InKonstellation

Systemische Coaching Ausbildung

Gruppe CA-K26/JAN

Abschlussarbeit

Verwendung von systemischen Coaching-Elementen in Entwicklungsgesprächen mit Auszubildenden und dual Studierenden

Eingereicht von Celine Duhr

28.05.2026

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 3
2. Grundlagen von Coaching 4
2.1. Begriffsklärung 4
2.2. Abgrenzung 4
3. Systemisches Coaching – Haltung und Menschenbild 5
3.1. Systemische Grundannahmen 5
3.2. Rolle und Haltung des Coaches 5
4. Zentrale Methoden und Techniken im systemischen Coaching 6
4.1. Systemische Fragetechniken 6
4.2. Zielarbeit im Coaching 6
4.3. Ressourcenorientierung 7
5. Entwicklungsgespräche mit Auszubildenden im Unternehmenskontext 7
5.1. Bedeutung von Entwicklungsgesprächen in der Ausbildung 7
5.2. Rahmenbedingungen im Unternehmen 8
6. Coachingnahe Gestaltung von Entwicklungsgesprächen 8
6.1. Struktur und Ablauf eines Entwicklungsgesprächs 8
6.2. Einsatz einer coachingnahen Haltung im Gespräch 11
6.3. Anwendung ausgewählter Coaching-Methoden 11
7. Reflexion 12
8. Fazit 13

1. Einleitung

Entwicklungsgespräche stellen ein zentrales Instrument der Personal- und Kompetenzentwicklung dar, auch im Kontext der beruflichen Ausbildung. Sie bieten Auszubildenden die Möglichkeit, ihre bisherigen Lern- und Entwicklungsprozesse zu reflektieren, individuelle Stärken und Entwicklungsfelder zu identifizieren sowie persönliche Ziele für den weiteren Ausbildungsverlauf zu formulieren. Gleichzeitig leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Förderung von Selbstverantwortung, Motivation und beruflicher Orientierung. Vor diesem Hintergrund gewinnen Entwicklungsgespräche an Bedeutung, wenn sie über eine reine Leistungsbewertung hinausgehen und die individuelle Entwicklung sowie die Stärken der Auszubildenden in den Mittelpunkt stellen.

Im Unternehmenskontext der Autorin der vorliegenden Arbeit wurden vor etwa einem Jahr erstmalig strukturierte Entwicklungsgespräche mit Auszubildenden eingeführt, um die individuelle Entwicklung gezielter zu begleiten. An die Gesprächsführenden besteht der Anspruch, diese Gespräche professionell, reflektiert und methodisch fundiert zu gestalten. Eine Gesprächsführung, die sich auf Anweisungen, Beratung und Feedback beschränkt, ist häufig nicht ausreichend, da sie wenig Raum für eigenständige Reflexions- und Entwicklungsprozesse lässt. Eine coachingnahe, systemische Herangehensweise bietet dagegen die Möglichkeit, Auszubildende in ihrer Eigenverantwortung zu stärken und nachhaltige Entwicklungsprozesse anzustoßen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, aufzuzeigen, wie Elemente des systemischen Coachings sinnvoll in Entwicklungsgespräche mit Auszubildenden integriert werden können. Dabei wird der Fokus auf eine ausgewogene Verbindung von theoretischen Grundlagen und praktischer Anwendung gelegt. Ausgehend von zentralen Annahmen, Haltungen und Methoden des systemischen Coachings wird untersucht, inwiefern diese zur Gestaltung wirksamer Entwicklungsgespräche beitragen können. Die Betrachtung erfolgt aus der Perspektive einer Ausbildungsreferentin, die direkt im Ausbildungsteam verankert ist und Auszubildende sowie dual Studierende in IT und kaufmännisch geprägten Berufsbildern begleitet.

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Zunächst werden grundlegende Aspekte von Coaching sowie zentrale Prinzipien und Methoden des systemischen Coachings dargestellt und von angrenzenden Formaten abgegrenzt. Darauf aufbauend wird im Praxisteil die Anwendung coachingnaher Elemente in Entwicklungsgesprächen mit Auszubildenden beschrieben und reflektiert. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und in einem Fazit eingeordnet.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden im Folgenden dual Studierende unter den Begriffen „Auszubildende“ bzw. „Azubis“ mitgefasst.

2. Grundlagen von Coaching

2.1. Begriffsklärung

Coaching hat sich im beruflichen Kontext als professionelle Form der Begleitung individueller Entwicklungs- und Lernprozesse etabliert. In der Fachliteratur wird Coaching als ein interaktiver, ziel- und lösungsorientierter Begleitungsprozess beschrieben, bei dem die Verantwortung für Inhalte und Entscheidungen bei der gecoachten Person liegt. Rauen definiert Coaching als einen personenzentrierten Prozess, der darauf abzielt, Selbstreflexion, Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit zu fördern und Unterstützung zur Selbsthilfe zu leisten.[1]

Charakteristisch für Coaching ist der Verzicht auf direkte Lösungsvorgaben. Stattdessen gestaltet die coachende Person einen strukturierten Reflexionsrahmen, in dem individuelle Ziele geklärt, Perspektiven erweitert und eigene Lösungsansätze entwickelt werden können. Greif beschreibt Coaching in diesem Zusammenhang als systematische Förderung ergebnisorientierter Selbst- und Problemreflexionen mit dem Ziel, selbstkongruente Entwicklungsprozesse zu ermöglichen.

