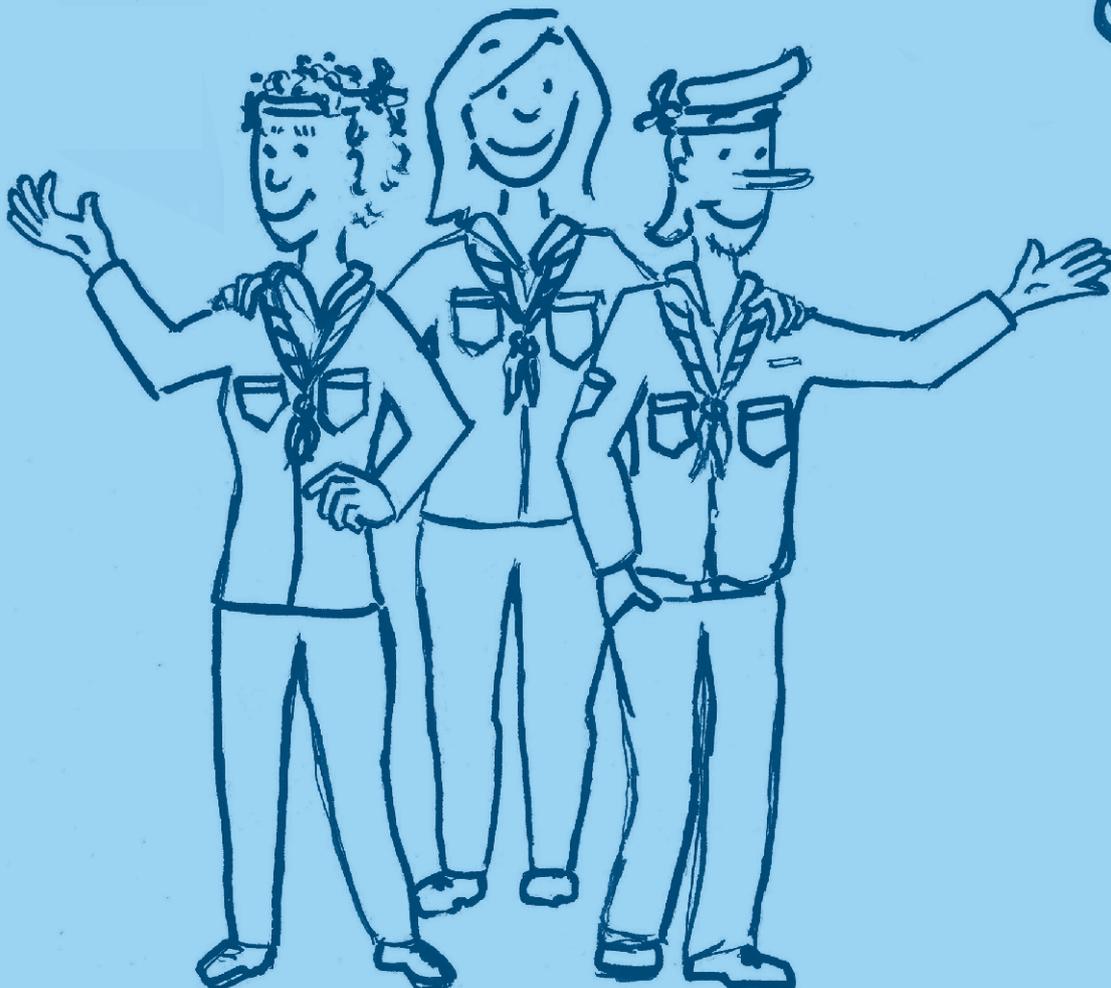
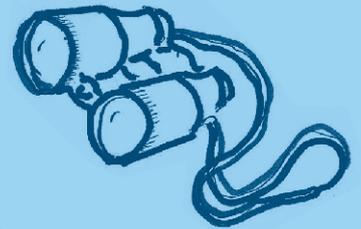


# *Betreuen* *in der Pfadi*

Hilfsmittel zur Unterstützung von  
Pfadiabteilungen



Pfadibewegung Schweiz  
Mouvement Scout de Suisse  
Movimento Scout Svizzero  
Moviment Battasendas Svizra

---

**Betreuung**

---

## Impressum

<b>Broschüre:</b>	Betreuen in der Pfadi. Hilfsmittel zur Unterstützung von Pfadiabteilungen
<b>Herausgeberin:</b>	Pfadibewegung Schweiz, Bern
<b>Mitarbeitende:</b>	Stefan Walter / Delphin, David Kieffer / Garfield, Susanne Weber / Ilaga
<b>Unter Mithilfe von:</b>	Patrick Walter / Bambus, Adrian Tresch / Dent, Samuel Schmid / Haribo, Jon Plotke / Leu
<b>Anpassungen 2020:</b>	Yannick Suter / Desberado, Pia Bergamaschi / Domino, Stephanie Kyburz / Jenga, Tobias Juon / Appendix
<b>Illustrationen:</b>	Alexandra Neumann, Beat Kieffer
<b>Layout:</b>	Carolina Gurtner / Chita
<b>Auflage:</b>	Nachdruck 2024: 300
<b>Ausgabe:</b>	2020
<b>Referenznummer:</b>	3107.02. de
<b>Copyright:</b>	© 2024 - Pfadibewegung Schweiz (PBS) Speichergasse 31, 3011 Bern +41 (031) 328 05 45, info@pbs.ch, pfadi.swiss

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwendung mit Ausnahme des privaten Gebrauchs und der gesetzlich erlaubten Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung der PBS.

# ***Betreuen*** ***in der Pfadi***

Hilfsmittel zur Unterstützung von  
Pfadiabteilungen



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>1 Grundsätze des Betreuens</b>	<b>9</b>
1.1 Was bedeutet Betreuen?	10
1.2 Voraussetzungen für Betreuung	10
1.3 Das Betreuungsmodell der PBS	12
<b>2 Du als Betreuungsperson</b>	<b>15</b>
2.1 Stärken, Schwächen und eigene Grenzen	16
2.2 Pflichten, Verantwortung und Rechte	18
2.3 Unterstützung für dich als Betreuungsperson	19
<b>3 Instrumente des Betreuens</b>	<b>21</b>
3.1 Verschiedene Hüte aufsetzen	22
3.2 Kontrakte und Absprachen	24
3.3 Aktive und passive Betreuung	26
<b>4 Die verschiedenen Phasen der Betreuung</b>	<b>29</b>
4.1 Das 3 + 4 - Modell der Betreuung	30
4.2 Phase 1: Einigung	31
4.3 Phase 2: Begleitung	32
4.4 Phase 3: Abschluss	34
<b>5 Eine Abteilung übernehmen und abgeben</b>	<b>37</b>
5.1 Eine Abteilung neu übernehmen	38
5.2 Die Betreuung der Abteilung abgeben	41
<b>6 Weitere Aspekte der Betreuung</b>	<b>43</b>
6.1 Den Persönlichen Fortschritt fördern	44
6.2 Dank und Anerkennung	45
6.3 Lebenswelten	46
6.4 Veränderungen begleiten	47
6.5 Motivation	49
<b>Anhang</b>	<b>51</b>
Wichtige Dokumente	52
Verwendete Literatur	53

E

1

2

3

4

5

6

A

# Einleitung

Die Pfadibewegung hat zum Ziel, Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene auf ihrem Weg zu selbst- und verantwortungsbewussten, selbständig denkenden sowie engagierten und offenen Menschen zu unterstützen. Dabei ist es zentral, dass die Pfadis eigene Erfahrungen sammeln und Schritt für Schritt mehr Verantwortung übernehmen können. Dies beginnt im Kleinen bereits in der Biberstufe und setzt sich auf allen Altersstufen fort. Leitende übernehmen schlussendlich in der Pfadi die Verantwortung für das Wohl einer grossen Gruppe von Kindern oder Jugendlichen. Dass junge Erwachsene so viel Vertrauen erhalten, ist für unsere Gesellschaft aussergewöhnlich. Möglich wird dies in der Pfadi einerseits dadurch, dass die Leitenden innerhalb von klaren Rahmenbedingungen handeln und gute Ausbildungskurse absolvieren. Andererseits ist es entscheidend, dass sie in ihrer Aufgabe eng betreut werden. Deine Arbeit als Betreuungsperson ist also für die Pfadi eine zentrale Stütze.

Diese Broschüre soll dir als Betreuungsperson vermitteln, was Betreuung in der Pfadi bedeutet und welche Instrumente dir für deine Arbeit zur Verfügung stehen. Darüber hinaus erfährst du, welche Phasen du während der Betreuung mit dem Leitungsteam durchläufst und lernst verschiedene weitere Aspekte kennen, die bei deiner Arbeit wichtig sein können. Die Broschüre richtet sich an Abteilungsleitungen, Regionsleitungen, Coaches, aber auch an Elternratsmitglieder, APV-Mitglieder oder Präsidies – kurz: An alle, die innerhalb des Betreuungsnetzwerks auf Abteilungsebene in irgendeiner Form eine Betreuungsaufgabe übernehmen. Die Broschüre beruht auf dem Betreuungsmodell der Pfadibewegung Schweiz (PBS).

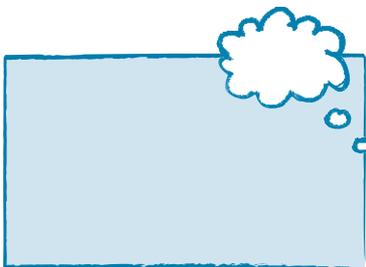
Eine gute Betreuung der Pfadiabteilung und der Leitenden hat grossen Einfluss auf die Qualität der Pfadiarbeit und die Sicherheit der Pfadiaktivitäten. Beim Leiten begleitet zu werden, ist für die oft noch jungen Leitenden aber auch eine wichtige Entlastung. Die Arbeit als Betreuungsperson ist dabei sehr vielseitig und spannend. Gleichzeitig kann sie aber auch sehr fordernd sein, da jede Betreuungssituation wieder anders ist und eine individuelle Lösung nötig macht. Die Betreuungsbroschüre soll dich auf deine Aufgabe vorbereiten und dir dabei helfen, die verschiedenen Herausforderungen zu meistern. In diesem Sinne alles Gute für deine Aufgabe und besten Dank für deine Bereitschaft, eine Betreuungsrolle zu übernehmen und damit einen wertvollen Beitrag zu einer erfolgreichen Pfadiarbeit zu leisten.

### Bemerkung zu Sprachgebrauch und Layout

In der vorliegenden Broschüre wird zwischen Betreuungspersonen auf der einen Seite und Leitenden auf der anderen Seite unterschieden. Mit Betreuungspersonen sind all diejenigen gemeint, die in der Abteilung eine Betreuungsrolle einnehmen, also beispielsweise Coaches, der Elternrat, die Abteilungsleitung, der\*die Präses oder der Altpfadiverein (APV). Mit Leitenden sind diejenigen Personen gemeint, die betreut werden, also beispielsweise Abteilungsleitende, Stufenleitende, oder Lagerleitende. Eine Sonderstellung haben hierbei Abteilungsleitende: Sie nehmen je nach Situation die Rolle der Betreuungspersonen oder der Betreuten ein.



Dieser Kasten verweist auf einen **Input**.



Dieser Kasten verweist auf ein **Beispiel**.



Dieser Kasten verweist auf eine **andere passende Stelle** innerhalb der Broschüre oder in **anderen Hilfsmitteln**.



# ***1 Grundsätze des Betreuens***

1.1	Was bedeutet Betreuen?	10
1.2	Voraussetzungen für Betreuung	10
1.3	Das Betreuungsmodell der PBS	12

# 1 Grundsätze des Betreuens

Als Betreuungsperson beratest und begleitest du einzelne Leitende oder ganze Teams. Dabei spielen Freiwilligkeit und gegenseitiges Vertrauen eine zentrale Rolle.

## 1.1 Was bedeutet Betreuen?

<b>Betreuen heisst...</b>	... beobachten	... eine Aussensicht geben	... Leistungen anerkennen
... zuhören	... (kritische) Fragen stellen	... da sein	
... konstruktive Kritik üben			... vermitteln
... unterstützen	... Rat geben	... mögliche Konsequenzen und Gefahren erkennen und aufzeigen	

Betreuen ist zugleich Beraten und Begleiten. Als Betreuungsperson leistest du Hilfe zur Selbsthilfe und versuchst, bei den Leitenden das Bewusstsein zu fördern, dass sie selber Verantwortung für ihr Handeln übernehmen. Du ermutigst sie dazu, ihre vorhandenen Fähigkeiten einzusetzen. Dank deiner Aussensicht kannst du Chancen und Knackpunkte oft besser erkennen. In gewissen Bereichen bist du auch Kontrolleur\*in und Beobachter\*in. Nie übernimmst du jedoch die Rolle der Leitungsperson: Betreuen und Leiten sind zwei verschiedene Paar Schuhe. So suchst du vielleicht gemeinsam mit den Leitenden nach einer Lösung für ihr Problem und legst mit ihnen ein mögliches Vorgehen fest, für die Umsetzung sind dann aber die Leitenden selber verantwortlich.

Ein Sonderfall sind in diesem Zusammenhang die Abteilungsleitenden. Sie nehmen je nach Situation eine betreuende oder eine leitende Rolle ein. Als AL ist es wichtig, sich immer bewusst zu sein, welche Rolle man gerade innehat, und gezielt zwischen Betreuungsrolle und Leitungsrolle zu wechseln.

Als Betreuungsperson musst du bei Entscheidungen, Diskussionen oder Auseinandersetzungen manchmal auch klar Stellung beziehen. Damit gibst du den Leitenden klare Leitlinien vor, an denen sie sich orientieren können. Gleichzeitig stärkst du durch eine klare Meinung das Vertrauen der Leitenden in dich: Sie wissen, woran sie sind und was sie von dir erwarten können.

## 1.2 Voraussetzungen für Betreuung

Es gibt zwei Voraussetzungen, die für einen erfolgreichen Betreuungsprozess besonders wichtig sind: Freiwilligkeit und gegenseitiges Vertrauen.

### Freiwilligkeit

Eine Betreuungsbeziehung beruht grundsätzlich auf Freiwilligkeit – sowohl bezüglich der Frage, ob man überhaupt betreut werden will, als auch bezüglich der Frage, von wem man betreut werden will. Diese Prinzipien können aber nicht vollumfänglich umgesetzt werden, die Leitenden können nicht immer frei über ihre Betreuung entscheiden: Die PBS mit ihren Partnern wie Jugend und Sport (J+S) gibt gewisse Betreuungsrollen vor, ohne dass du als Betreuungsperson oder die Leitenden darauf Einfluss nehmen können. Andererseits wirst du in verschiedenen Situationen nicht von einer Leitungsperson kontaktiert, sondern trittst selber mit einem Anliegen an sie heran. Betreuung läuft in der Pfadi also in einem gewissen Zwangskontext ab, insbesondere im Zusammenhang mit J+S. Es ist dennoch in den meisten Fällen das Recht der Leitenden zu entscheiden, wie stark sie von dir betreut werden wollen (eine Ausnahme wäre beispielsweise die Lagerbetreuung durch den\*die Coach). Daher ist es wichtig, dass ihr gemeinsam bespricht, wie die Betreuung aussehen soll. 



