



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

GILWELL TICKET

MENTALE GESUNDHEIT BEI FÜHRUNGS-
PERSONEN BEI
GROSSANLÄSSEN

Aron Riegger / Mogli, 31.01.2025

1. MANAGEMENT SUMMARY

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Untersuchung der mentalen Gesundheit von Führungskräften bei der Organisation und Durchführung von Grossanlässen innerhalb der Pfadibewegung Schweiz (PBS). Im Zentrum steht die Frage, wie die mentale Gesundheit der Leitungsebene in solchen Projekten bestmöglich gewahrt bleiben kann. Grossanlässe, wie das Bundeslager oder internationale Events, stellen hohe Anforderungen an die verantwortlichen Führungspersonen, sowohl in organisatorischer als auch in psychischer Hinsicht. Insbesondere die Kombination von Ehrenamtlichkeit und professionellen Anforderungen führt zu spezifischen Belastungen, die in der Arbeit näher beleuchtet werden.

Das Ziel der Arbeit ist es, Lösungen und strukturelle Ansätze zu entwickeln, die es ermöglichen, diese Herausforderungen zu adressieren und die mentale Gesundheit der Führungskräfte nachhaltig zu unterstützen. Dazu werden sowohl die typischen Belastungen wie Zeitdruck und unzureichende Ressourcenplanung, als auch mögliche Massnahmen zur Stressbewältigung untersucht. In der Arbeit wird auf praktische Beispiele aus dem Bundeslager und andere Grossanlässe eingegangen, die als Best-Practice-Modelle dienen.

Neben der Identifikation von Belastungen wird auch die Rolle der ressourcenorientierten Führung betont. Hierbei werden strukturierte Planung, klare Aufgabenverteilung und die Förderung eines positiven Teamklimas als zentrale Elemente hervorgehoben, die zur Entlastung der Führungskräfte beitragen können. In diesem Zusammenhang wird die Einführung von Co-Leitungen und Coaching-Systemen empfohlen, um den Druck auf einzelne Führungspersonen zu verringern und die Resilienz des gesamten Teams zu stärken.

Die Arbeit schliesst mit konkreten Handlungsempfehlungen für die Pfadibewegung Schweiz, um die psychische Gesundheit der Führungsebene in zukünftigen Grossanlässen zu fördern. Diese beinhalten unter anderem regelmässige Coaching-Sitzungen, eine bessere Integration externer Experten sowie die Implementierung flexibler Aufgabenverteilungen und einer strukturierten Reflexion der Ressourcen. Ziel ist es, einen langfristigen Beitrag zur besseren Planung und Durchführung von Grossanlässen zu leisten, der sowohl die psychische Gesundheit der Leitungsebene schützt als auch den Erfolg der Veranstaltungen sichert.



INHALTSVERZEICHNIS

1.	Management Summary	2
3.	Abbildungsverzeichnis	5
4.	Einleitung	6
4.1	Problemstellung	6
4.1.1	Definition Grossanlässe	6
4.1.2	Auflistung Pfadigrossanlässe	6
4.1.3	Definition Leitungsebene	6
4.1.4	Definition Mentale Gesundheit	6
4.1.5	Definition Ressourcenschonende Planung	7
4.1.6	Symptome mentale Überforderung	7
4.2	Ziel der Arbeit	7
4.3	Zentrale Fragestellung und Unterfragen	7
4.3.1	Zentrale Fragestellung	8
4.3.2	Unterfragen	8
4.4	Themenwahl	8
5.	Methodik	10
5.1	Vorgehen	10
5.2	Datenbasis	11
5.3	Auswahl der Interviewpartner*innen	11
5.4	Auswertungsmethoden	12
6.	Theorieteil	13
6.1	Typische Belastungen in der Leitungsebene	13
6.1.1	Studie freiwilliges Engagement in der Schweiz	14
6.1.2	Studie psychische Auswirkungen	15
6.1.3	Auswertungen Finanzen und Logistik Bundeslager	15
6.1.4	Ressortübergreifende Zusammenarbeit Bundeslager	16
6.2	Ressourcenorientierte Planung und Organisation	17
6.2.1	Ressourcenorientierte Führung	18
6.2.2	Früherkennung OnBoarding	19
6.3	Praxisbeispiele aus dem Bundeslager	19
6.3.1	Freie Tage	19
6.3.2	Coaching HLL	19
6.3.3	Mova Ferien	20
6.3.4	Ressort Spass	20
6.3.5	MoDay	21
6.3.6	Planungsweekend	22
6.4	Positive Aspekte bei der mentalen Belastung	23
7.	Handlungsansätze zur Vereinbarkeit mit der mentalen Gesundheit	24
7.1	Strukturen und Prozesse zur Entlastung	24
7.1.1	Entwurf Organigramm	24
7.1.2	Co Besetzungen	25



7.1.3	Regelmässige Austausche mit Vorgesetzten	25
7.1.4	Regelmässige Befragungen Mental Health	25
7.1.5	Gezielte Pausen setzen	26
7.1.6	Gezielte Pausen setzen	26
7.2	Coaching	26
7.2.1	Coaching System einplanen	26
7.2.2	Profil Coach	26
7.3	Förderung eines positiven Teamklimas	27
7.4	Professionelle Organisation	27
8.	Empfehlungen für die Pfadibewegung Schweiz	29
8.1	Leitideen für zukünftige Grosslager	29
8.1.1	Förderung der mentalen Gesundheit der Leitungsebene:	29
8.1.2	Optimierung der Teamstruktur:	29
8.1.3	Ressourcenorientierte Planung:	30
8.2	Ausblick und Weiterentwicklung	30
8.2.1	Langfristige Unterstützung für die Leitungsebene:	31
8.2.2	Kulturelle und strukturelle Weiterentwicklung:	31
8.2.3	Nachhaltigkeit und kontinuierliche Verbesserung:	31
9.	Fazit/Reflexion	33
9.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	33
9.2	Bedeutung für die Pfadibewegung Schweiz	33
9.3	Persönliche Reflexion	33
10.	Literaturverzeichnis	35
11.	Hilfsmittelverzeichnis	37



3. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: mova-Crew Planungsweekend Schwarzsee	16
Abbildung 2: PC-Arbeit im Lager Beispiel.....	18
Abbildung 3: Ressort Weekend Support Goms	20
Abbildung 4: MoDay Sitzung.....	22
Abbildung 5: mova-Crew Abendprogramm Planungsweekend Schwarzsee	23
Abbildung 6: Visualisierung Organigramm	25
Abbildung 7: Team Essen Multimedia während des Lagers	27



4. EINLEITUNG

4.1 Problemstellung

4.1.1 Definition Grossanlässe

In der Pfadi gibt es diverse Grossprojekte. Zum einen gibt es viele Lager und zum anderen werden sonst einige Projekte als Grossprojekte bezeichnet. Gemäss der Definition im Duden ist ein Grossanlass, «eine Veranstaltung mit einer grossen Zahl von Teilnehmenden». In diesem Gilwell Ticket konzentriert man sich auf den Bereich der Grossanlässe. Das Thema Grossprojekt als grösseres Themenfeld wird dabei nicht bearbeitet. Das Thema Grossanlass wird für diese Arbeit so verstanden, dass es Anlässe mit mehr als 1'000 Personen sind.

(Duden, 2024)

4.1.2 Auflistung Pfadigrossanlässe

Auf Welt- und Europaebene gibt es folgende Grossprojekte:

- World Scout Jamboree
- World Scout Moot
- Roverway
- World Scout Conference
- Europa Scout Konferenz

(WOSM, 2024)

(WAGGGS, 2024)

In der Pfadibewegung Schweiz gibt es folgende Grossanlässe:

- Bundeslager
- Kantonslager
- Pfadi Folks Fest
- Roverschwert

(PBS, 2024)

Die obenstehende Auflistung ist bestimmt nicht vollständig. Sie dient aber als Orientierung um welche Problemstellung es in der nachfolgenden Arbeit geht, zu verstehen.

4.1.3 Definition Leitungsebene

In der nachfolgenden Arbeit wird oft von der Leitungsebene geschrieben. Als Leitungsebene versteht man die Hauptlagerleitung. Sie besteht meist aus der Hauptleitung und den Ressortleitenden. Je nach Auslegung und Organisationsform, könnte auch noch der Vorstand gemeint sein.

4.1.4 Definition Mentale Gesundheit

Es wird in der nachfolgenden Arbeit oft vom Thema Mentale Gesundheit geschrieben. Damit ist die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden gemeint. Im Begriff eingeschlossen ist eine grosse Bandbreite. Diese reicht von einer guten Verfassung einer Person bis hin zu psychischen Erkrankungen oder auch punktuellen Krisen. Eine gute Mentale Gesundheit bedeutet, dass die Person in einer guten Psychischen Verfassung ist.



4.1.5 Definition Ressourcenschonende Planung

Der Begriff ressourcenschonende Planung wird in der nachfolgenden Arbeit oft verwendet. Damit meint man, dass die Planung und die Erarbeitung eines Projektes möglichst im Einklang mit dem Verbrauch von wenigen Ressourcen in der Organisation stehen. Besonders wird mit dem Begriff aber die Stelle gemeint, in welcher strategisch entschieden wird, wann, wo und wie viele Ressourcen zur Verfügung stehen müssen.

4.1.6 Symptome mentale Überforderung

Typische Symptome für eine mentale Überforderung sind wie folgt:

- Häufige Kopfschmerzen
- Ständig auftretende Müdigkeit
- Schmerzende Muskeln
- Bluthochdruck
- Lustverlust
- Ständig schlechte Laune
- Gereizte Stimmung

Die ist nur eine Auswahl von Symptomen, die im Zusammenhang mit einer mentalen Überforderung auftreten können. Die Symptome sind dieselben ob auf Leitungsebene oder aber bei Mitarbeitenden.

(AOK Gesundheitsmagazin, 2022)

4.2 Ziel der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es, Ansätze zu entwickeln, wie Grossanlässe im Kontext der Pfadibewegung so gestaltet werden können, dass die mentale Gesundheit der verantwortlichen Leitungsebene bestmöglich gewahrt bleibt. Dabei soll ein umfassendes Verständnis für die Herausforderungen und Belastungen erarbeitet werden, denen sich die Leitungsebene bei der Planung und Umsetzung solcher Projekte gegenüber sieht. Gleichzeitig sollen praktische Lösungsansätze identifiziert werden, die eine ressourcenschonende Organisation und eine nachhaltige Unterstützung der psychischen Gesundheit während der gesamten Projektphase ermöglichen.

