

Abschlussarbeit zum systemischen Coach
Fachgebiet Coaching | Entwicklung | Persönlichkeit
Herr Timo Schrage
Frau Indra Necke

Abschlussarbeit

Die Rolle der systemischen Unterstützung im beruflichen Wiedereingliederungsprozess – Die individuelle Komponente im standardisierten Prozess –

von

Gina Maak,
Köln,

den 22. April 2025

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	II
1 Einleitung	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Problemstellung	1
1.3 Zielsetzung	2
2 Status Quo	2
2.1 Herausforderungen in der Wiedereingliederung nach längerer Abwesenheit.....	2
2.2 Auswirkungen auf das Umfeld.....	3
2.3 Die Bedeutung des systemischen Coachings und Rolle eines systemischen Coaches.	4
2.3.1 Systemisches Coaching und Abgrenzung zur Beratung und Therapie.....	4
2.4 Die Rolle der Führungskraft bei der Wiedereingliederung	6
3 Systemische Unterstützung	8
3.1 Systemische Unterstützung im Wiedereingliederungsprozess.....	8
3.1.1 Prozessverlauf nach G.R.O.W.	8
3.1.2 Narrativer Ansatz – Methode	10
4 Zusammenfassung.....	12
5 Mein Fazit	13
6 Literaturverzeichnis.....	14
7 Abbildungsverzeichnis	15

Abkürzungsverzeichnis

BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
G.R.O.W.	goal, reality, opportunity, way-forward
Ggf.	gegebenenfalls
SMART	spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Einleitung

Diese Abschlussarbeit befasst sich mit möglichen Herausforderungen und wirksamen Strategien, die bei einer beruflichen Wiedereingliederung nach längerer Abwesenheit durch Elternzeit, Sabbatical oder Krankheit auftreten können. Im Fokus steht hierbei die Unterstützung im Wiedereingliederungsprozess durch die Rolle einer systemischen Unterstützung. In dieser Arbeit werden zunächst die Herausforderungen und Hürden identifiziert, die während eines Wiedereingliederungsprozesses auftreten. Darauf aufbauend werden mögliche systemische Unterstützungsmaßnahmen (Methoden) und Ansätze beleuchtet, die zur Bewältigung der genannten Herausforderungen eingesetzt werden können. Anschließend wird erläutert welche Auswirkung eine implementierte systemische Unterstützung im (bestehenden) Wiedereingliederungsprozess bewirken kann. Diese Zusammenfassung trägt dazu bei, ein tieferes Verständnis für die Komplexität einer beruflichen Wiedereingliederung zu entwickeln und die Wichtigkeit eines standardisierten, allerdings doch individuellen Wiedereingliederungsprozesses darzustellen, damit eine erfolgreiche Rückkehr der Personen in das Unternehmen, Team und den Arbeitsalltag sichergestellt ist.

1.2 Problemstellung

In Deutschland ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) gesetzlich vorgeschrieben. Dieses Management besagt, dass jeder Arbeitgeber dazu verpflichtet ist, einen Mitarbeitenden, der länger als sechs Wochen innerhalb eines Jahres (oder länger) abwesend war, wieder einzugliedern und entsprechende Maßnahmen zur Wiedereingliederung zur Verfügung zu stellen.¹

In den meisten Konzernstrukturen existieren bereits verschiedene Vorgehensweisen und Prozesse zu einer oftmals standardisierten Wiedereingliederung von Mitarbeitenden nach längeren Abwesenheiten. Häufig wird in den ersten Arbeitswochen Zeit investiert, um den Rückkehrenden die Eingewöhnung in den Arbeitsalltag zu erleichtern. In der Regel beinhalten die ersten Schritte die Technikausgabe und die Bereitstellung aller für die Arbeit erforderlichen Utensilien sowie Programme. Die Eingliederung wird durch Termine wie Kennenlerngespräche, Update-Calls und Erwartungsgespräche mit dem unmittelbaren Kollegenkreis und/oder Vorgesetzten begleitet. Abseits von Konzernstrukturen ist eine Wiedereingliederung oft noch

¹ Vgl. Deutsche Rentenversicherung Bund, 6. Auflage [05/2023], S. 2ff.

in den Kinderschuhen, und ein standardisierter Prozess ist selten vorhanden – hier kann das Potenzial einer systemischen Unterstützung beim Aufbau eines Prozesses ebenfalls hilfreich sein.

