

Meine Erinnerungen an Telenorma

Telenorma, die frühere Telefonbau & Normalzeit war eine meiner ersten Beratungsfirmen als Selbstständiger, nachdem ich die Hoechst AG 1980 verlassen hatte.

Es begann mit einer zufälligen Begegnung mit Erwin Hartwich auf dem Kölner Hauptbahnhof. Er war Teilnehmer eines gesellschaftspolitischen Seminars, das ich für das RKW durchgeführt hatte und von meinen Gedankengängen sehr angetan. Nach kurzer Diskussion gewann er mich für die Durchführung eines ähnlichen Seminars bei seinem Unternehmen Telefonbau & Normalzeit, wo er Leiter des Bildungswesens war.

Auch bei diesem Seminar überzeugte ich die Teilnehmer mit meinen Gedanken und beeindruckte insbesondere mit der Darstellung von Wertequadraten aus dem von mir entwickelten KEH-System.

Dies führte zum Angebot Hartwichs, auch Führungsseminare für seine Fa. durchzuführen. Es folgte eine Serie von Führungs-Seminaren, die ich auf der Basis meiner Erfahrungen bei Hoechst und mit Instrumenten meines KEH-Systems durchführen konnte und die durchweg bei den Teilnehmern eine hohe Akzeptanz fanden. Das Beiprogramm mit Kegelabenden im Hotel in Romrod und die halbtägigen Stadtbesichtigungen in Alsfeld mit gemütlicher Abschlussrunde sind mir in guter Erinnerung geblieben.

Der Erfolg dieser Seminare brachte E. Hartwich dazu, mir als externem Berater die Mitwirkung bei einem intern geplanten Personalentwicklungs-System anzutragen. Dieses sollte auf der Basis des KEH-Systems aufgebaut sein.

Ich stimmte dem mit einigen Bedingungen zu und diese beinhalteten, dass ich einerseits bei der Firma auf meine normalerweise fälligen Lizenzgebühren für das KEH-System verzichtete, dafür aber in den Entwicklungs-Workshops für das System Zeit- und Spielraum erhielt, meine KEH-Instrumente praktisch zu erproben. Die Urheberrechte verblieben bei mir.

So konnte ich meinen Status als Andragoge und Privatgelehrter festigen, denn auf eine in die Wege geleitete Hochschul-Laufbahn nach dem Austritt aus der Hoechst AG hatte ich verzichtet.

Rückblickend kann ich sagen, dass der Gedankenaustausch mit E. Hartwich und die engagierte Teilnahme der Telenorma-Führungskräfte wesentliche Impulse gaben, um das KEH-System als mein Lebenswerk zu präzisieren und weiter zu entwickeln.

Im Zuge der Entwicklung des Personalentwicklungssystems kam Michael Ernst, der zuvor Assistent des Vorstandsvorsitzenden war, als Mitarbeiter von E. Hartwich als Verstärkung hinzu und begleitete das Projekt fortan.

Auch mit ihm hatte ich nach seinem Weggang von Telenorma in seinen Funktionen als Personalchef bei der Metallgesellschaft, bei der FAZ und bei der Pfeleiderer AG

eine jahrelange wunderbare Zusammenarbeit.

Bei der Durchführung des Projekts war man mit den leitenden Mitarbeitern des Personalwesens immer in enger Abstimmung, da das KEH-System auch für die Einstellungsprozesse eingesetzt wurde.

Da das Projekt zustimmungspflichtig war, wurde auch der Betriebsrat unter Führung von Herrn Brüggemann voll eingebunden und steuerte in den mit den Betriebsräten durchgeführten workshops wertvolle Impulse, insbesondere bei der Auswahl der relevanten Persönlichkeits-Kriterien, bei. Die Wertschätzung beim Betriebsrat war so hoch, dass er nach der Übernahme von Telenorma durch Bosch an dem Telenorma -Konzept der Personalentwicklung weiterhin festhalten wollte. Auch der Leiter der fachlichen Ausbildung, Herr Hoxa, nutzte das KEH-System bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen für die Auszubildenden.