Im Unterschied zu bewertenden oder instruktionalen Gesprächsformaten richtet sich Coaching primär auf zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten. Es versteht sich nicht als Leistungsbeurteilung, sondern als prozessorientierte Begleitung persönlicher und beruflicher Entwicklung.[2]

2.2. Abgrenzung

Zur klaren Einordnung des Coaching-Ansatzes ist eine Abgrenzung zu verwandten Unterstützungsformaten erforderlich. Beratung ist in der Regel durch die Weitergabe von fachlichen Einschätzungen, Empfehlungen oder Lösungsvorschlägen gekennzeichnet. Die beratende Person nimmt dabei eine Expertenrolle für Inhalte ein, während die ratsuchende Person diese Empfehlungen aufgreift.

Training zielt vor allem auf den Erwerb oder die Verbesserung konkreter Fähigkeiten durch Anleitung, Übung und Wiederholung ab. Im Vordergrund steht hierbei das Erlernen bestimmter Methoden oder Verhaltensweisen, häufig in standardisierten Formaten. Coaching unterscheidet sich von diesen Ansätzen dadurch, dass es keine fertigen Lösungen vermittelt, sondern individuelle Reflexions- und Entwicklungsprozesse unterstützt.

Im Gegensatz zur Psychotherapie richtet sich Coaching an psychisch gesunde Personen und fokussiert sich auf berufsbezogene Fragestellungen wie persönliche Entwicklung, Rollenklärung oder Entscheidungsfindung. Coaching ist damit als eigenständiges, prozessorientiertes Format zu verstehen, das insbesondere für entwicklungsorientierte Gespräche im beruflichen Kontext geeignet ist. [3]

---

[1] Vgl. Coaching – Lexikon der Psychologie, Hogrefe AG, 23.04.2026

[2] Vgl. Kauffeld, Gessnitzer, 2018, S. 37 f.

[3] Vgl. Kauffeld, Gessnitzer, 2018, S. 19. ff.

3. Systemisches Coaching – Haltung und Menschenbild

3.1. Systemische Grundannahmen

Systemisches Coaching basiert auf einem systemtheoretischen Verständnis von Menschen und ihren Lebens- und Arbeitskontexten. Zentrale Annahme ist, dass individuelles Erleben und Verhalten nicht isoliert betrachtet werden können, sondern stets im Zusammenhang mit den jeweiligen sozialen, organisationalen und relationalen Systemen stehen. Verhalten wird somit nicht als individuelles Defizit verstanden, sondern als sinnvolle Reaktion innerhalb eines bestimmten Kontextes.

Darüber hinaus geht systemisches Coaching von einem konstruktivistischen Wirklichkeitsverständnis aus. Dieses besagt, dass Menschen ihre Wirklichkeit subjektiv konstruieren und unterschiedliche Perspektiven gleichermaßen gültig sein können. Für den Coaching-Prozess bedeutet dies, dass es nicht um die Bewertung von richtig oder falsch geht, sondern um das Verstehen individueller Sichtweisen und die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten.

Ein weiterer zentraler Grundsatz systemischen Coachings ist die Ressourcen- und Lösungsorientierung. Im Fokus stehen vorhandene Fähigkeiten, Erfahrungen und Potenziale der gecoachten Person, die für die Bearbeitung des Anliegens aktiviert werden können. Ziel ist es, Entwicklung nicht durch externe Vorgaben zu steuern, sondern durch die Förderung von Selbstreflexion und Selbstwirksamkeit nachhaltige Veränderungsprozesse zu ermöglichen.[4]

3.2. Rolle und Haltung des Coaches

Aus den systemischen Grundannahmen ergibt sich eine spezifische Rolle und Haltung des Coaches. Diese ist geprägt durch Wertschätzung, Offenheit und eine bewusst eingenommene nicht-wissende Haltung. Die Coachin versteht sich nicht als Expertin für Lösungen, sondern als Prozessbegleiterin, die durch gezielte Fragen, Perspektivwechsel und Strukturierung den Reflexionsprozess unterstützt. Die Verantwortung für Inhalte, Entscheidungen und Zielsetzungen verbleibt dabei konsequent bei der gecoachten Person.

Kennzeichnend für die systemische Haltung ist zudem der Verzicht auf Bewertungen und vorschnelle Deutungen. Stattdessen wird ein Raum geschaffen, in dem unterschiedliche Sichtweisen nebeneinander bestehen dürfen und neue Bedeutungszuschreibungen möglich werden. Diese Haltung fördert Vertrauen, Eigenverantwortung und die aktive Beteiligung der gecoachten Person am Entwicklungsprozess.