Um diese Zielsetzung zu erreichen, wird untersucht, welche spezifischen Belastungen im Rahmen der Organisation von Pfadigrossanlässen auftreten, welche organisatorischen Strukturen und Methoden besonders geeignet sind, um diese Belastungen zu minimieren, und welche Massnahmen während der Projektdurchführung zur Förderung der mentalen Gesundheit beitragen können. Auf Basis dieser Erkenntnisse sollen Handlungsempfehlungen entwickelt werden, die sowohl für die Praxis der Leitung des Grossanlasses als auch für die strategische Ausrichtung der Pfadibewegung von Nutzen sein können.

4.3 Zentrale Fragestellung und Unterfragen

Die ganze Arbeit ist auf die folgende zentrale Fragestellung und auf folgende 3 Unterfragen ausgerichtet:



4.3.1 Zentrale Fragestellung

Wie können Pfadigrossanlässe in bester Vereinbarkeit mit der mentalen Gesundheit der Leitungsebene geplant und durchgeführt werden?

4.3.2 Unterfragen

- Welche spezifischen Belastungen entstehen für die Leitungsebene bei der Organisation von Pfadigrossanlässen?
- Welche organisatorischen Strukturen und Methoden fördern eine ressourcenschonende Planung?
- Wie kann die mentale Gesundheit der Leitungsebene während der Durchführung eines Anlasses gestärkt werden?

4.4 Themenwahl

Die Wahl des Themas basiert auf der Bedeutung und Komplexität gross angelegter Anlässe in der Pfadibewegung, insbesondere des Bundeslagers. Diese Grossanlässe stellen nicht nur organisatorische Herausforderungen dar, sondern erfordern auch ein hohes Mass an psychischer Belastbarkeit von Seiten der Leitungsebene.

Ein weiterer Grund für die Themenwahl war die Erkenntnis, dass die mentale Gesundheit der Leitungsebene oft ein unterrepräsentierter Aspekt in der Projektplanung und -durchführung ist. Gerade in der Kombination von Ehrenamtlichkeit und professionellen Ansprüchen und Vorgaben von diversen Anspruchsgruppen entsteht ein Spannungsfeld, das besondere Aufmerksamkeit erfordert.

Die Entscheidung, die Perspektive der Leitungsebene zu fokussieren, wurde bewusst getroffen, da diese Gruppe eine Schlüsselrolle in der Umsetzung und im Erfolg solcher Grossanlässe einnimmt. Zudem fehlte es bisher an Konzepten und Überlegungen zu den spezifischen Belastungen und Möglichkeiten der Unterstützung in diesem Kontext.

Neben diesen objektiven Gründen gibt es auch noch die subjektiven Gründe des Verfassers. Aron Riegger / Mogli war selbst als Bereichsleiter im Bundeslager für alle Teilnehmenden Personen zuständig. Er vertrat innerhalb der ganzen Organisation die Interessen der Teilnehmenden und beantwortete während der ganzen Vorbereitung zusammen mit der Geschäftsstelle die vielen Rückfragen der Teilnehmenden. Durch diese intensive Arbeit während 2.5 Jahren erlebte er wie viele andere in der Organisation auch, Situationen von Psychischer Belastung und damit verbundenen vielen zusätzlichen Arbeitsstunden in der Freizeit.

Nach den Strapazen dieses Engagements widmet er sich nun der Leitung der Projektgruppe der PBS für eine Kandidatur für das Roverway 2028 in der Schweiz. Die Arbeit wird mit der Motivation verfasst, dass man die Fehler und die Erkenntnisse aus dem Bundeslager verarbeiten kann und



diese Lücke zu schliessen und fundierte Handlungsempfehlungen für zukünftige Grossanlässe wie dem Bundeslager, dem Roverway und grösseren Kantonslagern zu entwickeln.



5. METHODIK

5.1 Vorgehen

Das Vorgehen zur Bearbeitung der Fragestellung erfolgte in mehreren strukturierten Schritten:

- Themenfindung
 - Reflexion der bisherigen Pfadilaufbahn des Verfassers
 - Hinterfragen von den Tätigkeiten und begegnete Probleme
 - Identifizierung von Problemen die viele betreffen könnte.
 - Synergien zu den aktuellen Tätigkeiten suchen
 - Thema fixieren
- Start in die Arbeit
 - Vorgehensplan definieren
 - Quellen für die Arbeit definieren
 - Kontaktaufnahme mit möglichen Interviewpartner*innen mit unterschiedlichen Rollen und Perspektiven innerhalb der Projektorganisation.
- Definition der Fragestellung der Arbeit:
 - Formulierung der zentralen Fragestellung und der Unterfragen auf Basis der vorhandenen Erfahrungen und der vorliegenden Auswertungen.
- Durchführung von Interviews:
 - Durchführung Interviews mit Pippi, Sultan, Polo, Pinky und Perelin, vertiefte Einblicke in die Organisation des Pfadi Bundeslagers zu erhalten.
 - Transkription und Analyse der Interviews
 - Inhaltsanalytische Auswertung der Angaben zur Identifikation wiederkehrender Muster und spezifischer Herausforderungen
- Analyse bestehender Auswertungen:
 - Untersuchung der Ergebnisse aus früheren Grossanlässen, darunter diverse Auswertungen des Bundeslagers
 - Identifikation zentraler Themen und Herausforderungen durch eine systematische Inhaltsanalyse.
- Abgleich
 - Der Interviews mit den Erkenntnissen aus den schriftlichen Auswertungen.
 - Validierung der Ergebnisse durch Kombination verschiedener Datenquellen
- Erarbeitung von Handlungsempfehlungen:
 - Ableitung praxisnaher Lösungsansätze zur Unterstützung der mentalen Gesundheit der Leitungsebene.
 - Entwicklung von strukturellen und methodischen Vorschlägen zur ressourcenschonenden Organisation von Grossanlässen
- Reflexion:
 - Kritische Reflexion der gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit und Generalisierbarkeit.



Durch dieses strukturierte Vorgehen konnte eine solide Grundlage für die Bearbeitung der Fragestellung geschaffen und praxisrelevante Erkenntnisse gewonnen werden.

5.2 Datenbasis

Das Gilwell Ticket basiert auf einer Kombination aus Interviews mit Leitungspersonen aus dem Bundeslager und der Analyse vorliegender Auswertungen aus dem Bundeslager. Die konsultierten Auswertungen umfassen folgende:

- Auswertung HLL BuLa
- Auswertung der Ressorts BuLa
- Auswertung Vorstand BuLa
- Auswertung PBS-Vorstand zum Bundeslager

Diese Auswertungen bieten eine fundierte Grundlage für die Identifikation zentraler Themen und Herausforderungen.

Ebenso gibt es auf Weltebene in der Pfadi grosse Anstrengungen die Herausforderungen im Bereich der Mentalen Gesundheit anzugehen. Dazu findet man diverses auf den Webseiten der Weltverbände.

Zusätzlich wurden Interviews diversen Leitenden Personen in der Bundeslager Organisation durchgeführt, um einen tiefergehenden Einblick in die Perspektiven und Erfahrungen der Leitungsebene zu gewinnen. Die Kombination dieser Datenquellen ermöglicht eine umfassende Analyse der relevanten Aspekte.

5.3 Auswahl der Interviewpartner*innen

Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte gezielt, um unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen aus verschiedenen Funktionen und Hierarchieebenen der Bundeslagerorganisation abzubilden. Die Interviews wurden mit folgenden Personen durchgeführt:

- Pippi (Co-Präsidentin Vorstand BuLa)
- Sultan (ehemaliger Co-Lagerleiter und danach Vorstandsmitglied BuLa sowie Chef Tourismus Goms)
- Polo (Ressortleiter Support BuLa)
- Pinky (Ressortleiter Logistik und später zusätzlich Co-Lagerleiter)
- Perelin (Mitarbeiterin BuLa Geschäftsstelle)

Durch diese Auswahl wurde sichergestellt, dass sowohl strategische als auch operative Sichtweisen in die Untersuchung einfließen.



5.4 Auswertungsmethoden

Die Datenauswertung erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurden die Interviews zusammengefasst und inhaltsanalytisch ausgewertet. Dabei kamen qualitative Analysemethoden (Thematic Analysis und Grounded Theory) zur Anwendung, um zentrale Themen und Muster zu identifizieren. Die vorliegenden schriftlichen Auswertungen wurden ebenfalls einer systematischen Inhaltsanalyse unterzogen, um zentrale Erkenntnisse zu extrahieren und mit den Interviewergebnissen abzugleichen. Die beiden Theorien sind hier erklärt: <https://atlasti.com/de/guides/thematische-analyse/thematische-analyse-grundlagen-theorie>

Die Kombination dieser Methoden ermöglicht es, fundierte und praxisnahe Handlungsempfehlungen abzuleiten, die auf einer soliden und praxisnahen Basis beruhen.

(Flandorfer, 2024)

(MQIC, 2024)



6. THEORIETEIL

In der Organisation von Grossanlässen, insbesondere im Rahmen der Pfadibewegung Schweiz, ist die Leitungsebene mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Diese Belastungen betreffen nicht nur die strukturelle und organisatorische Ebene, sondern auch die mentale Gesundheit der Führungskräfte. In diesem Kapitel wird untersucht, welche typischen Belastungen in der Leitungsebene auftreten, wie eine ressourcenorientierte Planung und Organisation erfolgen kann und welche praxisnahen Beispiele aus dem Bundeslager aufzeigen, wie die mentale Gesundheit der Führungskräfte unterstützt werden kann.

