

# ***Abschlussarbeit***

im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach, InKonstellation,  
Köln November 2020

---

## **Systemisches Coaching - Betriebliches Eingliederungsmanagement Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Synergien**

Datum 03.05.2021  
Erstellungszeitraum April 2021

---

## Executive Summary

Diese Abschlussarbeit umfasst eine vergleichende Betrachtung von Prozessen aus dem systemischen Coaching und dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM).

Auf Basis einer jeweiligen kurzen Begriffsdefinition werden anhand einzelner Aspekte, auf die jeweils überblickhaft eingegangen wird, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Prozesse betrachtet. Daran schließt sich die Ermittlung möglicher Synergien an, so dass aus der Verbindung von Elementen beider Prozesse eine Verbesserung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements bzw. dessen Begleitung erfolgen kann.

Die Idee zu dieser vergleichenden Betrachtung entstand im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach, die nach Ausbildungen zum Certified Disability Management Professional (CDMP oder auch Disability Manager) und Betrieblichen Gesundheitsberater Psychosomatik und Sucht sowie über 10 Jahren Praxiserfahrung im BEM nun weiteren wertvollen Input für eine optimierte Klienten-zentrierte Gestaltung des BEM lieferte und mit der Nutzung von systemischen Fragetechniken, Methoden und Interventionen weitere Gestaltungsmöglichkeiten für eine individuelle Begleitung des BEM-Klienten bei gleichzeitig professioneller Übernahme der Prozessverantwortung durch den BEM Case Manager ermöglicht.

## Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort .....	2
2. Grundlagen .....	2
2.1 Systemisches Coaching .....	2
2.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement .....	3
3. Gemeinsamkeiten .....	3
3.1 Die Haltung dahinter .....	3
3.2 Die Auftragsklärung .....	4
3.3 Die Verantwortung für Prozess und Ergebnis .....	4
3.4 Die konsequente Lösungsorientierung .....	4
3.5 Die Zielorientierung und kurzfristiger Zeithorizont .....	4
4. Unterschiede .....	5
4.1 Der Zeithorizont .....	5
4.2 Die Integration von Beratungselementen .....	5
4.3 Die Freiwilligkeit des Klienten .....	5
4.4 Der Klient und seine individuelle Ausgangssituation .....	6
5. Synergien .....	6
5.1 Meine Arbeit als Case Manager .....	6
5.2 Die Gestaltung und Integration des BEM-Prozesses im Arbeitskontext meines Unternehmens .....	7
6. Fazit .....	9
7. Quellenverzeichnis .....	10

## 1. Vorwort

Im Verlauf der Ausbildung zum systemischen Coach bei InKonstellation, Köln, bietet die Abschlussarbeit den Rahmen, sich noch einmal intensiver mit einem Thema, einer Methode oder einem Prozess, denen man im Laufe der Ausbildung begegnet ist, zu beschäftigen.

Gegen Ende der Ausbildung, nach etlichen Wochenenden vollgepackt mit wertvollen Theorie und Methoden-Inputs, praktischen Übungen zu deren Anwendung und intensiven Begegnungen und einem gefühlten Hin und Her in Sachen Themenwahl habe ich beschlossen, auf den Prozess zu vertrauen und tatsächlich: Auch für mich gilt, mein Unterbewusstes war sich längst sicher und mir voraus!

Über die Monate vage im Hinterkopf und wenig greifbar, stand nach dem Anwendungsmodul fest: Ich greife die Idee vom ersten Wochenende auf und beschäftige mich mit dem Vergleich von Prozessen des systemischen Coachings und des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM), da ich bereits zu Beginn der Ausbildung vermutete, dass Elemente des systemischen Coachings sinnvoll in die Begleitung eines BEM-Prozesses eingebracht, diesen vor allem im Sinne des Klienten, besser machen könnten.

Nachfolgend beziehen sich meine Ausführungen vorrangig auf die Unterlagen und Skripte, die von InKonstellation zur Verfügung gestellt wurden sowie meine eigenen Notizen aus der Ausbildung, sofern weitere externe Quellen genutzt werden, sind diese kenntlich gemacht und im Quellenverzeichnis aufgeführt.

