigentliche Nutzen. Ein Profil macht besprechbar, was sonst im Vagen bleibt. Es verwandelt den Satz „der kümmert sich halt gut“ in eine konkrete Landkarte, auf der du siehst, wo eine Stärke sitzt und wo Entwicklung wartet. Du kannst es in Entwicklungsgesprächen nutzen, in der Nachfolgeplanung und in der Zusammensetzung von Teams. Nicht als Etikett, das Menschen festschreibt, sondern als Gespräch, das sie ernst nimmt.

Was ein hoher Wert auf jeder der sechs Achsen konkret bedeutet, als Maßstab für die eigene Einschätzung.

Achse	Ein hoher Wert heißt
Oyakudachi	Der Antrieb, nützlich zu sein, trägt das Handeln, nicht Pflicht oder Titel
Kodawari	Anspruch an die eigene Arbeit, auch ohne Kontrolle und Publikum
Mendomi	Menschen werden wirklich gesehen, gefördert und geschützt
Omotenashi	Bedürfnisse werden vorausgedacht, bevor jemand fragt
Nemawashi	Konsens wird vor der Entscheidung durch Beziehungsarbeit aufgebaut
Shoganai	Loslassen gelingt dort, wo die eigene Verantwortung endet

TAKEAWAYS

- Das Hexagon wird vom Beschreibungsmodell zum Diagnosewerkzeug, sobald du Werte einträgst.
- Kein Profil ist besser als das andere. Ziel ist nicht die Höchstpunktzahl, sondern der ehrliche Standort.
- Das Vergleichsprofil ist eine erfahrungsbasierte Illustration, kein Messergebnis.
- Der Selbstbewertungsbogen im Anhang macht die Haltung persönlich, am stärksten im Abgleich mit einem Fremdbild.

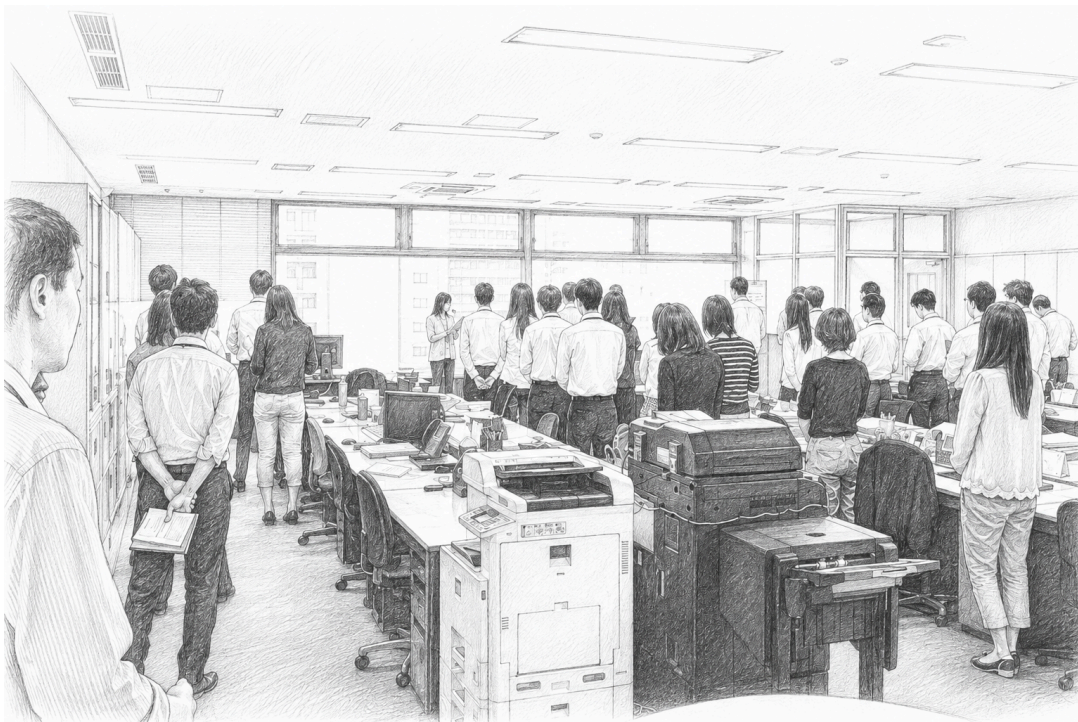
UND JETZT?

Frage an dich selbst: Welche der sechs Achsen ist deine stärkste, und welche kostet dich am meisten Arbeit? Wen würdest du bitten, dich ehrlich einzuschätzen?

Teil 5: Das Caretaker-Gen als Unternehmenskultur

Was bisher in diesem Buch galt, galt für Menschen: für den Direktor an der Maschine, der ich selbst war, für Josh, der Vertrauen aufbaut, bevor ein Titel es verlangt, für Erik, den kein Algorithmus gefunden hätte. Aber das Caretaker-Gen kann zur Kultur einer ganzen Organisation werden, und wenn das gelingt, verändert sich nicht nur das Klima, sondern das Ergebnis. Die Frage ist nur: Wie tief muss eine Haltung verankert sein, damit sie auch dann noch trägt, wenn alles andere zusammenbricht?

Es gibt einen Tag, an dem diese Frage beantwortet wurde.



Wenn eine ganze Industrie das Caretaker-Gen trägt

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Das Caretaker-Gen kann die kulturelle Grundlage einer ganzen Industrie sein. Fukushima 2011 hat gezeigt, was dann passiert. Konkurrenten synchronisieren ihre Kalender, weil der gemeinsame Maßstab stark genug ist, um auch extremen wirtschaftlichen Druck zu überstehen, und 2.500 Ingenieure von Toyota, Nissan und Honda bauen den Zulieferer eines Wettbewerbers wieder auf, weil sie verstanden haben, dass in einem vernetzten System niemand gewinnt, wenn das Ganze fällt.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Am 11. März 2011, um 14:46 Uhr Ortszeit, erschütterte ein Erdbeben der Stärke 9,0 die japanische Ostküste. Der Tsunami, der folgte, riss ganze Küstenstriche fort. In Fukushima Daiichi fiel die Kühlung aus, in drei Reaktorblöcken begannen die Kerne zu schmelzen, und mit einem Schlag fehlte dem Großraum Tokio ein erheblicher Teil seiner Stromerzeugung. Ab dem 14. März wurden ganze Stadtviertel in rollierenden Abschaltungen vom Netz genommen.

Wer verstehen will, was das für die Wirtschaft bedeutete, muss sich zwei Dinge zugleich vor Augen halten. Erstens lief die japanische Industrie nach dem Prinzip des Just-in-Time, einer Logik, die über Jahrzehnte jeden Puffer aus den Lieferketten gepresst hatte, um Effizienz zu maximieren. Zweitens hängt eine moderne Fabrik an einem einzigen, unsichtbaren Faden: am Strom. Beide Fäden rissen fast gleichzeitig, und die Kettenreaktion reichte weit über Japan hinaus. Selbst geringwertige Bauteile aus japanischen Werken brachten Produktionslinien in Europa zum Stillstand, von Opel in Eisenach bis zu Getriebekomponenten für den Porsche Cayenne (Müller/Neubacher, Spiegel International, 2011).

Die Regierung stellte die Industrie vor eine Forderung, die nach Planwirtschaft klang: Großverbraucher mit mehr als 500 Kilowatt Anschlussleistung mussten ihren Spitzenverbrauch per Gesetz um 15 Prozent senken (Elektrizitätsgesetz, Art. 27, Juli–September 2011). In einem Land, dessen Fabriken ohnehin am Limit liefen, hätte das das Ende ganzer Produktionsprogramme bedeuten können.

Was stattdessen geschah, ist der vielleicht stärkste Beleg dieses Buches.

Im Mai 2011 einigte sich die gesamte japanische Automobilindustrie, vermittelt über ihren Verband JAMA, auf einen Schritt, den wir uns in Europa kaum vorstellen können: Alle Hersteller und ihre Zulieferer verlegten das Wochenende. Donnerstag und Freitag wurden zu freien Tagen, produziert wurde stattdessen samstags und sonntags, den ganzen Sommer hindurch (Japan Times, 20.05.2011). Toyota stellte sämtliche Werke und Büros in Japan um (Toyota MC, Pressemitteilung, 23.05.2011). Bei Nissan im Werk Oppama begann die Arbeitswoche fortan am Samstag und endete am Mittwoch (Nissan, 2011). Erbitterte Konkurrenten, die sich sonst um jeden Marktanteil streiten, synchronisierten ihre Kalender, damit die Last im Netz sich verteilte und keiner den anderen in den Blackout zog.

Sie gingen noch weiter. Als das Werk des Halbleiterherstellers Renesas zerstört wurde, einem Zulieferer, an dessen Chips halb Japan und ein guter Teil der Weltautoindustrie hing, schickten Toyota, Nissan, Honda und die großen Elektronikkonzerne rund 2.500 eigene Ingenieure. Fast einen Monat lang arbeiteten sie Seite an Seite mit den Renesas-Mitarbeitern, rund um die Uhr, um die Produktionslinien eines Unternehmens wieder aufzubauen, das keinem von ihnen gehörte (WardsAuto, 2021). Konkurrenten retteten gemeinsam den Zulieferer, den sie sich teilten, weil sie verstanden hatten, dass in einem vernetzten System niemand gewinnt, wenn das Ganze fällt.

Die Zahlen bestätigen, dass dies kein Einzelfall blieb, sondern System hatte. Mehr als die Hälfte der großen Industriekunden verlagerte ihre Produktion in Nächte, Wochenenden und Nebenzeiten, und allein diese rotierende Fahrweise trug rund 30 Prozent der industriellen Nachfragesenkung (Kimura/Nishio, ACEEE, 2013). In den am stärksten betroffenen Regionen um Tokio und Tohoku sank der Spitzenverbrauch um fast 20 Prozent. Die Maßnahmen waren teuer und unbequem, das geben die Quellen offen zu, und trotzdem wurden sie konsequent umgesetzt.

Hinter dieser nüchternen Statistik steckt eine Entscheidung, die nicht selbstverständlich ist. Damit eine ganze Branche ihre Produktion abstimmt, müssen Unternehmen, die sich sonst um dieselben Kunden und Märkte streiten, ihren eigenen Vorteil zurückstellen. Wer Anlagen weiter weg von der Katastrophe hatte, hätte einfach weiterlaufen lassen können, während andere stillstanden. Wer mehr aus dem knappen Netz gezogen hätte, hätte den Nachbarn in den Kollaps getrieben. Das wusste jeder, und genau deshalb hat es kaum jemand getan. Nicht die Stärke des Einzelnen entschied, sondern die Bereitschaft, diese Stärke in den Dienst des Ganzen zu stellen, auch dort, wo kein Gesetz jede einzelne Geste erzwingt.

Das ist das Caretaker-Gen als gesellschaftliches Prinzip. Es ist dieselbe Haltung, die ich bei einzelnen Menschen in diesem Buch beschreibe, nur hochskaliert auf eine ganze Industrie: zuerst an das Ganze denken, dann an das eigene Revier.

Ich lasse an dieser Stelle bewusst eine Frage im Raum stehen, weil sie mehr sagt als jede Antwort. Hätte Volkswagen in Deutschland für Mercedes seine Bänder angehalten? Hätte BMW 2.500 Ingenieure zu einem brennenden Zulieferer geschickt, der auch Audi beliefert? Die Frage ist ketzerisch, ich weiß das, und genau deshalb trifft sie den Kern. Zehn Jahre später, als in der weltweiten Chipkrise jeder Hersteller gegen jeden um die letzten Kontingente kämpfte, hat die Welt gesehen, wie die andere Antwort aussieht.

Das Caretaker-Gen auf der Ebene einer ganzen Branche ist keine Selbstverständlichkeit. Es ist eine Kulturentscheidung. Japan hat sie 2011 nicht erst in der Krise erfunden. Sie war lange vorher angelegt, tief genug, um auch unter extremem Druck zu tragen.

Ehrlich bleibt dieser Blick aber nur, wenn ich auch die Kehrseite benenne. Dieselbe Kultur, die den Einzelnen an das Ganze bindet, kann drücken, bis das Dienen keine Wahl mehr ist, sondern Zwang. Japan hat für die dunkelste Form davon ein eigenes Wort, Karoshi, den Tod durch Überarbeitung.

Der Antrieb, nützlich zu sein und immer besser zu werden, trägt eine ganze Gesellschaft, und derselbe Antrieb kann den Menschen verzehren, der ihn in sich trägt. Wo Licht ist, ist auch Schatten. Nur zahlt jedes Modell seinen eigenen Preis. Eine Gesellschaft des Dienens lebt mit diesem Druck, eine Gesellschaft der Freiheit des Einzelnen lebt mit dem Gegenteil, mit dem jeder gegen jeden, das wir in der Chipkrise gesehen haben, als keiner die Bänder für den anderen anhielt. Die eigentliche Frage ist deshalb nicht, welche Kultur ohne Schatten auskommt, denn keine tut das. Die Frage ist, ob das, was 2011 geschah, Fürsorge war oder bloßer Gehorsam. Gehorsam braucht einen Befehl und eine Strafe. Was damals geschah, hatte beides nicht. Kein Gesetz schickte die 2.500 Ingenieure zum brennenden Werk des Konkurrenten, keine Vorschrift verlangte, den eigenen Vorteil zurückzustellen, als niemand hinsah. Dort, wo der Zwang endet und Menschen trotzdem füreinander eintreten, hört Gehorsam auf und beginnt das, was ich in diesem Buch das Caretaker-Gen nenne.

