

Systemisches Coaching als Unterstützung bei der Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeitender im BEM-Prozess

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zur systemischen Coach

Eingereicht von:

Carina Becher

Ausbildungsinstitut:

InKonstellation

Jahrgang:

Berlin, Sept. 2024 bis Mai 2025

Abgabedatum:

10. März 2025

Die Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeitender ist nicht nur eine individuelle Herausforderung, sondern auch ein komplexes Wechselspiel zwischen persönlichen, sozialen und organisationalen Faktoren. Um nachhaltige Lösungen zu entwickeln, ist es notwendig, nicht nur die betroffene Person, sondern auch das betreffende Umfeld mit einzubeziehen. An dieser Stelle setzt der systemische Ansatz an, der davon ausgeht, dass Veränderungsprozesse nicht isoliert betrachtet werden können, sondern in Wechselwirkung mit dem sozialen und beruflichen System stehen. Diese Perspektive kann wertvolle Impulse für das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) liefern und dazu beitragen, Barrieren in der Wiedereingliederung besser zu verstehen und zu überwinden.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Theoretischer Hintergrund	2
2.1 Definition und Grundprinzipien des systemischen Coachings	2
2.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) bei psychischen Erkrankungen	3
2.3 Systemische Grundannahmen und deren Relevanz für den betrieblichen Wiedereingliederungsprozess	4
3. Einsatzmöglichkeiten von systemischem Coaching im Betrieblichen Eingliederungsmanagement	6
3.1 Relevante Coaching-Methoden für die Wiedereingliederung.....	6
3.2 Aktuelle Forschung und Best-Practice-Beispiele	7
3.2.1 Metaanalyse von Bachmann & Willermann (2024)	7
3.2.2 Best-Practice-Beispiele: Systemisches Coaching als Unterstützung im BEM- Prozess	8
4. Fazit und kritische Reflexion	10
Quellen.....	11

1. Einleitung

Die Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) und -fälle (AU-Fälle) aufgrund psychischer Erkrankungen findet seit geraumer Zeit ein großes mediales Echo. Die Schlagzeilen lauten u. a. „Depressionen und Ängste – Arbeitnehmer fallen so oft aus wie noch nie“ (NDR, 2024), „Höchststand bei Arbeitsausfällen wegen psychischer Erkrankungen“ (Ärzteblatt, 2024) oder „Psychische Belastung von Beschäftigten weiterhin hoch“ (MDR, 2024). Unabhängig davon, welche Ursachen für psychische Störungen bei den Betroffenen (z. B. genetische Prädisposition, Lernerfahrungen, traumatische Ereignisse etc.) und somit für diesen Anstieg der Fehlzeiten diskutiert werden können, bleibt Eines Fakt: Aufgrund des demografischen Wandels und Fachkräftemangels können es sich Unternehmen in Deutschland nicht leisten, das Wissen und die Arbeitskraft ihrer Beschäftigten an die Arbeitsunfähigkeit zu verlieren. Um diesem Problem zu begegnen, ist das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ein zentrales Instrument.

Das BEM ist in § 167 Abs. 2 SGB IX gesetzlich verankert und zielt darauf ab, länger erkrankten Mitarbeitenden eine nachhaltige Rückkehr an den Arbeitsplatz zu ermöglichen, erneute Arbeitsausfälle zu vermeiden und die Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu sichern. In der Praxis konzentriert sich das BEM häufig auf strukturelle Maßnahmen wie angepasste Arbeitszeiten, ergonomische Veränderungen oder Wiedereingliederungspläne nach dem Hamburger Modell. Doch gerade bei psychischen Erkrankungen greifen diese standardisierten Ansätze oft zu kurz. Die Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeitender stellt Unternehmen, Führungskräfte und Betroffene vor besondere Herausforderungen. Während der körperliche Genesungsprozess oft klarer definiert ist, sind psychische Erkrankungen mit Unsicherheiten und individuellen Belastungen verbunden. Betroffene kämpfen nicht nur mit den Symptomen ihrer Erkrankung, sondern häufig auch mit Ängsten, Selbstzweifeln oder der Sorge vor Stigmatisierung im Arbeitsumfeld. Gleichzeitig fühlen sich Vorgesetzte und Kolleg*innen häufig unsicher im Umgang mit den Rückkehrenden, was die Reintegration zusätzlich erschweren kann.

