

Theorie

MOTIVA- TION

Was dem Menschen leicht wird, pflegt er gern zu tun.

Hermann von Helmholtz



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

EIN- LEITUNG

Wer hat es nicht schon tausend Mal gehört und selbst gesagt: Ich bin nicht motiviert. Ich hab keine Motivation für dies und das. Keine Lust. Ich mach lieber was spassiges.

*

Aber was ist das eigentlich: Motivation? Was hat Motivation mit Lust und Spass zu tun? Und, eigentlich das Wichtigste, kann ich meine und die Motivation der Andern steigern? Dieses Merkblatt versucht, diese Fragen zu beantworten. Es gibt einen Einblick, was hinter dem Begriff Motivation steckt und was das für den Pfadialltag bedeutet.

*

MOTIVE

MOTIVATION

VERHALTEN

Theorien und Forschung zum Thema Motivation füllen Bücher und Regale. Hier werden aus dieser Fülle nur einige wesentliche, im Pfadialltag anwendbare Aspekte herausgegriffen. Wer sich vertieft mit der Materie auseinandersetzen möchte, findet unter www.motivation.pbs.ch weitere Informationen und Literaturhinweise.

*

ZUSAMMEN- FASSUNG

Wir wissen, wie knapp die Zeit von Pfadleiterinnen und -leitern ist. Trotzdem haben wir eine ausführliche Broschüre zum Thema Motivation geschrieben. Für die Eiligen unter euch folgt auf den nächsten zwei Seiten eine kurze Zusammenfassung.

*

Das erste Kapitel handelt von Motiven. Motive kennt man zum Beispiel aus Krimis. Was war das Motiv des Täters? Allgemeiner gefragt: Was ist der Grund, dass eine Person etwas bestimmtes macht? Eine sehr allgemeine Antwort auf diese Frage: Menschen tun Dinge, damit sie bestimmte Emotionen erleben können. Die Emotionen können direkt aus der Handlung entstehen, wie bei einer Umarmung, oder indirekt aus den Folgen der Handlung, wie bei einer bestandenen Prüfung. Es gibt vier positive Basisemotionen: Liebe, Stolz, Stärke und Staunen. Dazu passend gibt es auch vier grundlegende Motive: Anschlussmotiv, Leistungsmotiv,

Machtmotiv und Neugiermotiv. Die allermeisten Handlungen können einem dieser vier Motive zugeordnet werden.

Siehe dazu auch die

Abbildung 1.

*

Im zweiten Kapitel geht es um die Bandbreite der Motivation. Motivation kann von totaler Unlust bis zur völligen Begeisterung reichen. Je nach Stärke der Motivation sind unterschiedliche Prozesse am Werk, die das Verhalten steuern. Grob gesagt gibt es drei Stufen in der Bandbreite der Motivation: totale Unlust, Motivation von Aussen (extrinsisch) und Motivation von Innen (intrinsisch). Siehe dazu auch die *Abbildung 2.*

Je grösser die Chance ist, aufgrund einer Handlung die Emotionen Liebe, Stolz, Stärke und Staunen zu erleben, desto näher ist die Motivation für diese Handlung auf der erwähnten Bandbreite der intrinsischen Motivation.

*

Im dritten Kapitel wird erklärt, wie die Motivation einer Person mit der Situation zusammenhängt, in der sich die Person befindet. Wir Menschen beobachten ständig unsere Umwelt und wägen ab, was diese Beobachtungen für uns bedeuten. Das Resultat dieses Abwägens kann man als Erwartungen an die Umwelt bezeichnen. Dieser Prozess läuft zu einem grossen Teil ab, ohne dass wir es merken. In Bezug auf eine bestimmte Handlung kann man verschiedene Erwartungen unterscheiden. Die Erwartungen sind in *Abbildung 3* dargestellt. Wenn man diese Erwartungen kennt, kann man mit wenigen Fragen herausfinden, woran es liegt, dass eine Person für eine bestimmte Handlung wenig Motivation verspürt. Diese

Fragen sind in *Abbildung 4* zusammengefasst.

