

„Ein Coach sollte keine Probleme erzeugen, sondern Perspektiven eröffnen“

Unsere Gegenwart ist von heftigen Bewegungen und Herausforderungen geprägt. Die künstliche Intelligenz zählt dazu, wie der Klimawandel. Demografische Herausforderungen, der bröckelnde gesellschaftliche Zusammenhalt oder eine Geopolitik, die unvorhersehbar, sprunghaft und schwer kalkulierbar geworden ist, reihen sich ebenfalls ein. Kurz: Wir befinden uns in einem Transformations-Tsunami. Eine, die sich mit Transformationen auskennt, ist die Coachin Katharina Homann. Bevor wir mit ihr darüber sprechen, beginnen wir grundsätzlich ...

Katharina, was macht für dich einen guten Coach aus – und was einen schlechten?

Wow, was für eine Frage – wir starten also gleich richtig durch! Ich war selbst vor ein paar Monaten in einer Situation, in der ich mir einen Coach gesucht und dafür auch viel, sehr viel Geld bezahlt habe. Dabei habe ich sehr schnell gemerkt: Den richtigen Coach, die richtige Coachin als Klientin zu finden, ist eine echte Herausforderung, auch wenn man „vom Fach“ ist.

Ich habe damals vom Problem her gedacht: Wer könnte dazu passen? Wer eher nicht? Leider bin ich trotzdem bei einem Menschen gelandet, bei dem es schnell grenzwertig wurde. Wenn im Coaching plötzlich neue Probleme entstehen, die man vorher gar nicht hatte und die die existenzielle Sicherheit und Identität berühren, dann ist das fachlich unprofessionell und emotional verletzend. In meinem Fall ging es darum, dass ich in einem Unternehmen gearbeitet habe, in dem ich lange das Gefühl hatte, nicht wirklich hineinzupassen und keinen eigenen Platz zu finden. Und daraus wurde im Rahmen des Coachings dann schnell eine sehr weitgehende Deutung konstruiert, die für mich überhaupt nicht hilfreich war. Anlass, das Coaching abzubrechen, war die Empfehlung, zu einer Schamanin zu gehen.

Ein Coach sollte keine Probleme erzeugen, sondern neue, hilfreiche Perspektiven eröffnen – und zwar forschend und fragend. Der Klient ist der Experte für sich selbst, nicht der Coach. Es braucht Sensibilität und ein gutes Gespür dafür, wie das Gesagte beim Gegenüber ankommt – am Ende bestimmt nicht die gute Absicht des Coaches die Botschaft, sondern das Erleben des Empfängers. Entscheidend ist am Ende auch die Passung. Die Beziehung zwischen Coach und Klient ist das A und O. Es braucht eine tragfähige, vertrauensvolle Basis, sonst hilft Coaching nicht, sondern schadet sogar. Und das habe ich in der Situation sehr klar gemerkt.

In einem guten Coaching geht die Aufmerksamkeit weg vom Problemerleben und von Defiziten hin zu bereits vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen. Welche Ausnahmen gab es? Welche Erfahrungen waren hilfreich? „Probleme“ werden nicht als Wesensdefekt verstanden, denn Menschen sind nicht so oder so, sie verhalten sich in bestimmten Kontexten so oder so.

Gutes Coaching würdigt die Eigenkompetenz von Klient:innen und bietet einen sicheren Rahmen mit förderlichen Fragen und Impulsen – und keine fertigen „Wahrheiten“ über

die Person. Es öffnet Möglichkeitsräume und macht Handlungsspielräume wieder fühlbar, statt Ohnmacht zu verstärken. Fragen lenken dabei die Aufmerksamkeit und damit das innere Erleben: Gute Fragen bringen Menschen in einen besseren Kontakt mit sich und ihren Möglichkeiten, nicht in neue Verunsicherungs- oder Defizitgeschichten.

Lass uns die Perspektive wechseln: Wenn sich Menschen von dir coachen lassen, dann brauchen sie einen Auslöser, eine Motivation. Was kann das sein?

