



# Veränderungsbegleitung und Umsetzungsberatung mit Kambs Consulting

**Wir unterstützen Ihren Erfolg**

Jahresbericht 2011

*Kambs, im Januar 2012*



Kambs, im Januar 2012. Alle Rechte bei Kambs Consulting.



## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>Kambs Consulting: unser Jahr 2011 im Rückblick!</b>	<b>7</b>
<b>Literaturtipps</b>	<b>17</b>
<b>Preview „Expatriat-Sicherheit in Europa“</b>	<b>21</b>
<b>Unser Coaching-Standort</b>	<b>23</b>
<b>Interview: Unser Coaching-Verständnis</b>	<b>25</b>
<b>Schwerpunkt: Coaching mit Pferden</b>	<b>27</b>
<b>Unsere Leistungen im Überblick</b>	<b>29</b>
<b>Wer ist „Kambs Consulting“?</b>	<b>31</b>
<b>Ein Blick auf unsere Themenentwicklung für 2012</b>	<b>33</b>
<b>Ihr Nutzen</b>	<b>35</b>
<b>Ausgewählte Referenzen</b>	<b>37</b>
<b>Ihre Kontaktdaten</b>	<b>39</b>





## Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir möchten Ihnen hiermit unseren „Rechenschaftsbericht“ für 2011 vorlegen und wünschen Ihnen viel Spaß und Interesse bei unserer ganz persönlichen Rückschau auf „*Kambs Consulting 2011*“!

Wir hoffen, Sie finden interessante Gedankenanstöße und freuen uns auf Dialog und Austausch mit Ihnen in einem erfolgreichen und friedlichen Jahr 2012!

Ihre

Claudia C. Soestmeyer und Dr. Pantaleon Fassbender

**Kambs Consulting**



## Kambs Consulting: unser Jahr 2011 im Rückblick!

### 24. Dezember 2011: Alles Gute für Sie

Wir wünschen allen Mandanten, Partnern und Interessenten an unserer Arbeit gesegnete Weihnachten und ein gutes Neues Jahr 2012!

### 20. Dezember 2011: "Finanzkommunikation: Chancen durch Kreditmediation" ist erschienen

Im Kölner Bank-Verlag ist soeben das neue Fachbuch "[Finanzkommunikation: Chancen durch Kreditmediation](#)" erschienen, das auch einen Beitrag von Dr. Pantaleon Fassbender über "*Profiling in der Kreditmediation*" enthält.

### 19. November 2011: Wenn Engagement sich nur noch rechnen muß

*„... Burn-Out als Zeichen einer wachsenden Vermittlungskrise zwischen Mensch und Arbeit?“*  
Unter diesem Titel wird sich Dr. Pantaleon Fassbender am 10. Dezember d.J. mit einem Referat an der offenen Akademietagung "Gesellschaft am Limit" der Thomas-Morus-Akademie in Bensberg beteiligen.

### 16. November 2011: Mit Bildern Menschen bewegen

Der im Herbst 2010 in der ZOE veröffentlichte Beitrag über die Rich Picture-Methodik von Dr. Pantaleon Fassbender und Dr. Uwe Klein ist im aktuellen Dossier der "Organisationsentwicklung" zum Schwerpunkt "[Visuelles Change Management](#)" erneut publiziert worden.

### 4. Oktober 2011: Profiling in der Baumediation?

Dr. Fassbender hat anlässlich der Herbsttagung des Verbandes der Baumediatoren in Kloster Seeon zu Profiling-Instrumenten und Modellen für die Unterstützung von Verhandlung und Mediation referiert.

### 21. September 2011: Kunst und Vorstellungskraft beim Change Management einsetzen

Für die Kraft innerer und äußerer Bilder bietet das "[Schlachtfelder](#)"-Projekt des Düsseldorfer Künstlers Stephan Kaluza einen äußerst spannenden Beitrag.

Und nebenbei läßt sich mit den Fotoparodien europäischer Schlachtfelder, die z.B. als (heute) ruhige und harmonische Hügellandschaft daher kommen, auch sehr viel über die Analogie von unter der Oberfläche immer noch wirksamer Konflikte sagen - z.B. in Organisationen!



Eigentlich ein guter Grund, eine Veranstaltung zur Konfliktkultur einmal mit dem neuen Bildband des Künstlers einzuleiten ...

### **3. September 2011: Praktische Sprachpsychologie**

Der in Texas lehrende Sozialpsychologe James Pennebaker hat kürzlich eine Summe seiner jahrzehntelangen Forschung zum [Zusammenhang von Psychologie und Sprache/Wortwahl](#) vorgelegt.

Das Thema ist nicht nur spannend, sondern hat auch umfassende praktische Konsequenzen, etwa, wenn es um die Auswertung von qualitativen Interviews oder Fragen von Profiling und der Analyse anonymen Schreiben geht.

Kambs Consulting hat tiefe Erfahrung mit dem Einsatz der von Pennebaker entwickelten LIWC-Software zur psycholinguistischen Textanalyse in Beratungsprojekten.

### **25. August 2011: Expat-Sicherheit in Europa - aktuelle Befragungsergebnisse**

[Mercurius Expat Solutions](#), ein Partner-Unternehmen von Kambs Consulting, schließt Internet-gestützte Meinungsumfrage mit 487 Befragten aus sieben europäischen Ländern zur Wahrnehmung von Expat-Sicherheit und den Vorberei-

tungsaktivitäten, die Firmen dazu unternehmen, ab.

### **16. August 2011: Visualisierung von und für Change-Prozesse**

Das Kapitel "Change-Innovationen" unseres Internet-Auftritts ist um Hinweise und Tools für die graphische Darstellung von Change Management-Prozessen und Ergebnissen ergänzt worden. Viel Spaß mit *Graphic Facilitation* und *Wordle*!

### **11. August 2011: Profiling in der Kreditmediation**

Der Beitrag von Dr. Pantaleon Fassbender im geplanten Fachbuch zur Kreditmediation (Bank-Verlag, erscheint Ende des Jahres 2011) unter dem Titel "*Profiling in der Kreditmediation*" ist im [Blog von Everling Advisory](#) besprochen worden.

### **28. Juli 2011: neue Internet-Präsenz für Mercurius Expat Solutions**

Die neue [Internet-Repräsentanz von Mercurius Expat Solutions](#), unserer gemeinsamen Initiative mit Generalleutnant a.D. Walter Jertz für eine umfassende und integrierte Vorbereitung auf die Risiken von Auslandsentsendungen, ist jetzt online!