1.3 Zielsetzung

Wie und wofür kann systemische Unterstützung bei einer beruflichen Wiedereingliederung von Vorteil sein? In der heutigen Zeit gehören Umstrukturierungen, die stetige Anpassung von Prozessen und der Wandel aktueller Themen zur Dynamik einer modernen Arbeitswelt. Diese Thematiken beinhalten immenses Potenzial, damit Unternehmen wettbewerbsfähig und effizient sind, bergen allerdings auch Herausforderungen und potenzielle Probleme. Somit kehren Rückkehrer: innen oftmals mit ihrem (Wissen-)stand zurück, den sie bei Verlassen des Unternehmens hatten. Ein standardisierter Wiedereingliederungsprozess ist der erste Schritt, damit Mitarbeitende die in das Unternehmen zurückkehren wieder in den Arbeitsalltag finden, allerdings stellt sich gleichzeitig die Frage, ob dieser Prozess noch effizienter gelebt wird, indem eine individuelle systemische Unterstützung berücksichtigt wird. So kann sichergestellt werden, dass jeder zurückkehrende Mitarbeitende die Möglichkeit bekommt seine individuellen Bedürfnisse zu befriedigen. Diese Facharbeit beschäftigt sich mit der Leitfrage: Wie kann ein systemischer Coach bei der Wiedereingliederung unterstützen und welche Effizienz können die angewandten Methoden ermöglichen?

2 Status Quo

2.1 Herausforderungen in der Wiedereingliederung nach längerer Abwesenheit

Was macht eine Rückkehr in das Berufsleben eigentlich aus, welche Probleme, Fragzeichen etc. können auftreten, wenn es um den eigenen Wiedereinstieg geht?

Nach einer längeren Abwesenheit aufgrund von verschiedensten Gründen können beim Wiedereinstieg in den Beruf unterschiedliche Herausforderungen und Hürden auftreten. Ein zentraler Aspekt ist die Anpassung an einen neuen oder wiederkehrenden Alltag, der vielleicht zuvor bereits erlernt wurde und nun erneut gelebt wird. Oftmals haben Rückkehrer: innen es mit Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz zu tun, wie etwa aktualisierten Prozessen oder neu eingeführten digitalen Tools. Auch größere organisatorische Umstellungen, wie Änderungen in der Teamstruktur oder - in manchen Fällen - ein Wechsel der Abteilung oder des Arbeitsorts, können den Wiedereinstieg erschweren.

Für zurückkehrende junge Mütter und Väter gibt es gleich zwei Systeme, die sich ändern (privat und beruflich), besonders sie kämpfen oft mit Vorurteilen, wie beispielsweise eine vermeintlich geringere Belastbarkeit oder mangelnde Fokussierung. „Sie/Er ist nicht mehr so belastbar wie vorher“ oder „Sie/Er ist gar nicht mehr bei der Sache oder nur noch halbherzig dabei“. Diese Vorurteile können das Vertrauen und die Motivation stark beeinflussen. Eine zusätzliche Herausforderung kann auch darin bestehen, dass der Wiedereingliederungsprozess für einige Mitarbeitende noch neu ist, da längere Abwesenheit nicht überall üblich ist.

Natürlich ist hier ein standardisierter Wiedereingliederungsprozess notwendig und hilfreich für das (Wieder-)ankommen der Rückkehrer: innen, doch kann dieser nicht noch effizienter gelingen, wenn die individuelle Komponente wie eine systemische Unterstützung mitberücksichtigt wird? – Genau darum geht es, einen standardisierten Wiedereingliederungsprozess durch die individuelle systemische Unterstützung noch effizienter zu gestalten.

2.2 Auswirkungen auf das Umfeld

Welche Systeme sind im Wiedereingliederungsprozess betroffen? In einem Wiedereingliederungsprozess kann es mehrere Systeme geben, die eine hohe Relevanz bei der Wiedereingliederung des Mitarbeitenden haben. Diese Systeme müssen nicht zwangsläufig alle gleich viel Wichtigkeit aufweisen, können dennoch eine Rolle im Prozess spielen. Ein System besteht immer aus voneinander abhängigen und sich gegenseitig beeinflussenden Einzelteilen, die gemeinsam ein Ganzes ergeben.²

Folgende Systeme können bei einer Wiedereingliederung identifiziert werden: Die Person, die wiedereingegliedert wird (der Coachee selbst), das Team/das Kollegium, die Organisation/das Unternehmen, darunter fällt die Unternehmenskultur, Regelungen der Arbeitszeiten, Werte und Visionen des Unternehmens, Rahmenbedingungen und strukturelle Veränderungen. Des Weiteren gibt es zusätzlich die Systeme Freunde und Familie. Eine erfolgreiche Wiedereingliederung berücksichtigt die Interaktionen zwischen den Systemen und strebt ein Gleichgewicht an, das zu einer möglicherweise „Erleichterung“ der Wiedereingliederung abzielt.

