



Jens Achenbach
Danielle Treudler
Monika Zimmermann

Entwicklungsprojekt im dualen Studium: von der Gruppe zum tragfähigen Team



Literatur- und
Abbildungssuchen

Entwicklung & Umsetzung eines Team-Leitbildes

Lehre, Erleben, Gestalten im Team-Coaching-Format



Coaching-Kolumne „Brücken bauen –
von Trennung zu Verbindung“



Teamcoaching

„Im Gegensatz zum Gruppencoaching handelt es sich bei den Coachings des Teamcoachings um ein bereits bestehendes Team als institutionalisiertes Subsystem einer Organisation, dessen gemeinsame Anliegen bearbeitet werden.“ (Rohr 2024, S. 76)

Anliegen die einem Teamcoaching zugrunde liegen können:

1. Konfliktlösung
2. Aufgaben und Rollenverteilung im Team
3. Steigerung der Leistungsfähigkeit
4. Ausrichtung auf gemeinsame Ziele

„Der Erhalt der Selbststeuerungsfähigkeit des Teams ist beim Teamcoaching, wie auch beim Einzelcoaching, als Grundprinzip anzusehen (Lippmann 2013, S. 92-93, zit. nach Rohr 2024, S. 76).

„Teamcoaching soll ein Team befähigen angemessen und transparent zu kommunizieren.“ (Ullmann 2022, S. 44)

Voraussetzung: Bereitschaft zur Interaktion und Reflexion

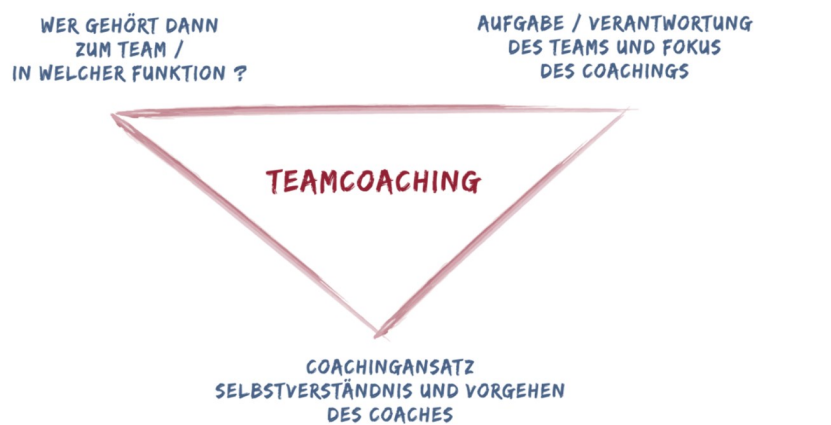


Abb. 1: Designdreieck für Teamcoaching (Schmid 2004) CC-by-Lizenz, Autor: Bernd Schmid für isb-w.eu. (25.04.2026)

Leitbildtheorie



Abb. 2: Purpose als Kernelement eines vollständigen Leitbilds (Brosch 2021, S. 37)

Beschreibung der Stichprobe (Team)

- Studiengang: Soziale Arbeit, Management & Coaching (Dauer: 8 Semester)
- Treatment: im Rahmen der Präsenz-Lehre (2. Semester)
- NN: 16 (3 männlich; 13 weiblich inkl. Dozentin)
- Alter: 20-51 Jahre (im Einzelnen: 51, 35, 31, 25, 23, 3x22, 4x21, 3x20)
→ 1x Gen-X, 1x Gen-Y, 14x Gen-Z
- Internationale Hintergründe: deutsch, russisch, tamilisch, türkisch, angolansich
- Abschlüsse: Fach-/Abitur, Ausbildung, Promotion

Generationen im Überblick

Babyboomer:

- Traditionalisten: Respekt, Fleiß, Gehorsamkeit (Köppe 2024, S.12 ff.)
- Nachkriegszeit mit wachsender Stabilität - Stereotypische Rollen (ebd.)
- hohe Arbeitsmoral (ebd.)

Generation X:

- Höhere Scheidungsrate (Köppe 2024, S.14)
- Selbstständigkeit (ebd.)
- Unabhängigkeit (ebd.)
- Individualität (ebd.)
- Technologischer Wandel (ebd.)