Um diesen komplexen Prozess besser zu begleiten, bedarf es einer individuelleren und ressourcenorientierten Unterstützung. Hier setzt das systemische Coaching an. Anders als klassische Beratungsansätze betrachtet das systemische Coaching nicht nur die erkrankte Person selbst, sondern auch ihr berufliches und soziales Umfeld. Es geht davon aus, dass Veränderungen nicht isoliert, sondern nur im Zusammenspiel mit dem gesamten System – also dem Unternehmen, den Kolleg*innen und den organisationalen Rahmenbedingungen – nachhaltig wirksam werden können. Ein systemisch fundierter Coaching-Prozess kann die Selbstwirksamkeit der betroffenen Mitarbeitenden stärken, zur Reflexion anregen und dabei helfen, Ängste abzubauen. Auf dieser Grundlage können gemeinsam mit den Betroffenen Lösungen erarbeitet werden, die sowohl den individuellen als auch den betrieblichen Anforderungen gerecht werden.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Frage, inwiefern systemisches Coaching einen Beitrag zur erfolgreichen Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeitender im Rahmen des BEM leisten kann.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Definition und Grundprinzipien des systemischen Coachings

Systemisches Coaching ist eine Form der Unterstützung, die darauf abzielt, Menschen in beruflichen und privaten Fragestellungen zu begleiten, ohne vorgefertigte Lösungen

anzubieten. Im Fokus steht die prozessorientierte Hilfe zur Selbsthilfe – durch gezielte Impulse und Reflexion werden individuelle Ressourcen aktiviert und neue Perspektiven entwickelt. Besonders in Phasen von Stress, Veränderung oder Entscheidungsfindung kann Coaching helfen, Klarheit zu gewinnen, die Selbstmanagementfähigkeiten zu stärken und nachhaltige Veränderungen anzustoßen. Durch Methoden wie Erfahrungsübungen und Reflexionsgespräche werden Entwicklungsprozesse angeregt, die es ermöglichen, eigene Potenziale besser zu nutzen, Kommunikationsstrukturen zu verbessern und persönliche Ziele zu erreichen (vgl. InKonstellation, 2024).

Dabei wird der Einzelne nicht isoliert betrachtet, sondern immer im Kontext seiner sozialen und beruflichen Umgebung. Der Fokus liegt nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern auch auf der Einbindung in übergeordnete Systeme. Systemisches Coaching geht davon aus, dass menschliches Erleben und Verhalten in Wechselwirkung mit dem jeweiligen Umfeld stehen und Veränderungen nur dann nachhaltig wirksam sind, wenn sie im gesamten System berücksichtigt werden (vgl. Schreyögg, 2012).

Zentrale Prinzipien des systemischen Coachings sind Lösungs- und Ressourcenorientierung, die Autonomie des Coachees sowie die systemische Betrachtung von Herausforderungen. Während problemzentrierte Ansätze häufig die Ursachen von Schwierigkeiten analysieren, richtet sich systemisches Coaching auf die Identifikation vorhandener Ressourcen und die Entwicklung neuer Perspektiven. Im Gegensatz zu problemfokussierten Methoden, die sich stark mit Defiziten oder Vergangenheitsanalysen beschäftigen, geht es hier darum, praktikable Lösungen für die Zukunft zu erarbeiten. Der Coachee wird als Experte für seine eigene Lösung betrachtet, während der Coach durch gezielte Fragen Reflexionsprozesse anregt und alternative Handlungsmöglichkeiten eröffnet.

Besonders im beruflichen Kontext ist dieser Ansatz von Bedeutung, da Herausforderungen selten isoliert auf eine Person bezogen sind, sondern in Wechselwirkung mit organisationalen Strukturen, Teamdynamiken und der Unternehmenskultur stehen. Durch die systemische Betrachtung lassen sich nicht nur individuelle, sondern auch strukturelle Faktoren identifizieren, die Einfluss auf die Situation des Coachees haben. Ein systemischer Coaching-Ansatz kann daher nicht nur individuelle Entwicklungsprozesse fördern, sondern auch Impulse für strukturelle Veränderungen in Organisationen liefern.

2.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) bei psychischen Erkrankungen

Psychische Erkrankungen sind eine der häufigsten Ursachen für Arbeitsunfähigkeit und bringen besondere Herausforderungen im Wiedereingliederungsprozess mit sich. Während physische Erkrankungen meist klar definierte Heilungsverläufe haben, gestaltet sich die Rückkehr an den Arbeitsplatz bei psychischen Erkrankungen oft komplexer. Symptome wie Konzentrationsstörungen, Erschöpfung oder Ängste können die Arbeitsfähigkeit auch nach der medizinischen Behandlung beeinträchtigen. Zudem bestehen häufig Unsicherheiten bei den betroffenen Mitarbeitenden sowie im betrieblichen Umfeld.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement dient als strukturierter Prozess, um eine nachhaltige Rückkehr nach längerer Arbeitsunfähigkeit zu ermöglichen. Gemäß § 167 Abs. 2 SGB IX sind Arbeitgeber verpflichtet, Beschäftigten, die im Verlauf eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig waren, ein BEM anzubieten. Ziel ist es, erneute Arbeitsausfälle zu vermeiden und die Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu sichern.