Für den beruflichen Kontext bedeutet dies, dass systemisches Coaching insbesondere dort wirksam ist, wo Entwicklung nicht verordnet, sondern gemeinsam reflektiert und gestaltet werden soll. Die Haltung der Coachin bildet damit eine zentrale Grundlage für entwicklungsorientierte Gesprächsformate und stellt einen wesentlichen Unterschied zu instruktionalen oder beratungszentrierten Ansätzen dar.[5]

---

[4] Vgl. König, Volmer, 2008, S. 17 ff.

[5] Vgl. Kutz, 2020, S. 13. ff.

4. Zentrale Methoden und Techniken im systemischen Coaching

Systemisches Coaching zeichnet sich nicht durch einzelne Techniken aus, sondern durch die gezielte Verbindung von Haltung und methodischem Vorgehen. Die eingesetzten Methoden dienen dabei weniger der Steuerung von Lösungen als vielmehr der Förderung von Reflexion, Perspektivwechseln und eigenverantwortlicher Entwicklung. Besonders zentrale Elemente stellen systemische Fragetechniken, die Arbeit mit Zielen sowie eine konsequent ressourcenorientierte Ausrichtung dar.

4.1. Systemische Fragetechniken

Fragetechniken nehmen im systemischen Coaching eine zentrale Rolle ein, da sie den Reflexionsprozess strukturieren und neue Sichtweisen ermöglichen. Zirkuläre Fragen zielen darauf ab, Wechselwirkungen innerhalb sozialer Systeme sichtbar zu machen, indem Perspektiven Dritter einbezogen oder Beziehungen zwischen Beteiligten thematisiert werden. Durch diese Form der Fragestellung wird ein Perspektivwechsel angeregt, der starre Deutungsmuster auflösen und neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten eröffnen kann.

Skalierungsfragen stellen eine weitere wichtige Technik dar, um subjektive Einschätzungen, Entwicklungen oder Zielzustände greifbar zu machen. Indem Einschätzungen auf einer Skala verortet werden, können Fortschritte sichtbar und nächste Entwicklungsschritte konkretisiert werden. Gleichzeitig fördern Skalierungsfragen die Selbstreflexion, da sie die Wahrnehmung des eigenen Entwicklungsstandes in den Mittelpunkt stellen.

Ergänzend dazu werden ressourcen- und lösungsorientierte Fragen eingesetzt, die den Fokus bewusst auf vorhandene Stärken, gelungene Ausnahmen und bereits bewältigte Herausforderungen richten. Anstatt Probleme ausführlich zu analysieren, unterstützen diese Fragen die Entwicklung zukunftsorientierter Lösungsbilder und stärken das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Gerade in entwicklungsorientierten Gesprächssituationen tragen solche Fragetechniken dazu bei, Motivation und Eigenverantwortung zu fördern.[6]

4.2. Zielarbeit im Coaching

Die Arbeit mit Zielen bildet einen weiteren zentralen Bestandteil systemischer Coaching-Prozesse. Zielklärung dient dabei nicht allein der Festlegung konkreter Ergebnisse, sondern vor allem der bewussten Auseinandersetzung mit persönlichen Entwicklungsanliegen. Ziele wirken handlungsleitend, strukturieren Entwicklungsprozesse und tragen wesentlich zur Motivation bei, sofern sie als sinnvoll und erreichbar erlebt werden.

Im systemischen Coaching wird besonderer Wert darauf gelegt, Ziele gemeinsam mit der gecoachten Person zu klären und an deren individuellen Kontext anzubinden. Realistische und selbstwirksame Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass sie erreichbar, persönlich bedeutsam und mit den vorhandenen Ressourcen vereinbar sind. Die Verantwortung für die Zieldefinition verbleibt dabei bewusst bei

[6] Vgl. Radatz, 2010, S. 35 ff.

der gecoachten Person, wodurch Selbstverantwortung und Verbindlichkeit gestärkt werden. Diese Form der Zielarbeit eignet sich insbesondere für Gespräche, in denen persönliche Entwicklung, Lernfortschritte oder zukünftige Handlungsschritte reflektiert werden sollen.[7]

4.3. Ressourcenorientierung

Ein zentrales Prinzip systemischen Coachings ist die konsequente Ressourcenorientierung. Im Fokus stehen nicht Defizite oder Schwächen, sondern vorhandene Kompetenzen, Erfahrungen und persönliche Stärken, die für den Entwicklungsprozess genutzt werden können. Durch einen gezielten Stärkenfokus werden positive Selbstwahrnehmung und Zuversicht gefördert, was die Grundlage für nachhaltige Veränderung bildet.

