



## ORGANISATIONS- & TEAMENTWICKLUNG

**Ist eine Weiterbildung  
zum systemischen Coach  
als (Business-) Trainer /  
Moderator sinnvoll?**

*Abschlussarbeit von Bettina Enns*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<i>(Business-) Coach, Trainer, Moderator - Worin liegen die maßgeblichen Unterschiede der 3 Rollen?</i> .....	4
<b>Hauptteil</b> .....	<b>5</b>
<i>Systemische Auftragsklärung</i> .....	5
<i>Die Skalenfrage in Trainings / Workshops</i> .....	6
<i>Methoden für eine erfolgreiche Team-Retro</i> .....	6
Die Skalenfrage als Leitfrage für eine Team-Retro .....	6
Die Timeline als Form zur Team-Retro .....	7
<i>Ein Tetralemma – World Café Methoden Mix als Lösungsmethode für Entscheidungs-Konflikte im Team</i> .....	9
<i>Das Lebensrad für die Teamentwicklung – das „Team-Rad“</i> .....	10
<b>Schluss/Fazit</b> .....	<b>11</b>
<b>Literatur/Abbildungsverzeichnis/Quellenangaben</b> .....	<b>13</b>
<i>Literatur</i> .....	13
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	13
<i>Quellenangaben</i> .....	13

## Einleitung

In der heutigen Geschäftswelt sind gut geschulte Business- Trainer / Moderatoren von entscheidender Bedeutung.

Business- Trainer / Moderatoren verfügen über Fachkenntnisse in verschiedenen Bereichen wie Kommunikation, Führung, Verhandlungstechniken und Teamarbeit. Sie helfen dabei, diese Fähigkeiten bei Mitarbeitenden zu verbessern und somit die Effizienz und Produktivität am Arbeitsplatz zu steigern.

Durch maßgeschneiderte Schulungsprogramme können Business-Trainer auf die spezifischen Bedürfnisse und individuelle Herausforderungen eingehen. Sie tragen zu einer positiven Entwicklung der Unternehmenskultur bei, indem sie Mitarbeitende motivieren, ihr Potenzial auszuschöpfen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie fördern ein Umfeld des Lernens und der Zusammenarbeit, das Innovation und Wachstum unterstützt.

Inwiefern kann ein Business-Trainer / Moderator von einer Weiterbildung zum systemischen Coach profitieren?

Im systemischen Coaching geht es um einen ganzheitlichen Ansatz, der nicht nur auf den einzelnen Klienten basiert, sondern auch das gesamte Umfeld betrachtet. Es hilft Verständnis für entsprechende Systeme zu vertiefen, um neue Perspektiven zu gewinnen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Ein wesentlicher Bestandteil im systemischen Coaching ist die Ressourcenorientierung und Lösungsfindung. Anstatt sich ausschließlich auf ein Problem zu fokussieren, sucht der Coach gemeinsam mit dem Klienten nach bereits vorhandenen Stärken, Ressourcen zu Lösungsansätzen. Somit der Fokus auf positive Veränderungen und Entwicklungsmöglichkeiten gelenkt wird.

## (Business-) Coach, Trainer, Moderator - Worin liegen die maßgeblichen Unterschiede der 3 Rollen?

	(Business) Coach	Trainer	Moderator
Hauptfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arbeitet mit Einzelpersonen oder Gruppen, um Entwicklung zu fördern</li> <li>• unterstützt Problemlösungen</li> <li>• unterstützt private / berufliche Ziele zu erreichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vermittelt Wissen und Fähigkeiten</li> <li>• agiert in Schulungen und Workshops für Gruppen</li> <li>• fördert Lernen und Entwicklung von Fähigkeiten in einer Fach- / Themenrichtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erleichtert und lenkt Gruppendiskussionen / Meetings / Workshops</li> <li>• stellt sicher, dass alle gehört werden</li> <li>• Diskussionen strukturiert bleiben</li> <li>• Ziele erreicht werden</li> </ul>
Herangehensweise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Fragen</li> <li>• Aktives Zuhören</li> <li>• Unterstützt bei der Selbstreflexion</li> <li>• Gibt Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verwendet Lehrmethoden- &amp; Techniken um Inhalt / Wissen weiterzugeben</li> <li>• Vermittelt durch Praktische Übungen</li> <li>• Präsentationen</li> <li>• Gruppendiskussionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendet Methoden für eine offene und unterstützende Umgebung für Diskussionen</li> <li>• Achtet darauf, dass alle eingebunden werden</li> <li>• Hilft bei Konfliktlösung und Problembewältigung</li> </ul>
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klienten dabei zu unterstützen, ihre Leistung zu verbessern um private / berufliche Herausforderungen zu bewältigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neues Wissen weiterzugeben</li> <li>• Fertigkeiten zu entwickeln, um diese beruflich / privat in den Transfer zu bringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine produktive und effektive Interaktion zwischen Teilnehmenden</li> <li>• Stelle sicher, dass die vorgenommenen Ziele erreicht werden (z.B. Entwicklung neuer Ideen; Problemlösung; Begleiten eines Entscheidungsprozesses)</li> </ul>