² Vgl. Skript InKonstellation Modul: Willkommen – Systemisches Coaching, S.10ff.

2.3 Die Bedeutung des systemischen Coachings und Rolle eines systemischen Coaches

Das systemische Coaching bietet die Möglichkeit, diese inneren Überzeugungen von außen zu betrachten und in Frage zu stellen. Im Gegensatz zu persönlichen Gesprächen mit Partner: innen oder Freund: innen bringt eine externe Person wie ein Coach eine neutrale und emotionslose Perspektive ein. Diese objektive Unterstützung kann helfen, neue Sichtweisen zu entwickeln und die eigene innere Stärke zu erkennen. Bei einer Rückkehr nach Krankheit oder Elternzeit wird oft der Aspekt der Selbstfürsorge vernachlässigt. Dabei ist es wichtig, die Auszeit als eine Chance zu verstehen, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und daraus Kraft zu schöpfen. Systemisches Coaching hilft, die innere Haltung positiv zu festigen und die Selbstfürsorge zu fördern.

In vielen Unternehmen findet der Wiedereingliederungsprozess nach einem standardisierten Ablaufplan statt. Das systemische Coaching ergänzt diese Prozesse durch einen ganzheitlichen Ansatz, der sowohl berufliche als auch persönliche Aspekte berücksichtigt. Dabei werden auf die individuellen Bedürfnisse des Coachees eingegangen und maßgeschneiderte eigene Lösungen entwickelt, die sich den spezifischen Umständen und Wünschen anpassen. Die Förderung der Anpassungsfähigkeit spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle. Eine effektive Kommunikation und starke Beziehung zu Kolleg: innen und Vorgesetzten sind entscheidend für einen erfolgreichen Wiedereinstieg. Das systemische Coaching kann die zielgerichtete Kommunikation und das Vertrauen innerhalb der Arbeitsumgebung stärken.

Abschließend bietet das systemische Coaching Unterstützung bei der Betrachtung von zukünftigen Perspektiven und Möglichkeiten. Dies trägt nicht nur zur erfolgreichen Wiedereingliederung bei, sondern stärkt langfristig die Entwicklung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden in ihren beruflichen und persönlichen Systemen.³

2.3.1 Systemisches Coaching und Abgrenzung zur Beratung und Therapie

Systemisches Coaching ist ein zielgerichteter Ansatz, der sich auf die Gegenwart und die Zukunft konzentriert. Es unterstützt Einzelpersonen bei der Lösungs- und Entscheidungsfindung und hilft ihnen, klare Sichtweisen und neue Perspektiven zu entwickeln. Im Gegensatz zur Beratung liefert das systemische Coaching keine direkten Lösungsvorschläge; stattdessen fördert es durch individuell gestellte Fragen und gezielt eingesetzte Methoden die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen, die für den Coachee – in diesem Fall dem Rückkehrenden,

³ Vgl. Skript InKonstellation Modul: Willkommen – Systemisches Coaching, S.10ff.

stimmig sind. Im systemischen Coaching können Anliegen aus verschiedensten Lebensbereichen wie Arbeitsumfeld, Partnerschaft, Familie und soziale Beziehungen beleuchtet werden. Es werden Strategien und Techniken erarbeitet, um mit Stress umzugehen, ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben herzustellen, neue Fähigkeiten zu entwickeln oder bestehende zu erweitern. Zudem unterstützt das Coaching beim Umgang mit Krisen und Konflikten, bei Veränderungen und bei der Stärkung des Selbstbewusstseins.

Das zentrale Anliegen des systemischen Coachings ist es, Menschen dabei zu helfen, ihre eigenen Herausforderungen zu meistern und ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Durch Reflexion ihrer Denk- und Verhaltensweisen können sie ihre eigenen Handlungsoptionen erkennen und umsetzen. Es ist wichtig zu betonen, dass systemisches Coaching kein Therapieansatz ist. Therapie beschäftigt sich in der Regel mit der Verarbeitung vergangener Traumata oder mit der Linderung psychischer Erkrankungen. Ebenso wenig ist Coaching ein Beratungsansatz, bei dem konkrete Handlungsempfehlungen oder Lösungen vorgegeben werden. Ein entscheidendes Merkmal des systemischen Coachings ist die Berücksichtigung des gesamten Kontexts, in dem sich die Einzelperson bewegt. Dabei wird das Umfeld – wie Partnerschaft, Familie, Freunde und das Arbeitsumfeld – mit einbezogen, um ein umfassendes Verständnis der Situation zu gewinnen.

