



ZWISCHEN SYSTEM UND INDIVIDUUM: DER EINFLUSS SYSTEMISCHEN COACHINGS AUF DIE MITARBEITER*INNENBINDUNG IM JUGENDAMT

WIE KANN SYSTEMISCHES COACHING DAZU BEITRAGEN, DIE
MITARBEITER*INNENBINDUNG IM JUGENDAMT ZU STÄRKEN?

ALEXANDRA RENDELSMANN

Inhalt

Einleitung	1
Die Organisation „Jugendamt“ als System	2
Mitarbeiter*innenbindung	3
Systemisches Coaching	4
Systemisches Coaching als Instrument der Mitarbeiter*innenbindung	5
5.1 Coaching als Faktor der Mitarbeiter*innenbindung	5
5.2 Coaching zur Förderung von Motivation und Selbstwirksamkeit	5
5.3 Coaching zur Verbesserung der Teamkommunikation	6
5.4 Coaching zur Rollen- und Auftragsklärung	6
5.5 Coaching als Beitrag zu gesundheitsförderlicher Führung	7
5.6 Grenzen und Risiken von Coaching im organisationalen Kontext	7
Fazit	9
Literaturverzeichnis	10

Einleitung

In Jugendämtern herrscht seit einigen Jahren eine erhöhte Fluktuation von Mitarbeiter*innen. Währenddessen steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter*innen der Kinder- und Jugendhilfe stetig. Komplexe Fallkonstellationen, hohe Fallzahlen, rechtliche Verantwortung sowie emotionale Belastungen prägen den Arbeitsalltag vieler Fachkräfte. Vor diesem Hintergrund wird es für Organisationen zunehmend wichtiger, qualifizierte Mitarbeitende langfristig zu halten und konstante Arbeitsstrukturen zu schaffen.

Die Mitarbeiter*innenbindung gewinnt daher auch im Rahmen der öffentlichen Verwaltung und insbesondere im Jugendamt an Bedeutung. Organisationen stehen vor der Herausforderung, gute Rahmenbedingungen zu schaffen, die Fachkräfte motivieren, sich langfristig mit ihrer Organisation zu identifizieren und dort tätig zu bleiben.

Gleichzeitig lässt sich die Frage der Mitarbeiter*innenbindung nicht ausschließlich über strukturelle Faktoren wie Gehalt, Arbeitszeitmodelle oder Personalressourcen erklären. Aspekte wie Arbeitsklima, Reflexionsmöglichkeiten, persönliche Entwicklung und unterstützende Führung spielen hierbei eine wichtige Rolle. In diesem Zusammenhang rücken zunehmend Beratungs- und Entwicklungsformate wie Coaching in den Fokus organisationaler Personalentwicklung.

Insbesondere systemisches Coaching bietet Ansätze, um individuelle Reflexionsprozesse zu fördern und Mitarbeiter*innen im Umgang mit komplexen beruflichen Anforderungen zu unterstützen. Hier stellt sich die Frage, welchen Beitrag systemische Coachingmethoden zur Stärkung der Mitarbeiter*innenbindung im Jugendamt leisten können.

Ziel dieser Arbeit ist es zu untersuchen, inwiefern systemisches Coaching als Instrument zur Förderung der Mitarbeiter*innenbindung im Jugendamt verstanden werden kann. Hierfür wird zunächst das Jugendamt aus einer systemtheoretischen Perspektive als Organisation betrachtet. Darauf aufbauend erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Konzept der Mitarbeiter*innenbindung. Im weiteren Verlauf wird systemisches Coaching als Ansatz der Personal- und Organisationsentwicklung vorgestellt. Abschließend wird analysiert, in welcher Weise Coachingmethoden dazu beitragen können, Motivation, Kommunikation, Rollenklärung sowie gesundheitsförderliche Führung zu stärken und damit die Mitarbeiter*innenbindung im Jugendamt positiv zu beeinflussen.

