

Das Systemische Coaching in einem Krankenhaus,
am Beispiel des Krankenhauses Bethanien in
Moers, im Zusammenhang mit dem Betrieblichen
Eingliederungsmanagement (BEM)

Für
Christoph

INHALT

1. Einleitung
2. Das Krankenhaus Bethanien Moers
3. Theoretische Grundlagen
 - 3.1. Systemisches Coaching – Begriffsbestimmung und Definition
 - 3.2. Theorien und Konzepte im Systemischen Coaching
 - 3.3. Besonderheiten der Tätigkeiten in einem Krankenhaus
4. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) im Krankenhaus Bethanien Moers
 - 4.1. Rechtliche Grundlagen
 - 4.2. Ablauf und Kernteam des BEM
5. Das Systemische Coaching im Zusammenhang mit dem BEM
 - 5.1. Verbindungen zwischen dem Systemischen Coaching und dem BEM
 - 5.2. Anwendungsmöglichkeiten des Systemischen Coachings im Rahmen vom BEM
 - 5.3. Positive Auswirkungen für die BEM-Teilnehmenden und das Krankenhaus
6. Kritische Betrachtung für Mitarbeitende und Krankenhaus
7. Fazit
8. Literaturverzeichnis

1. Einleitung

Momentan steht in Deutschland die Krankenhauslandschaft mehr denn je in hohem Maße vor vielen und ganz besonderen Herausforderungen, die darauf abzielen, die Gesundheit der deutschen Bevölkerung, aber auch die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden langfristig zu erhalten. Die aktuell sehr hohen Krankenstände als auch langfristige Fehlzeiten „41,4 Tage Arbeitsunfähigkeit männliche Mitarbeitende und 42,8 Tage Arbeitsunfähigkeit für weibliche Mitarbeitende“ sind auf die hohen Arbeitsbelastungen, die Schichtdienste, emotional herausfordernde Situationen und natürlich den allgemeinen Personalmangel zurückzuführen. Dies gilt sowohl für den ärztlichen Dienst als auch für den pflegenden Dienst. Deshalb gewinnt das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) zunehmend an Bedeutung. Das Ziel des BEM ist, Mitarbeitende nach längerer oder wiederkehrender Erkrankung nachhaltig in ihre Arbeiten und Tätigkeiten wieder einzugliedern und ebenso einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen.

Die psychosoziale Unterstützung wird zunehmend wichtiger für die betroffenen Mitarbeitenden, selbstverständlich neben den medizinischen, arbeitsrechtlichen und auch organisatorischen Maßnahmen. Das Systemische Coaching bietet in dem Zusammenhang einen guten Ansatz. Im Systemischen Coaching wird nicht nur das Individuum betrachtet, sondern auch das Zusammenspiel hier in der Organisation Krankenhaus und in seinem persönlichen, sozialen und strukturellen Umfeld.

In dieser Abschlussarbeit wird untersucht welche Stellung das Systemische Coaching im Krankenhaus im Zusammenhang mit dem BEM einnehmen kann, sowie welche Chancen und auch welche Grenzen zu beachten sind.

Anmerkung: Die Autorin dieser Hausarbeit ist als Personalreferentin in der Stiftung Krankenhaus Bethanien in Moers tätig. Sie ist Mitglied des Kernteams im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagement des Krankenhauses.

2. Das Krankenhaus Bethanien Moers

Das Krankenhaus Bethanien in Moers ist eine Stiftung und ein Maximalversorger für die Bevölkerung am linken Niederrhein, im westlichen Rand des Ruhrgebiets im Kreis Wesel. Mehr als 125.000 Patienten werden jährlich in diesem Krankenhaus versorgt. Mit insgesamt 15 Fachbereichen, zwei Instituten und 520 Betten, einem Medizinisches Versorgungszentrum, dem ambulanten Hospizdienst, der

Bethanien Akademie und einem Seniorenstift ist das Krankenhaus Bethanien der größte Arbeitgeber in der Stadt Moers. Insgesamt sind 1.800 Menschen dort beschäftigt.