Die Förderung von Selbstreflexion stellt dabei einen wesentlichen Wirkfaktor dar. Indem die gecoachte Person eingeladen wird, eigene Muster, Erfolge und Lernprozesse bewusst wahrzunehmen, entstehen neue Einsichten und Handlungsspielräume. Ressourcenorientiertes Arbeiten unterstützt somit nicht nur die Lösung aktueller Fragestellungen, sondern trägt langfristig zur Entwicklung von Selbstwirksamkeit und persönlicher Handlungsfähigkeit bei.[8]

5. Entwicklungsgespräche mit Auszubildenden im Unternehmenskontext

5.1. Bedeutung von Entwicklungsgesprächen in der Ausbildung

Aus Unternehmenssicht verfolgen Entwicklungsgespräche in der Ausbildung mehrere zentrale Zielsetzungen. Sie ermöglichen eine kontinuierliche Einschätzung des Entwicklungsstandes von Auszubildenden, unterstützen die gezielte Förderung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen und tragen zur Qualitätssicherung der Ausbildung bei. Darüber hinaus leisten sie einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Bindung von Auszubildenden, indem individuelle Entwicklung ernst genommen und transparent begleitet wird.

Aus Perspektive der Auszubildenden bieten Entwicklungsgespräche die Möglichkeit, den eigenen Lern- und Entwicklungsprozess aktiv zu reflektieren. Sie schaffen Orientierung im Ausbildungsverlauf, fördern die Auseinandersetzung mit persönlichen Stärken und Entwicklungsfeldern und unterstützen die Formulierung individueller Ziele. Regelmäßig geführte Entwicklungsgespräche wirken dabei motivationsfördernd und stärken das Gefühl von Selbstwirksamkeit, insbesondere wenn sie dialogisch und entwicklungsorientiert gestaltet sind.

Entwicklungsgespräche entfalten ihre Wirkung insbesondere dann, wenn sie nicht ausschließlich als Leistungs- oder Beurteilungsgespräche verstanden werden,

[7] Vgl. Kauffeld, Gessnitzer, 2018, S. 107 f.
[8] Vgl. Kauffeld, Gessnitzer, 2018, S. 57

sondern den Fokus auf zukünftige Entwicklung, Lernen und persönliche Zielsetzung legen. [9]

5.2. Rahmenbedingungen im Unternehmen

Die Wirksamkeit von Entwicklungsgesprächen ist maßgeblich von den organisationalen Rahmenbedingungen abhängig. Eine zentrale Rolle kommt dabei den Personen zu, die diese Gespräche führen oder begleiten. Führungskräfte, Ausbildungsverantwortliche oder andere begleitende Rollen übernehmen dabei nicht primär eine bewertende Funktion, sondern gestalten einen Rahmen, der Reflexion, Offenheit und Entwicklung ermöglicht. Die Qualität der Gesprächsführung sowie die Haltung der begleitenden Person gelten als wesentliche Einflussfaktoren für den Erfolg von Entwicklungsgesprächen.

Darüber hinaus ist die Regelmäßigkeit der Gespräche von besonderer Bedeutung. Regelmäßig stattfindende Entwicklungsgespräche ermöglichen es, Entwicklungsprozesse über einen längeren Zeitraum hinweg zu begleiten, Fortschritte sichtbar zu machen und Herausforderungen frühzeitig zu thematisieren. Werden Entwicklungsgespräche fest in den Ausbildungsprozess integriert, entsteht ein verlässlicher Orientierungsrahmen, der individuelle Entwicklung und organisationale Zielsetzungen miteinander verbindet.[10]

6. Coachingnahe Gestaltung von Entwicklungsgesprächen

Die Gestaltung der Entwicklungsgespräche mit Auszubildenden im Unternehmen der Autorin orientiert sich an einer coachingnahen Gesprächslogik, die Reflexion, Eigenverantwortung und individuelle Entwicklung in den Mittelpunkt stellt. Ziel ist es, einen strukturierten Rahmen zu schaffen, in dem Auszubildende ihre Erfahrungen, Lernprozesse und Entwicklungsanliegen eigenständig reflektieren und konkrete Perspektiven für den weiteren Ausbildungsverlauf entwickeln können. Die Gespräche sind dabei bewusst nicht als reine Feedback- oder Beurteilungsgespräche angelegt, sondern folgen einem dialogischen und entwicklungsorientierten Ansatz.

6.1. Struktur und Ablauf eines Entwicklungsgesprächs

Allgemeine Rahmenbedingungen

Die Entwicklungsgespräche mit Auszubildenden sind als vertrauliche ca. 75-minütige Einzelgespräche konzipiert. Sie beginnen etwa ein halbes Jahr nach Ausbildungsstart und finden anschließend in einem regelmäßigen Turnus von sechs Monaten statt. Insgesamt sind drei Entwicklungsgespräche verpflichtend vorgesehen, die die Auszubildenden über die Dauer ihrer Ausbildung hinweg begleiten. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, ein viertes Entwicklungsgespräch freiwillig wahrzunehmen. Durch diese zeitliche Struktur wird Entwicklung nicht punktuell betrachtet, sondern als fortlaufender Prozess verstanden.

