



ABSCHLUSSARBEIT

Systemisches Coaching im Betrieblichen  
Gesundheitsmanagement (BGM)

IN-KONSTELLATION:  
AUSBILDUNG ZUM SYSTEMISCHER COACH  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG / GESUNDHEIT  
ANDREA COX  
MOERS, DEN 22.05.2025

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung und Motivation zur Arbeit .....	2
2 Eine Einführung in das Systemische Coaching .....	3
2.1 Der Mensch und sein System .....	3
2.1 Begriffsbestimmung Systemisches Coaching .....	4
2.2 Zentrale Merkmale eines systemischen Coaching Prozesses.....	4
2.3 Vorteile der Systemischen Betrachtungsweise .....	5
3 Das Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) .....	6
3.1 Was ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement?.....	6
3.2. Fördermöglichkeiten für Maßnahmen der Gesundheitsförderung in Unternehmen.....	7
4 Systemisches Coaching als Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).....	8
4.1 Anforderungen in Arbeitsfeldern mit sozialem Kontext (Arbeit von Mensch zu Mensch) .....	8
4.2 Fakten zum Arbeitsbereich der „sozialen Arbeit“ .....	8
4.3 Nachhaltige Gesundheitsförderung in Unternehmen.....	9
4.3 Einsatzmöglichkeiten des Systemischen Coachings in Unternehmen .....	10
5 Fazit .....	11
Quellenangaben/Literaturverzeichnis/Abbildungsverzeichnis .....	12

## 1 Einleitung und Motivation zur Arbeit

Ich habe langjährig in der Führungsverantwortung bei einem Träger im Arbeitsfeld Eingliederungshilfe gearbeitet. Weitere Arbeitsfelder des Trägers sind u.a. die Kinder- und Jugendhilfe, die Seniorenhilfe und Förderschulen. Gemeinsam haben alle diese Bereiche, dass Menschen mit Menschen arbeiten.

Die Arbeit mit Menschen bedeutet für Mitarbeitende immer Beziehungsaufbau und sich auf die Lebenswelt des anderen Menschen einzulassen. Veränderte Rahmenbedingungen, stärkere Herausforderungen bei der Klientel, der Fachkräftemangel und nicht zuletzt auch besondere Beanspruchungen durch die Zeit der Pandemie bedeuten für Mitarbeitende, dass der Arbeitsalltag komplexen Belastungen unterworfen ist.

In den vergangenen Jahren haben sich Ausfalltage durch Erkrankungen erhöht und zunehmend fallen Mitarbeitende mit längerfristigen und dauerhaften Erkrankung aus. Die Personalrekrutierung ist ein sehr wichtiger Faktor in Unternehmen geworden. Dort wo früher eine Vielzahl von Bewerbungen eingegangen ist, ist die Suche nach geeignetem Fachpersonal heute deutlich schwieriger. Gerade in „stationären“ Bereichen bedeutet Arbeit nicht nur während der 24 Stunden eines Tages, sondern auch an 365 Tagen im Jahr.

Arbeit mit Menschen, besonders auch in diakonischen Einrichtungen ist für Mitarbeitende oft nicht nur ein Beruf, sondern eine Berufung, die mit viel Leidenschaft, Herzblut, Engagement und Motivation ausgeführt wird.

Genau diese Menschen benötigen die Unterstützung ihrer Arbeitgeber und Führungskräfte, um im Arbeitsalltag gesund zu bleiben. Der Gesetzgeber stellt mit den rechtlichen Rahmenbedingungen innerhalb des Betrieblichen Gesundheitsmanagements einen Rahmen zur Verfügung. Der Bereich der Gesundheitsförderung bietet die Möglichkeit zu individuellen Angeboten für Einzelne oder Gruppen.

Transparenz, Kommunikation und Haltung innerhalb eines Unternehmens können an diesen Punkten wachsen. Das Systemische Coaching bietet hier mit einer Vielzahl von Tools und Methoden einen ausgleichenden Ansatz, um Gesundheit für Mitarbeitende oder Führungskräfte im Unternehmen zu fördern. Es investiert direkt in das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und dies führt zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, geringeren Krankenständen und einer Steigerung der Produktivität sowie zu mehr Ausgeglichenheit und Engagement der Mitarbeitenden.