### **20. Juli 2011: zwei Neuerscheinungen und eine Neueröffnung**

Die bereits erwähnten Titel "[Mehr ist immer möglich](#)" (zusammen mit Andrea Spreitzer und Ludwig Sinzinger) zum Karriereansporn soziales Milieu und die Neuauflage des "[Handbuchs Internationaler Know-how-Schutz](#)" mit dem Beitrag "Personalmanagement und Sicherheitskultur" von Dr. Pantaleon Fassbender sind beide mittlerweile erschienen.

Außerdem ist Dr. Fassbender am 21. Juli anlässlich der Eröffnung der neuen Büroräume der Blättchen & Partner AG in München, eines führenden deutschen Corporate Finance Advisors, eingeladen, zum Thema "*Change Management*" zu sprechen.

### **3. Juli 2011: Buchbesprechung von "Herausforderung Change Management"**

Das Anfang Februar 2011 von der DGFP herausgegebene und von Dr. Pantaleon Fassbender mit verfaßte Werk "Herausforderung Change Management" ist jetzt bei [Socialnet.de](http://Socialnet.de) besprochen worden. Sehen Sie selbst!

### **2. Juli 2011: Veränderungsmanagement und Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Die Vorträge der vom AOK-Institut für Gesundheitsconsulting in Hannover unter dem Titel "[Gesundheit und betriebliche Veränderungsprozesse](#)" im Juni durchgeführten Fachtagung sind jetzt online gestellt worden. Unser Fazit: eine sehr interessante und gelungene Tagung, die gleichwohl das Kardinalproblem nicht auflösen konnte, das immer wieder bei ähnlichen Fragestellungen aufscheint.

Jede/r, der es wissen möchte, kann sich über die drastischen gesundheitlichen Herausforderungen, die mit Arbeitsplatzunsicherheit assoziiert sind, informieren. Es wäre auch nicht so schwer, diese Aspekte bei der Planung und Umsetzung von Restrukturierung und Personalabbau zu berücksichtigen. Doch das Stigma der Niederlage verhindert oft, daß Entscheider, wenn es darauf ankommt, auch das Richtige tun!

### **27. Juni 2011: Kambs Consulting und Generalleutnant a.D. Walter Jertz gemeinsam bei Mercurius Expat Solutions**

Generalleutnant a.D. Walter Jertz, Dr. Pantaleon Fassbender von Kambs Consulting und ein Netzwerk erfahrener Experten unterstützen in Zukunft gemeinsam Unternehmen bei der Gestaltung von Auslandseinsätzen an der Schnittstelle von Verhaltensvorbereitung und Sicherheitsfragen im Rahmen der Mercurius Expat Solutions.



#### **14. Juni 2011: "Mehr ist immer möglich"**

Das gemeinsam mit Andrea Spreitzer und Ludwig Sinzinger von der Münchener Exicon Industrieberatungs GmbH verfaßte Buch (Untertitel "Karriearnsporn sozialer Milieu") ist jetzt im Herbst Neuerscheinungsprogramm bei Amalthea-Signum in Wien gelistet.

Der Titel führt zugespitzt und provokant in Fallstricke des Interessenmanagements für Führungskräfte ein.

#### **2. Juni 2011: Erscheinen des neuen "Praxishandbuchs Internationaler Know-how-Schutz" steht unmittelbar bevor**

In Kürze wird die Neuauflage des Standardwerkes zur Wissenssicherung im internationalen Geschäft aus dem Jahr 2007 (Bundesanzeiger-Verlag) mit einem Beitrag von Dr. Pantaleon Fassbender (Kambs Consulting) unter dem Titel "Personalmanagement und Sicherheitskultur" vorliegen.

#### **1. Juni 2011: Pathologien der Führung**

Lutz Becker (Professor an der Karlshochschule, Berater und Buchautor mit dem Schwerpunkt Leadership) diskutiert in seinem aktuellen [Harvard Business Manager-Blog](#) die Hintergründe

des Falls Strauss-Kahn und die Dilemmata von Narzissmus in den Chefetagen. Dabei greift er auch ausgiebig auf einen Beitrag von Dr. Pantaleon Fassbender (Kambs Consulting) zurück.

#### **22. Mai 2011: Wie wirkt sich Gewalterfahrung auf Mitarbeiter aus?**

Nicht erst seit dem kürzlichen Vorfall mit Gewalt durch eine Kundin im Jobcenter Frankfurt am Main (ähnliche Vorfälle gibt es regelmäßig, z.B. vor einiger Zeit auf Rügen) stellt sich die Frage nach dem Umgang mit Gewalterfahrungen von Mitarbeitern für Unternehmen.

In Krankenhäusern gibt es dazu seit Jahren erprobte Instrumente zur Dokumentation und auch Prozesse zur Deeskalation von Gewaltsituationen, z.B. in der Psychiatrie.

In "normalen" Dienstleistungsunternehmen sind Erfahrung zur Aufarbeitung, Opfer-Begleitung oder zur Erlebensdynamik (von Banken einmal abgesehen) bisher eher selten.

Sonja Mueller und Franziska Tschan haben jetzt im im "[Journal of Occupational Health Psychology](#)" einen integrierenden empirischen Beitrag veröffentlicht, der auf das Beziehungs- und Wirkungsgefüge unterschiedlicher Faktoren, die Gewalterfahrung bei Mitarbeitern moderieren, eingeht.

Sie können dabei Wirkungen für das individuelle Wohlbefinden und die Suche nach einem neuen Arbeitgeber zeigen, die nicht zuletzt vom wahrgenommenen Präventionshandeln des Arbeitgebers abhängen.

### **21. Mai 2011: Wie kann Betriebliches Gesundheitsmanagement Veränderungsprozesse erleichtern?**

Es wird höchste Zeit, die Schnittstelle zwischen Transformationsbegleitung und Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) im Sinne einer kritischen und Strategie-umsetzenden Kompetenz zu schließen.

Ansatzpunkte dafür liefert am 22. Juni d.J. der Erfahrungsaustausch beim AOK-Institut für Gesundheitsconsulting in Hannover unter dem Titel "Gesundheit und betriebliche Veränderungsprozesse".

Dabei wird es auch um die [HIRES-Studie](#) zu den gesundheitlichen Begleiterscheinungen von Restrukturierungen gehen, über die wir bereits in unseren News am 20. Juli 2010 berichtet haben.