*

Das letzte Kapitel stellt den gesamten Verlauf einer Handlung dar. Vom Wunsch über Planung zur eigentlichen Handlung und Bewertung des Erfolgs. Siehe dazu die *Abbildung 5*.

Das entscheidende daran ist, dass die Motivation nur in der Phase des Wünschens und in der Phase der Bewertung eine Rolle spielt. In diesen Phasen werden, wie oben beschrieben, Erwartungen entwickelt und Emotionen ausgelebt. Während der Phasen der Planung und der Handlung ist der Wille viel wichtiger. Tipps, wie du trotz gelegentlichem Unwillen deine Ziele erreichen kannst, findest du am Ende der Broschüre in den Praxisbeilagen zu Zielen, Plänen und Feedback.

*

Noch einmal zusammengefasst: Die Motivation kommt von der Erwartung, positive Emotionen zu erleben. Sie steigt, wenn jemand zuvor in einer ähnlichen Situation positive Emotionen erlebte. Ermögliche darum Erfolgserlebnisse! Erfolg bedeutet Beziehungen pflegen, Leistung zeigen, Wirkung haben und Neues kennen lernen. Wir wünschen dir viel Erfolg!

*

MOTIVE

Es scheint naheliegend, Motivation zu- erst einmal als Eigenart einer Person zu verstehen. Zum Beispiel: Frosch ist moti- viert in der Lagerküche zu helfen, Wisent aber nicht. Der Unterschied zwischen den beiden liegt in dieser Sichtweise in der unterschiedlichen Ausprägung eines bestimmten Motivs und damit in der Per- sönlichkeit von Frosch und Wisent.

Das Motiv ist ein Begriff, mit dem unter- schiedliches Verhalten erklärt wird. Man könnte also sagen, Frosch hat das «In- der-Küche-helfen-Motiv» und Wisent hat es nicht. Dann müsste man aber für jedes denkbare Verhalten ein eigenes Motiv ha- ben und das würde nicht sehr viel erklä- ren. Aus diesem Grund hat man versucht, möglichst viele Verhaltensursachen in wenigen umfassenden Motiven zusam- menzufassen. Daraus sind die drei klas- sischen Motive entstanden: **Anschluss**, **Leistung** und **Macht**. In der Pfadi dürf- te zusätzlich die **Neugier** als Motiv eine grosse Rolle spielen.

Was erklären nun die Motive? Jedes Ver- halten kann von einem oder mehreren dieser Motive ausgelöst werden.

Vier mögliche Szenarien:

*

1.

Chinchilla, die Lieblingsleiterin von Frosch, leitet an diesem Abend die Ab- waschgruppe. Frosch möchte in ihrer Nähe sein und meldet sich deshalb freiwillig zum Helfen. In diesem Fall ist Froschs Verhalten anschlussmotiviert. Anschlussmotiviertes Verhalten dient dem Aufbau und Aufrechterhalten oder Wiederherstellen von positiven, freundschaftlichen Beziehungen.

*

2.

Ameise führt eine Liste, wer wie viele Teller abgetrocknet hat. Gestern hat Frosch sieben Teller geschafft. Er möchte heute unbedingt zehn Teller schaffen, weil er dann eine Belohnung bekommt. Hier ist Froschs Verhalten leistungsmotiviert. Leistungsmotiviertes Verhalten geschieht immer in Auseinandersetzung mit einem Gütemassstab. Ein Gütemassstab ist eine Vergleichsgrösse (die Leistung eines Konkurrenten, eine Zielsetzung) an der die eigene Leistung gemessen wird.

*

3.