Ein effektives BEM muss den besonderen Herausforderungen psychischer Erkrankungen gerecht werden. Statt rein struktureller Maßnahmen wie ergonomischer Anpassungen oder

stufenweiser Wiedereingliederung ist eine individuelle, ressourcenorientierte Herangehensweise erforderlich. Dies umfasst:

- **Frühzeitige und offene Kommunikation:** Ein vertrauensvoller Dialog zwischen Arbeitgebenden, betroffenen Mitarbeitenden und weiteren Beteiligten (z. B. Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung, externe Fachkräfte) ist entscheidend. Viele Betroffene zögern, ihre Diagnose offenzulegen, aus Angst vor Stigmatisierung oder negativen beruflichen Konsequenzen.
- **Individuelle Anpassungen am Arbeitsplatz:** Während einige Betroffene von einer schrittweisen Rückkehr profitieren, benötigen andere flexible Arbeitszeitmodelle oder eine Anpassung der Aufgaben. Eine enge Abstimmung ist erforderlich, um gesundheitliche und betriebliche Anforderungen in Einklang zu bringen.
- **Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleg*innen:** Führungskräfte und Teams sind oft unsicher im Umgang mit rückkehrenden Mitarbeitenden. Schulungen oder Gespräche zur Sensibilisierung für psychische Erkrankungen können helfen, Vorurteile abzubauen und ein unterstützendes Arbeitsklima zu schaffen.
- **Einbindung externer und interner Unterstützungssysteme:** Neben Betriebsärzt*innen und BEM-Beauftragten können externe Beratungsstellen oder Coaching-Angebote wertvolle Hilfestellungen bieten. Systemisches Coaching kann die individuellen und organisatorischen Aspekte der Wiedereingliederung in Einklang bringen.
- **Langfristige Begleitung und Prävention:** Die Wiedereingliederung endet nicht mit der Rückkehr an den Arbeitsplatz. Regelmäßige Reflexionsgespräche und Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit, wie Resilienzfördernde Programme oder Stressmanagement-Workshops, können erneuten Arbeitsausfällen vorbeugen.

Herausforderungen und Besonderheiten des BEM bei psychischen Erkrankungen

Ein wesentliches Hindernis für ein erfolgreiches BEM ist das Misstrauen vieler Betroffener. Häufig lehnen Beschäftigte eine Teilnahme ab, da sie befürchten, dass das Verfahren mit negativen Konsequenzen verbunden ist. Teilweise wird die Einladung zum BEM als einschüchternd empfunden, insbesondere wenn frühere Erfahrungen mit Krankenrückkehrgesprächen negativ waren. Diese Ängste lassen sich durch transparente Kommunikation und gezielte Aufklärung reduzieren.

Bedeutung der Arbeit für die psychische Gesundheit

Ein oft übersehener Aspekt des BEM ist die Rolle von Arbeit als Ressource für die psychische Gesundheit. Gut gestaltete Arbeit stiftet Sinn, Selbstvertrauen und soziale Einbindung. Studien zeigen zudem, dass Arbeitslosigkeit nicht nur eine Folge, sondern auch eine Ursache psychischer Erkrankungen sein kann. Daher ist es entscheidend, das BEM als unterstützende Maßnahme zu verstehen, die eine gesundheitsförderliche Rückkehr in den Betrieb ermöglicht.

Systemisches Coaching kann dabei eine wichtige Rolle spielen, indem es Ängste abbaut, die Selbstwirksamkeit stärkt und sowohl betroffene Mitarbeitende als auch Führungskräfte im Wiedereingliederungsprozess begleitet. Somit ist ein erfolgreiches BEM weit mehr als ein administrativer Prozess. Eine ganzheitliche Betrachtung, die individuelle und systemische Faktoren berücksichtigt, kann die Wiedereingliederung nachhaltig und erfolgreich gestalten.

2.3 Systemische Grundannahmen und deren Relevanz für den betrieblichen Wiedereingliederungsprozess

Die Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeitender ist nicht nur eine individuelle Herausforderung, sondern auch ein komplexes Wechselspiel zwischen persönlichen,

sozialen und organisationalen Faktoren. Um nachhaltige Lösungen zu entwickeln, ist es notwendig, nicht nur die betroffene Person, sondern auch das gesamte Umfeld mit einzubeziehen. An dieser Stelle setzt der systemische Ansatz an, der davon ausgeht, dass Veränderungsprozesse nicht isoliert betrachtet werden können, sondern in Wechselwirkung mit dem sozialen und beruflichen System stehen. Diese Perspektive kann wertvolle Impulse für das BEM liefern und dazu beitragen, Barrieren in der Wiedereingliederung besser zu verstehen und zu überwinden.

