



## VON SMARTPHONES UND FRÖSCHEN

Seit zehn Jahren bietet Nikoletta Zambelis in ihrer Praxis „blickwinkel“ Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung an. „Zehn spannende und lehrreiche Jahre“, zieht sie Bilanz, denn die Anliegen der Kunden sind so verschieden wie die Branchen.

INTERVIEW: MARIAN KRÖLL

**ECO.NOVA: Wer nimmt Ihr Beratungsangebot in Anspruch? NIKOLETTA ZAMBELIS:** Einzelpersonen, Teams, Abteilungen, Unternehmen und Organisationen. Teams und Abteilungen stammen häufig aus Non-Profit-Organisationen und sozialen Einrichtungen, die schon eine längere Tradition mit dem Format Supervision verbindet. In den letzten fünf Jahren trauen sich aber auch mehr und mehr Führungskräfte und Unternehmen, Entwicklungsprozesse extern begleiten zu lassen.

**Sie sprechen von „trauen“? Braucht man denn Mut, um zu Ihnen zu kommen?** Ja, ich denke, es braucht Mut, sich als Organisation einzugestehen, einen nächsten Entwicklungsschritt gehen zu müssen, und sich dafür externe Begleitung zu holen. Letztlich ist es auch mutig, sich mit einem Anliegen zu zeigen und sich einer externen Person anzuvertrauen.

**Welchen Nutzen bietet eine externe Begleitung? Und muss man dafür Fach-**

**kenntnis im Unternehmen haben?** Das hängt natürlich vom Anliegen ab. Ich könnte keine Bank in Finanzthemen beraten, weil mir hier die Expertise fehlt. In allen Belangen rund um die Persönlichkeitsentwicklung, Unternehmenskultur, Organisations- und Personalentwicklung oder Struktur- und Veränderungsthemen liegt der Wert einer externen Begleitung in der Außenperspektive. Betroffene sehen oft den Wald vor lauter Bäumen nicht, haben Scheu davor, Dinge konkret anzusprechen oder fühlen

sich sicherer, wenn sie ihre Sichtweise mit jemandem Externen sparren können. Für all das brauche ich kein Fachwissen im Unternehmen, ganz im Gegenteil. Je besser ich mich im Feld des Kunden auskenne, umso weniger Außenperspektive habe ich selber.

**Haben Sie dafür ein Beispiel?** Ja. Vor meiner Selbständigkeit war ich im Management einer Fluggesellschaft tätig. In den ersten Jahren als Beraterin kamen deshalb immer wieder Fluglinien auf mich zu. In einigen Fällen bin ich dann genau mit diesem Wissen in den Beratungsprozess „hineingefallen“, mit dem Ergebnis, dass ich mich inhaltlich eingemischt habe. Ein schwerer Fehler.

**Organisationsentwicklung und Coaching klingen nach einem Modetrend. Heute braucht jeder einen Coach. Ginge es denn nicht auch ohne?** Natürlich geht es auch ohne. Das Leben hat früher auch ohne Smartphone funktioniert. Irgendwie würde es auch heute gehen, aber man wäre von vielen Möglichkeiten völlig abgeschnitten und würde den Anschluss verlieren. So ähnlich verhält es sich mit Beratung: Unternehmen und Personen haben sich in der immer komplexer und schneller werdenden Welt viel mehr mit der Aufrechterhaltung des Tagesgeschehens zu beschäftigen. Häufig fehlen dann Ressourcen, sich mit Entwicklungsfragen zu beschäftigen. Lässt man diese jedoch links liegen, holen einen die negativen Folgen rasch ein. Eine externe Ressource mit einem unverstellten Blickwinkel füllt diese Lücke.

**Sie haben viel mit Führungskräften zu tun. Was macht gute Mitarbeiterführung aus?** Mitarbeiterführung ist eine Frage der Haltung und nicht der Methoden. Methoden gibt es wie Sand am Meer. Sie können hilfreiche Werkzeuge sein, ersetzen aber nicht die innere Haltung. Eine Führungskraft muss mit Sichtbarkeit umgehen können und braucht zusätzlich zum unternehmerischen Blick Soft Skills. Dazu gehören eine gute Balance zwischen empathischer Beziehung, Zutrauen, Vertrauen und Fördern, ohne dabei die Unternehmensinteressen aus den Augen zu verlieren. Nur wer fördert, kann auch etwas fordern.

