

**Matthias Lauterbach**

# **Einführung in das systemische Gesundheitscoaching**

**Dritte Auflage, 2018**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Prof. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königwieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Reihengestaltung: Uwe Göbel  
Umschlag: Heinrich Eiermann  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in the Czech Republic  
Druck und Bindung: FINIDR, s.r.o.



Dritte Auflage, 2018  
ISBN 978-3-89670-659-1  
© 2008, 2018 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, abonnieren Sie den Newsletter  
unter <http://www.carl-auer.de/newsletter>.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

## Einleitung ... 9

### 1. Die Grundidee des Gesundheitscoachings – Eine erste Annäherung ... 13

### 2. Was ist Gesundheit?

#### Das Verständnis von Gesundheit als Prozess ... 16

2.1 Gesundheit als Veränderungs- und Lernprozess ... 16

2.2 Pattern und Matrix... 20

2.3 Salutogenese ... 22

2.4 Lebensbalancen ... 25

### 3. Haltungen im Gesundheitscoaching ... 27

3.1 Systemische Grundannahmen ... 28

3.2 Gute Erfahrungen und die „innere Weisheit“ ... 32

3.3 Die Achtsamkeit ... 33

3.4 Der Wille zum Sinn ... 35

3.5 Freude, Glück, Erfüllung, Humor ... 39

### 4. Prozessgestaltung im Gesundheitscoaching ... 42

4.1 Das Einzelcoaching ... 43

4.2 Die soziale Matrix des gesundheitsorientierten  
Lebensstils ... 45

4.3 Zugänge zur Prozessgestaltung im Gesundheitscoaching ... 47

4.3.1 Change- und Projektmanagement ... 49

4.3.2 Balancierte Zielfelder ... 50

4.3.3 Appreciative Inquiry ... 52

4.3.4 Zeit und Zeitstruktur ... 55

4.3.5 Theorie U ... 57

4.4 Der Standardprozess: Gesundheitscoaching  
im Einzelsetting ... 62

4.5	Die einzelnen Themenfelder im Gesundheitscoaching ...	66
4.5.1	Erstgespräch, Erkundungen und Diagnosen ...	66
4.5.2	Arbeitsschritte für die Standardthemen ...	69
4.6	Spezifische Fragestellungen ...	86
4.6.1	Gravierende Erkrankungen und Leistungsfähigkeit ...	86
4.6.2	Alternsgerechte Arbeits- und Leistungsgestaltung ...	87
4.6.3	Ausscheiden aus der aktiven beruflichen Lebensphase ...	89
4.7	Ansätze zur Verstetigung des gesundheitsorientierten Lebensstils ...	90
<b>5.</b>	<b>Stresserleben und Stressbewältigung ...</b>	<b>93</b>
5.1	Das Modell der Allostase ...	93
5.2	Stressvermeidung: Situative vs. individuelle Perspektiven ...	95
5.3	Stressbewältigung ...	96
5.3.1	Die bewährten individuellen Strategien zur Bewältigung von Druck ...	96
5.3.2	Die vier Säulen der Stressbewältigung ...	97
5.3.3	Die achtsamkeitsbasierte Stressbewältigung ...	102
5.3.4	Burn-out und vitale Erschöpfung ...	103
<b>6.</b>	<b>Ästhetik als Ressource ...</b>	<b>107</b>
6.1	Übersicht ...	107
6.2	Ästhetische Wahrnehmung ...	108
6.3	Ästhetik als Veränderungsprozess ...	109
6.4	Ästhetik – Kunst – Gesundheit	109
6.5	Das Verbindende: Die Fokussierung der Aufmerksamkeit ...	111
6.6	Ästhetik – Komplexität – Gesundheit ...	111
<b>7.</b>	<b>Gesundheit im Unternehmen ...</b>	<b>116</b>
7.1	Gesunderhaltung als Gestaltungselement organisationaler Prozesse ...	116
7.2	Gesundheitsorientiertes Führen	118
	Fragenset zur Reflexion von Führung ...	118

Weitere Modelle ... 119

7.3 Die Implementierung von Gesundheit  
in Organisationen ... 121

## **8. Perspektiven von Gesundheit ... 122**

**Literatur ... 123**

**Über den Autor ... 127**



Seit den Veröffentlichungen des Grundlagenbuchs zum *Gesundheitscoaching* (Lauterbach 2005a) und des Buchs *So bleibe ich gesund* (2006) hat der Ansatz des systemischen Gesundheitscoachings viel Resonanz gefunden. Die hier vorgelegte *Einführung in das systemische Gesundheitscoaching* soll die Übersicht über die bewährten Zugänge einer professionellen Rahmung von Gesunderhaltung in einem zunehmend unübersichtlich werdenden Gesundheitsmarkt erleichtern, und sie soll die konkrete Umsetzung in individuellen Coachingprozessen und in Seminaren unterstützen.