### **24. April 2011: Szenariomanagement - ein neues Kapitel**

Im Oktober letzten Jahres haben wir Gwynne Dyers Buch "Klimakriege" zum Anlaß genommen, über robustes Szenariomanagement nachzudenken.

Passend zum christlichen Hochfest Ostern sollen diese Überlegungen mit dem Titel "[Das neue Gesicht der Kirche](#)" des US-amerikanischen Journalisten [John L. Allen](#) über die Zukunft des Katholizismus in den nächsten zweihundert Jahren fortgesetzt werden.

Allen ist ein renommierter Vatikan- und Kirchenkorrespondent mit einer ausgewiesenen globalen Perspektive. Er entfaltet in dem spannend und verständlich lesbaren Titel eine Reihe von Megatrends des Katholizismus und skizziert auf unterschiedlichen Pfaden, wie diese sich auf die katholische Kirche im 21. Jahrhundert und danach auswirken könnten.

Unabhängig vom individuellen Glaubensbekenntnis handelt es sich schon allein deshalb um ein spannendes Thema, weil Change Management-Experten sehr viel aus den Erfahrungen einer der wenigen Institutionen dieser Welt lernen können, die tatsächlich empirisch global ist und sehr viel Anregungen für die richtige Mischung aus Einheit und Vielfalt liefert.

Und dies sind Fragen, die nicht nur die weltweit führenden Marken in Ihrem Auftritt gegenüber

Kunden, Mitarbeitern, Regierungen und Anspruchsgruppen beantworten müssen, sondern auch z.B. die vielen international gewachsenen mittelständischen Unternehmen.

Diese Antworten werden dabei z.B. aller Wahrscheinlichkeit mit einer deutlich "politischen" und Kapitalismus-kritischen Kirche konfrontiert werden (ohne daß zu erwarten wäre, daß die im säkularisierten Norden relevanten Reibungsthemen dabei eine Lösung erfahren würden).

#### **10. April 2011: Tagung "Kreditmediation" erfolgreich abgeschlossen**

Die seit Freitag laufende [Fachtagung zur Kreditmediation in der Theodor-Heuss-Akademie](#) in Gummersbach ist heute erfolgreich abgeschlossen worden.

Zu den Referenten zählte u.a Hans-Joachim Metternich (Kreditmediator Deutschland) und Vertreter aus Bankenwelt, Mediation und Mittelstand.

Die Veranstaltung wurde tatkräftig mit vorbereitet vom Deutschen Institut für Kreditmediation in Frankfurt am Main.

Kambs Consulting war mit einem Impulsreferat zu ausgewählten Fragen der Kompetenzentwicklung in der noch jungen Disziplin der Kreditmediation an der Veranstaltung beteiligt.

#### **2. April 2011: Was bedeutet "Scheitern" im Geschäftsleben?**

Die insgesamt lesenswerte aktuelle Ausgabe des "Harvard Business Review" mit dem Schwerpunkt-Thema "Scheitern" stellt in der Forschungsrubrik eine interessante [inhaltsanalytische Analyse](#) dazu vor, mit welchen Kontextbegriffen "Scheitern" als Konzept im HBR seit Anfang der neunziger Jahre zusammen aufgetaucht ist.

Es zeigt sich dabei auch eine spannende Mentalitätsgeschichte (nicht nur) der amerikanischen Reflexion über Management-Handeln.

Anfang der neunziger Jahre wird der Kontext durch Dienstleistung und Service dominiert, deren Mißlingen zum ersten Mal umfassend in den Blickwinkel der Reflexion gerät. Dann folgt Anfang des neuen Jahrtausends der „Mitarbeiter“ als Begleitbegriff des Scheiterns, bis er schließlich von CEO und Risiko in den letzten Jahren überholt worden ist.

Wie in einem Brennglas zeigen sich damit auch vergangene und aufziehende Herausforderungen für das Change Management. Das klassische Credo, "Betroffene zu Beteiligten zu machen", ist im Horizont von Compliance-Programmen, insbesondere nordamerikanischer Provenienz, alles andere als leicht umzusetzen, denn auf die Abwehr von Haftungsansprüchen fokussierte Ansätze können wenig mit dem im Verlauf solcher

Transformationsprojekte häufig auftretenden Beobachtungen zu Dilemma-Lagen oder typischen Fehlern in Prozessen anfangen.

Schlimmer noch, als Abweichung von der Norm müssen sie sie oft ignorieren. Nachhaltige Change-Initiativen sind jedoch gerade auf solche "Moments of Truth" als Ansatzpunkte für Reflexion, Lernen und Innovation angewiesen, weil nur an solchen Andockpunkten aus "Compliance im Allgemeinen" Anforderungen für mich als Führungskraft oder MitarbeiterIn abgeleitet werden können! Man wird also sehen müssen, ob sich in Zukunft "legalistische" von "partizipativen" Change-Management-Programmen in diesem Feld unterscheiden lassen werden.

#### **24. März 2011: Kann man sich auf das "Undenkbare" vorbereiten?**

Natürlich kommt das auf die Art des "Undenkbaren" an! Mit Blick auf die Möglichkeit von Entführung oder Verschleppung im Ausland, wie sie z.B. Expats in Krisenländern drohen kann, muß diese Frage jedoch eindeutig mit "Ja" beantwortet werden. Es spricht alles dafür, daß eine systematische Vorbereitung auf Gefahren und Gefährdungslagen auch die Beschäftigung mit solchen Extremsituationen - sicher in Abhängigkeit vom Zielland - berücksichtigen sollte. Auch unter diesem Blickwinkel bietet die Lektüre der Notizen des italienischen Auslandskorrespondenten Daniele Mastrogiacomo unter dem Titel "[Tage der](#)

[Angst. Entführt von den Taliban](#)" eine interessante und herausfordernde Lektüre.

#### **1. März 2011: "KT-Gate" und seine Lehren für die Bewältigung von Krisen**

Jetzt ist er doch zurückgetreten. Mit der Erklärung Karl-Theodor zu Guttenbergs in Kelkheim, seinen Dr.-Titel dauerhaft nicht mehr führen zu wollen und der kurz danach erfolgten Erklärung der Universität Bayreuth, dem Ersuchen um eine "Rücknahme" des Titels nachzukommen, war in der Perspektive der Krisenkommunikation eine erste große "Schlacht" in diesem Krieg um die Deutungshoheit über einen Politheros geschlagen.