Im weiteren Verlauf folgen eine Einführung zum Systemischen Coaching, einen Kurzüberblick zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement und Einsatzmöglichkeiten der Methoden des Systemischen Coachings, wobei es weitere Perspektiven gibt, unter deren Gesichtspunkten das Thema beleuchtet werden wird. In meiner Arbeit erhebe ich keinen Anspruch auf eine vollumfassende Betrachtung, die diesen Rahmen bei Weitem sprengen würde.

Anmerkung:

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Hausarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

## 2 Eine Einführung in das Systemische Coaching

Eine Einführung bedeutet in dieser Arbeit nicht den geschichtlichen Hintergrund, der zur Entstehung des Systemischen Coachings geführt hat. Vielmehr bedeutet die Einführung einen Überblick darüber, was sich hinter dem Begriff Systemisches Coaching verbirgt.

### 2.1 Der Mensch und sein System

Systemisches Denken ist ein Denkmodell, mit dem komplexe Situationen begreifbarer werden, um in ihnen erfolgreicher zu handeln. Es gibt dabei nicht die eine Ursache, sondern verschiedene Faktoren beeinflussen sich gegenseitig.<sup>1</sup>

Systeme bestehen aus mehreren Elementen, die in Wechselwirkungen zueinander stehen, wobei jedes Subsystem dabei eine Einheit bildet. Menschen sind Teil von Systemen, in denen sie leben. Das System besteht dabei jedoch nicht nur aus einem System, sondern einer Vielzahl von (Sub-)systemen, in denen verschiedene Aufgaben oder Rollen eingenommen werden und interagiert wird.<sup>2</sup> Menschen sind, nicht zuletzt durch die stärkere Digitalisierung, heute vernetzter als früher.

Als Beispiel nehme ich eine Familie mit Kindern, die im schulpflichtigen Alter sind. Bereits hier finden sich verschiedene Systeme, u.a. die Familie an sich, der Freundeskreis, die Arbeit, Mitgliedschaften in Vereinen, die Schule der Kinder und deren Eltern usw.

Jedes System ist für sich ein eigenes System mit eigenen Rahmenbedingungen und Akteuren. In diesem Systemen hat niemand nur eine Rolle, nehmen wir die Eltern, die zum einen Partner, Vater oder Mutter, Töchter oder Söhne, Geschwister, Arbeitskollegen, Freunde, Sportkollegen usw. sind.



Abbildung: Der Mensch und seine Systeme Quelle: eigene Darstellung

Der eigene Arbeitsplatz und das Unternehmen, in dem wir arbeiten, sind Subsysteme, in denen wir uns bewegen.

<sup>1</sup> Eckard König / Gerda Volmer/Mareike König, Mini-Handbuch Systemisches Coaching, Weinheim Basel, Beltz Verlag, 1. Auflage 2016, S.12

<sup>2</sup> <https://hanseatisches-institut.de/systemisches-coaching-beratung/> 13.05.2025

## 2.1 Begriffsbestimmung Systemisches Coaching

Im systemischen Coaching wird eine Person nicht isoliert betrachtet, sondern im größeren Kontext der Systeme wie Familie, Team oder Unternehmen. In der systemischen Betrachtung ist es nicht ausreichend einzelne Bestandteile zu betrachten und nach Ursache und Wirkung zu forschen, sondern die Wechselwirkungen innerhalb der Systeme sind für den Coaching-Prozess entscheidend, da jedes System aus sich gegenseitig beeinflussenden einzelnen Elementen besteht.

Der Ansatz des Coachings ist ressourcen- und lösungsorientiert mit dem Ziel Fähigkeiten und Ressourcen des Coachees zu (re-)aktivieren und/oder die Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten<sup>3</sup>, um ihn zu unterstützen eigene Lösungen zu entwickeln und ihn dabei zu begleiten.<sup>4</sup> Die eigene Selbstwirksamkeit wird gestärkt. Der Coaching-Prozess ermöglicht dem Coachee Veränderungsprozesse zu initiieren, die eine Außenwirkung haben. Dieser Wirkung muss sich der Coachee bewusst sein. Die eigene Veränderung wird Veränderungen in seinem Umfeld auslösen. Systemisches Coaching ist nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Bereich einsetzbar.

Der Coaching-Prozess ist sozusagen eine gemeinsame Reise des Coachs und Coachees, wobei der Coach das Ziel nicht vorgibt, sondern die Zielformulierung des Coachees den Reiseweg bestimmt.