Das systemische Coaching basiert auf bestimmten theoretischen Grundannahmen, die für den Wiedereingliederungsprozess psychisch erkrankter Mitarbeitender von besonderer Bedeutung sind. Drei zentrale Konzepte sind dabei der *Konstruktivismus*, die *Zirkularität von Interaktionen* und die *Selbstorganisation des Individuums*.

Der *Konstruktivismus* geht davon aus, dass jeder Mensch seine eigene Realität konstruiert. Es gibt keine objektiv gültige Wahrnehmung einer Situation, sondern unterschiedliche Perspektiven, die von individuellen Erfahrungen, Überzeugungen und Emotionen geprägt sind (von Glasersfeld, 1995). Dies ist besonders relevant für psychisch erkrankte Mitarbeitende, die nach einer längeren Ausfallzeit häufig mit veränderten Selbst- und Fremdbildern konfrontiert sind. Während sie möglicherweise Unsicherheiten hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit oder Akzeptanz im Team verspüren, haben Kolleg*innen und Vorgesetzte oft eigene Vorstellungen über die Rückkehr der betroffenen Person. Systemisches Coaching hilft dabei, diese unterschiedlichen Wahrnehmungen sichtbar zu machen und konstruktive Lösungsansätze zu entwickeln.

Ein weiteres grundlegendes Prinzip ist die *Zirkularität von Interaktionen*, was bedeutet, dass Probleme und Lösungen nicht getrennt betrachtet werden können, sondern immer in Wechselbeziehung zum sozialen und beruflichen Kontext stehen. Psychische Erkrankungen betreffen nicht nur die betroffene Person, sondern wirken sich auch auf Kolleg*innen, Führungskräfte und die Unternehmenskultur aus. Ebenso kann das betriebliche Umfeld – etwa hohe Arbeitsbelastung, fehlende Unterstützung oder Unsicherheiten im Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitenden – die Reintegration erschweren. Systemisches Coaching setzt hier an, indem es den Coachee dabei unterstützt, diese Wechselwirkungen zu erkennen und neue Handlungsoptionen zu entwickeln, die sowohl individuelle als auch organisationale Aspekte berücksichtigen.

Schließlich betont die systemische Perspektive die *Selbstorganisation des Individuums*. Menschen werden als autonom handelnde Wesen betrachtet, die in der Lage sind, für sich selbst passende Lösungen zu entwickeln. Im Kontext der Wiedereingliederung bedeutet dies, dass betroffene Mitarbeitende nicht in eine passive Rolle gedrängt werden, sondern aktiv an der Gestaltung ihres Rückkehrprozesses beteiligt sind. Systemisches Coaching stärkt die Selbstwirksamkeit, indem es den Coachee dazu anregt, eigene Ressourcen zu erkennen, individuelle Lösungswege zu erarbeiten und die Rückkehr in den Arbeitsalltag als einen gestaltbaren Prozess wahrzunehmen.

Durch die Verbindung dieser systemischen Annahmen mit dem Wiedereingliederungsprozess wird deutlich, dass eine rein organisatorische Herangehensweise – etwa durch stufenweise Arbeitszeitmodelle oder technische Anpassungen des Arbeitsplatzes – häufig nicht ausreicht. Vielmehr bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtung, die sowohl die individuellen als auch die systemischen Bedingungen einbezieht.

3. Einsatzmöglichkeiten von systemischem Coaching im Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Systemisches Coaching kann gezielt in den BEM-Prozess integriert werden, um nicht nur die betroffenen Mitarbeitenden, sondern auch das betriebliche Umfeld aktiv in die Wiedereingliederung einzubeziehen. Dabei lassen sich drei zentrale Einsatzbereiche unterscheiden:

1. **Unterstützung der Betroffenen bei der Reintegration**
 - Entwicklung individueller Lösungswege zur Wiedereingliederung
 - Förderung eines selbstbestimmten Umgangs mit Herausforderungen
2. **Begleitung von Führungskräften und Teams**
 - Sensibilisierung für psychische Erkrankungen und Abbau von Unsicherheiten
 - Förderung eines offenen Dialogs im Wiedereingliederungsprozess
3. **Integration in betriebliche Strukturen**
 - Verankerung von Coaching als ergänzendes Element im BEM-Prozess
 - Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur durch langfristige Maßnahmen

3.1 Relevante Coaching-Methoden für die Wiedereingliederung

Gezielte systemische Coaching-Methoden können im Wiedereingliederungskontext dazu beitragen, Ängste zu reduzieren, Selbstwirksamkeit zu stärken und individuelle Lösungen für eine nachhaltige Rückkehr in den Arbeitsalltag zu entwickeln. Dabei spielen insbesondere **systemische Fragetechniken, Ressourcen- und Lösungsorientierung sowie Reframing** eine zentrale Rolle.