Offen blieb jedoch die viel wichtigere Frage, ob der klug plazierte Befreiungsschlag in der hessischen Wahlkampf-Veranstaltung tatsächlich ausreichen würde, den Konflikt zu beenden. Nach der Fragestunde im Bundestag schien es zunächst so, doch dann mehrten sich die kritischen Stimmen aus Wissenschaft und Wissenschaftspolitik, die die Trennung der Kanzlerin zwischen Verteidigungsminister und "wissenschaftlichem Assistenten" (auch das eine schöne Vignette der Krisenkommunikation) nicht mitvollziehen wollten. Die Folgeweche und die wachsende Kritik aus den Universitäten (und wohl auch aus dem Unterbewußtsein der akademischen Leistungseliten) brachte dann wohl die Wende.

Was lernen die Verantwortlichen für Krisenkommunikation und Veränderungsmanagement in Unternehmen aus dem Geschehen der letzten Wochen?

- *Revision und Sicherheit:* auch wenn Fehler und gegebenenfalls auch Fehlverhalten aufgedeckt worden sind, heißt das noch längst nicht, daß für Belegschaft und Kollegen auch Verantwortlichkeit oder gar "Schuld" geklärt wären. Sympathie ist nicht an Kausalketten gebunden und auch die Kommunikation der Ergebnisse aus forensischen Prüfungen oder Sonderuntersuchungen muß gut geplant werden.
- *Kommunikation:* Auseinandersetzungen und Konflikte können lange Zeit ihre Spuren hinterlassen und verschwinden nicht einfach. Und es gibt immer Frühindikatoren. Man muß allerdings bereit sein, diese Signale auch zu hören ... .
- *Unternehmensleitung und Führungskräfte:* "Vernichtungssiege", in denen man als "Lichtgestalt" und Hoffnungsträger alleine der Dunkelheit gegenüber steht, mögen in den Leiterzählungen von Politik und Religion ihre Berechtigung besitzen, im Unternehmen stellen sie den Keim der künftigen Niederlage dar.

- *Personal:* Sind Sie mit den verfügbaren Verfahren zur Plagiatskontrolle vertraut? Prüfen Sie doch einmal den Markt, etwa mit [PlagScan!](#)

### 3. Februar 2011: Ägypten - lernen aus vergangenen Graswurzelbewegungen?

Die Lage in Ägypten ist - und bleibt wohl noch für einige Zeit - unübersichtlich und gefährlich.

Wer Geschäftsverbindungen in der Region hat, könnte für erste Einschätzungen, wie es weitergehen mag, gut daran tun, einen Blick auf die Geschichte der Kefaya- ("Genug") Bewegung in der Zeit 2004f. zu werfen, wie es eine [im Jahr 2008 veröffentlichte Studie des Think Tanks RAND](#) getan hat.

Schon damals war Blogging ein wichtiger Transmissionsriemen für die Bewegung, wie es wohl auch in den aktuellen Auseinandersetzungen bis zum Abschalten des Internets durch die ägyptischen Behörden ebenso gewesen ist.

Zu den zentralen Lehren für eine zukünftige *Kefaya* zählte das Autorenteam von RAND 2008 übrigens die Herausforderung, berechtigte Kritik am bisherigen politischen System ohne Fundamentalopposition umzusetzen.



## **2. Februar 2011: Seminarprogramm 2011 von Kambs Consulting aktualisiert**

Die neuen Termine für unser [Seminarprogramm](#) mit den drei Themenfeldern "Change Management Tools", "Selbstreflexion mit Pferden" und "Führung und Spiritualität" stehen jetzt fest. Wir freuen uns über Ihr Interesse und Ihre Anmeldung!

Bei Anfragen konzipieren wir für Sie sehr gerne auch entsprechende Inhouse-Schulungen.

## **1. Februar 2011: "Herausforderung Change Management" ist erschienen**

Das von der „Deutschen Gesellschaft für Personalmanagement“ (DGFP) herausgegebene und von Dr. Pantaleon Fassbender (Kambs Consulting) mit verfaßte Fachbuch „[Herausforderung Change Management](#)“. Mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen“ liegt jetzt vor.

## **31. Januar 2011: "Braucht unsere Wirtschaft auch zukünftig eine Kreditmediation und was hat der Mittelstand davon?"**

Unter diesem Titel veranstaltet die Friedrich-Naumann-Stiftung vom 8. - 10. April 2011 in Gummersbach eine hochkarätig besetzte Fachtagung.

Dr. Pantaleon Fassbender (Kambs Consulting) wird am Sonntag mit einem Impulsbeitrag zum Thema "Profiling in der Kreditmediation" vertreten sein.

## **5. Januar 2011: „Wertemanagement“ bei „Personality Profile“**

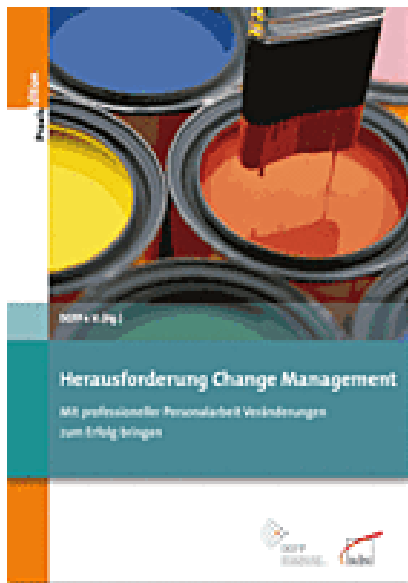
Ein Gastbeitrag von Dr. Pantaleon Fassbender (Kambs Consulting) zur Verantwortung des Personalmanagements bei der [Prävention von Wissensabfluß und der Sicherung vertraulicher Informationen](#) in Unternehmen ist im Blog „*Personality Profile*“ veröffentlicht worden.





## Literaturtipp: „Herausforderung Change Management“

**Februar 2011: DGFP e.V. – Herausforderung  
Change Management**



Veränderungsprozesse im Unternehmen sollten nicht ohne das Personalmanagement umgesetzt werden: Personaler können als „Change Agents“ erfolgreich Veränderungsprozesse gestalten und steuern. Basierend auf einer empirischen Studie und mehreren Expertenworkshops gibt das Buch Antworten auf vier Leitfragen:

Was ist Change Management? Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für das Personalmanagement? Welche Rolle spielt das Personalmanagement dabei? Welche Instrumente stehen ihm zur Verfügung? Mithilfe einer Profilmatrix lassen sich Veränderungsprozesse einordnen, beschreiben und planen. Verschiedene Instrumente und Checklisten bieten konkrete Hilfestellung.