Generation Y:

- Ausgeprägte Ängste bzgl. „Umwelt“ (Köppe 2024, S.15 ff.)
- Persönliche Ziele im Fokus → spätere Familiengründung (ebd.)
- Vielfältigere Möglichkeiten → Unsicherheit (ebd.)
- Fleiß, Orientierung & Entwicklung (ebd.)
- Social Media (ebd.)

Generation Z:

- Flexibilität & Transparenz (Köppe 2024, S.17 ff.)
- Corona/Krieg Russland-Ukraine/ Medienkonsum (ebd.)
- Klare Trennung Beruf - Privat → „Work-Life-Balance“ (Köppe 2024, S.19.)

Generation α:

- Corona-Pandemie (Schnitzer u. Schnitzer 2025, S. 6)
- Beeinflussung Social Media/KI (ebd.)
- Klimasorgen - Thematik (ebd.)

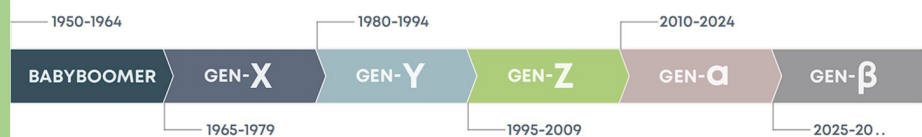


Abb. 4: Generationsübersicht Babyboomer bis Generation Beta (Schnitzer u. Schnitzer 2025, S.4)

Projektphasen

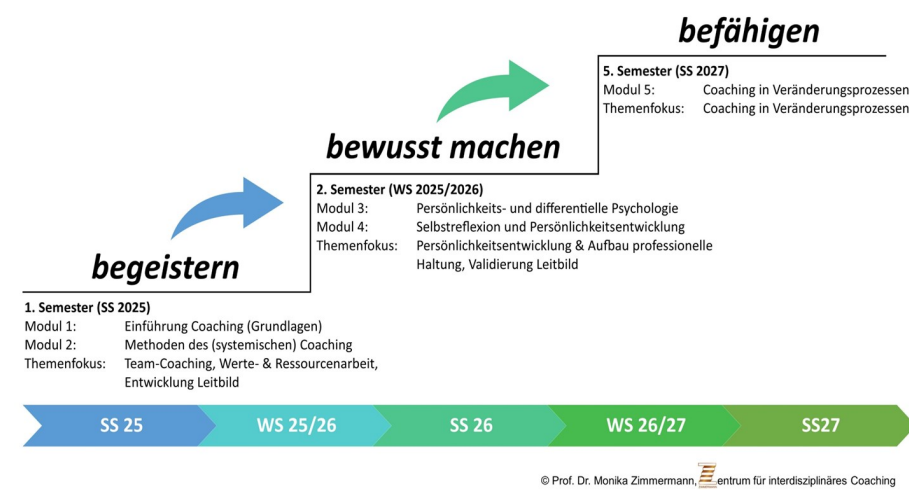


Abb. 3: Zeitstrahl mit Semesterinhalten (März 2026) in Anlehnung an Zimmermann (2011, S. 213)

Perspektiven aus Disziplinen und Schulen



Abb. 5: Perspektivenvielfalt (KI-generiert mit ChatGPT am 30.03.2026) in Anlehnung an Zimmermann (2024)

Vision

Gemeinsame Orientierung für 4 Jahre Studium

Welche Vision haben wir für die Zukunft? Welche Werte sind uns besonders wichtig? Wie wollen wir miteinander umgehen? Wie wollen wir zusammen arbeiten? Welche Ziele verfolgen wir langfristig? Was soll nach dem Studium wie sein?

Unser dynamisches Verständnis von Gemeinschaft, Freude am Lernen und Wachstum ist handlungsleitend.

Aus Lerninhalten, persönlicher Entwicklung in größtmöglicher Freiheit, Durchhaltevermögen und dem Zusammenwachsen als Gemeinschaft erwächst Klarheit und das gemeinsame Weiterkommen.

Unsere Vision ist, zu den Sozialarbeiter:innen/Coaches zu werden, die wir sein wollen.