Dr. Inamori hat es institutionalisiert

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Eine Haltung lässt sich nicht verordnen, aber man kann sie zur Norm machen. Dr. Kazuo Inamori hat bei Kyocera gezeigt, wie. Das Frühjahr 2011 hat bewiesen, dass diese Norm hält, wenn sie etwas kostet. Die Sanierung von Japan Airlines hat bewiesen, dass sie sich verpflanzen lässt, und der Blick auf Salesforce, dm und Bertelsmann zeigt, wie weit dieselbe Grundentscheidung reicht.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Die spannendere Frage ist nicht, ob eine Branche das einmal schafft. Sondern wie ein einzelnes Unternehmen eine solche Haltung dauerhaft in sich trägt, so tief, dass sie hält, wenn niemand hinsieht. Ich weiß, dass das geht. Ich habe es erlebt, im selben Frühjahr 2011, ein paar tausend Kilometer von Japan entfernt.

Während dort die Bänder teilweise stillstanden, lag auf meinem Schreibtisch eine Versuchung. Ich trug damals bei Kyocera in Deutschland die Verantwortung für den Servicebereich inklusive Ersatzteilversorgung und wir blieben von den unmittelbaren Auswirkungen der Katastrophe verschont. Mitbewerber traf es zum Teil sehr wohl. Damit lag ein Spielzug auf dem Tisch, der für jeden Vertriebsverantwortlichen naheliegt: Kunden aktiv darauf hinzuweisen, dass man selbst liefern kann, und der Mitbewerber wahrscheinlich nicht. Die Botschaft wäre wahr gewesen und kein Wort davon gelogen. Trotzdem wäre sie ein Verstoß gegen alles gewesen, wofür wir standen.

Die Vorgabe war klar, und sie kam ohne Zögern: Kein Vertriebsgespräch, kein Angebot, kein Kundenkontakt, kein Gespräch mit unseren Partnern sollte diesen Vorteil instrumentalisieren. Kyocera liefert, weil Kyocera liefern kann, aber wir machen keine Geschäfte aus dem Unglück anderer. Wir haben uns daran gehalten. (Ich spreche hier für Kyocera, so wie ich es damals selbst erlebt habe.)

Die interessante Frage ist: Woher kommt eine Regel, die auch dann hält, wenn sie Geld kostet? Sie stand in keinem Vertriebshandbuch. Sie war 50 Jahre vorher angelegt worden.

Dr. Kazuo Inamori gründete Kyocera 1959 mit 28 Mitarbeitern und hinterließ eine Philosophie, die sich auf einen einzigen Satz verdichten lässt: als Mensch das Richtige tun (Kyocera, global.kyocera.com/inamori). Das klingt schlicht, ist aber ein radikaler Maßstab, weil er jede Entscheidung an einer menschlichen Frage misst, nicht nur an einer betriebswirtschaftlichen. Und, das ist der entscheidende Punkt, dieser Satz war bei Kyocera kein Poster im Flur. Jeder Mitarbeiter bekommt bei der Einstellung ein Philosophiehandbuch, das die Leitprinzipien beschreibt, und wir Führungskräfte wurden in gesamteuropäischen Philosophiemeetings genau in diesem Denken geschult. Eine Haltung wird nicht dadurch zur Norm, dass man sie einmal ausspricht, sondern dadurch, dass man sie einstellt, schult, vorlebt und auch an ihr festhält, wenn es ungemütlich wird. Genau das meint Institutionali-

sieren: die Werte so tief in den Alltag einzubauen, dass sie auch dann noch tragen, wenn der Gründer längst nicht mehr im Raum ist.

Damit eine solche Philosophie im Alltag überhaupt greifen kann, braucht sie ein Handwerk, und auch das hat Dr. Inamori mitgeliefert. Er nannte es glaswandiges Management, im Japanischen garasubari keiei, und es gehört fest zu den Kyocera Accounting Principles: Nicht nur Führungskräfte, sondern auch der Berufseinsteiger sollen jederzeit sehen können, wie viele Aufträge vorliegen, wie weit man hinter dem Plan liegt und welcher Gewinn entsteht. Sichtbar wird das über das Amoeba Management, bei dem das Unternehmen in viele kleine Einheiten geteilt ist, von denen jede ihre eigene Gewinn- und Verlustrechnung führt, sodass alle Mitglieder die Zahlen ihrer Einheit in Echtzeit vor sich haben.

Das klingt zunächst nach Controlling, ist aber das Gegenteil von Kontrolle. Wer die Zahlen seiner Einheit kennt, kann mitdenken, und wer mitdenken darf, übernimmt Verantwortung, ohne dass sie ihm zugewiesen werden muss. Für mich war das die eigentliche Übersetzung der Philosophie in den Alltag, denn man kann Menschen nicht bitten, an das Ganze zu denken, und ihnen gleichzeitig verschweigen, wie das Ganze dasteht. Was ich später als Open-Book-Management kennenlernte, hatte ich hier längst als Selbstverständlichkeit erlebt.

Bei uns war das keine Theorie, die im Handbuch stand. Der Service war ein eigenes Profit Center, darunter lagen weitere Einheiten mit eigenen Zahlen, und wir haben diese Sicht fest in unsere Managementmeetings eingebaut. Verändert hat das vor allem zwei Dinge, die Zieldefinition und die Strategiefindung, denn plötzlich war sichtbar, was an welcher Stelle wie stark wirkte und wo gerade etwas falsch lief. Transparenz war dabei der ausschlaggebende Punkt, und um es bildlich zu sagen: In vielen Unternehmen hilft der Blick auf das große Ganze wenig, wenn du nicht weißt, wo und wie stark du gerade blutest. Auch die Strategie, die uns im vierten Teil dieses Buches gehörte, ruhte am Ende genau darauf, denn jeder Bereich konnte seine eigene Analyse nur deshalb mitbringen, weil er seine eigenen Zahlen kannte.

Dass diese Philosophie nicht an Kyocera gebunden ist, hat Dr. Inamori selbst bewiesen, als die japanische Regierung ihn bat, das insolvente Japan Airlines zu sanieren. Er brachte kein Beraterheer mit, sondern dieselbe Philosophie, dieselbe Schulung der Führungskräfte und dasselbe Rechnungswesen, das jedem noch so kleinen Team sichtbar macht, was es zum Ganzen beiträgt. Zwei Jahre und acht Monate später war die Airline zurück an der Börse (Kyocera Inamori Archive, Episode 18; Nippon.com). Eine Haltung lässt sich also verpflanzen, wenn man das Handwerk mitliefert, das sie im Alltag verankert.

Dr. Inamori sagt: als Mensch das Richtige tun. Der Test für echte Werte ist nicht der Moment, in dem sie nichts kosten. Es ist der Moment, in dem sie etwas kosten könnten, und du handelst trotzdem nach ihnen. Das Frühjahr 2011 war für mich dieser Moment, und er hat mir gezeigt, dass eine institutionalisierte Haltung das Betriebssystem ist, das eine Organisation auf Kurs hält, wenn der schnelle Vorteil

zum Greifen nah liegt. Das Caretaker-Gen, von dem dieses Buch handelt, war hier nicht die Eigenschaft eines Menschen. Es war in die Firma selbst eingebaut.

Diesen Maßstab gibt es überall. Marc Benioff ließ Salesforce auf Lohnungleichheit prüfen und schloss die Lücke, obwohl er zunächst nicht an ein Problem geglaubt hatte, egal, was es kostete. Man muss dafür nicht einmal ins Ausland blicken. Götz Werner baute dm auf einem ausdrücklich menschlichen Menschenbild, Reinhard Mohn machte bei Bertelsmann die Partnerschaft mit der Belegschaft zum Prinzip. Sehr unterschiedliche Wege, dieselbe Grundentscheidung, der Mensch zuerst. Eine Haltung, die wirklich verankert ist, kennt keine Himmelsrichtung.

Woran du eine Caretaker-Gen-Organisation erkennst

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Eine Caretaker-Gen-Organisation erkennst du nicht am Leitbild, sondern an ihren Entscheidungen unter Druck. Vier Dinge sind anders: wie sie entscheidet, wie sie mit Fehlern umgeht, wie sie mit Kunden umgeht und wie sie sich gegenüber dem Wettbewerb verhält. In allen vier entscheidet sie sich im Zweifel für das Vertrauen und gegen den schnellen Vorteil.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Wenn das Caretaker-Gen zur Kultur wird, dann zeigt es sich nicht in dem, was ein Unternehmen über sich schreibt, sondern in dem, was es tut, wenn es teuer wird. Über die Jahre habe ich vier Stellen gefunden, an denen sich das verlässlich ablesen lässt.

Das Erste sind die Entscheidungen. Eine Caretaker-Gen-Organisation entscheidet entlang der langfristigen Beziehung, nicht entlang des nächsten Quartals. Sie nimmt kurzfristig Kosten in Kauf, wenn die Sache es verlangt, weil sie weiß, dass Vertrauen das eigentliche Betriebskapital ist. Genau das hat Kyocera 2011 vorgemacht, und genau das tut der Verkäufer, der sagt, dieses Produkt passt gerade nicht für Sie.

Das Zweite ist die Fehlerkultur. Wo das Caretaker-Gen Kultur ist, gilt ein Fehler als Wachstumsimpuls, nicht als Anlass zur Bestrafung. Das ist keine Nachsicht aus Bequemlichkeit, sondern die Bedingung dafür, dass Menschen Probleme früh ansprechen, statt sie zu verstecken, bis sie teuer werden. Es ist dieselbe Offenheit, die in der Academy bei Ricoh aus schonungslosem Feedback Wachstum gemacht hat, nur eingebaut in den ganz normalen Alltag.

Das Dritte ist der Umgang mit dem Kunden. Eine Caretaker-Gen-Organisation fragt nicht zuerst, was sich verkaufen lässt, sondern was wirklich gebraucht wird. Sie traut ihren Leuten zu, im Sinne des Kunden zu handeln, auch wenn das einmal gegen die schnelle Zahl geht. Sie misst Service nicht an der Geschwindigkeit, mit der ein Vorgang geschlossen wird, sondern daran, was beim Menschen ankommt.

Das Vierte ist das Verhalten gegenüber dem Wettbewerb. Hier liegt der härteste Test, weil er am meisten kostet. Eine Caretaker-Gen-Organisation macht keine Geschäfte aus der Schwäche anderer. Sie gewinnt, weil sie liefert, nicht weil ein anderer am Boden liegt. Das ist keine Naivität, es ist eine Haltung, die sich auf lange Sicht auszahlt, weil sie die Art von Ruf aufbaut, den du nicht kaufen kannst.

Es gibt dabei eine natürliche Grenze, die erklärt, warum das überhaupt nötig ist. Der Anthropologe Robin Dunbar verglich Anfang der neunziger Jahre die Größe des Neocortex bei Primaten mit der Größe ihrer sozialen Gruppen und kam für den Menschen auf eine Zahl von rund 150 (Dunbar, 1992). So viele stabile Beziehungen kann ein Mensch tatsächlich pflegen, mehr nicht. Unterhalb dieser Schwelle hält sich eine Gemeinschaft über direkte Beziehungen zusammen, weil jeder jeden kennt und

niemand ein Regelwerk braucht, um zu wissen, wie miteinander umgegangen wird. Oberhalb davon reicht das nicht mehr, und genau dort entscheidet sich, ob eine Organisation eine geteilte Haltung hat oder nur ein Organigramm. Jedes Unternehmen, das über diese Größe hinauswächst, muss die Fürsorge, die vorher von allein entstand, bewusst institutionalisieren. Das ist keine Poesie, das ist Statik.

In allen vier Punkten geht es um dasselbe. Eine Organisation, die das Caretaker-Gen trägt, ist klüger in der Frage, woraus dauerhafter Erfolg entsteht. Sie hat verstanden, dass Vertrauen die einzige Währung ist, die sich nicht beliebig nachdrucken lässt.

Woran sich eine Kostenlogik von einer Caretaker-Gen-Organisation unterscheidet, in vier Dimensionen.

Woran es sich zeigt	Kostenlogik	Caretaker-Gen-Organisation
Entscheidungen	Das nächste Quartal	Die langfristige Beziehung
Fehler	Anlass zur Bestrafung	Wachstumsimpuls, früh angesprochen
Kunde	Was sich verkaufen lässt	Was wirklich gebraucht wird
Wettbewerb	Vorteil aus der Schwäche anderer	Gewinnen, weil man liefert

Der Mensch bleibt am Steuer

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Künstliche Intelligenz ersetzt keine Haltung, sie verstärkt die vorhandene. Dieses Kapitel zeigt an eigener Projekterfahrung, warum KI-Vorhaben nicht an der Technik scheitern, sondern an einer ungestellten Frage: Welche Rolle behält der Mensch? Wer diese Grenze zieht, entscheidet schneller und gewinnt mehr. Wer sie offen lässt, übernimmt stillschweigend eine Verantwortung, die die Anbieter bewusst abgegeben haben.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Während dieses Buch entstand, wurde künstliche Intelligenz vom Schlagwort zum Werkzeug, und ich habe sie aus zwei Rollen erlebt. Bei ThinkOwl habe ich über zwei Jahre Unternehmen dabei begleitet, KI in ihre Prozesse und Abläufe zu integrieren, und bei ESN habe ich dasselbe als Auftraggeber selbst eingeführt. Unterschiedliche Branchen, unterschiedliche Reifegrade, und trotzdem ein Muster, das sich jedes Mal wiederholte, sobald ein Projekt kritisch wurde. Die Vorhaben, die scheiterten, hatten alle denselben Fehler gemacht: Sie hatten den Menschen aus der Entscheidung genommen, statt ihn besser zu machen.