Mit Fallbeispielen aus den Unternehmen ThyssenKrupp Nirosta GmbH, KPMG, TMD Friction Group und TRW Automotive.

**Mit Beiträgen von Dr. Pantaleon Fassbender zur Change-Matrix und Dr. Pantaleon Fassbender und Dr. Uwe Klein zu Change-Instrumenten und zum Fallbeispiel KPMG.**



## Literaturtipp: „Visuelles Change Management“

November 2011 – Dossier der „Zeitschrift für Organisationsentwicklung“



Die Redaktion der *Organisationsentwicklung* beschäftigt sich im ersten Themen-Dossier mit dem „Visuellen Change Management“. Das Dossier startet mit einem grundlegenden Einführungsartikel zu den Vorteilen von Bildern im Organisationsentwicklungskontext. Danach finden Sie fünf Beiträge zu unterschiedlichen visuellen Methoden für das Change Management, von visuellen Protokollen über Prozesssimulationen, bis hin zum Rich Picture Ansatz. Daran anschließend erläutert Visualisierungsguru Dave Gray in einem skizzenunterstützten Gespräch wie Wandelkommunikation mit drei Arten von Bildern gelingen kann. Nach diesen praktischen Beiträgen schließt das Dossier mit zwei Reflexionsbeiträgen zu den Wirkungsweisen und Potenzialen von Bildern in Organisationen ab.

**Mit einem Beitrag von Dr. Pantaleon Fassbender und Dr. Uwe Klein zur Rich Picture-Methodik.**

## Literaturtipp: „Finanzkommunikation: Chancen durch Kreditmediation“

**Dezember 2011 – Sammelband „Chancen durch Kreditmediation“**



Ende 2009 hatte die Bundesregierung beschlossen, einen Kreditmediator Deutschland mit der Durchführung von Kreditmediationsverfahren zu beauftragen.

Kreditmediation soll mit dazu beitragen, die Versorgung des Mittelstandes mit Krediten zu verbessern. Kreditmediatoren verstehen sich als unabhängige Mittler zwischen der Finanz- und Realwirtschaft.

**Mit einem Beitrag von Dr. Pantaleon Fassbender unter dem Titel "Profiling in der Kreditmediation" zur Qualifizierung von Kreditmediatoren.**

## Preview „Expat-Sicherheit in Europa“

Die folgende Studie, deren Ergebnisse und Schlußfolgerungen 2012 einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt werden sollen, wurde 2011 durch Mercurius Expat Solutions, einem Schwesterunternehmen von Kambs Consulting, durchgeführt.

### Eckdaten

Die Grundlage dieser Studie stellt eine Internet-gestützte Meinungsumfrage zur Auslandsentsendung unter Sicherheitsperspektiven und der Vorbereitung darauf, die durch Unternehmen erbracht wird, dar. Es wurde eine anfallende Stichprobe von Teilnehmern genutzt. Die Befragung wurde in englischer Sprache durchgeführt und sämtliche Teilnehmer, die angaben, weniger als 20.000 € Jahresgehalt zu verdienen, wurden von der weiteren Auswertung ausgeschlossen.

N= 487 Befragte aus sieben europäischen Staaten (Belgien, Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Niederlande, Spanien) haben an der Befragung zur Expat-Sicherheit teilgenommen.

### Zentrale Ergebnisse und Herausforderungen

#### *Unklare Prioritäten?*

Die Befragten beschreiben das Ausmaß an Vorbereitung von Expats auf Sicherheits-Herausforderungen durch Firmen im europäischen Vergleich durchweg als gering ausgeprägt. Die Unterstützung für Familien von Expats wird demgegenüber als leicht überdurchschnittlich ausgeprägt angesehen.

#### *Unklare Erwartungen?*

Es fällt auf, daß Höherverdienende über eine deutlich stärkere Ausprägung des Elements „interkulturelle Bewußtseinsbildung“ in der Auslandsvorbereitung berichten. Interkulturelle Sensibilisierung ist allerdings dennoch ein Minderheitsbestandteil in der Sicherheits-Vorbereitung in fast allen berücksichtigten europäischen Ländern. Vergleichsweise stärker informieren die Firmen in (fast) allen Ländern über Nahrung und Überlebensregeln im Gefahrenfall.

#### *Falsche Schwerpunkte?*

Eigensicherungs-Themen erfahren im Spiegel der Befragten-Einschätzungen bei der Qualifizierung nur geringe Bedeutung. Als wenig ausgeprägt sehen die Befragten in fast allen berücksichtigten

Ländern die Beschäftigung mit Inhalten zur Kriminalitätsprävention an.

*Ausblenden des „Undenkbaren“?*

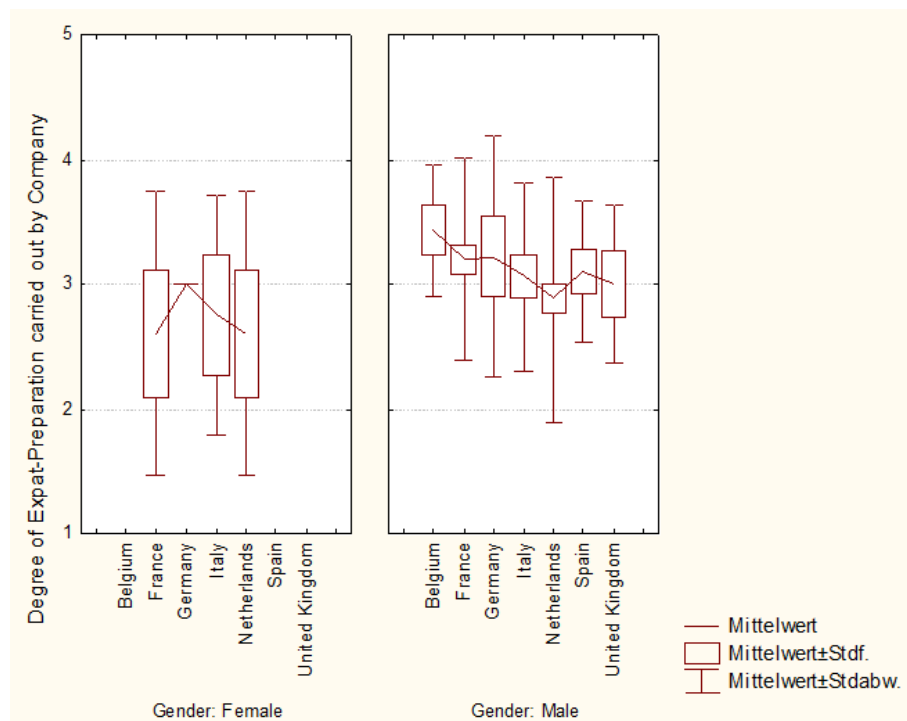
In allgemeinen Trainings zur Sicherheits-Schulung für Expats finden sich kaum Inhalte zum Thema „Entführung und Geiselnahme“. Hier ist klares Verbesserungspotential erkennbar.