*„Menschen sind abhängig vom jeweiligen sozialen System  
– aber Menschen können soziale Systeme auch verändern“<sup>5</sup>*

## 2.2 Zentrale Merkmale eines systemischen Coaching Prozesses<sup>6</sup>

Das Coaching startet mit einem Erstgespräch, in dem der Coachee sein Thema benennt. Ziel des Erstgesprächs ist die Auftragsklärung und die Festlegung des Themas/der Themen für das Coaching. In diesem Erstgespräch werden die weiteren Rahmenbedingungen, wie die Vertragsgestaltung, die Frage der Vertraulichkeit, Termine und Kosten geklärt.

Themen können beruflicher oder privater Natur sein. Grenzen sind Themen, in denen eine Erkrankung im Vordergrund steht, die eine therapeutische Intervention notwendig machen. Coaching bedeutet nicht Heilung, sondern eine Begleitung zur Aktivierung von persönlichen Ressourcen, um Lösungswege zu erarbeiten. Coaching ist primär keine langfristige angedachte Methode, sondern eine zeitlich begrenzte Terminserie.

Im ersten Coachingtermin wird bei komplexen Themen ein erstes Ziel geklärt. Die Erwartung des Coachees an den Prozess abgefragt und geklärt, welches wünschenswerte Ergebnis in der Sitzung erarbeitet werden soll.

---

<sup>3</sup> Rauen, Handbuch Coaching, Göttingen, Hogrefe Verlag GmbH & Co KG, 2005, S. 113

<sup>4</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Coaching> , 13.05.2025

<sup>5</sup> Eckard König / Gerda Volmer, Einführung in das systemische Denken und Handeln, Weinheim Basel, Beltz Verlag, 1. Auflage 2016, S. 9

<sup>6</sup> Inkonstellation, Workbook Systemische Coachinausbildung, Start November 2024

Das Coaching findet dann mit einem breiten Methodenspektrum wie Fragetechniken, Tetralema, Persönlichkeitsmodellen, dem inneren Team statt, das an die jeweilige Fragestellung und Zielformulierung durch den Coach angepasst wird.<sup>7</sup>

Beispiele:

Allein der Bereich der Fragetechniken beinhaltet viele Möglichkeiten im Systemischen Coaching. Ziellösungs- und ressourcenorientierte sollen den Coachee zu einer Positiven Ziel- und Lösungshaltung bringen, Fragen nach Mustern sich wiederholende Verhaltensweisen aufdecken. Zirkuläre Fragen verdeutlichen die Verknüpfung zwischen unterschiedlichen Handlungsnetzen und verändern die Perspektive des Coachees. Bei Entscheidungsthemen, Wertekonflikten, einschränkenden Glaubenssätzen (u.a) bietet sich das Tetralema an. Eine wichtiges Tool ist auch die gewaltfreie Kommunikation. Der Bereich der Konflikte kann mit verschiedenen Methoden betrachtet werden, wobei es in der Konfliktanalyse primär darum geht die Ursachen und die Art herauszufinden. Ebenso bietet das Hypnosystemische Coaching weitere Möglichkeiten, die auch das Unterbewusstsein des Coachee einbeziehen. Die Liste der Methoden ist nicht abschließend, bietet jedoch ein breites Spektrum.

Der Coaching -Prozess folgt einem ganzheitlichen Ansatz, in dem alle relevanten Beziehungen, Rollen und Dynamiken einbezogen werden, die für das Anliegen des Coachee Relevanz haben könnten. Wie bereits erwähnt ist der Ansatz Ressourcen- und Lösungsorientiert. Im Vordergrund steht nicht die Analyse der Ursache, sondern der Fokus liegt auf der Entwicklung einer Lösungsstrategie, bei der der Coachee unterstützt wird. Der Austausch zwischen Coach und Coachee findet wertschätzend auf Augenhöhe statt.

Unabhängig vom Ablauf des Coaching-Prozesses ist es für den Coach wichtig, in seiner Rolle klar und eindeutig aufzutreten. Seine Persönlichkeit, die Haltung, die er widerspiegelt, das Maß an Wertschätzung und Empathie und nicht zuletzt ein authentisches Auftreten werden über den Erfolg des Coachings-Prozesses entscheiden. Gemeinsame Wege werden durch eine vertrauensvolle Basis ermöglicht, die ein sicheres Umfeld bietet.