Steinbock drückt sich vor seinen Ämtli. Frosch nervt sich darüber. Jetzt sieht er, dass Steinbock zum Helfen in die Küche geschickt wird. Er möchte dafür sorgen, dass Steinbock wirklich etwas macht und meldet sich ebenfalls, damit er ihn überwachen und zum Arbeiten antreiben kann. Dieses Verhalten ist machtmotiviert. Machtmotiviertes Verhalten sucht Einfluss und Wirkung auf andere, die Kontrolle über andere, aber auch das Erleben der Macht anderer.

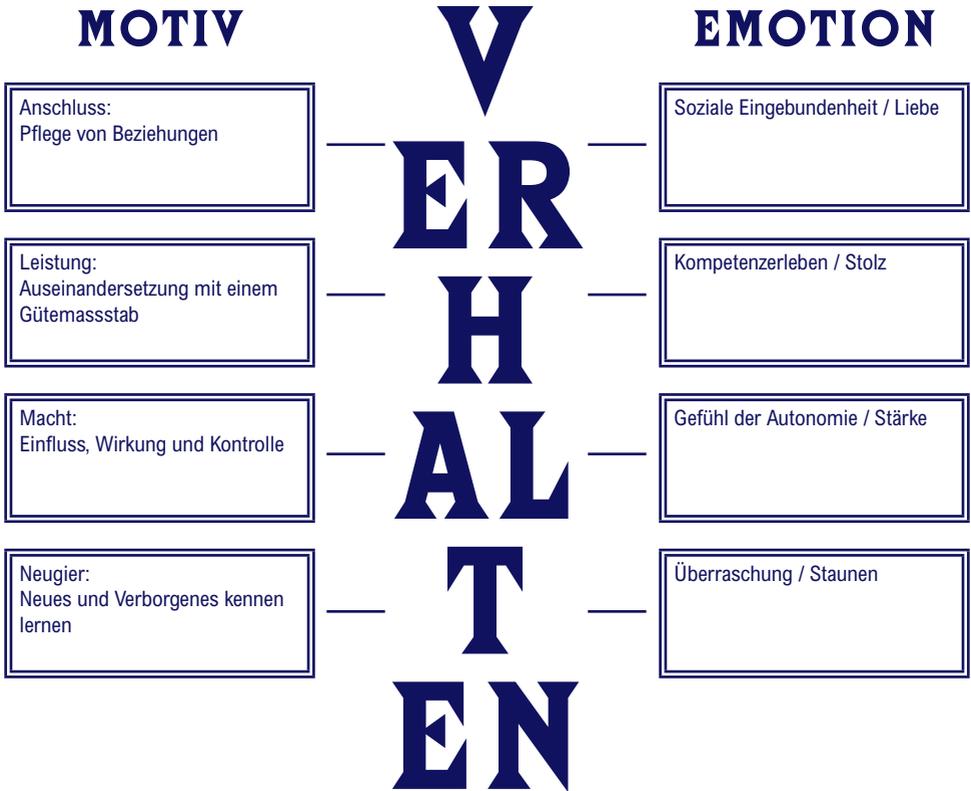
*

4.

Die Küche ist normalerweise für die Pfadis gesperrt. Flüüge hat Frosch erzählt, was es dort alles zu entdecken gibt. Frosch meldet sich freiwillig zum Helfen, damit er endlich auch einmal in die Küche darf. Vielleicht gelingt es ihm sogar ein Schoggistängeli zu ergattern. Neugier ist das Motiv hinter diesem Verhalten. Neugiermotiviertes Verhalten strebt danach Neues zu erfahren und Verborgenes kennenzulernen.

*

Abb. 1
Implizite Motive und zugehörige Emotionen



Jede Person verfügt über alle vier beschriebenen Motive. Sie sind aber bei allen Personen je unterschiedlich stark ausgeprägt. Je nachdem, wie stark ein Motiv ausgeprägt ist, sehen verschiedene Personen in einer bestimmten Situation unterschiedliche Anreize.