*Gefühlt gute Unterstützung!*

Überwiegend positiv wird das Ausmaß an interkultureller Sensibilität bei den Personal-Ansprechpartnern der Befragten beschrieben.

*Angemessene Kommunikation?*

Die Kombination von geringer Risiko-Awareness und hoher einführender „Fremdkultur“-Kompetenz ist in der möglichen gegenseitigen Verstärkung jedoch alles anderes als unkritisch anzusehen. Es ist nämlich unklar, ob und inwieweit – etwa im Fall von Hochrisikoländern – die Kommunikation zwischen der „Sicherheits-“ und der „Personalkultur“ eines Unternehmens wirklich funktioniert – vor allem, wenn es im Krisenfall darauf ankommt!



Das Ausmaß an wahrgenommener Vorbereitung durch Unternehmen im Vergleich (1= geringe Vorbereitung, 5= stark ausgeprägte Vorbereitung)

## Unser Coaching-Standort

Nutzen Sie unsere Basis im Warnow-Tal südlich des ältesten deutschen Seebads [Bad Doberan](#) dazu, um Ihre nächsten Schritte in einem zielorientierten Einzel-Coaching zu vertiefen



*Blick ins winterliche Warnow-Tal*

Ganz in unserer Nähe an einer Furt über die Warnow hat eine [slawische Fluchtburg über Jahrhunderte](#) den Menschen einen sicheren Weg durch die bis ins hohe Mittelalter hinein fast undurchdringliche Moor- und Urwaldlandschaft gewiesen und Ihnen Schutz geboten



*Unsere tierischen Coaching-Partner erwarten Sie*



*Die alte Pfarrkirche in Kambs strahlt Ruhe aus*



*Weiter Himmel über Mecklenburg*

**Wenn Sie uns im ehemaligen Gutsverwalterhaus der Domäne Kambs besuchen, werden wir diesen Geist von Orientierung und der Möglichkeit, sich neu auszurichten, für Sie bewahren und lebendig machen!**





## Interview: Unser Coaching-Verständnis

### **Welche Art von Coaching machen Sie? Wie sehen Ihre Kunden aus?**

*Soestmeyer:* Wir verstehen Coaching pragmatisch und integrativ, d.h., die Herausforderung des Mandanten steht im Zentrum und der zu dieser Herausforderung passende Instrumentenkasten wird jeweils spezifisch zusammen gestellt.

*Fassbender:* In einer Zeit der Methodengläubigkeit ist es zentral, zuerst auf die Person zu schauen und zu prüfen, wie kann ich diesen Mandanten optimal unterstützen, anstatt den Kunden meinen Tools anzupassen! Insofern sind unsere Kunden so unterschiedlich, wie es Herausforderungen im Unternehmensalltag gibt: die Themen reichen von persönlicher Weiterentwicklung über Konfliktmanagement in Erbschafts- oder Verteilungsstreitigkeiten bis zur Unterstützung bei interkulturellen Fragestellungen oder der Bearbeitung von Führungsthemen oder der Nachwuchskräfte-Entwicklung.

### **Wie wurden Sie Coaches? Haben Sie "angeborene" Qualitäten oder ist es eher ein Beruf, den man erlernen muß?**

*Fassbender:* Ich mag den Begriff "Coach" nicht besonders: ich verstehe mich als Begleiter in herausfordernden Lebenssituationen und sehe, daß beides wichtig ist: eigene Erfahrungen und die

Art, wie man selbst Lebenskrisen und Lebenswenden erlebt und meistert ebenso wie eine entsprechende Qualifizierung.

*Soestmeyer:* Ich bin Psychologische Psychotherapeutin und Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin und bringe 17 Jahre Erfahrung mit Familiensystemen in der Psychiatrie in die Coaching- und Beratungsarbeit ein.

*Fassbender:* Ich glaube, in meiner Art zu arbeiten, drücken sich meine beiden Ausbildungen ziemlich gleichgewichtig aus: ein biographischer und qualitativer Zugang, den ich in meiner theologischen Ausbildung und der Arbeit in der Krankenhausseelsorge schätzen gelernt habe, wird durch das quantitative und methodisch z.T. schärfere Vorgehen aus der Wirtschaftspsychologie wirkungsvoll ergänzt. Dazu tritt dann die Erfahrung aus fast 20 Jahren Beratung im Feld von Organisations- und Führungskräfteentwicklung, die dem Ganzen Tiefe gibt.

### **Können Sie kurz die Technik oder die Methode beschreiben, die Sie einsetzen?**

*Fassbender:* Die Technik ist, daß es die "eine" Methode nicht gibt! Ich setze mich sehr gerne mit den Werten und Motivationsquellen meiner Mandanten auseinander, schätze biographisches Schreiben als ein wichtiges Element und setze immer wieder auf Visualisierung, d.h., die analo-

ge Darstellung von Herausforderungen und Lösungen in Zeichnungen, Skizzen und Bildern.

**Wie definieren Sie das Ziel Ihrer Arbeit mit einer Person und wie zeigen Sie den Fortschritt auf?**

*Soestmeyer:* Am Anfang eines Coaching- oder Beratungsprozesses steht eine saubere und mehrdimensionale Standortbestimmung.

Sind der Mandant und wir uns über die Problem- beschreibung einig, erarbeiten wir gemeinsam Zielkriterien. Den Grad der Zielerreichung schauen wir uns dann immer wieder im Prozeß an.

**Was muß die Person von sich aus dazu beitragen, der Sie helfen?**

*Fassbender:* Zur Klarstellung - ich helfe niemandem! "Helfen" hat in unserer Gesellschaft oft etwas Asymmetrisches, wie die sprichwörtliche alte Dame, der man über die Straße helfen muß, weil sie das alleine, so wird angenommen, nicht mehr kann. Mein Ziel ist nicht "Helfen", sondern "Begleiten und Kräfte wecken". Meine Mandanten helfen sich deshalb insofern selbst, weil Sie sich auf einen Prozeß "auf Augenhöhe" einlassen, in dem wir Hypothesen austauschen und für typische Herausforderungen gemeinsam neue oder alternative Lösungsansätze entwickeln und ausprobieren.