Dem dienen eine Übersicht über die bewährten Denkmodelle in ihrer Vielfältigkeit und gleichzeitig ihrer Konsistenz sowie die Darstellungen der Spielmöglichkeiten bei Setting und Methodik zur Umsetzung in den verschiedenen Arbeitsfeldern.

In Ergänzung zu den vorher erschienen Büchern werden hier bei „schlanker“ und fundierter Darstellung von Theorie und Methodik die in den letzten Jahren geschärften und teilweise erweiterten theoretischen und methodischen Grundlinien gezogen.

Es werden die verschiedenen Zugänge beschrieben, die das Themenfeld erschließen und die dem Einzelnen eine Annäherung an einen gesundheitsorientierten Lebensstil ermöglichen können. Der Begriff „Zugänge“ weist darauf hin, dass Gesunderhaltung in der Praxis auf sehr unterschiedlichen, individuell geprägten Wegen erfolgen kann: Was dem einen über regelmäßige Bewegung gelingt, erreicht ein anderer über unterstützende soziale Beziehungen, ein Dritter über eine Auseinandersetzung mit seinen Lebensbalancen.

So wird der weite Bogen der Gesundheitsthemen für das Coaching aufgespannt, der die individuelle Gesunderhaltung auch und besonders in dem Kontext des Arbeitslebens sieht.

In dem folgenden Text finden sich neben den Darstellungen der Grundlagen und der Ableitungen zahlreiche kurze Hinweise für die Umsetzung in die konkrete Praxis des Gesundheitscoachings. Diese Hinweise sind als methodische Impulse zu verstehen, die die Leser und Leserinnen dazu anregen sollen:

- ihre eigenen Erfahrungen, Fähigkeiten und Methoden für diese Themenfelder zu erschließen
- weitere Methoden zu erfinden und zu entwickeln (ich freue mich auf den Austausch)
- auf den breiten Fundus der verfügbaren Methoden zurückzugreifen (s. einschlägige systemische Literatur und Lauterbach 2005a, 2006).

Besonders Kapitel 4, *Prozessgestaltung im Gesundheitscoaching*, enthält zahlreiche Anregungen für die professionelle Beratungs- und Seminarpraxis. Anhand einiger ausführlicher dargelegten Methoden werden wichtige Prinzipien des Gesundheitscoachings aufgezeigt.

Die folgenden Darstellungen beziehen sich vorwiegend auf die 1:1-Beratungssituation. Die gleichen Inhalte und Methoden sind jedoch auch für Gruppensettings und für entsprechend zugeschnittene Seminare geeignet.

Gesundheitscoaching ist zwar ein individuelles Beratungsangebot, es ist aber bewusst zwischen der individuellen Gesunderhaltung und der betrieblichen Gesundheitsförderung platziert. Es stellt somit das Missing Link dar, das die Gesundheitsorientierung des einzelnen Menschen und die Gesundheitsförderung von Unternehmen und Organisationen verbindet. Es „unterfüttert“ das betriebliche Gesundheitsmanagement mit der individuellen Perspektive der Gesunderhaltung.

Die bekannten Eckdaten gesellschaftlicher Entwicklungen haben für Themen im Umfeld von Gesunderhaltung einen steigenden Bedarf erzeugt – von der demografischen Entwicklung (altersgerechte Arbeitsprozesse, Facharbeitermangel etc.) über die veränderten Beanspruchungsprofile in fast allen Berufsfeldern (psy-



## Einleitung

chische Belastung durch Zeitdruck mit steigendem Risiko der Überlastung, Zunahme von Verantwortung, hohe Anforderungen durch kontinuierliche Veränderungsdynamiken etc.) bis zu der stärker präventiv gewordenen Ausrichtung des Gesundheitssystems.

Für die meisten Organisationen und Unternehmen ist die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden schon zu einer Frage der wirtschaftlichen Entwicklungschancen geworden. Sie ist damit längst eine zentrale ökonomische und strategische Frage, die trotzdem oft nur „mit spitzen Fingern“ angefasst wird. Vor allem im Feld der wissensbasierten Produkte und Dienstleistungen ist die Lage in den Unternehmen teilweise brisant. So zeigt sich für die strategische Implementierung von Gesundheitsförderung und für die konkreten Umsetzungen (wie z. B. in gesundheitsorientiertes Führungsverhalten) drängender Handlungsbedarf.