**Das klingt nach einem Spagat, der gar nicht so einfach zu bewerkstelligen ist. Ja. Man kann sich das wie eine Matrix vorstellen, in der eine Achse die Beziehungsorientierung, die zweite die Ergebnisorientierung darstellt. Hier gilt es, die richtige**



„MITARBEITERFÜHRUNG IST EINE FRAGE DER HALTUNG UND NICHT DER METHODEN.“

NIKOLETTA ZAMBELIS

Balance zwischen diesen Achsen finden. Führungskräfte verlieren, wenn die Beziehungsorientierung zu überwiegen beginnt, ihre Rolle und fühlen sich dann als Betriebsräte. Steht die Ergebnisorientierung dauerhaft im Vordergrund, verliert man die Menschen. Beide Extreme schaden Menschen und Unternehmen.

**Häufig wird von Mitarbeitern die interne Kommunikation in Unternehmen bemängelt. Worauf kommt es dabei an?** Wir leben in einer sehr dynamischen Welt, in der Information von allen Seiten auf uns einprasselt. Wenn Mitarbeiter Kommunikation bemängeln, meinen sie meistens nicht, zu wenig Informationen zu bekommen, sondern dass auch hier eine Haltung fehlt. Sie ist entscheidend für den Zugang zu den Mitarbeitern. Das löst man nicht mit der hundertsten WhatsApp-Gruppe, sondern indem man Klima und Struktur dafür schafft, offene Rückmeldung, Nachfragen, Kritik und auch Scheitern ansprechen zu dürfen.

**Was haben Ihre Kunden von Ihrem Angebot? Gibt es so etwas wie eine Garantie auf Erfolg?** Böse Zungen behaupten ja, dass Berater diejenigen sind, die Fröschen das Fliegen beibringen wollen, aber bei der Umsetzung wieder weg sind. Um in dem Bild zu bleiben, sehe ich den Nutzen von Beratung darin, mit den Fröschen gemeinsam Möglichkeiten und Handlungsspielräume zu erweitern, zu stärken, zu befähigen und neue Perspektiven zu ermöglichen. Als begleitender Frosch kann ich also garantieren, dass Entwicklung passiert sein wird.

**Seit kurzem bieten Sie auch eine offene Coachinggruppe für Führungskräfte an. Was darf man sich darunter vorstellen?** Auf die Idee gebracht, haben mich einige Klienten, die noch relativ neu in ihrer Führungsfunktion sind. Nachvollziehbarerweise vermissen sie den Austausch mit Gleichgesinnten und Ideen aus anderen Branchen. In der eigenen Firma sind sie häufig Einzelkämpfern oder fürchten, von den „alten Hasen“ belächelt zu werden. Das Coaching in der Gruppe erfüllt das Bedürfnis nach Entwicklung und Austausch gleichermaßen. Die bisherige Resonanz dazu ist äußerst positiv.

**Zehn Jahre in der Branche zu bestehen, dürfte nicht einfach sein. Was ist Ihr Erfolgsrezept?** Vertrauen und eigene Lernbereitschaft. Ich habe von meinen Kunden in den letzten zehn Jahren sehr viel gelernt. Und es bedarf einer Art Demut, selber Frosch zu sein, in der Sprache der Kunden zu sprechen und das System der Kunden zu würdigen. Käme ich als Storch mit der Haltung „ich zeig Euch mal, wie das geht“, würde dieses Vertrauen nicht entstehen. ■

**NIKOLETTA ZAMBELIS, MAS**

Systemische Perspektiven- & Organisationsentwicklung  
Seminare & Workshops  
Unternehmensberatung

Herzog Friedrichstraße 7  
6020 Innsbruck  
[www.derblickwinkel.at](http://www.derblickwinkel.at)