Eine der wichtigsten methodischen Grundlagen im systemischen Coaching sind **systemische Fragetechniken**, die darauf abzielen, neue Perspektiven zu eröffnen und die Selbstreflexion der Coachees zu fördern. Besonders hilfreich im Wiedereingliederungsprozess sind **zirkuläre Fragen**, die dazu beitragen, Wechselwirkungen innerhalb des sozialen und beruflichen Umfelds sichtbar zu machen. So könnte ein Coach beispielsweise fragen: „*Was glauben Sie, wie Ihre Kolleg*innen Ihre Rückkehr erleben?*“* oder „*Welche Veränderungen haben sich durch Ihre Abwesenheit im Team ergeben?*“ Diese Fragen helfen dem/der Coachee, die eigene Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten und mögliche Missverständnisse oder unausgesprochene Erwartungen frühzeitig zu erkennen. Auch **Skalierungsfragen** wie „*Auf einer Skala von 1 bis 10 – wie sicher fühlen Sie sich in Bezug auf Ihre Rückkehr?*“ können wertvolle Hinweise auf bestehende Unsicherheiten geben und Ansatzpunkte für gezielte Unterstützungsmaßnahmen liefern.

Ein weiteres zentrales Prinzip im systemischen Coaching ist die **Ressourcen- und Lösungsorientierung**. Anstatt sich auf Defizite oder Probleme zu fokussieren, wird die Aufmerksamkeit gezielt auf bereits vorhandene Stärken und bewährte Bewältigungsstrategien gelenkt. Im Wiedereingliederungskontext kann dies bedeuten, mit dem Coachee zu erarbeiten, welche Fähigkeiten ihm/ihr bereits in der Vergangenheit geholfen haben, Herausforderungen im Berufsalltag zu meistern, und wie diese im aktuellen Prozess genutzt werden können. Fragen wie „*Wann ist es Ihnen in der Vergangenheit gelungen, trotz Belastung erfolgreich zu arbeiten?*“ oder „*Welche Faktoren haben Ihnen geholfen, sich in schwierigen Situationen sicher zu fühlen?*“ unterstützen diesen ressourcenaktivierenden Ansatz.

Ein besonders wirksames Werkzeug im systemischen Coaching ist zudem das **Reframing**, also die bewusste Veränderung der Bedeutung oder Perspektive auf eine Situation. Viele psychisch erkrankte Mitarbeitende empfinden ihre Rückkehr an den Arbeitsplatz als potenziell problematisch – sie befürchten Stigmatisierung, Zweifel an ihrer Leistungsfähigkeit oder Konflikte mit Vorgesetzten und Kolleg*innen. Durch gezieltes Reframing kann eine neue Sichtweise auf diese Herausforderung ermöglicht werden. Ein Beispiel hierfür wäre die Umdeutung der Rückkehr nicht als Prüfung der eigenen Belastbarkeit, sondern als Möglichkeit, neue Arbeitsweisen zu erproben und langfristig gesund zu bleiben. Der Coach könnte dabei fragen: *„Welche positiven Veränderungen könnten sich aus Ihrer Rückkehr für Sie und Ihr Team ergeben?“* oder *„Wie könnte Ihre Erfahrung dazu beitragen, das Bewusstsein für psychische Gesundheit im Unternehmen zu stärken?“*

Diese Methoden zeigen, dass systemisches Coaching im Wiedereingliederungsprozess weit über die klassische Beratung hinausgeht. Es ermöglicht den Betroffenen, ihre Situation aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten, eigene Ressourcen zu aktivieren und tragfähige Lösungen zu entwickeln, die wiederum das Selbstwirksamkeitserleben stärken. Dadurch kann der Übergang zurück in den Arbeitsalltag nicht nur erleichtert, sondern auch nachhaltig gefestigt werden.

3.2 Aktuelle Forschung und Best-Practice-Beispiele

Systemisches Coaching kann ein Schlüssel zu einer erfolgreichen Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeitender sein – doch wie wirksam ist es wirklich? Die Metaanalyse von Bachmann und Willermann (2024) liefert spannende Erkenntnisse dazu, welche positiven Effekte Coaching auf das Wohlbefinden, die Selbstwirksamkeit und das Verhalten von Beschäftigten haben kann. Doch Theorie allein reicht nicht: Konkrete Best-Practice-Beispiele zeigen, wie Coaching in der Praxis eingesetzt wird – sei es in Einzelcoachings nach einer schweren Erkrankung oder als fester Bestandteil betrieblicher Programme. Die folgenden Abschnitte geben einen fundierten Einblick in aktuelle Forschungsergebnisse und erfolgreiche Ansätze, die zeigen, wie Coaching den Wiedereingliederungsprozess nachhaltig unterstützen kann.