## 2. Grundlagen

Im Vorfeld einer vergleichenden Betrachtung ist es sinnvoll, noch einmal den Fokus zu schärfen und genau zu beschreiben, welches Objekt, Thema etc. Gegenstand der vergleichenden Betrachtung sein soll, so dass auch meine Überlegungen bei einer Definition des jeweiligen Begriffs beginnen.

### 2.1 Systemisches Coaching

Es gibt eine ganze Reihe, von Beschreibungen, die versuchen den Begriff des systemischen Coachings zu definieren, wobei sie in wesentlichen Elementen der Beschreibung identisch oder fast identisch formuliert sind. Basierend auf der Grundhaltung, nach der der Einzelne immer Teil eines oder mehrere Systeme ist, so dass eine ganzheitliche Betrachtung aller betroffenen Systeme erfolgen sollte, definieren sie systemisches Coaching als:

"...Beratung ohne Ratschlag - eine Beziehung zwischen Coach und Coachee, in der der Coach die Verantwortung für die Gestaltung des Coaching-Prozesses und der Coachee die inhaltliche Verantwortung übernimmt - also die Verantwortung dafür, an seinem Problem zu arbeiten...damit wird deutlich, worum es im systemischen Coaching geht...maßgeschneidert mit ihnen konkret an anstehenden Problemen zu arbeiten und diese in möglichst effizienter Zeitnutzung zu lösen." (Radatz, 2010, S. 16)

Oder auch "Coaching ist eine Dienstleistung im Bereich Problem-Lösungsfindung: Der Klient hat eine Fragestellung oder mehrere Entscheidungsoptionen und der Coach unterstützt ihn dabei, seine individuelle Lösung zu finden und umzusetzen." (Albrecht 2018, S. 8)

Bereits an diesen beiden exemplarischen Beispielen wird deutlich, dass es um einen höchst individuellen Prozess geht, dessen Ausgang zunächst offen und von der durch den Klienten erarbeiteten Lösung abhängig ist und im dessen Verlauf der Coach als Prozessbegleiter Sorge dafür trägt, dass er durch seine Haltung dem Klienten gegenüber und durch die Gestaltung des Prozesses mittels verschiedener Methoden und Interventionen bestmögliche Voraussetzungen schafft, die es dem Klienten ermöglichen, in einer kurzen Zeitspanne für ihn passende, tragbare und zufriedenstellende Lösungen oder Entscheidungen zu erarbeiten und so die Erreichung seiner selbstgewählten Ziele zu unterstützen.

## 2.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement

"Der Arbeitgeber ist seit dem Jahr 2004 nach Sozialgesetzbuch IX zu einem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) verpflichtet. Wenn ein Arbeitnehmer häufig oder längere Zeit am Stück wegen Krankheit ausfällt, so muss der Arbeitgeber dazu beitragen, dass seine Arbeitskraft erhalten bleibt und er nicht dauerhaft arbeitsunfähig wird. Wie er es im Einzelnen gestaltet, bleibt ihm überlassen...In der Regel geschieht dies, gemeinsam mit dem Betroffenen, der Arbeitnehmervertretung und anderen Beteiligten, im Rahmen eines BEM...Dabei werden alle Möglichkeiten recherchiert und ausgeschöpft."

(<https://www.dguv.de/disability-manager/disability-management/index.jsp> aufgerufen am 30.04.2021)

Es handelt sich beim BEM um einen Prozess, zu dessen Angebot der Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet ist, jedoch gilt wie beim Coaching, dass die Annahme dieses Angebots durch den Betroffenen/Klienten freiwillig ist und der Prozess erst durch dessen Angebotsannahme beginnen kann. Hinzu kommt, dass er in der Regel ergebnisoffen ist, d.h. zu Beginn nicht absehbar ist, zu welchem Ergebnis man gelangt.

Sicherlich kann man zu beiden Prozessen noch zahlreiche weitere differenzierte Beschreibungen finden und analysieren, für den Zweck dieser Betrachtung ist allerdings auch diese Kurzfassung ausreichend, denn wie bereits bei der Beschreibung des BEM bemerkt, gelangt man unweigerlich zu den Gemeinsamkeiten beider Prozesse.