# Hauptteil

## Systemische Auftragsklärung

Ziel einer Auftragsklärung vor dem Workshop / Training besteht darin, eine klare und gemeinsame Verständnisgrundlage zwischen dem Workshop- Moderator / Trainer und dem Auftraggeber zu schaffen. Dabei sollen die Erwartungen, Ziele, Themen und Rahmenbedingungen des Workshops / Trainings definiert werden, um sicherzustellen, dass die Bedürfnisse des Auftraggebers erfüllt werden und der Workshop / das Training effektiv und zielgerichtet verläuft.

Anhand eines 4MAT-Rasters, lässt sich der Mehrwert von systemischen Fragen zur Auftragsklärung bereits sehr leicht feststellen. Sowohl im problemorientierten Ins-Warum-Fragen oder auch im zukunftsorientierten Ins-Wofür-Fragen, sind systemische Fragen für eine erfolgreiche Auftragsklärung äußerst mehrwertig und können den einen oder anderen Auftraggeber ins Schwitzen bringen.

<p><b>Was? Worum geht es?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zahlen, Daten, Fakten, die den Workshop betreffen</li><li>• Was ist das Ziel hinter dem Ziel?</li><li>• Welche relevanten Umfeldler / Stakeholder gibt es / betrifft das Thema?</li></ul>	<p><b>Wofür? Was ist der Sinn / Nutzen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Was soll nach dem Workshop / Training anders sein?</li><li>• Woran merkt ihr, dass das Ziel erreicht ist?</li><li>• Woran merkt XY, dass wir das Ziel erreicht haben?</li><li>• Gibt es eine Frage, die ich noch hätte stellen sollen?</li></ul>
<p><b>Warum? Was passiert, wenn nichts passiert?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Was darf am Ende nicht rauskommen?</li><li>• Welche Auswirkungen auf wen hat es, wenn der Workshop / das Training nicht läuft?</li><li>• Wie könnte der Workshop / das Training total gegen die Wand gefahren werden?</li></ul>	<p><b>Wie? Wie gehen wir vor?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Punkte müssen unbedingt auf die Agenda?</li><li>• Wie können die Teilnehmenden abgeholt und motiviert werden?</li><li>• Ort, Zeitpunkt, Dauer? Teilnehmende?</li></ul>

## Die Skalenfrage in Trainings / Workshops

Für einen kurzen und wirkungsvollen Einstieg eignet sich die Skalenfrage. Sie dient als Tool um ein Stimmungsbild messbar zu machen. Allerdings auch als Review am Ende eines Workshops / Trainings, schafft sie einen transparenten Soll-Ist-Vergleich.

Beispiele für die Nutzung der Skalenfrage zum Einstieg

- Wo stehen wir aktuell, wenn unser Ziel / der Idealzustand auf der 10 liegt?
- Was ist auf der 10 oder X + 1 anders? Was ist noch anders? Und was noch?
- Wie zufrieden bist du mit der IST-Situation? Auf welchem Skalenwert wärst du gerne nach dem Workshop / dem Training (Soll)?

Beispiele für die Nutzung der Skalenfrage zum Ausstieg / Feedback

- Auf einer Skala von 0 – 10 wie zufrieden bist du mit den heutigen Ergebnissen dieses Workshops / Trainings?
- Wie wahrscheinlich ist es, dass du die im Workshop / Training erarbeiteten Ideen in deiner täglichen Arbeit umsetzen wirst? (0 sehr unwahrscheinlich 10 sehr wahrscheinlich)
- Was hättest du dir heute anders / mehr gewünscht, um von X auf Y auf der Skala zu wandern?