3.2.1 Metaanalyse von Bachmann & Willermann (2024)

Die Wirksamkeit von systemischem Coaching im betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein noch nicht ausreichend erforschtes, aber zunehmend relevantes Feld. Während spezifische Studien zur Anwendung im BEM-Prozess begrenzt sind, bietet eine Metaanalyse von Bachmann und Willermann (2024) erste wertvolle Einblicke. Ihre Arbeit analysiert die Wirksamkeit systemischen Coachings im Arbeits- und Organisationskontext anhand von 24 Studien mit insgesamt 1405 Teilnehmenden. Die Autor*innen zeigen auf, dass Coaching sich in den letzten 30 Jahren als anerkanntes Beratungsformat etabliert hat. Trotz empirischer Belege für dessen Wirksamkeit bestünden weiterhin methodische Herausforderungen, insbesondere in Bezug auf einheitliche Definitionen, theoretische Fundierung und praktische Umsetzung.

Systemisches Coaching basiere auf der Annahme, dass menschliches Verhalten in Wechselwirkung mit sozialen und organisationalen Kontexten steht. Daher liege der Fokus nicht auf isolierten Einzelaspekten, sondern auf Mustern, Wechselwirkungen und Dynamiken innerhalb eines Systems. In der Metaanalyse werden die Auswirkungen systemischen Coachings auf drei Ebenen untersucht:

- **Emotionale Wirkungen:** Verbesserung der psychischen Gesundheit, Steigerung der Lebenszufriedenheit und des subjektiven Wohlbefindens.
- **Kognitive Wirkungen:** Erhöhung der Selbstwirksamkeit, Förderung der Selbstreflexion und Stärkung des lösungsorientierten Denkens.
- **Behaviorale Wirkungen:** Verbesserung der Zielerreichung, der Veränderungsbereitschaft und des Leistungsverhaltens.

Die Ergebnisse zeigen signifikante Effektgrößen:

- Emotionale Wirkungen: $g = 0,44$ (kleiner Effekt)
- Kognitive Wirkungen: $g = 0,47$ (kleiner Effekt)
- Behaviorale Wirkungen: $g = 1,12$ (starker Effekt)

Besonders hervorzuheben ist die starke behaviorale Wirkung, die zeigt, dass systemisches Coaching gezielt Verhaltensänderungen unterstützt. Dies ist im Kontext des BEM von besonderer Relevanz, da eine nachhaltige Wiedereingliederung oft mit einer Anpassung von Verhaltensweisen und Arbeitsroutinen verbunden ist. Die Autor*innen betonen jedoch, dass methodische Herausforderungen bestehen, insbesondere in Bezug auf den sogenannten Publication Bias (eine Verzerrung, da vor allem signifikante Ergebnisse veröffentlicht werden). Abschließend empfehlen sie, zukünftige Studien mit strengeren Auswahlkriterien und einer klareren Definition systemischen Coachings durchzuführen. Sie empfehlen zudem eine differenzierte Anpassung systemischer Coaching-Ansätze an spezifische Branchen, um deren Wirksamkeit in unterschiedlichen Arbeitskontexten weiter zu optimieren.

3.2.2 Best-Practice-Beispiele: Systemisches Coaching als Unterstützung im BEM-Prozess

1. Fallbeispiel: Coaching zur Wiedereingliederung nach Krankheit

Ein Best-Practice-Beispiel aus dem Coaching-Magazin (Eggers, 2019) illustriert, wie systemisches Coaching die Wiedereingliederung nach einer schwerwiegenden Erkrankung unterstützen kann. Der Fall eines Produktionsleiters, der nach einem Schlaganfall mit kognitiven und körperlichen Einschränkungen in den Beruf zurückkehren wollte, zeigt die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Wiedereingliederungsprozesses.

Zentrale Coaching-Elemente:

- **Perspektivwechsel:** Der Betroffene musste lernen, seine neue Situation anzunehmen, während Arbeitgeber und Team sich auf veränderte Arbeitsbedingungen einstellen mussten.
- **Ressourcenorientierung:** Statt Defizite zu fokussieren, half das Coaching, vorhandene Stärken zu identifizieren und in den neuen Arbeitsalltag zu integrieren.
- **Stufenweise Wiedereingliederung:** Ein individuell angepasster Rückkehrplan, der regelmäßige Reflexionen und Anpassungen ermöglichte, wurde gemeinsam mit dem Arbeitgeber entwickelt.
- **Einbindung von Führungskraft und Team:** Die Führungskraft wurde durch Coaching unterstützt, um Ängste zu reduzieren, eine offene Kommunikation zu fördern und das Team frühzeitig einzubeziehen.