6.1 Typische Belastungen in der Leitungsebene

Die Organisation eines Grossprojekts wie eines Grossanlasses ist eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe. Sie erfordert von der Leitungsebene ein hohes Mass an Engagement, Verantwortung und Koordination. Besonders herausfordernd wird dies, wenn die Beteiligten wie in der Pfadi normalerweise meist, ehrenamtlich tätig sind und zusätzlich berufliche und private Verpflichtungen haben. Gerade Personen, die in der Pfadi sind, verfolgen oft noch ehrgeizige Ziele im privaten Leben. Damit gemeint sind z.B. das Besuchen von Weiterbildungen, das Treiben von Sport oder aber das Erlangen von Selbstständigkeit im beruflichen Umfeld durch das Führen eines eigenen Unternehmens.

**Eine ausgewogene Work – Life – Scout Balance ist zentral beim Leiten von Grossanlässen.
(Indirektes Zitat aus den Interviews)**

Die Interviews mit verschiedenen Führungspersonen aus dem Bundeslager verdeutlichen mehrere Hauptursachen für Belastungen. Zu den häufigsten gehören eine unzureichende Zeitplanung und der damit verbundene Zeitdruck, eine fehlende klare Verantwortungszuweisung, Kommunikationsprobleme und das Fehlen einer ausreichenden Unterstützung durch externe Berater oder Coaches. Insbesondere der ständige Spagat zwischen den verschiedenen Rollen und Funktionen, wie die doppelte Belastung durch berufliche Verpflichtungen und das Ehrenamt, führt zu Überforderung und Stress.

Insbesondere die Problematik der Zeitplanung stellt eine der grössten Herausforderungen bei der Organisation von Grossprojekten wie dem Bundeslager dar. Die Leitungsebene ist oftmals mit einem enormen Arbeitsaufwand konfrontiert, der sowohl durch die Komplexität der Aufgaben als auch durch das begrenzte Zeitbudget verstärkt wird. Ein zentrales Problem besteht darin, dass die Führungspersonen viele ihrer Aufgaben zusätzlich zu ihren beruflichen und privaten Verpflichtungen übernehmen müssen. Die begrenzte Zeit stellt eine erhebliche Herausforderung dar, da die wenigen Stunden, die für das Projekt zur Verfügung stehen, oft nicht ausreichen, um alle anstehenden Aufgaben in der gewünschten Tiefe und Qualität zu bearbeiten. Besonders in der



Vorbereitungsphase, in der zahlreiche wichtige und komplexe Entscheidungen in verschiedenen Bereichen getroffen werden müssen, kann dies die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte erheblich einschränken. Der Druck, schnell und effizient zu arbeiten, nimmt zu, wodurch die langfristigen Auswirkungen auf die eigene mentale Gesundheit oft in den Hintergrund treten. Diese ständige Zeitknappheit führt nicht nur zu erhöhtem Stress, sondern auch zu einer Verminderung der Qualität der Arbeit. Gleichzeitig werden die physischen und psychischen Ressourcen der Leitungsebene überlastet. Die fehlende Zeit für umfassende Planungen und Anpassungen verringert zudem die Flexibilität, auf unvorhergesehene Herausforderungen oder Probleme angemessen zu reagieren.

Überforderung tritt auch häufig durch eine unzureichende Strukturierung des Teams und der zuleitenden Bereiche des Ressorts und der Aufgaben auf. Die Leitungspersonen berichten, dass die fehlende Abstimmung zwischen verschiedenen Organisationseinheiten zu Verzögerungen und Konflikten führte. Ein weiteres Problem war die ungleiche Auslastung der verschiedenen Ressorts, was insbesondere in Phasen mit hohem Arbeitsaufwand zu Frustration und Erschöpfung führte.

6.1.1 Studie freiwilliges Engagement in der Schweiz

Freiwilliges Engagement in Grossprojekten, wie dem Bundeslager der Pfadibewegung Schweiz, stellt die Führungskräfte vor zusätzliche Herausforderungen. Diese Belastungen sind nicht nur durch die immense Verantwortung, sondern auch durch den begrenzten Zeitrahmen für die vielen Aufgaben und Entscheidungen verstärkt. In der Schweiz beteiligen sich rund 33% der ständigen Wohnbevölkerung an freiwilliger Arbeit, wobei der Zeitaufwand für freiwillige Tätigkeiten im Durchschnitt 13,3 Stunden pro Monat beträgt.

Dies zeigt, wie viel ehrenamtliche Arbeit für die Organisation und Durchführung solcher Projekte erforderlich ist, was insbesondere in der Vorbereitungsphase eine grosse Belastung für die Leitungsebene darstellt. In einer Leitungsrolle im Bundeslager waren es für die meisten wohl eher 20 Stunden ehrenamtliche Arbeit pro Woche, dies ist der Durchschnitt von den interviewten HLL Personen

Da viele der Führungskräfte zusätzlich zu ihren beruflichen Verpflichtungen arbeiten, wird die Zeitressource weiter eingeschränkt. Die Verantwortung, Entscheidungen zu treffen und das Projekt effizient zu organisieren, verschärft den Zeitdruck, da die Zeit oft nicht ausreicht, um alle Aufgaben in der gewünschten Tiefe zu erledigen.

Der hohe Arbeitsaufwand, kombiniert mit der begrenzten Zeit, die für die verschiedenen organisatorischen Aufgaben zur Verfügung steht, beeinträchtigt die Qualität der Arbeit und führt zu psychischer Belastung. Dies wird durch die Notwendigkeit verstärkt, jederzeit für unerwartete Probleme flexibel reagieren zu können, was in einem Zeitrahmen, der bereits sehr eng ist, besonders herausfordernd wird.

(Schön-Bühlmann & Manatschal, 2015)



6.1.2 Studie psychische Auswirkungen

Ganz generell hat aber die Freiwilligenarbeit eine positive Auswirkung auf die psychische Gesundheit. So sind viele Menschen glücklicher, haben weniger depressive Symptome, eine höhere Lebenszufriedenheit und ein besseres Selbstwertgefühl. Dies natürlich nur wenn das Engagement nicht zur Belastung wird.

(Meine Eltern, 2024)

6.1.3 Auswertungen Finanzen und Logistik Bundeslager

In der Auswertung des Ressorts Finanzen aus dem Bundeslager wird besonders die Belastung durch den hohen Arbeitsaufwand während des Projekts betont. Eine der grössten Herausforderungen ist die mangelnde Ressourcenzuweisung, die zu einer enormen Arbeitsbelastung führt. Dies betrifft nicht nur die Planung und Budgetierung, sondern auch die tatsächliche Umsetzung der finanziellen Vorgaben. Oft müssen Führungskräfte zusätzliche Stunden über ihre eingeplanten Stunden hinaus investieren, um Engpässe zu überwinden oder um die finanzielle Integrität des Projekts zu gewährleisten. Dies führt zu einer anhaltenden mentalen Belastung, da die Verantwortlichen nicht nur mit den finanziellen Herausforderungen kämpfen, sondern auch die psychische und physische Gesundheit darunter leidet. Die ständige Auseinandersetzung mit Ressourcenengpässen und die Notwendigkeit, alle Aufgaben mit begrenzten Mitteln zu bewältigen, können zu einer Überlastung führen.

(Dittli & Juen, 2022)

Die Auswertung des Ressorts Logistik verdeutlicht die enorme Belastung, die durch den engen Zeitrahmen und die Vielzahl der parallellaufenden Aufgaben entsteht. Die Logistik ist ein zentraler Bestandteil jedes Grossanlasses und erfordert eine präzise Planung und Ausführung, die jedoch durch den knappen Zeitrahmen oft erschwert wird. Viele Aufgaben, wie etwa die Koordination von Transportmitteln, die Sicherstellung von Materialressourcen und die Organisation von Unterkunftsmöglichkeiten, müssen effizient und ohne Verzögerung abgearbeitet werden. Der Zeitdruck, der durch die Vielzahl an Aufgaben und die begrenzte Zeitressource entsteht, führt zu einem hohen Mass an Stress und ständiger Überlastung. Besonders problematisch wird dies im Ressort Logistik. Dort treffen besonders viele Arbeitsaufwände zwischen auftragenden und den Auftrag annehmenden Firmen aufeinander. In solchen Bereichen ist die Ehrenamtlichkeit eine besonders grosse Herausforderung. Diese unzureichende Zeitplanung und fehlende Strukturierung führen zu einer weiteren Belastung für die Leitungsebene.

(Mohr & Schneider, 2022)

Beide Auswertungen – Finanz- und Logistikbereich – verdeutlichen ein wesentliches Problem: Die unzureichende Ressourcenplanung und die daraus resultierende Überlastung der Führungskräfte. Der hohe Arbeitsaufwand in Kombination mit einem engen Zeitrahmen und unklarer Aufgabenverteilung führt zu einer mentalen und physischen Erschöpfung. Diese Belastungen wirken sich nicht nur auf die Qualität der Arbeit aus, sondern erhöhen auch das Risiko für langfristige gesundheitliche Einflüsse. Die Verantwortung, ständig Entscheidungen zu treffen und auf unvorhergesehene Probleme zu reagieren, verschärft die psychische Belastung zusätzlich. Das Fehlen ausreichender Unterstützungsstrukturen und die unklare Verantwortungszuweisung innerhalb der Organisation sind zentrale Faktoren, die zu einer anhaltenden Überlastung führen. Ebenfalls ist es besonders in diesen Bereichen zentral, dass die verantwortlichen Personen Aufgaben auch delegieren.



6.1.4 Ressortübergreifende Zusammenarbeit Bundeslager

Ein zentrales Thema, das in mehreren Auswertungen zur Organisation des Bundeslagers hervorgehoben wird, ist die Notwendigkeit einer besseren Koordination und Integration der verschiedenen Ressorts. Insbesondere in den Ressorts Logistik und Kommunikation traten während des Projekts Herausforderungen auf, die durch mangelnde Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen verursacht wurden. Diese Probleme führten nicht nur zu ineffizienten Abläufen, sondern auch zu einer übermässigen Belastung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitenden.