Ich nehme ein Beispiel aus meiner Tätigkeit als Organisationsentwicklerin in den vergangenen Jahren bei großen Energie- und Gasnetzunternehmen, die mitten in der Transformation stecken. Gerade hier kommt der große Druck zurzeit vorwiegend von außen, Stichwort Energiewende. Für die einen bedeutet das: ein immer dichteres, schwerer steuerbares Höchstspannungsnetz unter großem Zeitdruck und im Spannungsfeld zwischen notwendigem Netzausbau und Widerständen in der Bevölkerung auszubauen. Es dazu stabil zu betreiben und dabei deutlich mehr erneuerbare Energien ins System zu holen, ohne sich bei Versorgungssicherheit und Regulierung ernsthafte Fehler erlauben zu können.

Für die anderen heißt Energiewende: eine gewachsene Gastransportinfrastruktur Schritt für Schritt in eine Wasserstoff- und klimaneutrale Gasinfrastruktur zu verwandeln. Dazu gehören ein hoher Investitionsdruck, Unsicherheit über künftige Lastflüsse und die Aufgabe, mitten im laufenden Betrieb neue Pfade für eine zukünftige Energieversorgung zu legen. Unternehmen müssen plötzlich Dinge tun, für die sie ursprünglich gar nicht aufgestellt waren. Ein Netzbetreiber, der historisch auf Betrieb und Instandhaltung ausgerichtet war, muss heute Großbauprojekte in hoher Dichte und Geschwindigkeit planen und umsetzen.

Und dann passieren ständig Dinge, die man vielleicht als „Störungen“ bezeichnet, also Einflüsse von außen und innen, die alles wieder auch für den einzelnen Menschen im Unternehmen verändern. Wenn man diese Störungen eher als Normalität begreift, kann man besser damit umgehen, aber das können nicht alle.

All das landet sehr konkret bei den Menschen, die dort arbeiten: hoher Zeitdruck, volle Auslastung, interne Umstrukturierungen, ständig neue Projekte und Aufgaben – und dazu Druck von außen. Viele fühlen sich vom Kalender getrieben, sprechen Probleme an und erleben doch, dass sich wenig bewegt, und können abends nicht mehr abschalten. Menschen kommen ins Coaching, wenn sie merken: So wie bisher geht es für mich nicht mehr gut weiter – ich brauche Unterstützung.

Welche Rolle spielen die Menschen im Rahmen von Transformationen dabei genau? Welche Rolle spielst du?

Organisationen bestehen aus Menschen, daher sind sie das eigentliche Transformationsfeld. Transformation gelingt, wenn der Mensch mitgenommen wird, wenn er gehört wird, auch in seinem Widerstand, und Einfluss nehmen kann. Gleichzeitig macht Veränderung vielen erst einmal Angst: Sie müssen ihre Komfortzone verlassen, ohne genau zu wissen, was kommt, wie es kommt und welchen Einfluss das auf sie persönlich haben wird. Entscheidend ist dann, wie sie innerlich damit umgehen – ob ihre Gedanken sie unterstützen oder in eine Abwärtsspirale ziehen.

Weder als Organisationsentwicklerin noch als Coach kann ich Menschen von außen verändern oder ihnen etwas einpflanzen. Ich kann ein System – ob Organisation oder einzelner Mensch – nur im guten Sinne irritieren: durch Fragen, Spiegelungen und andere Perspektiven, die etwas in Bewegung bringen. Welche Schritte daraus entstehen, liegt in ihrer Verantwortung.

Transformation ist ein vieldeutiger Terminus, der in unterschiedlichen Zusammenhängen genutzt wird. Was bedeutet Transformation für dich?

Lass mal überlegen: Wie unterscheidet sich Transformation vom Wandel oder Change? Spannend finde ich schon den Ursprung des lateinischen ‚transformare‘ – also etwas in eine andere Form zu bringen, umzuwandeln. Für mich steckt darin auch die Idee, etwas wirklich zu durchdringen und zu durchleben, bis eine neue Form entstehen kann.

