



Die Kunst des Kümmerns oder Der Acker will täglich seinen Herren sehen. Die vergessene Disziplin des praktischen Kümmerns

Von Christian Rook

Es ist Montagmorgen, 9:30 Uhr. Das Managementteam eines Roboterherstellers sitzt in der wöchentlichen Krisensitzung.

Auf dem Bildschirm steht das Problem schwarz auf weiß: Qualitätsmängel bei 200 ausgelieferten Robotern der neuen Generation.

Drei kritische Themen müssen sofort geklärt werden: die Beschaffung der Ersatzteile beim italienischen Lieferanten, die Nacharbeitung in der eigenen Produktion und die Kommunikation mit den betroffenen Kunden.

"Wer kümmert sich um die Ersatzteilbeschaffung?", fragt der Geschäftsführer. Schweigen. Verlegene Blicke.

"Das macht doch normalerweise der Einkauf", murmelt jemand.

"Aber die kennen sich mit den technischen Details nicht aus", kommt es zurück.

Am Ende landen drei neue Punkte zufrieden auf der ohnehin überquellende Aktionsliste, alle mit dem Vermerk „noch zu klären“.

Diese Szene spielt sich täglich in deutschen Unternehmen ab und offenbart das wahre Drama moderner Transformation: Nicht die fehlende Strategie oder mangelnde Technologie bringt Veränderungsprojekte zum Scheitern, sondern die verlorengegangene Kunst des praktischen Kümmerns. Die



Fähigkeit, Dinge nicht nur zu planen, sondern auch tatsächlich zu Ende zu bringen.

Das große Verantwortungsloch

Wir leben in der Ära der Verantwortungsscheu. Nicht aus Bössartigkeit, sondern aus Überforderung.

Mitarbeiter in transformierenden Unternehmen jonglieren zwischen Tagesgeschäft und Transformation, zwischen alten und neuen Prozessen, zwischen multiplen Projekten und widersprüchlichen Prioritäten. In diesem Chaos entsteht ein gefährliches Phänomen: das große Verantwortungsloch.

Aufgaben fallen hinein und verschwinden. E-Mails werden gelesen, aber nicht beantwortet. Meetings werden gehalten, aber Beschlüsse

nicht umgesetzt. Action Items werden notiert, aber nie abgearbeitet. Deadlines werden gesetzt, aber nicht eingehalten. Am Ende fragt niemand nach, bis es zu spät ist.

Das Problem ist nicht die Unwilligkeit der Menschen, sondern die systemische Unfähigkeit moderner Organisationen, das Kümmern als praktische Disziplin zu verstehen und zu kultivieren.

Kümmern ist mehr als guter Wille: es ist eine Technik, eine Methode, eine Kernkompetenz erfolgreicher Transformation.

Die Anatomie des praktischen Kümmerns

Kümmern im Sinne von "take care of" hat eine klare Anatomie. Es besteht aus fünf unverzichtbaren Elementen, die zusammen die Differenz zwischen Vorhaben und Fertigstellung ausmachen.

Erstens: Klare Verantwortlichkeit. Nicht "das Team kümmert sich", nicht "die Abteilung ist zuständig", sondern "Maria Müller übernimmt das bis Donnerstag 15 Uhr". Namen, Gesichter, konkrete Personen. Das Ende der kollektiven Verantwortungsscheu beginnt mit der Rückkehr zur individuellen Rechenschaftspflicht.

Zweitens: Systematisches Nachfassen. Der Kümmerer fragt nach. Nicht einmal, nicht zweimal, sondern so lange, bis die Aufgabe erledigt ist. Er führt Listen, setzt Reminder, hakt ab. Er wird zum liebevoll hartnäckigen Störfaktor, der nicht locker lässt. Ohne schlechtes Gewissen, denn er weiß: Nachfassen ist nicht Misstrauen, sondern Fürsorge für das Gesamtergebnis.

Drittens: Vollständige Kommunikation. Der wahre Kümmerer informiert nicht nur die offensichtlichen Stakeholder, sondern denkt in Netzwerken. Er fragt sich: Wer ist noch betroffen? Wer braucht diese Information? Wer könnte später überrascht sein? Er kommuniziert proaktiv, vollständig und verständlich.

Viertens: Qualitätsbewusstsein. Kümmern bedeutet nicht nur, dass etwas gemacht wird, sondern dass es richtig gemacht wird. Der Kümmerer prüft Ergebnisse, stellt unbequeme Fragen, insistiert auf Standards. Er akzeptiert nicht "irgendwie erledigt", sondern besteht auf "richtig erledigt".