## 3. Gemeinsamkeiten

### 3.1 Die Haltung dahinter

In beiden Fällen, bei einem Coach, der nach dem systemischen Ansatz arbeitet und auch bei einem BEM Case Manager, geht es um eine konstruktivistische, dem Menschen zugewandte, neugierig-interessierte Haltung, die den Klienten in beiden Prozessen als Experten für sein Problem, seine Situation und die für ihn passende Lösung betrachtet.

Darüber hinaus gibt es auch hinsichtlich der Betrachtung des Klienten als Teil eines oder mehrerer Systeme viele Parallelen, wobei meine Wahrnehmung ist, dass es unerheblich ist, ob für die Fundierung Insel-Modell, OK-OK Modell oder die Ausrichtung an Kopf, Herz

und Hand nach Pestalozzi oder eine systemische Betrachtung von Klient, Arbeits- und sonstigem Lebensumfeld auf der anderen Seite herangezogen wird.

### 3.2 Die Auftragsklärung

Eine weitere Gemeinsamkeit ist die Notwendigkeit einer umfassenden Auftragsklärung vor bzw. zu Beginn des jeweiligen Prozesses. Sowohl der Coach, als auch der Case Manager muss gemeinsam mit seinem Klienten klären, mit welchem Anliegen dieser ihn aufsucht und woran er arbeiten möchte und wird ihn nur dann im Rahmen des Coachings oder BEM begleiten, wenn der Klient dies wünscht.

Auch wenn beim BEM der Hintergrund und eine sehr grobe Zielrichtung ("Nachhaltige Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit") vorgegeben ist, ist die Annahme des BEM Angebotes durch den Klienten freiwillig und es muss zu Beginn und analog zum Coaching-Prozess, bei Bedarf auch erneut bzw. wiederholt, abgeklärt werden, wie der Auftrag an den Case Manager lautet.

### 3.3 Die Verantwortung für Prozess und Ergebnis

Weitere wesentliche Gemeinsamkeit ist die, in beiden Prozessen vorhandene, deutliche Trennung der Verantwortung für den Prozess und dessen optimaler Gestaltung bzgl. Unterstützung für den Klienten und der Verantwortung für das Ergebnis, die in beiden Fällen eindeutig beim Klienten liegt, ob er im Coaching die für ihn passende Lösung seines Problems erarbeitet oder im BEM die für ihn passende Vorgehensweise erarbeitet, auswählt oder ausprobiert.

### 3.4 Die konsequente Lösungsorientierung

Sowohl im Rahmen der Auftragsklärung und des sich anschließenden Rapport-Aufbaus im Coaching Prozess, wie auch bei der vergleichbaren Situation im Rahmen des BEM zeigt sich eine weitere Gemeinsamkeit: Die konsequente Lösungsorientierung. Sicherlich ist es in beiden Zusammenhängen wichtig und wertvoll, ein wenig mehr über den Kontext zu erfahren, jedoch nur gerade so viel wie nötig, um das Anliegen oder die Situation zu durchdringen und sich gleichzeitig, die sogenannte "Schlüsselloch-Sichtweise" zu erhalten.

Hinzu kommt eine ausreichend große Würdigung der Situation, in der sich der Klient befindet, die ihm ermöglicht, sich wahrgenommen zu fühlen, ohne sich dauerhaft in dem Problemkontext zu verfangen.

Dann jedoch, auf Basis dieses vertrauensvollen Verhältnisses zwischen Coach bzw. Case Manager und Klient, erfolgt eine konsequente Zukunfts- und Lösungsorientierung und es wird daran gearbeitet, wie diese wünschenswerte Zukunft gestaltet und erreicht werden kann: Lösungsschritte werden beschrieben und durch den Klienten ausgewählt und ihre Umsetzung geplant, nach Möglichkeit sogar begonnen.

### 3.5 Die Zielorientierung und kurzfristiger Zeithorizont

Auch hier sind Parallelen zu ziehen: Beide Prozesse verfolgen das Ziel, den Klienten möglichst effizient zu unterstützen und ihn innerhalb eines kurzen Zeithorizont seiner Problemlösung bzw. Zielsetzung näher zu bringen. Dies gilt uneingeschränkt hinsichtlich eines einzelnen Termins mit dem Klienten, aber auch für die zumeist etwas länger andauernden BEM-Prozesse: Auch hier wird eine möglichst zeitnahe, kurzfristige Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit angestrebt, so dass der Klient schnell wieder eigenverantwortlich sein (Arbeits-)Leben organisieren kann.