In den Auswertungen der Ressorts Logistik und Kommunikation wird deutlich, dass eine unzureichende Abstimmung zwischen den Ressorts in mehreren Bereichen zu erheblichen Problemen führte. Besonders in der Vorbereitungsphase und während der Durchführung vom Bundeslager ist es von entscheidender Bedeutung, dass alle Ressorts ihre Aufgaben effizient und in enger Zusammenarbeit durchführen. Wenn jedoch die Zuständigkeiten und Aufgaben nicht klar definiert sind oder die Kommunikation zwischen den Ressorts fehlt, entstehen nicht nur Verzögerungen, sondern auch Missverständnisse und Konflikte. Dies kann zu unnötigem Stress und zu einer zusätzlichen Belastung der Leitungsebene führen, da Führungskräfte gezwungen sind, in diese Konflikte einzugreifen und Lösungen zu finden, anstatt sich auf ihre eigentlichen Aufgaben zu konzentrieren.

(Mohr & Schneider, 2022)

(Grütter & Trachsel, 2022)



Abbildung 1: mova-Crew Planungsweekend Schwarzsee
(Verein Bundeslager 2021, 2022)



6.2 Ressourcenorientierte Planung und Organisation

Eine ressourcenorientierte Planung und Organisation ist ein zentrales Element, um die Belastungen in der Leitungsebene zu reduzieren. Der Schlüssel zu einer effizienten Planung liegt in einer klaren und transparenten Struktur, die es den Leitungspersonen ermöglicht, ihre Ressourcen optimal zu nutzen und gleichzeitig ihre mentale Gesundheit zu wahren.

Eine erfolgreiche Organisation basiert auf einer klaren Arbeitsteilung und einer strategischen Fokussierung auf die wesentlichen Aufgaben. Im Bundeslager zeigte sich, dass eine präzise Aufgabenteilung, bei der jedes Teammitglied klare Verantwortlichkeiten und Erwartungen hat, die Belastung der Führungskräfte deutlich reduzierte. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Integration von externem Fachwissen, sei es durch spezialisierte Coaches oder Berater, die nicht nur bei der strategischen Planung, sondern auch bei der Umsetzung operativer Aufgaben unterstützten.

Ein ressourcenschonendes Organisationsmanagement erfordert zudem eine kontinuierliche Reflexion über den Stand der Ressourcen und die Notwendigkeit, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Die Leitungsebene muss in der Lage sein, auf neue Herausforderungen und unvorhergesehene Situationen schnell und effizient zu reagieren, ohne dabei die langfristige psychische Belastung zu erhöhen.

Eine präzise Delegation der Verantwortlichkeiten sorgt dafür, dass die Arbeitslast gleichmässig auf die verschiedenen Ressorts und Teammitglieder verteilt wird. Dies verhindert, dass einzelne Personen überlastet werden, und trägt so dazu bei, den Stress und die mentale Belastung für alle Beteiligten zu minimieren. Eine faire und strukturierte Verteilung der Aufgaben ermöglicht es, die vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen und sicherzustellen, dass alle Beteiligten ihre Aufgaben in einem überschaubaren Zeitrahmen und mit angemessenem Aufwand bewältigen können. Dies ist entscheidend für die Förderung einer effizienten und nachhaltigen Zusammenarbeit, die sowohl die Qualität der Arbeit steigert als auch die mentale Gesundheit der Führungskräfte und Mitarbeitenden schützt.

(Kappeler, Schneider, & Schwizer, 2022)



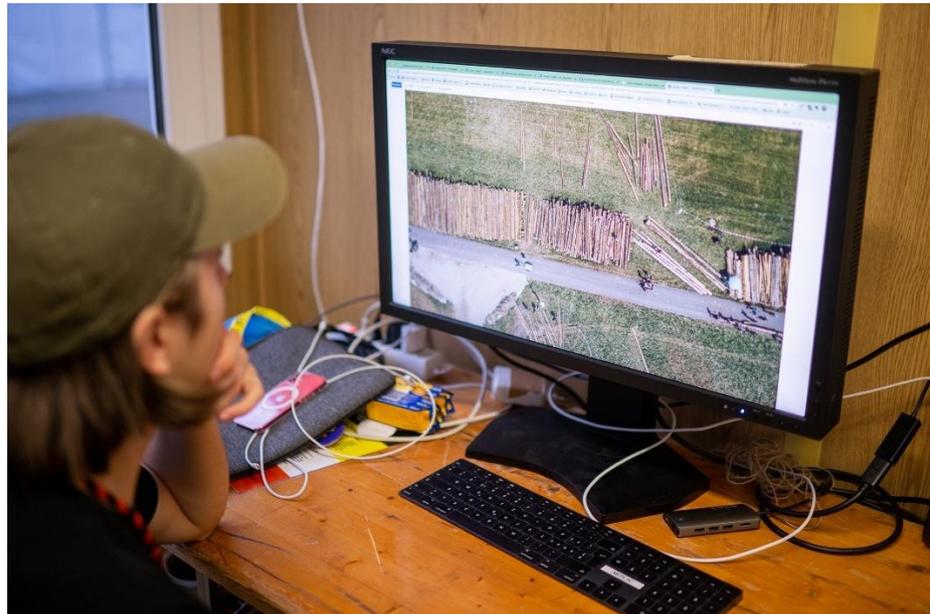


Abbildung 2: PC-Arbeit im Lager Beispiel
(Verein Bundeslager 2021, 2022)

6.2.1 Ressourcenorientierte Führung

Ressourcenorientierte Führung ist ein Ansatz, der in der modernen Führungspraxis zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dieser Führungsstil konzentriert sich darauf, die vorhandenen Ressourcen – sowohl bei den Führungskräften als auch im Team – optimal zu nutzen, um die Leistung zu maximieren und gleichzeitig das Wohlbefinden zu fördern.

Ein zentrales Element der ressourcenorientierten Führung ist die Stärkenorientierung. Führungskräfte sollten die individuellen Stärken ihrer Mitarbeitenden kennen und gezielt einsetzen, um deren Potenziale zu entfalten. Dabei geht es nicht nur darum, Aufgaben effizient zu delegieren, sondern auch darum, den Mitarbeitenden Verantwortung zu übertragen und sie in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Dies stärkt nicht nur das Selbstbewusstsein der Teammitglieder, sondern fördert auch deren Eigenverantwortung und Motivation, was zu einer höheren Leistungsbereitschaft führt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der ressourcenorientierten Führung ist die Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeitenden. Führungskräfte sollten regelmässig Feedback geben, Erfolge würdigen und die Weiterentwicklung ihrer Teammitglieder aktiv fördern. Dies trägt dazu bei, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich jeder Einzelne geschätzt fühlt und sich voll und ganz in die Ziele des Projekts einbringen kann.

Dieser Ansatz geht jedoch noch einen Schritt weiter: Er berücksichtigt nicht nur die Ressourcen der Mitarbeitenden, sondern auch die Bedürfnisse der Führungskraft. Indem die Führungsebene ihre eigenen Ressourcen – wie Zeit, Energie und mentale Gesundheit – in den Fokus nimmt, kann sie nicht nur ihre eigene Leistungsfähigkeit aufrechterhalten, sondern auch als Vorbild für das gesamte Team fungieren. Dies ist besonders in der Organisation von Grossprojekten von



entscheidender Bedeutung, da die Führungskräfte oft eine Vorbildfunktion einnehmen und durch ihre Haltung das gesamte Team motivieren können.

In der Praxis bedeutet ressourcenorientierte Führung, dass regelmässig überprüft wird, welche Ressourcen vorhanden sind und wie diese nachhaltig eingesetzt werden können. Dies erfordert eine fortlaufende Reflexion und eine flexible Anpassung der Organisationsstrukturen und -prozesse. Führungskräfte sollten in der Lage sein, auf Veränderungen schnell zu reagieren und gegebenenfalls zusätzliche Ressourcen (z.B. externe Experten oder Coaching) hinzuzufügen, um die Belastungen zu verringern und das Projekt erfolgreich umzusetzen.

(Grundl Leadership Institut, 2017)

6.2.2 Früherkennung OnBoarding

Es ist sehr wichtig, dass Mentale Belastung und Überlastung bereits während der Rekrutierung und im OnBoarding thematisiert wird. Dazu ist zu empfehlen, dass sicherlich das Thema in einem ersten Gespräch bereits thematisiert wird und gewisse Regeln zur Zusammenarbeit in diesem Zusammenhang definiert werden.

Ebenfalls kann man die Strukturen der Pfadi Nutzen und wenn man gewisse Abklärungen bei externen tätigen muss, z.B. das okey von Kantonen einholen, kann man dort auch gleich Erfahrungen und Problem bei der mentalen Gesundheit abholen.

Sicherlich zu empfehlen ist es, dass das Thema präsent schon sehr früh angesprochen wird.

6.3 Praxisbeispiele aus dem Bundeslager

Das Bundeslager der Pfadibewegung Schweiz bietet wertvolle Einblicke in die praktischen Herausforderungen und Lösungsansätze, die zur Unterstützung der Leitungsebene in Grossprojekten beitragen können. Verschiedene Führungspersonen berichten von ihren Erfahrungen und den Strategien, die sie zur Bewältigung der Belastungen entwickelten.

Ein zentraler Aspekt in den Praxisbeispielen ist die Notwendigkeit einer klaren Unterstützung für die Leitungsebene. Sowohl in der Vorbereitung als auch während des Bundeslagers waren regelmässige Sitzungen, der Austausch mit anderen Führungspersonen und die Unterstützung durch Co-Leitungen entscheidend, um Überforderung zu vermeiden.

6.3.1 Freie Tage

Ein weiteres wichtiges Element war die Flexibilität in der Aufgabenverteilung. So wurde beispielsweise die Einführung eines freien Tages pro Woche für Co-Lagerleiter als wichtiges Mittel zur Aufrechterhaltung der Energie und Motivation im Lager selbst hervorgehoben.

6.3.2 Coaching HLL

Ein weiteres praxisorientiertes Beispiel zeigt, wie die Einführung von externem Coaching und Mentoring helfen kann, die mentale Gesundheit der Leitungsebene zu fördern. In mehreren Interviews wurde die Bedeutung von Coaching betont, insbesondere für Führungspersonen, die sich in komplexen Situationen wiederfinden. Ein Coach, der über Erfahrung in ähnlichen Grossprojekten verfügt, kann nicht nur fachliche Unterstützung bieten, sondern auch als emotionaler Rückhalt dienen.