Fünftens: Kontinuität bis zum Ende. Kümmern endet nicht mit der ersten Lieferung, sondern erst, wenn die Aufgabe vollständig abgeschlossen ist. Inklusive Dokumentation, Übergabe, Nachbereitung. Der echte Kümmerer verlässt die Baustelle erst, wenn sie ordnungsgemäß übergeben ist.

Die Kümmerer-Krise in der Transformation

Warum verschwinden diese selbstverständlich erscheinenden Fähigkeiten ausgerechnet in Transformationsphasen? Die Antwort liegt in der perfekten Sturm aus Überforderung, Unsicherheit und Überkomplexität.

Überforderung entsteht, wenn Menschen gleichzeitig ihr normales Geschäft betreiben und zusätzlich Veränderungen vorantreiben sollen. In dieser Doppelbelastung wird das Kümmern zum ersten Opfer. Die schnelle E-Mail ersetzt das gründliche Gespräch, die oberflächliche Erledigung verdrängt die vollständige Bearbeitung, das Hoffungsprinzip übernimmt die Kontrollfunktion.

Unsicherheit verstärkt diese Dynamik. Wenn Menschen nicht wissen, was morgen gilt, investieren sie weniger Energie in die sorgfältige Erledigung heutiger Aufgaben. Warum sollte man sich um Details kümmern, wenn möglicherweise bald alles anders wird? Diese Logik ist verständlich, aber fatal für jede Transformation.

Überkomplexität schließlich macht das Kümmern scheinbar unmöglich. Zu viele Stakeholder, zu viele Abhängigkeiten, zu viele parallele Veränderungen. Die Komplexität wird zur Ausrede für Unvollständigkeit.

"Es ist so komplex, dass man nicht alles überblicken kann", wird zum Freibrief für schludrige Arbeit.

Das Comeback der Kümmerer

Erfolgreiche Transformationen zeichnen sich durch eine bewusste Rückbesinnung auf die Kunst des Kümmerns aus. Sie installieren systematisch Kümmerer-Rollen und entwickeln Kümmerer-Kompetenzen.

Der **Chief Completion Officer** ist keine formale Position im Organigramm, aber eine informelle Funktion in jedem erfolgreichen Transformationsteam. Es ist die Person, die hartnäckig nachfragt, Lücken aufdeckt, Vollständigkeit einfordert. Die Person, die in Meetings die unbequeme Frage stellt: "Wer macht was bis wann, konkret?" und dann auch nachfasst.

Kümmerer-Patenschaften verbinden erfahrene Vollstrecker mit überforderten Kollegen. Nicht als Kontrolle, sondern als Mentoring in der Kunst des Zuendebringens. Der Pate zeigt, wie man Prioritäten setzt, Aufgaben strukturiert, Deadlines einhält, Stakeholder managt.

Completion Rituals machen das Fertigstellen von Aufgaben sichtbar und wertvoll. Nicht jede erledigte E-Mail braucht ein Fest, aber wichtige Meilensteine verdienen Anerkennung. Teams, die das Abschließen von Aufgaben feiern, entwickeln eine Kultur des Zuendebringens.

Die Technik des systematischen Kümmerns

Kümmern ist erlernbar. Es gibt bewährte Techniken und Tools, die aus chaotischem Aktionismus strukturierte Umsetzungsexzellenz machen.

Die **RACI-Disziplin** macht aus vagen Zuständigkeiten klare Verantwortlichkeiten. Für jede Aufgabe wird definiert: Wer ist Re-

sponsible (macht es), wer Accountable (trägt Verantwortung), wer wird Consulted (beraten), wer Informed (informiert)? Ohne RACI entstehen Verantwortungslöcher.

Die **Follow-up-Systematik** institutionalisiert das Nachfassen. Regelmäßige Check-ins, strukturierte Status-Updates, konsequente Eskalation bei Verzögerungen. Das klingt bürokratisch, ist aber das Rückgrat jeder Umsetzung.

Die **Definition of Done** macht Qualitätsstandards explizit. Was bedeutet "erledigt" konkret? Welche Kriterien müssen erfüllt sein? Wer prüft das? Ohne gemeinsame Standards für "fertig" entstehen Pseudo-Erledigungen.

Die **Stakeholder-Matrix** systematisiert die Kommunikation. Wer braucht welche Information wann in welcher Form? Proaktive Kommunikation statt reaktiver Schadensbegrenzung.