[9] Vgl. Feedback geben und Entwicklungsgespräche führen: Netzwerk Q, 01.05.2026
[10] Vgl. Feedback geben und Entwicklungsgespräche führen: Netzwerk Q, 01.05.2026

Die Entwicklungsgespräche sind ausdrücklich nicht als Leistungs- oder Beurteilungsgespräche angelegt. Vielmehr steht die individuelle Entwicklung der Auszubildenden im Mittelpunkt. Diese klare Abgrenzung wird transparent kommuniziert und trägt dazu bei, Hemmschwellen abzubauen und eine offene Gesprächsatmosphäre zu fördern.

Vorbereitungen vor dem ersten Entwicklungsgespräch

Ein zentrales Element des Gesamtkonzepts ist die strukturierte Vorbereitung der Auszubildenden auf die Entwicklungsgespräche. Diese erfolgt in Form eines vorgelagerten 90-minütigen Workshops, der mehrere Funktionen erfüllt. Zum einen werden die Auszubildenden über Ziel, Ablauf und Bedeutung der Entwicklungsgespräche informiert. Zum anderen dient der Workshop dazu, erste Reflexionsprozesse anzustoßen und die Auszubildenden methodisch auf das Gespräch vorzubereiten.

Im Workshop setzen sich die Auszubildenden mit ihrem bisherigen Ausbildungsverlauf auseinander, reflektieren persönliche Lern- und Entwicklungserfahrungen und identifizieren Themen, die sie im Entwicklungs-gespräch vertiefen möchten. Dabei werden sowohl fachliche als auch persönliche Aspekte berücksichtigt. Der Workshop schafft damit eine gemeinsame Grundlage und stärkt die aktive Rolle der Auszubildenden im anschließenden Gesprächsprozess.

Nach dem Workshop und vor dem ersten Entwicklungsgespräch führen die Auszubildenden einen Lerntypentest durch, dessen Ergebnisse im anschließenden Entwicklungsgespräch aufgegriffen werden, um individuelle Lernpräferenzen zu berücksichtigen und Entwicklungsmaßnahmen gezielter ableiten zu können.

Einsatz digitaler Whiteboards als Reflexionsinstrument

Zur Unterstützung der Vorbereitung und Durchführung der Entwicklungsgespräche werden digitale Whiteboards eingesetzt. Diese dienen als visuelles und strukturelles Hilfsmittel für die Selbstreflexion der Auszubildenden. Auf den Whiteboards halten die Auszubildenden ihre Gedanken zu bisherigen Erfahrungen, Stärken, Herausforderungen und Lernfortschritten fest. Darüber hinaus werden persönliche Entwicklungsfelder und erste Zielideen visualisiert.

Für jedes Entwicklungsgespräch wird ein eigenes, inhaltlich angepasstes Whiteboard eingesetzt, das sich an der jeweiligen Phase der Ausbildung orientiert. Dadurch wird sichergestellt, dass die Reflexionsschwerpunkte mit dem individuellen Entwicklungsstand der Auszubildenden korrespondieren und Entwicklung als fortlaufender Prozess sichtbar wird. Während sich das Whiteboard des ersten Entwicklungsgesprächs auf erste Lernerfahrungen, Herausforderungen und persönliche Zielformulierungen konzentriert, greifen die Whiteboards der folgenden Gespräche verstärkt Aspekte wie Kompetenzentwicklung, Zielüberprüfung und persönliche Weiterentwicklung auf. Ein Ausschnitt des Whiteboards für das erste Entwicklungsgespräch ist in Abbildung 1 dargestellt.