	Coaching	Therapie
Definition	Hilfe zur Selbsthilfe/lösungs- & zielorientierter Dialog über berufliche & private Fragen, zur Förderung des persönlichen Wachstums, der Selbstreflexion und der Wahrnehmung des Erlebens	Behandlung von psychischen Krankheiten, die ICD zehn, beziehungsweise ICD elf indiziert sind
Was	Keine Lösungsvorgabe, sondern eine Begleitung und Anregung auf Prozessebene zur Freisetzung von Potenzialen	Symptombezogener Prozess mit dem Auftrag, die Heilung zu fördern
Wann	In Stresssituationen, Veränderungsprozessen, Konfliktsituationen/bei Wachstum, Neuanfängen oder Entscheidungen	Wenn persönliche oder familiäre Probleme die Lebensqualität, Leben im Privatleben oder bei der Arbeit längere Zeit beeinträchtigen
Für Wen	Individuum, welches selbst oder über seinen Arbeitgeber ein Coaching erhält	Vorwiegend Einzelpersonen, jedoch auch Gruppen (z.B. Paartherapie)
Ziel	Aktivierung und Nutzung von vorhandenen Ressourcen/Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeit/Förderung von Kommunikationsstrukturen/Verhaltensveränderung/mentale Stärke aufbauen/Entscheidungen treffen/Ziele erreichen	Erlangen eines „gesunden“ Selbstbewusstseins/Probleme eigenständig und selbstverantwortlich lösen/Erlangen von besserem Selbstausdruck/neuer Spontanität und Lebenslust
Methode	Erfahrungsbungen/Aktivierung und Stärkung bereits vorhandener Ressourcen/Auswertungsgespräche	Individuelle Gespräche/Atem- und Wahrnehmungsübungen/Gestalttherapie

Abbildung 1: Begriffserklärungen: Abgrenzungen und Gemeinsamkeiten⁴

Abschließend ist das systemische Coaching als ein kollaborativer Prozess zu verstehen, bei dem Handlungsalternativen nicht einseitig vorgegeben, sondern gemeinsam erarbeitet werden. Dies macht es zu einem dynamischen und interaktiven Ansatz, der dem Coachee hilft, gezielt und eigenständig auf seine Herausforderungen zuzugehen. Eine weitere Rolle im Wiedereingliederungsprozess ist die Rolle des Vorgesetzten/der Führungskraft.⁵

2.4 Die Rolle der Führungskraft bei der Wiedereingliederung

Führungskräfte haben einen wesentlichen Einfluss darauf, wie erfolgreich der Wiedereingliederungsprozess für Mitarbeitende nach einer längeren Abwesenheit sein kann. Ihre aktive Unterstützung ist entscheidend, um den Übergang zurück ins Berufsleben reibungslos zu gestalten. Indem Führungskräfte die Rückkehr als Bereicherung für das Unternehmen und nicht als Herausforderung sehen, fördern sie ein positives Umfeld. Rückkehrende, die in Teilzeit zurückkommen, sollten nicht das Gefühl haben, eine Last zu sein, sondern stattdessen eine wert-

⁴ Vgl. Skript InKonstellation Modul: Willkommen – Was ist Coaching und was ist Coaching nicht?, S.5ff.

⁵ Vgl. Skript InKonstellation Modul: Willkommen – Was ist Coaching und was ist Coaching nicht?, S.5ff.

volle Ressource darstellen. Auch hier ist ein zentraler Punkt die offene und transparente Kommunikation. Ein vertrauter Dialog spielt im Prozess eine enorme Wichtigkeit, um die spezifischen Wünsche und Anforderungen der Rückkehrenden nicht nur zu hören, sondern auch zu verstehen. Regelmäßige Gespräche helfen dabei, mögliche Unsicherheiten zu klären und Vertrauen aufzubauen. Führungskräfte spielen hier eine fundamentale Rolle, indem sie eine Atmosphäre schaffen, in der Mitarbeitende offen über ihre Bedürfnisse sprechen können. Durch regelmäßigen Austausch wird klar, welche individuellen Maßnahmen erforderlich sind, um den Wiedereingliederungsprozess zu erleichtern. Ein Beispiel kann das speziell angepasste Arbeitsumfeld für Rollstuhlfahrer: innen sein. Hier sind klare Kommunikation und Empathie unerlässlich, um zu verstehen, welche Anpassungen wirklich nötig sind. Dafür sollten Führungskräfte sensibilisiert werden, um ein Bewusstsein für die individuellen Anforderungen beim Wiedereinstieg zu entwickeln.

Die Rolle, Führungskraft als Feedbackgeber: Konstruktives Feedback von Führungskräften trägt dazu bei, die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern. Durch regelmäßige Rückmeldungen, die sowohl Stärken hervorheben als auch Verbesserungspotenziale aufzeigen, wird das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden gestärkt.