Die Organisation „Jugendamt“ als System

Das Jugendamt ist als Teil der kommunalen Verwaltung in die Gesamtstruktur der Stadtverwaltung eingebettet und lässt sich als komplexe Organisation mit unterschiedlichen Fachbereichen, Hierarchieebenen und Zuständigkeiten beschreiben. Innerhalb dieser organisationalen Struktur arbeiten zahlreiche Fachkräfte mit unterschiedlichen professionellen Hintergründen zusammen. Aus systemtheoretischer Perspektive kann das Jugendamt als soziales System verstanden werden, das sich durch fortlaufende Kommunikations- und Entscheidungsprozesse formt.

Nach der Systemtheorie von Niklas Luhmann bestehen Organisationen nicht primär aus Personen, sondern durch das ständige Treffen und Kommunizieren von Entscheidungen. Mitarbeiter*innen sind demnach zwar zentrale Akteur*innen innerhalb der Organisation gehören aber als individuelle psychische Systeme zunächst zur Umwelt des organisationalen Systems. Sie sind strukturell mit der Organisation gekoppelt, indem ihre Wahrnehmungen, Gedanken und Handlungen an organisationalen Kommunikationsprozessen anschließen. Im Jugendamt zeigt sich dies beispielsweise in Fallbesprechungen, Hilfeplanverfahren, Teamsitzungen oder Leitungsentscheidungen.

Das Jugendamt organisiert seine Arbeit im Wesentlichen über das Treffen und Kommunizieren dieser Entscheidungsprozesse. Diese betreffen sowohl fachliche Entscheidungen im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe wie beispielsweise bei der Einschätzung von Kindeswohlgefährdungen oder der Auswahl geeigneter Hilfsmaßnahmen oder auch bei organisatorischen Fragen wie Zuständigkeiten, Ressourcenverteilung und Kooperationen mit anderen Institutionen. Die fortlaufende Produktion und Kommunikation solcher Entscheidungen ermöglicht es der Organisation, handlungsfähig zu bleiben und ihre Aufgaben zu erfüllen.

Die Kommunikationsprozesse des Jugendamtes beziehen sich sowohl auf die innere als auch auf die äußere Umwelt der Organisation. Zur inneren Umwelt zählen beispielsweise andere Fachbereiche innerhalb des Jugendamtes, die interne Verwaltungsstruktur der Kommune sowie interne Leitungs- und Abstimmungsprozesse. Zur äußeren Umwelt gehören unter anderem Bürger*innen, Familien, freie Träger der Jugendhilfe, Schulen, Gerichte, politische Entscheidungsträger*innen sowie weitere soziale Institutionen. Gerade im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe ist diese Vernetzung besonders ausgeprägt, da die Bearbeitung komplexer sozialer Problemlagen häufig eine interinstitutionelle Zusammenarbeit erfordert.

Da sich die Organisation durch ihre eigenen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse selbst erhält, reproduziert und strukturiert, kann sie im Sinne der Systemtheorie als autopoietisches System verstanden werden. Autopoiese bedeutet, dass ein System seine eigenen Strukturen fortlaufend selbst erzeugt und stabilisiert, indem es an bereits bestehende Kommunikationsmuster koppelt. Gleichzeitig bleibt das System offen für Irritationen aus seiner Umwelt, auf die es mit neuen Entscheidungen jeweils reagieren kann.

In diesem organisationalen Kontext kommt den Mitarbeiter*innen eine zentrale Bedeutung zu, da sie die Kommunikation der Organisation ausführen und ausgestalten. Insbesondere im Jugendamt sind Fachkräfte häufig mit komplexen, emotional belastenden und verantwortungsvollen Situationen konfrontiert. Entscheidungen im Kinderschutz, konflikthafte Gespräche mit Familien oder die Bearbeitung schwieriger Fallkonstellationen können langfristig zu hoher psychischer Belastung führen. Diese Arbeitsbedingungen

stellen Organisationen somit vor die große Herausforderung, qualifizierte Fachkräfte nicht nur zu gewinnen, sondern auch langfristig an die Organisation zu binden.