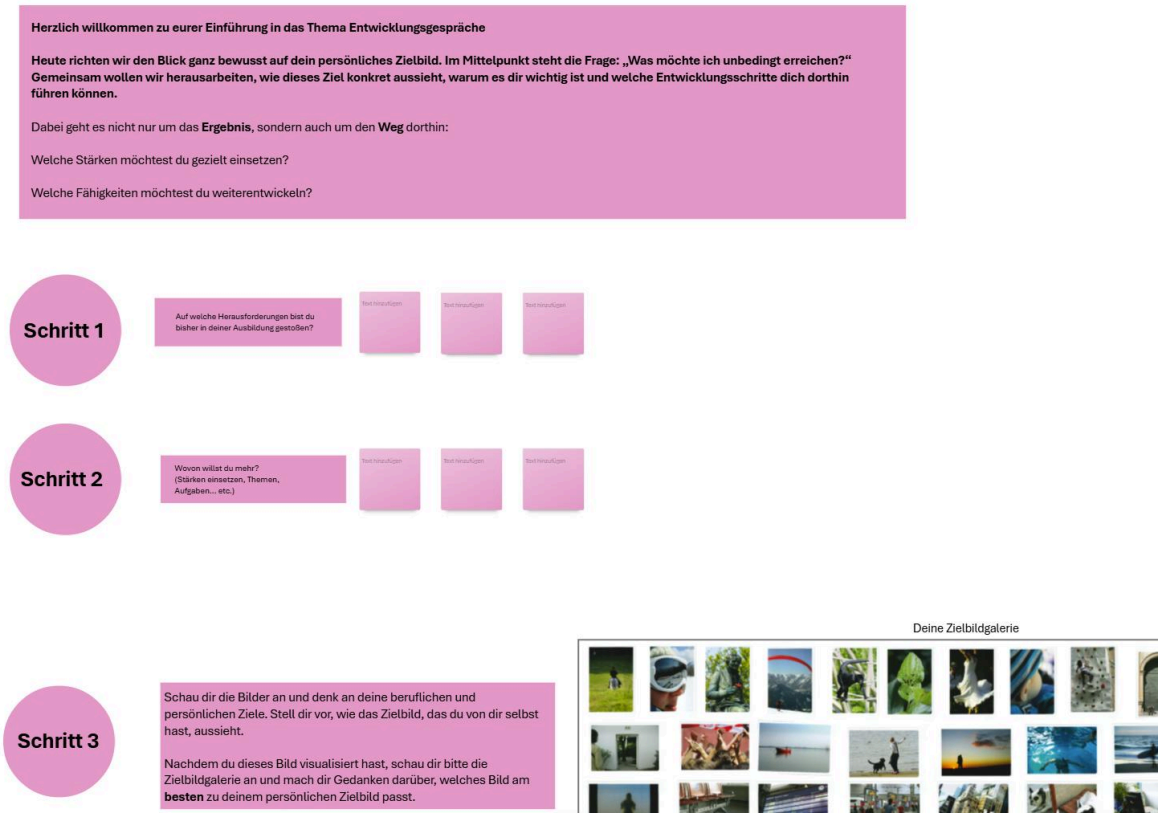
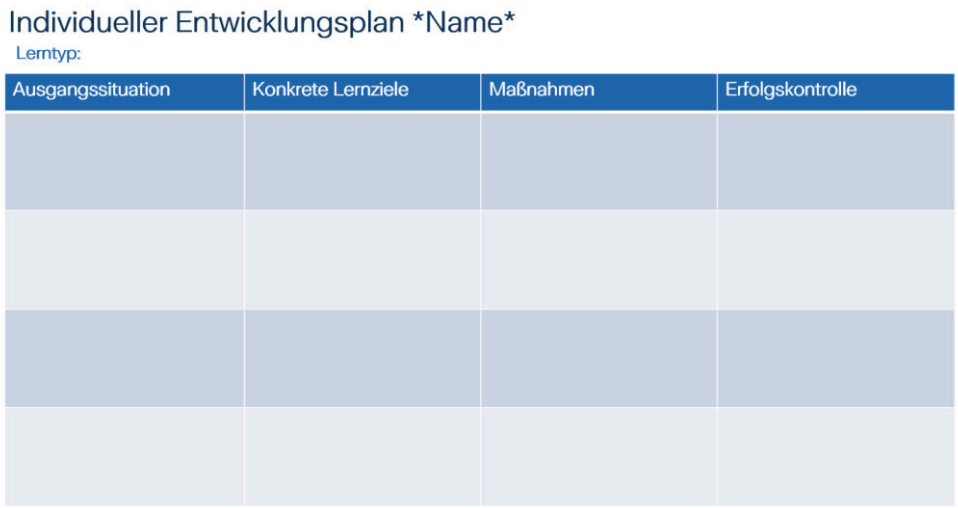


Abbildung 1: Ausschnitt Whiteboard 1. Entwicklungsgespräch, Quelle: Internes Firmendokument

Ablauf des eigentlichen Entwicklungsgesprächs

Das Entwicklungsgespräch selbst folgt einer klaren, wiederkehrenden Struktur. Zu Beginn werden Zielsetzung, Ablauf und Rahmenbedingungen des Gesprächs transparent gemacht, um eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Anschließend steht die Selbstreflexion der Auszubildenden im Mittelpunkt. Anhand der vorbereiteten Inhalte, insbesondere der digitalen Whiteboards, reflektieren sie ihren bisherigen Ausbildungsverlauf, benennen Lernerfahrungen, Erfolge sowie aktuelle Herausforderungen. Die begleitende Person übernimmt dabei eine moderierende Rolle und unterstützt den Reflexionsprozess durch offene Fragen, ohne Bewertungen oder Lösungsvorgaben vorzunehmen.

Aufbauend auf der Rückschau werden zentrale Entwicklungsfelder vertieft und der Blick auf die weitere Ausbildung gerichtet. In dieser Phase erfolgt die gemeinsame Erarbeitung individueller Entwicklungsziele und nächster Schritte. Diese werden in einem individuellen Entwicklungsplan festgehalten, der ein zentrales Ergebnis-element des Entwicklungsgesprächs darstellt. Der Entwicklungsplan dokumentiert übersichtlich die vereinbarten Entwicklungsschwerpunkte, Ziele und Maßnahmen und dient als verbindliche Grundlage für den weiteren Ausbildungsverlauf. Die Verantwortung für die Zielsetzung und Umsetzung verbleibt dabei bewusst bei den Auszubildenden, während die begleitende Person den Prozess strukturiert und begleitet. In den folgenden Entwicklungsgesprächen wird der Entwicklungsplan erneut herangezogen, um Fortschritte zu reflektieren, Ziele weiterzuentwickeln oder anzupassen. Eine exemplarische Vorlage des verwendeten Entwicklungs-plans ist in Abbildung 2 dargestellt.