1) Kapitel 3.2  
Kontrakte und Absprachen

## Gegenseitiges Vertrauen

Jede Betreuungsbeziehung basiert auf gegenseitigem Vertrauen zwischen dir als Betreuungsperson und der Leitungsperson. Ohne dieses gegenseitige Vertrauen ist Betreuung nicht möglich. Ein Vertrauensverhältnis muss jedoch zuerst aufgebaut werden. Dies ist nicht so schwierig, wie es scheinen mag, es braucht dafür aber die nötige Zeit und Achtsamkeit. Drei Aspekte sind beim Aufbauen eines Vertrauensverhältnisses zentral:

- » Aufmerksamkeit schenken: Mit deiner Aufmerksamkeit zeigst du, dass du dein Gegenüber akzeptierst und an ihm als Person interessiert bist. Du signalisierst damit, dass du für die Anliegen der Leitungsperson offen bist und sie sich jederzeit an dich wenden kann. Dies bedingt auch eine neutrale und unvoreingenommene Haltung gegenüber der Abteilung und den zu betreuenden Personen.
- » Eigenes Handeln transparent machen: Indem du dein Handeln stets transparent hältst, sorgst du dafür, dass keine Missverständnisse entstehen. Es kann sein, dass Betreuung in einem ersten Moment als Einmischung von aussen empfunden wird. Es ist darum wichtig, offen zu kommunizieren und klar aufzuzeigen, was deine Absichten sind. Die Leitungsperson soll nicht das Gefühl haben, dass verdeckt gegen sie «ermittelt» wird.
- » Zusammenarbeit schrittweise auf- und ausbauen: Wichtig ist es, dass man nicht zu schnell zu viel will. Der Aufbau von Vertrauen braucht Zeit, eure Betreuungsbeziehung wird erst nach und nach tragfähiger. Als Betreuungsperson musst du darum darauf achten, dass du die Leitenden mit deinen Ideen und Zielen nicht überfährst. Beginnt euren gemeinsamen Weg mit kleinen Schritten und geht erst nach und nach dazu über, grössere Themen anzupacken und eure Zusammenarbeit zu intensivieren.

### Aufbau von Vertrauen

*Daniel ist der neue Präses der Abteilung Phönix. Er setzt sich mit den beiden AL Mamba und Hirsch zusammen. Sie stellen sich gegenseitig vor, und die AL erzählen ein wenig von der Abteilung Phönix. Anschliessend erkundigt sich Daniel bei den AL nach ihren Vorstellungen und Bedürfnissen und erläutert seine Vorstellung davon, wie er die Abteilung Phönix und somit auch die beiden AL betreuen möchte. Zusammen diskutieren sie, wie die gemeinsame Betreuungsbeziehung ausgestaltet sein soll. In den ersten Monaten hält sich Daniel noch ein wenig zurück und gibt so beiden Seiten Zeit, sich gegenseitig kennenzulernen.*

Auf diese Weise hat das Vertrauen Zeit, zu wachsen und wird nach und nach grösser. Nach einigen Monaten wirst du merken, dass eure Betreuungsbeziehung immer stärker gefestigt ist und sich die Möglichkeiten für deine Arbeit als Betreuungsperson stetig ausweiten. Wichtig ist, dass ihr euer Vertrauensverhältnis nun auch weiterhin pflegt. Eine Möglichkeit dazu bietet beispielsweise die Auswertung des Betreuungsjahres,  <sup>1)</sup> die ihr auch für die Auswertung eurer Zusammenarbeit nutzen sollt.

Für euer Vertrauensverhältnis ist es ausserdem wichtig, dass du alles, was du im Rahmen der Betreuung mit der Leitungsperson besprichst oder beobachtest, vertraulich behandelst. Wenn du Unterlagen oder Informationen, die dir anvertraut worden sind, weitergibst, kann dies unter Umständen als Vertrauensbruch empfunden werden. Gleichzeitig gibt es aber immer wieder Situationen, in denen eine Weitergabe von Informationen nötig ist, beispielsweise wenn du dir als Betreuungsperson in einer schwierigen Situation selber Unterstützung einholst.  <sup>2)</sup> Überlege dir aber jeweils gut, welche Dinge du Dritten erzählen kannst, und kläre im Zweifelsfall mit der betroffenen Leitungsperson, ob sie damit einverstanden ist.



#### 1) Kapitel 4.4

Phase 3: Abschliessen

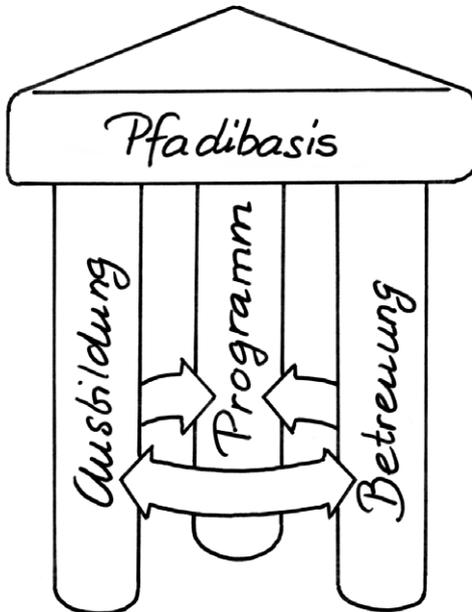
#### 2) Kapitel 2.1

Stärken, Schwächen und eigene Grenzen

## 1.3 Das Betreuungsmodell der PBS

### Betreuung als eine von drei Säulen

Die Leitenden tragen in der Pfadi eine grosse Verantwortung. Sie werden damit aber nicht alleine gelassen. Drei verschiedene Säulen stützen sie bei ihrer Arbeit. Im Programm werden die Standards der Pfadiarbeit festgelegt und Hilfsmittel erarbeitet, in der Ausbildung werden den Leitenden zentrale Kompetenzen für ihre Aufgabe vermittelt und durch die Betreuung werden sie auf ihrem Weg begleitet. Diese drei Säulen sind eng miteinander verbunden und stehen in einem regen Austausch. So werden beispielsweise die im Verband festgelegten Pfadigrundlagen (Programm) in einem Ausbildungskurs vermittelt (Ausbildung). Als Betreuungsperson beurteilst du schliesslich, ob die Aktivitäten diesen Grundlagen entsprechen und kannst die Leitenden bei der Umsetzung unterstützen (Betreuung).



Als Betreuungsperson bist du natürlich in der Säule «Betreuung» tätig. Du hast aber verschiedene Verbindungen zu den anderen zwei Säulen. So kannst du dir beispielsweise bei den jeweiligen Spezialist\*innen innerhalb deines Kantonalverbandes oder deiner Region (Programm- und Ausbildungsequipen) Rat holen und hast natürlich auch die Möglichkeit, Ausbildungen zu absolvieren. Gleichzeitig sollen Themen, die im Rahmen deiner Betreuungsarbeit immer wieder aufkommen, in die Säulen Programm oder Ausbildung zurückfliessen. So können aufgrund deiner Beobachtungen aus der Praxis die Standards des Programms und die Ausbildungsangebote stetig verbessert und den Bedürfnissen der

Pfadi-Basis angepasst werden. Nutze darum Gelegenheiten wie beispielsweise kantonale Austauschtreffen (kantonale Coachrunden, AL-Runden, Elternratstreffen, Kantonsrat etc.), um deine Beobachtungen aus der Praxis weiterzuleiten.

### Das Betreuungsnetzwerk

Rund um die Abteilung gibt es verschiedene Personen, die eine Betreuungsrolle wahrnehmen. Zusammen bilden sie das Betreuungsnetzwerk der Abteilung. Jede dieser Betreuungsrollen im Netzwerk hat einen anderen Fokus und unterstützt die Abteilung auf eine andere Weise. Nachfolgend werden dir verschiedene Betreuungsrollen, die in einer Pfadiabteilung typischerweise vorkommen, genauer vorgestellt. Je nach Abteilung und lokalen Gegebenheiten ist es einerseits möglich, dass noch weitere Personen eine Betreuungsrolle wahrnehmen und daher ins Betreuungsnetzwerk integriert werden sollten. Andererseits kommen vielerorts nicht alle Betreuungsrollen vor. Das Betreuungsnetzwerk unterscheidet sich also von Abteilung zu Abteilung und sogar von Kantonalverband zu Kantonalverband.

**Abteilungsleiter\*in:** Der\*die Abteilungsleiter\*in (AL) trägt die Verantwortung für die Leitung der Abteilung. Dabei nimmt er\*sie gleichzeitig auch die wichtigste Betreuungsrolle innerhalb der Abteilung wahr und betreut die Leitenden der Abteilung im Pfadibetrieb während des ganzen Jahres.  <sup>1)</sup>

**Coach:** Der\*die Coach ist die Hauptbetreuungsperson der Abteilung. Er\*sie betreut die Abteilungsleitung während des ganzen Pfadijahres und begleitet die Leitungsteams bei der Lagerplanung. Er\*sie hält Kontakt zu den wichtigsten Personen innerhalb der Abteilung und ist eine wichtige Schnittstelle zu ausserstehenden Organen und Organisationen wie der Region, dem Kantonalverband oder J+S.

**Elternrat:** Dieser setzt sich aus Eltern von Kindern aus möglichst allen Stufen zusammen. Der Elternrat bringt die Sichtweisen und Bedürfnisse der Eltern ein und vermittelt falls nötig zwischen dem Leitungsteam und den Eltern. Gleichzeitig kann er eingespannt werden, wenn irgendwo mitangepackt werden muss,

  
1) Anhang [4]  
ALPHA – Hilfsmittel für  
Abteilungsleitende

2) Anhang [11]  
Merkblatt zum Elternrat

und so AL, Stufenleitende oder das Leitungsteam entlasten.  2)

**Altpfadiverein (APV):** Der APV besteht aus Personen, die früher selber einmal in der Pfadi aktiv waren. Die Leitenden können von der Pfadi- und Lebenserfahrung sowie dem beruflichen und sozialen Netzwerk der APV-Mitglieder profitieren. Der APV wirkt im Hintergrund und ist für die Abteilung da, wenn er gebraucht wird.

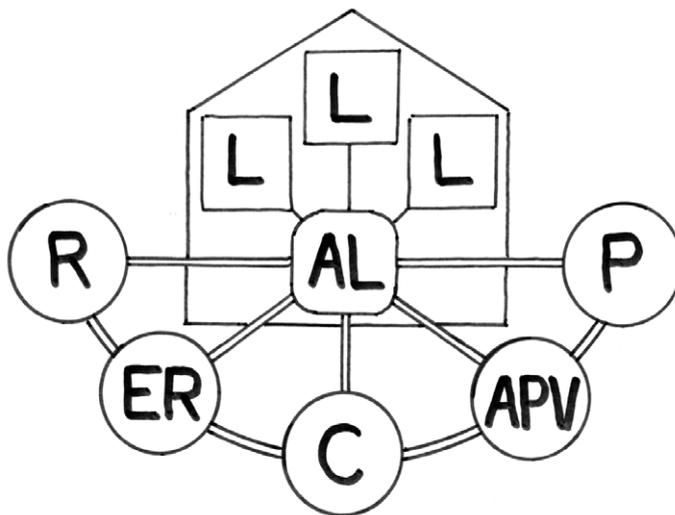
**Präses:** In Abteilungen, die einer katholischen Pfarrei nahestehen, gibt es oft eine\*n Präses. Diese\*r ist eine pfadiexterne Betreuungsperson, die durch die Pfarrei angestellt ist. Er\*sie bildet das Bindeglied zwischen der Pfadi und der jugendpastoralen Arbeit der Pfarrei. Da der\*die Präses normalerweise über eine berufliche Ausbildung in den Bereichen Seelsorge und/oder Soziale Arbeit verfügt, kann er\*sie besonders bei heiklen Themen wertvolle Unterstützung bieten.

**Region:** Falls es in einem Kantonalverband regionale Strukturen wie zum Beispiel Corps oder Bezirke gibt, sorgen diese für eine sinnvolle Vernetzung und ein gutes Zusammenwirken der verschiedenen Abteilungen. Die Regionen übernehmen für die Abteilungen verschiedene Aufgaben und stehen den Abteilungsleitungen gleichzeitig betreuend zur Seite.

Im Betreuungsmodell der PBS sind diese und weitere Rollen mit ihren Aufgaben genauer beschrieben. Wenn du dich für die mögliche Ausgestaltung der verschiedenen Rollen im Detail interessierst, kannst du dich dort vertieft mit ihnen auseinandersetzen. 



1) Anhang [1]  
Betreuungsmodell  
der Pfadibewegung Schweiz



Legende:  
L: Leiter\*in  
AL: Abteilungsleiter\*in  
C: Coach  
ER: Elternrat  
APV: Altpfadiverein  
P: Präses  
R: Region

Obwohl jede dieser Betreuungsrollen einen anderen Fokus hat, sind ihre Aufgabengebiete nicht immer klar voneinander zu trennen. Dies liegt auch daran, dass nicht in jeder Abteilung alle Betreuungsrollen vorkommen. Aus diesen Gründen ist es wichtig, dass sich die verschiedenen Betreuungspersonen untereinander kennen und sich absprechen. So kann sichergestellt werden, dass im Netzwerk alle verschiedenen Aspekte der Betreuung abgedeckt sind und sich die Betreuenden mit ihrer Arbeit sinnvoll ergänzen. Eine gute Plattform für die Vernetzung der Betreuungsrollen bietet dabei das Abteilungskomitee, falls es in den Statuten der entsprechenden Abteilung vorgesehen ist. Das Abteilungskomitee ist ein Abteilungsorgan, in dem die verschiedenen Verantwortungsträger\*innen der Abteilung vertreten sind. Seine Aufgabe ist es, die Abteilungsleitung zu unterstützen und zu entlasten.



# ***2 Du als Betreuungsperson***

2.1	Stärken, Schwächen und eigene Grenzen	16
2.2	Pflichten, Verantwortung und Rechte	18
2.3	Unterstützung für dich als Betreuungsperson	19

## 2 Du als Betreuungsperson

Um deine Betreuungsaufgabe bewusst wahrzunehmen und ihr gerecht zu werden, ist es einerseits wichtig zu wissen, was du selber willst. Dabei ist es hilfreich, wenn du dich mit deinen Stärken und Schwächen auseinandergesetzt hast und dir deiner Grenzen bewusst bist. Andererseits musst du wissen, welche Anforderungen an dich gestellt werden. Dazu musst du deine Pflichten, deine Rechte und deine Verantwortung kennen. Gleichzeitig ist es wichtig, dass du bei aller Verantwortung nicht alleine gelassen wirst – auch für dich als Betreuungsperson gibt es in der Pfadi Unterstützung.

### 2.1 Stärken, Schwächen und eigene Grenzen

Jede Betreuungsperson hat andere Stärken und Schwächen und wird darum die betreuten Leitenden auf eine andere Weise unterstützen können. Als Betreuungsperson entwickelst du so mit der Zeit deine eigene Art des Betreuens. Dabei ist es wichtig, dass du dir deiner eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf deine Betreuungsrolle bewusst bist. Es lohnt sich, dir einmal Zeit zu nehmen und dich mit ihnen auseinanderzusetzen. Diese Selbsteinschätzung ist eine wichtige Grundlage für deine Entscheidungen und Handlungen im Rahmen der Betreuung.

In der folgenden Tabelle findest du eine Auflistung von verschiedenen Stärken, die beim Betreuen hilfreich sein können. Die Liste ist nicht abschliessend und kann beliebig ergänzt werden. Überlege dir, wie ausgeprägt diese Stärken bei dir sind und wie du sie in deiner Betreuungsarbeit einsetzen kannst.

Stärken	Was heisst das genau?
<b>Geduld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ich kann warten, bis die Leitenden ihre Erfahrungen selber gemacht haben.</li> <li>» Ich habe die Geduld, einem Gruppenprozess nur beizuwohnen, ihn zu beobachten, ohne bei Problemen sofort einzugreifen.</li> </ul>
<b>Humor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ich kann mit anderen auch über mich selber lachen.</li> <li>» Ich kann in schwierigen Situationen im richtigen Moment mit ein bisschen Humor für Auflockerung sorgen.</li> </ul>
<b>Empathie</b> (Einfühlungsvermögen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ich kann auf Emotionen von anderen (Ärger, Furcht, Scham etc.) antworten und eingehen.</li> <li>» Ich versuche den Blickwinkel der Leitungsperson jederzeit zu verstehen und mich in sie hineinzuversetzen.</li> </ul>
<b>Die Fähigkeit zur Selbstreflexion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ich kenne meine persönlichen Stärken und Schwächen.</li> <li>» Ich kenne meine persönlichen Grenzen und bin fähig, diese einzuhalten.</li> </ul>
<b>Rückhalt haben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ich stehe mit meinen beiden Beinen auf dem Boden.</li> <li>» Ich habe ein Umfeld, in welchem ich mich wohl fühle und finde Unterstützung bei meinen Freund*innen und meiner Familie. Darum habe ich auch Leute um mich herum, mit denen ich reden kann, wenn ich eine Betreuungssituation überdenken will.</li> </ul>
<b>Konflikt- und Beziehungsverhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ich bin fähig, Konflikte und kritische Situationen mit anderen auf eine konstruktive und positive Art zu lösen.</li> </ul>
<b>Kenntnisse über Gruppenprozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ich habe Erfahrungen und Kenntnisse, was sich innerhalb von Gruppen zwischen den Mitgliedern abspielen kann und welche Prozesse regelmässig ablaufen. Dies hilft mir beim Verstehen der Emotionen und Reaktionen der Einzelnen innerhalb der Gruppe.</li> </ul>

<b>Kommunikationstechniken</b>	» Ich kenne verschiedene Kommunikationstechniken. Dies hilft mir beim Moderieren einer Gruppe in schwierigen Situationen.
<b>Betreuungsmethoden</b>	» Ich kenne einige kreative Methoden zur Visualisierung und Moderation von schwierigen Situationen und Prozessen. Dies hilft mir, Struktur in die Ideen und Meinungen einer Leitungsperson oder einer Gruppe zu bringen.
<b>Erfahrung als betreute Person</b>	» Ich habe bereits selber die Situation erlebt, betreut zu werden und kenne somit die Vorteile, wenn jemand meine Arbeit von aussen betrachtet. Diese Erfahrung kann ich in meine Betreuungsarbeit einfließen lassen.
<b>Erfahrung als Betreuungsperson</b>	» Ich habe bereits Erfahrung mit Betreuung und kann diese Erfahrung auf meine nächste Betreuungsaufgabe übertragen.
<b>Expert*in in gewissen Gebieten</b>	» Ich habe Spezialgebiete und Kenntnisse, die mich dort zu einem*iner Expert*in machen. Dieses Wissen kann ich in der Betreuung einsetzen.
<b>Psychologische und pädagogische Fähigkeiten</b>	» Ich habe psychologische und pädagogische Erfahrungen und gewisse Grundlagen, die mir bei meiner Betreuungsarbeit helfen.

### Grenzen erkennen

Die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen, heisst gleichzeitig auch, sich seiner Grenzen bewusst zu sein. Du musst als Betreuungsperson erkennen, bei welchen Fragen du selber kompetent bist und von welchem Punkt an du Unterstützung von aussen brauchst. Falls nötig, ist es sowohl dein Recht als auch deine Pflicht, dir Unterstützung zu holen. Vielleicht gibt es innerhalb deines Betreuungsnetzwerks andere Betreuungspersonen, die weiterhelfen können. Hilfe erhältst du ausserdem jederzeit bei den Verantwortlichen deines Kantonalverbands oder deiner Region. Bei komplexen Problemen und Fragen können dir diese auch Kontakte zu externen Profis vermitteln (beispielsweise Pädagog\*innen, Rechtsanwält\*innen, Buchhalter\*innen o.ä.).

#### Externe Ansprechpersonen

Vergangenen Samstag wurde beim Rugby die Brille eines Pfadis beschädigt. Nun ist unklar, wer für die Reparatur der Brille aufkommen muss. Da weder Hirsch noch Aurea eine grosse Ahnung von Versicherungsfragen haben, wenden sie sich an den kantonalen Betreuungsverantwortlichen. Dieser gibt ihnen die Telefonnummer von Sesam, der im Vorstand des Kantonalverbands für juristische Fragen zuständig ist. Sesam ist Jurist und kann Hirsch und Aurea über das richtige Vorgehen in diesem Fall aufklären.



## 2.2 Pflichten, Verantwortung und Rechte

### Deine Pflichten

Mit der Übernahme einer Betreuungsrolle übernimmst du auch gewisse Aufgaben, die du, wenn du dein Amt korrekt ausüben willst, zwingend erledigen musst: die sogenannten Pflichten. Je nach Betreuungsrolle sind diese Pflichten unterschiedlich gross und anders ausgestaltet. Als Coach gehören beispielsweise die ganzjährige Abteilungsbetreuung, die Betreuung von Lagern sowie die Unterstützung der Abteilung bei aussergewöhnlichen Vorkommnissen zu deinen Pflichten.

Die Pflichten sind aber nicht immer eindeutig bestimmt und können je nach Situation (Anzahl, Alter und Erfahrung der zu betreuenden Leitenden; Gruppenzusammensetzung; Grösse der Abteilung; Mitwirkung weiterer Betreuungspersonen etc.) oder geschlossenen Kontrakten und Absprachen variieren.  <sup>1)</sup>

Je nach Betreuungsrolle sind deine Pflichten in anderen Dokumenten näher umschrieben. Im Betreuungsmodell der Pfadibewegung Schweiz findest du zu jeder Rolle im Betreuungsnetzwerk einen Beschrieb. Auch im Abteilungs- und im Lagerreglement sind Pflichten verschiedener Betreuungsrollen festgehalten. Deine Pflichten als Coach im Sinne von J+S kannst du dem Leitfaden J+S-Coach entnehmen.  <sup>2-5)</sup>

### Deine Verantwortung

Verschiedene Anspruchsgruppen, wie beispielsweise die Pfadi als Verband oder etwa die Eltern der Kinder und Jugendlichen, vertrauen dir und verlassen sich auf dich und deine Tätigkeit. Sie erwarten beispielsweise von dir, dass du eine gewisse Qualität des Programms sicherstellst und die Sicherheitsmassnahmen prüfst. Diese Anspruchsgruppen erwarten mit anderen Worten, dass du deine Pflicht wahrnimmst und deine Aufgaben sorgfältig ausübst. Dazu gehört auch, dass du klar Stellung beziehst und dich durchsetzt.

Zu den allgemeinen Standards im Rahmen der Betreuungstätigkeit gehört auch, alles und alle mit Respekt, Zurückhaltung und einer gewissen Vorsicht zu behandeln. Konkret kann das beispielsweise heissen, dass du bei sicherheitsrelevanten Tätigkeiten von dem\*der Leiter\*in ein sauberes Sicherheitskonzept verlangst und mit ihm\* ihr die heiklen Punkte besprichst. Ebenso ist es wichtig, dass du Informationen über die Abteilung oder über Einzelpersonen vertraulich behandelst.

### Juristische Verantwortung

Wenn du deine Aufgaben und Pflichten sorgfältig ausgeübt hast, kannst du rechtlich nicht zur Verantwortung gezogen werden, wenn beispielsweise ein Unfall passiert. Kann dir allerdings eine Unsorgfalt nachgewiesen werden, kann es sein, dass du für den eingetretenen Schaden haftbar gemacht wirst.

«Sorgfältig» bedeutet, dass du deine Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen und nach allgemeinen Standards erfüllen musst («Sorgfaltspflicht»). Die zu erfüllenden Standards richten sich nach den konkreten Aufgaben und Pflichten deiner Betreuungsrolle und variieren, je nachdem ob du beispielsweise Coach oder Elternratspräsident\*in bist. Zur Prüfung, ob du sorgfältig gehandelt hast, wird deine Aufgabenerfüllung mit jener einer durchschnittlichen, korrekt handelnden Person in deiner Betreuungsrolle verglichen.  <sup>6)</sup>

### Deine Rechte

Damit du deine Aufgabe als Betreuungsperson überhaupt wahrnehmen kannst, hast du natürlich auch gewisse Rechte. So hast du zum Beispiel als Coach das Recht, das Programm eines Lagers einzusehen, zu überprüfen und die Ausführung gewisser Programmelemente zu verbieten oder nur unter Auflagen zu gestatten. Ebenso hast du das Recht, jederzeit nachzufragen und zu kontrollieren, wenn du dir unsicher bist, ob die Leitenden ihre Sorgfaltspflicht wirklich wahrnehmen.



- 1) Kapitel 3.2  
*Kontrakte und Absprachen*
- 2) Anhang [1]  
*Betreuungsmodell  
der Pfadibewegung Schweiz*
- 3) Anhang [3]  
*CHB – Coachhandbuch*
- 4) Anhang [5]  
*Reglement über Aufgaben und  
Organisation  
der Abteilung*
- 5) Anhang [6]  
*Reglement über die  
Vorbereitung und  
Durchführung von Lagern*
- 6) Anhang [8]  
*Sicherheit – Verantwortung  
tragen*

Als AL und als Coach hast du die Möglichkeit, ein ganzes Lager nicht zu bewilligen, falls eine sichere Durchführung ernsthaft in Frage gestellt werden muss. Wenn du die Bewilligung verweigerst, ist dies auf jeden Fall zu begründen. In den meisten Fällen kann ein Nichtbewilligen jedoch durch deine Begleitung bei der Lagervorbereitung abgewendet werden.

## 2.3 Unterstützung für dich als Betreuungsperson

Deine Aufgabe als Betreuungsperson ist sehr vielfältig und abwechslungsreich. Es gibt zwar Prozesse, die jedes Jahr auf dieselbe Weise ablaufen – inhaltlich wirst du im Rahmen deiner Betreuungsarbeit aber immer wieder mit neuen Anliegen konfrontiert sein. Als Betreuungsperson bist du für die Leitenden ausserdem eine wichtige Anlaufstelle bei Problemen und Sorgen. Dies macht die Betreuungsarbeit spannend, gleichzeitig aber auch herausfordernd.

Es ist aber nicht die Erwartung, dass du für alle Probleme der Abteilung eine Lösung hast. Auch deinen Möglichkeiten sind Grenzen gesetzt und dies darfst du akzeptieren.  <sup>1)</sup> Es ist wichtig zu wissen, dass auch du das Anrecht auf Unterstützung von aussen hast – auch bei scheinbar kleinen Anliegen oder Fragen.

Unterstützung kannst du dir als Betreuungsperson auf unterschiedliche Weise holen. Deine zentrale Anlaufstelle ist dabei dein Kantonalverband, deine Region oder dein\*e Coach:

- » Deine Ansprechpersonen in der Region sowie die kantonalen Betreuungsverantwortlichen haben viel Erfahrung im Bereich Betreuung und können dich einerseits beraten, andererseits aber auch wertvolle Kontakte zu professionellen Stellen vermitteln.
- » Das kantonale Krisenteam steht dir und der Abteilung im Falle eines Ereignisses, das euch überfordert, unterstützend zur Seite (siehe Kasten).

Gerade wenn du deine Aufgabe als Betreuungsperson frisch übernimmst, kann es hilfreich sein, wenn du dabei selber aktiv betreut wirst. Im Kapitel «Eine Abteilung übernehmen und abgeben»  <sup>2)</sup> findest du verschiedene Formen, die sich dabei bewährt haben. Erkundige dich bei deinen kantonalen und regionalen Betreuungsverantwortlichen.

Wertvoll ist auch der Austausch mit anderen Betreuungspersonen. Dein Kantonalverband oder deine Region bietet regelmässig Treffen an, an denen du dich mit anderen über deine Erfahrung austauschen kannst. Dies kann dir helfen, deine Betreuungsarbeit besser einzuschätzen und neue Ideen und Lösungsansätze kennenzulernen.



1) Kapitel 2.1  
*Stärken, Schwächen und eigene Grenzen*

2) Kapitel 5.1  
*Eine Abteilung neu übernehmen*

### Unterstützung im Krisenfall

Als Krise gilt ein Ereignis, für dessen Bewältigung die betroffenen Verantwortlichen Beratung oder Unterstützung brauchen. In diesem Fall stehen allen Verantwortlichen in der Pfadi das jeweilige kantonale und das nationale Krisenteam zur Seite. Das Krisenteam muss immer informiert werden, wenn bei oder wegen Pfadiaktivitäten die Polizei oder Rettungsorganisationen hinzugezogen werden müssen oder diese sich selbst einschalten.

**Das Krisenteam kann täglich während 24 Stunden über die Pfadi-Helpline kontaktiert werden: 0800 22 36 39**

Bist du unsicher, ob du Unterstützung durch das Krisenteam brauchst? Lieber einmal zu viel als einmal zu wenig anrufen!



# ***3 Instrumente des Betreuens***

3.1	Verschiedene Hute aufsetzen	22
3.2	Kontrakte und Absprachen	24
3.3	Aktive und passive Betreuung	26

## 3 Instrumente des Betreuens

In deiner Betreuungsarbeit bist du immer wieder mit neuen Herausforderungen konfrontiert und je nach Situation ist von dir eine andere Reaktion gefordert. Dabei gibt es selten ein Patentrezept, das du einfach aus dem Hosensack zaubern kannst. Als Betreuungsperson stehen dir aber verschiedene Instrumente zur Verfügung, mit deren Hilfe du deine Arbeit bewusst strukturieren und gestalten kannst. Sie können dir dabei helfen, in jeder Situation das geeignete Vorgehen zu finden.

### 3.1 Verschiedene Hüte aufsetzen

Als Betreuungsperson steht dir eine grosse Auswahl an möglichen Verhaltensmustern, mit denen du auf eine Situation reagieren kannst, zur Verfügung. Hier wird dabei von unterschiedlichen Hüten gesprochen, die du aufsetzen kannst. Jeder dieser Hüte hat andere Eigenschaften und mit jedem Hut hast du auf die Leitenden eine andere Wirkung. Damit kannst du arbeiten, indem du einen Hut bewusst auswählst oder innerhalb einer Situation wechselst. Natürlich sind die Hüte nur ein Sinnbild für die Vielfalt an Verhaltensmustern. Das Sinnbild der Hüte soll dir helfen, situationsgerecht zu bestimmen, wie du reagierst und welche Verhaltensmuster du bewusst anwendest. Vielleicht hilft es dir auch dabei, eine ungewohnte oder gar unangenehme Haltung einzunehmen.

Die nachfolgende Tabelle gibt dir einen Überblick über verschiedene Hüte und zeigt dir auf, zu welchen Situationen ein bestimmter Hut passen könnte. Die Sammlung ist nicht abschliessend, sie lässt sich beliebig um weitere Hüte und weitere Betreuungssituationen ergänzen und präzisieren.



Hüte		Beispiele von Betreuungssituationen
<b>Kontrollleur*in</b>	» Als Kontrollleur*in überprüfst du das Einhalten von Vorgaben. Z.B. prüfst du das Lagerprogramm auf die Einhaltung der J+S-Weisungen.	Lagerbetreuung, Projektbetreuung
<b>Berater*in</b>	» Als Berater*in in bringst du Verbesserungsvorschläge ein und gibst Ratschläge.	Konfliktlösung, Jahresbetreuung, Projektbetreuung, Betreuung von Gruppen
<b>Fachexpert*in</b>	» Als Fachexpert*in hilfst du, Fachfragen zu klären und bringst externes Fachwissen ein. Vielleicht kannst du dem Leitungsteam den Sinn der Pfadgrundlagen aufzeigen oder dem*der Kassier*in helfen, die Organisation der Buchhaltung zu verbessern.	Projektbetreuung, Lagerbetreuung
<b>Administrator*in</b>	» Als Administrator*in stellst du den reibungslosen Ablauf der administrativen Prozesse sicher, hakst auch mal nach und bleibst wenn nötig hartnäckig.	Lagerbetreuung
<b>Analytiker*in</b>	» Als Analytiker*in beobachtest du die Situation als Unbeteiligte*r von aussen, widerspiegelst der Leitungsperson deinen Eindruck und ermöglichst es ihr, eine neue Sichtweise einzunehmen.	Lagerbetreuung, Konfliktlösung, Jahresbetreuung, Betreuung von Leitungsteams
<b>Mediator*in</b> (Vermittler*in)	» Als Mediator*in suchst du mit den Konfliktparteien in einem konstruktiven Kommunikationsprozess eine möglichst optimale und faire Lösung für alle Beteiligten.	Konfliktlösung, Betreuung von Gruppen
<b>Richter*in</b>	» Als Richter*in musst du dich in gewissen Situationen für eine Lösungsmöglichkeit, einen Vorschlag oder eine Partei entscheiden.	Konfliktlösung, Betreuung von Gruppen
<b>Begleiter*in</b>	» Als Begleiter*in stehst du den Leitenden zur Seite und hast ein offenes Ohr bei Problemen und Anliegen.	Jahresbetreuung, Betreuung von Gruppen
<b>Visionär*in</b>	» Als Visionär*in hast du über das aktuelle Jahr hinaus Vorstellungen und Ideen für die Zukunft der Abteilung. Zu einem geeigneten Zeitpunkt bringst du diese ein und regst Veränderungen an.	Jahresbetreuung
<b>Netzwerker*in</b>	» Als Netzwerker*in pflegst du deine Kontakte zu den einzelnen Gruppenmitgliedern oder vermittelst dem Leitungsteam einen Kontakt aus deinem Netzwerk.	Jahresbetreuung, Projektbetreuung, Lagerbetreuung

## 3.2 Kontrakte und Absprachen

Im Rahmen deiner Betreuungsarbeit musst du immer wieder klären, welche Erwartungen du an andere hast und was andere von dir erwarten können. In der Pfadi wird dabei zwischen zwei unterschiedlichen Situationen unterschieden: Wenn du dich als Betreuungsperson mit einer Leitungsperson auf ein bestimmtes Vorgehen einigst, so sprechen wir von einem Betreuungskontrakt. Wenn du hingegen mit anderen Betreuungspersonen im Betreuungsnetzwerk die Zusammenarbeit klärst, sprechen wir von einer Betreuungsabsprache.

Kontrakte und Absprachen sind verbindliche Abmachungen zwischen verschiedenen Personen, die in die Betreuung involviert sind. Sie sind für dich als Betreuungsperson wichtige Instrumente, um Verbindlichkeit, Klarheit und Transparenz zu schaffen. Damit stellst du sicher, dass alle Beteiligten vom Selben sprechen und die Betreuungsarbeit reibungslos ablaufen kann. Es lohnt sich also, solche Kontrakte und Absprachen bewusst abzuschliessen und auch einzufordern.

### Mündlich oder schriftlich

Kontrakte und Absprachen können mündlich oder auch schriftlich abgeschlossen werden. Wenn man nur kleine Dinge regelt, reicht eine mündliche Einwilligung beider Seiten meist völlig aus. Wenn Kontrakt oder Absprache jedoch längerfristig gelten oder ein komplexeres Thema betreffen, ist es hilfreich, sie schriftlich festzuhalten. Dadurch wird sichergestellt, dass beide Seiten vom selben ausgehen und alle Beteiligten sich zu einem späteren Zeitpunkt rasch erinnern können, was genau vereinbart wurde. Schriftliche Absprachen und Kontrakte haben ausserdem oft eine höhere Verbindlichkeit. Beispiele für schriftlich festgehaltene Absprachen oder Kontrakte sind unter anderem das Protokoll einer Betreuungs-sitzung oder eine Coachingvereinbarung, wie sie von verschiedenen Kantonalverbänden als Vorlage zur Verfügung gestellt wird. 



#### 1) Anhang [10]

Good Practice für Kantonalverbände

### Betreuungskontrakt

*Karin ist die Elternratspräsidentin der Abteilung Phönix. Die Abteilungsleitung hat sie gebeten, dem neuen und jungen Leitungsteam für den kommenden Abteilungstag betreuend zur Seite zu stehen, damit die AL entlastet werden. Karin bespricht nun mit dem OK-Chef Plüsch das Vorgehen und die Betreuungsinhalte. Zusammen klären sie, wo Plüsch und seine Mitleitenden froh um Betreuung wären und in welchen Bereichen sie nicht betreut werden müssen. Plüsch merkt, dass er vor allem Mühe mit der Budgetplanung und der Koordination der Verpflegung hat. Karin bietet an, dem Leitungsteam bei den finanziellen Fragen beratend zur Seite zu stehen, bis der Abteilungstag vorbei ist. Ebenso wird sie an der Auswertungssitzung mit dem ganzen Team teilnehmen. Die zwei schliessen damit einen Kontrakt. Für die Unterstützung rund um die Koordination der Verpflegung werden sie Puma, den Präsidenten des APV anfragen, da er sich als Koch sehr gut mit diesem Thema auskennt.*

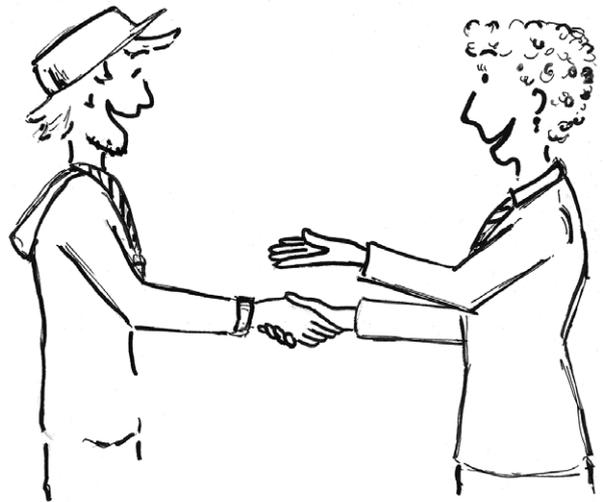
### Betreuungskontrakt

Nicht jede Betreuungsperson kann bei allen möglichen Themen Unterstützung bieten oder legt auf dieselben Punkte wert. Gleichzeitig haben nicht alle Leitenden die gleichen Bedürfnisse an die Betreuung. Entsprechend ist jede Betreuungsbeziehung anders. Als Betreuungsperson musst du darum mit den von dir betreuten Leitenden anfänglich die grundsätzliche Form der Zusammenarbeit aushandeln. Indem ihr abmacht, wie eure Betreuungsbeziehung aussehen soll, schliesst ihr einen Kontrakt.

Da sich die Rahmenbedingungen der Betreuung im Laufe der Zeit verändern, ist es sinnvoll, die Form der Zusammenarbeit in regelmässigen Abständen zu überprüfen und neue Kontrakte zu schliessen. Als Coach legt man beispielsweise

zu Jahresbeginn mit dem\*der Lagerleiter\*in den Ablauf der Lageradministration fest oder klärt mit der Abteilungsleitung, in welcher Form sie bei einer anstehenden Veränderung Unterstützung benötigt. Früher geschlossene Kontrakte können aber auch mitten in der Betreuungsarbeit thematisiert werden. Wenn sich herausstellt, dass ein geschlossener Kontrakt nicht eingehalten wird oder sich nicht bewährt, sollte dieser erneuert oder angepasst werden.

Wahrscheinlich würdest du in deiner Betreuungsarbeit mit den Leitenden auch Abmachungen treffen, wenn du nie etwas von Kontrakten gehört hättest. Das Wissen um Kontrakte kann dir aber helfen, diese bewusster abzuschliessen und gezielt zu überprüfen. Dies erhöht die Verbindlichkeit deiner Betreuungsarbeit und vereinfacht die Zusammenarbeit mit den Leitenden.



### Betreuungsabsprache

Rund um die Abteilung gibt es ein ganzes Netzwerk von Betreuungspersonen, die alle in irgendeiner Form eine Betreuungsrolle einnehmen: Coach, AL, Elternrat, Präses, APV und je nach Abteilung noch weitere Personen.  Dabei kommt es oft vor, dass einzelne Leitende gleichzeitig von mehreren dieser Betreuungspersonen betreut werden. In diesen Fällen ist es wichtig, dass du dich mit den anderen Betreuenden absprichst und ihr klärt, wer für welchen Aspekt der Betreuungsarbeit zuständig ist und wie die Zusammenarbeit funktionieren soll. Damit trifft ihr eine Betreuungsabsprache.

Solche Absprachen können sich einerseits auf eine konkrete, aktuelle Problemstellung beziehen und situativ getroffen werden. So haben vielleicht der\*die Elternratspräsident\*in und der\*die AL von einem Problem mit einem Kind am Samstagnachmittag gehört und vereinbaren dann telefonisch, wer mit dem\*der zuständigen Stufenleiter\*in Kontakt aufnimmt und der Sache nachgeht. Andererseits ist es aber auch wichtig, Absprachen über die längerfristige Zusammenarbeit zu treffen. Mit solchen vorausschauenden Betreuungsabsprachen wird sichergestellt, dass über einen längeren Zeitraum hinweg alle relevanten Aspekte der Betreuungsarbeit von jemandem wahrgenommen werden und sich die verschiedenen Betreuenden nicht gegenseitig «reinfunkeln». Überlege dir in regelmässigen Abständen, welche Überschneidungen es in deinem Betreuungsalltag geben könnte und gehe bewusst auf andere Betreuungspersonen zu, um dich mit ihnen abzusprechen.



#### 1) Kapitel 1.3

Das Betreuungsmodell der PBS



### Betreuungsabsprache

Die AL Mamba und Hirsch besprechen mit Coach Aurea, wie sie die Jahresbetreuung im nächsten Pfadijahr untereinander aufteilen wollen. Dabei übernimmt Hirsch die Betreuung der Leitungsteams und der administrativen Abläufe, während Aurea die Lagerprogramme beurteilt und die Pfadistufe bei der Überarbeitung des Systems für die Etappen und Spez-Abzeichen unterstützt. Mamba hat im nächsten Jahr Abschlussprüfungen und muss darum ein wenig kürzer treten. Mit dieser Aufgabenteilung haben die drei eine Betreuungsabsprache getroffen. Diese halten sie gleich schriftlich fest, so wissen alle zu jeder Zeit, wie die Zuteilung der Aufgaben ist.

### 3.3 Aktive und passive Betreuung

Bei der Betreuung kann zwischen aktiver und passiver Betreuung unterschieden werden. Wenn ein konkretes Anliegen vorliegt, welches von dir oder der Leitungsperson thematisiert oder weiter verfolgt wird, so spricht man von aktiver Betreuung. Bei der passiven Betreuung hingegen liegt kein konkretes Anliegen vor. Im Vordergrund steht hier das Pflegen der Betreuungsbeziehung: Du signalisierst als Betreuungsperson, dass du immer ein offenes Ohr hast und die Leitenden bei Fragen und Problemen immer auf dich zukommen können. Im Rahmen deiner Betreuungsarbeit sollen sowohl die aktive als auch die passive Betreuung zum Zug kommen. Bei beiden Formen gibt es dabei verschiedene Dinge, die es zu beachten gilt.

#### Aktive Betreuung

Es gibt Situationen, in denen du dich bei der Leitungsperson meldest, zum Beispiel weil du eine gemeinsame Auswertung des Jahres anregen oder die Betreuung der kommenden Lager aufgleisen möchtest. Genauso kann es sein, dass die Leitungsperson auf dich zukommt, um von dir unterstützt zu werden. Wenn ihr euch in der Folge gemeinsam um das konkrete Anliegen kümmert, sprechen wir von aktiver Betreuung. Aktive Betreuung umfasst also alle Situationen, in denen du mit deinen Leitenden inhaltlich und zielgerichtet arbeitest.

Wenn du aktiv betreust, solltest du unter anderem die folgenden Punkte beachten:

- » Sprich mit der Leitungsperson ab, welche Rolle du als Betreuungsperson übernehmen und wie aktiv du sie begleiten sollst. Als Grundsatz gilt, dass du beim Suchen einer Lösung zwar deine Erfahrung einbringst, den Ideen der Leitenden aber möglichst viel Raum lässt. Am besten ist es, wenn die Leitungsperson während eures Gesprächs eine eigene Lösung findet.
- » Es ist wichtig, konstruktive Rückmeldungen zu geben. Damit kannst du den persönlichen Fortschritt der Leitenden fördern. Wenn du etwas kritisierst, solltest du darauf achten, dass du dich auf die Sache beziehst und nicht auf die Person. Behalte auch immer im Hinterkopf, dass man aus Fehlern lernen kann. Es ist deshalb nicht nötig, jeden Fehler einer Leitungsperson schon im Voraus zu verhindern. Deine Aufgabe ist es, dort einzuschreiten, wo du denkst, dass Fehler nicht tolerierbar wären, zum Beispiel aus Sicherheitsgründen.
- » Auch wenn du aktiv betreust, liegt deine Aufgabe als Betreuungsperson immer nur im Begleiten und Beraten. Du besprichst zwar mit der Leitungsperson mögliche Lösungen für ihr Problem und suchst mit ihr das richtige Vorgehen, für die Umsetzung ist sie dann aber selber verantwortlich.

#### Passive Betreuung

Im Rahmen deiner Betreuungsarbeit steht nicht immer ein konkretes Anliegen im Vordergrund. Immer wieder ergibt sich die Gelegenheit, den Leitenden in einem informelleren Rahmen zu begegnen, zum Beispiel an einem Pfadizmorge oder einem Unterhaltungsabend. Solche Gelegenheiten sind wichtig, um den Kontakt zu den Leitenden zu pflegen. Du signalisierst damit Interesse und Offenheit und ermöglichst ihnen auch, dich mal von einer anderen Seite kennenzulernen. Damit förderst du das gegenseitige Vertrauen.  Bei allen Situationen, die in erster Linie dazu beitragen, die Beziehung zu den Leitenden zu pflegen und damit eine gute Basis für die gemeinsame Zusammenarbeit zu schaffen, sprechen wir von passiver Betreuung.



#### 1) Kapitel 1.1

Was bedeutet Betreuen?

Ein wichtiger Aspekt der passiven Betreuung ist das Zuhören. Zeige dein Interesse für die Anliegen der Leitungsperson und ermuntere sie, darüber zu sprechen. Dabei kann es sein, dass dir selber ein Anliegen oder das Problem nur geringfügig erscheint. Das darf dich jedoch nicht daran hindern, es ernst zu nehmen. Zuhören allein kann schon helfen, denn so weiss dein Gegenüber, dass es mit seinen Problemen nicht allein gelassen wird.

Mit einer bewussten passiven Betreuung stellst du sicher, dass die Leitenden dich als Betreuungsperson akzeptieren und wissen, dass du für sie da bist. Wenn du dich darauf verlassen kannst, dass sie bei Bedarf von selbst auf dich zukommen, ist dies für die Betreuungsarbeit der Idealfall. Es lohnt sich darum, in die passive Betreuung ebenso zu investieren wie in die aktive Betreuung.

### **Passive und aktive Betreuung**

*AL Hirsch hat stets ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Leitenden. Dies versucht er ihnen immer wieder zu signalisieren, indem er immer wieder unverbindlich bei ihnen nachfragt, wie es zurzeit läuft. Es ist ihm dabei wichtig, dass alle wissen, dass er ihnen nicht immer über die Schulter schießt, aber stets beratend zur Seite steht, wenn dies von jemandem gewünscht wird. Auf diese Weise betreut er die Leitenden passiv.*

*Beim monatlichen Leitendenessen wird Hirsch von der Stufenleiterin Bona angesprochen. Sie ist überfordert, da die Höcks mit ihrem Team immer total chaotisch und unproduktiv sind. Hirsch spricht mit Bona ab, einen Höck zu besuchen. Nach dem Höck schildert er ihr, wie er die Situation erlebt hat und macht ihr Vorschläge, was sie beim nächsten Höck anders machen könnte. Sie vereinbaren zusammen, dass Bona die besprochenen Punkte in den nächsten drei Wochen ausprobiert und bei Bedarf auf Hirsch zukommt. Hirsch betreut Bona in diesem Fall nun aktiv.*



# 4 *Die verschiedenen Phasen der Betreuung*

4.1	Das 3+4-Modell der Betreuung	30
4.2	Phase 1: Einigung	31
4.3	Phase 2: Begleitung	32
4.4	Phase 3: Abschluss	34

## 4 Die verschiedenen Phasen der Betreuung

Auch wenn im Rahmen der Betreuung immer wieder neue Themen aktuell sind, folgt jedes Betreuungsjahr dem selben Rhythmus. Du durchläufst als Betreuungsperson gemeinsam mit deiner Abteilung jährlich bestimmte Phasen. Wenn du diese kennst, kannst du sie bewusst gestalten und damit deine Betreuungsarbeit besser strukturieren. Dies vereinfacht deine Aufgabe enorm. Darum ist es wichtig, zu verstehen, welchem Rhythmus die Betreuungsarbeit folgt.

### 4.1 Das 3+4-Modell der Betreuung

Unter einem Betreuungsjahr verstehen wir zwölf aufeinanderfolgende Monate im Pfadialltag. Diese müssen sich nicht mit dem Kalenderjahr decken, je nach Abteilungstradition oder Betreuungsrolle beginnt ein neuer Zyklus zu einem anderen Zeitpunkt (zum Beispiel nach der GV der Abteilung oder nach Abschluss der Herbstlager). Unabhängig davon kann jedes Betreuungsjahr in drei verschiedene Phasen unterteilt werden: Einigung, Begleitung und Abschluss. Jede dieser drei Phasen bringt für dich als Betreuungsperson andere Aufgaben mit sich. Die Phase der Begleitung ist dabei zeitlich die längste und kann wiederum in vier einzelne Schritte unterteilt werden. Wir sprechen deshalb vom 3+4-Modell:

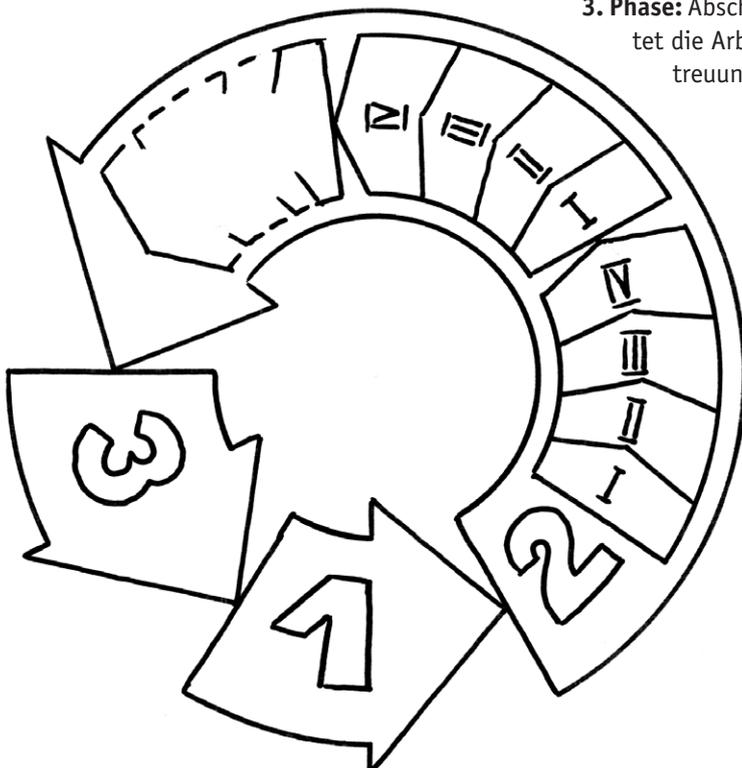
**1. Phase: Einigung:** Gemeinsam mit den Leitenden musst du dich auf die Rahmenbedingungen des Betreuungsjahres einigen.

**2. Phase: Begleitung:** Du begleitest die Leitenden bei ihrer Pfadiarbeit. Dabei entstehen immer wieder konkrete Betreuungssituationen, in denen ihr euch um bestimmte Anliegen aus der Abteilung kümmert. Diese Betreuungssituationen lassen sich jeweils in vier Schritte unterteilen:

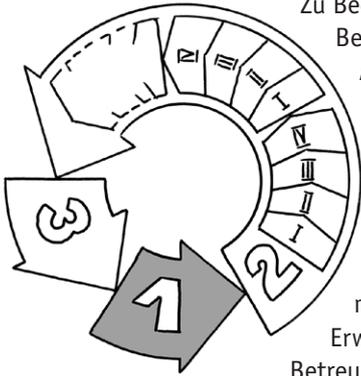
- » Schritt I: Klären der Ausgangslage
- » Schritt II: Festlegen des Vorgehens
- » Schritt III: Umsetzen des vereinbarten Vorgehens
- » Schritt IV: Auswerten der Betreuungssituation

**3. Phase: Abschluss:** Ihr schliesst das Betreuungsjahr ab und wertet die Arbeit der Abteilung, aber auch deine Arbeit als Betreuungsperson, aus.

Nachfolgend werden die einzelnen Phasen und Schritte des 3+4-Modells genauer betrachtet.



## 4.2 Phase 1: Einigung



Zu Beginn jedes Betreuungsjahres ist es nötig, dass du als Betreuungsperson gemeinsam mit den Leitenden deiner Abteilung die Rahmenbedingungen für die Betreuungsarbeit während des bevorstehenden Betreuungsjahrs festlegst. Je nach Grösse der Abteilung und abhängig von deiner Betreuungsrolle triffst du dich dazu mit den AL, den Stufenleitenden oder sogar mit dem gesamten Leitungsteam zu einem sogenannten Jahresbetreuungshöck. Hier schaut ihr gemeinsam in die Zukunft, klärt die gegenseitigen Erwartungen und bespricht, was das bevorstehende Betreuungsjahr für die Abteilung bereithält. Dabei wird immer gleich abgemacht, welche Rolle bei den verschiedenen Themen dir als Betreuungsperson zukommt. Ausserdem können bei dieser Gelegenheit auch gleich allfällige Termine und Eingabefristen (zum Beispiel für das Einreichen von Lagerprogrammen) vereinbart werden.

Der Jahresbetreuungshöck ist also eine wichtige Plattform, um mit dem Leitungsteam Kontrakte für das kommende Betreuungsjahr zu schliessen. Gleichzeitig ist er eine gute Gelegenheit, um den Puls der Abteilung zu fühlen und herauszufinden, welche Themen zurzeit im Leitungsteam aktuell sind. 

Neben den Kontrakten, die mit den Leitenden geschlossen werden müssen, ist es in der Einigungsphase auch nötig, Absprachen mit den anderen Betreuungspersonen aus dem Betreuungsnetzwerk der Abteilung zu treffen. Es gilt festzulegen, welche Betreuungsperson im kommenden Jahr welche Aufgaben übernimmt. So gilt es beispielsweise als Coach mit dem\*der AL und dem\*der Präses zu klären, wem welche Rolle bei der Betreuung der Lager zukommt oder als Elternratspräsident\*in mit dem\*der AL zu besprechen, in welcher Form dem Leitungsteam Dank und Anerkennung entgegengebracht werden kann.



1) Kapitel 3.2  
*Kontrakte und Absprachen*

### Fragen für den Jahresbetreuungshöck Übersicht über das Betreuungsjahr:

- » Was sind die Höhepunkte des Jahres?
- » Finden besondere Anlässe statt?
- » Stehen spezielle Veränderungen bevor?
- » Welche Ziele haben sich die einzelnen Leitenden gesetzt?

### Kontrakte schliessen:

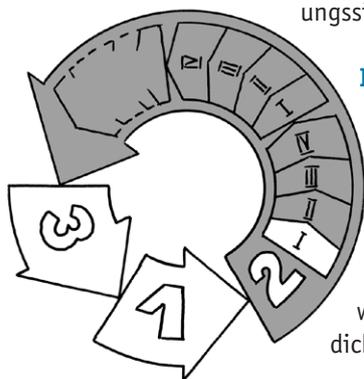
- » Was sind die gegenseitigen Erwartungen?
- » Braucht die Abteilung irgendwo eine konkrete Hilfestellung?
- » Wann finden Kontakte zwischen der Betreuungsperson und den verantwortlichen Leitenden statt?
- » Eingabefristen und Termine?

### Den Puls fühlen

- » Was läuft aktuell?

## 4.3 Phase 2: Begleitung

Sobald die Einigungsphase abgeschlossen ist und damit die Rahmenbedingungen der Betreuung für das Betreuungsjahr klar sind, beginnt die Phase der Begleitung. Diese besteht aus zahlreichen einzelnen Betreuungssituationen – konkreten Problemen, Herausforderungen, Anliegen oder Aktivitäten, bei denen du die Leitenden betreust. Gewisse Betreuungssituationen sind kurz und übersichtlich, zum Beispiel ein Telefonat oder eine einfache Anfrage, die per Email beantwortet werden kann. Manche sind aber komplexer und dauern länger. Bei diesen Betreuungssituationen lohnt es sich, sie in vier Schritten anzugehen:

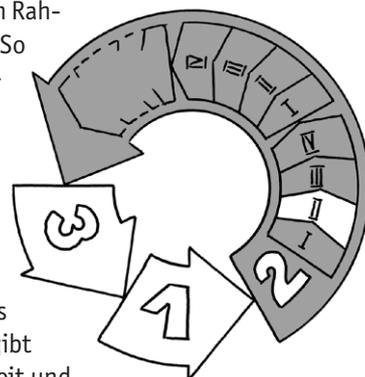


### I. Schritt: Klären der Ausgangslage

Wenn eine Leitungsperson mit einem Anliegen auf dich zukommt, gilt es zuerst die aktuelle Situation zu erfassen. Die Anliegen oder Probleme können verschiedenster Natur sein: Vielleicht gibt es einen Konflikt im Leitungsteam, ein Problem mit einem Kind oder eine grössere Veränderung, die du begleiten sollst. Je nachdem ist von deiner Seite ein anderes Vorgehen gefragt. Darum ist es wichtig zu klären, worum es genau geht, welche Bedürfnisse die Leitungsperson hat und welche Erwartungen an dich gerichtet werden.

### II. Schritt: Festlegen des Vorgehens

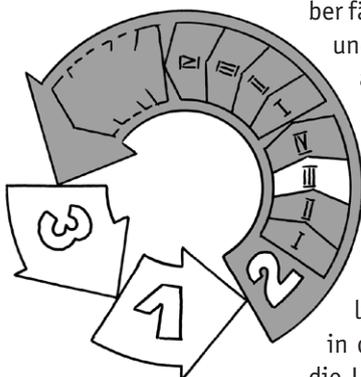
Nachdem die Ausgangslage geklärt ist, wird das Vorgehen bestimmt. Am besten vereinbarst du mit den Leitenden Ziele, die im Rahmen der Betreuungssituation erreicht werden sollen. So wird der Rahmen für alle Beteiligten klarer und das Vorgehen kann am Schluss besser ausgewertet werden. Anschliessend werden die nächsten Schritte gemeinsam festgelegt, wobei es hilfreich ist, sich bewusst auf konkrete Methoden zu einigen (zum Beispiel eine Diskussion im Leitungsteam, deine Teilnahme als Beobachter\*in an einer Sitzung, Rückmeldungsgespräche, ein Blitzlicht am Ende eines Höcks.)  Das Festlegen eines Zeitplans mit klaren Meilensteinen gibt dem vereinbarten Vorgehen eine stärkere Verbindlichkeit und hilft, bei der Umsetzung den Überblick zu bewahren.



1) Anhang [7] cudesch-Broschüre  
Leiten – bewusst handeln

### III. Schritt: Umsetzen des vereinbarten Vorgehens

Im dritten Schritt wird das zuvor Besprochene umgesetzt. Wichtig ist dabei, dass die Hauptverantwortung für die Umsetzung bei der betreuten Leitungsperson liegt. Dazu gehört auch, dass du sie die nötigen Entscheide selber fällen lässt. Als Betreuungsperson berätst und begleitest du sie, möglichst ohne sie anzuleiten. Dies schliesst nicht aus, dass sie bei Bedarf wieder auf dich zu kommen kann, um sich neuen Rat zu holen. Ebenso ist es für dich in diesem Schritt möglich, bei der Leitungsperson nachzuhaken und dich über den Verlauf der Umsetzung zu informieren. Und natürlich gibt es auch Betreuungssituationen, in denen du als Betreuungsperson aktiv in die Umsetzung involviert bist (zum Beispiel bei einem Schlichtungsgespräch).



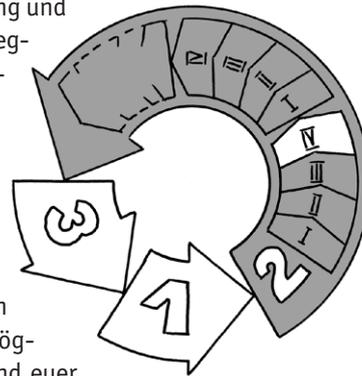
#### Die wichtigsten Rückmelderegeln

- » Unterstütze die Etablierung einer Rückmeldungskultur.
- » Führe «Spielregeln» ein und stelle sicher, dass sie auch eingehalten werden.
- » Gib Rückmeldungen unmittelbar und nur, wenn es durch den\*die Rückmeldungsnehmer\*in erwünscht ist.
- » Beschreibe das gezeigte Verhalten sachlich und ohne Interpretationen oder Wertungen.
- » Verwende Ich-Botschaften («Ich nehme wahr ...», «Das wirkt auf mich ...»)
- » Bleibe konkret und trenne Person und Verhalten.
- » Bleibe stets konstruktiv und setze bei den Stärken an.
- » Beginne stets mit den positiven Dingen.
- » Spreche nur wirklich veränderbare Punkte an.

#### IV. Schritt: Auswerten der Betreuungssituation

Am Ende der Betreuungssituation wertet ihr die konkrete Umsetzung und das Ergebnis aus. Dabei überprüft ihr insbesondere, ob die festgelegten Ziele erreicht worden sind und ob der gewünschte Zustand eingetroffen ist. Was hat geklappt, was nicht? Sind eventuell weitere Massnahmen nötig? Je nach Situation ist es sinnvoll, die Erkenntnisse aus der Auswertung schriftlich festzuhalten und allen Beteiligten zuzustellen. So kann zu einem späteren Zeitpunkt darauf zurückgegriffen werden.

Gleichzeitig ist es möglicherweise angebracht, die Betreuungssituation (inkl. Schritte I und II) und das gemeinsame Vorgehen zwischen Betreuungs- und Leitungsperson auszuwerten. Dies ermöglicht euch, eure Betreuungsbeziehung kritisch zu hinterfragen und euer Vertrauensverhältnis zu pflegen. In diesem Rahmen kannst du der betreuten Person auch eine persönliche Rückmeldung geben oder eine solche einholen (siehe Kasten). Die Auswertung ermöglicht beiden Seiten, Fortschritte zu machen, optimal von der Betreuung zu profitieren und Erfahrungen zu sammeln, die später in ähnlichen Betreuungssituationen dabei helfen, gezielter zu reagieren. Bei einer Auswertung habt ihr die Möglichkeit abzusprechen, ob aktuell noch zusätzlicher Betreuungsbedarf besteht (wodurch ihr wieder zum Schritt I einer nächsten Betreuungssituation gelangt).



## Begleitungsphase

*Im He-La ist im Stufenteam ein seit längerem schwelender Konflikt eskaliert. Nach dem Lager meldet sich Bona bei ihrer AL Mamba und bittet sie um Hilfe. Mamba lädt Bona spontan zu einem Kaffee ein und bespricht mit ihr die Situation. (Schritt I)*

*Relativ schnell wird klar, dass es zwischen den verschiedenen Teammitgliedern ein klärendes Gespräch braucht. Da Bona im Konflikt selber Partei ist, entscheiden sie sich dafür, dass Mamba als neutrale Person das Gespräch leitet. Sie einigen sich darauf, innerhalb der nächsten zwei Wochen einen Höck einzuberufen und überlegen sich, welche Themen an diesem Höck angesprochen werden sollen. (Schritt II)*

*Zehn Tage später findet dann der Höck statt. Wie vereinbart übernimmt Mamba die Gesprächsleitung. Als neutrale Person hat sie die Möglichkeit, zwischen den verschiedenen Parteien zu vermitteln und eine Sichtweise von aussen zu geben. Dadurch kann sie ihre Eindrücke unbelasteter aussprechen und einen Lösungsvorschlag einbringen, der von allen akzeptiert wird. (Schritt III)*

*Zwei Wochen nach der Aussprache meldet sich Mamba bei Bona und erkundigt sich, wie sich die Angelegenheit seit dem gemeinsamen Höck entwickelt hat. Sie erfährt, dass sich die Lage beruhigt hat und inzwischen zwei Höcks mit guter Stimmung stattgefunden haben. Bona und Mamba beschliessen, das Thema anlässlich der Jahresauswertung mit ein wenig Abstand noch einmal aufzunehmen und zu schauen, ob sich die Situation für alle verbessert hat. (Schritt IV)*

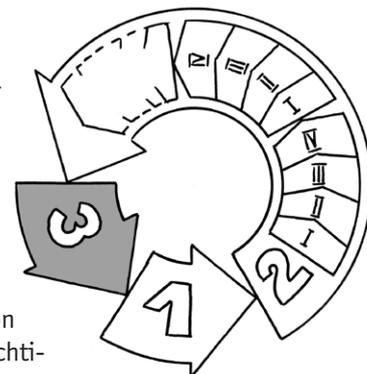
## 4.4 Phase 3: Abschluss

Am Ende des Betreuungsjahrs ist es wichtig, zurückzuschauen und das gemeinsame Jahr bewusst abzuschliessen. Dafür eignet sich ein Jahresauswertungshöck. An diesem Jahresauswertungshöck wird die Pfadiarbeit der Abteilung ausgewertet und falls gewünscht eine Standortbestimmung der Abteilung vorgenommen. Deine Aufgabe als Betreuungsperson ist es dabei in erster Linie, die Diskussion mit geeigneten Methoden zu strukturieren und die richtigen Fragen zu stellen. Natürlich darfst auch du deine Meinung äussern, sie soll die Diskussion aber nicht dominieren.

Gleichzeitig ist es wichtig, auch auf deine Betreuungsarbeit zu sprechen zu kommen und diese mit den Leitenden auszuwerten. Auf diese Weise könnt ihr eure Beziehung einerseits weiter vertiefen, andererseits die Betreuungsarbeit falls nötig den gegenseitigen Bedürfnissen anpassen.

Sowohl bei der Auswertung der Pfadiarbeit als auch bei der Auswertung der Betreuungsbeziehung ist es sinnvoll, klare Massnahmen und Ziele für das nächste Jahr zu formulieren und diese schriftlich festzuhalten. Diese kannst du dann anlässlich des nächsten Jahresbetreuungshöcks wieder hervorheben und als Basis für die Besprechung des kommenden Betreuungsjahrs nehmen.

Der Jahresauswertungshöck soll aber nicht nur zum Arbeiten genutzt werden, sondern auch eine Gelegenheit sein, bei der du mit den Leitenden gemütlich zusammensitzt und das Zwischenmenschliche pflegen kannst. Für dich als Betreu-



ungsperson bietet sich dabei auch die Möglichkeit, den Leitenden zu danken und ihrer Arbeit Anerkennung zukommen zu lassen.  Du kannst die Leitenden beispielsweise nach dem Höck zum Nachtessen einladen oder ihnen ein kleines Geschenk überreichen.

Neben der Auswertung der Zusammenarbeit mit der Abteilung ist es auch sinnvoll, die Zusammenarbeit mit den anderen Personen aus dem Betreuungsnetzwerks auszuwerten. Gemeinsam mit ihnen kannst du überprüfen, ob sich die getroffenen Absprachen bewährt haben und wo Anpassungen nötig sind. Wurden abgesprochene Kompetenzen überschritten oder vernachlässigt? Wie kann dies in Zukunft verhindert werden?



## 1) Kapitel 6.2

### Dank und Anerkennung

#### Fragen für die Jahresauswertung

##### Standortbestimmung:

- » Was lief im vergangenen Jahr gut, wo kam es zu Problemen?
- » Was sind die Stärken und Schwächen unserer Abteilung?
- » Gibt es Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen oder grössere Veränderungen, die wir anpacken wollen?

##### Auswertung der Betreuungsbeziehung:

- » Wurden die gegenseitigen Erwartungen erfüllt?
- » Wie hat die Zusammenarbeit funktioniert?
- » Wünscht sich die Abteilung mehr, weniger oder andere Betreuung?

##### Ziele für das nächste Jahr:

- » Was nehmen sich die einzelnen Leitungspersonen vor?
- » Was nimmt sich das gesamte Team vor?
- » Was nimmst du dir als Betreuungsperson vor?





# ***5 Eine Abteilung übernehmen und abgeben***

5.1	Eine Abteilung neu übernehmen	38
5.2	Die Betreuung der Abteilung abgeben	41

# 5 Eine Abteilung übernehmen und abgeben

## 5.1 Eine Abteilung neu übernehmen



### 1) Kapitel 1.2

Voraussetzungen für Betreuung

Wenn du zum ersten Mal eine Abteilung betreust oder die Betreuung einer neuen Abteilung übernimmst, lohnt es sich, den Einstieg in die gemeinsame Betreuungsarbeit bewusst zu gestalten. Im ersten Jahr ist es dabei wichtig, das Augenmerk auf den Aufbau einer guten Beziehung zu legen und gegenseitiges Vertrauen und Akzeptanz zu schaffen.  Dafür braucht es Zeit und Gelegenheiten, sich kennenzulernen. Du solltest dir für deine Betreuungsarbeit im ersten Jahr nicht zu viel vornehmen, sondern dich vor allem dem Tagesgeschäft widmen. Es wäre falsch, als Betreuungsperson gleich zu Beginn grosse Veränderungen bewirken zu wollen. Bevor eure Betreuungsbeziehung nicht tragfähig ist, werden deine Rückmeldungen auf wenig fruchtbaren Boden fallen. Nutze darum das erste Jahr, um die von dir betreute Abteilung bewusst kennenzulernen und dir ein Bild von ihr zu machen.

### Das erste Treffen

Wenn du eine Betreuungsaufgabe frisch übernimmst, triffst du dich im Normalfall zuerst mit deinem\*deiner Amtsvorgänger\*in zu einem Übergabehöck. In diesem Rahmen erfährst du, wie die Betreuungsarbeit bis jetzt funktioniert hat und welche Themen gerade aktuell sind. Vielleicht sind bei diesem Treffen auch bereits die AL dabei. Falls nicht, lohnt es sich, mit ihnen gezielt einen Höck zu vereinbaren, bei dem ihr euch kennenlernen und die gegenseitigen Erwartungen abtasten könnt. Je nach Betreuungsrolle und Grösse der Abteilung ist es auch sinnvoll, ein erstes Treffen mit allen Stufenleitenden oder gar dem gesamten Leitungsteam der Abteilung zu arrangieren.

Dieses erste Treffen ist ein wichtiger Moment in der Betreuungsbeziehung und es lohnt sich, die Gestaltung nicht dem Zufall zu überlassen.

### Kontaktaufnahme mit den AL

*Aurea hat die Betreuung der Abteilung Phönix neu übernommen. Um ihr und den AL einen möglichst guten Start zu ermöglichen, vereinbart sie mit den AL Hirsch und Mamba ein erstes Treffen. Da sie gleich im Nachbardorf wohnt, lädt sie die beiden bei sich zum Essen ein. Beim Nacht wird viel über Pfadi geredet, zuerst vor allem über gute Erinnerungen und lustige Anekdoten. Gleichzeitig nutzt Aurea aber auch die Gelegenheit, um herauszufinden, welche Themen in der Abteilung zurzeit aktuell sind und welche Bedürfnisse die beiden AL an sie als Betreuerin haben.*



### Ablauf des ersten Treffens mit dem Leitungsteam Vorbereitung (in Absprache mit der Abteilungsleitung):

- » In welchem Rahmen und wo findet das Treffen statt?
- » Wer nimmt alles daran teil?
- » Was sind die Ziele und Inhalte des Treffens?
- » Wer organisiert die Verpflegung?

### Möglicher Ablauf:

1. Spielerischer Höckeneinstieg (Icebreaker) und Vorstellungsrunde
2. Präsentation der verschiedenen Stufen: Wie sind sie organisiert; was läuft aktuell? (QP-Themen, Anzahl Kinder, was läuft gut/schlecht)
3. Präsentation der Abteilung: Was macht ihre Abteilung aus; wie funktioniert sie? (Methodenidee: gemeinsam ein Plakat gestalten)
4. Gegenseitige Vorstellungen und Erwartungen an die Betreuung klären (Rollen, Ausgestaltung der Zusammenarbeit, usw.)
5. Organisatorisches: weiteres Vorgehen und Termine vereinbaren, Kontaktdaten austauschen
6. Gemütliche Runde als informeller Teil nach dem Höck

### Die Abteilung kennenlernen

Am ersten Treffen hast du bereits einen Eindruck erhalten und konntest die Leitenden kennenlernen. Wahrscheinlich gibt es aber noch weitere Personen der Abteilung, mit denen du Kontakt aufnehmen kannst, insbesondere mit den anderen Personen aus dem Betreuungsnetzwerk.  Erkundige dich, welche Funktionen und Organe es in der Abteilung gibt und überlege dir, mit wem eine Kontaktaufnahme sinnvoll wäre. Es ist von Vorteil, sich kennenzulernen, bevor die erste Problemstellung auftaucht. So gestaltet sich die Zusammenarbeit einfacher.

Versuche nach und nach herauszufinden, wie die Abteilung funktioniert. Jede Abteilung ist eine kleine Welt für sich und folgt eigenen Regeln. Wer verfügt über welche formellen Kompetenzen und wer kann welche Entscheidungen fällen? Welches sind die Schlüsselpersonen und Meinungsmacher\*innen in der Abteilung, die beispielsweise überzeugt werden müssen, um Veränderungen zu bewirken? Solche Fragen können für eine erfolgreiche Betreuung wichtig sein. Nutze darum gerade am Anfang der Betreuungsbeziehung bewusst die vorhandenen Gelegenheiten, um die Abteilung besser kennenzulernen. Nimm beispielsweise an Abteilungsanlässen teil, bei denen man sich im geselligen Rahmen begegnen kann, oder unterstütze die Abteilung tatkräftig bei einem Heimputztag. So wirst du Schritt für Schritt mehr Einblick in die Abteilung erhalten.



#### 1) Kapitel 1.3

*Das Betreuungsmodell der PBS*



1) Anhang [2]

Ausbildungsmodell der  
Pfadibewegung Schweiz

2) Kapitel 2.1

Stärken, Schwächen und  
eigene Grenzen

## Unterstützung beim Einstieg

Im ersten Jahr als Betreuungsperson wirst du womöglich verschiedentlich mit Unklarheiten und Unsicherheiten konfrontiert sein. Du bist dabei aber nicht auf dich allein gestellt! Für jede Betreuungsrolle gibt es in der Pfadibewegung Schweiz einen Ausbildungskurs, der dich auf die entsprechende Aufgabe vorbereitet. <sup>1)</sup>

Darüber hinaus gibt es verschiedene Hilfestellungen, die dir den Einstieg in die Betreuungsarbeit erleichtern und dir gerade am Anfang Unterstützung bieten können (siehe Kasten). Je nach Kantonalverband oder Region werden dir solche oder ähnliche Unterstützungsformen aktiv angeboten. Falls nicht, solltest du nicht zögern, selber auf die Betreuungsverantwortlichen deines Kantonalverbands oder deiner Region zuzugehen, um dir eine bestimmte Hilfestellung einzufordern.

Natürlich kannst du dich bei Fragen und Unklarheiten auch sonst jederzeit an die Verantwortliche deines Kantonalverbands oder deiner Region wenden. Bei gewissen Anliegen werden sie dir direkt weiterhelfen können. Bei komplexeren Problemen kann es auch sein, dass du von ihnen an Spezialist\*innen (beispielsweise Pädagog\*innen, Rechtsanwält\*innen, Buchhalter\*innen, o.ä.) weitergeleitet wirst, die dir mit ihrem spezifischen Fachwissen weiterhelfen können.



**Übergabehöck:** Es lohnt sich, mit dem\*der Amtsvorgänger\*in einen seriösen Übergabehöck durchzuführen und von ihr das Amt bewusst zu übernehmen. Es ist gut zu wissen, wie die Zusammenarbeit bis anhin funktioniert hat und gleichzeitig eine Einschätzung darüber zu erhalten, wo die Abteilung steht und wo besondere Aufmerksamkeit erforderlich ist. Bleibe offen und bilde dir unabhängig von den Urteilen deines\*deiner Vorgänger\*in eine eigene Meinung über die Abteilung.

**«Gotti/Götti-System»:** Hier wird einem Neuling eine erfahrene Betreuungsperson zur Seite gestellt. Dank der persönlichen Ansprechperson für Fragen und Probleme ist die Hemmschwelle, auch bei kleineren Unklarheiten nachzufragen, kleiner und du kannst als Betreuungsperson von der Erfahrung des Gottis/Göttis profitieren.

**«Schnupperzeit»:** Es ist nicht nötig, dass du als Betreuungsperson gleich alleine ins kalte Wasser springst. Wenn es die Umstände zulassen, kann es hilfreich sein, während einer gewissen Schnupperzeit als «Juniorpartner\*in» des\*der Vorgänger\*in die Betreuungsaufgabe mit diesem\*dieser gemeinsam zu übernehmen. So kannst du von deren\*dessen Erfahrung profitieren und die Verantwortung Schritt für Schritt von ihm\*ihr übernehmen.

**Einführung durch den Kantonalverband / durch die Region:** Die Kantonalverbände oder Regionen bieten teilweise Einführungsveranstaltungen an für Betreuungspersonen, die neu im Amt sind. Dort werden diese in die kantonalverbands- oder regionsspezifischen Aspekte ihres Amtes eingeführt (als Ergänzung zu einem Ausbildungskurs).

**Austauschtreffen:** Inputs und regelmässiger Austausch mit anderen Betreuenden können den Einstieg erleichtern und dich in deiner Arbeit weiterbringen. Oft ist es hilfreich zu sehen, wo andere Abteilungen stehen und wie andere Betreuungspersonen mit bestimmten Situationen umgehen. Gleichzeitig helfen dir solche Anlässe, dich zu vernetzen. Die meisten Kantonalverbände oder Regionen bieten Austauschtreffen für verschiedene Betreuungsrollen an.

## 5.2 Die Betreuung der Abteilung abgeben

### Ankündigung des Rücktritts

Normalerweise endet die Betreuungsbeziehung dann, wenn du als Betreuungsperson nach mehreren Jahren in den «Ruhestand» trittst. In diesem Fall ist es für alle Beteiligten (Abteilung, KV/Region, andere Personen im Betreuungsnetzwerk) wichtig, frühzeitig über den geplanten Abgang informiert zu werden. Idealerweise geschieht dies vor Beginn des letzten Betreuungsjahres. So kann die Nachfolgeregelung frühzeitig organisiert werden und die Leitenden haben Zeit, sich auf die Veränderung einzustellen. Wenn sich dann das letzte Betreuungsjahr seinem Ende nähert, kannst du die letzte Jahresauswertung gleich auch dazu nutzen, dich offiziell von den Leitenden zu verabschieden, zum Beispiel mit einem besonders festlichen Jahresauswertungessen.

### Übergabe des Betreuungsamts

Vor dem Beginn des nächsten Betreuungsjahres erfolgt dann die Übergabe des Betreuungsamts an den\*die Nachfolgerin. Am besten trifft ihr euch zu einem gemeinsamen Übergabehöck, bei dem du deine Erfahrungen mit der Abteilung weitergeben kannst. Besonders wichtig ist es hier, den\*die Nachfolger\*in auf aktuelle Probleme oder laufende Prozesse, die in naher Zukunft Aufmerksamkeit benötigen, hinzuweisen. So weiss er\*sie bereits, worauf es zu Beginn der Betreuungsarbeit ein Augenmerk zu legen gilt. Gleichzeitig ist es für deine\*n Nachfolger\*in sicher auch interessant zu hören, wie du deine Betreuungsarbeit bis jetzt gestaltet hast. So kann der\*sie einerseits von deiner Erfahrung profitieren und weiss andererseits, welche Art der Betreuung sich die Abteilung gewohnt ist.

Ihr könnt euch überlegen, ob bei diesem Übergabehöck auch die Abteilungsleitung dabei sein soll. Ein Vorteil ist, dass du diese bereits gut kennst und deiner Nachfolge dadurch die Kontaktaufnahme erleichtern kannst. Ein Nachteil kann sein, dass man nicht ganz so frei über Stärken und Schwächen der Abteilung sprechen kann oder dass allfällige negative Stimmungen aus der alten Betreuungsbeziehung auf die neue übertragen werden.

Wenn es deine zeitlichen Ressourcen zulassen, ist es natürlich optimal, wenn du dich deiner Nachfolge auch nach deinem Rücktritt als Ansprechperson bei Fragen zur Verfügung stellst. Eventuell kannst du sie ja sogar als Gotti oder Götti während der ersten Monate begleiten und sie damit bei ihrem Einstieg ins Betreuungsamt unterstützen. 

### Deine\*n Nachfolger\*in vorstellen

Anlässlich des letzten offiziellen Höcks mit den Leitenden der Abteilung solltest du bereits bekannt geben, wer deine Nachfolge antreten wird. Vielleicht kannst du sie mit einem kreativen Steckbrief vorstellen, so dass alle bereits ein erstes positives Bild von ihr haben. Eine andere Möglichkeit ist es, am Höck gemeinsam mit dem Leitungsteam einen Fragebogen zusammenzustellen, der nach dem Höck von dem\*der Nachfolger\*in per Email beantwortet wird. Auf diese Weise kann spielerisch bereits ein erster Kontakt hergestellt werden.



### 1) Kapitel 5.1

*Eine Abteilung neu übernehmen*



# *6 Weitere Aspekte der Betreuung*

6.1	Den Persönlichen Fortschritt fördern	44
6.2	Dank und Anerkennung	45
6.3	Lebenswelten	46
6.4	Veränderungen begleiten	47
6.5	Motivation	49

## 6 Weitere Aspekte der Betreuung

In diesem sechsten Teil der Broschüre werden verschiedene weitere Aspekte der Betreuung aufgegriffen. Sie alle können für dich beim Betreuen wichtig sein.



### 6.1 Den persönlichen Fortschritt fördern

Die Förderung des persönlichen Fortschritts jeder einzelnen Person ist ein wichtiges Prinzip der Pfadi und gehört entsprechend zu den sieben Methoden unserer Grundlagen. Gerade in der Betreuung spielt die Methode «den Persönlichen Fortschritt fördern» eine wichtige Rolle. Für dich als Betreuungsperson bieten sich zahlreiche Chancen und Möglichkeiten, die Leitenden beim Erzielen eines persönlichen Fortschritts zu unterstützen. Nachfolgend findest du einige Anregungen dazu, wie du diesen Aspekt in deiner Betreuungsarbeit berücksichtigen kannst.

#### Gezielt Rückmeldungen geben

Ein wichtiger Teil der Betreuungsarbeit ist es, den Leitenden Rückmeldungen auf ihre Arbeit zu geben. Dies vermittelt ihnen eine Aussensicht und hilft ihnen, sich selber und ihre Arbeit besser einzuschätzen. Dabei ist zu beachten, dass man sowohl positive als auch negative Dinge anspricht. Beim Anbringen von negativer Kritik sollte man nicht zu viele Punkte auf einmal aufnehmen, sondern bewusst einzelne Aspekte auswählen. Ansonsten kann es für die Leitenden schnell demotivierend werden und das Ziel, dass sie von der Rückmeldung profitieren, wird verfehlt. Beim Geben von Rückmeldungen ist gleichzeitig zu beachten, dass man gewisse Fehler auch bewusst zulässt. Es ist nicht das Ziel der Betreuung, dass die Leitenden vor allen möglichen Fehlern und Misserfolgen bewahrt werden. Diese können sehr lehrreich sein und entsprechend ihrerseits zu einem persönlichen Fortschritt beitragen. Deine Aufgabe als Betreuungsperson ist es aber sicherzustellen, dass ein Fehltritt keine gravierenden Folgen hat.

#### Neues Wissen vermitteln

Als Betreuungsperson verfügst du über einen reichen Erfahrungsschatz und hast vieles schon ausprobiert, sowohl in der Pfadi als auch in anderen Lebenslagen. Da die Leitenden in der Pfadi oft noch relativ jung sind und über wenig Lebenserfahrung verfügen, können sie hier stark von dir profitieren, auch wenn du manchmal im ersten Moment denkst, dass du gar kein spezielles Wissen bieten kannst. Lasse darum dein Fachwissen bewusst einfließen und flechte, wenn sich die Gelegenheit dazu bietet, kleine Ausbildungssequenzen in deine Betreuungsarbeit ein. Je nachdem, wo deine Stärken liegen, kannst du vielleicht sogar gemeinsam mit der Abteilungsleitung eine abteilungsinterne Weiterbildung organisieren. Hilfreich ist auch, wenn du die Leitenden gezielt auf vorhandene Hilfsmittel hinweist und deine Rückmeldungen mit der Information verknüpfst, wo sie etwas nachlesen können. Dazu gehört es auch, die Leitenden für den Besuch von Ausbildungskursen zu motivieren.

#### Einen bewussten Umgang mit dem persönlichen Fortschritt anregen

Schliesslich ist es auch wichtig, im betreuten Team einen bewussten Umgang mit dem persönlichen Fortschritt anzuregen. Dazu gehört es, sicherzustellen, dass die Stufenleitung ihrerseits die Leitenden bewusst fördert und begleitet. Vielleicht kannst du sie dabei unterstützen und ihr Möglichkeiten dazu aufzeigen. So bietet beispielsweise die Verteilung von Aufgaben im Team zahlreiche Chancen für persönliche Fortschritte: Hier kann angeregt werden, dass die Leitenden bewusst eine Aufgabe wählen, die sie ein wenig herausfordert. Ebenso ist es wichtig, dass die Pfadiarbeit regelmässig ausgewertet wird und die entsprechenden Lehren gezogen werden. Eine weitere Möglichkeit bietet sich nach einem absolvierten Ausbildungskurs: Hier lohnt es sich, gemeinsam mit der Leitungsperson auszuwerten, was sie im Kurs gelernt hat und welche Ziele sie sich für ihre Pfadiarbeit setzen möchte. Wenn sie beim Umsetzen ihrer Vorsätze unterstützt wird, erhöht sich dadurch auch die Wirksamkeit des Ausbildungskurses.



#### 1) Kapitel 3.1

*Verschiedene Hüte aufsetzen*

## 6.2 Dank und Anerkennung

In der ehrenamtlichen Vereinsarbeit schlagen sich Wertschätzung und Anerkennung nicht in einer Entlohnung nieder. Zeichen des Danks und der Anerkennung sind aber für alle Menschen wichtig und haben einen grossen Einfluss auf deren Motivation. Es ist darum für jede Abteilung wichtig, sich mit den folgenden Fragen auseinanderzusetzen:

- » Wie wird die Leistung der Leitenden, AL und sonstigen Amtsinhaber\*innen verdankt und anerkannt?
- » Welche Mittel der Anerkennung gibt es in der Abteilung? (Fortbildung, Rückmeldung, Ehrungen, Geschenke etc.)
- » Wer gibt wem Rückmeldungen zur geleisteten Pfadiarbeit?
- » Wer hat welche Privilegien?

Als Betreuungsperson hast du die Möglichkeit, der Leitungsperson zu zeigen, dass ihre Arbeit geschätzt und anerkannt wird. Anerkennung und Wertschätzung können auf verschiedene Arten ausgedrückt werden, oft reichen dafür bereits kleine Gesten. Ideen dazu findest du im untenstehenden Kasten. Denke daran, grössere Aktionen mit den AL abzusprechen.

Als Betreuungsperson hast du auch die Möglichkeit, dazu beizutragen, dass die ehrenamtliche Arbeit einer Leitungsperson von Personen ausserhalb der Pfadi Anerkennung erfährt. So kannst du sie beispielweise auf ihr Anrecht auf Jugendurlaub ([www.jugendurlaub.ch](http://www.jugendurlaub.ch)) hinweisen und sie dabei unterstützen, den Jugendurlaub einzufordern. Oder du schreibst einer Leitungsperson ein «Arbeitszeugnis» für ihren Einsatz in der Pfadi und ermöglichst ihr damit, in einer Bewerbung ihr Engagement aufzuzeigen. Viele Arbeitgeber\*innen schätzen es, wenn sich Jugendliche engagieren, und es ist nicht ausgeschlossen, dass sich das Pfadiengagement der Leitungsperson bei der Stellensuche auszahlt. Hilfestellungen und Vorlagen für ein Pfadi-Arbeitszeugnis bietet das Hilfsmittel *Bénévole* der PBS. 



### 1) Anhang [9]

*Bénévole – Leistungsausweis für ehrenamtliche Jugendarbeit*

### Konkrete Ideen für Dank und Anerkennung

- » Schicke den Leitenden Geburtstagskarten.
- » Schicke kurz vor dem Sola ein motivierendes Paket an die Leitenden.
- » Bringe einen tollen Höckeeinstieg mit an den Höck.
- » Organisiere ein Bräteln oder ein edles Nachtessen nach der Samstagnachmittagsaktivität.
- » Setze dich dafür ein, dass die Teilnahmekosten für Leitungskurse durch die Abteilung finanziert werden.
- » Informiere an einem Elternanlass über die erfolgreich absolvierten Leitungskurse.
- » Halte eine kurze Dankesrede an der Waldweihnacht.
- » Schreibe einen Bericht in der Abteilungszeitung, in dem du dich für den grossen Einsatz der Leitenden bedankst.
- » Besuche als Samichlaus die Pfadiaktivitäten und bringe auch einen grossen Sack für die Leitenden mit.
- » Hänge im Pfadiheim einen Adventskalender für die Leitenden auf.
- » Sorge dafür, dass zurücktretende Leitende mit einem Abschiedsgeschenk verdankt werden.

## 6.3 Lebenswelten

### Verschiedene Welten

Wir alle leben im Alltag in verschiedenen Welten: Neben unserer eigenen privaten Welt bewegen wir uns ebenso in verschiedenen beruflichen und sozialen (Lebens-)Welten und passen uns ihnen je nach Umstand an. Sei dir immer bewusst, dass die Leitungsperson, die du betreust, nicht nur Pfadi ist, sondern auch Lernende, Arbeiter\*in, Schüler\*in, Sohn oder Tochter, Freund\*in etc. Bei Schwierigkeiten der Leitungsperson müssen die Ursachen nicht zwingend am Stress im Pfadialltag liegen, sondern können auch durch andere Lebenswelten beeinflusst sein. So ist die Unzuverlässigkeit bei der Lageranmeldung vielleicht auf schulische Probleme zurückzuführen. Es ist also nicht immer nur die Pfadiwelt, die zu einer Pfadi-Überlastung führt. Daher lohnt es sich auch, ein Ohr für alltägliche Dinge der Leitenden zu haben. 

### 1) Kapitel 3.3

#### Aktive und passive Betreuung



### Lebenswelt als Chance

Gleichzeitig können diese verschiedenen Lebenswelten auch eine Chance für deine Betreuung sein: Gibt es eine Angelegenheit oder ein Problem, das der Leitungsperson über den Kopf wächst und sie unter Druck setzt, so kann sie in einer ihrer anderen Welten Ablenkung suchen. Sie kann sich so zerstreuen und anderweitig beschäftigen, um schliesslich gestärkt und mit neuem Tatendrang wieder an die aktuelle (Pfadi-)Problematik heranzugehen.

### Deine Lebenswelten

Was für die Leitenden gilt, gilt natürlich auch für dich als Betreuungsperson. Wie sie, bewegst auch du dich in verschiedenen Welten und wirst zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich von ihnen beeinflusst. Aktivitäten in deiner beruflichen Umwelt oder ein privates Ereignis können auch Auswirkungen auf deine Betreuungsarbeit haben. Dies ist kein grundsätzliches Problem, sondern durchaus menschlich und völlig natürlich. Wichtig ist, dass du dir diesem Umstand bewusst bist und dir auch mal eingestehen kannst, dass du an diesem Tag oder in diesem Moment nicht genügend Aufmerksamkeit für die Leitungsperson aufbringen kannst. Mit diesem Bewusstsein kannst du verhindern, dass deine Betreuungsarbeit zur Unzufriedenheit der Leitungsperson oder dir selbst führt.

Wenn du dir den Einflüssen aus anderen Lebenswelten bewusst bist, kannst du versuchen, diese so weit wie möglich aus deiner Betreuungsarbeit herauszuhalten oder aber transparent machen, wo die Ursachen deiner Verstimmung liegen. Dies vereinfacht deinem Gegenüber den Umgang mit dir und sorgt dafür, dass eure Betreuungsbeziehung nicht negativ durch deine anderen Lebenswelten beeinflusst wird.

### Einflüsse transparent machen

Eine gute Gelegenheit, um Einflüsse aus anderen Lebenswelten transparent zu machen, ist der Höckeeinstieg. Bevor ihr mit der eigentlichen Arbeit beginnt, macht ihr eine «Rose-Kaktus»-Runde, bei der jede Person kurz sagt, welche persönliche «Rose» und welcher persönliche «Kaktus» sie zurzeit beschäftigen. So bekommen alle mit, was bei den anderen läuft und wissen, wo möglicherweise zurzeit Nachsicht oder Rücksichtnahme angebracht ist.



## 6.4 Veränderungen begleiten

Als Betreuungsperson einer Abteilung wirst du immer wieder mit dem Thema Veränderungen konfrontiert sein. Vielleicht will die Abteilungsleitung eine alte Tradition ersetzen oder es soll eine Neuerung aus dem Verband in der Abteilung umgesetzt werden. Bei jeder Veränderung ist es wichtig, dass die involvierten Personen dafür bereit sind. Veränderungen lösen oft zuerst Widerstand aus, den es zu überwinden gilt. Es braucht Mut, eine Veränderung einzuleiten und zu durchleben. Die Einführung von Neuerungen erfordert zusätzliche Energie und Kraft, die über das normale Engagement hinausgehen. Das Ziel ist, dass man nach Abschluss des Veränderungsprozesses durch die Veränderungen wieder Ressourcen frei hat, um das Alltagsgeschäft besser zu erledigen.

Eine Veränderung ist oft ein komplexer Prozess. Es gibt aber verschiedene Modelle, die dabei helfen können, Veränderungsprozesse besser zu verstehen. Hier wird ein Modell vorgestellt, das Veränderungsprozesse in sieben Phasen unterteilt. Wenn du als Betreuungsperson Veränderungen begleitest, ist es hilfreich, diese verschiedenen Phasen zu kennen. Dadurch kannst du besser einordnen, was in der Abteilung abläuft, und dies den Leitenden mit deinem Aussenblick aufzeigen.

### 1. Schock: «Das kann doch nicht wahr sein ... »

Am Anfang eines Veränderungsprozesses steht immer eine Differenz zwischen einem IST-Zustand und einem SOLL-Zustand. Die Notwendigkeit zur Veränderung stellt das Bisherige, Gewohnte und Sichere in Frage. Das kann bei den Betroffenen eine «Schocksituation» auslösen. Besonders gilt dies für diejenigen, die keine Notwendigkeit für Veränderung sehen oder diese Notwendigkeit noch nicht selber wahrgenommen haben.

- » Es ist wichtig, dass offen mit allen Beteiligten gesprochen wird und alle ihre Sorgen und Ängste ansprechen können.

### 2. Ablehnung: «Das stimmt nicht ... »

Nach dem Schock kommt es häufig zu einer ablehnenden Haltung gegenüber dem Neuen. Die Notwendigkeit der Veränderung wird in Abrede gestellt. In diesem Schritt schätzt man die IST-Situation meist besser ein, als sie eigentlich ist.

- » Diese Gefühle müssen zugelassen werden, auch wenn sie zu Beginn bremsend wirken.

### 3. Rationale Einsicht: «Vielleicht doch ... »

Im Laufe der persönlichen Auseinandersetzung beginnen die Beteiligten, die Notwendigkeit zur Veränderung einzusehen. Somit können Schock und Verneinung überwunden werden. Es gibt aber die Tendenz dazu, kurzfristige Lösungen zu bevorzugen, damit grundlegende Veränderungen vermieden werden können. Dadurch besteht die Gefahr, dass lediglich Symptome bekämpft und die eigentlichen Probleme nicht angegangen werden.

- » Eine klare Problemdefinition ist nötig.

### 4. Emotionale Akzeptanz: «Es stimmt eigentlich ... »

Nachdem die Einsicht zuerst nur rational war, beginnen die Beteiligten allmählich, die Notwendigkeit zur Veränderung zu akzeptieren. Nun ist man bereit, die alten Gewohnheiten loszulassen und sich auf grundlegende Veränderungen einzulassen. Es besteht allerdings die Gefahr, dass einzelne Beteiligte den Schritt von der Einsicht zur Akzeptanz nicht vollziehen und dadurch wieder in die Phase der Ablehnung geraten.

- » Klare Ziele, ein genau definiertes Vorgehen und saubere Kommunikation helfen dabei, die anstehende Veränderung fassbar zu machen.

### 5. Ausprobieren: «Mal versuchen ... »

Durch ihre emotionale Akzeptanz sind die Beteiligten dazu bereit, sich im nächsten Schritt auf einen Lernprozess einzulassen. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass mit der Umsetzung der Veränderung begonnen werden kann. Nun können neue Verhaltensweisen, Abläufe oder Organisationsformen ausprobiert und erste Erfahrungen gesammelt werden.

» Eine klare Führung des Prozesses ist zu diesem Zeitpunkt besonders wichtig.

### 6. Erkenntnis: «Es geht ja tatsächlich ... »

Durch das konkrete Umsetzen und Ausprobieren wird deutlich, welche Ansätze funktionieren und welche nicht. Erste Erfolge sollen sichtbar gemacht werden; dies motiviert zum Weitermachen. Gleichzeitig ist es aber auch möglich, das Vorgehen zu optimieren, falls es sich in der Umsetzung nicht bewährt hat.

» Gerade in diesem Schritt kann es gewinnbringend sein, wenn die Betreuungsperson eine Aussensicht ermöglicht.

### 7. Integration: «Es ist selbstverständlich ... »

Wenn sich die Veränderung bewährt, kann sie ins Tagesgeschäft überführt werden. Es muss geklärt werden, wie sie längerfristig verankert werden kann. Die Neuerung soll auch dann noch Bestand haben, wenn sie nicht mehr im Zentrum der Aufmerksamkeit steht. Der Prozess ist dann abgeschlossen, wenn die eingeführte Neuerung für alle selbstverständlich ist.

» Man sollte nicht zu früh zur Tagesordnung übergehen, die Veränderung muss gut verankert sein.

Natürlich handelt es sich hierbei nur um ein Modell. Jede Veränderung ist von vielen Faktoren abhängig; dadurch läuft nicht jeder Veränderungsprozess gleich ab. Es kann also sein, dass gewisse Phasen kaum oder gar nicht vorkommen. Ausserdem ist es oft der Fall, dass nicht alle Leitenden in der gleichen Phase stecken oder die Beteiligten die einzelnen Phasen unterschiedlich intensiv durchleben.

Im Zusammenhang mit der Betreuung von Veränderungen ist es besonders wichtig, dass ihr deine Rolle klärt und einen klaren Kontrakt aushandelt.  Vielleicht liegt deine Aufgabe vor allem darin, die Leitenden zu beraten. Vielleicht hast du bei einzelnen Schritten, wie zum Beispiel der Analyse des IST-Zustandes, aber auch eine aktivere Rolle und kannst deine Aussensicht und deine Erfahrung direkt in den Prozess einbringen.



#### 1) Kapitel 3.2

#### Kontrakte und Absprachen

## 6.5 Motivation

Die Qualität des Pfadiprogramms hängt sehr stark von der Motivation der beteiligten Leitenden ab. Als Betreuungsperson hast du dir vielleicht auch schon die Frage gestellt, wie du diese Motivation beeinflussen kannst.

### Einblicke in die Motivationstheorie

Um zu wissen, wie man die Motivation beeinflussen kann, ist es wichtig zu erkennen, woher die Motivation überhaupt kommt. In der Motivationslehre geht man davon aus, dass eine Person ihre Motivation aus ganz bestimmten Motiven gewinnt – schon rein von der Ähnlichkeit der Begriffe ist dieser Zusammenhang einleuchtend. Ein Motiv kann man sich vereinfacht gesagt als Bedürfnis vorstellen, das einen dazu motiviert, eine bestimmte Handlung zu vollziehen. Die Motivation ist dann die Bereitschaft, sich für die Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses einzusetzen – und dabei auch einen gewissen Aufwand in Kauf zu nehmen.

Jedes Verhalten kann von einem oder mehreren Motiven ausgelöst werden. Mit Blick auf die Pfadi können die folgenden vier Motive unterschieden werden:

- » **Anschluss:** Anschlussmotiviertes Verhalten strebt danach, positive, freundschaftliche Beziehungen aufzubauen, aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen.
- » **Leistung:** Leistungsmotiviertes Verhalten hat zum Ziel, etwas gut, besser oder am besten zu machen. Es geht also darum, eine gewisse Leistung zu erreichen.
- » **Macht:** Machtmotiviertes Verhalten sucht Einfluss und Wirkung auf andere, die Kontrolle über andere, aber auch das Erleben der Macht anderer.
- » **Neugier:** Neugiermotiviertes Verhalten strebt danach, Neues zu erfahren und Verborgenes kennen zu lernen.

Jede Person verfügt über alle vier dieser Motive. Sie sind aber je nach Person unterschiedlich stark ausgeprägt. Diese Prozesse laufen sowohl bewusst als auch unbewusst ab.

Hinter jedem Motiv steht das Bedürfnis, eine bestimmte Emotion zu erleben, z.B. soziale Eingebundenheit und Liebe, Stolz und Kompetenz, Stärke und Autonomie oder Überraschung und Staunen. Solange diese Bedürfnisse durch eine Tätigkeit und ihre Resultate befriedigt werden können, ist ein Mensch motiviert und handelt aus eigenem Antrieb. Sobald dies nicht mehr der Fall ist, sinkt die Motivation. Je tiefer die Motivation ist, umso mehr Druck von aussen ist nötig, um die Person zum Handeln zu bewegen.

### Relevanz für die Betreuung

Als Betreuungsperson hast du eine Aussensicht auf die Leitenden und erkennst Motivationsprobleme dadurch möglicherweise eher. Manchmal ist es als aussenstehende Person auch einfacher, das Thema Motivation anzusprechen, weil dies auf Grund des Abstands zum Team weniger schnell als Vorwurf an die unmotivierte Leitungsperson missverstanden wird.

Aus dem vorigen Abschnitt wird klar, dass die Motivation nur sehr schwer direkt beeinflusst werden kann. Es gibt aber Möglichkeiten, die Motivation der Leitenden indirekt zu verändern: über die Gestaltung der Aufgaben der einzelnen Leitungspersonen und über die Gestaltung des strukturellen Rahmens, in dem sie sich engagieren. Die folgenden Überlegungen können im Rahmen deiner Betreuungsarbeit hilfreich sein, wenn es darum geht, Motivationsprobleme zu verhindern oder zu lösen.



## 1) Kapitel 6.2

### Dank und Anerkennung

#### Gestaltung der Aufgaben:

- » Für die Leitenden ist es wichtig, dass sie Verantwortung übernehmen können. Alle sollen für gewisse Bereiche zuständig sein und so ihren Beitrag zum Ganzen leisten können. Jede Leitungsperson muss spüren, dass ihr vertraut wird. Gleichzeitig muss aber auch darauf geachtet werden, dass niemand überfordert wird.
- » Gerade in Bezug auf die Aufgabenteilung im Team kann es hilfreich sein, die Leitenden dazu anzuregen, über ihre Motive nachzudenken. Die meisten Leitenden werden nicht in allen Bereichen ihrer Tätigkeit in erster Linie positive Emotionen erleben – und nicht alle übernehmen dieselben Aufgaben gerne. Wenn sich die Leitenden in denjenigen Bereichen besonders engagieren können, die für sie zu positiven Emotionen führen, kann die Motivation für die Pfadi generell gesteigert werden. Vielleicht ist es möglich, die Aufgaben im Team entsprechend zu verteilen.
- » Damit die Leitenden ihre Kompetenz vergrössern können, ist es wichtig, dass sie immer wieder Rückmeldungen auf ihre Arbeit erhalten. Gerade weil in der Pfadi ehrenamtlich gearbeitet wird, ist es ausserdem wichtig, dass auch die Anerkennung für das Geleistete stimmt. Erfolge sollen gefeiert werden, aber auch Misserfolge oder Fehler sollen thematisiert werden.  Als Betreuungsperson sollst du selber aktiv Rückmeldungen geben, aber auch die Teamleitung dafür sensibilisieren.
- » Ziele sind ein entscheidender Faktor für die Motivation. Achte darauf, dass Ziele bewusst gesetzt werden, dass sie positiv und überprüfbar formuliert sind und einen klaren Zeitrahmen aufweisen. Anhand von früher gesetzten Zielen kannst du auch sehr leicht Rückmeldungen geben, was ebenfalls motivierend wirkt.

#### Gestaltung des strukturellen Rahmens:

- » Wenn in einem Team die Motivation der Leitenden dauerhaft tief ist, ist es sinnvoll, die Ursachen dafür zu finden. Möglicherweise gibt es bestimmte «Motivationskiller», welche dafür verantwortlich sind. Dies kann an einem speziellen Höck zur Sprache gebracht werden. Gemeinsam kann im Team geklärt werden, welche Bedürfnisse die einzelnen Leitenden haben und was gemacht werden kann, um diese alle unter einen Hut zu bringen. Als Betreuungsperson bist du in der richtigen Position, einen solchen Höck als Lösungsmassnahme vorzuschlagen oder sogar zu moderieren.
  - » Es ist wichtig, dass die Leitenden neben ihrer Pfadearbeit genügend Zeit und Gelegenheit haben, sich kennenzulernen, sich auszutauschen und das Soziale zu pflegen. Das Bedürfnis nach sozialen Kontakten kann so befriedigt werden, was einen positiven Einfluss auf die Motivation haben kann. Nebenbei klappt auch die Zusammenarbeit besser, wenn sich das Team besser kennt. Ermuntere darum die Leitenden dazu, sich regelmässig Zeit für sich zu nehmen und wieder einmal einen Plauschanlass durchzuführen.



#### Motivation

*AL Mamba befindet sich regelmässig am Samstagnachmittag im Pfadiheim, damit sie mitbekommt, wie es den Leitenden geht, wie diese zusammenarbeiten und wie es um die Qualität des Pfadiprogramms steht. Bei ihrem letzten Besuch ist ihr aufgefallen, dass Quirl, ein Leiter, den sie als sehr motiviert in Erinnerung hatte, einen abgelöschten Eindruck machte. Sie trifft sich deshalb mit ihm zu einem Höck, an dem sie nachfragt, wie es ihm geht. Er hat tatsächlich Motivation für die Pfadi verloren, kann aber selber nicht genau sagen, weshalb das so ist. Mamba stellt verschiedene Fragen, um herauszufinden, wo das Motivationsproblem liegen könnte. Dabei finden Mamba und Quirl heraus, dass für Quirl die Pfadi etwas zu administrativ geworden ist, obwohl für ihn die Pfadi in erster Linie bedeutet, in der Natur etwas zu erleben und mit Freunden zusammen zu sein. Quirl ist seit drei Monaten dafür zuständig, die Adressen der Stufe zu verwalten. Mamba unterstützt ihn dabei, dieses Ämtli wieder abzugeben. So hat Quirl wieder mehr Energie für das, was ihm wirklich Spass macht.*

# *Anhang*

Wichtige Dokumente	52
Verwendete Literatur	53

# Anhang

## Wichtige Dokumente

Nr. / Referenz	Zu finden auf:
[1] Betreuungsmodell der Pfadibewegung Schweiz	<a href="http://www.betreuung.pbs.ch">www.betreuung.pbs.ch</a>
[2] Ausbildungsmodell der Pfadibewegung Schweiz	<a href="http://www.ausbildung.pbs.ch">www.ausbildung.pbs.ch</a>
[3] CHB – Coachhandbuch	<a href="http://www.betreuung.pbs.ch">www.betreuung.pbs.ch</a>
[4] ALPHA – Hilfsmittel für Abteilungsleitende	<a href="http://www.betreuung.pbs.ch">www.betreuung.pbs.ch</a>
[5] PBS-Reglement über Aufgaben und Organisation der Abteilung	<a href="http://www.betreuung.pbs.ch">www.betreuung.pbs.ch</a>
[6] PBS-Reglement über die Vorbereitung und Durchführung von Lagern	<a href="http://www.betreuung.pbs.ch">www.betreuung.pbs.ch</a>
[7] cudesch-Broschüre Leiten – bewusst handeln	<a href="http://www.cudesch.pbs.ch">www.cudesch.pbs.ch</a>
[8] cudesch-Broschüre Sicherheit – Verantwortung tragen	<a href="http://www.cudesch.pbs.ch">www.cudesch.pbs.ch</a>
[9] Bénévole – Leistungsausweis für ehrenamtliche Jugendarbeit	<a href="http://www.benevole.pbs.ch">www.benevole.pbs.ch</a>
[10] Good Practice für Kantonalverbände	<a href="http://www.betreuung.pbs.ch">www.betreuung.pbs.ch</a>
[11] Merkblatt zum Elternrat	<a href="http://www.betreuung.pbs.ch">www.betreuung.pbs.ch</a>

Neben diesen Hilfsmitteln haben die PBS sowie verschiedene Kantonalverbände zahlreiche Hilfsmittel für Betreuungspersonen erarbeitet. Viele von ihnen können unter [www.betreuung.pbs.ch](http://www.betreuung.pbs.ch) heruntergeladen werden. Ein Blick auf die Website lohnt sich!

## Verwendete Literatur

- » **BACKHAUSEN**, Wilhelm/ **THOMMEN**, Jean-Paul (2006). Coaching: Durch systematisches Denken zur innovativen Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- » **BLECHSCHMIDT**, Andre (2007). Anforderungen, Problematiken und Realisierbarkeit von Coaching von Führungskräften durch junge Mitarbeiter. Seminararbeit. Norderstedt: GRIN Verlag.
- » **D'AGOSTINO**, Mario, **BUTT-POSNIK**, Jochen, **BUTT-POSNIK**, Milena, **CHAUMETTA**, Pascale, **ENN**, Ülly, **HORNIG**, Heike, **KRIAUCIUNAS**, Nerijus, & **CONDE**, Henar (Ed.) (2006). The Coaching Guide. Brussels: Bureau International Jeunesse. [www.salto-youth.net/download/938/coaching\\_guide\\_www.pdf](http://www.salto-youth.net/download/938/coaching_guide_www.pdf) [Stand: 07.05.2010].
- » **GYGAX**, Martin (2009). Das Coaching eines Sportvereins im Zwangskontext von Jugend+Sport. MAS-Thesis – MAS Psycho-Soziales Management. Olten: FHNW für soziale Arbeit.
- » **KOSTKA**, Claudia/**MÖNCH**, Annette (2009). Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München: Hanser Verlag.
- » **PFADIBEWEGUNG SCHWEIZ** (1995). Betreuen und Führen. Lyss: Lyssbach Druck AG.
- » **PETSCH**, Hajo (2006). Coaching als Begriff. Würzburg: Julius-Maximilians-Universität, [www.wiwl.de/infos/Coaching%20als%20Begriff%20Uni%20Wuerzburg.pdf](http://www.wiwl.de/infos/Coaching%20als%20Begriff%20Uni%20Wuerzburg.pdf) [Stand: 20.04.2010]
- » **PÜHL**, Harald (2006). Verordnetes Coaching- und Möglichkeiten und Grenzen zur Organisationsentwicklung. Organisationsberatung-Supervision-Coaching, 2: 193 – 198.
- » **RAUEN**, Christopher (2005). Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe Verlag.





**Pfadibewegung Schweiz (PBS)**  
Speichergasse 31, 3011 Bern  
Telefon 031 328 05 45, [info@pbs.ch](mailto:info@pbs.ch), [www.pfadi.swiss](http://www.pfadi.swiss)