Der letzte Ansatzpunkt für Parallelen in den beiden Prozessen deutet es bereits an, trotz vieler Parallelen gibt es auch Unterschiede zwischen den beiden Prozessen, nach deren ebenfalls kurzer Beleuchtung, sich die Suche nach den Synergien für die Arbeit im BEM anschließt.

## 4. Unterschiede

### 4.1 Der Zeithorizont

Obwohl bei den Gemeinsamkeiten bereits genannt, ist dennoch darauf hinzuweisen, dass ein vollständiger BEM-Prozess in der Regel doch um einiges länger andauert, als ein Coaching-Prozess, selbst wenn dieser mehrere Sitzungen umfasst.

Es ergibt sich jedoch nicht aus dem Prozess selbst, sondern vielmehr aus den gesetzlichen Rahmenbedingungen und der organisatorischen Einbettung des Prozesses in den jeweiligen individuellen Arbeitskontext. Dies sollte Berücksichtigung finden, denn trotz der gleichen konsequenten Lösungsorientierung und dem Ziel der bestmöglichen Lösung für den Klienten ist es Realität, dass der Case Manager mehr Aufmerksamkeit auf die relevanten Stakeholder im Arbeitskontext legen muss, Restriktionen (noch) häufiger und umfangreicher zu erwarten sind, als im Coaching Kontext.

### 4.2 Die Integration von Beratungselementen

Weiterer wahrnehmbarer Unterschied ist die deutlich häufigere Einbindung von Beratungselementen. Der Case Manager ist öfter als vielleicht ein Coach in der Situation, dass von ihm seitens des Klienten, aber auch seitens der anderen prozessrelevanten Stakeholder, erwartet wird, dass er eine Beratungsdienstleistung etwa in der Form des Aufzeigens der potenziellen Handlungsoptionen, anbietet.

Dies kann in Einzelfällen sogar so weit gehen, dass der Case Manager die Priorisierung oder sogar Entscheidung für eine Handlungsoption übernimmt, was allerdings aufgrund der doch weitestgehend identischen Haltung gegenüber des Klienten die absolute Ausnahme bildet, jedoch anders als im Coaching Prozess, nicht gänzlich auszuschließen ist.

### 4.3 Die Freiwilligkeit des Klienten

Hinsichtlich eines Coaching-Prozesses darf im Vergleich zum BEM-Prozess deutlich häufiger davon ausgegangen werden, dass der Klient die Unterstützung absolut freiwillig in Anspruch nimmt und vorrangig durch das Interesse an der Lösung bzw. Bearbeitung seines Anliegens motiviert ist.

Dies kann sich im Rahmen des BEM anders gestalten. Nicht nur in der Form, dass der Klient in seiner Situation gefangen ist und noch nicht in der Lage, Unterstützung anzunehmen, vor allem aber auch, weil es gerade hinsichtlich dem BEM-Prozesses im Arbeitskontext immer noch Missverständnisse gibt, in wie weit die Freiwilligkeit wirklich gegeben ist.

Die Frage, ob eine Ablehnung des Angebotes oder die Erarbeitung eines seitens des Arbeitgebers nicht gewünschten Lösungsansatzes (arbeitsrechtliche) Konsequenzen haben kann, wirkt sich nicht unerheblich auf die Motivationslage der Klienten aus. Folgerichtig ist es im Unterschied zum Coaching Prozess ein weiterer Punkt, der im Rahmen der Auftragsklärung eingehend mit dem Klienten zu erörtern ist.

#### 4.4 Der Klient und seine individuelle Ausgangssituation

Abschließend der wohl wichtigste Unterschied zwischen den beiden Prozessen: Der Klient und seine individuelle Ausgangssituation. Während beim Coaching davon ausgegangen werden darf, dass sich der Klient die Unterstützung eines Coaches freiwillig zur Bearbeitung eines individuellen Anliegens sucht, ohne dass er dabei von Erkrankungen, Traumata o.ä. eine Einschränkung erfährt, ist dies im Rahmen des BEM oftmals anders. In der Regel kommt der Klient aus einer länger andauernden Erkrankungs- oder Belastungssituation, hat ggf. sogar in diesem Zusammenhang oder zusätzlich ein Trauma erfahren und befindet sich alleine dadurch in einer anderen Ausgangssituation.