Das Fallbeispiel zeigt, dass systemisches Coaching nicht nur den betroffenen Mitarbeitenden hilft, sondern auch Führungskräfte und Teams bei der Wiedereingliederung unterstützt. Durch die Förderung von Reflexion, Kommunikation und ressourcenorientierten Lösungen kann Coaching als wertvolles Instrument innerhalb des BEM-Prozesses genutzt werden.

2. Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) bei der B-A-D GmbH

Die B-A-D GmbH hat ein umfassendes Konzept für die Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeitender entwickelt. Im Fokus steht ein individuell abgestimmter Maßnahmenplan, der Coaching, flexible Arbeitszeitmodelle und eine enge Zusammenarbeit mit betrieblichen Akteuren umfasst. Systemisches Coaching wird gezielt eingesetzt, um die Betroffenen in ihrer Selbstwahrnehmung zu stärken, Ängste zu reduzieren und Handlungsstrategien für den Umgang mit Belastungen zu entwickeln. Führungskräfte werden parallel geschult, um eine unterstützende Unternehmenskultur zu fördern. Die B-A-D GmbH zeigt damit, dass eine Kombination aus strukturellen Anpassungen und individueller Unterstützung die nachhaltige Rückkehr in den Arbeitsalltag erleichtert (vgl. bad-gmbh.de).

3. Psychosomatische Sprechstunde im Betrieb (PSIB)

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) weist mit der PSIB auf ein Beratungsangebot für Mitarbeitende hin, die sich in psychischen Krisen befinden oder nach einer psychischen Erkrankung in den Beruf zurückkehren. Systemisches Coaching kann hier u. a. genutzt werden, um Reflexionsprozesse anzustoßen, neue Perspektiven zu eröffnen und individuelle Lösungsstrategien zu erarbeiten. Besonders erfolgreich ist das Konzept durch die enge Verzahnung mit medizinischen und psychologischen Fachkräften, die gemeinsam mit den Betroffenen und deren Führungskräften realistische Rückkehrszenarien entwickeln. Dieses Modell verdeutlicht, wie interdisziplinäre Ansätze eine ganzheitliche Unterstützung im BEM-Prozess ermöglichen können (vgl. baua.de).

4. Vier-Phasen-Modell der Wiedereingliederung

Das Vier-Phasen-Modell beschreibt einen idealtypischen Wiedereingliederungsprozess und verdeutlicht, dass Wiedereingliederung nicht als einmaliges Ereignis, sondern als dynamischer Prozess verstanden werden muss. In diesem Prozess kann Coaching eine zentrale Rolle spielen, um sowohl betroffene Mitarbeitende als auch betriebliche Akteure gezielt zu begleiten (Stegmann & Schröder, 2018), wobei jede Phase durch den Einsatz systemischer Coaching-Elemente sinnvoll unterstützt werden kann.

- **Koorientierung (Phase 1):** In dieser Phase wird ein erstes Gespräch mit dem/der Mitarbeitenden geführt, um eine gemeinsame Grundlage zu finden. Es geht um die Einschätzung des Gesundheitszustands und die Identifikation von Belastungen sowie Ressourcen, die eine Rückkehr ermöglichen können. Ziel ist es, eine Perspektive für den Wiedereingliederungsprozess zu entwickeln.
- **Koordinierung (Phase 2):** In dieser Phase wird die Rückkehr konkret vorbereitet. Hier erfolgt eine enge Abstimmung mit den relevanten betrieblichen Akteuren (z. B. Vorgesetzte, Betriebsrat, Gesundheitsmanagement). Es wird festgelegt, wie die Rückkehr gestaltet werden kann (z. B. Arbeitszeit, Aufgabenverteilung) und welche Unterstützung notwendig ist.
- **Kooperation (Phase 3):** Der/die Mitarbeitende kehrt zurück in den Betrieb, und es wird auf eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Mitarbeitenden und den betrieblichen Akteuren gesetzt. In dieser Phase sind regelmäßige Gespräche und eine enge Begleitung wichtig, um die Rückkehr erfolgreich zu gestalten. Es wird darauf geachtet, dass der/die Mitarbeitende im Arbeitsalltag nicht überfordert wird.
- **Erneute Koorientierung (Phase 4):** Nachdem die Rückkehr stattgefunden hat, erfolgt eine weitere Reflexion der Situation. In dieser Phase wird überprüft, ob der/die Mitarbeitende stabil im Arbeitsprozess integriert ist und ob Anpassungen notwendig sind, um eine langfristige Stabilisierung zu gewährleisten.