Die Motive steuern also die Wahrnehmung von Situationen. Wenn ein Motiv stark ausgeprägt ist, wird in einer Situ-

ation eher ein Anreiz gesehen, sich dem Motiv entsprechend zu Verhalten. Der Anreiz besteht darin, eine Emotion erleben zu können. Kurz: Ein Motiv löst Verhalten aus um eine Emotion zu erleben. Es ist vereinfacht gesagt das Bedürfnis eine bestimmte Emotion zu erleben. Beim Motiv **Anschluss** ist das zugehörige Gefühl soziale Eingebundenheit und Liebe, beim Motiv **Leistung** ist es Stolz und Kompe-

tenzerleben, bei **Macht** ist es Stärke und Autonomie und bei der **Neugier** Überraschung und Staunen.

*

Dieser Prozess läuft unbewusst ab. Motive wirken, ohne dass wir es merken oder beeinflussen können.

*

ANWENDUNG

Es kann sehr hilfreich sein, darüber nachzudenken, welche Motive eine Leiterin oder einen Leiter dazu bewegen, sich in der Pfadi zu engagieren. Weil die Motive nicht bewusst zugänglich sind, kannst du nicht einfach fragen, welches Motiv sie antreibt. Du kannst stattdessen folgendes Experiment machen:

1.

Überleg dir für die letzten drei Monate, welche Aufgaben du in der Pfadi erledigt hast.

*

2.

Versuche nun die Aufgaben den vier beschriebenen Motiven zuzuordnen. (z.B. kann ein Höck an dem du teil nimmst dem Anschluss- oder dem Leistungsmotiv zugeordnet werden, die Leitung einer Wanderung dem Leistungs- oder dem Machtmotiv, eine Rekognoszierung dem Neugiermotiv)

*

3.

Notiere zu jeder Aufgabe wie du dich während und nach der Erledigung gefühlt hast.

*

Vermutlich zeigt sich, dass du in einem oder zwei Bereichen besonders viele positive Emotionen erlebst. Wenn du dich in diesen Bereichen besonders engagierst, wird deine Motivation für die Pfadi gesamthaft steigen.

Besonders spannend ist es, dieses Experiment gemeinsam mit deinem Leitungsteam zu machen. Für das nächste grosse Projekt kannst du dann versuchen, die Aufgaben nach ihren motivationalen Vorlieben zu verteilen.

*

VOM MOTIV ZUR MOTI- VATION

Motive sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich stark ausgeprägt. Jemand ist stärker daran interessiert Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, andere versuchen eher, sich stetig zu verbessern und in Wettbewerben zu gewinnen. Gleichwohl sind bei allen Menschen die Motive Anschluss, Leistung und Macht vorhanden. Alle Menschen haben das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit, Kompetenz und Autonomie.

Der Schritt vom Motiv zur Motivation geschieht in folgender Überlegung: Grundsätzlich ist der Mensch ein aktives, neugieriges Wesen, das aus eigenem Antrieb handelt. Das macht er aber nur, solange die Bedürfnisse nach sozialer Eingebundenheit, Kompetenz und Autonomie durch die Tätigkeit und ihre Resultate befriedigt werden.