Auch für das BEM gilt wie beim Coaching: Es ist keine Therapie!

Dennoch ist die klare Abgrenzung zu Therapie im Rahmen des BEM vielleicht noch wichtiger, gleichzeitig gilt es aber an und an im Sinne des Klienten etwaige "Grauzonen" zu tolerieren. Gerade in solchen Fällen ist es wichtig und hilfreich, im Bedarfsfall auf eine Meta-Ebene etwa bei der Kommunikation oder Supervision zurück zu greifen, um insbesondere als Case Manager sich wann immer notwendig die Rahmenbedingungen und zu berücksichtigenden Grenzen zu vergegenwärtigen.

### 5. Synergien

Nach dieser kurzen Betrachtung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden ergibt sich, wenn man sich damit beschäftigt, fast zwingend die Frage nach den Synergien: Wie wird es möglich, das Beste aus beiden Welten zu nutzen? Diese Frage versuche ich nachfolgend aus meiner ganz persönlichen Perspektive heraus, der eines BEM Case Managers in einem Unternehmen, zu beantworten.

Die Beantwortung ist, verfolgt man den Anspruch, sie soll umfassend sein, sicherlich vielschichtig. Ich habe mich daher entschieden, meinen Fokus auf zwei Aspekte zu richten, für die ich eine erste Antwort basierend auf meinen Erfahrungen während der Ausbildung gebe: Fokus 1 - Meine Arbeit als Case Manager, Fokus 2 - Die Gestaltung und Integration des BEM-Prozesses im Arbeitskontext meines Unternehmens.

#### 5.1 Meine Arbeit als Case Manager

Für diese Perspektive greife ich vorrangig auf die Erkenntnisse aus der Betrachtung der Gemeinsamkeiten zurück.

Neben meiner Haltung, die ich gerade im arbeitstechnischen Kontext immer wieder überprüfen muss, um sicher zu stellen, dass ich mir trotz Beauftragung durch den Arbeitgeber die Unabhängigkeit, Unvoreingenommenheit und das dem Menschen zugewandte neugierige Interesse erhalte, ergeben sich aus den Methoden des Coachings viele Ansatzpunkte für Synergien, die es mir erlauben, die Prozessverantwortung qualitativ besser wahrzunehmen.

Beispielhaft seien hier die systemischen Fragetechniken genannt, um den Kontext des Klienten zu explorieren, Skalierungsfragen, die im Laufe des Prozesses immer wieder die Fortschrittskontrolle ermöglichen, aber auch Modelle, die den Fokus auf die Ressourcen des Klienten und das Angehen der Lösung legen, wie das GROW Modell. Für die im BEM-Prozess aufgrund des Erkrankungs-bzw. Ausfallhintergrunds häufig auftretenden vermeintlich ausweglosen Situationen können Paradoxe Intervention, provokative



Elemente oder auch die Wunderfrage, die vermeintlich nicht mehr verfügbare Lösungs-Kreativität des Klienten wieder aktivieren.

Kurzum die Elemente des systemischen Coachings und deren Nutzung, können wie bei einem gut gefüllten Werkzeugkasten, als verfügbare Ressource für mich als Case Manager dienen, die ich in der Begleitung des BEM-Prozesses nutzen kann, um sicher zu gehen, dass mein Vorgehen der Maxime des Klienten als " Herr des BEM-Prozesses" entspricht und eine möglichst individuell passende Lösung durch den Klienten erarbeitet werden kann und zu keiner Zeit Gefahr droht, durch mich "übergestülpt" zu werden.

Damit eng verbunden ist ein weiterer positiver Effekt: Es gelingt mir mit diesen Werkzeugen sehr gut, den Klienten Selbstwirksamkeit erfahren zu lassen. Etwas was gerade bei einer langwierigen Erkrankung, wie z.B. einer Krebserkrankung, zum Zeitpunkt des Beginns eines BEM-Prozesses, in den Hintergrund gerückt oder sogar gänzlich verloren gegangen ist. Dies, oftmals verbunden mit Minderung oder Verlust der Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, kann so wieder in das Bewusstsein des Klienten geholt und in geschütztem Rahmen geübt werden.