**Kann man positives Denken zur Gewohnheit machen?**

*Soestmeyer:* Ich glaube ja, aber ich kann ein solches Vorgehen nicht wirklich empfehlen. Denn es geht nicht um positives Denken, sondern um die ganze Bandbreite realistischen Denkens. Wenn ich nur "positiv" denke, verkenne ich vermutlich regelhaft Risiken. Das Ziel ist aber nicht, blind durchs Leben zu laufen, sondern selbstbewußt und kraftvoll Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Das braucht keine Beschwörung positiven Denkens, sondern das Wissen um eigene Ressourcen, Kraftquellen und Risiken, die ich bereit bin, ganz bewußt einzugehen.

**Wenn ich mich selber verändern will - welchen Rat würden Sie mir geben?**

*Beide:* Schauen Sie auf Ihren Schatten, auf die noch ungehobenen Ressourcen und entwickeln Sie Wertschätzung für die ganze Person, die Sie sind. Sie können sich erst ändern, wenn Sie sich selbst angenommen haben. An diesem Punkt werden Sie aber bereits gar nicht mehr verhindern können, daß Sie sich verändern!

## Schwerpunkt: Coaching mit Pferden

Pferde sind hoch sensible Herdentiere, die ihre Konflikte und die Hierarchie in ihrem familienähnlichen Verband auf meist spielerische und faire Art lösen.

Dabei bedienen sie sich einer sehr feinen nicht-sprachlichen Kommunikation, die sich auch auf der zwischenmenschlichen Ebene wiederfinden bzw. nutzen lässt. Also spielen Sie mit den Pferden um die Position des Herdenführers und erfahren in dieser Zeit mehr über Ihre sozialen bzw. kommunikativen Kompetenzen durch die Rückmeldung der Tiere.

Die Coaching-Einheiten mit den Appaloosa werden mittels Transfer zum eigenen Führungshandeln ergänzt und vertieft.



*Nokono*



*Scotch*



*Paula*



## Unsere Leistungen im Überblick

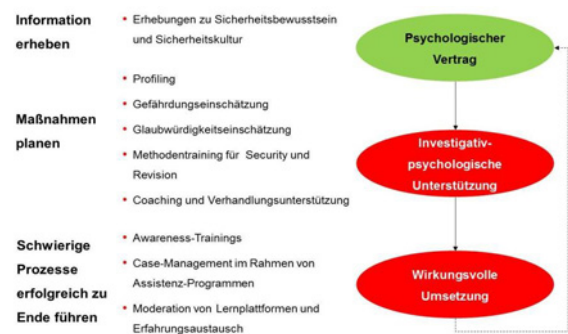
Wir unterstützen Organisationen, Unternehmen und deren Führungskräfte mit personalpsychologischen und Organisationsentwicklungsdienstleistungen rund um das Management in herausfordernden Situationen.

Unsere Schwerpunkte sind Veränderungskonzeption, begleitende Kommunikation und Umsetzungsunterstützung – auch in unternehmerischen Krisensituationen.

### Change Management Unterstützung



### Psychologisches Krisenmanagement



Das können Projekte sein, die z.B. die Anpassung an neuartige Markt- und Wettbewerbssituationen beinhalten oder die Begleitung von Veränderungsanstrengungen, die Leistungsprozesse oder die strategische Ausrichtung des Unternehmens betreffen: etwa Reorganisation oder Restrukturierung.

Außerdem bieten wir Unterstützung durch Moderation und Konfliktmanagement im interkulturellen Kontext an.

Wir streben nachhaltige Lösungen an, indem wir unsere Intervention am psychologischen Vertrag zwischen Unternehmen und Mitarbeiter ausrichten.

Ergänzend bieten wir offene Seminare zu unterschiedlichen Themen einer umfassenden Change Management-Qualifizierung an.



## Wer ist „Kambs Consulting“?



**Claudia C. Soestmeyer**

- Diplom-Psychologin, approb. Kinder- und Jugendlichentherapeutin, approb. Psychologische Psychotherapeutin.
- Studium der Psychologie (Klinische Psychologie und Wirtschaftspsychologie) in Bonn
- Ausbildung und Approbation als Psychologische Psychotherapeutin und Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin.
- Langjährige Erfahrung in der stationären, teilstationären und ambulanten Therapie von Kindern und Jugendlichen
- Umfassende Erfahrung in der Analyse und Therapie von Familien- und Konfliktsystemen
- Konzeption und Umsetzung von therapeutischer Arbeit mit Pferden, u.a. in einer Einrichtung der stationären Suchthilfe.



**Dr. Pantaleon Fassbender**

- Experte für Change-, Krisen- und Konfliktmanagement.
- Breite Expertise bei Konflikten in Sanierungs- und Krisensituationen (auch z.B. bei dolosen Handlungen und Drohungen), Personalabbau, Deeskalation usw.
- Internationale Projekterfahrung für Mandate und Tochtergesellschaften (neben EU-Europa): z.B. USA, Ukraine, Thailand, Mongolei (u.a. Vertriebsassessment, Management Audit).
- Ausbildung: Studium der katholischen Theologie und Psychologie (Klinische Psychologie und Wirtschaftspsychologie) in Bonn, dort auch Promotion.
- Coaching-Qualifikation für das "Entwicklungsorientierte Selbstmanagement-System" (EOS) nach Prof. Kuhl (Osnabrück) und Klinisches Seelsorge-Training.



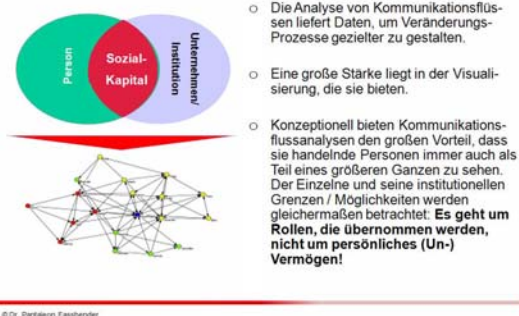


## Ein Blick auf unsere Themenentwicklung für 2012

### Herausforderung „Kommunikationsbeziehungen erkennen und gezielt entwickeln“

Am Beginn steht eine Matrix der Informations- und Kommunikationsflüsse zwischen Beteiligten eines Change-Projektes, in der die Intensität der Kommunikation zwischen den einzelnen Beteiligten zum einen als Ist-Stand, zum anderen als Soll-Perspektive abgebildet wird.