Mitarbeiter*innenbindung

Eine zentrale Herausforderung der Mitarbeiter*innenbindung besteht darin, dass die Organisation als soziales System mit ihrer eigenen organisationalen Logik und die Fachkräfte als jeweils eigene psychische Systeme nur lose miteinander gekoppelt sind. Diese Kopplung ist unter anderem dadurch geprägt, dass Mitarbeiter*innen ihre Arbeitsleistung hauptsächlich gegen Bezahlung zur Verfügung stellen und somit zunächst eine formale Beziehung zur Organisation besteht.

Aus systemtheoretischer Perspektive besteht die Aufgabe organisationaler Steuerung in diesem Rahmen daher darin, Bedingungen zu schaffen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Mitarbeiter*innen sich langfristig an die Organisation binden und ihre Arbeit weiterhin an den Kommunikationsstrukturen der Organisation ausrichten. Mitarbeiter*innenbindung kann somit als Prozess verstanden werden, bei dem versucht wird, die psychischen Systeme der Mitarbeitenden enger an das Organisationssystem zu koppeln.

Hierbei spielen sowohl strukturelle als auch individuelle Faktoren eine Rolle. Organisationale Rahmenbedingungen wie Arbeitsklima, Führung, Entwicklungsmöglichkeiten oder Beteiligung an Entscheidungsprozessen können dazu beitragen, dass Mitarbeiter*innen sich stärker mit ihrer Organisation identifizieren. Gleichzeitig bleibt die Entscheidung, sich an eine Organisation zu binden, immer auch eine individuelle Entscheidung der Mitarbeitenden.

Ein weiterer Aspekt im Zusammenhang mit Mitarbeiter*innenbindung ist die Frage nach der Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildungsangeboten. Aus systemischer Perspektive kann der Mensch nicht als „triviale Maschine“ verstanden werden, bei der ein bestimmter Input automatisch zu einem vorhersehbaren Output führt. Lernprozesse verlaufen individuell und hängen stark davon ab, ob neue Inhalte an bestehende Erfahrungen, Bedürfnisse und Arbeitskontexte anschlussfähig sind.

Gerade der Transfer von Fortbildungsinhalten in den organisationalen Alltag stellt häufig eine Herausforderung dar. Organisationen verfügen über eine eigene innere Logik, die durch formale Strukturen wie Dienstanweisungen, Prozessbeschreibungen und Konzepte, aber auch durch informelle Regeln, Erwartungen und mikropolitische Dynamiken geprägt ist. Neue Impulse aus Fort- oder Weiterbildungen müssen daher anschlussfähig an diese organisationalen Strukturen sein, um tatsächlich Wirkung zu entfalten.

Hinzu kommt, dass bereits die Motivation zur Teilnahme an Fortbildungen eine wichtige Rolle spielt. Wenn beispielsweise eine Führungskraft eine Fortbildung für sinnvoll hält, die betreffende Mitarbeiter*in jedoch andere Interessen oder Entwicklungsbedarfe sieht, kann dies bereits zu Beginn zu einer geringen Anschlussfähigkeit führen. In solchen Fällen besteht die Gefahr, dass der Lerntransfer ausbleibt und die Maßnahme kaum Wirkung auf die berufliche Praxis entfaltet.

Im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe wird die Bedeutung von Mitarbeiter*innenbindung auch auf struktureller Ebene deutlich. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter weist darauf hin, dass eine gut funktionierende Kinder- und Jugendhilfe ausreichend viele qualifizierte Fachkräfte benötigt. Gleichzeitig wird es

zunehmend schwieriger, geeignete Fachkräfte zu gewinnen und langfristig im Arbeitsfeld zu halten.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Maßnahmen Organisationen ergreifen können, um Fachkräfte nicht nur fachlich zu qualifizieren, sondern sie auch langfristig an ihre Organisation zu binden. Neben strukturellen Maßnahmen können dabei auch reflexive Unterstützungsformate eine Rolle spielen, die Mitarbeiter*innen in ihrer beruflichen Entwicklung begleiten. Ein möglicher Ansatz hierfür ist das systemische Coaching.