Abb. 6: Vision als Leuchtturm (coaching-zentrum-zimmermann.de/vacc-modell/)

Unsere 4 Leitsätze

1. Wir verhalten uns würdevoll (respektvoll, verständnisvoll, fair, dosiert-ehrlich, emphatisch), indem wir Meinungen und Einstellungen sehen, akzeptieren und ggf. diskutieren.
2. Wir achten (sehen und respektieren) unsere Grenzen und individuelle Freiräume, um die Freiheit aller in dem uns möglichen Rahmen zu wahren.
3. Wir nutzen unsere Vielfalt und Begeisterung als Nährboden für unser gemeinsames Wachstum.
4. Wir sind eine kraftvolle Gemeinschaft, die einander unterstützt.

Unser Leitbild

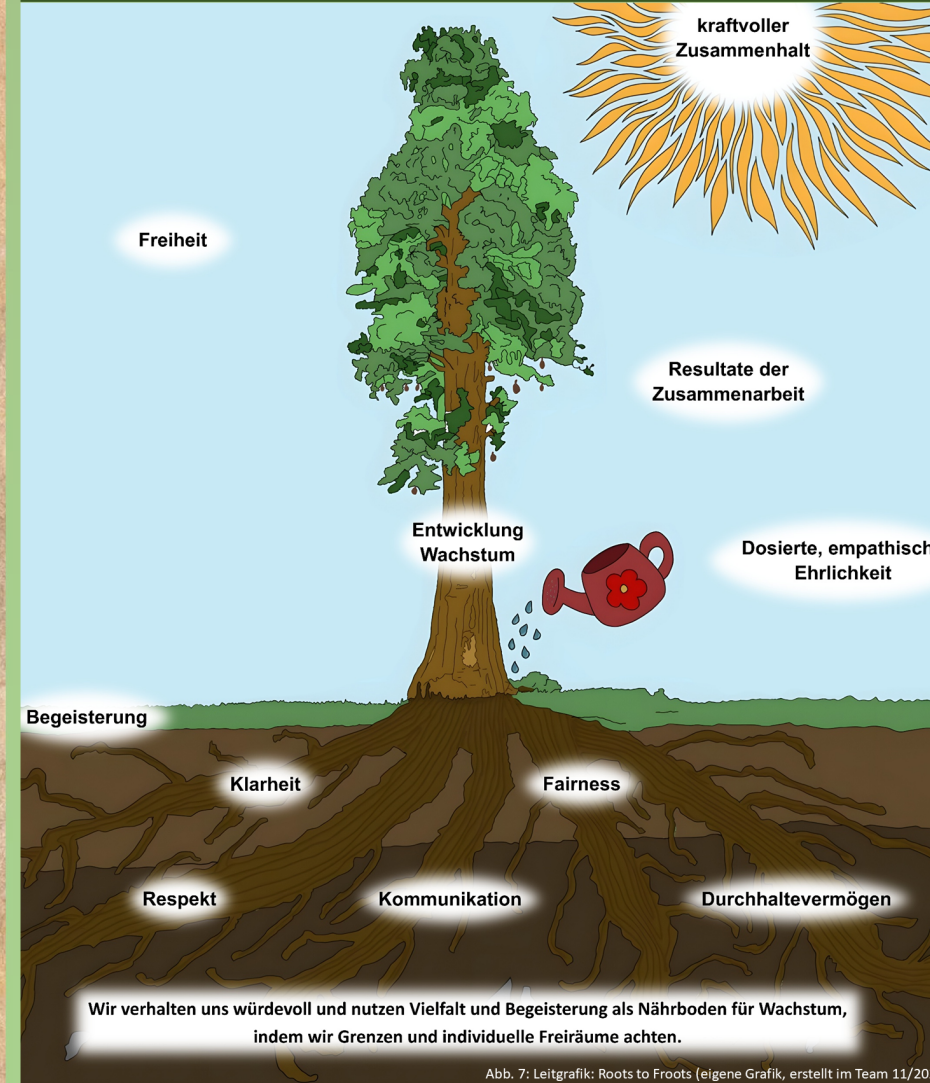


Abb. 7: Leitgrafik: Roots to Fruits (eigene Grafik, erstellt im Team 11/2025)