Die Rolle, Führungskraft als Mentor: Ein begleitendes Mentoringprogramm kann zusätzlich unterstützen. Erfahrene Kolleginnen und Kollegen sowie die Führungskraft selbst können als Mentoren wertvolle Tipps und Hilfestellungen geben, um den Wiedereingliederungsprozess zu begleiten und zu erleichtern.

Die Rolle, Führungskraft als Integrator: Den Blick für Vielfalt und Inklusion stets im Visier behalten. Die Rückkehrende sollten sich in ihrer individuellen Situation wertgeschätzt und integriert fühlen. Sensibilität für diverse Hintergründe und eine inklusive Kultur sind hierfür essenziell.

Das Narrativ „Ich bin eine Bereicherung für das Unternehmen“ sollte vor das negative „Ich bin eine Zumutung“ treten. Selbst in Teilzeit sind Mitarbeitende wertvoll, und es ist wichtig, dass dies auch von Führungskräften so wahrgenommen wird. Der Wiedereingliederungsprozess bietet zudem die Möglichkeit, die langfristige Karriereentwicklung der Mitarbeitenden gezielt zu fördern. Führungskräfte können hier Weiterbildungsangebote und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, die den Neustart erleichtern und die Karriere vorantreiben können.

Durch die proaktive Unterstützung und das Engagement der Führungskräfte wird der Wiedereingliederungsprozess zu einer wertvollen Gelegenheit sowohl für die Rückkehrenden als auch für das Unternehmen.⁶

Abschließend möchte ich die Wichtigkeit der Rollendefinition hervorheben, da es oftmals eine Hilfestellung sein kann, agierenden Personen einen Rahmen zu geben, welche Funktionen und Aufgaben sie in ihrer ausgeführten Position haben.

3 Systemische Unterstützung

3.1 Systemische Unterstützung im Wiedereingliederungsprozess

Wie kann eine systemische Unterstützung bei einem Wiedereingliederungsprozess förderlich sein? Im vorherigen Abschnitt wurden die unterschiedlichen Rollen definiert, die in einem Wiedereingliederungsprozess relevant sind. Dieses fortfolgende Kapitel beschäftigt sich mit den Impulsen und Methoden, die im systemischen Coaching angewandt werden, um einen standardisierten Prozess mit einer individuellen Komponente zu verfeinern. Am Anfang eines jeden Prozess ist es notwendig eine Auftragsklärung durchzuführen. Im systemischen Coaching gibt es eine Methode, die bei dem „Rahmen“ unterstützt. Sie dient der konkreten Zielstellung, dem Prozessablauf, macht die Rolle der Akteure erneut klar. Die Rede ist vom G.R.O.W-Modell.

3.1.1 Prozessverlauf nach G.R.O.W.

G.R.O.W-Modell: Das G.R.O.W-Modell dient zur Klarheit und Strukturierung in der Prozesssteuerung und kann mit seinen einzelnen Phasen hilfreich bei der Begleitung in der Wiedereingliederung sein. In einem Erstgespräch sollte bei der Wiedereingliederung die erste Phase und somit das Goal (Ziel) und die Erwartungen beider Seiten besprochen werden. In dieser Phase wird das Anliegen erfragt, dass der Klient mitbringt, die Auftragsklärung vereinbart und das Ziel definiert. Wichtig ist hier die Differenzierung zu beachten: Anliegen sind häufig die Themen, mit denen der Klient in das Coaching kommt. Des Weiteren sollte in dieser Phase definiert sein, wer welches Ziel verfolgt – manchmal kann es dazu kommen, dass es ungleiche Ziele (Führungskraft und Rückkehrende) gibt. Hier benötigt es eine Aufklärung des Coaches in der ersten Phase, bevor der Prozess fortlaufen kann.

⁶ Vgl. Women at Work, Dr. Silke Rusch, Kapitel 3: „Ich bin eine Rabenmutter“, Kapitel 18: „Ich muss perfekt sein“

Den Auftrag erfüllt der Coach, indem die Fragestellung zur Unterstützung besprochen wird. Das Ziel definiert sich oftmals aus den Anliegen. Hierbei ist es wichtig das Ziel so konkret wie möglich zu formulieren, denn umso konkreter das Ziel definiert ist (ggf. durch die SMART-Methode) umso leichter fällt der Coaching-Prozess im Nachhinein. Nachdem Anliegen, Auftrag und Ziel besprochen und festgelegt worden sind, folgt der Realitätscheck (Phase 2). In dieser Phase findet eine Prüfung der gelebten Realität statt. Gemeinsam untersuchen Coach und Coachee das berufliche und private Umfeld, um potenzielle Einflussfaktoren, Ressourcen und Hindernisse zu identifizieren. Die Beleuchtung des Ist-Zustandes hilft dabei, ein klares Bild der systemischen Zusammenhänge zu bekommen. Hierbei können folgende Methoden Unterstützung bieten:

- Systemische Fragetechniken
- Timeline
- Narrativer Ansatz

Des Weiteren findet in der Phase häufig eine Ressourcenermittlung statt. Dabei liegt der Fokus darauf, dass Stärken und Fähigkeiten erfahren werden, die den Coachee bei vergangenen Erfolgen nützlich waren und die für den Wiedereingliederungsprozess von Vorteil sein können (Muster des Gelingens). Nachdem die Ist-Situation erfolgt ist, folgt die dritte Phase, die Phase in den Optionen/Möglichkeiten entwickelt werden können. (O: Options). Des Weiteren werden in der Phase alternative Handlungsmöglichkeiten oder hilfreiche Unterstützungen thematisiert. In dieser Phase gibt es eine Vielfalt von Methoden, die dabei unterstützen können, Handlungsmöglichkeiten etc. auszuarbeiten. Mögliche Methoden die Handlungsmöglichkeiten ins Bewusstsein schaffen sind das Tetralemma (unterstützt bei einer Entscheidungsfindung), das innere Team (ggf. Bewusstsein schaffen bei Konflikten), die Affekt-Bilanz (Hervorheben von unterbewussten Gefühlen bei Entscheidungen). In dieser Phase werden Strategien zur Bewältigung der Rückkehr entwickelt. Dies kann die Planung von Aufgabenübergängen oder Gestaltung der Arbeitszeiten und Verantwortungsgebieten sein. Die letzte Phase im Coachingprozess ist die Way-Forward-Phase. Hier geht es nach der Ausarbeitung der möglichen Handlungsoptionen um die Umsetzung und erste Schritte. Während des gesamten Prozesses ist eine kontinuierliche Reflexionsphase beider Seiten wertvoll um Anpassungen der Strategien, Wünschen und Ziele nachschärfen zu können. Nach der Auftragsklärung ist vor dem Prozesseinstieg.⁷

⁷ Vgl. Skript InKonstellation Modul: Methoden – „G.R.O.W.“-Modell, S.84ff.

Erste Impulse zum Gelingen einer Wiedereingliederung werden im Folgenden erläutert.

Einer der wichtigsten Impulse für eine erfolgreiche Wiedereingliederung ist das Gewähren und Annehmen von Zeit. Es dauert Zeit, bis sich Rückkehrer: innen wieder in den Arbeitsalltag eingefunden haben. Manchmal länger, manchmal schneller. Hier können Rituale wie regelmäßige Schlafzeiten oder wiederkehrende Morgenroutinen helfen, Struktur und Sicherheit zu schaffen. Diese Rituale sind individuell, abhängig von der Person selbst und können durch die systemische Unterstützung im Wiedereingliederungsprozess erarbeitet werden und je nach Bedürfnis des jeweiligen Mitarbeitenden umgesetzt werden. Ein weiteres hilfreiches Konzept ist das „Hamburger Modell“, bei dem die Wiedereingliederung schrittweise erfolgt. Ein langsamer Anstieg der Arbeitsstunden führt oft zu besseren Ergebnissen als ein sofortiger Komplettstart. Dieses Modell kann angewandt werden und mit einer systemischen Unterstützung individuell verfeinert werden.

Die innere Einstellung spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle. Wer glaubt, eine Belastung für den Arbeitsplatz zu sein, beeinflusst sowohl sein Verhalten als auch das Umfeld. Und genau an diesem Punkt kann systemisches Coaching (systemische Unterstützung) hilfreich sein und einen Perspektivwechsel fördern, sodass sich Rückkehrende als wertvoll und bereichernd fühlen und das positive Erleben auf ihre Handlungen übertragen können. Eine Methode, die hierbei angewandt werden kann, ist der Narrative Ansatz:

3.1.2 Narrativer Ansatz – Methode

Narrativer Ansatz, Narrative Therapie, gegründet von White und Epston, 1990: Bei dieser Methode stehen die Art und Weise einer Erzählung im Vordergrund, wobei die Sprache ebenso wie das Bedeutungsmuster eine wichtige Rolle spielen. Wie wir eine Geschichte erzählen, bestimmt, welche Realitäten entstehen. Anhand der narrativen Denkansätze formulieren Menschen ihre Geschichte auf die Art und Weise wie es für sie bedeutsam ist. Hieraus lässt sich oftmals erkennen mit welchen eigenen Werten man sich verseht und welche Rolle der Erzählende in seiner konstruierten Geschichte einnimmt. – Das Besondere an dieser Methode ist, dass die erzählte Geschichte vom Erzähler selbst dekonstruiert werden kann. Wird ihm bewusst, welche Bedeutungsmuster mit der konstruierten Geschichte einhergehen, kann dies eine erste Möglichkeit sein, die bisher erlebte Geschichte „abzuändern“.