Systemisches Coaching

Einer der zentralen Grundgedanken des systemischen Coachings besteht darin, dass die Lösung für ein Anliegen grundsätzlich im Coachee selbst ist. Der Coach versteht sich daher nicht als Expert*in für die Inhalte des Problems, sondern als Prozessbegleitung, die den Coachee dabei unterstützt, eigene Perspektiven zu erweitern und individuelle Lösungswege zu entwickeln, sowie neue Denkräume zu schaffen.

Durch unterschiedliche Fragetechniken, Reflexionsmethoden und Perspektivwechsel können im Coaching neue Denk- und Handlungsräume eröffnet werden. Ziel ist es, den Coachee dabei zu unterstützen, seine eigene Situation besser zu verstehen und eigenständig tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Eine wichtige Voraussetzung für Coaching ist dabei die Eigenmotivation des Coachees. Coaching erfolgt in der Regel auf freiwilliger Basis und setzt voraus, dass der Coachee ein Anliegen oder Thema mitbringt, das im Coaching bearbeitet werden soll. Ohne einen klaren Auftrag und ohne die Bereitschaft zur Reflexion ist ein Coachingprozess kaum sinnvoll umsetzbar.

Ein weiteres zentrales Merkmal im systemischen Coaching ist die sogenannte Zirkularität. Dabei wird davon ausgegangen, dass menschliches Verhalten immer im Zusammenhang mit sozialen Beziehungen und organisationalen Kontexten steht. Probleme werden daher nicht isoliert betrachtet, sondern im Zusammenspiel verschiedener Perspektiven und Einflussfaktoren analysiert. Durch zirkuläre Fragen können hier neue Denkräume geschaffen werden.

Von besonderer Bedeutung im Coachingprozess ist die Beziehung zwischen Coach und Coachee. Eine vertrauensvolle und tragfähige Arbeitsbeziehung bildet die Grundlage dafür, dass der Coachee offen über Herausforderungen, Unsicherheiten oder Konflikte sprechen kann. Der Coach nimmt dabei eine wertschätzende, neugierige und nicht wertende Haltung ein.

Systemisches Coaching wird heute in vielen Organisationen als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt. Es kann sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter*innen dabei unterstützen, berufliche Herausforderungen zu reflektieren, ihre Handlungsmöglichkeiten zu erweitern und ihre berufliche Rolle bewusster wahrzunehmen.

Gerade in Arbeitsfeldern mit hoher Komplexität und emotionaler Belastung – wie beispielsweise im Jugendamt – kann Coaching einen wichtigen Raum für Reflexion bieten. Mitarbeiter*innen erhalten die Möglichkeit, ihre Erfahrungen zu besprechen, schwierige Situationen zu analysieren und neue Perspektiven für ihr berufliches oder persönliches Handeln zu entwickeln.

Systemisches Coaching als Instrument der Mitarbeiter*innenbindung

Nachdem zuvor sowohl die Organisation Jugendamt aus systemtheoretischer Perspektive als auch das Konzept des systemischen Coachings beschrieben wurden, stellt sich nun die Frage, inwiefern Coachingmethoden zur Stärkung der Mitarbeiter*innenbindung beitragen können.

Mitarbeiter*innenbindung entsteht nicht ausschließlich durch strukturelle Faktoren wie Bezahlung oder Arbeitszeitmodelle. Auch Aspekte wie Motivation, Handlungsspielräume, wertschätzende Kommunikation, Klarheit über Rollen sowie gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen spielen eine wichtige Rolle. Systemisches Coaching kann in diesen Bereichen unterstützend wirken, indem es Reflexionsprozesse ermöglicht und Mitarbeiter*innen dabei unterstützt, ihre beruflichen Herausforderungen besser zu bewältigen.

Im Folgenden werden einige zentrale Anknüpfungspunkte dargestellt, über die systemisches Coaching zur Förderung der Mitarbeiter*innenbindung im Jugendamt beitragen kann.