6.3.3 Mova Ferien

Das Konzept der Mova Ferien war eine spezielle Ferienzeit, die sowohl im Winter als auch im Sommer stattfand und jeweils drei Wochen dauerte. In dieser Zeit durfte die Bundeslager Crew arbeiten, aber grundsätzlich war es auch eine Ferienzeit, in der keine Antwort oder Leistung von den Teilnehmern erwartet wurde. Es gab eine Balance zwischen Erholung und Arbeit, wobei während dieser Ferien nicht nur Freizeit genossen, sondern auch notwendige Aufgaben erledigt wurden. Es war eine Zeit, in der den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben wurde, sich zu entspannen, während gleichzeitig die Arbeit im Hintergrund weiterlief, ohne dass sie unter einem direkten Arbeitsdruck standen.

6.3.4 Ressort Spass

Im Ressort Support fanden Teamanlässe statt, bei denen sich das Team zweimal im Jahr zu einem Supporttag traf. Diese Tage dienten nicht nur dem Austausch von Ideen und Erfahrungen, sondern auch dem gemeinsamen Spass und der Teambildung. Ohne den Druck von Arbeitsaufgaben konnte man sich in lockerer Atmosphäre treffen, plaudern und neue Perspektiven gewinnen. Der Fokus lag auf dem menschlichen Austausch und der Stärkung des Teamgeists, was es den Teilnehmern ermöglichte, sich besser kennenzulernen und die Zusammenarbeit zu fördern. Der Supporttag war eine Gelegenheit, sich ohne Arbeitsdrang zu entspannen und gleichzeitig das Miteinander im Team zu pflegen.

Die Praxisbeispiele verdeutlichen auch, wie wichtig es ist, eine Balance zwischen professionellen und ehrenamtlichen Kräften zu finden und wie wichtig der Ausgleich zu Spassteilen gerade im Ehrenamtlichen ist. Während bezahlte Positionen wie die der Hauptlagerleitung eine professionelle Struktur in der Organisation fördern, bleibt die ehrenamtliche Arbeit der Pfadibewegung ein grundlegender Bestandteil. Die Herausforderung besteht darin, beide Gruppen effizient zu integrieren und die Ressourcen so zu verteilen, dass die mentale Gesundheit aller Beteiligten gewahrt bleibt.

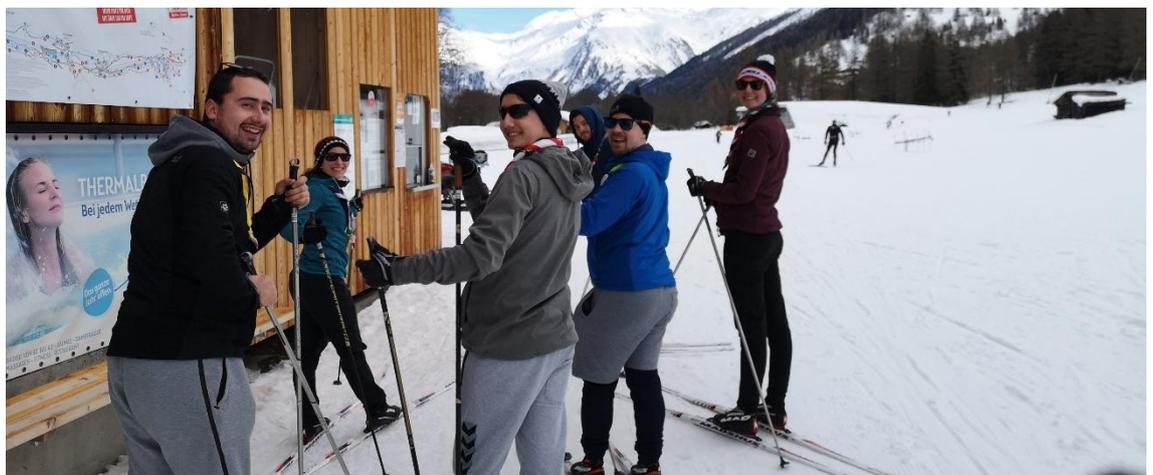


Abbildung 3: Ressort Weekend Support Goms
(Eigene Darstellung)



6.3.5 MoDay

Das Konzept der MoDays wurde etwa 9 Monate vor dem Bundeslager eingeführt. Sie wurden monatlich abgehalten und dauerten einen Tag lang. Es handelte sich um regelmässige Treffen aller involvierten Personen, bei denen Sitzungen abgehalten und unkompliziert bilaterale Gespräche geführt sowie wichtige Informationen weitergegeben werden konnten. Die MoDays stellten ein äusserst effektives Instrument zur Förderung des Teamzusammenhalts dar und trugen dazu bei, die Arbeitsbelastung besser zu verteilen und sich nicht nur Online zu sehen, sondern auch in Persona. Ein wesentlicher Bestandteil der MoDays war das Treffen in einer familiären und weniger formellen Umgebung, was das Gemeinschaftsgefühl stärkte. Die informelle Struktur hatte zudem den positiven Effekt, dass viele Sitzungen in diesem Rahmen durchgeführt wurden, wodurch zwischen den MoDays weniger Verpflichtungen bestanden und somit mehr Flexibilität für alle Beteiligten ermöglicht wurde.

Zusätzlich förderten die MoDays eine effiziente und zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams der Organisation. Sie ermöglichten es, in einer entspannten Atmosphäre den Austausch zu intensivieren, und trugen so massgeblich dazu bei, den Stress der Leitungsebene zu verringern. Diese Treffen reduzierten nicht nur den Druck auf die Beteiligten, sondern förderten auch eine nachhaltige Arbeitsdynamik, indem sie den Informationsfluss optimierten und die Verantwortlichkeiten gleichmässiger verteilten

(Kappeler, Schneider, & Schwizer, 2022)

(Gambazzi, 2023)





Abbildung 4: MoDay Sitzung
(Verein Bundeslager 2021, 2022)

6.3.6 Planungsweekend

Die Planungsweekends stellten einen weiteren wichtigen Baustein in der Vorbereitung des Bundeslagers dar. Diese Weekends boten den Beteiligten die Möglichkeit, sich ausserhalb des regulären Arbeitsalltags auf die zentralen Aufgaben des Projekts zu konzentrieren und eine gemeinsame Kultur zu pflegen. Während der Planungsweekends wurde ein besonderer Fokus auf die Teamdynamik und die Gestaltung der Zusammenarbeit gelegt. Sie boten eine Gelegenheit, offene Fragen zu klären, Strategien zu entwickeln und den weiteren Verlauf des Projekts zu planen. Ein weiteres wichtiges Element war die informelle Atmosphäre, die dazu beitrug, das Team näher zusammenzubringen. Durch den Austausch in entspannter Umgebung, mit der Möglichkeit, auch ausserhalb der Arbeit zu kommunizieren, wurden die Teammitglieder nicht nur inhaltlich, sondern auch persönlich stärker verknüpft.

Die regelmässigen Planungsweekends waren von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Projekts und spielten eine unverzichtbare Rolle bei der Bewältigung der zahlreichen Herausforderungen und der hohen Belastung, die während der Planung und Durchführung auftraten. Diese Treffen förderten nicht nur die effiziente und zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams der Organisation, sondern ermöglichten auch, in einer weniger formellen Atmosphäre den gegenseitigen Austausch zu stärken. Sie trugen massgeblich dazu bei, den Stress der Leitungsebene zu reduzieren, indem sie eine Plattform für offene Kommunikation und eine



gleichmässige Verteilung der Arbeitslast schufen. Insbesondere die informelle Struktur der Planungsweekends, bei denen sich das Team in einer entspannten Umgebung austauschte, half, die Zusammenarbeit langfristig zu fördern und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

Der Erfolg der Planungsweekends hing nicht nur von der strukturierten Planung und den konkreten Ergebnissen ab, sondern auch von der Schaffung einer positiven und engagierten Atmosphäre, die das Projekt langfristig unterstützte.

(Kappeler, Schneider, & Schwizer, 2022)

(Gambazzi, 2023)



Abbildung 5: mova-Crew Abendprogramm Planungsweekend Schwarzsee
(Verein Bundeslager 2021, 2022)

6.4 Positive Aspekte bei der mentalen Belastung

Ehrenamt, Beruf und Privatleben verursachen aber nicht nur Strass, sie können auch positive Aspekte beinhalten. Sie kann man sehr viel auch über sich lernen und für die unterschiedlichen Tätigkeiten nutzen. Man bekommt Motivation für anderes und man kann auch Synergien zwischen den Tätigkeiten schaffen.

Studien zeigen, dass ehrenamtliches Engagement neben Beruf und Privatleben zu einer höheren Lebenszufriedenheit und positiven Stimmung führt. Freiwillige Helfer erweitern ihre sozialen Kontakte und erleben das Gefühl, gemeinsam mit anderen etwas Wichtiges zu schaffen.

(Selenko, 2014)



Zudem fördert ehrenamtliche Tätigkeit den Erwerb neuer Fähigkeiten, die sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich von Vorteil sein können. Beispielsweise verbessern sich Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeiten durch ehrenamtliches Engagement. (Workfamily Institut, 2025)

In der Psychologie wird zudem zwischen negativem Stress und positivem Stress unterschieden. Positiver Stress wird als motivierend empfunden und kann die Leistungsfähigkeit steigern. Er tritt auf, wenn Herausforderungen als bewältigbar wahrgenommen werden und kann zu persönlichem Wachstum und Zufriedenheit beitragen. (AOK, 2023)

7. HANDLUNGSANSÄTZE ZUR VEREINBARKEIT MIT DER MENTALEN GESUNDHEIT

7.1 Strukturen und Prozesse zur Entlastung

7.1.1 Entwurf Organigramm

Eine gut durchdachte Struktur und klare Prozesse sind entscheidend, um die mentale Gesundheit der Leitungsebene zu fördern. Eine der ersten und wichtigsten Massnahmen ist der Entwurf eines Organigramms. Ein transparentes und klar definiertes Organigramm sorgt für eine effektive Aufgabenteilung und minimiert Unsicherheiten bezüglich der Verantwortlichkeiten. Eine klare Rollenverteilung erleichtert die Kommunikation und verhindert, dass eine Person mit zu vielen Aufgaben und Verantwortungen überlastet wird. Ständige Überarbeitungen der Organisationsstruktur ist aber sicherlich empfehlenswert. Im Verlaufe des Projektes kann sich einiges ändern und dadurch kann man bestimmt auch Anpassungen am Organigramm vornehmen. Bewusst sollte sich die Hauptlagerleitung mindestens jedes halbe Jahr kurz zeit nehmen, um eventuelle Anpassungen zu diskutieren.