Oftmals ist diese Selbstwirksamkeit bzw. deren Empfinden in den langen Wochen von Erkrankung, Krankenhaus- und Reha-Aufenthalten "verlernt" worden, unter dem Einfluss der "übermächtigen" Diagnose wird das Treffen eigener Entscheidungen häufig delegiert bzw. durch die begleitenden Mediziner oder das Umfeld übernommen. Für die Zeit der Erkrankung vielfach ein sinnvoller Vorgang, um den Klienten zu entlasten, ihm Zeit und Raum für die Bekämpfung der Erkrankung und die Genesung einzuräumen, aber eben auch mit dem Verlernen von Selbstwirksamkeit und Selbstorganisation verbunden.

Mit dem Beginn des BEM-Prozesses und der Wiedereingliederung in die Arbeitswelt steht dann der letzte Schritt "zurück zur Normalität" an. Jedoch ist es kein Schritt zurück, sondern ein Schritt in eine Zukunft, die der Klient mit allen zwischenzeitlich gemachten Erfahrungen antritt. Dies gilt es häufig im Rahmen der Auftragsklärung in das Bewusstsein des Klienten zu holen und ich erlebe dies in der Praxis als bedeutsamer als die ggf. zeitgleich eingerichteten organisatorischen Änderungen oder im Rahmen des BEM zur Verfügung gestellten Arbeitshilfen.

Die Akzeptanz dieses "Tauschgeschäftes zwischen Leben vor und Leben nach der Erkrankung" zu erreichen und den Klienten wieder in die Selbstorganisation zu begleiten, sind aus meiner Wahrnehmung heraus, wesentliche Erfolgskriterien für eine nachhaltige Wiedereingliederung ins Arbeitsleben, die ich nun noch zielgerichteter unterstützen kann.

## 5.2 Die Gestaltung und Integration des BEM-Prozesses im Arbeitskontext meines Unternehmens

Neben der Verbesserung meiner konkreten Arbeit im Prozess führte die Betrachtung der Unterschiede beider Prozesse zu einem weiteren Punkt, aus dem sich aus meiner Perspektive Synergien gewinnen lassen: Die Integration des BEM-Prozesses in den Arbeitskontext meines Unternehmens.

Neben der Verbesserung meiner Arbeit als Case Manager durch die Nutzung von Methoden und Interventionen des systemischen Coachings, sehe ich weitere Möglichkeiten in Bezug auf den Arbeitskontext meines Unternehmens. Hierzu gilt es zunächst, die IST-Situation im BEM aufzuzeigen:

Aktuell ist BEM ein auf gesetzlichen Verpflichtungen basierendes Angebot, das das Unternehmen macht, um diesen gesetzlichen Vorgaben nachzukommen, aber auch um die hochqualifizierten und in der Regel lange zugehörigen Mitarbeitenden für das Unternehmen zu halten.

Aktuell kommt der BEM-Prozess häufig bei Wiedereingliederungen nach längerem krankheitsbedingtem Ausfall zum Einsatz. Es endet, wenn die Wiedereingliederung abgeschlossen ist, der Klient wieder in das Arbeitsumfeld integriert und im Rahmen seiner Möglichkeiten eingesetzt werden kann.

Oftmals dauert das "Wiederreinkommen und endgültige Ankommen" aber noch deutlich länger, je nach Voraussetzung sowohl auf Seiten des Klienten als auch des Umfelds. Hier wäre eine weitere, bedarfsgerechte Begleitung des Klienten und seines Umfelds wünschenswert, da sich weitere Frage-/Problemstellungen sukzessiv ergeben und im Rahmen des BEM-Prozesses zwar die Selbstorganisation gefördert aber nicht unbedingt vollständig wiederhergestellt werden kann und auch die (Re-)Integration nicht abschließend bzw. umfassend erfolgt. Eine Ausweitung des BEM-Prozesses bzw. der Verantwortlichkeit des Case Managers ist aus meiner Sicht weder sinnvoll noch zielführend, da das BEM an sich weitergehende Datenschutztechnische und sonstige rechtliche Vorgaben berücksichtigen muss. Diese sind in dieser Anschlussphase aber nicht mehr relevant, würden aber die Arbeit deutlich erschweren. Das Angebot einer Begleitung durch Coaches wäre es aber durchaus sinnvoll und könnte die Nachhaltigkeit der Wiedereingliederung positiv beeinflussen und den Klienten beim Aufbau und der Stärkung seiner individuellen Resilienz unterstützen.