Das deckt sich mit den Zahlen, und die erzählen eine bemerkenswerte Geschichte. 92 Prozent der Unternehmen wollen ihre KI-Investitionen in den nächsten drei Jahren erhöhen, aber nur 1 Prozent der Führungskräfte bezeichnet das eigene Haus als reif im KI-Einsatz, mit einer KI also, die wirklich in die Arbeitsabläufe integriert ist und substanzielle Ergebnisse liefert (McKinsey, Superagency in the Workplace, Januar 2025). Zweiundneunzig gegen eins. Dazu rund 95 Prozent der KI-Pilotprojekte in Unternehmen erzielen keinen messbaren Geschäftswert, nicht wegen der Technologie, sondern wegen des Ansatzes (MIT Project NANDA, The GenAI Divide, 2025). Meine eigene Erfahrung übersetzt das in eine einzige Frage, die in den gescheiterten Projekten fast immer offen blieb: Welche Rolle soll der Mensch danach noch spielen?

Die Ironie ist, dass KI genau dann am stärksten ist, wenn sie diese Rolle nicht antastet. Ein Servicemitarbeiter, dem die Maschine in Echtzeit den Kontext eines Kunden aufbereitet, löst Probleme schneller, genauer und mit mehr Empathie. Derselbe Mitarbeiter, dem die Maschine die Entscheidung abnimmt, wird zum Aufseher eines Systems. Das motiviert niemanden, nicht einmal das System. Die Frage „Was kann KI automatisieren?“ führt fast immer ins Leere. Die Frage „Wie mache ich meine besten Menschen mit KI besser?“ gewinnt fast immer.

Wie das in der Praxis aussieht, habe ich bei einem Mittelständler aus der Aus- und Weiterbildung erlebt. Wir sollten komplexe, fehleranfällige Abläufe in einer Prozessengine neu bauen, und im Workshop drehten wir uns vor lauter Datenpunkten im Kreis. Ein Teil des Teams wollte das alte System eins zu eins nachbilden, mit vielen Abers, und lähmte damit jede neue Idee. Die Chefin sah das, verordnete eine Pause, und wir gingen alle gemeinsam in den Park nebenan, ein Eis in der Hand. Dort sprach ich

zusammen mit ihr in Ruhe mit den lautesten Stimmen, und langsam kam ein Abrücken im Kopf in Gang. Zurück am Tisch ließen wir das alte Muster hinter uns, dachten die Abläufe neu und einfacher, und bauten am Ende trotzdem eine menschliche Freigabe ein, einen Punkt, an dem ein Mensch das Ergebnis bestätigt, bevor es hinausgeht. Nach dem Launch bekam ich zwei persönliche Nachrichten, eine von der Führungskraft, die das gemeinsame Vorgehen lobte, und eine aus dem Kreis der früheren Bedenkenträger, der die Lösung gerade wegen der Sicherheit im Prozess, der Transparenz und des gemeinsam gefundenen Wegs als echten Schritt nach vorn sah.

Dahinter steckt ein einfaches Gesetz: Was wir in KI hineingeben, kommt verstärkt heraus. Das zeigt sich sogar im Geld. Unternehmen erzielen im Schnitt 3,70 Dollar Ertrag pro investiertem Dollar in generative KI, die führenden Anwender aber 10,30 Dollar (IDC, The Business Opportunity of AI, 2024, im Auftrag von Microsoft). Fast das Dreifache, und der Unterschied kommt nicht vom Tool. Er kommt von klaren Zielen, von echter Integration in Entscheidungen und davon, Verantwortung früh zu klären. Das ist keine technische Eigenschaft, das ist eine Haltungsfrage. KI verstärkt, was schon da ist. Wo Haltung ist, verstärkt sie Haltung, und wo Gleichgültigkeit ist, verstärkt sie Gleichgültigkeit.

Am konkretesten wird das bei der Verantwortung. Alle großen Anbieter teilen dasselbe Prinzip: Die KI unterstützt, entscheiden und haften tust du. Die häufigste ehrliche Antwort auf die Frage, wo im eigenen Haus die Grenze liegt, lautet trotzdem: Wir wissen es nicht genau. Deshalb haben wir vor jeder Produktivsetzung drei Fragen schriftlich beantwortet, bevor auch nur eine Zeile konfiguriert war. Das klingt bürokratisch, ist aber das Gegenteil. Teams, die diese Grenzen kennen, entscheiden schneller, weil niemand in einer grauen Verantwortungszone feststeckt. Wo die Grenze fehlt, schlägt das Modell vor, der Prozess übernimmt, und niemand hat dazwischen persönlich entschieden. Stillschweigend übernimmt das Unternehmen dann die Haftung, die die Anbieter bewusst abgegeben haben.

Inzwischen ist das übrigens keine reine Kulturfrage mehr. Die europäische KI-Verordnung schreibt für Hochrisiko-Systeme menschliche Aufsicht ausdrücklich vor (Art. 14 EU AI Act, Verordnung (EU) 2024/1689), auch wenn der Gesetzgeber selbst gerade zeigt, wie schwer Fristen in der Praxis zu halten sind. Wer die drei Fragen beantwortet hat, hat damit nicht nur schneller entschieden, sondern vorweggenommen, was der Gesetzgeber ohnehin verlangt. Der Mensch am Steuer ist in Europa nicht mehr nur die klügere Haltung, er ist Rechtslage.

Drei Fragen, die vor jeder KI-Produktivsetzung schriftlich beantwortet gehören.

Die Frage	Was sie klärt
Was darf das Modell empfehlen?	Den Raum, den die Maschine ausfüllen darf
Was muss ein Mensch entscheiden?	Die Grenze, an der menschliches Urteil verlangt ist
Wer verantwortet ein falsches Ergebnis?	Die Unterschrift, die kein Werkzeug leisten kann

Damit schließt sich der Kreis zum Caretaker-Gen. In einer Welt, in der Maschinen vieles schneller können, bleibt der Mensch der Faktor, der nicht kopierbar ist, nicht trotz der KI, sondern gerade

ihretwegen. Wer KI einsetzt, um Zeit für echte Führungsarbeit und für die Menschen zu gewinnen, bekommt mehr zurück als wer sie einsetzt, um Stellen zu sparen. Die Maschine kann den Kontext aufbereiten.

Ob daraus Fürsorge wird, entscheidet weiterhin ein Mensch.

Führen, wo die Haltung schon im Raum ist

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

In einer Kultur, die ihre Werte wirklich trägt, ändert Führung ihre Form. Sie muss nicht mehr gegen das eigene Haus kämpfen, sondern kann ermöglichen und loslassen. Dieses Kapitel zeigt an einer eigenen Erfahrung, wie aus einer gelebten Philosophie eine andere Art zu führen wird, und warum genau das eine Organisation in der KI-Zeit robuster macht als reine Effizienz.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Bisher habe ich das Caretaker-Gen oft dort gezeigt, wo es gegen den Strom schwimmt, gegen den Druck, gegen das Desinteresse, gegen die schnelle Zahl. Jetzt drehe ich die Frage um. Was wird aus Führung, wenn die Umgebung die Werte schon hält, wenn der Caretaker nicht mehr kämpfen muss, weil das Haus ihn trägt?

Ich möchte dich in eines der gesamteuropäischen Philosophiemeetings mitnehmen, in denen Kyocera seine Führungskräfte schulte, weil ich dort etwas über Führung gelernt habe, das ich vorher nicht kannte.

Stell dir einen Tagungssaal in Holland vor, knapp 200 Senior Manager aus ganz Europa, aus verschiedenen Gesellschaften des Konzerns, Menschen, die sich zum größten Teil nie zuvor gesehen hatten. Der Ablauf war jedes Mal derselbe. Auf der Leinwand lief ein Video, 45 Minuten, in denen Dr. Inamori seine Philosophie erklärte, dazu gab es Unterlagen, und danach gingen wir an fest zugeteilte Tische, bunt gemischt, und sollten das eben Gehörte besprechen. Nicht abstrakt, sondern an Fallbeispielen aus dem eigenen Alltag, nach der immer gleichen Frage: Wie würden wir in unserer Situation, mit dieser Philosophie im Kopf, mit diesem konkreten Problem umgehen?

Ich will ehrlich sein, wie es mir damit zuerst ging. Ich bin Deutscher, nüchtern erzogen, und beim ersten Mal kam mir das Ganze wie eine Sekte vor. Blumige Worte, ein verehrter Gründer auf der Leinwand, Menschen, die das mit einer Ernsthaftigkeit aufnahmen, die mich befremdete. Ich saß da und suchte den Haken. Erst mit der Zeit — ich hatte mehrere dieser Workshops besucht — habe ich verstanden, dass Dr. Inamori als Zen-Buddhist natürlich einen spirituellen Einschlag mitbrachte. Missioniert hat er nie. Irgendwann habe ich mir erlaubt, dass diese blumigen Worte mich verändern durften, weil die Wahrheit dahinter in der Sache universell war, ich war sie nur nicht gewohnt. Kulturwechsel brauchen Offenheit, und die ist mir schwerer gefallen, als ich zugeben wollte.

Was mich dann umgedreht hat, waren die Gespräche selbst. Wir saßen an diesen Tischen, sprachen Englisch als gemeinsame Notlösung, hatten verschiedene Muttersprachen, verschiedene Branchen, verschiedene Herkünfte, und trotzdem passierte etwas, das ich so nirgends sonst erlebt habe. Jeder legte seinen Fall dar, und die anderen nickten, nicht aus Höflichkeit, sondern weil sie den Prozess dahinter verstanden, ohne selbst im Thema zu sein. Der gemeinsame Nenner war nicht die Branche und nicht

die Sprache, es war die Philosophie. An einem dieser Tage ging es um Selbstsucht und Altruismus, und ein Gedanke ist mir geblieben, den Dr. Inamori immer wieder formuliert hat: Die menschliche Begierde kennt keine Grenze, wenn man sie wachsen lässt, und lässt sich niemals stillen. Erfüllung findet der Mensch erst, wenn er schätzen lernt, was er schon hat, und jeden Tag dankbar ist für das, was ihm gegeben wurde (Inamori, *A Compass to Fulfillment*, 2009; öffentlich in der Kyocera-Philosophie unter den Begriffen *chisoku*, das Genug kennen, und *kansha*, Dankbarkeit).

Das ist einer der Kerne hinter dem schlichten Satz, als Mensch das Richtige tun. Plötzlich saßen wildfremde Menschen zusammen, aus verschiedenen Häusern, und verstanden einander, weil sie denselben Maßstab teilten. Ich habe nirgends sonst so viel Zusammenhalt gespürt, quer über alle Grenzen hinweg, allein durch die Kenntnis und die konsequente Anwendung einer gemeinsamen Haltung.

Irgendwann erschrak ich fast, wie tief das schon in mir saß. Ich fand die Philosophie in der Strategie des Konzerns wieder, in der Art, wie geführt wurde, in Entscheidungen, die ich vorher nicht hatte einordnen können, und ich merkte, wie viel Ruhe und Klarheit mir dieses Rückgrat gab. Es war, ausgerechnet für den, der anfangs den Haken gesucht hatte, so etwas wie eine stille Erweckung.

Damit komme ich zu dem Teil, um den es in diesem Kapitel eigentlich geht. Ich habe diese Schulung mitgenommen, in mein eigenes Team. In unsere wöchentlichen Meetings haben wir es mitgenommen, regelmäßig hat einer einen der kurzen, nummerierten Leitsatzkapitel aus dem Handbuch vorgestellt, ein sogenanntes Rationale, und daraus eine Ableitung für unsere aktuelle Lage entwickelt. Anfangs ungewohnt, mit der Zeit selbstverständlich, und die stete Wiederholung hat gewirkt. Wir haben bewusst Zeit und Aufwand in diese fortwährende Entwicklung gesteckt, und es hat uns als Team näher zusammengebracht, als es jede Zielvereinbarung je gekonnt hätte.

Ein gemeinsames Narrativ trägt weiter als jede Anweisung.

Wie weit das gehen kann, habe ich in Japan gesehen. Ich durfte dort im Kyocera-Headquarter in Kyoto an einem Chōrei (朝礼) teilnehmen, der morgendlichen Firmenversammlung, mit der in vielen japanischen Unternehmen der Arbeitstag beginnt. Alle standen an ihren Plätzen. Es begann mit Rajio Taisō (ラジオ体操), den kurzen, landesweit identischen Gymnastikübungen, die Japan in Schulen, Fabriken und Büros seit Generationen gemeinsam macht, dann kamen Tagesziele und Hinweise, und am Ende las eine Kollegin ein Rationale aus der Philosophie vor und erklärte, was sie persönlich damit verband. Für europäische Augen wirkt das im ersten Moment befremdlich. Im Kern aber ist es nur die konsequenteste Form dessen, was jedes starke Team braucht, das gemeinsame Narrativ, jeden Morgen neu in die Gruppe getragen, damit alle denselben Gedanken teilen.

Hier liegt der Unterschied, der mir erst durch Kyocera wirklich klar wurde. Werte hat fast jedes Unternehmen, natürlich, sie hängen gerahmt im Flur, stehen auf bedruckten Säulen im Foyer oder in einem Code of Conduct, den man bei Eintritt unterschreibt und danach nie wieder aufschlägt. Das Problem ist nicht, dass diese Werte falsch wären. Das Problem ist, dass sie zumeist folgenlos bleiben. Sie haben keine Bindung in die Führung und keine in die Entscheidungen, auch wenn genau das

gern behauptet wird. Konsequenter angewendet müsste ein Wert in jede Strategie und in jede einzelne Entscheidung hineingezogen werden, sonst ist er nicht mehr wert als das Papier, auf dem er gedruckt steht. Bei Kyocera habe ich zum ersten Mal erlebt, dass eine Haltung tatsächlich diesen Weg ging, von der Leinwand über die Diskussion am Tisch bis in die Strategie und in meine Teammeetings. Kein Poster, sondern ein Betriebssystem.