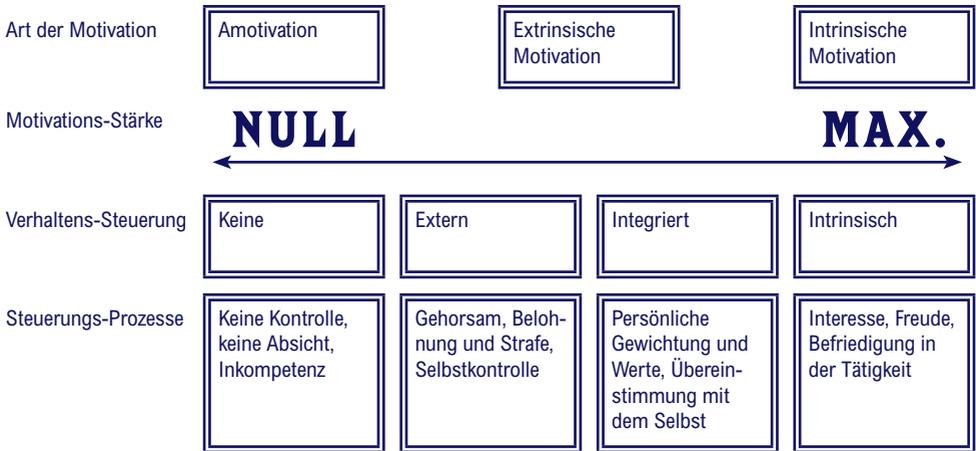
*

Sobald das nicht mehr der Fall ist, sinkt die Motivation. Falls von aussen ein genügend hoher Druck ausgeübt wird, fährt der Mensch mit dem Ausüben der Tätigkeit fort. Je tiefer die Motivation sinkt, desto mehr Druck von aussen ist notwendig, um den Menschen zum Handeln zu bewegen. Fällt die Motivation auf Null, ist auch mit dem grössten Druck kein Handeln mehr zu erzwingen.

Es gibt drei unterschiedliche Arten der Motivation: Amotivation, extrinsische Motivation und intrinsische Motivation. Die Motivation bezieht sich immer auf eine bestimmte Tätigkeit oder ein bestimmtes Ziel. Man kann also durchaus für eine Sache amotiviert sein, während man für etwas anderes intrinsisch motiviert ist.

*

Abb. 2
Kontinuum der Motivation



Amotivation ist die Abwesenheit von Motivation. In einem solchen Zustand wird eine Person nicht von sich aus handeln. Sie fühlt sich inkompetent und hat keine Kontrolle über die für die Zielerreichung notwendigen Tätigkeiten.

Die intrinsische Motivation ist das genaue Gegenteil der Amotivation. Die Motivation kommt aus innerem Antrieb und ist maximal. Personen handeln aus Interesse und Freude an den Resultaten oder weil die Tätigkeit an sich Spass macht und befriedigend ist. Wer intrinsisch motiviert abwäscht, findet Befriedigung im sorgfältigen Waschen der Teller und freut sich über das selbst hervorgebrachte saubere Geschirr auf dem Abtropfbecken. Die meisten Spiele und Sportarten werden zu einem grossen Teil aus intrinsischer Motivation ausgeübt.

Die extrinsische Motivation deckt das ganze Feld zwischen Amotivation und intrinsischer Motivation ab. Es ist also kein einheitlicher Zustand, sondern bezeichnet alle möglichen Zustände zwischen völliger Abwesenheit von Motivation und vollkommenem inneren Antrieb. Um diese Bandbreite fassbar zu machen wird die extrinsische Motivation in zwei Bereiche der Verhaltenssteuerung geteilt: die externe und die integrierte Verhaltenssteuerung.

Im Bereich der externen Verhaltenssteuerung werden Handlungen aus Gehorsam, aus Angst vor einer Strafe oder für eine Belohnung in Angriff genommen. Auch das Handeln aus Selbstkontrolle, das so genannte Überwinden des inneren Schweinehundes, gehört in diesen Bereich. Das Beispiel von Ameise, der

ANWENDUNG

Frosch eine Belohnung verspricht, wenn er genügend Teller abtrocknet, ist typisch für die externe Verhaltenssteuerung.

Im Bereich der integrierten Verhaltenssteuerung handelt man aus innerer Überzeugung. Integriert heisst es deshalb, weil ursprünglich von aussen kommende Steuerungsmechanismen wie Wertvorstellungen, Handlungsmaximen oder Rituale in die eigene Persönlichkeit übertragen, oder eben integriert werden. Das Pfadigesetz ist das beste Beispiel für die integrierte Verhaltenssteuerung. Zu Beginn einer Pfadikarriere lernt man das Pfadigesetz erst einmal von aussen kennen. Die älteren Pfadis leben das Gesetz vor und man beschäftigt sich immer wieder mit seinem Inhalt. Irgendwann hat man die Wertvorstellungen des Pfadigesetzes so weit übernommen, dass man ihm aus innerer Überzeugung nachlebt.