Bei aller Vielfältigkeit dieser gesellschaftlichen Entwicklungen wird allerdings *ein* Ergebnis auch immer wieder deutlich: Jeder einzelne Mensch ist stärker denn je herausgefordert, seine eigene gesundheitsorientierte Lebensgestaltung in die Hand zu nehmen. Eigentlich „weiß“ jeder, was zu tun ist. Die Illusion aber, von der eigenen Robustheit noch eine Weile zehren zu können, verhindert oft das ernsthafte Bemühen, gesundheitsorientierte Gewohnheiten in den Lebensstil einzuspielen. Innere Schweinehunde werden dann gern zu Sündenböcken gemacht. *Ob* für die Aktivitäten zur Gesunderhaltung wirklich Zeit im Alltag freizubekommen sei, wird rasch abschlägig beschieden, bevor Antworten auf die Frage des *Wie* überhaupt die geringste Chance hatten.

Das Risiko beim Thema „Gesunderhaltung“ ist immer, dass Bilder auftauchen, die eher anstrengend, trocken und asketisch anmuten und die wenig mit Lebenslust, Lebenskunst, Freude und Genuss zu tun haben. Dieses Risiko gehe ich hier bewusst ein – weil auch Disziplin, Verzicht und andere Grässlichkeiten mit der Gesunderhaltung verbunden sind. Aber eben nur in Verbindung mit den genussvollen und erfüllenden Erlebnissen wird ein Schuh daraus, mit dem sich der Lebensweg gut gehen lässt. Das Risiko der Leitbilder von ewiger Jugendlichkeit umschifft das Gesund-

heitscoaching durch die Breite und Tiefe des Ansatzes. Nicht die zwanghaft erzeugte, normierbare Gesundheit ist das Ziel, sondern der angemessene, achtungsvolle, würdevolle und damit auch lustvolle Umgang mit dem Geschenk der Stimmigkeit des eigenen Lebens (vgl. dazu z. B. Lütz 2002).

Hinweis: Bei personenbezogenen Substantiven wird wegen der Lesbarkeit die männliche grammatische Form verwendet. Als „Kunden“ werden hier Menschen bezeichnet, die Coaching in Anspruch nehmen.

## **1. Die Grundidee des Gesundheitscoachings – Eine erste Annäherung**

Gesundheit wird von den meisten Menschen als ein hohes Gut bewertet. Man wünscht sich gegenseitig „Gesundheit“ – im Sinne der Abwesenheit von Krankheit. Die konkreten Aktivitäten zur Gesunderhaltung wirken dagegen oft eher halbherzig. Eine bewusste Entscheidung zur Gesunderhaltung als Anliegen der eigenen Lebenskunst ist eher selten. Für das Gesundheitscoaching widmen wir uns der Frage, wie der Coach die vielfältigen Gesundheitsthemen seiner Kunden konkret benennen, aufnehmen und mit ihnen fundiert arbeiten kann, ohne mit Konzepten körperlicher Fitness zu kurz zu springen.

Die Bewältigung hoher Leistungsanforderungen, das intensive Erleben von Druck und die Häufung von Stressreaktionen sind zu Standardthemen im Coaching geworden. Körperliche und seelische Stressfolgen bis hin zu ausgeprägtem Burn-out sind keine Seltenheit mehr. Viele Leistungs- und Verantwortungsträger leben „ungesund“, d. h., sie bewegen sich zu wenig, ernähren sich mehr nach dem Zufallsprinzip, vernachlässigen Erholungszeiten, häufen körperliche und seelische Risikofaktoren an und achten nicht auf angemessene Lebensbalancen (Work-Life-Balance) oder auf den Erhalt ihrer Lebensqualität. Die persönliche Sinnhaftigkeit des täglichen Handelns ist ihnen – zumindest über die aktuellen Geschäftszahlen des Unternehmens hinaus – längst verlorengegangen. Viele scheinen gar wie Faust bei Goethe ihre Seele für den Schein von etwas Höherem verkauft zu haben – so der manchmal erschreckende Eindruck.

Unter „Coaching“ wird im folgenden Text die 1:1-Beratung von Menschen verstanden, die ihre berufliche Situation und ihren persönlichen Umgang mit beruflichen Herausforderungen reflektieren wollen und sich dafür einen Fachmann bzw. eine Fachfrau gönnen.

## 1. Die Grundidee des Gesundheitscoachings

Gesundheitscoaching nimmt die vielschichtigen Aspekte der Gesunderhaltung im Wechselspiel mit den Herausforderungen des Lebens, insbesondere im Kontext von Arbeit und Leistung, in den Blick.