Der Coach unterstützt in dieser Methode, indem er ggf. aufstockende oder problematische Erzählweise hinweist und Nachfragen stellt, die ggf. Auswirkungen auf das bereits erzählte ha-

ben kann. Durch Nachfragen und Hinweise kann unterbewusst Gesagtes ins Bewusstsein geholt werden. Bei dieser Methode geht es nicht darum Geschichten, die vom Coachee erzählt wurden in ein Märchen zu verwandeln, sondern vielmehr darum, einem Ereignis/Geschichte eine neue Bedeutung zu geben, den Blickwinkel zu wechseln die sozialen Konstruktionen mit einzubeziehen und eine weniger belastende Realität zu schaffen.⁸

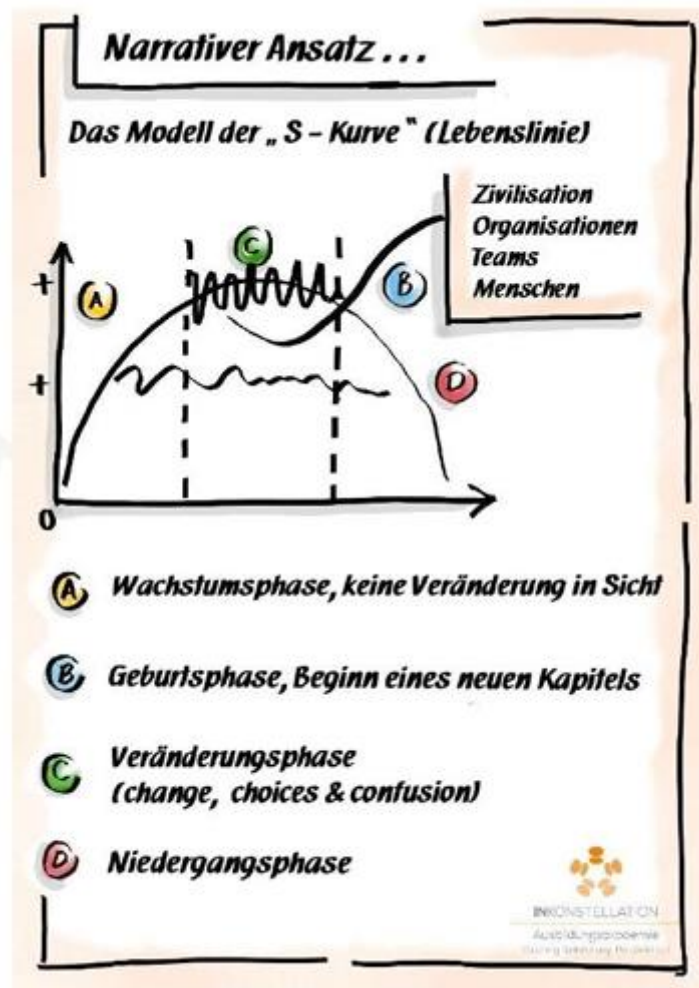


Abbildung 2: Narrativer Ansatz⁹

3.1.2.1 In der Praxis

Oft sind es Gedanken wie „Als junge Mutter vernachlässige ich durch meinen Job mein Kind“, „Ich habe meine Kolleg: innen im Stich gelassen“ oder „Ich bin schwach und unzuverlässig“.

Solche Überzeugungen können das Verhalten prägen und die Wiedereingliederung erschweren. Ein Perspektivwechsel durch Nachfragen oder Hinweisen zum bereits Erzählten kann die