## Methoden für eine erfolgreiche Team-Retro

Die Skalenfrage als Leitfrage für eine Team-Retro

Mit der Leitfrage „Wie zufrieden auf einer Skala von 0 – 10 bist du mit der Zusammenarbeit im Team?“, schafft die Skalenfrage auch hier einen schnellen Soll-Ist-Vergleich.

Durchführung

### 1. Leitfrage stellen

Die Leitfrage für die Team-Retro wird vorgestellt. Hier im Beispiel: „Wie zufrieden auf einer Skala von 0 – 10 bist du mit der Zusammenarbeit im Team?“. Im Raum liegen Bodenanker von 0 – 10 aus.

### 2. Reflexion

Nacheinander stellt sich jedes Teammitglied auf einen Wert in der Skala und legt seine / ihre Punkte offen. Wichtig an der Stelle ist, dass es keine Rechtfertigung gibt, sondern dass es sich um eine wertfreie Kundgebung handelt.

### 3. Zukunftsorientierung & Handlungsableitung

Hier werden jetzt mit dem Team Zukunftsperspektiven entwickelt. Es werden für die Zukunft gewünschte Entwicklungen oder Veränderungen diskutiert und konkrete Handlungsmaßnahmen abgeleitet und Verantwortliche für die Umsetzung der Maßnahme/n benannt.

## Die Timeline als Form zur Team-Retro

Das Ziel einer Team-Retro ist es vergangene Arbeitszyklen oder Projekte zu reflektieren, um Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Sie soll die Zusammenarbeit im Team kontinuierlich verbessern und ein vertrauensvolles Umfeld, Offenheit, Transparenz und eine gemeinsame Entwicklung fördern.

### Durchführung

#### 1. Thema identifizieren

Hat sich das Thema / die Fragestellung der Retro nicht aus der Auftragsklärung aufgeklärt haben, gilt es diese/s im Vorfeld mit dem Team zu identifizieren. Das Thema könnte beispielsweise die Entwicklung eines Teams im Laufe der Zeit, ein Projektverlauf oder auch der Umgang mit einer Veränderung im Unternehmen sein. Das Thema sollte nicht zu weit in der Vergangenheit liegen und der Zyklus des Themas sollte 3 Monate nicht überschreiten.

#### 2. Ereignisse sammeln und Zeitleiste erstellen

Es werden im Team relevante Ereignisse, Meilensteine in der Vergangenheit gesammelt, die im Zusammenhang mit dem gewählten Thema stehen. Wichtig ist, dass man sich hier auf 3 – 6 Ereignisse beschränkt. Jetzt werden die Ereignisse Chronologisch geordnet. Hier ist es wichtig, dass genügend Platz vorhanden ist, um zusätzliche Informationen hinzuzufügen.

#### 3. Reflexion

Jede/r Teilnehmende bekommt Zeit zur Reflexion und sammelt seine Stimmungslage / Gedanken einzeln auf Post-Ist / Moderationskarten zu den einzelnen festgelegten Zeitpunkten.

In dem Schritt geht man gemeinsam die Ereignisse durch, legt seine Post-Ist / Moderationskarten dar und reflektiert über ihre Bedeutung, Auswirkung und Zusammenhänge. Hier wird öffentlich gemacht wie sich die Ereignisse auf sich selbst und / oder das Thema ausgewirkt haben und oder welche Muster / Trends für einen selbst erkennbar sind.

Rechts und links vom Zeitstrahl wird in positiven und negativen Stimmungslagen geclustert. (Siehe Abbildung unten)



#### 4. Identifikation von Wendepunkten:

Gemeinsam mit der Gruppe werden jetzt Wendepunkte identifiziert, die besonders signifikanten Einfluss auf das Thema hatten. Hier wird diskutiert, wie es zu den Wendepunkten kam und welche Lehren man für die Zukunft daraus ableiten kann.

#### 5. Zukunftsorientierung & Handlungsableitung

In der Prozessphase werden Erkenntnisse aus der Timeline genutzt, um gemeinsam mit dem Team Zukunftsperspektiven zu entwickeln. Es werden für die Zukunft gewünschte Entwicklungen oder Veränderungen diskutiert und konkrete Handlungsmaßnahmen abgeleitet und Verantwortliche für die Umsetzung derer benannt.