5.1 Coaching als Faktor der Mitarbeiter*innenbindung

Aus systemischer Perspektive lässt sich Mitarbeiter*innenbindung als eine Form der stabilen Kopplung zwischen individuellen psychischen Systemen und dem organisationalen System verstehen. Mitarbeiter*innen entscheiden sich fortlaufend neu dafür, ihre Arbeitskraft und ihr Engagement innerhalb einer Organisation einzubringen. Diese Entscheidung wird von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst, darunter Arbeitszufriedenheit, Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung, sowie das Erleben von Sinnhaftigkeit in der eigenen Tätigkeit.

Coaching kann hier als Reflexionsraum verstanden werden, der es Mitarbeiter*innen ermöglicht, ihre eigene Rolle innerhalb der Organisation bewusster wahrzunehmen. Durch gezielte Fragen und Perspektivwechsel werden individuelle Denk- und Handlungsmuster sichtbar gemacht. Dies kann dazu beitragen, Unsicherheiten zu reduzieren und Handlungsmöglichkeiten zu erweitern.

Darüber hinaus kann Coaching Mitarbeiter*innen dabei unterstützen, ihre beruflichen Ziele, Werte und Erwartungen mit den Anforderungen der Organisation in Beziehung zu einander zu setzen. Wenn Mitarbeiter*innen ihre Tätigkeit als sinnvoll erleben und das Gefühl haben, ihre Kompetenzen wirksam einsetzen zu können, steigt häufig auch ihre Identifikation mit der Organisation. Diese Identifikation kann wiederum ein wichtiger Faktor für eine langfristige Bindung an die Organisation sein.

5.2 Coaching zur Förderung von Motivation und Selbstwirksamkeit

Ein weiterer wichtiger Faktor für Mitarbeiter*innenbindung ist die Motivation der Mitarbeiter*innen. Gerade im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe kann es durch hohe

Arbeitsbelastung, Zeitdruck oder konflikthafte Situationen zu Phasen der Überforderung oder Demotivation kommen.

Systemisches Coaching kann hier unterstützend wirken, indem es Mitarbeiter*innen ermöglicht, ihre eigenen Ressourcen, Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten stärker wahrzunehmen. Durch gezielte Reflexion kann beispielsweise herausgearbeitet werden, welche Aspekte der Arbeit als besonders belastend erlebt werden und welche Strategien im Umgang mit diesen Situationen hilfreich sein können.

Ein zentraler Aspekt ist hierbei die Förderung von Selbstwirksamkeit. Selbstwirksamkeit beschreibt hier die Überzeugung einer Person, aufgrund eigener Fähigkeiten schwierige Situationen bewältigen zu können. Wenn Mitarbeiter*innen erleben, dass sie Einfluss auf ihre Arbeitssituation haben und Herausforderungen erfolgreich bewältigen können, stärkt dies häufig ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Coaching kann diesen Prozess unterstützen, indem es Mitarbeiter*innen hilft, eigene Erfolge sichtbar zu machen, Handlungsmöglichkeiten zu erweitern und neue Perspektiven im Umgang mit Herausforderungen zu entwickeln. Eine gestärkte Selbstwirksamkeit kann wiederum dazu beitragen, dass Mitarbeiter*innen ihre Tätigkeit als bewältigbar erleben und sich langfristig stärker mit ihrer Arbeit identifizieren.

5.3 Coaching zur Verbesserung der Teamkommunikation

Die Zusammenarbeit im Team stellt einen weiteren wichtigen Faktor für Mitarbeiter*innenbindung dar. Gerade im Jugendamt arbeiten Fachkräfte häufig eng zusammen, beispielsweise in Fallbesprechungen, Hilfeplanverfahren oder interdisziplinären Kooperationen. Eine funktionierende Kommunikation im Team kann dabei wesentlich zur Arbeitszufriedenheit beitragen.