Der Unterschied zu Change ist für mich, dass Transformation viel tiefer geht. Es ist nicht einfach nur eine Anpassung oder Optimierung, sondern etwas, das wirklich an den Kern geht. Beim Klimawandel wird das sehr deutlich: Wir haben nur diesen einen Planeten und können nicht einfach so weitermachen wie bisher. Das heißt, wir müssen unser Denken und Handeln grundlegend verändern – im Kleinen wie im Großen, um wirklich etwas zu bewegen. Und genau das macht für mich Transformation aus – dass sie nicht oberflächlich bleibt, bei Strukturen und Prozessen, sondern dort ansetzt, wo sich wirklich etwas verändern muss – bei Haltungen, Mustern, Werten und im Selbstverständnis.

Kannst du mit dem Begriff „Wesensveränderung“ etwas anfangen?

Ja, ich denke, dass Unternehmen ein Wesen haben – genauso wie Prozesse und natürlich Menschen. Wenn man das so betrachtet, also als etwas Lebendiges, bekommt man einen ganz anderen Zugang, als wenn man nur technisch oder mechanisch darauf schaut. Mir kommt dabei sofort der Gedanke an Konflikte: Auch die kann man als etwas Lebendiges verstehen, das sich entwickelt und verändert und das man nicht wirklich kontrollieren oder managen kann. Das ist im Grunde ähnlich wie bei Transformationen. Man weiß oft, wo man hinmöchte, aber der Weg dorthin ist nicht glasklar vorgezeichnet. Es gibt nicht diese drei Schritte, die man einfach abarbeitet. Der Weg entsteht im Gehen, weil neue Informationen, Widerstände, Zufälle, Lernprozesse dazukommen, die von den Beteiligten erstmal verdaut, eingeordnet und in ihr Handeln übersetzt werden müssen.

Wenn man auf deinen Werdegang – unterschiedliche Studiengänge, Länder und Arbeitgeber – blickt, ist auch dieser von Veränderungen geprägt. Was bedeutet Transformation für dich?

Ich habe tatsächlich schon sehr viel in meinem Leben gemacht. Und das Interessante ist: Ich hatte nie so klassische Lebensziele wie meine Freundinnen aus Kindheitstagen – Heirat, Kinder, Haus. Konkrete Ziele waren nie mein Ding. Es gab immer wieder Impulse, Möglichkeiten oder Einladungen und die habe ich angenommen, wenn ich Lust drauf hatte und die Sache spannend fand. Das zieht sich durch mein ganzes Leben.

In den vergangenen zwei Jahren als Organisationsentwicklerin war ich allerdings, rückblickend betrachtet, auf einem Weg, der mir nicht wirklich entsprochen hat. Auch hier gab es eine Möglichkeit, eine Einladung, die ich sehr spannend fand. Ich wollte unbedingt dazugehören, mithalten – so wirksam sein wie die Menschen, die ich bewundert habe. Ich wollte mein eigenes Unternehmen voranbringen und die Menschen

nicht enttäuschen, die an mich geglaubt haben – und habe dabei gemerkt, dass ich eigentlich auf dem falschen Dampfer war. Ich bin auch heute noch dankbar für die Möglichkeit und bereue diese Entscheidung nicht. Ich habe unglaublich viel gelernt über Organisationen, Transformationen, über Menschen und vor allem über mich und was nicht meins ist.

Wenn ich heute auf meine eigene Transformation schaue, dann ist es eher eine Rückbewegung: zurück zu meinem Kern und Wesen. Das bedeutet für mich auch, mich wieder stärker vom großen, komplexen System „Organisation“ zu lösen und näher an den einzelnen Menschen heranzutreten.

Wie zeigt sich das konkret in deiner Arbeit? Was ist dein Ansatz?

Ich bin nach wie vor systemischer Coach, weil dieser Blick auf Zusammenhänge und Wechselwirkungen für mich zentral ist. Gleichzeitig beschäftige ich mich intensiv damit, wie unser Denken unser Erleben beeinflusst und wie wir in herausfordernden Situationen wieder handlungsfähiger werden können. Im Kern hat sich mein Ansatz weniger grundsätzlich verändert als vielmehr der Fokus: weg von der Entwicklung großer Organisationen, näher zur persönlichen Entwicklung der Menschen, die in ihnen arbeiten.

Denn auch wenn Menschen von der Kultur, den Prozessen und Strukturen ihrer Organisation geprägt sind – der Ansatzpunkt für Veränderung liegt immer auch bei ihnen selbst: Wie beschreibe und bewerte ich die Situation? Welche Ziele und Erwartungen verbinde ich damit? Und welche inneren Filme laufen dazu ab?

Eine zentrale Rolle spielt dabei für mich die Sprache, denn sie transportiert nicht nur Inhalte – sie erschafft Wirklichkeit. Wenn wir von einem „Transformations-Tsunami“ sprechen, erzeugt das sofort ein inneres Bild: etwas Gewaltiges, Unkontrollierbares, das über uns hereinbricht. Das kann Ohnmacht auslösen, den Impuls wegzulaufen oder sich zu schützen. Sprechen wir stattdessen von einem tiefgreifenden Wandel oder einem komplexen Entwicklungsprozess, bleibt Raum für Orientierung, für Neugier, für Handlungsfähigkeit. Ja, vieles in Transformationen ist unangenehm und herausfordernd – das lässt sich nicht wegformulieren. Aber wie wir es benennen, bestimmt mit, ob wir uns als Getriebene erleben oder als Menschen, die mittendrin noch gestalten können.

Dasselbe gilt für das Wort „Störung“. In Organisationen, die sich mitten in Transformation befinden, tauchen ständig unerwartete Ereignisse auf: Ein Großprojekt verzögert sich um ein Jahr, weil Genehmigungen nicht kommen. Die Kosten explodieren, weil sich die Materialpreise verdoppelt haben. Eine Schlüsselperson kündigt mitten in der heißen Phase. Solche Momente werden oft als Störung bezeichnet, als etwas, das eigentlich nicht sein sollte. Was wäre, wenn wir es stattdessen „Impuls“ nennen würden? Nicht etwas, das nicht sein sollte – sondern etwas, das jetzt nun einmal da ist. In lebendigen, komplexen Systemen gehören solche Momente dazu. Die entscheidende Frage ist nicht: Warum muss denn das jetzt passieren? Sondern: Wie gehe ich damit um – und wie finde ich meine Balance wieder? Am Ende ist es immer ein Mensch, der das spürt, trägt und beantwortet.

Und warum wird die Zukunft gut?

Weil wir sie gestalten können – im Hier und Jetzt.

Katharina Homann ist Coach und Trainerin für mentale Robustheit in Transformationen. Sie unterstützt Menschen in Organisationen dabei, ihr Denken wieder bewusst in die eigenen Hände zu nehmen – und eine innere Haltung zu entwickeln, die sie robust und balanciert durch jede Veränderung trägt.

Zweisprachig aufgewachsen, studierte sie Kunstgeschichte, Russistik und Französische Philologie in Berlin, Potsdam, St. Petersburg und Paris. Parallel zum Studium war sie bei der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg als Schloss- und Parkführerin tätig, mit dem Anspruch, komplexe Inhalte für ein heterogenes Publikum lebendig und erfahrbar aufzubereiten.

Nach Abschluss ihrer Ausbildung arbeitete sie über ein Jahrzehnt als Übersetzerin und Kulturvermittlerin in verschiedenen Ländermärkten – GUS-Staaten, Nordafrika, Naher Osten, Südostasien. Sprache war für sie nie nur Kommunikationsmittel, sondern immer eine Tür zu Perspektiven, Denkweisen und Weltbildern.

Seit 2020 ist sie als systemische Coach und Trainerin tätig. In einer Unternehmensberatung begleitete sie zuletzt als Organisationsentwicklerin Führungskräfte und Teams in Energie- und Infrastrukturunternehmen bei Transformationsprozessen.



Marc Dannenbaum

Text | Content | Redaktion

Worte. Nichts als Worte – aber die richtigen

Telefon: +49 1703288612 | Mail: marc@rawandreel.de

LinkedIn: www.linkedin.com/in/marcdannenbaum

Web: dannenbaum.net



Andreas Riedel

Fotografie | Videografie

Storytelling | Portrait | People | Corporate

Telefon: +49 15253976948 | Mail: andreas@rawandreel.de

LinkedIn: www.linkedin.com/in/andreas-riedel-0b9480236

Web: andreasriedel.com