Um Ressourcen des Teams klarer auszuarbeiten, bietet es sich an Ressourcenorientierte Fragen in Schritt 3 und 4 anzuwenden. Diese können auf Moderationskarten gesammelt und auf einer „Wall of Skills“ öffentlich gemacht werden. In Schritt 5 können diese berücksichtigt werden.

Potenzielle Moderations- Reflexionsfragen für Team-Retros

- Was ist passiert?
- Welche Auswirkungen hat das?
- Wie fühlt ihr euch dabei?
- An welchen Punkten in der Zusammenarbeit machst du den Wert X fest?
- Was brauchst du für die Zusammenarbeit, um auf der Skala von X auf Y zu gehen?
- Was ist am Schlechten das Gute? Am Guten das Schlechte?
- Welche Lösungsmöglichkeiten seht ihr?
- Wann taucht das Problem nicht auf?
- Was wäre, wenn es die Restriktion nicht gäbe?
- Welche konkreten Maßnahmen könnt ihr daraus ableiten?
- Mit Blick auf die „Wall of Skills“, was könnte für die Zukunft für Euch als Team noch relevant sein?
- Welche Fähigkeiten wollen wir noch ausbauen?
- Wie stellt ihr sicher, dass diese Ressourcen beibehalten werden?



## Ein Tetralemma – World Café Methoden Mix als Lösungsmethode für Entscheidungs-Konflikte im Team

Die Tetralemma-Methode wird im Coaching typischerweise, wenn eine Entscheidung oder ein Problem vorliegt, eingesetzt die nicht durch eine einfache Ja- oder Nein-Antwort gelöst werden kann. Sie kann hilfreich sein, wenn eine Situation komplex ist und verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden müssen, um zu einer Lösung zu kommen. Sie lässt sich auch auf Teams übertragen. Eine Durchführung könnte wie folgt aussehen:

### Durchführung

#### 1. Thema / Problem identifizieren

Das Problem / das Thema wird identifiziert, mit dem das Team konfrontiert ist. Hier ist wichtig, dass jedes Teammitglied das Problem versteht und sich dessen Bedeutung bewusst ist.

#### 2. Vier Perspektiven definieren

1. Perspektive A = Was ist das eine?
2. Perspektive B = Was ist das andere?
3. Perspektive Beides = Was ist A & B?
4. Perspektive Keines von Beiden = Was ist nicht A und was ich nicht B?

#### 3. Perspektiven teilen / Brainstorming

Jeder Perspektive wird im Raum eine Ecke inklusive Metaplanwand und Material zugeteilt. Dann wird die Gruppe 3-geteilt, sodass jede Gruppe sich zu einer Perspektive austauscht und alle Aspekte des Problems / Themas geteilt werden können. Die Argumente werden auf der Metaplanwand gesammelt. Nach 15 Minuten wird rolliert, sodass jede Gruppe jede Perspektive eingenommen hat.

3.1 Polarisierung – Was spricht für das eine? Was spricht für das andere?

3.2 Integration – Mal angenommen, Du hättest beides auf die beste Weise miteinander verbunden, wie sähe das aus?

3.3 Verneinung – Wenn keines von beiden funktioniert, woran könnte das liegen? Welchen Nutzen hättest du / Andere, wenn du dich nicht entscheidest? Wer oder was ist es zu dem ich mich loyal verhalte?

#### 4. All dies nicht und selbst das nicht! Gibt es noch was ganz anderes?

Hier wird das gesamte Team dazu eingeladen kreative Ideen zu entwickeln die weder A noch B berücksichtigen muss.

#### 5. Entscheidungsfindung

Nachdem verschiedene Lösungsmöglichkeiten diskutiert wurden, kann das Team eine informierte Entscheidung treffen, die auf einem breiten Verständnis der verschiedenen Perspektiven basiert.

## 6. Zukunftsorientierung & Handlungsableitung

Die ausgearbeitete Idee wird implementiert, konkrete erste Handlungsmaßnahmen werden abgeleitet und Verantwortliche für die Umsetzung der Maßnahme/n benannt.