Konflikte, Missverständnisse oder unterschiedliche Erwartungen können hingegen zu Spannungen innerhalb von Teams führen und die Arbeitsatmosphäre negativ beeinflussen. Systemisches Coaching kann in solchen Situationen dabei unterstützen, Kommunikationsmuster sichtbar zu machen und neue Formen des Austauschs zu entwickeln.

Durch Methoden wie Perspektivwechsel oder zirkuläre Fragen können unterschiedliche Sichtweisen innerhalb eines Teams verdeutlicht werden. Dies kann dazu beitragen, gegenseitiges Verständnis zu fördern und neue Lösungsansätze im Umgang mit Konflikten zu entwickeln.

Eine verbesserte Teamkommunikation kann wiederum dazu beitragen, dass Mitarbeiter*innen sich in ihrem Arbeitsumfeld sicherer und stärker unterstützt fühlen. Ein positives Teamklima gilt als wichtiger Faktor für Arbeitszufriedenheit und kann somit auch einen Beitrag zur Mitarbeiter*innenbindung leisten.

5.4 Coaching zur Rollen- und Auftragsklärung

In komplexen Organisationen wie dem Jugendamt kann es immer wieder zu Unklarheiten hinsichtlich von Zuständigkeiten, Rollen oder Erwartungen kommen. Fachkräfte befinden

sich häufig in unterschiedlichen Rollen gleichzeitig, beispielsweise als Fallverantwortliche, Kooperationspartnerinnen in Netzwerken oder Ansprechpartnerinnen für Familien.

Unklare Rollen oder widersprüchliche Erwartungen können zu Unsicherheiten und Stress führen. Systemisches Coaching kann hier einen Raum bieten, um berufliche Rollen zu reflektieren und Erwartungen transparenter zu machen.

Im Coaching können beispielsweise Fragen bearbeitet werden wie:

Welche Erwartungen stellt die Organisation an mich? Welche Erwartungen habe ich selbst an meine Rolle? Wo entstehen Spannungen zwischen unterschiedlichen Anforderungen?

Durch eine bewusste Auseinandersetzung mit diesen Fragen können Mitarbeitende ein klareres Verständnis ihrer eigenen Rolle entwickeln. Dies kann dazu beitragen, Entscheidungsprozesse sicherer zu gestalten und berufliche Anforderungen besser zu strukturieren.

Eine größere Klarheit über Rollen und Aufträge kann wiederum zu einer höheren beruflichen Zufriedenheit führen und damit auch einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiter*innenbindung haben.

5.5 Coaching als Beitrag zu gesundheitsförderlicher Führung

Führung spielt eine zentrale Rolle für die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter*innen. Insbesondere im Kontext belastender Arbeitsfelder kann eine unterstützende und gesundheitsförderliche Führung dazu beitragen, dass Mitarbeiter*innen sich in ihrer Arbeit ernst genommen und wertgeschätzt fühlen.

Systemisches Coaching kann hierbei sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter*innen eingesetzt werden. Führungskräfte können im Coaching beispielsweise ihre eigene Führungsrolle reflektieren, Kommunikationsstrategien weiterentwickeln oder den Umgang mit Konflikten im Team verbessern.

Eine reflektierte Führung kann dazu beitragen, Arbeitsprozesse transparenter zu gestalten, Mitarbeitende stärker in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und ein unterstützendes Arbeitsklima zu fördern.

Wenn Mitarbeiter*innen das Gefühl haben, dass ihre Führungskraft ihre Herausforderungen wahrnimmt und sie in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt, kann dies die Bindung an die Organisation stärken. Coaching kann somit auch indirekt zur Mitarbeiter*innenbindung beitragen, indem es Führungskräfte in ihrer Rolle unterstützt.

5.6 Grenzen und Risiken von Coaching im organisationalen Kontext

Trotz der vielfältigen Möglichkeiten von Coaching ist es wichtig, auch die Grenzen dieses Instruments zu berücksichtigen. Coaching kann individuelle Reflexionsprozesse unterstützen, ersetzt jedoch keine strukturellen Verbesserungen innerhalb einer Organisation.