4. Fazit und kritische Reflexion

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass systemisches Coaching einen wertvollen Beitrag zur erfolgreichen Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeitender im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) leisten kann. Dabei sind insbesondere drei Aspekte hervorzuheben: Die gezielte Unterstützung der betroffenen Mitarbeitenden bei der Überwindung von Ängsten und Unsicherheiten, die Stärkung der Selbstwirksamkeit sowie die Begleitung und Integration des gesamten betrieblichen Umfelds in den Wiedereingliederungsprozess.

Neben diesen positiven Aspekten gilt es jedoch auch, kritische Punkte genauer zu betrachten. Die erfolgreiche Anwendung systemischer Coaching-Methoden hängt stark von der Unternehmenskultur und der Offenheit gegenüber psychischen Erkrankungen ab. In Unternehmen, in denen psychische Störungen tabuisiert werden oder in denen psychische Beanspruchung nicht als ernstzunehmendes Thema anerkannt ist, kann systemisches Coaching auf Widerstände stoßen. Dies zeigt sich darin, dass betroffene Mitarbeitende Angebote ablehnen oder diese nur mit großer Skepsis wahrnehmen. Zudem stellt der nachhaltige Einsatz von systemischem Coaching insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor Herausforderungen, da diese oft nicht über ausreichende zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen verfügen. Der langfristige und erfolgreiche Einsatz von systemischem Coaching erfordert sowohl eine gute Vernetzung innerhalb des Unternehmens als auch qualifizierte Fachkräfte, was gerade in kleineren Betrieben schwierig umsetzbar sein kann.

Ein weiterer kritischer Punkt betrifft die Qualitätssicherung und Vergleichbarkeit systemischer Coaching-Angebote. Da die Qualität und Wirksamkeit stark von der Qualifikation und Kompetenz der eingesetzten Coaches abhängt, ergeben sich methodische Herausforderungen hinsichtlich einer einheitlichen Beurteilung der Ergebnisse. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist es wichtig, dass Unternehmen systemisches Coaching gezielt mit anderen Maßnahmen des BEM verbinden und in eine ganzheitliche, gesundheitsförderliche Unternehmenskultur integrieren. Weiterhin sollten realistische Erwartungen formuliert und systemisches Coaching durch regelmäßige Weiterbildung und Vernetzung der beteiligten Akteure gestärkt werden.

Zukünftige Forschung sollte sich verstärkt mit der konkreten Wirksamkeit systemischer Coaching-Interventionen befassen. Insbesondere branchenspezifische Analysen könnten wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, wie die verschiedenen Coaching-Ansätze an unterschiedliche Arbeitskontexte angepasst werden können. Ebenso wäre es sinnvoll, die langfristigen Auswirkungen von Coaching auf Rückfallquoten und die Stabilität der beruflichen Reintegration zu untersuchen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass systemisches Coaching das Betriebliche Eingliederungsmanagement wirksam ergänzen kann, wenn es bewusst und reflektiert eingesetzt wird. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren liegen in einer offenen Unternehmenskultur, gezielter Qualifizierung der Coaches sowie einer klaren Vernetzung mit anderen gesundheitsförderlichen Maßnahmen. Eine kritische Reflexion der Herausforderungen und kontinuierliche Forschung zur Wirksamkeit sollten dabei stets berücksichtigt werden, um eine nachhaltige Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeitender langfristig sicherzustellen.

Quellen

Bücher und wissenschaftliche Artikel

Bachmann, T., & Willermann, L. (2024). Zur Wirksamkeit von systemischem Coaching im Arbeits- und Organisationskontext – Eine Metaanalyse. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 31, 563–583. <https://doi.org/10.1007/s11613-024-00910-1>

Schreyögg, A. (2012). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Campus Verlag.

Stegmann, R., & Schröder, U. B. (2018). Das Vier-Phasen-Modell der Wiedereingliederung. In *Anders gesund – Psychische Krisen in der Arbeitswelt* (S. 178–195). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17882-6_7

Internetquellen

B.A.D. GmbH. (2025, 3. März). *BEM für Beschäftigte mit psychischen Erkrankungen*. <https://www.bad-gmbh.de/createhealth/bem-fuer-beschaefigte-mit-psychischen-erkrankung/>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (2025, 3. März). *Rehabilitation und Teilhabe von Beschäftigten nach psychischen Erkrankungen (RTW 5)*. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fakten/RTW-5>

Coaching Magazin. (2025, 2. März). *Coaching zur beruflichen Wiedereingliederung*. <https://www.coaching-magazin.de/hr/coaching-zur-beruflichen-wiedereingliederung>