## Das Lebensrad für die Teamentwicklung – das „Team-Rad“

Das Lebensrad aus dem systemischen Coaching ist ein Werkzeug, welches dazu dient, verschiedene Lebensbereiche zu visualisieren und zu analysieren. Es ein wichtiges Tool zur persönlichen Standortbestimmung und lässt sich auch auf die Arbeit mit Teams übertragen. Es ist nützlich um eine ganzheitliche Betrachtung der individuellen Bedürfnisse und Ziele der Teammitglieder sowie der Teamdynamik zu ermöglichen. Durch die Nutzung des „Team-Rads“ wird das Bewusstsein für die Wichtigkeit der verschiedenen Aspekte einzelner Teammitglieder geschärft und eine unterstützende Umgebung für persönliches Wachstum und Zusammenarbeit kann geschaffen werden.

### Durchführung

#### 1. Erläuterung der Methode

#### 2. Brainstorming

- „Welche Aspekte machen aus deiner Sicht ein erfolgreiches Team aus?“
- „Welche Aspekte sind dir in deinem Berufsleben wichtig?“

Die Aspekte werden auf Moderationskarten gesammelt und im Anschluss bspw. auf einer Metaplanwand mit der Gruppe geteilt.

#### 3. Clustern nach Affinitätsprinzip und Kategorisieren (max. 8 Kategorien)

Das Team benennt 2 Personen die nach Affinitätsprinzip die Aspekte clustern. Nach Affinitätsprinzip bedeutet im Schweigen. Die beiden Personen aus dem Team clustern nonverbal die gesammelten Ergebnisse aus dem Brainstorming. Gegebenenfalls werden hier mit der Gruppe anhand der Aspekte Kategorie-Überschriften definiert.

#### 4. Diskussion & Reflexion

Wo steht das Team in der jeweiligen Kategorie anhand einer Skala von 0 – 10? Hier bietet es sich an räumlich mit Bodenankern von 0 – 10 zu arbeiten, um die Verteilung klarer sichtbar zu machen. Nun wird offen in der Runde geteilt, woran man seinen Wert festmacht. Je nach Zeit und Teamgröße befragt man Extreme Ausprägungen und 1, 2 Stimmungen aus dem Mittelfeld.

#### 5. Identifizierung von Schwerpunkten

Gemeinsam mit dem Team identifiziert man Aspekte des „Team-Rads“ die für den Zeitpunkt von besonderer Relevanz sind. Das können Bereiche sein, in denen das Team als auch einzelne Teammitglieder besondere Herausforderungen haben oder Unterstützung benötigen.

#### 6. Entwicklung von Maßnahmen

Nun werden aus / mit dem Team gemeinsam Maßnahmen entwickelt, welche vorher benannte Schwerpunktbereiche verbessern sollen (z.B. Trainings, Team Building-Aktivitäten oder auch die Optimierung von Arbeitsprozessen).

#### 7. Nachhaltigkeit

Hier wird eine Vereinbarung getroffen, wie man regelmäßig den Fortschritt in den identifizierten Schwerpunktbereichen überprüft oder auch Anpassungen vornimmt, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen wirksam umgesetzt und die gewünschten Ergebnisse erreicht werden.

## Schluss/Fazit

Mithilfe von systemischem Coaching können Dynamiken und Interaktionen innerhalb eines Teams berücksichtigt und auf eine ganzheitliche Weise bearbeitet werden.

Es kann dabei helfen komplexe Beziehungen und Interaktionen innerhalb des Teams zu verstehen. Durch diese Erkenntnisse können Konflikte und Spannung besser identifiziert und gelöst werden.

Außerdem rückt somit das gesamte Team als Einheit in den Vordergrund, da es ganzheitlich betrachtet wird und man sich nicht auf einzelne Akteure konzentriert. Das Bewusstsein für gemeinsame Ziele, Werte und Prozesse wird gestärkt.

Darüber hinaus werden vorhandene Ressourcen im Team sichtbar. Denn ähnlich wie beim individuellen Coaching betont systemisches Coaching für Teams die Identifizierung und Nutzung bereits bestehender Stärken im Team. Hier werden Lösungsansätze entwickelt, die auf den Kollektivfähigkeiten eines Teams aufbauen.

Systemisches Coaching fördert eine offene Kommunikation, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen innerhalb eines Teams. Was selbstverständlich zu einer positiven Team- & Lernkultur beiträgt, die die Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit eines Teams verbessert.

Gerade in der heutigen, veränderungsfreudigen Geschäftswelt, werden Teams mit vielen Veränderungen innerhalb ihres Umfelds / Systems konfrontiert. Systemisches Coaching hilft dabei, flexibel auf diese Veränderungen zu reagieren und gemeinsam als Team neue Wege zu finden, diese Herausforderungen zu bewältigen.