Wenn beispielsweise hohe Arbeitsbelastung, Personalmangel oder unklare organisatorische Strukturen bestehen, können diese Probleme nicht allein durch Coaching

gelöst werden. In solchen Fällen besteht die Gefahr, dass Coaching als individuelle Problemlösung eingesetzt wird, obwohl die Ursachen auf organisationaler Ebene liegen.

Darüber hinaus setzt Coaching immer eine gewisse Bereitschaft zur Reflexion seitens der Coachees voraus. Wenn Mitarbeiter*innen nicht freiwillig an einem Coaching teilnehmen oder keinen eigenen Auftrag für den Coachingprozess sehen, kann die Wirksamkeit begrenzt sein.

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die Rollenklärung zwischen Coaching und Führung. Wenn Führungskräfte gleichzeitig als Coach auftreten, kann dies zu Rollenkonflikten führen. Mitarbeiter*innen könnten sich beispielsweise unsicher fühlen, inwiefern persönliche Themen im Coaching Auswirkungen auf arbeitsbezogene Entscheidungen haben.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, Coaching als ergänzendes Instrument innerhalb eines umfassenderen Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesses zu verstehen.

Fazit

Die vorliegende Arbeit hat sich mit der Frage beschäftigt, inwiefern systemische Coachingmethoden zur Stärkung der Mitarbeiter*innenbindung im Jugendamt beitragen können.

Ausgehend von einer systemtheoretischen Perspektive wurde zunächst deutlich, dass Organisationen wie das Jugendamt als komplexe Kommunikationssysteme verstanden werden können. Mitarbeiter*innen sind dabei als individuelle psychische Systeme mit der Organisation gekoppelt und tragen durch ihr Handeln wesentlich zur Aufrechterhaltung organisationaler Prozesse bei. Gleichzeitig stellt die langfristige Bindung qualifizierter Fachkräfte eine zentrale Herausforderung im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe dar.

Systemisches Coaching kann in diesem Kontext einen Beitrag zur Mitarbeiter*innenbindung leisten, indem es Mitarbeitenden einen Raum zur Reflexion beruflicher Herausforderungen bietet. Durch Coaching können Motivation und Selbstwirksamkeit gestärkt, Teamkommunikation verbessert, sowie Rollen und Erwartungen klarer reflektiert werden. Darüber hinaus kann Coaching auch Führungskräfte dabei unterstützen, eine gesundheitsförderliche und unterstützende Führungskultur zu entwickeln.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass Coaching allein strukturelle Probleme innerhalb von Organisationen nicht lösen kann. Maßnahmen zur Mitarbeiter*innenbindung müssen daher immer auch organisationale Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass systemisches Coaching als ergänzendes Instrument innerhalb der Personal- und Organisationsentwicklung verstanden werden kann. Insbesondere in komplexen und belastenden Arbeitsfeldern wie dem Jugendamt kann Coaching dazu beitragen, Reflexionsprozesse anzustoßen und Mitarbeiter*innen in ihrer beruflichen Rolle zu stärken. Dadurch kann Coaching indirekt auch einen Beitrag zur langfristigen Bindung von Fachkräften leisten.

Literaturverzeichnis

- Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (2023): Fachkräfte gewinnen und binden in der Kinder- und Jugendhilfe. Online verfügbar unter: <https://www.personal-gewinnen-und-bindende.de> (Zugriff: 10.03.2026)
- Christopher Rauen (Hrsg.) (2021): Handbuch Coaching. 5. Auflage. Göttingen: Hogrefe
- Fritz B. Simon (2024): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 9. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Fritz B. Simon (2015): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 7. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Inkonstellation (2025): Systemische Coachinausbildung, Skript
- Jutta Rump / Silke Eilers (2017): Mitarbeiterbindung: Strategien und Instrumente für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Gabler
- Martin Lichtenberg: Systemisches Coaching für Führungskräfte. Rotterdam: Libri Plureos GmbH
- Niklas Luhmann (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag