

Zwei Welten der Führung?

Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Arbeit mit Erwachsenen und Jugendlichen

Im Rahmen meines Abschlussprojektes hatte ich die Gelegenheit, ein Erasmus+ Projekt zum Thema „Leadership“ zu leiten. Dieses Projekt umfasste Teilnehmende ab 18 Jahren aus Schweden, Deutschland und Südtirol und fand in den Bergen Südtirols statt. Der Fokus lag dabei auf Leadership in einem alpinen Umfeld.

Eine der zentralen Herausforderungen für mich war der Wechsel von meiner üblichen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen hin zur Arbeit mit Erwachsenen. Diese Veränderung bot interessante Erkenntnisse, sowohl über die Unterschiede als auch über die Gemeinsamkeiten der beiden Zielgruppen.

Eines der wesentlichen Themen, welches ich während der Arbeit mit den Erwachsenen bemerkte, war ihr Bedürfnis nach einem klaren Rahmen und einer festen Struktur. Überraschenderweise zeigte sich, dass Erwachsene oft mehr Klarheit und Kontrolle über den Ablauf eines Programms benötigen als Kinder und Jugendliche, die in der Regel flexibler und spontaner auf Situationen reagieren. Während Jugendliche oft bereit sind, sich auf Veränderungen im Ablauf einzulassen und weniger festgelegte Programme akzeptieren, spürte ich bei den Erwachsenen eine größere Zurückhaltung gegenüber Unklarheiten. Für sie war es wichtig, die nächsten Schritte zu kennen und zu verstehen, wie sich das gesamte Programm entfalten würde. Während Erwachsene oft das Gefühl haben, Kontrolle über den Ablauf behalten zu müssen, sind Jugendliche eher offen dafür, sich treiben zu lassen und den Moment zu genießen. Natürlich benötigen auch Jugendliche eine gewisse Struktur, aber sie sind in der Regel nicht so auf einen detaillierten Plan angewiesen wie Erwachsene. Diese Flexibilität der Jugendlichen ermöglicht es, Programme dynamischer zu gestalten und gegebenenfalls auf spontane Ideen oder unerwartete Herausforderungen zu reagieren. Diese Spontaneität war in der Arbeit mit Erwachsenen weniger ausgeprägt.

Eine weitere interessante Erfahrung war die Dynamik in meiner eigenen Rolle als Leiterin. Da ich jünger war als viele der Teilnehmenden, fiel es einigen Erwachsenen zunächst schwer, sich vollständig auf das Programm einzulassen und mir als jüngerer Person die Kontrolle zu überlassen. Es schien eine gewisse Skepsis zu bestehen, ob ich in der Lage sei, das Projekt angemessen zu leiten und die Teilnehmenden durch die komplexen Themen des Leadership-Trainings zu führen. Diese Unsicherheit zeigte sich besonders in den ersten Tagen des Projekts.

Um dieses Hindernis zu überwinden, war es entscheidend, von Anfang an eine klare Struktur zu schaffen und Sicherheit zu vermitteln. Indem ich die Erwartungen der Teilnehmenden erfüllte und die Abläufe transparent und organisiert gestaltete, konnte ich Vertrauen aufbauen. Diese Sicherheit ermöglichte es ihnen, die Kontrolle etwas loszulassen und sich auf die Inhalte und Übungen einzulassen, ohne das Gefühl zu haben, die Übersicht zu verlieren.

Auch wenn es auf den ersten Blick erhebliche Unterschiede zwischen der Arbeit mit Erwachsenen und Jugendlichen gibt, insbesondere hinsichtlich der Strukturbedürfnisse und Vorerfahrungen, gibt es dennoch bemerkenswerte Ähnlichkeiten:

Unabhängig davon, ob man mit Erwachsenen oder Jugendlichen arbeitet, durchlaufen beide Gruppen ähnliche Phasen der Gruppendynamik. In jeder Gruppe gibt es Mitglieder, die sich in unterschiedlichen sozialen Rollen positionieren wollen, wie etwa Führungsrollen, unterstützende Rollen oder zurückhaltende Positionen. Diese Dynamik entwickelt sich oft in Phasen, wie man gut im Modell von Tuckman (1965) sehen kann (Forming - Orientierungsphase, Storming - Nahkampfphase, Norming - Organisationsphase, Performing - Integrationsphase, Closing - Abschluss).

In beiden Zielgruppen entstehen Spannungen, wenn es darum geht, Führungsverantwortung zu übernehmen oder sich in die Gruppe zu integrieren. Sowohl bei Erwachsenen als auch bei Jugendlichen gibt es immer Teilnehmende, die von Natur aus die Führung übernehmen, und solche, die eher zurückhaltend agieren. Ebenso treten bei beiden Gruppen Konflikte auf, wenn es um die Verteilung von Rollen und Aufgaben geht oder wenn unterschiedliche Persönlichkeiten aufeinandertreffen. So war es im Projekt spannend zu erleben, dass mehrere Führungspersönlichkeiten aufeinandertrafen, was manchmal zu leichten Spannungen führte. Das Interessanteste war dabei zu beobachten, wie die Teilnehmenden mit dieser Situation umgingen. Während einige Unterstützung anboten und die Führung akzeptierten, gab es auch Teilnehmende, die sich eher „beleidigt“ zurückzogen, nach dem Motto: „Dann mache ich halt gar nichts mehr.“

Eine weitere wichtige Gemeinsamkeit zwischen Erwachsenen und Jugendlichen ist die Art und Weise, wie sie auf Herausforderungen, Stresssituationen oder Unsicherheiten reagieren. Im Rahmen des Leadership-Trainings war es spannend zu beobachten, dass sowohl die erwachsenen Teilnehmenden als auch Jugendliche vergleichbare Verhaltensweisen zeigten, wenn sie sich in unsicheren oder herausfordernden Situationen befanden. Um diese Reaktionen besser zu verstehen, haben wir das „Stresstier“-Modell* mit den Teilnehmenden besprochen. Dabei haben wir die fünf Tiere – Hai, Fuchs, Teddy, Schildkröte und Eule – genutzt, um

unterschiedliche Verhaltensmuster in Stresssituationen zu veranschaulichen. Es war besonders interessant zu sehen, wie sich die Teilnehmenden selbst in diesen Tieren wiedererkannten. Dieses Modell verdeutlichte, dass unterschiedliche Persönlichkeiten ähnlich auf Stress reagieren können. Weniger das Alter, sondern vielmehr ihre Persönlichkeitsmerkmale und Erfahrungen sind es, die bestimmen, wie sie mit Druck umgehen.

Sowohl Erwachsene als auch Jugendliche reagieren positiv auf Erfolgserlebnisse und äußeres Feedback. Prinzipiell fühlen sich Menschen bestärkt und motiviert, wenn sie spüren, dass ihre Bemühungen anerkannt und geschätzt werden. Während des Projekts stellte ich fest, dass kleine Erfolgserlebnisse bei Erwachsenen genauso wirksam waren wie bei Jugendlichen. Das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung ist in beiden Altersgruppen tief verwurzelt. Dies zeigt sich besonders bei herausfordernden Aufgaben: Sobald eine Person eine Aufgabe erfolgreich meistert und dafür gelobt wird, steigt ihre Motivation, sich weiterhin aktiv einzubringen. So war zum Beispiel nach dem Erreichen der Hütte am Berg, bei der die Teilnehmenden sich gegenseitig unterstützen mussten, die Stimmung in der Gruppe erheblich positiver. Der Stolz, die Herausforderung gemeinsam gemeistert zu haben, stärkte sowohl die Gruppendynamik als auch das Selbstbewusstsein jedes Einzelnen. Zusätzlich zeigte sich, dass sowohl Erwachsene als auch Jugendliche darauf reagieren, wenn sie das Gefühl haben, persönlich zu wachsen. Erfolgserlebnisse fördern nicht nur die Motivation, sondern auch das Selbstvertrauen und die Bereitschaft, neue Herausforderungen anzugehen – ein entscheidender Faktor in Leadership-Programmen.

Insgesamt habe ich durch dieses Projekt gelernt, dass die Arbeit mit Erwachsenen, insbesondere in einem Leadership-Kontext, oft ein stärkeres Bedürfnis nach Struktur und Kontrolle erfordert, als ich es aus der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen gewohnt war. Erwachsene neigen dazu, sich wohler zu fühlen, wenn sie den Ablauf eines Programms genau kennen und die nächsten Schritte vorausschauend planen können. Diese Klarheit hilft ihnen, sich auf die inhaltlichen Aspekte des Programms zu konzentrieren und Vertrauen in die Leitungsperson aufzubauen. Gleichzeitig wurde mir bewusst, dass diese Unterschiede im Wesentlichen oberflächlich sind. Wenn die grundlegenden Bedürfnisse nach Sicherheit und Vertrauen erfüllt werden, reagieren Erwachsene ähnlich wie Jugendliche auf Führung: Sie sind bereit, Verantwortung zu übernehmen, sich auf neue Situationen einzulassen und voneinander zu lernen.

Letztlich bleibt die Aufgabe der Leitungsperson, unabhängig von der Altersgruppe, dieselbe: Eine Umgebung zu schaffen, in der sich die Gruppe sicher fühlt, Verantwortung übernimmt und durch gemeinsame Erfolge motiviert wird. Dies zeigt, dass, obwohl die Details der

Zusammenarbeit mit Erwachsenen und Jugendlichen unterschiedlich sein mögen, die Grundlagen für effektive Führung und Zusammenarbeit altersunabhängig sind.

* Das „**Stresstier**“-Modell beschreibt, wie Menschen in Stresssituationen unterschiedlich reagieren, anhand von fünf Tier-Metaphern:

1. **Hai**: Konfrontativ, will die Führung übernehmen und setzt sich durch.
2. **Fuchs**: Sucht nach Kompromissen und Lösungen, um Konflikte zu entschärfen.
3. **Teddy**: Meidet Konflikte, gibt nach und stellt Harmonie in den Vordergrund.
4. **Schildkröte**: Zieht sich zurück und vermeidet den Konflikt vollständig.
5. **Eule**: Bleibt ruhig und analytisch, sucht nach einer fairen und durchdachten Lösung.