

Masterarbeit (Abstract)

Coaching als Unterstützung bei Veränderungsprozessen in Organisationen

Michaela Langebröker

Masterstudiengang Beratung, Mediation, Coaching

Fachhochschule Münster – 2024



Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund und Problemstellung	3
2. Zielsetzung und Hypothese	3
3. Methodisches Vorgehen	4
4. Zentrale Ergebnisse	4
5. Diskussion	5
6. Empfehlungen.....	6
7. Fazit	6



Abstract zur Masterarbeit

Coaching als Unterstützung bei Veränderungsprozessen in Organisationen – am Beispiel des Landschaftsverbandes Rheinland

1. Hintergrund und Problemstellung

Organisationale Veränderungsprozesse sind längst nicht mehr Ausnahme, sondern Teil einer dauerhaften Realität. Im öffentlichen Dienst stellen sie jedoch eine besondere Herausforderung dar, da sie in ein traditionell stark reglementiertes und hierarchisches System eingreifen. Die Einführung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) brachte für Eingliederungshilfeträger wie den Landschaftsverband Rheinland (LVR) nicht nur neue gesetzliche Anforderungen mit sich, sondern bedeutete für die Mitarbeitenden auch einen tiefgreifenden Wandel in Haltung, Struktur und Kommunikationskultur. Besonders betroffen von diesen Veränderungen waren Mitarbeitende im Fallmanagement, die nun vor Ort die Leistungsberechtigten beraten und somit stärker auf die individuellen Bedarfe der Leistungsberechtigten eingehen sollen – bei gleichzeitig hohem bürokratischem Aufwand und unklaren Rahmenbedingungen.

Diese Diskrepanz zwischen Anspruch und Alltag erzeugte bei vielen Beschäftigten Frustration, Unsicherheit und Widerstand. Coaching wurde im Rahmen eines Pilotprojekts als unterstützende Maßnahme implementiert. Es sollte dazu beitragen, den Veränderungsprozess auf individueller Ebene zu begleiten, Ängste abzubauen, die persönliche Haltung zu stärken und professionelle Beratungskompetenz im Sinne des BTHG zu fördern. Dabei handelt es sich um ein klassisches Beispiel organisationalen Wandels, wie er im Change Management beschrieben wird: ein Prozess, der nicht nur technische Anpassungen, sondern vor allem kulturelle, strukturelle und personale Veränderungen umfasst. Der Wandel im LVR verlangte eine neue Form von Führung, Kommunikation und Mitarbeitendenbeteiligung – zentrale Bestandteile erfolgreicher Change-Strategien.

2. Zielsetzung und Hypothese

Ziel dieser Masterarbeit war es, Coaching im Kontext organisationaler Veränderung am Beispiel des LVR zu untersuchen. Im Fokus standen die Fragen: Welche Wirkung entfaltet Coaching bei Mitarbeitenden im Veränderungskontext? Welche Faktoren fördern oder hemmen diese Wirkung? Und wie kann Coaching gezielt zur Entwicklung von Veränderungskompetenz, Beratungssicherheit und Selbstwirksamkeit beitragen? Die zentrale Hypothese lautete: Ein zielgerichtetes Coaching erhöht nachweislich die persönliche und fachliche Handlungssicherheit von Mitarbeitenden im Umgang mit den neuen Anforderungen im Rahmen des BTHG. Zusätzlich wurde an-

genommen, dass Coaching zur Reduktion von Widerständen und zur Verbesserung der organisationalen Lernkultur beitragen kann.

3. Methodisches Vorgehen

Zur Überprüfung der Hypothese wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Im ersten Schritt wurden die Teilnehmenden eines mehrteiligen Coachingprogramms zu Beginn und nach Abschluss der Maßnahme mittels Fragebogen befragt. Dieser umfasste Einschätzungen zur Selbstwirksamkeit, Rollenklarheit, Beratungssicherheit, emotionaler Belastung und zum subjektiven Transfererfolg. Im zweiten Schritt wurden qualitative Interviews mit ausgewählten Teilnehmenden geführt, um vertiefte Einsichten in subjektive Lernprozesse, Wirksamkeitserleben, Barrieren und förderliche Rahmenbedingungen zu gewinnen.

Die qualitative Auswertung erfolgte nach der Methode der strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Die Kombination beider Perspektiven – Breite und Tiefe – erlaubte eine valide Bewertung des Coachings als Instrument im organisationalen Wandel und differenzierte Erkenntnisse zur Wirkung bei verschiedenen Ausgangslagen.

4. Zentrale Ergebnisse

Die Auswertung zeigte ein vielschichtiges Bild. Insgesamt wurde Coaching von der überwiegenden Mehrheit der Teilnehmenden als hilfreich, entlastend und stärkend erlebt. Fünf zentrale Wirkdimensionen konnten identifiziert werden:

- **Selbstreflexion:** Coaching bot einen Raum, in dem Mitarbeitende ihre Rolle, Haltung und Verunsicherung offen reflektieren konnten. Viele gaben an, dass sie sich dadurch klarer positionieren und ihre berufliche Identität stabilisieren konnten.
- **Selbstwirksamkeit:** Insbesondere bei schwierigen Gesprächen oder emotional belastenden Situationen (z. B. mit herausfordernden Klient*innen) steigerte Coaching das Gefühl von Sicherheit und Handlungsfähigkeit. Die eigene Kompetenz wurde bewusster wahrgenommen und gezielter eingesetzt.
- **Rollenklarheit:** Durch Coaching konnte eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Erwartungen der Organisation, der Leistungsberechtigten und der eigenen Profession erfolgen. Die Teilnehmenden berichteten davon, mehr innere Klarheit über ihre Zuständigkeiten und Grenzen gewonnen zu haben.
- **Kommunikationskompetenz:** Coaching wurde als Plattform zur Stärkung der eigenen Gesprächsführung genutzt. Besonders bei konflikthafter Beratungssituationen wurden neue Strategien entwickelt und im Alltag erprobt.