Individueller Entwicklungsplan *Name*

Lerntyp:

Ausgangssituation	Konkrete Lernziele	Maßnahmen	Erfolgskontrolle

Abbildung 2: Vorlage Entwicklungsplan, Quelle: Internes Firmendokument

6.2. Einsatz einer coachingnahen Haltung im Gespräch

Zentral für die Gestaltung der Entwicklungsgespräche ist die Haltung der begleitenden Person. Diese ist geprägt durch Wertschätzung, Offenheit und eine konsequent prozessorientierte Ausrichtung. Die begleitende Person versteht sich dabei nicht als Expertin für Lösungen, sondern als Unterstützerin des individuellen Entwicklungsprozesses der Auszubildenden.

Im Gespräch zeigt sich diese Haltung insbesondere durch das Zurückstellen eigener Bewertungen und Interpretationen. Stattdessen wird Raum geschaffen für die Sichtweisen und Deutungen der Auszubildenden. Durch aktives Zuhören, gezielte Rückfragen und das Spiegeln von Aussagen werden Reflexionsprozesse angeregt, die es den Auszubildenden ermöglichen, eigene Stärken und Entwicklungsbedarfe bewusster wahrzunehmen.

Darüber hinaus ist die Beziehungsgestaltung ein wesentlicher Faktor für die Wirksamkeit der Gespräche. Eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre erleichtert es den Auszubildenden, auch Unsicherheiten oder Herausforderungen offen anzusprechen. Die begleitende Person trägt hierfür Verantwortung, indem sie eine respektvolle, zugewandte und nicht bewertende Haltung einnimmt. Diese Form der Gesprächsführung unterscheidet sich bewusst von instruktionalen oder rein beratenden Ansätzen und unterstützt die Entwicklung von Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit.

6.3. Anwendung ausgewählter Coaching-Methoden

Die coachingnahe Ausrichtung der Entwicklungsgespräche zeigt sich auch im methodischen Vorgehen. Ein zentrales Element stellt der Einsatz offener und reflektionsfördernder Fragen dar. Diese zielen darauf ab, Perspektivwechsel zu ermöglichen, Zusammenhänge sichtbar zu machen und die Selbstreflexion der Auszubildenden zu vertiefen. Fragen nach bisherigen Lernerfahrungen, erfolgreichen Situationen oder persönlichen Ressourcen unterstützen dabei eine lösungs- und zukunftsorientierte Gesprächsführung.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist die Ziel- und Entwicklungsarbeit. Die Formulierung von Zielen erfolgt gemeinsam mit den Auszubildenden und orientiert sich dabei an der SMART-Methode, sodass die vereinbarten Entwicklungsziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und zeitlich nachvollziehbar formuliert werden. Die Verantwortung für die Zielsetzung verbleibt bewusst bei den Auszubildenden, während die begleitende Person den Prozess strukturiert und unterstützt.

Ergänzend dazu spielt die Ressourcenorientierung eine zentrale Rolle. Im Gespräch werden bewusst Stärken, bereits bewältigte Herausforderungen und positive Erfahrungen thematisiert. Durch diesen Fokus wird Entwicklung nicht als Defizitbearbeitung verstanden, sondern als Aufbau auf vorhandenen Kompetenzen. Die Förderung von Selbstreflexion und Selbstwirksamkeit steht dabei im Vordergrund und bildet eine wichtige Grundlage für nachhaltige Lern- und Entwicklungsprozesse im Ausbildungskontext.

7. Reflexion

Im Folgenden werden zwei typische Themen aus den Entwicklungsgesprächen reflektiert, die exemplarisch verdeutlichen, wie die zuvor beschriebenen Coaching-Elemente in der Praxis wirksam werden.

Ein häufiges Thema in Entwicklungsgesprächen ist die Weiterentwicklung von Selbstmanagement und Arbeitsorganisation. In Gesprächen mit Auszubildenden im zweiten Lehrjahr zeigt sich dabei regelmäßig, dass die Anforderungen an Zeitmanagement, Aufgabenpriorisierung und Stressbewältigung zunehmen, insbesondere bei parallel laufenden Aufgaben oder in Prüfungsphasen. Durch die coachingnahe Gesprächsführung, vor allem durch strukturierte Reflexionsfragen und die Fokussierung auf konkrete Alltagssituationen, gelingt es häufig, eigene Muster im Umgang mit Aufgaben und Belastung sichtbar zu machen. Die Auszubildenden entwickeln dadurch ein besseres Verständnis für ihre individuellen Stressauslöser und Handlungsspielräume und können gezielter Verantwortung für ihre Arbeitsweise und ihr eigenes Wohlbefinden übernehmen.