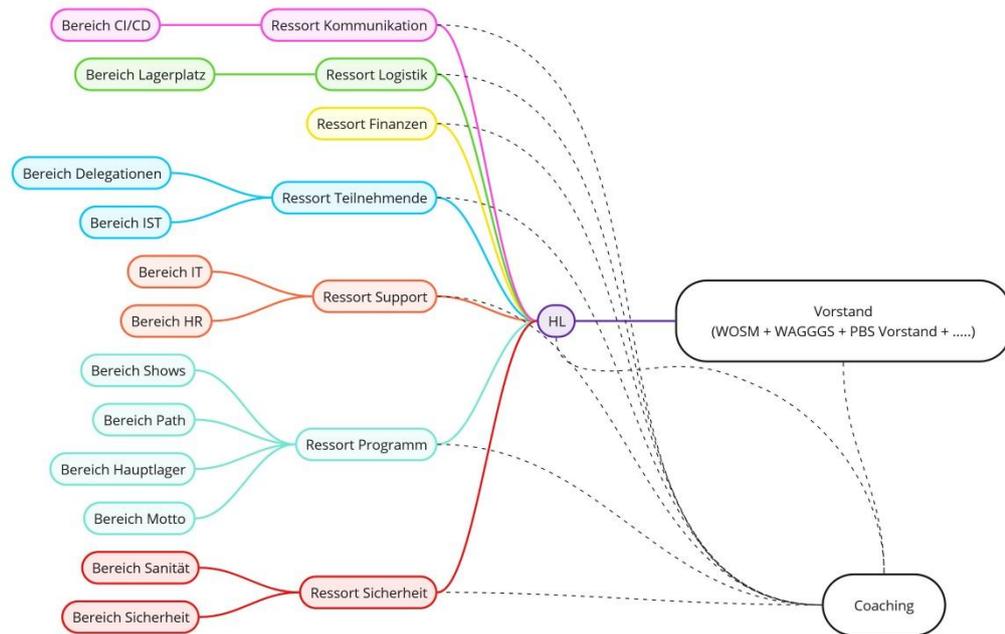


Abbildung 6: Visualisierung Organigramm
(Eigene Darstellung)

7.1.2 Co Besetzungen

Dies ist ein effektiver Ansatz, um die Belastungen zu teilen. Co-Leitungen in Schlüsselbereichen, wie sie an vielen Pfadi-Grossanlässen eingeführt wurde, ermöglichen es, Verantwortungen zu teilen und so das Risiko der Überlastung zu verringern. Insbesondere die Einführung von Co-Leitungen auf der Ebene der Lagerleitung und Ressortleitungen hat sich als sehr hilfreich erwiesen, um die Arbeitslast auf mehrere Schultern zu verteilen und die Mentale Gesundheit der Führungskräfte zu unterstützen. Man sollte schnellstmöglich nach Gründung eines neuen Bereiches eine Co Leitung und die Besetzung beider Stellen anpeilen.

7.1.3 Regelmässige Austausche mit Vorgesetzten

Regelmässige Austausche mit Vorgesetzten spielen eine zentrale Rolle in der Prävention und Erkennung von mentaler Überlastung. Führungskräfte sollten regelmässig mit ihren Vorgesetzten oder Mentoren in Kontakt stehen, um Herausforderungen frühzeitig anzusprechen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Solche regelmässigen Austausche bieten die Möglichkeit, aufkommende Spannungen zu erkennen und zu adressieren, bevor sie zu grösseren Problemen werden.

7.1.4 Regelmässige Befragungen Mental Health

Ein weiteres wichtiges Element ist die regelmässige Befragung zur Mental Health. Diese Befragungen helfen, den aktuellen Stand der mentalen Gesundheit innerhalb der Organisation zu erfassen. Durch gezielte Umfragen können Stressfaktoren und Belastungen frühzeitig erkannt werden, was eine schnelle und angemessene Reaktion initiiert durch die Hauptlagerleitung ermöglicht. Zudem können solche Umfragen den Führungskräften ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse und Belastungen ihrer Teammitglieder vermitteln.



7.1.5 Gezielte Pausen setzen

Dies ist ein weiterer entscheidender Punkt bei Grossanlässen die eine mehrjährige Planung vorsehen. In einem hochintensiven Arbeitsumfeld wie der Planung eines Grossanlasses ist es wichtig, regelmässige Pausen zu setzen, um die Energie der Teammitglieder aufrechtzuerhalten. Diese Pausen helfen nicht nur dabei, körperliche Erschöpfung zu verhindern, sondern tragen auch dazu bei, die geistige Belastung zu reduzieren und die Konzentration und besonders die Motivation zu fördern.

7.1.6 Gezielte Pausen setzen

Dies ist ein weiterer entscheidender Punkt bei Grossanlässen die eine mehrjährige Planung vorsehen. In einem hochintensiven Arbeitsumfeld wie der Planung eines Grossanlasses ist es wichtig, regelmässige Pausen zu setzen, um die Energie der Teammitglieder aufrechtzuerhalten. Diese Pausen helfen nicht nur dabei, körperliche Erschöpfung zu verhindern, sondern tragen auch dazu bei, die geistige Belastung zu reduzieren und die Konzentration und besonders die Motivation zu fördern.

7.2 Coaching

Die Prävention von mentaler Überlastung erfordert eine proaktive Herangehensweise. Ein wesentlicher Ansatz ist frühzeitiges Coaching und Mentoring. Insbesondere für die Leitungsebene ist es von grosser Bedeutung, bereits in der Vorbereitungsphase auf professionelle Unterstützung zurückzugreifen. Ein erfahrener Coach oder Mentor kann nicht nur fachliche Unterstützung bieten, sondern auch als emotionaler Rückhalt dienen, um mit den Belastungen und Herausforderungen eines Grossanlasses besser umgehen zu können. Zudem sollte auch auf die Förderung eines positiven Teamklimas geachtet werden. Ein gutes Teamklima wirkt nicht nur motivierend, sondern reduziert auch Stress und trägt zur Verbesserung der Zusammenarbeit bei.

7.2.1 Coaching System einplanen

Es wird empfohlen fix ein Coachingsystem einzuplanen. Dies ist bereits im Organigramm unter dem Punkt 5.1.1 zu sehen. Ziel ist es, dass jedes Ressort eine Ansprechperson für alle Führungskräfte besitzt. So haben auch die Führungskräfte bei einer allfälligen Überforderung noch eine Ansprechperson, mit welcher sie auf Augenhöhe sprechen können. Bei der Organisation eines Grossanlasses wäre es sicher gut, wenn jedes Ressort inklusive der Hauptleitung und des Vorstandes einen Coach hätten.

7.2.2 Profil Coach

Es ist besonders wichtig, dass diese Person keine operative Rolle in der Organisation innehat. Sie sollte dabei objektiv und neutral sein. Um die Personen zu verstehen und die Rolle auch zu erfüllen, sollte die Person eine vergleichbare Funktion/Rolle, wie die zu coachenden Personen, schon einmal besetzt haben. Nur so kann das Verständnis vorhanden sein. Diese Fachpersonen, die sowohl über Erfahrung im Grossveranstaltungsmanagement als auch über Kenntnisse in der psychischen Gesundheitsförderung verfügen, können eine wertvolle Unterstützung bieten für alle bieten.



7.3 Förderung eines positiven Teamklimas

Ein positives Arbeitsumfeld ist einer der wichtigsten Faktoren für die Vermeidung von Überforderung. Führungskräfte sollten aktiv Unterstützung anbieten und ein offenes Ohr für ihre Teammitglieder haben. Klare Kommunikation und regelmässige Teamanlässe sind entscheidend, um den Zusammenhalt zu stärken und Spannungen abzubauen. Durch gemeinsame informelle Treffen und Austauschmöglichkeiten entsteht ein Gefühl der Zugehörigkeit und Unterstützung, das die Resilienz des gesamten Teams stärkt. Besonders bei Projekten in der Ehrenamtlichkeit ist es entscheidend, dass die Motivation hoch bleibt. Die engagierten Personen machen die Arbeit freiwillig und erhalten eine monetäre Vergütung dafür.



Abbildung 7: Team Essen Multimedia während des Lagers
(Verein Bundeslager 2021, 2022)

7.4 Professionelle Organisation

Die Einführung bezahlter Stellen für die Lagerleitung löste intensive Diskussionen aus, die zu einem besseren Verständnis des Gleichgewichts zwischen ehrenamtlicher Arbeit und bezahlten Positionen führten. Diese Gespräche ermöglichten es, die unterschiedlichen Beiträge der Mitglieder zu würdigen, unabhängig von ihrem Status als Ehrenamtliche oder Bezahlte.

In der Praxis wurde deutlich, wie wichtig eine klare und realistische Aufteilung der Aufgaben für eine effiziente und gesunde Arbeitsstruktur ist. Eine professionelle Organisation, die sowohl ehrenamtliche als auch bezahlte Positionen einbezieht, kann die Belastung der Leitungsebene erheblich reduzieren. Insbesondere die Einbindung externer Coaches und Mentoren erwies sich als wertvoll. Ihre Unterstützung half dabei, nicht nur fachliche Herausforderungen zu meistern, sondern auch die mentale Gesundheit zu erhalten, besonders in stressigen Phasen der Vorbereitung und Durchführung.