Vorgehensweise

Festlegung der anfänglichen Regeln für die Zusammenarbeit	Erstellung von Steckbriefen der Teammitglieder: Werte, Ressourcen und persönlicher Beitrag zum Team	Erarbeitung von grundlegenden Bedürfnissen aller im Team → fungiert als Rahmen	Kern-Leitsatz (Essenz des Prozesses)	Konkrete Übertragung des Leitbilds auf alltäglichen Umgang (Arbeitsprinzipien)
April 2025	August 2025	September 2025	November 2025	Februar 2026
Erarbeitung von Werten und Ressourcen	Komprimierung auf Kern-Werte/ Ressourcen	Gemeinsame Verfassung von Leitsätzen als Zusammenspiel von Werten-/Ressourcen- Bedürfnissen	Ausarbeitung des Leitbilds als Grafik	Reflexion über die anfänglichen Regeln und bei Bedarf Überarbeitung
"Ein partizipativ und gut formuliertes Leitbild trägt zur klaren Ausrichtung für das Entscheiden und Handeln bei und hilft, eine gemeinsame Kultur und Wertvorstellungen zu etablieren." (Zimmermann, Adam u. Pečornik 2023)				

Unsere Steckbriefe

	Moni	Danielle	Jens	Team (N = 16)
Werte	Ehrlichkeit Demokratie Gerechtigkeit	Empathie Ehrlichkeit Wachstum	Ehrlichkeit Gerechtigkeit Hilfsbereitschaft	Ehrlichkeit Freiheit Gerechtigkeit Empathie
Ressourcen	Netzwerk Wissen Hermes	Ehrgeiz Mitgefühl Neutralität	Resilienz Rationalität Empathie	Empathie Kommunikation Selbststeuerung Selbstreflexion Neutralität
				Offenheit Respekt Entwicklung Hilfsbereitschaft Beziehungen Glaube Wachstum Resilienz Widerstandskraft

Erklärung Leitbild

Wir haben unsere Vision in der Baum-Metapher verdichtet, weil sie Lebendigkeit, Entwicklung und Anschlussfähigkeit transportiert. Werte wurden als Wurzeln bzw. Lebensadern verstanden. Aus ihnen speisen sich Wachstum/Entwicklung (Stamm) und die Ergebnisse (Krone/Früchte). Die Wahl des Baumes als Symbol wurde demokratisch bestätigt.

- Begeisterung fungiert als Fundament/Erde. Sie ist die positive Energie, mit der wir studieren und coachen.
- Gemeinschaft/kraftvoller Zusammenhalt wurde als Sonne markiert, denn gemeinsam „geht mehr“ als allein.
- Ehrlichkeit wurde als Gießkanne konkretisiert, jedoch „empathisch/dosiert“ Feedback soll wirksam und beziehungsfähig sein.
- Wachstum/Entwicklung ist die Zielrichtung über die vier Jahre. Wir haben die Position (Stamm vs. Krone) diskutiert und uns auf die Tragfunktion des Wachstums für das Ganze geeinigt.

Impulse zum Miteinanderdenken

1. Welche **Begegnung** mit einem jüngeren oder älteren Menschen hat Ihre eigene Sichtweise erweitert, irritiert oder sogar hilfreich verändert? Und was hat diese Erfahrung in Ihnen ausgelöst?
2. Was braucht es Ihrer Meinung nach für **gelingende Kommunikation** und handlungsleitende Orientierung zwischen den Generationen?
3. Welche Schule, welcher Ansatz kann uns als Perspektive dabei besonders **hilfreiche Orientierung** geben? Oder anders gefragt: Wenn Perspektivenvielfalt als Ressource verstanden wird: Welche Perspektive, Haltung oder „andere Brille“ würde unserer Gesellschaft möglicherweise aktuell am meisten dienen?
4. **Wunder-Frage:** Stellen Sie sich vor, die Verständigung zwischen den Generationen wäre bereits spürbar gelungen: Woran würden Sie das zuerst konkret erkennen (im Alltag, in Teams, Familien oder Organisationen)? Und wie würde sich dieses Miteinander anfühlen?
5. Die erste **Brücke** verläuft oft nicht zwischen Menschen, sondern im eigenen Denken. Welche eigenen Bewertungen oder Zuschreibungen, die einen solchen Brückenschlag verhindern, möchten Sie heute bewusster hinterfragen?