- **Kollegialität und Vernetzung:** Der Austausch im Coaching – sowohl im Einzel- als auch im Gruppenformat – förderte das Gefühl von Zusammenhalt und gemeinsamer Verantwortung. Dies wurde als Schutzfaktor im Veränderungsprozess erlebt.

Kritisch äußerten sich Teilnehmende über die begrenzte Reichweite des Coachings: Der Transfer in den Arbeitsalltag blieb teilweise aus, wenn keine strukturellen Bedingungen vorhanden waren (z. B. Zeitressourcen, Rückhalt durch Führungskräfte, kulturelle Offenheit für Reflexion). Einige nahmen Coaching als isoliertes Angebot wahr, das ohne flankierende Maßnahmen zu wenig nachhaltigen Einfluss entfaltete.

5. Diskussion

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung verdeutlichen eindrucksvoll, dass Coaching in Phasen tiefgreifender organisationaler Veränderung als wirksames Mittel zur Stärkung individueller und kollektiver Kompetenzen dienen kann. Vor allem das Angebot eines geschützten Reflexionsraums, in dem Unsicherheiten, Rollenkonflikte und emotionale Belastungen offen thematisiert werden konnten, wurde als entlastend und ermächtigend wahrgenommen.

Gleichzeitig zeigt sich, dass Coaching kein Selbstläufer ist. Die Wirkung ist stark abhängig von Rahmenbedingungen: organisatorische Offenheit für Reflexionsprozesse, Unterstützung durch Führungskräfte, Freiräume zur Umsetzung und eine transparente Kommunikation der Zielsetzung des Coachings sind zentrale Faktoren für gelingenden Transfer. Die Studie bestätigt, dass Coaching als individuelles Format dann besonders wirksam ist, wenn es strategisch mit anderen Entwicklungsmaßnahmen kombiniert wird – etwa mit kollegialer Fallberatung, Supervision und Fortbildung.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Bedeutung der organisationalen Haltung. Wo Mitarbeitende erleben, dass ihre Reflexion ernst genommen und ihre Entwicklung gefördert wird, entsteht Motivation zur Veränderung. Wird Coaching jedoch als isoliertes Angebot betrachtet, das nicht mit anderen Entwicklungspfaden verzahnt ist, bleibt seine Wirkung begrenzt. Eine nachhaltige Veränderungskultur erfordert also mehr als punktuelle Impulse – sie braucht eine systemische Einbettung von Lern- und Dialogformaten. Im Sinne des Change Managements zeigt sich, dass Coaching nur dann seine volle Wirkung entfalten kann, wenn es in eine übergreifende Strategie eingebettet ist, die auch die strukturellen, prozessualen und kulturellen Ebenen adressiert. Coaching als Einzelmaßnahme kann Veränderungen anstoßen – nachhaltiger Wandel entsteht jedoch nur durch systematisch geplantes und gesteuertes Change Management.

6. Empfehlungen

Aus der Studie lassen sich praxisrelevante Empfehlungen ableiten, die den nachhaltigen Einsatz von Coaching im LVR und in ähnlichen Organisationen unterstützen können:

1. Coaching sollte fester Bestandteil eines integrierten Veränderungskonzepts sein. Es bedarf eines abgestimmten Rahmens, der Ziele, Zugangswege, Qualitätsstandards und Evaluationsformate klar beschreibt.
2. Führungskräfte müssen als zentrale Akteure im Veränderungsprozess gewonnen und in das Coachingverständnis einbezogen werden. Ihre Rolle als Haltungsträger und Unterstützende ist für den Praxistransfer entscheidend.
3. Coaching sollte nicht isoliert stehen, sondern in Verbindung mit Teamformaten, Workshops, kollegialem Austausch und fachlichen Fortbildungen gedacht werden.
4. Reflexionsräume im Alltag müssen geschaffen und geschützt werden – durch Zeitkontingente, strukturelle Unterstützung und kulturelle Ermutigung.
5. Die Wirkung von Coaching sollte systematisch evaluiert und an die strategischen Lernprozesse der Organisation rückgekoppelt werden.
6. Organisationale Klarheit über die Zielsetzung von Coaching ist essenziell – sie beeinflusst die Erwartungen, die Wirksamkeit und die Einbindung in das berufliche Handeln.

7. Fazit

Die Masterarbeit belegt, dass Coaching im Kontext des BTHG beim LVR eine bedeutende Rolle im Umgang mit Unsicherheit, Neuorientierung und Veränderungsdynamik spielen kann. Es hat dazu beigetragen, Beratungsrollen zu klären, Selbstwirksamkeit zu stärken und einen Kulturwandel anzustoßen. Coaching allein kann strukturelle Probleme nicht lösen – aber es kann die Menschen stärken, die diesen Wandel gestalten.

Als Impulsgeber für eine lernende Organisation braucht Coaching jedoch klare Strukturen, Anschlussfähigkeit und Rückhalt. Dann kann es zu einem wertvollen Bestandteil einer nachhaltigen Veränderungsarchitektur werden – in der nicht nur technische, sondern auch menschliche Transformation gelingt. Der LVR hat mit seinem Coachingansatz ein wichtiges Feld betreten, dessen strategische Weiterentwicklung einen entscheidenden Beitrag zur Organisationsentwicklung leisten kann. In einer gesamtheitlichen Change-Strategie bildet Coaching damit eine essenzielle Säule – besonders dann, wenn es nicht nur individuelle Entwicklung fördert, sondern auch zur kollektiven Veränderungsfähigkeit einer Organisation beiträgt.