Die angemessene Entlohnung von Schlüsselpersonen stellte sich als entscheidender Schritt heraus. Durch die faire Vergütung konnte die Attraktivität der Positionen gesteigert, eine Wertschätzung von Seiten der gesamten Organisation bewerkstelligt werden und gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit einer Überlastung verringert werden. Es bleibt jedoch ein Thema, das weiterhin intensiv diskutiert werden sollte, um die bestmögliche Strategie für den Einbezug aller Mitglieder zu entwickeln und die Belastungen der Leitungsebene langfristig zu reduzieren. Dieses Thema muss zwingend zu Beginn jedes Grossprojektes grundlegend diskutiert werden. (Gambazzi, 2023)



8. EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PFADIBEWEGUNG SCHWEIZ

Die Pfadibewegung Schweiz hat mit zahlreichen Grossanlässen wie dem Bundeslager bereits wertvolle Erfahrungen in der Planung und Durchführung grosser Events gesammelt. Diese Erfahrungen können dazu beitragen, künftige Grossanlässe effizienter und gesünder für alle Beteiligten zu gestalten. Dabei sollten sowohl die strukturellen als auch die psychischen Herausforderungen der Leitungsebene berücksichtigt werden. In diesem Abschnitt werden Empfehlungen formuliert, die konkrete Handlungsschritte für die Gestaltung zukünftiger Grossanlässe aufzeigen und insbesondere die mentale Gesundheit der Führungskräfte im Blick haben.

8.1 Leitideen für zukünftige Grosslager

8.1.1 Förderung der mentalen Gesundheit der Leitungsebene:

8.1.1.1 Regelmässige Coaching-Sitzungen für alle Führungskräfte einplanen.

Eine der zentralen Empfehlungen für zukünftige Grossanlässe ist die kontinuierliche Unterstützung der Leitungsebene im Bereich der mentalen Gesundheit. Regelmässige Coaching-Sitzungen sollten verpflichtend für alle Führungskräfte eingeplant werden.

8.1.1.2 Psychologische Unterstützung bieten, um den emotionalen Druck zu reduzieren.

Coaching ermöglicht es den Leitungspersonen, ihre Erfahrungen zu reflektieren, emotionale Belastungen abzubauen und praktische Lösungsansätze für die Herausforderungen eines Grossprojekts zu entwickeln. Diese Massnahme wird durch die Erkenntnisse aus dem Bundeslager unterstützt, bei dem die Einführung von externem Coaching positive Auswirkungen auf die mentale Gesundheit der Leitung hatte.

8.1.1.3 Implementierung eines Mentoring-Systems

Mentoring-Programme, bei denen erfahrene Führungskräfte als Ansprechpartner für weniger erfahrene Kollegen fungieren, könnten ebenfalls die Resilienz der Leitungsebene stärken und den Austausch von Wissen und Erfahrungen fördern.

8.1.2 Optimierung der Teamstruktur:

8.1.2.1 Einführung von Co-Leitungen in Schlüsselpositionen

Eine effektive Teamstruktur ist ein weiterer Schlüssel zu einem erfolgreichen und gesundheitsförderlichen Grosslager. Hierbei sollte die Einführung von Co-Leitungen in Schlüsselpositionen als Standard eingeführt werden. Co-Leitungen ermöglichen eine gleichmässige Verteilung der Verantwortung und verhindern eine einseitige Belastung einzelner Führungskräfte. Dies trägt nicht nur zur besseren Ressourcennutzung bei, sondern sorgt auch für eine kontinuierliche Entlastung und Unterstützung im gesamten Planungsteam. Im Bundeslager zeigte sich, dass die Co-Leitung in verschiedenen Bereichen die mentale Gesundheit der Verantwortlichen deutlich förderte, da die Verantwortlichkeiten besser aufgeteilt und flexibler gehandhabt werden konnten.



8.1.2.2 Regelmässige Teambesprechungen und Feedback-Runden

Ausserdem ist es wichtig, regelmässige Teambesprechungen und Feedback-Runden zu etablieren, um die Kommunikation zu fördern und aufkommende Spannungen frühzeitig zu erkennen und anzugehen.

8.1.2.3 Flexibilität in der Aufgabenverteilung, um Burnout zu vermeiden

Um ein Burnout zu vermeiden, ist es entscheidend, dass Aufgaben flexibel verteilt werden. Führungskräfte sollten die Möglichkeit haben, ihre Aufgaben je nach Arbeitsbelastung anzupassen und zwischen Teammitgliedern zu delegieren. Regelmässige Überprüfungen der Aufgabenverteilung und das Einbinden von Unterstützung in Stosszeiten helfen, Überlastungen zu verhindern. Ein Beispiel aus dem Bundeslager zeigt, dass durch flexible Arbeitszeiten und externe Unterstützung die mentale Gesundheit der Leitungsebene geschützt werden konnte. Diese Flexibilität fördert ein nachhaltiges Arbeiten und reduziert das Risiko von Burnout.

8.1.3 Ressourcenorientierte Planung:

8.1.3.1 Sicherstellen, dass alles realistisch ist und genügend Zeit für die Aufgaben bleibt

Eine der grössten Herausforderungen bei der Organisation von Grosslagern ist die effektive Nutzung von Ressourcen, sowohl zeitlich als auch personell. Um die Belastung der Leitungsebene zu minimieren, sollte die Planung ressourcenorientiert und realistisch erfolgen. Dies bedeutet, dass genügend Zeit für die Durchführung von Aufgaben eingeplant wird und die Verantwortlichkeiten klar und präzise delegiert werden.

8.1.3.2 Externe Berater oder Coaches in die Planungs- und Entscheidungsprozesse einbinden

Externe Berater oder Coaches können in diesem Zusammenhang einen wertvollen Beitrag leisten, indem sie nicht nur fachliche Unterstützung bieten, sondern auch die Organisation dabei unterstützen, die verfügbaren Ressourcen effizient zu nutzen. Im Rahmen des Bundeslagers zeigte sich, dass externe Unterstützung durch spezialisierte Coaches eine erhebliche Entlastung brachte, insbesondere in komplexen Entscheidungssituationen

8.1.3.3 Präzise Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Eine präzise Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist entscheidend, um Überlastung zu vermeiden und die Effizienz zu steigern. Jede Führungskraft sollte klare und gut definierte Aufgaben erhalten, die ihren Fähigkeiten und Kapazitäten entsprechen. Durch eine transparente Aufgabenverteilung wird nicht nur die Arbeitslast gleichmässig auf das Team verteilt, sondern auch die Verantwortung klar zugewiesen, was Missverständnisse und unnötigen Stress reduziert. Dies fördert eine strukturierte Zusammenarbeit und ermöglicht es den Führungskräften, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren, wodurch die mentale Gesundheit geschützt wird.

8.2 Ausblick und Weiterentwicklung

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Strukturen und Prozesse in der Pfadibewegung Schweiz ist entscheidend für die langfristige Effizienz und das Wohl der Beteiligten bei zukünftigen Grosslagern. Die folgenden Handlungsempfehlungen bieten einen Ausblick auf die Weiterentwicklung und unterstützen die langfristige Planung von Grossprojekten.



8.2.1 Langfristige Unterstützung für die Leitungsebene:

8.2.1.1 Integration eines kontinuierlichen Support-Systems

Auch nach dem Event sollte die Unterstützung der Leitungsebene fortgeführt werden. Die Integration eines kontinuierlichen Support-Systems, das insbesondere während der Nachbearbeitung und Reflexion eines Grosslagers zur Verfügung steht, könnte helfen, die Erholungsphasen zu optimieren und die Rückkehr zur "Normalität" zu erleichtern. Das System sollte es der Leitungsebene ermöglichen und ihre Erfahrungen zu reflektieren. So können auch weitere Grossanlässe davon profitieren.

8.2.1.2 Die Entwicklung eines Systems für regelmässige Umfragen zur mentalen Gesundheit

Die Einführung eines Systems für regelmässige Umfragen zur mentalen Gesundheit ist ein wichtiger Schritt, um die Belastung der Leitungsebene frühzeitig zu erkennen und gezielt entgegenzuwirken. Solche Umfragen sollten regelmässig durchgeführt werden, um den aktuellen Stand der mentalen Gesundheit der Führungskräfte und Teammitglieder zu erfassen. Durch gezielte Fragen zu Stressfaktoren, Arbeitsbelastung und emotionaler Verfassung können problematische Tendenzen frühzeitig identifiziert werden. Auf Basis dieser Ergebnisse können dann individuelle oder teamorientierte Unterstützungsmassnahmen ergriffen werden. Ein solches System fördert eine proaktive Auseinandersetzung mit der mentalen Gesundheit und ermöglicht eine schnelle und gezielte Reaktion auf mögliche Belastungen, bevor sie zu ernsthaften Problemen führen.

8.2.2 Kulturelle und strukturelle Weiterentwicklung:

8.2.2.1 Förderung einer Kultur der Anerkennung und Unterstützung

Um die Belastungen in der Leitungsebene zu verringern, sollte ein stärkerer Fokus auf eine gesunde Teamkultur gelegt werden. Führungskräfte sollten nicht nur als Manager, sondern auch als Vorbilder fungieren, indem sie den Wert von Teamarbeit und gegenseitiger Unterstützung aktiv vorleben. Es ist ratsam, eine Kultur der Anerkennung und Unterstützung zu etablieren, um Spannungen und stressbedingte Konflikte zu minimieren. Dies kann vor allem durch regelmässige Spassanlässe oder kleine Gesten, wie kleine Geschenke passieren.

8.2.2.2 Regelmässige Reflexion über den Stand und die verfügbaren Ressourcen

Regelmässige Reflexion über den Stand des Projekts und die verfügbaren Ressourcen ist essenziell, um Engpässe frühzeitig zu erkennen und Anpassungen vorzunehmen. Führungskräfte sollten in regelmässigen Abständen den Fortschritt der Planung und die Ressourcennutzung überprüfen, um sicherzustellen, dass alle Aufgaben mit den vorhandenen Mitteln effizient erledigt werden können. Diese Reflexion ermöglicht es, rechtzeitig auf unvorhergesehene Herausforderungen zu reagieren und Ressourcen optimal zu verteilen, wodurch eine Überlastung der Beteiligten vermieden wird.