Nachdem in der Einleitung die wesentlichen Unterschiede der 3 Rollen verdeutlicht worden sind, werden hier die maßgeblichen Gemeinsamkeiten herausgestellt:

1. **Menschenzentrierte Arbeit**

Alle drei Rollen konzentrieren sich auf die Arbeit mit Menschen und zielen darauf ab, deren Entwicklung, Wachstum und Leistung zu fördern. Sie Alle interagieren mit ihren Klienten oder Teilnehmenden, um die dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen.

2. **Kommunikationsfähigkeiten**

(Business) Coaches, Trainer und Moderatoren müssen über ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten verfügen, um effektiv mit ihren Klienten oder Teilnehmenden zu interagieren, Informationen zu vermitteln und Diskussionen zu moderieren.

3. **Zuhören / Empathie**

Alle drei Rollen erfordern die Fähigkeit, aktiv zuzuhören und Empathie zu zeigen, um die Bedürfnisse, Herausforderungen und Perspektiven ihrer Klienten oder Teilnehmenden zu verstehen und angemessen darauf reagieren zu können.

4. **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**

(Business) Trainer / Coaches und Moderatoren müssen flexibel sein und ihre Herangehensweise an die Bedürfnisse der Klienten oder Teilnehmenden anpassen. Sie müssen in der Lage sein, sich verschiedenen Situationen anpassen und angemessen reagieren zu können.

5. **Fachkenntnisse**

(Business) Trainer / Coaches und Moderatoren müssen über Fachkenntnisse und Kompetenzen in ihren jeweiligen Bereichen verfügen, sei es Coaching-Techniken, Lehrmethoden oder Moderationstechniken.

Somit komme ich zu dem Fazit, dass eine Weiterbildung zum systemischen Coach eine äußerst wertvolle Ausbildung für jeden Business- Trainer / Moderator ist.

Die im Hauptteil aufgeführten Methoden tragen zu einer besseren Leistungsfähigkeit, Zusammenarbeit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei.

Indem es die Teamdynamiken und den Kontext berücksichtigt, unterstützt es Teams dabei, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und langfristig Erfolge zu erzielen.

# Literatur/Abbildungsverzeichnis/Quellenangaben

## Literatur

- Tetralemma  
*Varga von Kibéd, M. und Sparrer, I. (2018): Ganz im Gegenteil – Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen*
- Retro Time Line  
*Häusling / Römer / Zeppenfeld, 2. A (2019): Praxisbuch Agilität – Tools für Personal- und Organisationsentwicklung*

## Abbildungsverzeichnis

- Deckblatt  
Frau mit Post-Its  
[https://media.istockphoto.com/id/1401497427/de/foto/multirassisches-team-bei-der-arbeit-das-ideen-auf-haftnotizen-an-der-glaswand-schreibt.jpg?b=1&s=612x612&w=0&k=20&c=sYtRWYy9BrQN0GXbQ132bcGpu\\_Brmp585EQj6x1QQg8=](https://media.istockphoto.com/id/1401497427/de/foto/multirassisches-team-bei-der-arbeit-das-ideen-auf-haftnotizen-an-der-glaswand-schreibt.jpg?b=1&s=612x612&w=0&k=20&c=sYtRWYy9BrQN0GXbQ132bcGpu_Brmp585EQj6x1QQg8=)  
  
Team an Tresen  
<https://images.pexels.com/photos/3182826/pexels-photo-3182826.jpeg?auto=compress&cs=tinysrgb&w=600>  
  
Frau an Flipchart  
<https://images.pexels.com/photos/3727511/pexels-photo-3727511.jpeg?auto=compress&cs=tinysrgb&w=600>

## Quellenangaben

- Unterschiede & Gemeinsamkeiten Coaching, Moderation  
<https://www.diesprache.de/unser-angebot/moderation-und-coaching> ; 24.03.2024
- Lebensrad  
[https://www.coaching-magazin.de/\\_Resources/Persistent/9/c/8/c/9c8cb70b522737ad1ae602ae52f79bc140fa37a9/coaching-tools-1-leseprobe-lebensrad.pdf](https://www.coaching-magazin.de/_Resources/Persistent/9/c/8/c/9c8cb70b522737ad1ae602ae52f79bc140fa37a9/coaching-tools-1-leseprobe-lebensrad.pdf) ; 02.04.2024
-