Was macht das nun konkret mit der Art zu führen? Wenn die Werte schon im Raum sind, muss ich als Führungskraft nicht mehr die halbe Kraft darauf verwenden, sie gegen das eigene Haus zu verteidigen. Ich kann sie voraussetzen, und das verschiebt fast alles. Führung wird vom Kontrollieren zum Ermöglichen. Wer weiß, dass alle denselben Maßstab teilen, muss nicht mehr jede Entscheidung absichern, sondern kann Verantwortung wirklich abgeben. Das Kümern verteilt sich, statt an einer einzigen Person zu hängen, und genau das schützt die Caretaker vor dem Ausbrennen, das ich weiter vorn in diesem Buch beschrieben habe. Nemawashi, das stille Einbinden vor der Entscheidung, wird vom Kraftakt zum Normalfall, weil die Beziehungen schon tragen. Selbst Shoganai, das bewusste Loslassen an der Grenze der eigenen Verantwortung, fällt leichter, weil ich darauf vertrauen kann, dass die Organisation sich an ihrem gemeinsamen Kern selbst ausrichtet, auch wenn ich nicht im Raum bin. Führung ist dann weniger Kommando und mehr Hüten. Ich bewahre den Maßstab, statt ihn ständig neu durchzusetzen.

Ob eine Umgebung das ermöglicht, hängt daran, wo ihre Werte sitzen. Ich habe im Lauf der Jahre sehr unterschiedliche Häuser erlebt, und sie lassen sich grob nach einer einzigen Frage ordnen: Trägt die Kultur ihre Werte wirklich, oder behauptet sie es nur?

Wie sich Führung und Robustheit verändern, je nachdem wo die Werte einer Organisation sitzen.

Umgebung	Wo die Werte sitzen	Was mit Führung geschieht	Robustheit unter Druck
Werte institutionalisiert (Kyocera, Ricoh)	in Struktur, Schulung, Alltag	Führung ermöglicht und lässt los	hoch trägt auch im Schock
Haltung an einzelnen Personen	an Gründern und Vorbildern	Führung trägt persönlich und vorbildlich	mittel endet mit der Person
Starker Quartals- oder Marktdruck	dem Ergebnis untergeordnet	Führung wird zum Puffer nach innen	gering kippt bei Druck zuerst
Sehr große Organisation	in Prozessen, weniger in Nähe	Führung von unten stößt an Grenzen	träge schwer von unten zu ändern

Die letzte Spalte ist die eigentliche Pointe. Denn wie robust eine Organisation ist, entscheidet sich nicht bei gutem Wetter, sondern im Schock.

Hier schließt sich der Kreis zu Fukushima, mit dem dieser Teil begann. Die japanische Industrie war über Jahrzehnte auf Just-in-Time getrimmt, jeder Puffer aus den Lieferketten gepresst, bis ein einziger

Schock die Kette reißen ließ. Eine rein auf Effizienz getrimmte Organisation macht mit ihrer Kultur dasselbe. Sie rationalisiert jeden menschlichen Puffer weg, Vertrauen, Ermessen, das gegenseitige Kümmern, alles, was sich nicht sofort in einer Kennzahl niederschlägt. Das läuft glänzend, solange die Sonne scheint, und wird spröde, sobald es stürmt.

Je mehr künstliche Intelligenz in unsere Arbeit einzieht, desto schärfer stellt sich diese Frage. Wenn Maschinen immer mehr von dem übernehmen, was messbar und wiederholbar ist, bleibt die Frage, was uns überhaupt noch zusammenhält, und die Antwort kann keine Effizienzkennzahl sein. Die Maschine optimiert das Messbare, der Mensch trägt, was sich nicht kopieren lässt. Eine Führung, die auf einem gelebten ethischen Unterbau steht, hält genau dann, wenn die reine Rechenleistung an ihre Grenze kommt. Das ist die Robustheit, die kein Modell liefert, und sie ist der Grund, warum Haltung keine optionale Kulturmaßnahme ist, sondern das Fundament, das hält, wenn die Werkzeuge an ihre Grenze kommen.

Und was dann?

MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG

Eine Caretaker-Gen-Kultur entsteht nicht durch ein neues Leitbild, sondern durch eine Entscheidung. Dieses Schlusskapitel richtet sich an Gründer, CEOs und Führungskräfte und benennt den ersten Schritt: nicht etwas aufschreiben, sondern an einer konkreten Stelle anders handeln, und zwar sichtbar.

Wenig Zeit? Die Kernaussagen und der nächste Schritt stehen am Ende des Abschnitts.

Wer bis hierher gelesen hat, stellt sich vielleicht die praktische Frage: Und was mache ich jetzt damit? Die ehrliche Antwort ist unbequem, weil sie nicht nach einem Projektplan klingt. Eine Caretaker-Gen-Kultur beginnt nicht mit einem Workshop und nicht mit einem neuen Leitbild an der Wand. Sie beginnt mit einer Entscheidung, die etwas kostet, und mit der Bereitschaft, sie sichtbar zu treffen.

Dr. Kazuo Inamori hat dafür ein Bild geprägt, das mich seit meiner Kyocera-Zeit begleitet: Fange erst den Tiger, dann knüpfe das Seil. Wer zuerst das perfekte Seil knüpft, sucht danach noch den Weg in den Wald, und der Tiger ist längst fort. Eine Haltung sichtbar zu machen heißt manchmal, den ersten Schritt zu tun, bevor das Sicherheitsnetz vollständig hängt, nicht leichtsinnig, aber entschlossen. Das Gegenteil ist die Entscheidungsparalyse, in der das Planen zur eigentlichen Tätigkeit wird, weil Handeln riskanter wirkt als Zögern.

Denn Menschen glauben nicht, was an der Wand steht. Sie glauben, was sie sehen und erleben, wenn es darauf ankommt. Das erste Mal, dass eine Führungskraft einem Kunden vom schnellen Abschluss abrät, das erste Mal, dass ein Fehler offen besprochen wird, ohne dass jemand dafür bestraft wird, das erste Mal, dass ein Vorteil aus der Not eines anderen bewusst nicht genutzt wird, genau das sind die Momente, in denen eine Kultur entsteht. Nicht im Workshop und nicht im Leitbild, sondern in der Entscheidung.

Damit schließt sich der Kreis zu dem, womit dieses Buch begann. Der Mensch hat sich durchgesetzt, weil er über geteilte Geschichten zusammenarbeiten kann, und Vertrauen ist der Stoff, aus dem diese Geschichten gemacht sind. Eine Organisation, die das Caretaker-Gen lebt, schreibt eine Geschichte, an die ihre Menschen glauben können, weil sie sie jeden Tag bestätigt sieht. Wer eine vertrauenswürdige Organisation aufbauen will, fängt deshalb nicht bei der Stellenbeschreibung an, sondern beim Wertebild, und beim Mut, danach zu handeln, wenn es einmal wehtut.

Vielleicht erinnerst du dich an die ketzerische Frage vom Anfang dieses Teils, ob eine europäische Industrie je so zusammengedrückt wäre wie die japanische im Frühjahr 2011. Ich habe sie offen gelassen, weil ihre Antwort nicht in Kyoto entschieden wird, sondern hier, in unseren Häusern und in unseren Entscheidungen. Das Caretaker-Gen ist keine japanische Eigenheit, es ist eine menschliche, und wir in Europa können es genauso zur Kultur machen, nach innen für die Menschen, die jeden Tag mit uns

arbeiten, und nach außen für die Partner und Kunden, die spüren, ob jemand wirklich für sie da ist. Gerade jetzt, wo KI alles schneller macht, wird die Haltung dahinter zum eigentlichen Unterschied, und den nimmt uns keine Maschine ab. Ob wir das anpacken, liegt bei uns, und ich glaube, wir wollen es. Es verändert die Unternehmen, und es verändert uns mit ihnen, hin zu etwas, das weiter trägt als die nächste Zahl und der nächste Trend.

TAKEAWAYS

- Das Caretaker-Gen wirkt nicht nur in Menschen, sondern kann zur Kultur einer ganzen Organisation werden.
- Fukushima 2011 zeigt das Prinzip im Großen: die eigene Stärke in den Dienst des Ganzen stellen, auch ohne Zwang.
- Institutionalisierte Werte gehen den ganzen Weg, von der Schulung über die Entscheidung bis ins wöchentliche Teamgespräch, und sie halten auch dann, wenn sie etwas kosten. Alles andere bleibt Poster.
- Du erkennst eine Caretaker-Gen-Organisation an ihren Entscheidungen unter Druck, nicht an ihrem Leitbild.
- Wo die Werte schon im Raum sind, ändert Führung ihre Form: Sie kämpft nicht mehr gegen das eigene Haus, sondern ermöglicht und lässt los. Nemawashi wird zum Normalfall, und Shoganai fällt leichter, weil das Kümmeren nicht mehr an einer einzigen Person hängt.
- Eine rein effizienzgetrimmte Kultur wird spröde, sobald es stürmt, während eine haltungsgetragene federt, weil der gemeinsame Maßstab auch dann trägt, wenn die Kennzahl es nicht zeigt.
- In einer KI-Welt bleibt der Mensch der nicht kopierbare Faktor. KI verstärkt Haltung, sie ersetzt sie nicht.
- Kultur beginnt nicht im Workshop, sondern in der ersten teuren Entscheidung, die sichtbar anders getroffen wird.

UND JETZT?

Frage für deine Organisation: Wann habt ihr zuletzt eine Entscheidung getroffen, die euch kurzfristig etwas gekostet hat, weil sie langfristig die richtige war, und wer im Haus kennt sie heute noch? Was wäre ein erstes konkretes Ritual, kein Workshop und keine Agenda, sondern eine Wiederholung, mit der du eine gemeinsame Haltung in deinem Team zur Norm machst? Ganz ehrlich zum Schluss: Was hält euch auf, was hält dich auf, anzufangen, die Dinge zu verändern?

Nachwort

Am Anfang stand eine Frage: Warum dieses Buch, und warum ausgerechnet jetzt? Die Antwort war eine Beobachtung, die über 20 Jahre gewachsen ist, und der Wunsch zu verstehen, was diese Menschen gemeinsam haben. Jetzt ist es aufgeschrieben, und ich weiß mehr über das, was ich vorher nur in meinem Kopf und meinen Gedanken dazu hatte: Beim Schreiben habe ich Dinge wiedergesehen, über die ich im Erleben manchmal einfach hinweggelaufen bin und es erst später verstanden habe.

Der Vorgang des Schreibens und Wiedererlebens war nicht immer leicht. Der schwerste Teil war nicht das Schreiben, sondern das Weglassen, weil es so viel mehr gibt, als zwischen diese zwei Buchdeckel passt. Zu jeder Geschichte hier gehören zehn andere, die ich nicht erzählt habe. Beim Schreiben ist mir vieles noch einmal begegnet, und manches verstehe ich heute besser als damals, weil Verstehen manchmal Zeit braucht, Abstand und Erfahrung. Es kam oft auch sehr viel mehr Nostalgie hoch, als ich es erwartet hatte.

Viele der Menschen in diesem Buch haben vorher nie in der Tiefe erfahren, wie viel sie mich getragen haben. Erst auf dem Papier, Jahre später, ist mir klar geworden, wie oft ich selbst gehalten wurde, ohne es zu merken. Viele von ihnen fehlen mir, und für ein paar Seiten saßen sie noch einmal mit mir am Tisch. Es gibt die wenigen Momente, die ich heute anders machen würde, und die vielen, die genau so richtig waren, wie sie waren ... weil ich Menschen mit dem Caretaker-Gen um mich hatte.

Vielleicht bist du selbst auch so ein Mensch. Vielleicht hast du dich auf diesen Seiten wiedererkannt, in jemandem, der die Frage stellt, die keiner stellen will, und Verantwortung übernimmt, ohne dass es jemand sieht. Falls du jetzt denkst, du machst doch nur deinen Job: Genau davon rede ich, seit der ersten Seite. Dann möchte ich dir eines mitgeben: Was dich manchmal anstrengend macht, ist dasselbe, was dich so unglaublich wertvoll macht. Du musst dich nicht kleiner machen, damit du ins Raster passt. Du musst nur den Ort finden, an dem deine Art gebraucht wird, und es gibt ihn. Vielleicht verändert auch das Öffentlich-Machen selbst schon etwas.

Am Anfang habe ich geschrieben: Schön, dass du da bist. Jetzt, am Ende, bleibt der Dank, dass du geblieben bist. Dieses Buch ist von mir, jede Geschichte darin habe ich erlebt. Geschrieben habe ich es aber ganz besonders für dich. Vor mir liegt mein weiterer Weg, und ich freue mich tierisch darauf. Ich nehme jede dieser Geschichten mit mir und werde neue dazu erleben. Nimm dieses Buch gerne mit auf deinem Weg und erzähl auch anderen davon. Was du jetzt daraus machst, gehört ganz dir.

— Björn-Olaf Lange, Rosengarten 2026

Hier ein Angebot

Du hast dieses Buch gelesen. Vielleicht hast du dabei an jemanden gedacht, der dieses Gen trägt, vielleicht an dein Team, deine Organisation, an eine Kultur, die genau solche Menschen braucht.

Genau dafür wurde dieses Buch geschrieben.

Das Caretaker-Gen fragt nicht nach deiner Position. Vielleicht bist du selbst die Person, die instinktiv weiß, wann etwas dem Kunden schadet, auch wenn der Prozess es anders vorsieht, die nicht fragt, wie sie ein Ticket schneller schließt, sondern was wirklich beim Menschen ankommt. Vielleicht führst du eine Organisation, hast Prozesse, Stellenprofile und Kennzahlen, und trotzdem verlierst du immer wieder wirklich großartige Kollegen, ohne dass du genau sagen kannst warum. Vielleicht bist du beides zugleich, das kommt häufiger vor, als es das Organigramm vorsieht und anzeigt.