#### Kommunikationsflussanalysen in Change-Projekten



Diese Matrizen werden zweckmäßigerweise in MS-Excel angelegt. Eine Datenerhebung kann als tatsächliche Befragung der Betroffenen durchgeführt oder im Sinne einer Experteneinschätzung im Projektteam umgesetzt werden. Die entsprechende Grunddatei ist eine quadratische Excel-Matrix. In den Spalten- und Zeilen-Titeln steht jeweils der Name einer Organisationseinheit oder einer Person. Zeile für Zeile wird dann eingegeben, mit welcher Intensität diese Einheit oder Person mit den jeweils anderen erfaßten Einheiten

kommuniziert. Oft wird dazu eine 5er-Skalierung verwendet, d.h., „1“ steht für niedrige Kommunikationsintensität, „5“ für eine hohe Kommunikationsintensität. Die Diagonale bleibt üblicherweise frei, da sie den Fall des „Selbstgesprächs“ abbilden würde. Die entstehenden Matrizen können von entsprechenden Programmen zur Analyse sozialer Netzwerke dann in bildliche Darstellungen der Kommunikationsbeziehungen überführt werden.

Weitere Funktionen erlauben oft die Identifikation besonderer Merkmale:

- Wer steht im Zentrum der Kommunikation?
- Wer steht außen vor und müßte besser eingebunden werden?

Man kann auf diesem Wege die realen Kommunikationsflüsse mit denen vergleichen, die durch die Soll-Prozesse einer Organisation vorgegeben sind.

Kommunikationsflussanalysen können Transparenz über Lücken zwischen idealen Prozessen in der Organisation und deren realem Ausprägungsgrad deutlich machen. Sie helfen dadurch, eine bessere und transparentere Praxis für die Information der Mitarbeiter und die Effizienz der Organisation herbei zu führen.

jekte und deren Architekturen darauf zu prüfen, inwieweit sie Resilienz und organisatorische Entwicklungskraft stärken und heben helfen:

**Herausforderung: „Resilienz“ stärken**

"Resilienz" beschreibt die *Widerstandsfähigkeit*, die Menschen bei der Bewältigung schwieriger Umstände an den Tag legen. Es erlebt deshalb in den letzten Jahren eine erstaunliche Karriere, in deren Verlauf der Begriff zunehmend "*organisationsfähig*" geworden ist: "In hoch resilienten Systemen besteht ein Konsens über die relevanten Herausforderungen, das Risiko ist verteilt und die Reaktionen auf das Eintreten eines Ereignisses werden koordiniert." (CSS Analysen zur Sicherheitspolitik, Nr. 60, 2009).

Entscheidend ist: diese Beschreibung gilt nicht nur für Katastrophenmanagement und *Business Continuity*, sondern läßt sich auch hervorragend heranziehen, um Change- und Organisationspro-

- Inwieweit nutzen Sie die "Ressource Resilienz" für die Gestaltung der Zukunft Ihrer Organisation - gerade in herausfordernden Zeiten?
- Werden umfassende Veränderungsinitiativen in Ihrem Haus durch paßgenaues und pro-aktives Gesundheitsmanagement unterstützt?
- Wie erhalten Sie die Steuerungskompetenz Ihres Schlüsselpersonals aufrecht?

**Kurz-Check „Resilienz-Kapital“**



<b>Dimensionen des Resilienz-Kapitals</b>	<b>Orientierung und Werte</b>	<b>Kultur und Gesundheit</b>
	<b>Führung</b>	<b>Kommunikation</b>
<b>Vorgehen</b>		
<b>Ergebnis und Nutzen</b>		

© Dr. Pantaleon Fassbender / Claudia Soestmeyer, Kambs Consulting, 2011

Ihr Kontakt  
 Dr. Pantaleon Fassbender  
 0172 6167567  
 Pantaleon\_Fassbender@kambs-consulting.de



## Ihr Nutzen

**Wir sind ein kompetenter und spezifischer Partner für Veränderungsmanagement.**

**Wir bieten Umsetzungsbegleitung. und Coaching in komplexen Situationen.**

**Wir haben nationale wie internationale Projekterfahrung.**

**Unser Vorgehen ist robust und lösungsorientiert.**

**Bei Bedarf bieten wir umfassenden Zugriff auf Online-gestützte Managementdiagnostik-Instrumente.**

**Innovative Erlebnis- und Coaching-Ansätze u.a. mit unseren tierischen Co-Therapeuten zeichnen uns aus.**

**Wir haben ein Netzwerk erfahrener BeraterInnen zur Unterstützung im Bedarfsfall.**



## Ausgewählte Referenzen



Die AMEOS-Gruppe mit Sitz in Zürich betreibt eine Reihe von Kliniken und Gesundheitseinrichtungen in ganz Deutschland, u.a. im Rahmen des Psychiatrikums die AMEOS-Kliniken Osnabrück und Hildesheim.

- Gemeinsam mit Weikert Gesundheitsmanagement Konzeption und Begleitung eines klinikweiten Programms für betriebliches Gesundheitsmanagement.
- Krankenstandsanalyse und initiale Befragung.
- Gesundheitsorientierte Führung.



Die EVL ist der Energieversorger von Limburg im Rhein-Main-Gebiet.

- Bedarfsanalyse.
- FKE-Programm.
- Konfliktmanagement und Moderation.
- Leitbildgestaltung.



Die Verlagsgruppe Main-Post mit Stammsitz in Würzburg ist ein bedeutender regionaler Verleger, der 2011 von der Holtzbrinck-Gruppe an die Verlagsgruppe der Augsburger Allgemeine verkauft wurde.

- FKE / PMI-Workshops zur Integrationsbegleitung.





## Ihre Kontaktdaten

### **Kambs Consulting**

*Claudia C. Soestmeyer und*

*Dr. Pantaleon Fassbender*

Dorfstrasse 10

18258 Kambs

Telefon:

++49 3844 890143 (auch Fax)

Internet:

<http://www.kambs-consulting.de>

Email:

[Claudia\\_Soestmeyer@kambs-consulting.de](mailto:Claudia_Soestmeyer@kambs-consulting.de)

[Pantaleon\\_Fassbender@kambs-consulting.de](mailto:Pantaleon_Fassbender@kambs-consulting.de)



## Notizen

