Die Psychologie des Kümmerns

Kümmern ist nicht nur Technik, sondern auch Haltung. Die Haltung des professionellen Stolzes, der sich nicht mit "gut genug" zufrieden gibt. Die Haltung der Zuverlässigkeit, die das eigene Wort ernst nimmt. Die Haltung der Fertigstellung, die Projekte nicht nur startet, sondern auch beendet.

Diese Haltung ist ansteckend. Teams mit einem echten Kümmerer entwickeln eine andere Dynamik. Plötzlich wird es normal, nachzufragen. Normal, vollständig zu informieren. Normal, Aufgaben wirklich zu Ende zu bringen. Die Kultur der Verlässlichkeit breitet sich aus wie ein positiver Virus.

Gleichzeitig ist diese Haltung verletzlich. Sie braucht Schutz vor Überforderung, Anerkennung für Gründlichkeit, Rückendeckung bei Konflikten. Kümmerer sind die stillen Helden der Transformation, sie verdienen Unterstützung, nicht nur Belastung.

Die Grenzen des Kümmerns

Auch das praktische Kümmern hat seine Grenzen. Es kann nicht die fehlende Strategie ersetzen, nicht die mangelnde Führung kompensieren, nicht die strukturellen Probleme lösen. Kümmerer können Symptome heilen, aber nicht alle Ursachen.

Außerdem birgt übertriebenes Kümmern die Gefahr der Lähmung. Wenn alles dreifach geprüft, fünffach abgestimmt und zehnfach dokumentiert werden muss, erstickt die Umsetzung in ihrer eigenen Gründlichkeit. Doch das Gegenteil, der Ruf nach schnellen Entscheidungen um jeden Preis, ist ebenso gefährlich.

Das wahre Kümmern folgt einem anderen Prinzip: Nicht schnelle Entscheidungen sind gut, sondern gute Entscheidungen sind nachhaltiger, günstiger und langfristig schneller.

Die Kunst liegt im richtigen Maß: So viel Kümmern wie nötig, so wenig wie möglich, aber immer mit dem Fokus auf nachhaltige Qualität statt oberflächlicher Geschwindigkeit.

Kümmern als Wettbewerbsvorteil

In einer Zeit, in der alle Unternehmen ähnliche Strategien verfolgen, ähnliche Technologien einsetzen, ähnliche Methoden anwenden, wird die Umsetzungsqualität zum entscheidenden Differenzierungsfaktor. Das Unternehmen, das besser kümmert, transformiert erfolgreicher.

Diese Umsetzungsexzellenz ist schwer zu kopieren, weil sie in der Kultur verwurzelt ist. Man kann Strategien abschauen, Technologien kaufen, Prozesse kopieren - aber die Haltung des Kümmerns muss wachsen. Das braucht Zeit, Geduld und vor allem: Vorbilder.

Der Mut zum Fertigstellen

Am Ende ist die Kunst des praktischen Kümmerns ein Akt des Mutes. Der Mut, sich festzulegen statt auszuweichen. Der Mut, nachzufassen statt wegzuschauen. Der Mut, Standards zu setzen statt Kompromisse zu akzeptieren. Der Mut, Verantwortung zu übernehmen statt sie zu delegieren.

Die erfolgreichsten Transformationen sind nicht die mit den brilliantesten Strategien oder den modernsten Technologien. Es sind die mit den besten Kümmerern. Menschen, die verstehen, dass der Teufel im Detail steckt - und dass jemand sich um diese Details kümmern muss.

In einer Welt voller Visionen, Strategien und Ideen ist das praktische Kümmern die seltenste und wertvollste Fähigkeit. Es ist die Brücke zwischen Können und Tun, zwischen Planen und Fertigstellen, zwischen Wollen und Erreichen.

Transformationen scheitern nicht an fehlenden Ideen, sondern an fehlender Umsetzung. Nicht an mangelnder Vision, sondern an mangelndem Kümmern. Nicht an dem, was nicht gedacht wird, sondern an dem, was nicht getan wird.

Die Kunst des Kümmerns ist die Kunst des Fertigstellens. Und Fertigstellung ist das, was Transformation von Veränderung unterscheidet.



Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com

Wenn Ihnen dieser Artikel gefallen hat, Sie ähnliche Situationen kennen oder einfach Lust auf einen guten Austausch haben: Lassen Sie ein Like auf LinkedIn da, kommentieren Sie, oder kontaktieren Sie mich direkt!