### 2.3 Vorteile der Systemischen Betrachtungsweise

Das systemische Denken ermöglicht eine differenziertere Betrachtungsweise. Systemisches Coaching bedeutet nicht sich mit Ursache-Wirkung zu beschäftigen, sondern vielmehr die Wechselwirkungen genauer zu betrachten. Für den Coachee bedeutet diese Betrachtungsweise unter anderem die Einbeziehung der Wechselwirkungen innerhalb seines Systems.

*Jeder Mensch – jeder Klient – existiert, handelt, scheitert und exzelliert  
innerhalb des Systems, in das er eingebunden ist.<sup>8</sup>*

Ziele können genauer formuliert und entsprechend für ihn geeignetere Lösungen gefunden werden. Der Prozess des Coachings dient der persönlichen Weiterentwicklung und einer Erweiterung seiner Perspektiven. Diese Öffnung seiner Perspektiven lassen es für ihn zu, andere Personen und Sichtweisen besser zu verstehen und in zukünftigen Situationen die eigene Kommunikation zu

---

<sup>7</sup> Inkonstellation, Workbook Systemische Coachingausbildung, Start November 2024

<sup>8</sup> Michelle Amecke-gnt.-Mönnighoff, Basiswissen Systemisches Coaching, ebook, Kapitel 1.2

verändern, Konflikte aus neuer Perspektive zu betrachten und für ihn konstruktive Lösungen nutzen zu können.

Einsatzmöglichkeiten sind:

- Die persönliche/berufliche Weiterentwicklung
- Erweiterung der Konfliktlösungskompetenz
- Veränderungsprozesse initiieren
- Führungskräfteentwicklung/Karriereplanung
- Entwicklung von Teams
- Optimierung von Arbeitsabläufen
- Herstellen einer gesunden Work-Life-Balance

### 3 Das Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Die Wurzeln des Betrieblichen Gesundheitsmanagements finden sich bereits im 19. Jahrhundert. Während der industriellen Revolution wurden erste Maßnahmen zum Arbeitsschutz zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen eingeführt. Es folgten das Preußische Regulativ von 1939, das den Schutz von Kindern in der Arbeitswelt regelte und die gesetzliche Unfallversicherung im Jahr 1884. Maßgeblich veränderte sich das Betriebliche Gesundheitsmanagement durch die Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation im Jahr 1986, die die Gesundheitsförderung als gesellschaftliche Aufgabe definierte. Mit dem Arbeitsschutzgesetz von 1996 war die rechtliche Grundlage für präventive Maßnahmen geschaffen.

#### 3.1 Was ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement?

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) wird definiert als „die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zum Ziel haben“<sup>9</sup>

In Unternehmen finden wir ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, das aus drei gesetzlich verankerten Säulen besteht<sup>10</sup>:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz nach SGB VIII
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) nach SGB IX
- Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) nach SGB V

Gesetzlich vorgeschrieben sind der Arbeitsschutz und das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Freiwillig ist die betriebliche Gesundheitsförderung.

Jeder Arbeitgeber muss dafür sorgen, dass die gesetzlichen Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz eingehalten werden. Er trägt die Verantwortung für die Planung, Durchführung,

---

<sup>9</sup> Badus /Hellmann, Betriebliche Gesundheitspolitik, Der Weg zur gesunden Organisation, Springer Verlag, 2010

<sup>10</sup> Akademie für Sport und Gesundheit, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Ausbildungsunterlagen, 2024

Wirksamkeitsprüfung und Anpassung von Gesundheitsschutzmaßnahmen.<sup>11</sup> Diese dienen dem Schutz des Lebens und der physischen und psychischen Gesundheit des Beschäftigten. Gefährdungen werden in einer Gefährdungsbeurteilung erfasst und bewertet.<sup>12</sup> Dies betrifft u.a. nicht nur die Beurteilung von Anlagen, Maschinen, die Arbeit mit gesundheitsschädlichen Stoffen, Lärm usw., sondern auch die psychischen Gefährdungen.

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist unabhängig von der Betriebsgröße gesetzlich vorgeschrieben und verpflichtend. Es soll einem langfristig oder wiederholt erkranktem Beschäftigten die leidesgerechte Eingliederung zurück in den Arbeitsalltag durch betriebliche Eingliederungsmaßnahmen ermöglichen.<sup>13</sup>

Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers.<sup>14</sup> Arbeitgeber haben die Chance Angebote und Maßnahmen für mehr Gesundheit am Arbeitsplatz aufzubauen und diese an die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens anzupassen. Es bieten sich dabei eine Vielzahl von Möglichkeiten, die von Bewegungsangeboten, über Unterstützung bei Ernährungsfragen, über Hilfe zur Suchtprävention oder einem gesunden Umgang mit dem Thema Stress reichen.

Möglichkeiten zur Gesundheitsförderung sollten abgestimmt sein auf das jeweilige Unternehmen und inhaltlich eine wirkliche Entlastung für Mitarbeitende des Unternehmens sein.

### 3.2. Fördermöglichkeiten für Maßnahmen der Gesundheitsförderung in Unternehmen

Maßnahmen der Gesundheitsförderung (Bewegung, Ernährung, Suchtmittelprävention, Stressmanagement), die im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Unternehmen durchgeführt werden, haben die Möglichkeit finanzielle Unterstützung zu erhalten.

Die Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse bei der ein Teil der Mitarbeitenden versichert ist, kann finanzielle Unterstützung erhalten, sofern es sich um Maßnahmen handelt, die nach §20 & §20a SGB V förderfähig sind. Des Weiteren wird dem Arbeitgeber gemäß §3 Nr. 34 Einkommenssteuergesetz seit 2020 dem Arbeitgeber ein Freibetrag bis zu 600 € pro Jahr pro Mitarbeiter zusätzlich zum Lohn eingeräumt, um die zuvor genannten Maßnahmen durchzuführen.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Vom Stein/Rothe/Schlegel, Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis, München, Verlag C.H. Beck oHG, 2021, S.90

<sup>12</sup> Vom Stein/Rothe/Schlegel, Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis, München, Verlag C.H. Beck oHG, 2021, S.93

<sup>13</sup> Vom Stein/Rothe/Schlegel, Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis, München, Verlag C.H. Beck oHG, 2021, S.325

<sup>14</sup> Vom Stein/Rothe/Schlegel, Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis, München, Verlag C.H. Beck oHG, 2021, S.388

<sup>15</sup> <https://www.institut-betriebliches-gesundheitsmanagement.de/finanzielle-foerderung/> 21.04.2025

## 4 Systemisches Coaching als Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)

### 4.1 Anforderungen in Arbeitsfeldern mit sozialem Kontext (Arbeit von Mensch zu Mensch)

Die Anforderungen an Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. In den meisten sozialen Unternehmen, die oftmals mit langer Tradition und diakonischem Gedanken Menschen in unterschiedlichen Situationen begleiten und unterstützen, werden Konzepte moderner Führung diskutiert, Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen lassen sich jedoch nicht schnell und einfach verändern. Veränderungsprozesse müssen neben den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen auch im Blick auf den diakonischen Auftrag und die christlichen Werte betrachtet werden. Entscheidungsprozesse dauern oftmals länger als in wirtschaftlich orientierten Unternehmen.

Gerade in diesen Unternehmen erleben wir in den letzten Jahren, dass die langjährigen Führungskräfte des oberen Managements in Rente gehen. Die Generation der Babyboomer (zwischen 1946- 1964), die mit großem Einsatz während ihrer Laufbahn Arbeitsbereiche ins Leben gerufen, geprägt und stetig weiterentwickelt haben, wird abgelöst durch jüngere Generationen. Der Pragmatismus und die lösungsorientierte Handlungsweise werden abgelöst. Hinzu kommen umfassendere rechtliche Auflagen und Gesetze, die neue Herausforderungen schaffen.

Kernarbeitsfelder in diesen Unternehmen sind die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen oder Erwachsenen, oftmals mit Teilhabebeeinträchtigungen oder Pflegebedarf. Stationäre Wohnformen wie auch Krankeneinrichtungen oder Wohnangebote für Senioren. In diesen Bereichen gibt es einen Fachkräftemangel, der sich seit vielen Jahren zuspitzt. Die Ursachen sind vielfältig, wie z.B. der demografische Wandel, die wachsende Nachfrage, emotional belastende Arbeitssituationen und nicht zuletzt auch unattraktive Arbeitsbedingungen und geringe Bezahlung.

### 4.2 Fakten zum Arbeitsbereich der „sozialen Arbeit“

Personalrekrutierung ist, wie bereits erwähnt, heute ein zentrales Thema in diesen Unternehmen, um den Betrieb zu sichern und die Qualität der Versorgung aufrechtzuerhalten. Führungskräfte im mittleren Management, Gruppenleitungen und Teams sind stärker gefordert als zuvor, um die Motivation und Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter zu erhalten und bei Engpässen Ihre Teams zu stabilisieren.

In den Bereichen, in denen mit Menschen gearbeitet wird, spielt die fortschreitende Digitalisierung noch eine untergeordnete Rolle, hat jedoch auch hier Arbeitsabläufe verändert. Die psychische Belastung in diesen Berufsfeldern ist wesentlich höher als in andern Berufen.<sup>16</sup> Arbeitsbelastungen sind durch mühsame Personalrekrutierung schwer auszugleichen und bedeuten zugleich auch hohe Kosten (durch hohe Ausfalltage durch Erkrankung, Mehrarbeitsstunden der übrigen Mitarbeitenden, Kosten für Stellenanzeigen, Dienstleister).<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> <https://link.springer.com/article/10.1007/s11553-021-00879-0>, 22.05.2025

<sup>17</sup> Hohendanner/Rocha/Steinke, Vor dem Kollaps-Beschäftigung im sozialen Sektor, Empirische Vermessung, Oldenburg, De Gruyter, 2024, Seite 19

Wichtiger als die Beschaffung von Personal ist heute, Fachkräfte nicht zu verlieren, die bei ungünstigen Arbeitsbedingungen und geringerer Motivation nach Alternativen schauen. Ungünstige Arbeitsbedingungen bedeuten, dass diese Unternehmen in der Regel an 365 Tagen im Jahr geöffnet sind und Personal 24 Stunden am Tag benötigt wird. Feiertage gehören nicht nur der Familie, sondern dem Arbeitsplatz.

Mehr und mehr gelangt das Thema Gesundheit in den Fokus. Besonders die steigende Anzahl psychischer Erkrankungen, häufig gerade in sozialen Berufen, zeigt die Notwendigkeit nachhaltiger präventiver Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

### 4.3 Nachhaltige Gesundheitsförderung in Unternehmen

Ein nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement, das nicht nur auf individuelle Einzelangebote oder Angebote zu Sport oder Stressbewältigung abzielt, wie beispielsweise in themenzentrierten Gesundheitstagen über Vorträge und Workshops eingesetzt, sondern die Verantwortung für die gesunde Führung auf Organisationsebene in den Fokus nimmt, schafft Rahmenbedingungen für Mitarbeitende, mit dem Ziel die Gesundheit zu fördern und zu erhalten.

Um die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit zu fördern, ist ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement notwendig, bei dem alle Faktoren (Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, die Organisation, die sozialen Beziehungen) sowie die individuelle Lebenssituation miteinbezogen werden.<sup>18</sup>

Wie eingangs bereits erwähnt, ist auch das Unternehmen, in dem jemand arbeitet eins seiner Subsysteme. Die meisten Menschen verbringen ein Drittel ihrer verfügbaren Zeit pro Tag in diesem Subsystem, in klinischen oder stationären Kontexten verteilt auf 24 Stunden des Tages an 365 möglichen Tagen.

Die Vorteile für das Unternehmen liegen auf der Hand<sup>19</sup>:

1. Förderung der Zufriedenheit und Ausgeglichenheit der Mitarbeitenden
2. Förderung der Leistungsfähigkeit und – bereitschaft
3. Förderung der Motivation und des Engagements
4. Geringere Fehlzeiten und damit mehr personelle Ressourcen
5. Reduzierung psychischer Belastung

Die Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Motivation wirken sich auf den Unternehmenserfolg aus und haben direkte Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung. Zufriedene Mitarbeitende haben keine Gedanken den Arbeitgeber zu verlassen.

Diese Faktoren sind wesentliche Merkmale, die Außenwirkung zeigen. Ein Unternehmen, bei dem der Faktor Gesundheit sich in einem nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagement widerspiegelt hat ein positiveres Image und erleichtert die Personalbeschaffung, da es attraktiver für Bewerber ist, die stärker als in der Vergangenheit auf eine gesunde Work-Life-Balance achten.

---

<sup>18</sup> Bundesministerium für Gesundheit, Unternehmen unternehmen Gesundheit, Publikation, [https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/5\\_Publikationen/Praevention/Broschueren/Broschuere\\_Unternehmen\\_unternehmen\\_Gesundheit\\_-\\_Betriebliche\\_Gesundheitsfoerderung\\_in\\_kleinen\\_und\\_mittleren\\_Unternehmen.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/5_Publikationen/Praevention/Broschueren/Broschuere_Unternehmen_unternehmen_Gesundheit_-_Betriebliche_Gesundheitsfoerderung_in_kleinen_und_mittleren_Unternehmen.pdf), 22.05.2025

<sup>19</sup> <https://www.bgf-koordinierungsstelle.de/fuer-unternehmen/> 22.05.2025

## 4.3 Einsatzmöglichkeiten des Systemischen Coachings in Unternehmen

Systemisches Coaching mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens, z.B. in den Bereichen der Kommunikation, der Entwicklung persönlicher Stärken von Einzelpersonen oder Gruppen, sowie die Entlastung von Belastungssituationen kann strukturiert geplant und gezielt eingesetzt werden und bietet einen hohen (auch wirtschaftlichen) Nutzen für jedes Unternehmen.

Gerade der Bereich der psychischen Belastung durch höheres Arbeitsaufkommen, zusätzliche Aufgaben, Personalausfälle usw. ist ein Bereich, in dem Systemisches Coaching für Führungskräfte, einzelne Mitarbeitende oder Gruppen gut eingesetzt werden kann.

Beispiele sind hierbei:

Die Führungskräfteentwicklung im Hinblick auf eine „motivierende, positive und gesunde Führung“. Dabei geht es um die (Weiter-)entwicklung eigener Ressourcen und Stärken genauso wie den eigenen Umgang mit Belastungen und Herausforderungen im beruflichen Kontext. Dieser ist bei Führungskräften genauso verknüpft mit den privaten Lebensbereichen.

Neben der fachlichen Kompetenz und der Anwendung von Führungsinstrumenten zeichnen sich erfolgreiche Führungskräfte durch weitere Merkmale aus, die direkten Einfluss auf Mitarbeitende haben:

- Eine wertschätzende, offene Haltung gegenüber Mitarbeitenden.
- Kommunikative Fähigkeiten, bei denen Zuhören, Fragen stellen und Feedback geben, wichtig ist.
- Eine gute Beobachtungsgabe, die hilfreich ist Bedürfnisse zu verstehen.
- Das Wissen, wie Teams funktionieren und wie sie motiviert werden können.
- Eine transparente Fehlerkultur in der nicht nach „Schuldigen“ gesucht, sondern konstruktiv Lösungswege für Problemsituationen erarbeitet werden.

Systemisches Coaching kann mit den verschiedenen Tools (siehe auch Seite 5) hier Führungskräfte unterstützen, um eigene Fähigkeiten zu aktivieren und die genannten Prozesse zu gestalten.

Ein Verständnis für den eigenen Umgang mit belastenden Situationen und dem Umgang mit diesen im Sinne einer gesunden Stressbewältigung unter den Gesichtspunkten Resilienz entwickeln und einen achtsamen Umgang mit sich selbst zu pflegen, nutzt der Führungskraft im Umgang mit den Mitarbeitenden.

Häufige Probleme in Teams sind Kommunikationsprobleme, Konflikte, neue Mitarbeitende in langjährige Teams gut integrieren, Umgang mit Belastungssituationen oder Personalausfällen.

Workshops und Training, auch zum Umgang mit Belastungssituationen bieten hier die Möglichkeit Ressourcen zu aktivieren und Mitarbeiter zu stärken mit dem Ziel gesund zu bleiben im Arbeitsalltag und mit Freude und Engagement die Arbeit von Mensch zu Mensch zu erfüllen.

## 5 Fazit

Schon heute sind viele Unternehmen vom Fachkräftemangel bedroht. Dieser resultiert häufig daraus, dass Mitarbeiter aufgrund vielfältiger gesundheitlicher Probleme den Betrieb verlassen müssen. Eine präventive und ganzheitliche betriebliche Gesundheitsförderung kann dies verhindern.

Zudem erhöht ein BGM, welches die Gesundheitsförderung in den Fokus nimmt, die Attraktivität als Arbeitgeber. Dies ist vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ein wichtiger Baustein. Fluktuation und Personalausfall sind nicht zuletzt betriebswirtschaftliche Faktoren, die jedes Unternehmen belasten, was sich in Zahlen und damit Kosten niederschlägt.

Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement ist besonders effektiv, wenn es den Zusammenhalt der Mitarbeiter durch Teammaßnahmen fördert. Dies steigert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und zahlt gleichzeitig effektiv auf alle Unternehmensziele ein. Die Investition in das Wohlbefinden der Mitarbeitenden führt zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, geringeren Krankenständen und einer Steigerung der Produktivität sowie zu mehr Resilienz und Gesundheit, Energie und Motivation, Leistungssteigerung, mehr Ausgeglichenheit und Engagement der Mitarbeitenden.

Mit dem systemischen Coaching kann die Investition in die Mitarbeitenden direkt gelingen. Im Rahmen des ganzheitlichen Gesundheitsmanagements wird so mit wenig Aufwand aktiv ein gesunder Umgang mit Stress, Konflikten und herausfordernden Arbeitssituationen vermittelt, welcher unmittelbar die Ressourcen im Unternehmen um ein Vielfaches steigert.

Die eigene Führungskraft als „Unterstützer“ und nicht als zusätzlichen „Stressor“ zu erleben, dem die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und deren Gesundheit wichtig sind, schafft zusätzlich ein Klima, in dem Mitarbeiter gerne ihrer Arbeit nachgehen.

Nicht zuletzt profitieren auch die Klienten und Klientinnen in Einrichtungen von Mitarbeitern, die durch Maßnahmen gestärkt ihren Aufgaben nachgehen und sich um ihre Betreuung und Unterstützung in der Lebensführung kümmern.

## Quellenangaben/Literaturverzeichnis/Abbildungsverzeichnis

### Literaturverzeichnis

Eckard König / Gerda Volmer/Mareike König, Mini-Handbuch Systemisches Coaching, Weinheim Basel, Beltz Verlag, 1. Auflage 2016

Eckard König / Gerda Volmer, Einführung in das systemische Denken und Handeln, Weinheim Basel, Beltz Verlag, 1. Auflage 2016

Christopher Rauen, Handbuch Coaching, Göttingen, Hogrefe Verlag GmbH & Co KG, 2005

Michelle Amecke-gnt.-Mönnighoff, Basiswissen Systemisches Coaching, ebook, Kapitel 1.2

Dr. Jürgen vom Stein/Isabel Rothe/Prof. Dr. Rainer Schlegel, Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis, München, Verlag C.H. Beck oHG, 2021

Christian Hohendanner/Jasmin Rocha/ Joß Steinke, Vor dem Kollaps-Beschäftigung im sozialen Sektor, Empirische Vermessung, Oldenburg, De Gruyter, 2024

Badus /Hellmann, Betriebliche Gesundheitspolitik, Der Weg zur gesunden Organisation, Springer Verlag, 2010

### Weitere Unterlagen

Inkonstellation, Workbook Systemische Coachinausbildung, Start November 2024

Akademie für Sport und Gesundheit, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Ausbildungsmaterial, Stand 2024

### Internetquellen

Was ist systemisches Coaching? – Eine Einführung  
<https://hanseatisches-institut.de/systemisches-coaching-beratung/> 18.05.2025

Coaching  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>, 18.05.2025

DiBGM Finanzierungsmöglichkeiten  
<https://www.institut-betriebliches-gesundheitsmanagement.de/finanzielle-foerderung/> 21.04.2025

Psychische Erschöpfung in sozialen Interaktionsberufen von 2006 bis 2018  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11553-021-00879-0>, 22.05.2025

Publikation Unternehmen unternehmen Gesundheit  
Bundesministerium für Gesundheit, Unternehmen unternehmen Gesundheit, Publikation,  
[https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/5\\_Publikationen/Praevention/Broschueren/Broschuere\\_Unternehmen\\_unternehmen\\_Gesundheit\\_-\\_Betriebliche\\_Gesundheitsfoerderung\\_in\\_kleinen\\_und\\_mittleren\\_Unternehmen.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/5_Publikationen/Praevention/Broschueren/Broschuere_Unternehmen_unternehmen_Gesundheit_-_Betriebliche_Gesundheitsfoerderung_in_kleinen_und_mittleren_Unternehmen.pdf), 22.05.2025

BGF Koordinierungsstelle Betriebliche Gesundheitsförderung lohnt sich – auch für Ihr Unternehmen  
<https://www.bgf-koordinierungsstelle.de/fuer-unternehmen/> 22.05.2025

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung: Der Mensch und seine Systeme Quelle: eigene Darstellung