In beiden Fällen läuft es auf dasselbe hinaus. Diese Haltung ist eine Stärke, sobald sie den richtigen Platz findet, und sie ist das, was Menschen hält, wenn eine Organisation ihr Raum gibt. Gerade in Zeiten von KI und massiven Veränderungsprojekten wird genau das zum Unterscheidungsmerkmal, für dich als Mensch und für jede Organisation: das, was sich nicht automatisieren und nicht kopieren lässt. Das ist übrigens eine Aufgabe für einen People-&-Culture-Bereich mit einem echten Mandat und für eine Geschäftsführung, die Philosophie und Kultur ernsthaft von oben treibt und selbst vorlebt. Das ist ein Kultursignal, kein Verwaltungsakt.

Menschen zu fordern und zu fördern war über 20 Jahre mein tägliches Brot. Meld dich gerne ganz unverbindlich. Ich freue mich auf deine Fragen und Themen.

[linkedin.com/in/bjoernolaflange](https://www.linkedin.com/in/bjoernolaflange)

Zum Schluss noch eines:

Dieses Buch ist kostenlos und darf weitergegeben werden. Wenn du jemanden kennst, für den es passt, schick es sehr gerne weiter und wenn jemand in deinem Umfeld diesen Begriff braucht, lass ihn bitte dieses Buch lesen.

Das Caretaker-Gen verbreitet sich am besten so, wie Caretaker arbeiten: still, ohne viel Aufhebens, aber mit Wirkung.

Anhang: Der Selbstbewertungsbogen

Dieser Bogen macht das Hexagon persönlich. Er gibt dir eine ehrliche Bestandsaufnahme, wo du auf den sechs Achsen stehst, und zeigt, wo Entwicklung wartet. Es geht nicht darum, überall fünf Punkte zu erreichen. Ein niedriger Wert ist keine Schwäche, sondern ein Hinweis. Beantworte die Aussagen so, wie du wirklich bist, nicht wie du sein willst. Der Bogen funktioniert nur mit Ehrlichkeit.

Die Skala, nach der du jede der 18 Aussagen einschätzt.

Wert	Bedeutung
1	Trifft selten bis nie auf mich zu
2	Trifft manchmal auf mich zu
3	Trifft regelmäßig auf mich zu
4	Trifft meist auf mich zu
5	Trifft fast immer auf mich zu

Trage hinter jeder Aussage deinen Wert von 1 bis 5 ein. Am Ende jedes Blocks bildest du den Durchschnitt der drei Werte, also die Summe geteilt durch 3. Das Ergebnis liegt wieder zwischen 1 und 5 und ist dein Score für diese Achse, genau der Wert, den du später auf die Ringe des Hexagons einträgst.

Die 18 Aussagen

Oyakudachi, der Antrieb, nützlich zu sein.

Nr	Aussage	Wert
1	Wenn ich helfe, tue ich das aus echtem Interesse am Ergebnis für den anderen, nicht weil es erwartet wird.	
2	Es gibt Momente, in denen ich mehr getan habe als nötig, ohne dass jemand es bemerkt hat. Das war in Ordnung für mich.	
3	Der Gedanke, jemandem wirklich nützlich zu sein, treibt mich mehr an als Anerkennung, Titel oder Karriere.	
Ø	Dein Oyakudachi-Score: Summe der drei Werte geteilt durch 3, wieder ein Wert von 1 bis 5	

Kodawari, der Anspruch an die eigene Arbeit.

Nr	Aussage	Wert
4	Ich kenne den Unterschied zwischen fertig und wirklich gut, und ich akzeptiere fertig ungern, wenn beides möglich wäre.	
5	Mein Anspruch an meine eigene Arbeit ist genauso hoch, wenn niemand zuschaut, wie wenn jemand bewertet.	
6	Es gab Situationen, in denen ich etwas nachgebessert habe, obwohl niemand den Unterschied bemerkt hätte. Ich habe ihn bemerkt.	
Ø	Dein Kodawari-Score: Summe der drei Werte geteilt durch 3, wieder ein Wert von 1 bis 5	

Mendomi, die Fürsorge für die Menschen.

Nr	Aussage	Wert
7	Ich weiß, wie es meinen engsten Kollegen gerade wirklich geht, nicht was sie berichten, sondern was sie tragen.	
8	Wenn jemand stiller als sonst ist, frage ich nach. Meistens liegt da etwas.	
9	Ich führe Menschen aus Verantwortung für sie, nicht nur aus Verantwortung für das Ergebnis.	
Ø	Dein Mendomi-Score: Summe der drei Werte geteilt durch 3, wieder ein Wert von 1 bis 5	

Omotenashi, das Vorausdenken für andere.

Nr	Aussage	Wert
10	Es kommt vor, dass ich für jemanden da war, bevor er selbst gemerkt hat, dass er etwas braucht.	
11	Wenn ich mich auf ein Gespräch vorbereite, denke ich zuerst, was der andere brauchen wird, nicht was ich sagen will.	
12	Menschen in meinem Umfeld würden wahrscheinlich sagen, ich hätte mitgedacht, bevor sie gefragt haben.	
Ø	Dein Omotenashi-Score: Summe der drei Werte geteilt durch 3, wieder ein Wert von 1 bis 5	

Nemawashi, der Konsens vor der Entscheidung.

Nr	Aussage	Wert
13	Vor wichtigen Entscheidungen spreche ich informell mit den Betroffenen, vor dem Meeting, nicht erst im Meeting.	
14	Ich bemerke, wenn jemand still zustimmt, innerlich aber nicht dabei ist, und ich tue etwas damit.	
15	Veränderungen, die ich angestoßen habe, sind selten an Widerstand gescheitert, weil ich ihn vorher aufgelöst habe.	
Ø	Dein Nemawashi-Score: Summe der drei Werte geteilt durch 3, wieder ein Wert von 1 bis 5	

Shoganai, das Loslassen an der Grenze der eigenen Verantwortung.

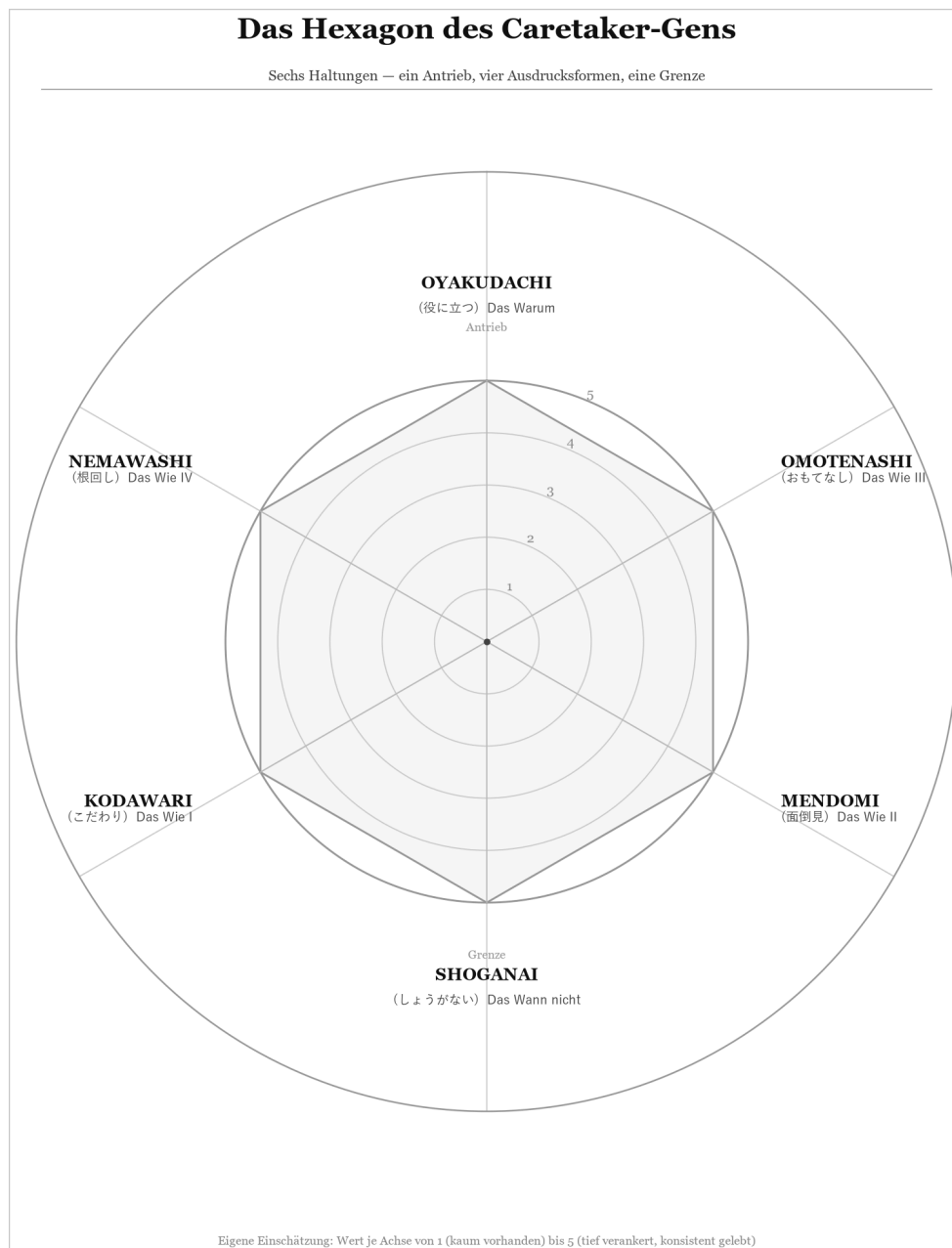
Nr	Aussage	Wert
16	Ich kann Situationen benennen, in denen ich alles gegeben habe und das Ergebnis trotzdem nicht so war, wie ich es wollte. Ich habe losgelassen, ohne mich darin zu verlieren.	
17	Ich weiß, wo meine Verantwortung endet und wo andere übernehmen müssen, und ich halte diese Grenze auch dann, wenn es schwerfällt.	
18	Wenn eine Situation nicht mehr in meiner Hand lag, habe ich den Punkt gefunden, an dem ich aufgehört habe, dagegen anzukämpfen.	
Ø	Dein Shoganai-Score: Summe der drei Werte geteilt durch 3, wieder ein Wert von 1 bis 5	

Dein Profil auf einen Blick

Trage deine sechs Achsen-Scores ein, jeder ein Wert von 1 bis 5. Übertrage anschließend jeden Score auf den passenden Ring des Hexagons und verbinde die sechs Punkte. So entsteht dein persönliches Hexagon.

Deine sechs Scores, jeweils der Durchschnitt aus drei Aussagen und damit ein Wert von 1 bis 5.

Achse	Score
Oyakudachi (Aussagen 1 bis 3)	
Kodawari (Aussagen 4 bis 6)	
Mendomi (Aussagen 7 bis 9)	
Omotenashi (Aussagen 10 bis 12)	
Nemawashi (Aussagen 13 bis 15)	
Shoganai (Aussagen 16 bis 18)	



Was dein Profil zeigt

Der Bogen ist kein Test, den man besteht. Er ist ein Spiegel. Ein paar typische Muster helfen beim Lesen.

Ein hoher Oyakudachi bei niedrigem Shoganai ist das klassische Caretaker-Muster. Du willst helfen und kannst schwer loslassen. Das ist keine Schwäche, sondern die Kehrseite deiner Stärke, und Shoganai ist die Haltung, die dich vor dem Ausbrennen schützt.

Ein hoher Kodawari bei niedrigem Mendomi oder Omotenashi bedeutet, dass du auf hohem Niveau arbeitest, aber vielleicht mehr nach innen als nach außen. Menschen erleben dich als exzellent, aber möglicherweise nicht als nah.

Ein niedriger Nemawashi zeigt sich meist daran, dass Veränderungen dich mehr Energie kosten, als sie müssten. Nicht weil deine Ideen schlecht sind, sondern weil die Menschen nicht früh genug eingebunden werden. Das ist eine Fertigkeit, kein Persönlichkeitsmerkmal, und damit erlernbar.

Sind alle sechs Achsen hoch, trägst du das Caretaker-Gen tief in dir. Die Frage ist dann weniger, ob du es hast, sondern ob deine Organisation dir den Raum lässt, es zu leben.

Am wirksamsten ist dieser Bogen, wenn du ihn nicht allein ausfüllst. Bitte eine Person, die dich gut kennt, dieselben 18 Aussagen über dich zu bewerten. Der Unterschied zwischen Selbstbild und Fremdbild ist oft erhellender als jeder einzelne Score. Die interessanteste Frage ist am Ende nicht, wo du heute stehst, sondern welche Achse du als nächste entwickeln willst, und warum.

Den Bogen online ausfüllen

Den Bogen gibt es auch als interaktive Online-Version. Unter **www.langeatn.de/caretaker-skillmatrix/** kannst du die 18 Aussagen direkt im Browser ausfüllen und dein persönliches Hexagon sofort sichtbar machen.

Danksagung

Dieses Buch handelt von Menschen und von den Organisationen und Unternehmen, in denen sie wirken, denn das Caretaker-Gen lebt in beidem, im einzelnen Menschen und in der Kultur eines ganzen Hauses. Ein Buch über das Sich-Kümmern wäre deshalb ein Widerspruch in sich, wenn am Ende nicht der Dank an genau jene Menschen und Unternehmen stünde, die mir gezeigt haben, worum es eigentlich geht.