Gesundheit wird in dem hier dargestellten Arbeitsansatz umfassend verstanden. Es wird nicht von einem „Zustand“ ausgegangen, sondern Gesundheit wird als ein vernetzter Veränderungs- und Lernprozess konzipiert. Er umfasst die körperliche, psychische, soziale und spirituelle bzw. transzendente Gesundheit. Die „Klassiker“ Bewegung, Ernährung, Entspannung sind ebenso Gegenstand der Betrachtung wie z. B. die Lebensbalancen und Sinnfragen. Diese Breite ist erforderlich, damit die Gesundheitsorientierung nicht in den Sog der Illusion unbegrenzter Elastizität und Leistungsfähigkeit gerät. Das bildet sich in den vielfältigen methodischen Zugängen des Gesundheitscoachings ab und gibt dem Kunden die Möglichkeiten, den eigenen Entwicklungsprozess jeweils auf einem Weg zu bearbeiten, der für ihn und seine Fragestellung passt. Letztlich steht die Frage im Zentrum, wie der einzelne Mensch mit seinen persönlichen Prägungen in einer konkreten Lebenssituation die beruflichen und privaten Herausforderungen meistern, gestalten und wie er die notwendigen Balancen erzeugen kann.

Coaching startet meist in Situationen, die für den Kunden besonders brisant sind. Dieser Aspekt wird oft unterschätzt und findet dann nicht die angemessene Antwort in Methodik und Struktur des Coachingprozesses. Gesundheitscoaching setzt häufig dort an, wo mit solchen brisanten Situationen zusätzlich körperliche, seelische und soziale Gesundheitsrisiken verbunden sind.

Das Erleben von übermäßigem Druck und Stress im Zusammenhang mit Arbeit hat immer Auswirkungen auf die Gesamtperson, auf die persönliche Entwicklung und die privaten Bezüge. Dies gilt auch umgekehrt, wenn private Aufgaben und Krisen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und die Balancen im beruflichen Alltag haben. Andauernde Überlastungen können sich in Unzufriedenheiten, Energieverlusten, Krankheitsanfälligkeiten zeigen und damit Hinweise auf anstehende oder überfällige Veränderungsprozesse geben. Die Notwendige Gestaltung von Gesundheit muss dann mit allen dafür verfügbaren Ressourcen

## *1. Die Grundidee des Gesundheitscoachings*

gezielt in den Blick genommen werden. Grundprinzip ist die genannte Vielfalt möglicher Zugänge zu der Thematik, die verschiedenste individuelle Ausgestaltungen erlaubt. Die Variabilität der Zugänge gewährt Antworten auf die komplexen Fragen, die bei der individuellen Gesunderhaltung entstehen.

Coachingprozesse aus der Perspektive der Gesunderhaltung zu beschreiben heißt auch, sich angemessener Landkarten und Orientierungsraster zu bedienen, ohne dabei alle Lebenswelten unter die Oberaufsicht der Medizin stellen zu wollen. Der Arbeitsansatz im Gesundheitscoaching nutzt als Basis systemische Theorien, Haltungen und Methoden, das Konzept der Salutogenese und das Modell der Lebensbalancen. In diesem Rahmen lassen sich eine Fülle weiterer Denk- und Handlungsmodelle in die konkrete Arbeit integrieren, wie z. B. Modelle der sozialen Unterstützung, die achtsamkeitsbasierten und die kognitiven Stressbewältigungen, die logotherapeutischen Ansätze zur Arbeit mit Sinnfragen, Aktionsmethoden, Zugänge der Ästhetik etc. Aber auch die aus dem Change- und Projektmanagement bekannten Modelle zur Gestaltung von Veränderungsprozessen sind anschlussfähig. Eine der Kernfragen aller bewusst eingeleiteten Prozesse zur Optimierung von Gesunderhaltung kann ebenfalls mit Antworten rechnen: Wie kann es erreicht werden, wirksame Entwicklungen individuell und/oder kollektiv in Gang zu setzen, sie auf einem hohen Ergebnisniveau zu halten und zu nachhaltigen Entwicklungen zu kommen?

Aus den Modellen zur individuellen Gesunderhaltung lassen sich auch Aussagen und Methoden für die Gestaltung gesund erhaltender Arbeitsprozesse und gesundheitsorientierter Führungsstile ableiten. Im Coaching von Führungskräften stehen diese Themenfelder neben den persönlichen Entwicklungen oft zusätzlich im Zentrum der Reflexion. Das Verhalten von Führungskräften hat bei den Mitarbeitern Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft, das Stresserleben und eben auch auf die Gesundheit. Deshalb gehört es zu dem präventiven Ansatz im Gesundheitscoaching, die Erkenntnisse zur Gesunderhaltung auch für den Ausbau eines gesundheitsorientierten Führungsstils und gesundheitsorientierter Arbeitsprozesse zur Verfügung zu stellen.