

## **König/Feldner: Der offene Brief**

### **Offener Brief der Produktentwickler Pool und Schorn**

„Sehr geehrter Herr Storm,  
in unserem Leitbild heißt es, Komtec solle eine Lernende Organisation sein. Und weiter steht darin, dass wir aus nichts mehr lernen können, als aus unseren Fehlern. Deshalb wollen wir Fehler auch als Chance ansehen, sich dauernd zu verbessern. Und nicht als Fehltritt, der dramatisch sanktioniert werden muss.

Wir bekennen uns ausdrücklich zu diesen Kernaussagen unseres Leitbildes. Wir stellen aber fest, dass sie in unserem Unternehmen immer weniger gelebt werden. Eine Lernende Organisation ist Komtec für uns schon längst nicht mehr.

Ein Gespenst geht hier um, das Gespenst der Angst, Anpassung und Fehlervermeidung. Es blockiert unsere Kreativität und damit unseren Mut, den eigenen Verstand zu gebrauchen und Neues zu wagen. Noch schlimmer: das Gespenst breitet sich in Windeseile immer weiter aus und hat inzwischen auch die Produktentwicklung erfasst. Damit gefährdet es die Seele und das Herz unseres Erfolges: schneller und besser zu sein als die anderen.

Natürlich stehen hinter gespensthaft sich ausbreitenden Entwicklungen immer Menschen aus Fleisch und Blut: Menschen, die Angst vor Fehlern haben und solche, die Angst vor Fehlern erzeugen. Wir könnten es uns jetzt einfach machen und sagen, bei den ersteren handelt es sich um die Mitarbeiter, bei den letzteren um die Führungskräfte bei Komtec. Die einen wären die Opfer, die anderen die Täter.

Aber so einfach ist das mit der sich ausbreitenden Angstkultur bei Komtec nicht. Denn hinter der Kontroll- und Sanktionsflut vieler Führungskräfte steht oft die Kontroll- und Sanktionsflut der sie leitenden Führungskräfte. Angst erzeugt Angst.

Wir haben jedoch den Eindruck, dass der Druck zumeist von ganz oben kommt.

Deshalb bitten wir Sie, endlich ein Zeichen zu setzen: gegen die Angst und Anpassung - für Ideen und Innovation! Geben Sie der Kreativität eine Chance, sonst wird diese Firma auch für Außenstehende nicht mehr lange das sein, was sie noch immer ist: ein Garant für Qualität und Spitzentechnologie.“

Gezeichnet: Jürgen Pool und Karl-Heinz Schorn

## **Gespräch mit Jürgen Pool, Karl-Heinz Schorn und Sokrates Storm**

Herr Storm, vor ein paar Tagen haben sich Herr Pool und Herr Schorn in einem offenen Brief an Sie über die – wie sie es nennen - Angstkultur bei Komtec beschwert. Hat Sie das gewundert, beeindruckt oder geärgert?

S. Storm: „Das hat mich beeindruckt und zwar positiv. Allerdings muss ich sagen, dass der offene Brief ein mit mir abgestimmtes Vorgehen war. Herr Pool und Herr Schorn sind schon vor zwei Wochen zu mir gekommen, um sich in einem vertraulichen Sechs-Augen-Gespräch über ihre Eindrücke bei Komtec auszutauschen. Wir haben uns dann gefragt, was man machen könne, um zu einer konstruktiven Veränderung zu kommen. Heraus kam die Idee, in unserem Facebook-Account einen offenen Brief an mich zu schreiben.“

K.-H. Schorn: „Genau. Wir wollten dadurch eine Diskussion anregen. Was uns auch gelungen ist. Inzwischen ist die Aktion in das interne „Mut-tut-Gut“-Projekt gemündet. Damit sind abteilungsbezogene Mitarbeiterzirkel gemeint, die die Grenzen der internen Fehlerkultur ausloten und neu ziehen wollen.“

J. Pool: „Denn mit unserer Kritik war ja nie das Ziel verbunden, jetzt möglichst viele Fehler zu machen. Im Gegenteil. Wir wollten und wollen unsere Innovation und Qualität weiter verbessern. Die Angst muss weg!“

Aber wie ist es zu dieser Angst gekommen? Ihr offener Brief bleibt da sehr allgemein.

K.-H. Schorn: „Das sollte er auch. Natürlich haben wir an ganz bestimmte Personen gedacht. Das waren vor allem Vorgesetzte. Aber dann ist uns eingefallen, dass zur Angst immer zwei Seiten gehören: die Seite, die die Angst erzeugt, und die, die die Angst hat oder bekommt. Und das haben wir dann nicht verstanden: Vor wem oder was hatten die Kollegen Angst, wieso ließen sie sich die einreden?“

Und an dieser Stelle haben Sie Herrn Storm eingeschaltet?

S. Storm: „Was heißt eingeschaltet. Sie haben mich ganz einfach gefragt, was ich davon halte. Ob all die vielen Sätze zur angstfreien Kreativität, die ich schon einmal gesprochen habe, nur Sonntagsreden waren oder ob sie ernst gemeint waren. Und natürlich waren und sind sie ernst gemeint. Natürlich will ich nicht, dass bei uns Fehler gemacht werden. Aber was ich noch weniger will, ist eine Kultur, in der die Kollegen und Kolleginnen Angst haben, Fehler zu machen. Ich sage das auch aus Eigennutz: Eine Kultur der Angst ist das Ende eines erfolgreichen Unternehmens“.

Meine Herren, wir danken Ihnen für das Gespräch.