⁸ Vgl. Skript InKonstellation Modul: Methoden – Narrativer Ansatz, S.82

⁹ Vgl. Skript InKonstellation Modul: Methoden – Narrativer Ansatz, S.82

Gedanken, Geschichten, Realitäten verändern und folgendes bewirken. Zurückkehrendes Elternteil: „Ich komme jetzt als Mutter/Vater zurück, bin nicht mehr so belastbar und flexibel und eigentlich nur halbherzig dabei!“ – Das Narrativ ist anders und deshalb ist das gesamte Erleben auch anders. Blickwinkelwechsel durch Narrativen Ansatz: ggf. durch Rückfragen oder Hinweise auf eine problematisch stockende Erzählweise. Zum Beispiel: Wie ist meine Haltung zu mir jetzt als wiedereinsteigende Mutter/Vater oder als wiedereinsteigende Arbeitskraft. „Ich komme jetzt mit 50, 75, 80 Prozent wieder zurück und biete meinem Arbeitgeber wieder meine Arbeitskraft, die er vorher eben nicht oder nur zum Teil hatte. Mit dieser Power komme ich zurück.“ Wenn man das Narrativ so erzählt, „Ich kehre mit Stolz und Freude zurück zum Arbeitsplatz, biete meine Arbeitskraft wieder an, mehr als vorher und meistere zwei anspruchsvolle Jobs“, dann rutschen oftmals andere Gefühle und andere Verhaltensweise hinterher und beeinflussen das Umfeld anders. – weniger belastend.¹⁰

Die Methode des Narrativen Ansatzes kann ebenfalls dabei helfen, Handlungs- und Entwicklungsfelder aufzudecken und weitere individuelle Maßnahmen mit dem Rückkehrenden zu erarbeiten. Ein Handlungsfeld, dass aus dem Narrativen Ansatz sichtbar werden kann, ist die Kommunikation und das Einfordern von Bedürfnissen. Diese kann eine entscheidende Hürde beim Wiedereinstieg nach längerer Abwesenheit seitens des Mitarbeitenden darstellen. – sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext. Oftmals sind Mitarbeitende nach der Rückkehr mit Veränderungen konfrontiert, die eine klare Kommunikation über ihre aktuellen Bedürfnisse erfordern. Wie diese Bedürfnisse kommuniziert werden können, lässt sich ggf. über eine andere Methode die bereits genannt (inneres Team, Tetralemma etc.) wurden im systemischen Coaching erarbeiten.

4 Zusammenfassung

Diese Abschlussarbeit thematisiert die Wiedereingliederung von Mitarbeitenden nach längerer Abwesenheit und diskutiert Ansätze, um diesen Prozess zu verbessern und individueller zu gestalten. Ein zentraler Aspekt ist die Kommunikation und das Einfordern von Bedürfnissen, die entscheidend sein können für einen erfolgreichen Wiedereinstieg sowohl beruflich als auch privat. Der Narrative Ansatz wird als Methode vorgestellt, um Handlungs- und Entwicklungsfelder aufzuzeigen und eine positive Haltung und die Kommunikation von Bedürfnissen beim

¹⁰ Vgl. Women at Work, Dr. Silke Rusch, Kapitel 3: „Ich bin eine Rabenmutter“

Wiedereinstieg zu fördern. Anhand des G.R.O.W-Prozesses ist es möglich die individuellen Herausforderungen eines jeden Rückkehrers zu meistern.

5 Mein Fazit

Abschließend möchte ich mit dieser Arbeit darauf aufmerksam machen, dass die Thematik der Wiedereingliederung von Mitarbeitenden, die über einen längeren Zeitpunkt abwesend waren, von grundlegender Bedeutung ist. Es gibt bereits standardisierte Eingliederungsprozesse, zeitgleich stecken diese oft noch in den Kinderschuhen. Aus meiner Sicht empfiehlt es sich diese Prozesse durch individuelle Maßnahmen, wie beispielsweise eine systemische Unterstützung, zu ergänzen. Ich bin der Meinung, dass durch solche Maßnahmen die Wiedereingliederung effizienter und wertvoller für alle Beteiligten gestaltet werden kann und der Nutzen, den eine solche Unterstützung mit sich bringt, den zu betreibenden Aufwand übersteigt.

6 Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis

DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG BUND, 6. AUFLAGE [05/2023], S.2FF., ABGERUFEN AM 16. MÄRZ 2025 von [file:///z1ih0010.hdi.de/homeshares\\$/063838/Downloads/bem_leitfaden.pdf](file:///z1ih0010.hdi.de/homeshares$/063838/Downloads/bem_leitfaden.pdf)

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND Abgerufen am 18. März 2025 <https://www.bmfsfj.de/re-source/blob/115644/a528612e7ed8cb45cb407fd173b4d09e/geht-doch-ausgabe-7-data.pdf>

SKRIPT: INKONSTELLATION, AUFLAGE 2024, ABGERUFEN AM 17. APRIL 2025

BUCH: WOMEN AT WORK, WIE FRAUEN LIMITIERENDE GLAUBENSsätze ABBAUEN UND IHR BERUFLICHES POTENZIAL ENTFALTEN. DR. SILKE RUSCH, 1. AUFLAGE 2025

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Begriffserklärungen: Abgrenzungen und Gemeinsamkeiten	6
Abbildung 2: Narrativer Ansatz	11