Mein erster Dank gilt denen, die in diesem Buch vorkommen, mit echtem Namen oder hinter einem geänderten. Catalin, der an einem Morgen voller Begeisterung vor mir saß und dem ich nicht gerecht wurde, der mir damit mehr über mich selbst beigebracht hat als jedes Seminar und den ich heute einen echten Freund nennen darf. Heinz Sattler, der mir gezeigt hat, dass man Haltung nicht schulen kann, und dessen Händedruck bis heute nicht einfach nur ein Markenzeichen ist, sondern ein Versprechen. Sabine Urbanski, die ihre Leute so genau kannte, dass sie sah, wer gerade still am Limit lief, und die daraus stets ein Gespräch gemacht hat und präsent war. Heinz-Gunter Kursawe, in dessen Academy bei Ricoh ich verstanden habe, dass schonungslose Wahrheit und echter Respekt keine Gegensätze sind, sondern einander brauchen. Josh Hansen, der Ja gesagt hat, als ich ihm die erste Führungsrolle angeboten habe, und der bewiesen hat, dass Haltung einfach weiter trägt. Andreas Rittler, der mir aus der Kundenrolle heraus gezeigt hat, wie das Caretaker-Gen im Vertrieb aussieht, leise, geduldig und am Ende unschlagbar. Erik schließlich, dessen Geschichte ich verändert habe, um ihn zu schützen, dessen Kern aber wahr bleibt, dass man Menschen nicht an ihren Lücken misst, sondern an dem, was sie tragen.

Mein Dank gilt auch den Unternehmen, in denen ich zu dem werden durfte, der ich heute bin. Kyocera, das mir mit der Philosophie von Dr. Kazuo Inamori einen Maßstab in die Hand gegeben hat, der mich bis heute trägt. Kornit, wo ich gelernt habe, dass Vertrauen über die Hände entsteht und nicht über die Folien. Ricoh, Develop und Konica Minolta, in deren Strukturen ich vieles gelernt, wieder verlernt und noch einmal neu gelernt habe. Die Quality Group mit ESN, Fitmart und More Nutrition, wo unter Höchstlast sichtbar wurde, was ein Team wirklich zusammenhält. ThinkOwl, wo ich an einer KI-Lösung für den Kundenservice erlebt habe, wie sehr künstliche Intelligenz den Menschen entlasten kann und dass am Ende doch immer ein Mensch entscheiden muss. Dazu alle weiteren Stationen, von DHL über NDR Media bis Cerascreen, die jede auf ihre Weise ihren Teil beigetragen haben.

Diese Unternehmen wussten nichts von diesem Buch, als ich bei ihnen war. Sie stehen hier nicht, weil sie es in Auftrag gegeben hätten, sondern weil ich ihnen etwas verdanke. Dieser Unterschied ist mir wichtig.

So ein Buch kostet Zeit, und es verlangt, an unendlich vieles gleichzeitig zu denken. Es ist eine Reise, in meinem Fall eine Reise zu mir selbst, und ich bin froh, dass ich sie gerade jetzt angetreten habe. Es war der richtige Zeitpunkt.

Ein Buch wird erst dann gut, wenn andere ehrlich draufschauen. Marko Köller hat sich Stunden genommen und mir an den richtigen Stellen widersprochen, dort, wo ich es mir zu leicht gemacht hatte, und mich gezwungen, ehrlicher zu werden. Hannah Moritz hat mit dem klaren Blick der nächsten Führungsgeneration gelesen und mir gezeigt, wo die Sprache noch nicht trug. Ruth Zahn hat als aufmerksame Leserin gespürt, wo ich zu viel auf einmal wollte, und mir geholfen, dem Buch Luft zu geben. Ihnen verdanke ich, dass aus meinem Text ein Buch geworden ist, das man gern in die Hand nimmt.

Auf dieser Reise sind mir weit mehr Menschen begegnet, als auf diese Seiten passen. Man sagt, von jeder Begegnung im Leben nimmst du etwas mit, und all das formt dich. Ich glaube das von ganzem Herzen. Ich bin dankbar für die schweren Dinge, die ich erlebt habe, und ganz besonders für die guten, denn beide haben mich zu dem gemacht, der dieses Buch schreiben konnte.

Danke an euch alle, die ihr mir Raum gegeben habt, euren Einsatz und euer Vertrauen. Ich fühle euch alle und nehme euch mit. Danke, Danke, Danke!

Der größte Dank steht schon am Anfang dieses Buches, bei den Menschen, denen es gewidmet ist. Dort gehört er hin.

Bleibt der Dank an dich, die oder der dieses Buch gelesen hat. Dass du bis hierher gekommen bist, heißt, dass dich das Thema etwas angeht. Dann hat sich jede Zeile gelohnt.

Über mich



Mein Name ist Björn-Olaf Lange, und wenn ich mich in einem Satz beschreiben müsste, dann so: Ich baue Organisationen im Service oder im Bereich Operations, in denen Menschen gerne arbeiten und Kunden gerne bleiben. Seit über 20 Jahren mache ich das in sehr unterschiedlichen Welten, fast immer als Führungskraft.

Mein roter Faden hat sich dabei nie verändert. Ich erbe oft schwierige Ausgangslagen, Bereiche, die zum Beispiel als reiner Kostenfaktor gelten, und forme daraus etwas, das Wert schafft, für den Kunden und für das Unternehmen. Das gelingt nicht nur durch Sparen, sondern durch echte Kundenzentrierung, und es gelingt nur, wenn die Menschen mitgestalten dürfen, statt nur auszuführen. Gerade auch mit den klassischen Bedenkenträger. Wer ihnen ein echtes Ohr gibt, macht aus Bremsern Mitgestalter und Fans.

Begonnen hat mein Weg in Service, Support und B2B/B2C-Vertrieb, mit Kundenprojekten in Europa, Asien und Israel. Über Konica Minolta kam ich zu Ricoh, wo ich den technischen Support für eine halbe Million Drucksysteme in Europa verantwortet habe. Bei Kyocera Document Solutions wurde ich Mitglied der Geschäftsleitung und habe einen ganzen Servicebereich von Grund auf neugestaltet und umgebaut. Danach kamen eine Interimsführung am größten DHL-Hub Europas, der Aufbau einer dezentralen Serviceorganisation in sieben EMEA-Ländern bei Kornit, eine Phase als Berater, die Leitung der Kundenkommunikation bei NDR Media, die Operations-Verantwortung im regulierten Medizinumfeld bei Cerascreen während der Pandemie und die Leitung des markenübergreifenden Kundenservice bei ESN und der Quality Group. Zuletzt habe ich bei ThinkOwl als Senior Sales Manager und KI Consultant die Brücke zwischen aufkommender Künstlicher Intelligenz und echter Service-Realität gebaut.

Über all diese Stationen hinweg hat mich eine Überzeugung getragen: Ohne ein erkennbares und stringent gelebtes Wertekonzept kann kein echter Wandel stattfinden. Für mich heißt das Authentizität statt Theater, Verantwortung für Ergebnisse und Menschen wirklich sehen, nicht als Objekte, sondern als Mitgestalter. Meine Kernwerte sind Demut, Respekt, Authentizität, Verantwortung, Integrität, Kundenzentrierung, Pragmatismus und Nachhaltigkeit.

Außerhalb des Berufs stehe ich im aktiven Dienst in der Freiwilligen Feuerwehr Klecken und bin Reservist beim Heimatschutzregiment 3 der Bundeswehr am Standort Nienburg. Beides erdet mich, und beides erinnert mich jedes Mal daran, dass es am Ende immer um Menschen geht, die sich aufeinander verlassen können.

Stationen im Überblick

- Autor und Sparringspartner für Führung, Service und Organisationsentwicklung (seit 2025)
- ThinkOwl Europe, Senior Sales Manager und KI Consultant (2023 bis 2025)
- ESN, The Quality Group und Fitmart, Group Head of Customer Service (2022 bis 2023)
- Cerascreen, Head of Operations (2020 bis 2022)
- NDR Media, Bereichsleiter Communication Center (2018 bis 2020)
- Gutes Consulting, Senior Consultant und Projektmanager (2017 bis 2018)
- Kornit Europe, Director Service und Support EMEA, Mitglied der Geschäftsleitung (2016 bis 2017)
- DHL Europe Hub Leipzig, Interim Manager Customer Operations (2015)
- Kyocera Document Solutions Deutschland, Director Service, Mitglied der Geschäftsleitung (2012 bis 2015)
- Ricoh Deutschland, Chief Manager Product Support (2008 bis 2011)
- Konica Minolta Europe und frühere Stationen in Service, Support und B2B-Vertrieb (bis 2008)

Kontakt

- LinkedIn: [linkedin.com/in/bjoernolaflange](https://www.linkedin.com/in/bjoernolaflange)
- Web: www.langeatn.de
- E-Mail: caretaker-gen@langeatn.de

Begriffe und Konzepte

Dieses Glossar erklärt Fachbegriffe und Konzepte, die im Buch verwendet werden. Es ersetzt nicht die Quellenliste, sondern ergänzt sie: Während die Quellen belegen, was woher stammt, erklärt das Glossar, was ein Begriff bedeutet.

Amoeba Management Von Kazuo Inamori für Kyocera entwickeltes Führungsmodell, bei dem ein Unternehmen in kleine, autonome Einheiten aufgeteilt wird, die jeweils eine eigene Gewinn- und Verlustrechnung führen. Jede Einheit trägt damit unternehmerische Eigenverantwortung. Kerngedanke: Wer die Zahlen kennt, übernimmt Verantwortung. Das Modell ist die organisatorische Form des glaswandigen Managements, bei dem Transparenz kein Vertrauensakt ist, sondern strukturelles Prinzip.

Customer as a Service (CaaS) Operatives Modell, das der Autor im Communication Center der NDR Media eingeführt hat. Es tauscht die Grundfrage des Kundenservice aus: nicht mehr „Wie schnell schließen wir den Vorgang?“, sondern „Was braucht dieser Kunde, damit er bleibt, wächst und uns weiterempfiehlt?“. Aus reiner Ticketverwaltung wird aktive Kundenpflege, aus dem Reagieren auf Eskalationen das Erkennen, bevor eine daraus wird. CaaS beschreibt damit den Übergang von Customer Service zu Customer Success, gemessen nicht an Bearbeitungszeit, sondern daran, ob Kunden bleiben, mehr kaufen und weiterempfehlen. Kein Marketingbegriff, sondern ein Umdenken im Betrieb.

First-Answer-Quote Kennzahl im Kundenservice, auch bekannt als First Contact Resolution (FCR): der Anteil der Kundenkontakte, der beim ersten Kontakt vollständig und abschließend gelöst wird, ohne Rückruf, Weiterleitung oder Nachfass. Eine hohe First-Answer-Quote bedeutet weniger Aufwand für beide Seiten und ein deutlich besseres Kundenerlebnis. Sie misst nicht Schnelligkeit, sondern Wirksamkeit.

Lackmustest Der eine entscheidende Test, der sofort sichtbar macht, ob etwas wirklich echt ist. Der Begriff stammt aus der Chemie: Lackmuspapier färbt sich im Kontakt mit einer Säure oder Lauge augenblicklich um und gibt damit ein eindeutiges Ergebnis, ohne Messgerät und ohne Interpretationsspielraum. Im übertragenen Sinn meint er die Situation, in der sich eine Haltung beweisen muss, statt behauptet werden zu können.

Moments of Truth Begriff des schwedischen Unternehmers Jan Carlzon, der ihn als CEO der SAS Scandinavian Airlines prägte. Ein Moment of Truth ist jeder direkte Kontaktpunkt zwischen einem Kunden und dem Unternehmen: der Augenblick, in dem sich entscheidet, ob die Organisation wirklich für den Menschen da ist, oder nur funktioniert. Carlzon schätzte, dass SAS täglich rund 50.000 solcher Momente erlebte. Kein Leitbild und keine Strategie entscheidet diesen Augenblick, sondern der Mensch, der gerade am Telefon, an der Theke oder im Chat ist.

Net Promoter Score (NPS) Kennzahl für Kundenloyalität, entwickelt von Fred Reichheld und Bain & Company. Kunden werden auf einer Skala von null bis zehn gefragt, wie wahrscheinlich es ist, dass sie ein Unternehmen weiterempfehlen. Werte von neun und zehn gelten als Promotoren, sieben und acht als Passive, null bis sechs als Kritiker. Der NPS ist die Differenz aus Promotoren- und Kritikeranteil in Prozent, er kann von minus hundert bis plus hundert reichen. Er misst keine Zufriedenheit, sondern Weiterempfehlungsbereitschaft, und ist damit ein Indikator dafür, wie viel echtes Vertrauen eine Organisation aufgebaut hat.

Psychologische Sicherheit Begriff der Organisationsforscherin Amy Edmondson (Harvard Business School). Psychologische Sicherheit beschreibt die gemeinsame Überzeugung in einem Team, dass man interpersonelle Risiken eingehen kann, ohne beschämt, bestraft oder isoliert zu werden. Sie ist keine Komfortzone und kein Schutz vor Kritik, sondern die Bedingung dafür, dass Menschen ehrlich sprechen, Fehler melden und Ideen einbringen können, ohne Konsequenzen zu fürchten. Fehlt sie, schweigen Teams nicht, weil sie nichts zu sagen hätten, sondern weil es sich nicht lohnt zu reden.

Radical Candor Führungsprinzip der Managementberaterin Kim Scott. Kernformel: Care Personally, Challenge Directly, Menschen aufrichtig und klar kritisieren, ohne dabei kalt oder grausam zu sein. Radical Candor unterscheidet sich von ruinous empathy (nett, aber wirkungslos), manipulative insincerity (unaufrichtig und distanziert) und obnoxious aggression (direkt, aber ohne echte Fürsorge). Das Prinzip beschreibt keine Technik, sondern eine Haltung: Wer einem Menschen wirklich etwas zutraut, sagt ihm auch, was nicht stimmt.