Entscheidend war natürlich die Rückendeckung des Projekts durch den Vorstand mit Herrn Sperl als Personalzuständigem und Herrn Schwarzer als Vorsitzendem.

Inhaltlich und konzeptionell war das Projekt eine Pioniertat in der deutschen Industrie. Erstmals wurde eine klare Unterscheidung von Beurteilungsgespräch und Personalentwicklungsgespräch vorgenommen.

Im Manager-Magazin würdigte R. Rüssmann 1993 das KEH-System als das am weitesten fortgeschrittene psychologische Persönlichkeits-Einschätzungssystem. Gesellschaftspolitisches Neuland wurde insbesondere dadurch beschritten, dass im Personalgespräch die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und die Fremdeinschätzung des Vorgesetzten gleichwertig waren und ein Verfahren für die Besprechung und Klärung von abweichenden Einschätzungen an die Hand gegeben wurde. Bei Nichteinigung wurden Überprüfungs-Assessments unter meiner Regie und mit geschulten oberen Führungskräften als Beobachter durchgeführt. Es wurde also nicht via Assessment den Vorgesetzten die Einschätzungs- und Beurteilungskompetenz als wichtigstes und unerlässliches Führungsmittel aus der Hand genommen.

Für die Assessments stehen bei KEH Instrumente zur Hand, die bei Telenorma damals erprobt wurden, sich im Laufe der Jahre bei vielen Unternehmen bewährt haben und bis heute einmalig in der Industriewelt geblieben sind. Besonderes Merkmal ist hierbei die Erkennung der Persönlichkeit über ihren Sprachgebrauch. Dies ermöglicht eine Schnellerkennung der Persönlichkeit, wie sie bei der Körpersprache in dieser Präzision nie erreicht werden kann.

Imponierend war auch die Akzeptanz des Systems in der Belegschaft.

In einer später (1991) von Bosch veranlassten Evaluierung durch eine Mitarbeiter-Befragung ergaben sich in den maßgeblich für KEH relevanten Aussagen spektakuläre Zustimmungsquoten, die aus dem beigefügten Auszug aus diesem Evaluierungs-Bericht ersichtlich sind.

Darin erfährt die Akzeptanz des KEH-Liniensystems eine Zustimmungsquote von über 94 %.

Für mich war die Zusammenarbeit mit Telenorma eine äußerst angenehme und erfolgreiche Phase meiner beruflichen Tätigkeit. Aus berufenem Munde konnte ich erfahren, dass ich der Firma "lieb und teuer" war.

Die formschöne Telefonbau- und Normalzeit-Armbanduhr, die man mir als Anerkennung zum Geschenk machte, trug ich jahrelang voll Stolz an meinem Arm.

Aus der Zusammenarbeit mit Erwin Hartwich ist 1995 eine gemeinsame Publikation unter dem Titel "Brennpunkt Führungspotential" entstanden, die im FAZ-Verlag in der Edition Blickpunkt Wirtschaft veröffentlicht wurde und mit einer Auflage von 5 000 schnell vergriffen war. Heute ist sie nur noch antiquarisch erhältlich.

Einzelheiten des Telenorma-Projekts, insbesondere die spezifischen Geist-Werkzeuge und Assessment-Techniken von KEH, habe ich darin aus urheberrechtlichen Gründen nicht veröffentlicht.

Der im Buch enthaltene Arbeitsbogen ist auch nicht identisch mit dem Telenorma - Einschätzungsbogen, sondern stammt aus einem anderen Projekt mit der damaligen Dresdner Bank, die ihre Personalauswahl von Ausbildern und Trainern und ihre gesamte Ausbildungs-Philosophie bis zur Übernahme durch die Allianz zwanzig Jahre lang auf das KEH -System gestützt hatte.