Ein weiteres wiederkehrendes Thema betrifft Kommunikation und Auftreten im beruflichen Kontext. Viele Auszubildende formulieren Lernziele, die sich auf Klarheit im Ausdruck, aktives Einbringen eigener Ideen oder den konstruktiven Umgang mit Feedback beziehen. Besonders hilfreich erweist sich hier der geschützte Gesprächsrahmen, in dem Unsicherheiten offen benannt und ohne Bewertungsdruck reflektiert werden können. Die klare Struktur der Gespräche sowie die gemeinsame Zielarbeit unterstützen dabei, kommunikative Entwicklungsschritte konkret zu benennen und im individuellen Entwicklungsplan festzuhalten, sodass Veränderungen für die Auszubildenden nachvollziehbar und überprüfbar werden.

Aus reflektierender Perspektive zeigt sich, dass die Rolle der begleitenden Person einen wesentlichen Einfluss auf Verlauf und Wirkung der Entwicklungsgespräche hat. Der bewusste Verzicht auf vorschnelle Lösungsvorschläge und die

konsequente Orientierung an einer Coaching-Haltung fördern Eigenverantwortung und ermöglichen es den Auszubildenden, eigene Lösungen zu entwickeln. Diese Haltung erweist sich insbesondere bei komplexen oder herausfordernden Entwicklungsthemen als wirksam, da sie nachhaltige Lern- und Entwicklungsprozesse unterstützt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die coachingnahe Gestaltung der Entwicklungsgespräche nicht nur die Qualität der Gespräche erhöht, sondern auch Selbstreflexion, Eigenverantwortung und Motivation der Auszubildenden stärkt. Die Reflexion der Praxisbeispiele verdeutlicht, dass weniger einzelne Methoden, sondern vor allem das Zusammenspiel von Haltung, Struktur und Beziehungsgestaltung entscheidend für den Erfolg der Gespräche ist.

8. Fazit

Ziel dieser Arbeit war es, aufzuzeigen, wie Elemente des systemischen Coachings sinnvoll in Entwicklungsgespräche mit Auszubildenden integriert werden können. Auf Grundlage der theoretischen Betrachtung von Coaching, systemischer Haltung und zentralen Methoden sowie der praxisnahen Beschreibung des Gesprächsformats wurde deutlich, dass coachingnahe Entwicklungsgespräche einen wirksamen Beitrag zur individuellen Förderung von Auszubildenden leisten können.

Die Arbeit zeigt, dass insbesondere die Kombination aus klaren Rahmenbedingungen, strukturierter Vorbereitung, einer Coaching-Haltung sowie gezielter Ziel- und Ressourcenarbeit die Qualität der Entwicklungsgespräche maßgeblich beeinflusst. Durch die regelmäßige Durchführung der Gespräche und die Arbeit mit individuellen Entwicklungsplänen wird Entwicklung als kontinuierlicher Prozess erlebbar. Auszubildende werden dabei nicht nur fachlich begleitet, sondern auch in ihrer persönlichen und sozialen Entwicklung unterstützt.

Aus persönlicher Perspektive hat die Auseinandersetzung mit systemischem Coaching die eigene Rolle in Entwicklungsgesprächen nachhaltig geprägt. Der bewusste Fokus auf Haltung, Reflexion und Eigenverantwortung erweitert das Verständnis von Gesprächsführung über klassische Feedback- oder Bewertungsgespräche hinaus. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Anwendung einer Coaching-Haltung im Unternehmenskontext stets eine bewusste Balance zwischen Struktur, Verantwortung und Offenheit erfordert.

Als Ausblick lässt sich festhalten, dass die coachingnahe Gestaltung von Entwicklungsgesprächen weiteres Entwicklungspotenzial bietet. Denkbar ist beispielsweise die Weiterentwicklung der Gesprächsformate entlang unterschiedlicher Ausbildungsphasen. Insgesamt verdeutlicht die Arbeit, dass systemisches Coaching einen wertvollen Bezugsrahmen für die Gestaltung von Entwicklungsgesprächen darstellt und einen nachhaltigen Beitrag zur Qualität der Ausbildung leisten kann.

Literaturverzeichnis

Dorsch Lexikon der Psychologie, 2022. [Online]
Available at: https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/coaching/
[Zugriff am 23 04 2026].

Eckard König, G. V., 2008. *Systemisches Coaching - Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer.* Weinheim: Beltz.

Hofmann, D., 2026. *NetzwerkQ.* [Online]
Available at: https://www.netzwerkq.de/fachbeitrag/feedback-und-entwicklungsgespraeche-in-der-ausbildung-wirksam-gestalten/
[Zugriff am 02 05 2026].

Kutz, A., 2020. *Systemische Haltung in Beratung und Coaching.* Hannover: Springer.

Radatz, S., 2010. *Einführung in das systemische Coaching.* Heidelberg: Carl-Auer.

Simone Kauffeld, S. G., 2018. *Coaching - Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Anwendung.* Stuttgart: Kohlhammer.