Quellen

Alle Zahlen, Studien und fremden Beispiele in diesem Buch sind gegen ihre Primärquelle geprüft. Wo eine Angabe nicht sauber zu belegen war, steht sie nicht im Buch. Die eigenen beruflichen Erfahrungen des Autors sind als solche gekennzeichnet und brauchen keinen externen Beleg.

Einleitung

Harari, Yuval Noah: *Sapiens. Eine kurze Geschichte der Menschheit*. Der Mensch dominiert, weil er als einziges Tier flexibel und in großer Zahl über gemeinsame Geschichten kooperieren kann. Geteilte Geschichten, von Harari intersubjektive Wirklichkeiten genannt, ermöglichen Massenkooperation, und ihr Grundstoff ist Vertrauen.

- [Smithsonian Magazine: What Makes Humans Different? Fiction and Cooperation](#)
- [Sapiens: A Brief History of Humankind — Wikipedia](#)

Scientific Management / Taylorismus (Frederick Taylor, ab 1911): Effizienz durch Standardisierung, mit der Entmenschlichung der Arbeit als Preis.

- [From Taylorism to ESG: Tracing the Evolution of Management Practices \(heflo\)](#)

Hawthorne-Studien / Human-Relations-Bewegung (Elton Mayo, 1920er bis 1930er): Beachtung und soziale Beziehungen steigern die Leistung stärker als äußere Arbeitsbedingungen.

- [Understanding the Significance of Hawthorne Studies to Management \(MBA Knowledge Base\)](#)

McGregor, Douglas: *The Human Side of Enterprise* (1960). Theory X (Kontrolle) gegen Theory Y (Vertrauen), Grundlage für transformationale und dienende Führung.

- [McGregor's Theory X and Y \(Niagara Institute\)](#)

Sprenger, Reinhard K.: *Mythos Motivation* (Campus, Erstauflage 1991) und *Vertrauen führt* (Campus, 2002). Anreize wirken kurzfristig und demotivieren langfristig; tragfähig sind Vertrauen, Eigenverantwortung und Freiheit.

- [Reinhard K. Sprenger — Wikipedia](#)
- [Mythos Motivation \(Campus Verlag\)](#)

Betriebszugehörigkeit und der Job-Hopping-Mythos (NIRS, September 2025, auf Basis des US Bureau of Labor Statistics): Mittlere Verweildauer der 25- bis 34-Jährigen 2024 bei 2,7 Jahren, vergleichbar mit früheren Generationen im selben Alter. Fluktuation wird von wirtschaftlichen Bedingungen getrieben, nicht von Generationenmerkmalen.

- [Debunking the Job-Hopping Myth \(NIRS\)](#)

Deloitte 2024 Gen Z and Millennial Survey (22.841 Befragte, 44 Länder): Für 86 Prozent der Gen Z ist Sinn wichtig für Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden. *Achtung: Die 86 Prozent beziehen sich auf die Bedeutung von Sinn, nicht auf das Ablehnen von Arbeitgebern. Diese Werte nie vermischen.*

- [Deloitte's 2024 Gen Z and Millennial Survey](#)

Schnetzer, Simon / Hampel, Kilian / Hurrelmann, Klaus: *Jugend in Deutschland 2024* (Trendstudie, April 2024). Repräsentative Befragung von über 2.000 jungen Menschen zwischen 14 und 29 Jahren. Hohe psychische Belastung (Stress 51 Prozent, Erschöpfung 36 Prozent), zentrale Bedürfnisse sind Sicherheit, ein gutes zwischenmenschliches Klima und Sinn. *Im Buchtext bewusst gerundet wiedergegeben.*

- [Jugend in Deutschland 2024](#)

Scholz, Christian: *Generation Z* (Wiley-VCH, 2014). Kritische Gegenstimme, attestiert der Generation Z eine Scheu vor Verantwortung. Im Buch bewusst als Gegenposition aufgegriffen und eingeordnet.

- [Generation Z \(Wiley-VCH\)](#)

Gallup Engagement Index Deutschland 2024: Nur noch neun Prozent der Beschäftigten emotional hoch gebunden, erstmals seit Beginn der Erhebung 2001 ein einstelliger Wert (2023: 14 Prozent). Vertrauen in die eigene Führungskraft von 49 Prozent (2019) auf 21 Prozent gefallen. *Gegen die Primärquelle verifiziert am 20.07.2026.*

- [Gallup Engagement Index Deutschland 2024 — Report \(PDF\)](#)

Altersgemischte Teams (Wegge u. a., 2012): Sechsjähriges Forschungsprogramm. Das Alter selbst hat kaum direkten Einfluss auf die Teamleistung, entscheidend sind Kommunikation, Zusammenarbeit und der Wissensaustausch zwischen den Generationen.

- [What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program \(PubMed\)](#)

Scott, Kim: *Radical Candor* (St. Martin's Press, 2017). Prinzip „Care Personally, Challenge Directly“. Auch in Teil 4 verwendet.

- [Radical Candor \(offizielle Buchseite\)](#)

Stack, Jack: *The Great Game of Business* (1992, erweiterte Neuauflage 2013). Begründung des Open-Book-Managements, erprobt bei Springfield Remanufacturing.

- [The Great Game of Business](#)

Lencioni, Patrick: *The Five Dysfunctions of a Team* (Jossey-Bass, 2002). Vertrauen als Fundament aller Teamdynamik: Fehlt es an der Basis, beginnt das Scheitern, lange bevor es jemand benennt. Im Buch als kurze Referenz am Ende der eigenen Vertrauensdefinition des Autors eingebaut.

- [The Five Dysfunctions of a Team — Wiley/Jossey-Bass](#)

Kahneman, Daniel: *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2011). System 1 (schnell, intuitiv, emotional) und System 2 (langsam, analytisch, rational). Kaufentscheidungen entstehen überwiegend in System 1, lange bevor die rationale Begründung einsetzt. Fundament für die Aussage, dass Kaufentscheidungen emotional fallen, bevor die Ratio das Protokoll übernimmt.

- [Thinking, Fast and Slow — Wikipedia](#)
- [Farrar, Straus and Giroux — Buchseite](#)

Teil 1: Die sechs Begriffe des Hexagons

Schreibweisen, Lesungen und Bedeutungen geprüft gegen Wiktionary (Schriftzeichen und Wortbedeutung) und die englische Wikipedia (kulturell etablierte Begriffe). Die Nuancen sind im Buch bewusst ehrlich wiedergegeben, auch wo sie unbequem sind.

- **Oyakudachi** (役に立つ, **yaku ni tatsu**): wörtlich nützlich sein, von Nutzen sein. Idiom. — [Wiktionary](#)
- **Kodawari** (こだわり, **zu** 拘る **kodawaru**): ursprünglich sich an Kleinigkeiten festbeißen, pingelig sein (negativ); die positive Lesart als kompromissloser Qualitätsanspruch ist eine jüngere Entwicklung. — [Wiktionary](#)
- **Mendomi** (面倒見, **zum Grundwort** 面倒 **mendou**): 面倒 heißt zunächst Mühe, Umstand, Lästiges; die Fürsorge-Bedeutung entsteht über 面倒を見る (sich um jemanden kümmern). — [Wiktionary](#)
- **Omotenashi** (おもてなし): Gastfreundschaft aus der Rolle des Gastgebers in der Teezeremonie, Bedürfnisse vorhersehen und erfüllen, ohne Erwartung einer Gegenleistung. — [Wikipedia](#)
- **Nemawashi** (根回し): aus 根 (Wurzel) und 回し (herumgehen), das Vorbereiten der Wurzeln vor dem Verpflanzen; im Geschäftsleben die informelle Konsensvorbereitung. — [Wikipedia](#)
- **Shoganai** (しょうがない), **verwandt mit Shikata ga nai** (仕方がない): es lässt sich nicht ändern. Würde bewahren angesichts unabänderlicher Umstände, vergleichbar mit „c’est la vie“. Trägt auch die kritische Konnotation der Fügsamkeit. — [Wikipedia](#)
- **Kacha zeh** (hebräisch, ככה זה, **so ist es**): wörtlich „so ist es“, umgangssprachlich „so ist das nun mal“. Im Kapitel als sinngleiche Haltung zu Shoganai genannt, gestützt auf die persönliche Kenntnis des Autors. Die Parallele zwischen Shoganai und „c’est la vie“ ist über Wikipedia belegt. — **Korrigiert am 20.08.2026.** Vorher stand hier „Chamesch dakot“, das heißt wörtlich „fünf Minuten“ und ist eine Zeitangabe, keine Aussage über Unabänderliches. Björn hat die Wendung am 20.08.2026 auf „Kacha zeh“ richtiggestellt.

Teil 2: Caretaker im Einsatz

Carlzon, Jan: *Moments of Truth* (Ballinger Publishing, 1987). Der Begriff bezeichnet die kurzen Augenblicke, in denen ein Unternehmen durch direkten Kontakt mit dem Kunden beweist, ob es wirklich für ihn da ist. Carlzon prägte ihn als CEO der SAS Scandinavian Airlines, wo er in Tausenden solcher Momente die Weichenstellung für Kundenzufriedenheit erkannte. Im Buch als kurze Referenz im Moment eingebaut, in dem eine Serviceorganisation von ihren Mitarbeitenden erstmals wirklich gehört wird.

- [Jan Carlzon — Wikipedia](#)
- [Moments of Truth — Goodreads](#)

Teil 3: Caretaker führen

Edmondson, Amy C.: *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (Wiley, 2018). Psychologische Sicherheit als die Bedingung, dass Menschen überhaupt ehrlich sein können, ohne Konsequenzen zu fürchten. Edmondson entwickelte den Begriff in Teamforschungen an der Harvard Business School. Er beschreibt nicht Komfort, sondern die Voraussetzung für echtes Lernen und offene Kommunikation. Im Buch im Kontext des sicheren Orts eingebaut, an dem Mitarbeitende ehrlich sein dürfen.

- [Amy Edmondson — Harvard Business School](#)
- [The Fearless Organization — Wiley](#)

Teil 4: Was Führungskräfte und HR damit anfangen können

Foran, Greg / Air New Zealand (100-Tage-Review, 2020): Greg Foran übernahm im Februar 2020 die Führung von Air New Zealand und legte statt einer fertigen Strategie zunächst einen 100-Tage-Review an. Er arbeitete auf Flügen mit und bat seine Führungskräfte, ihm direkt und ehrlich zu sagen, was zu bewahren und was zu ändern sei. Im Buch bewusst nur als Echo verwendet, ohne Detailnacherzählung.

- [NZ Herald: Air New Zealand's Greg Foran asks staff to tell him where money is being wasted](#)
- [Greg Foran — Wikipedia](#)

Mobley v. Workday / KI-Diskriminierung im Recruiting (2025 bis 2026): Sammelklageverfahren in den USA gegen Workday, Inc. wegen Diskriminierung durch algorithmische Bewerbungsauswahl. Im März 2026 ließ das Bundesgericht die kollektive Klagebefugnis zu. Workday legte offen, dass Bewerbungen in Milliardenzahl abgelehnt wurden (rund 1,1 Milliarden im relevanten Zeitraum). Rund 14.000 Menschen schlossen sich der Sammelklage an, zentraler Vorwurf ist die systematische Diskriminierung von Bewerbern ab 40 Jahren nach dem Age Discrimination in Employment Act. **Das**

Verfahren ist bei Manuskriptabschluss nicht rechtskräftig entschieden und im Buchtext ausdrücklich als laufend gekennzeichnet. Gegen die Primärberichterstattung verifiziert am 20.07.2026.

- [Forbes, Sheila Callaham \(29.05.2026\): A Federal Judge, A 1967 Law And A Billion Rejected Job Applications](#)
- [Holland & Knight \(Mai 2025\): Federal Court Allows Collective Action Lawsuit Over Alleged AI Hiring Bias](#)
- [Workday, Responsible AI and Bias Mitigation \(Produktseite\)](#)

Teil 5: Das Caretaker-Gen als Unternehmenskultur

Dunbar, Robin (1992): *Neocortex size as a constraint on group size in primates*. Journal of Human Evolution. Aus dem Verhältnis von Neocortex-Größe zu sozialer Gruppengröße bei Primaten ergibt sich für den Menschen eine Obergrenze stabiler sozialer Beziehungen von rund 150.

- [Dunbar's number — Wikipedia](#)
- [Dunbar's number deconstructed \(NCBI / PMC\)](#)

Kimura, Osamu / Nishio, Ken-ichiro (ACEEE, 2013): *Saving Electricity in a Hurry: A Japanese Experience after the Great East Japan Earthquake in 2011*. Peer-reviewed Konferenzbeitrag. In den am stärksten betroffenen Regionen Tokio und Tohoku sank der Spitzenverbrauch um fast 20 Prozent. Für große Industriekunden galt ein gesetzlich verpflichtendes Einsparziel von 15 Prozent. Wichtigste Maßnahme neben Eigenstromerzeugung war die rotierende Fahrweise, umgesetzt von mehr als der Hälfte der großen Industriekunden und verantwortlich für rund 30 Prozent der industriellen Nachfragereduktion. Die Maßnahmen wurden als kostspielig eingestuft und dennoch konsequent umgesetzt.

- [ACEEE Summer Study 2013, Volltext \(PDF\)](#)
- Lokale Kopie: 04 Ressourcen/Björn/Zusatzquellen/ACEE - Fukushima.pdf

Müller, Peter / Neubacher, Alexander (Spiegel International, 22.03.2011): *Breaks in the Supply Chain*. Just-in-Time macht globale Produktion extrem anfällig; Werke in Europa mussten drosseln, unter anderem Opel Eisenach und Porsche wegen Getriebekomponenten.