Im Rahmen einer größer angelegten Reorganisation zum 01.04.2021 ist der Geschäftsbereich Personal/Kompetenzen geschaffen worden, der neben der Abteilung Personal/Organisationsentwicklung, in dem auch das BEM organisatorisch zugeordnet ist, auch die Abteilung Kompetenzen 3 "Coaches +" umfasst. Dieser Abteilung sind einige Agile Coaches, zukünftig auch Business Coaches und einige wenige systemische Coaches zugeordnet. Die Abteilung soll die zukünftige Ausgestaltung eines unternehmensinternen Coaching-Portfolios verantworten.

Ich habe mich daher an den Abteilungsleiter gewandt und nach Abschluss der Ausbildung zum systemischen Coach, werden wir gemeinsam ein Konzept erarbeiten, das den eigentlichen BEM-Prozess in ein Gesamt-Angebot integriert. Dieses Konzept wird erstmals die bereits seit einigen Jahren vorhandenen Aktivitäten der Prävention in Form eines externen Employee Assistance Programs mit dem BEM und einer sich an das BEM anschließenden möglichen Begleitung durch interne und externe Coaches verbinden. Auf Basis einer konstruktivistischen Grundhaltung soll so ein Konzept entstehen, das in seiner Anwendung den betroffenen Klienten optimal unterstützt, aber zeitgleich auch die Interessen des Arbeitgebers in wertschätzender Form integriert und einen Beitrag zu einer effizienten Gestaltung des Arbeitsumfeldes leistet.

## 6. Fazit

Das gewählte Thema zeigt, dass sich die konstruktivistische Haltung und die Methoden und Interventionen des systemischen Ansatzes nicht nur im Coaching, sondern auch für andere Formen oder Prozesse der Klienten- bzw. Menschen-zentrierten Arbeit eignen, auch wenn diese leicht abweichende Ausgangsvoraussetzungen aufweisen.

Die Nutzung der Ausbildung zur Verbesserung meiner Arbeit im BEM, sowohl in der Rolle als Case Manager in der direkten Interaktion mit Klienten, also auch bei der konzeptionellen Arbeit in der BEM-Koordination und der Schaffung eines Gesamt-Konzeptes ist für mich der erste kleine konkrete Schritt in der Umsetzung meiner möglichen Zukunft.

Zugleich hat sich mein Wunsch erfüllt, den ich zu Beginn der Ausbildung hatte: Klarheit zu erlangen, ob ich als systemischer Coach arbeiten möchte. Nein, das möchte ich nicht, aber ich werde das Erlernte zukünftig einsetzen, um meine Arbeit als Case Manager „auf meiner BEM- Insel“ im Sinne meiner heutigen und zukünftigen Klienten zu optimieren.

## 7. Quellenverzeichnis

### Literatur:

- Albrecht, E., Business Coaching, deGruyter, Berlin 2018
- König, E./Volmer, G., Handbuch systemisches Coaching, Beltz, Weinheim 2019
- Radatz, S., Einführung in das systemische Coaching, Carl Auer, Heidelberg, 4. Auflage 2010

### Sonstige Quellen:

- Fotoprotokolle, Skript und eigene Notizen der Ausbildung zum systemischen Coach, InKonstellation Köln, Start November 2020
- Rechtsgrundlage Betriebliches Eingliederungsmanagement § 167 SGB IX  
[https://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_9\\_2018/\\_167.html](https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/_167.html)  
abgerufen am 30.04.2021
- Informationen zum BEM  
<https://www.dguv.de/disability-manager/disability-management/index.jsp>  
abgerufen am 30.04.2021
- <https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/grundlagen/betriebliches-eingliederungsmanagement/ueberblick-betriebliches-eingliederungsmanagement/>  
abgerufen am 30.04.2021