„damals“ (Wikipedia)

„Die Stiftung Krankenhaus Bethanien für die Grafschaft Moers wurde 1852 unter Beteiligung des preußischen Königs Friedrich Wilhelms IV. gegründet. Zum Zeitpunkt ihrer Gründung stand das Krankenhaus im Zentrum, was sich bis heute im Stiftungsnamen zeigt.“



„heute“ (Homepage Bethanien)

„Miteinander – Würde – Menschlichkeit

Unser Leitbild und unsere Philosophie

Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt. Das spiegelt sich in unseren täglichen Handlungen und Entscheidungen wider. Unser Leitbild dient uns dabei als Wegweiser, um uns unserer Verantwortung gegenüber unseren Mitmenschen und unserem Umfeld stets bewusst zu sein. So begegnen wir Patient:innen, Bewohner:innen und Mitarbeiter:innen auf Augenhöhe, mit Empathie und fachlicher Kompetenz. Für uns heißt das: Miteinander, Würde, Menschlichkeit.“

3. Theoretische Grundlagen

3.1. Systemisches Coaching – Begriffsbestimmung und Definition

Der Beratungsansatz im Systemischen Coaching ist lösungs- und ressourcenorientiert. In der Systemischen Theorie geht man davon aus, dass Individuen immer ein Teil sozialer Systeme sind, wie zum Beispiel: die Organisationen, die Familien oder das berufliche Umfeld. Das Verhalten kann nur im Zusammenhang all dieser (selbstverständlich auch mehrere Systeme) verstanden werden kann. Wesentliche Kriterien im Systemischen Coaching sind folgende:

- Der Blick auf die Kompetenzen und Ressourcen
- Das Verhältnis zwischen der Organisation und dem Individuum
- Die Unterstützung von Selbststeuerung und Selbstreflexion
- Anstelle der Problembetrachtung die Orientierung an einer Lösung
- Die grundlegende Haltung des Coaches der Wertschätzung und Allparteilichkeit

Der Coach unterstützt im Coachingprozess seinen Klienten dabei eigene Lösungsstrategien zu entwickeln, neue Perspektiven einzunehmen und seinen eigenen Handlungsspielraum zu erweitern.

3.2. Konzepte im Systemischen Coaching und Haltung des Coaches (beispielhaft)

Systemisches Denken

- Menschen sind Teil von mehreren Systemen, die sich gegenseitig beeinflussen
- Probleme sind zirkulär
- Eine Veränderung hat Einfluss auf das gesamte System

Konstruktivismus

- Unsere Realität ist nicht objektiv
- Es gibt nur subjektive Konstrukte unserer Wirklichkeit
- Im Coaching ist wichtig die Frage nach dem Empfinden der Wirklichkeit des Klienten zu stellen und zu fragen welche Alternativen es hierzu gibt

Lösungs- und Ressourcenorientierung

- Hier konzentriert man sich auf die Lösung und weniger auf das Problem
- Es werden die Fähigkeiten, persönliche Stärken und die bisher erlangten Erfolge bewusst gemacht

Zirkularität

- Unser eigenes Verhalten beeinflusst das Verhalten Anderer
- Der Coach fragt nach und geht dabei in die „Tiefe“ unter Anwendung der zirkulären Fragen

Beobachterposition & Neutralität

- Der Coach bleibt allparteilich (nicht neutral im Sinne von gleichgültig, sondern fair gegenüber allen Perspektiven, er erteilt keine Bewertungen in: falsch oder richtig)

Rollen & Muster

- Menschen handeln oft aus gewohnten Rollen und Mustern (z. B. Antreiber, Vermittler, Rebell), diese Muster sollen sichtbar und veränderbar werden

Selbstorganisation

- Die Veränderung eines Systems kann nur aus dem Inneren des Klienten erfolgen
- Der Coach gibt niemals eine Lösung vor
- Der Coach schafft Bedingungen für die Entwicklung des Klienten

Hypothesenbildung

- Gemeinsam mit dem Klienten entwickelt der Coach vorläufige und weitere Maßnahmen
- Hierbei hilft die Einbringung von Hypothesen, die gemeinsam überprüft werden, zum Beispiel durch die Anwendung von hypothetischen Fragen

Typische Coaching-Methoden (zum Beispiel)

- Time-Line
- Skalierungsfrage
- Reframing
- Wunderfrage
- Tetralemma
- u.v.m.

3.3 Besonderheiten der Tätigkeiten in einem Krankenhaus

Ein Krankenhaus ist eine große und vielschichtige Organisation mit starren und ausgeprägten hierarchischen Strukturen. Multiprofessionelle Teams arbeiten hier zusammen und die Arbeitsdichte ist hoch. Sehr typische Belastungsfaktoren sind in diesem System folgende: Leistungs- und Zeitdruck, Schichtdienste, starke emotionale Belastungen durch die Krankheiten der Patienten, deren Leid oder auch Tod, eine hohe Verantwortung im Gegenzug zu begrenzten Ressourcen.

Diese Gegebenheiten erhöhen nachvollziehbar die Gefahr physischer und psychischer Erkrankungen. Der größte Anteil ist hierbei laut BKK-Gesundheitsreport 2025 die Muskel-Skelett-Erkrankungen, gefolgt von Atemwegserkrankungen; besonders besorgniserregend sind die psychischen Erkrankungen. Deshalb müssen hier Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und auch der Wiedereingliederung erfolgen unter Berücksichtigung persönlicher als auch organisatorischer Einflussfaktoren.

4. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) im Krankenhaus Bethanien Moers

4.1. Rechtliche Grundlagen

„Zweck des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist es, den Ursachen von Arbeitsunfähigkeitszeiten einer oder eines Beschäftigten nachzugehen und nach Möglichkeiten zu suchen, künftig Arbeitsunfähigkeitszeiten zu vermeiden oder zumindest zu verringern. Seit dem 1.5.2004 verlangt der Gesetzgeber von den Arbeitgebern ein Betriebliches Eingliederungsmanagement. Damit soll Arbeitnehmern, die länger als 6 Wochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, geholfen werden, möglichst frühzeitig wieder im Betrieb arbeiten zu können (§167 SGB IX). Leistungen zur Rehabilitation, die der Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit dienen, sollen frühzeitig erkannt und die notwendigen Leistungen rechtzeitig eingeleitet werden. Hierdurch soll der Arbeitsplatz der oder des Beschäftigten langfristig erhalten bleiben.“

4.2. Ablauf und Kernteam des BEM

Bei den monatlich stattfindenden Treffen des BEM-Kernteam im Krankenhaus Bethanien wird anhand einer von der Abteilung Personal bereitgestellten Liste erkrankter Mitarbeitender, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ausgefallen sind, die schriftliche Einladung zum BEM-Gespräch verschickt.

Das Kernteam setzt sich zusammen aus: einem Vertreter der Pflegedirektion, einem Vertreter der Mitarbeitervertretung, einem Vertreter der Verwaltung, der Schwerbehindertenvertretung, dem Betriebsarzt sowie gegebenenfalls externen Fachstellen, zum Beispiel der Integrationsstelle.

Alle auf der Liste genannten Mitarbeitenden werden vom Kernteam angeschrieben und darauf hingewiesen, dass sie Anspruch auf eine Teilnahme am BEM haben. Die Teilnahme am BEM-Prozess erfolgt freiwillig.

Wenn ein Mitarbeitender ein Gespräch wünscht, kann er selbst entscheiden, mit welchem Mitglied des Kernteams er dieses Gespräch führen möchte.

Im Erstgespräch, zu dem gerne eine weitere Vertrauensperson des Mitarbeitenden hinzugezogen werden kann, werden die Belastungen und Ursachen der Arbeitsunfähigkeit analysiert und anhand standardisierter Besprechungsbögen ausführlich dokumentiert. Anschließend werden gemeinsam individuelle Maßnahmen entwickelt, gegebenenfalls unter Einbeziehung weiterer Mitglieder des Kernteams, etwa der Schwerbehindertenvertretung. Dann wird die konkrete Umsetzung besprochen, und zum Abschluss erfolgt die Evaluierung des gesamten Prozesses. Dieser kann sich über einen Zeitraum von sechs bis acht Monaten erstrecken.

Das Ziel des BEM ist es, die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit zu unterstützen, diese dauerhaft zu sichern und den Erhalt des Arbeitsplatzes zu fördern.

5. Das Systemische Coaching im Zusammenhang mit dem BEM

5.1. Verbindungen zwischen dem Systemischen Coaching und dem BEM

Das Systemische Coaching kann das BEM sinnvoll ergänzen. Im Rahmen der BEM-Gespräche kann ein ausgebildeter Systemischer Coach den Fokus auf die eigene Wahrnehmung und die individuellen Bewältigungsstrategien des BEM-Teilnehmers richten. Das BEM folgt einem festgelegten Ablauf und einer klaren Struktur, die dem Systemischen Coach als Leitfaden dienen.

Im Coaching stehen persönliche Themen des BEM-Teilnehmers im Mittelpunkt. Dabei können der Umgang mit Belastungen und Konflikten sowie das Thema Selbstfürsorge betrachtet werden. Außerdem bietet das Coaching Raum, um den Wiedereinstieg nach der Erkrankung und die damit verbundenen neuen Ziele für die Berufstätigkeit zu besprechen.

5.2. Anwendungsmöglichkeiten des Systemischen Coachings im Rahmen des BEM

Ein Systemisches Coaching mit dem BEM-Teilnehmer kann im BEM-Zusammenhang vielfältig eingesetzt werden:

- Als Begleitung in dem sukzessiven Wiedereingliederungsprozess
- Im Rahmen der Klärung von Konflikten unter Anwendung der o.g. Methoden im Team oder mit den Führungskräften des BEM-Teilnehmers
- Grundsätzliche zur Stabilisierung nach einer psychischen Erkrankung
- Zur Öffnung von neuen, realistischen beruflichen Aussichten

Der Systemische Coach fingiert hier immer, gemäß seinem Grundverständnis als neutraler Begleiter. Der Coach ist kein Therapeut, sondern kann die Selbstwirksamkeit des Mitarbeitenden stärken.

5.3. Positive Auswirkungen für die BEM-Teilnehmenden und das Krankenhaus

Auswirkungen BEM-Teilnehmer	Auswirkungen Krankenhaus
Selbstreflektion	Verminderung der Fehlzeiten
Handlungssicherheit	Erhalt des Fachpersonals
Gestärkte Psyche	Verbesserung des Betriebsklimas
Nachhaltigere Rückkehr zur Arbeit	Prävention

6. Kritische Betrachtung für Mitarbeitende und Krankenhaus

Die Integration des Systemischen Coachings im Rahmen des BEM in einem Krankenhaus kann herausfordernd sein und erfordert klare Regeln zu den Zielen sowie zu den Rollen der Beteiligten.

Wo endet das Coaching, und wo beginnt die Therapie? Hier liegt die Verantwortung eindeutig beim Coach, klare Grenzen zu ziehen. Der Systemische Coach ist kein Therapeut. Da dieses Instrument der Personalentwicklung zunächst neu und

ungewohnt sein kann, besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende und Führungskräfte es nur unzureichend akzeptieren.

Systemisches Coaching ist zeitintensiv. In der Regel sind bis zu sechs Sitzungen erforderlich, um das Ziel des Klienten zu erreichen. Dadurch entstehen zusätzliche Kosten durch den Systemischen Coach.

Das Systemische Coaching sollte stets als Angebot verstanden werden. Ein sehr hohes Maß an Vertraulichkeit und die Einhaltung der Datenschutzgrundverordnung sind zwingend erforderlich.

7. Fazit

In einem Krankenhaus stellt das Systemische Coaching eine wertvolle Ergänzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements dar und kann grundsätzlich Teil des BEM-Prozesses sein. Dabei wird stets ein ganzheitlicher Ansatz gewählt, der dazu beiträgt, die persönlichen Ressourcen der BEM-Teilnehmer zu stärken.

Es wird klar die umfassende Wechselwirkung zwischen Organisation, Arbeit und Mensch betrachtet.

Die Gesundheit eines Menschen ist das Wertvollste, was er besitzt. Ist die Gesundheit belastet, kann ein Coaching wesentlich zur Wiedereingliederung und auch zur Gesunderhaltung beitragen.

Damit ein Systemischer Coaching-Prozess erfolgreich im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements stattfinden kann, muss dieser klar in dessen Struktur verankert sein.

Wichtig sind hierbei die Qualifikation des Coaches, die Akzeptanz des Coaches bei allen Beteiligten des BEM sowie die grundsätzliche Bereitschaft, miteinander zu kooperieren.

Das Systemische Coaching kann mittelfristig bis langfristig dazu beitragen, Krankenhäuser auch als Arbeitsort mit einer mentalen Gesundheitsförderung zu etablieren.

Der demografische Wandel wird in den kommenden fünf bis acht Jahren eine Belastungsprobe für unser Gesundheitssystem sein, und damit selbstverständlich auch für die Krankenhäuser. Die sogenannten Babyboomer werden nicht mehr berufstätig sein, und jüngere Generationen müssen sich um die Patienten kümmern. Die Belastungen für diese Mitarbeitenden werden sich enorm steigern. Psychosoziale Zusammenbrüche bei allen Beschäftigten sind daher vorhersehbar. Deshalb können unter anderem Coachinggespräche im Rahmen des BEM dazu beitragen, die Gesundheit der Mitarbeitenden in Krankenhäusern zu erhalten.

8. Literaturverzeichnis

<https://www.bkk-dachverband.de/publikationen/bkk-gesundheitsreport/bkk-gesundheitsreport-2025> abgerufen am 01.03.2026

https://de.wikipedia.org/wiki/Krankenhaus_Bethanien_Moers abgerufen am 31.01.2026

<https://www.bethanien-moers.de/krankenhaus/ueber-uns/ueberblick> abgerufen am 31.01.2026

https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Experten/Arbeitgeber-und-Steuerberater/BEM/bem_index.html abgerufen am 01.02.2026

Abbildungen auf der Seite 4: Wikipedia und www.bethanienmoers.de

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf geschlechtergerechte Sprache verzichtet. Alle Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.