- [Spiegel International, 22.03.2011](#)

Japanisches Elektrizitätsgesetz (電気事業法), Art. 27 (2011): Ermächtigte den Wirtschaftsminister, Großverbraucher mit mehr als 500 Kilowatt Anschlussleistung zur Senkung des Spitzenverbrauchs um mindestens 15 Prozent zu verpflichten, für Juli bis September 2011. Sekundär belegt über Kimura/Nishio; englischer Volltext nicht frei verfügbar.

Japan Times (20.05.2011): *Auto industry agrees to adopt weekend work shifts*. Über JAMA koordinierte Vereinbarung der japanischen Automobilindustrie, die Produktionswoche auf Samstag bis Mittwoch zu verlegen. Gilt für Hersteller und Zulieferer gemeinsam.

Toyota Motor Corporation, Pressemitteilung (23.05.2011): *TMC Temporarily Changes Company Holidays.* Umstellung sämtlicher Werke und Büros in Japan für den Sommer 2011.

Nissan Motor Corporation (2011): Umstellung im Werk Oppama, Arbeitswoche von Samstag bis Mittwoch.

WardsAuto (11.03.2021): *March 11, 2011: Day the World Stopped for Japanese Auto Industry.* Zehnjahresrückblick. Nach der Zerstörung des Renesas-Halbleiterwerks in Naka schickten Toyota, Nissan, Honda und große Elektronikkonzerne gemeinsam rund 2.500 eigene Ingenieure, die fast einen Monat lang rund um die Uhr am Wiederaufbau arbeiteten.

Karoshi (過労死, karōshi): aus 過労 (karō, Überarbeitung, Erschöpfung) und 死 (shi, Tod), wörtlich Tod durch Überarbeitung. Kulturell etablierter Begriff für plötzliche Todesfälle durch Überlastung im Arbeitskontext. Im Buch als ehrlich benannte Kehrseite der Dienensethik verwendet: Derselbe Antrieb, nützlich zu sein und sich stetig zu verbessern, der eine Kultur des Caretaking trägt, kann im Extrem den Einzelnen verzehren. Wichtig zur Einordnung und im Buch bewusst so gerahmt: Ein Vergleich der absoluten Belastung zwischen Kulturen bleibt uneindeutig. Eine Gesellschaft des Dienens trägt diesen Druck, eine Gesellschaft der Freiheit des Einzelnen trägt andere Lasten. Der Begriff belegt also den Schatten, nicht eine Rangordnung der Kulturen. — [Wikipedia](#)

Inamori, Kazuo / Kyocera-Philosophie: Inamori gründete Kyocera 1959 mit 28 Mitarbeitern und prägte die Kyocera-Philosophie, verdichtet auf den Leitsatz „als Mensch das Richtige tun“. Jeder Mitarbeiter erhält bei Einstellung ein Philosophiehandbuch. Eigene Erfahrung des Autors als Führungskraft bei Kyocera und Ricoh.

- [Management Philosophy \(KYOCERA global\)](#)
- [Kyocera Philosophy / Inamori-Archiv](#)

Inamori, Kazuo / Transparentes Management und Amoeba (Open Books bei Kyocera): „Transparent Management“ (ガラス張り経営, garasubari keiei, glaswandiges Management) ist eines der Kyocera Accounting Principles. Kerngedanke: Nicht nur Führungskräfte, auch Berufseinsteiger sollen jederzeit sehen, wie viele Aufträge vorliegen, wie weit man hinter dem Plan liegt und welcher Gewinn entsteht. Operationalisiert über das Amoeba Management, bei dem kleine Einheiten eine eigene Gewinn- und Verlustrechnung führen. Funktional deckungsgleich mit dem westlichen Open-Book-Management, aber unabhängig und früher entstanden.

- [The Principle of Transparent Management \(offiziell\)](#)
- [Kyocera Accounting Principles \(offiziell\)](#)
- Kazuo Inamori, *Amoeba Management*, CRC Press, 2013 — [Verlagsseite](#)

Inamori, Kazuo / Sanierung von Japan Airlines (2010 bis 2012): Nach der Insolvenz von Japan Airlines im Januar 2010 übernahm Inamori auf Bitte der japanischen Regierung den Vorsitz der Sanierung, ohne Luftfahrt-Erfahrung und ohne Gehalt. Er übertrug die Kyocera-Philosophie als

JAL-Philosophie, schulte die Führungskräfte und führte das Amoeba-Management ein. Im September 2012, rund zwei Jahre und acht Monate nach der Insolvenz, kehrte JAL an die Tokioter Börse zurück. Im Buch bewusst auf den Kern reduziert: Die Haltung ist transplantierbar, wenn das Handwerk mitkommt.

- [Reviving Japan Airlines \(2010\)](#) — [Kazuo-Inamori-Archiv](#), Kyocera, Episode 18
- [JAL's Bumpy Ride: From Bankruptcy to Relisting](#) — [Nippon.com](#)

Genügsamkeit und Dankbarkeit (chisoku / kansha): Der im Kapitel „Führen, wo die Haltung schon im Raum ist“ erinnerte Gedanke (Begierde ist grenzenlos, Erfüllung entsteht durch das Schätzen des Vorhandenen und tägliche Dankbarkeit) wird bewusst als sinngemäße deutsche Wiedergabe von Inamoris öffentlich dokumentierter Lehre geführt, **nicht als wörtliches Zitat aus dem internen Kyocera-Philosophiehandbuch**. Damit entfällt jedes Lizenzrisiko aus einem internen Firmendokument. Die Begriffe chisoku (知足, das Genug kennen) und kansha (感謝, Dankbarkeit) sind öffentlich Teil der Kyocera-Philosophie.

- Kazuo Inamori, *A Compass to Fulfillment* (McGraw-Hill, 2009) — [Übersicht](#)

Chōrei (朝礼) und Rajio Taisō (ラジオ体操): Chōrei ist die morgendliche Firmen- oder Teamversammlung vor Arbeitsbeginn, häufig mit gemeinsamem Rezitieren von Firmengrundsätzen. Rajio Taisō sind kurze, landesweit standardisierte Gymnastikübungen, seit 1928 über das Radio verbreitet. Im Buch als eigene Erfahrung des Autors im Kyocera-Headquarter Kyoto beschrieben. Eigenbeleg: privates Foto des Autors.

- [Globis Insights · Tokhimo · Radio Taiso](#)

Salesforce / Equal Pay (Marc Benioff, ab 2015): Auf Bitte zweier weiblicher Führungskräfte ließ Benioff das Unternehmen auf geschlechtsbezogene Lohnungleichheit prüfen, obwohl er zunächst nicht an ein Problem glaubte, mit der Zusage, jede gefundene Lücke zu schließen. Die Prüfung ergab eine Lücke quer durch alle Abteilungen und Regionen; Salesforce passte die Gehälter an und etablierte jährliche Audits.

- [CBS News / 60 Minutes \(2018\)](#)
- [Fortune \(18.01.2017\)](#)

Werner, Götz (dm-drogerie markt): Gründete dm 1973 und baute die Unternehmensführung auf einem anthroposophisch geprägten Menschenbild auf. Intern „dialogische Führung“: Zusammenarbeit auf Augenhöhe, Führung als Führung zur Selbstführung, Mitarbeiter nicht als Personalkosten, sondern als schöpferische Menschen.

- [Götz Werner — Wikipedia](#)

Mohn, Reinhard (Bertelsmann): Machte die Partnerschaft zwischen Unternehmer und Belegschaft zum Fundament, mit Mitarbeiterbeteiligung, konsequenter Dezentralisierung und der Delegation von Verantwortung. Leitsatz: „Im Mittelpunkt all unserer betrieblichen Überlegungen steht der Mensch.“

- [Reinhard Mohn — Wikipedia](#)
- [Über Reinhard Mohn — Bertelsmann](#)

McKinsey, Superagency in the Workplace (Januar 2025): Befragung von über 4.700 Führungskräften weltweit. 92 Prozent der Unternehmen planen, ihre KI-Investitionen in den nächsten drei Jahren zu erhöhen, aber nur 1 Prozent der Führungskräfte bezeichnet das eigene Haus als wirklich reif im KI-Einsatz. Der Kontrast 92 gegen 1 ist die eigentliche Aussage. *Gegen die Primärquelle verifiziert am 20.07.2026.*

- [McKinsey, Superagency in the Workplace](#)

MIT Project NANDA, The GenAI Divide: State of AI in Business (2025): Auf Basis von 150 Interviews, einer Befragung von 350 Mitarbeitenden und der Analyse von 300 öffentlichen KI-Deployments. Rund 95 Prozent der KI-Pilotprojekte in Unternehmen erzielen keinen messbaren Geschäftswert, und zwar ausdrücklich nicht wegen Modellqualität oder Regulierung, sondern wegen des Ansatzes. **Die weitergehende Deutung, der Kern sei die ungeklärte Rolle des Menschen, ist im Buchtext als eigene Erfahrung des Autors gekennzeichnet, nicht als Aussage der Studie.** *Verifiziert am 20.07.2026.*

- [Fortune: MIT report, 95% of generative AI pilots at companies are failing](#)

IDC, The Business Opportunity of AI (2024, InfoBrief im Auftrag von Microsoft): Auf Basis von über 4.000 befragten Business Leadern weltweit. Durchschnittlich 3,70 US-Dollar Ertrag pro investiertem Dollar in generative KI, bei den führenden Anwendern 10,30 US-Dollar.

- [Microsoft/IDC: IDC's 2024 AI opportunity study](#)

EU AI Act, Art. 14 — Menschliche Aufsicht (Verordnung (EU) 2024/1689): Für Hochrisiko-KI-Systeme (Anhang III, unter anderem Recruiting und Kreditvergabe) schreibt Art. 14 menschliche Aufsicht vor: Das System muss überwacht und bei Bedarf gestoppt werden können, und die zuständige Person muss die Ausgabe interpretieren können. Die Pflichten für Hochrisiko-Systeme gelten ab dem 2. August 2026.

- [Verordnung \(EU\) 2024/1689 — EUR-Lex \(Volltext\)](#)

Impressum und Lizenzhinweise

© 2026 Björn-Olaf Lange

Das Caretaker-Gen Erste Auflage 2026

Autor und Selbstverlag: Björn-Olaf Lange Eichenstraße 47b 21224 Rosengarten

E-Mail: kontakt@langeatn.de LinkedIn: linkedin.com/in/bjoernolaflange

Verlag: Independently published ISBN: 9798170986354

Lizenz

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung — Nicht kommerziell — Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz (CC BY-NC-ND 4.0).

Du darfst dieses Werk teilen, vervielfältigen und weiterverbreiten, in jedwedem Format und Medium, unter folgenden Bedingungen:

Namensnennung: Du musst den Namen des Autors (Björn-Olaf Lange) in angemessener Weise nennen und einen Hinweis auf diese Lizenz beifügen.

Nicht kommerziell: Du darfst das Werk nicht für kommerzielle Zwecke nutzen. Der Weiterverkauf dieses Werkes, auch auszugsweise, ist nicht gestattet.

Keine Bearbeitungen: Du darfst das Werk nicht remixen, verändern oder darauf aufbauen. Zitate sind mit klarer Quellenangabe erlaubt, das Original muss dabei erkennbar bleiben.

Vollständiger Lizenztext: creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de

Hinweis zur Verwendung von KI

Dieses Buch wurde mit Unterstützung von KI-Werkzeugen erstellt. Gemäß dem EU AI Act (Verordnung (EU) 2024/1689, anwendbar ab August 2026) und im Sinne der in diesem Buch vertretenen Werte: Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit lege ich das offen. Bingo, Bongo, Dudie.

Die Inhalte, Erfahrungen, Geschichten und Thesen dieses Buches stammen aus meiner persönlichen beruflichen Praxis und meinen eigenen Überzeugungen. KI-Werkzeuge kamen zum Einsatz für:

- Strukturierung und Organisation der Inhalte
- Redaktionelle Unterstützung (Satzbau, Konsistenz, Formulierungsvarianten)
- Aufbereitung und Sortierung von Rohmaterial aus der LinkedIn-Serie

- Erstellung der Illustrationen und des Covers
- Verwendet wurde: Claude Code, Obsidian und Dall-E

Alle Entscheidungen über Inhalt, Haltung, Aussage und Bildkonzept lagen und liegen beim Autor. Die editorielle Verantwortung für dieses Buch trägt ausschließlich Björn-Olaf Lange.

Haftungsausschluss

Die in diesem Buch enthaltenen Erfahrungen, Beobachtungen und Einschätzungen basieren auf der persönlichen beruflichen Praxis des Autors. Sie stellen keine rechtliche, steuerliche oder personalrechtliche Beratung dar. Für die Vollständigkeit und Richtigkeit der Inhalte wird keine Haftung übernommen.

Hinweis zu Personen und Unternehmen

Dieses Buch erzählt von echten Menschen und echten Organisationen. Alle Personen, die namentlich genannt werden, haben der Nennung ihres Namens und der sie betreffenden Passagen vorab zugestimmt. Wo eine Zustimmung nicht eingeholt werden konnte oder nicht gewollt war, sind Namen geändert und Umstände so verändert worden, dass Rückschlüsse auf einzelne Personen weder beabsichtigt noch möglich sind. Das gilt ausdrücklich auch für Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, die in kritischem Zusammenhang beschrieben werden.

Genannte Unternehmen sind berufliche Stationen des Autors. Sie stehen hier, weil er ihnen etwas verdankt, nicht weil sie an diesem Buch beteiligt waren oder es beauftragt hätten. Die genannten Kennzahlen stammen aus der eigenen beruflichen Erfahrung des Autors und liegen mehrere Jahre zurück.