8.2.3 Nachhaltigkeit und kontinuierliche Verbesserung:

8.2.3.1 Kontinuierliche Verbesserungen auf Basis gesammelter Erfahrungen

Die kontinuierliche Verbesserung der organisatorischen Strukturen ist ein weiterer wichtiger Punkt, um die Belastung der Leitungsebene langfristig zu verringern. Auf Basis der Erfahrungen aus jedem Grosslager sollte ein System zur Dokumentation von Herausforderungen und Lösungen eingeführt werden. Dieses System könnte es zukünftigen Leitungsteams ermöglichen, von den Erfahrungen vergangener Grossprojekte zu lernen und darauf aufbauend kontinuierliche Verbesserungen vorzunehmen. Auch die regelmässige Auswertung von Teilprojekten, um



festzustellen, ob die gesetzten Ziele hinsichtlich der mentalen Gesundheit der Leitungsebene erreicht wurden, sollte ein fester Bestandteil der Nachbereitung sein. Diese systematische Reflexion trägt dazu bei, das Management von Grossprojekten immer weiter zu optimieren und gleichzeitig das Wohl der Führungskräfte langfristig zu sichern

8.2.3.2 Ein robustes System zur Dokumentation von Herausforderungen und Lösungen

Ein robustes System zur Dokumentation von Herausforderungen und Lösungen ist entscheidend, um wertvolle Erfahrungen aus vergangenen Projekten für zukünftige Teams nutzbar zu machen. Durch die systematische Erfassung und Auswertung von Problemen und deren Lösungen können zukünftige Projektleiter auf bewährte Ansätze zurückgreifen und Fehler vermeiden. Dies trägt nicht nur zur Effizienzsteigerung bei, sondern fördert auch eine kontinuierliche Verbesserung der Organisation und Planung von Grosslagern, da wichtige Erkenntnisse aus der Praxis langfristig zugänglich bleiben.



9. FAZIT/REFLEXION

9.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Bei der Erarbeitung von Grossanlässen bewegt man sich auf einem sehr schmalen Grat. Dort bewegt man sich stark zwischen einer sehr professionellen Ebene und dem Ehrenamtlichen Bereich. Professionell muss man gegen aussen wirken, weil gerade die Finanziellen Ausmasse deutlich risikoreicher sind, als in anderen Funktionen. Die Tragweite von Entscheidungen ist gerade bei Grossanlässen eher analog einem Job. Gerade auf Führungsebene in einem Grossprojekt wie dem Bundeslager, sind die Anforderungen und die Belastungen sehr hoch. Dort geht es meist um Entscheidungen von grosser Tragweite und verbunden mit vielen Risiken.

Nur zusammen erreicht man grosses!

9.2 Bedeutung für die Pfadibewegung Schweiz

Aus meiner Sicht ist vieles zur mentalen Gesundheit in der Pfadibewegung Schweiz eigentlich schon bekannt. Trotzdem ist es aus meiner Sicht wichtig, dass man sich vermehrt mit der mentalen Gesundheit im ehrenamtlichen Kontext auseinandersetzt. Gerade in diesem Bereich ist es ein Thema, dass momentan erst noch am Aufkommen ist. Wenn man gezielte zusammen schon in einer frühen Phase kleine Massnahmen definiert, gibt es einen grossen Impact auf das Projekt. Nicht nur die Wertschätzung steigt, nein auch die Motivation von allen beteiligten wird erhöht. Ganz generell ist es aber aus meiner Sicht wichtig, dass gerade in der Ausbildung in der Pfadi ein vermehrtes Augenmerk auf die Ausbildung von Führungspersonen im Bereich der Mentalen Gesundheit gelegt werden muss. Man lernt aus meiner Sicht nur die Führung im Bezug auf die wichtigsten Führungsgrundsätze. Gerade im Ehrenamt ist aber die Zeit welche man aufwendet und aufwenden kann, oftmals nicht übereinstimmend. Deshalb wäre genau dort eine Sensibilisierung im grossen Stile wichtig.

9.3 Persönliche Reflexion

Ich persönlich empfand die Erarbeitung dieser Arbeit als spannend und sehr lernreich. Dank dieser Arbeit konnte ich nochmals diverse Führungspersonen vom Bundeslager treffen. Die Treffen für die Interviews waren für mich ein spannender Einblick. Oftmals kam es im Laufe dieser Interviews auch zu nachdenklichen Momenten. Ich merkte dabei, wie sehr ich mit Leib und Seele in der Pfadi dabei bin und mich engagieren möchte und wie fest das auch bei meinen Interviewpartner*innen der Fall ist. Ob man jetzt über ein Forschungsprojekt bei der Arbeit spricht, oder ob man über das Hobby spricht, ist halt ein riesiger Unterschied.



Während der ganzen Erarbeitungszeit in den letzten 3.5 Monaten habe ich für mich bemerkt, was eigentlich wirklich wichtig ist in der Pfadi.

Die Zeit mit Freunden und zusammen unvergessliches zu Erleben ist das wichtigste in der Pfadi.

Ob man dies in der Abteilung, in einem Kurs, in einem Amt im Kanton oder in einem Grossprojekt hat, spielt dabei nicht mal eine grosse Rolle. Hauptsache es macht Spass.

Neben all diesen Punkten hat die Erarbeitung dieser Arbeit extrem viel Zeit und Ressourcen bei mir beansprucht. Ich glaube so rückblickend beurteilt, hätte ich die Zeit neben der Arbeit und dem Studium besser für meine Erholung nutzen können. Ich denke der Zeitpunkt des Besuchs des Gilwellkurses, in Bezug auf die Erarbeitung des Tickets, hätte besser gewählt werden sollen. Die Erarbeitung des Tickets benötigt so viel Zeit, dass ich andere Dinge repriorisieren musste.

Alles in allem bin ich aber zufrieden mit der Arbeit und ich hoffe ich konnte damit gewisse Vorarbeiten für andere Grossprojekte leisten.



10. LITERATURVERZEICHNIS

- AOK. (19. Juli 2023). *aok.de*. Abgerufen am 15. Februar 2025 von *aok.de*: <https://www.aok.de/pk/magazin/wohlbefinden/stress/arten-von-stress-eustress-und-distress/>
- AOK Gesundheitsmagazin. (15. Novemebr 2022). *aok.de*. Abgerufen am 15. Februar 2025 von *aok.de*: <https://www.aok.de/pk/magazin/wohlbefinden/stress/so-erkennen-sie-stresssymptome/>
- Dittli, F., & Juen, O. (2022). *01_FIN Auswertung d.pdf*. Bern: Verein Bundeslager 2021.
- Duden. (30. 12 2024). *Duden*. Abgerufen am 12. 30 2024 von Duden: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Groszveranstaltung>
- Flandorfer, P. (30. 12 2024). *Grounded Theory einfach erklärt*. (Scribbr, Herausgeber) Abgerufen am 30. 12 2024 von Grounded Theory einfach erklärt: <https://www.scribbr.ch/methodik-ch/grounded-theory/>
- Gambazzi, L. (2023). *Bula Auswertung 2022*. Bern: Verein Bundeslager 2021.
- Grundl Leadership Institut. (25. 09 2017). *Grundl*. Abgerufen am 30. 12 2024 von Grundl: <https://grundl.de/blog/ressourcenorientierte-fuehrung/>
- Grütter, J., & Trachsel, J.-A. (2022). *04_KOM_Auswertung d.pdf*. Bern: Verein Bundeslager 2021.
- Kappeler, K., Schneider, D., & Schwizer, S. (2022). *09_COLL_Auswertung d.pdf*. Bern: Verein Bundeslager 2021.
- Meine Eltern. (30. 12 2024). *meineeltern.ch*. Abgerufen am 30. 12 2024 von *meineeltern.ch*: <https://www.meineeltern.ch/zusammenleben/freiwilligenarbeit-in-der-schweiz-319>
- Mohr, F., & Schneider, D. (2022). *02_LOG Auswertung d.pdf*. Bern: Verein Bundeslager 2021.
- MQIC. (30. 12 2024). *Thematische Analyse*. (MQIC) Abgerufen am 30. 12 2024 von Thematische Analyse: https://www.maxqda.com/wp/wp-content/uploads/sites/2/MQIC-2019_Spotlight_Handout_DE_thematische-Analyse.pdf
- PBS. (30. 12 2024). *Pfadi Swiss*. (PBS, Herausgeber) Abgerufen am 30. 12 2024 von Pfadi Swiss: https://pfadi.swiss/media/files/6e/209203de_leitfaden_grossanlage.pdf
- Schön-Bühlmann, J., & Manatschal, A. (01. 01 2015). *sgg-ssup*. (B. f. Statistik, Herausgeber) Abgerufen am 30. 12 2024 von *sgg-ssup.ch*: https://sgg-ssup.ch/wp-content/uploads/2020/11/Leporello_2015.pdf
- Selenko, E. (8. Mai 2014). *spektrum.de*. Abgerufen am 15. Februar 2025 von *spektrum.de*: <https://www.spektrum.de/magazin/ehrenamt-warum-freiwillige-arbeit-gluecklich-macht/1281570>
- Verein Bundeslager 2021. (21. Juli 2022). Goms, Wallis, Schweiz: Verein Bundeslager.
- Verein Bundeslager 2021. (20. März 2022). Schwarzsee, Freiburg, Schweiz: Verein Bundeslager 2021.
- Verein Bundeslager 2021. (7. Mai 2022). Zürich, Zürich, Schweiz: Verein Bundeslager 2021.
- WAGGGS. (30. 12 2024). *World Association of Girl Guides and Girl Scouts*. Abgerufen am 30. 12 2024 von World Association of Girl Guides and Girl Scouts: <https://www.wagggs.org/en/events/>
- Workfamily Institut. (2. Januar 2025). *workfamily-institut.de*. Abgerufen am 15. Februar 2025 von *workfamily-institut.de*: <https://workfamily-institut.de/ehrenamt-als-lernort-fuer-berufliche-und-private-skills?>



WOSM. (30. 12 2024). (W. O. Movement, Herausgeber) Abgerufen am 30. 12 2024 von World Organization of the Scout Movement: <https://www.scout.org/events>



11. HILFSMITTELVERZEICHNIS

Für die Erstellung des Tickets wurde das KI-gestützte Tool ChatGPT (OpenAI, 2024) genutzt, um Ideen zu entwickeln, Rechtschreibung und Grammatik zu überprüfen und sprachliche Hilfestellung zu leisten. Der Einsatz der KI beschränkte sich auf Unterstützung bei der Formulierung, während die abschliessende Ausarbeitung und inhaltliche Überprüfung vollständig von Aron Riegger / Mogli vorgenommen wurden.