Dann braucht es von aussen
keinen Ansporn
mehr.

*

Je näher der Antrieb des Verhaltens der intrinsischen Motivation ist, je mehr aus sich selbst heraus eine Person handelt, desto höher ist ihre Motivation. Dazu ist es wie oben beschrieben notwendig, die Bedürfnisse nach sozialer Eingebundenheit, Kompetenz und Autonomie zu befriedigen. Insbesondere in der Pfadi ist das äusserst wichtig, weil sie von ehrenamtlichem Engagement lebt, und wenig extrinsische Motive wie z.B. Bezahlung einsetzen will.

Vieles ist in der Pfadi bereits darauf angelegt, soziale Eingebundenheit, Kompetenz und Autonomie zu erleben. Man denke nur einmal an die Pfadigrundlagen: Die Beziehung zu den Mitmenschen. Die Methoden: Persönlicher Fortschritt, Spielen, Mitbestimmen und Verantwortung tragen.

Die Pfadi bietet optimale Möglichkeiten, um selbstbestimmt und selbstmotiviert zu handeln. Sei dir dessen bewusst und versuche auch auf der Führungsebene, beim Leiten der Leiterinnen und Leiter, die Pfadigrundlagen anzuwenden!

Sorge dafür, dass sie neben der Pfadiarbeit genügend Möglichkeit haben sich kennenzulernen und auszutauschen! Gib Feedback und, besonders wichtig, gib jedem Leiter einen klaren Bereich, in dem er die alleinige Verantwortung trägt! Lass deine Leiterinnen und Leiter ihnen zustehende Erfolge geniessen, lass sie aber auch Verantwortung übernehmen für eventuelle Fehler oder Misserfolge.

Das hat nichts mit Boshaftigkeit zu tun.
Es geht darum die Verknüpfung der eigenen Verantwortlichkeit, des Handelns und der daraus folgenden Resultate zu spüren. Nur so kann ein Gefühl für die persönliche Verantwortung und für die Wichtigkeit jedes einzelnen Beitrags zum gemeinsamen Erfolg entstehen.

*

VON DER MOTIVATION ZUM VERHALTEN

Aus den weiter oben beschriebenen Szenarien wird deutlich, dass es bei der Motivation nicht alleine auf das Motiv der handelnden Person ankommt. Weitere psychische Vorgänge in der Person, andere Personen, deren Verhalten und eine Vielzahl von Umwelteinflüssen spielen ebenfalls eine grosse Rolle.

Das Zusammenspiel zwischen einer Person, ihren Gedanken und Gefühlen einerseits und der herrschenden Situation andererseits ist sehr komplex. Ob eine Handlung tatsächlich ausgeführt wird, hängt also zu einem grossen Teil von unterschiedlichen Erwartungen ab: Erwartungen an sich selbst, an das Resultat der Handlung und an die Folgen des Resultats.

Wir beschreiben hier ein theoretisches Modell. Eine Art abstrakte Beschreibung der Wirklichkeit, bei der alles bunte und komplizierte der Realität weggelassen wird, bis nur noch ein Gerüst, oder eben Modell, übrig bleibt. Der Vorteil von solchen Modellen ist, dass sie auf viele verschiedene Situationen angewendet werden können. Im besten Fall helfen sie uns dabei, das Verhalten von Menschen vorauszusagen.

Das Modell geht davon aus, dass eine Person in einer bestimmten Situation eine bestimmte Handlung vornimmt. Diese Handlung führt zu einem Ergebnis und das wiederum zieht verschiedene Folgen nach sich. Nehmen wir erneut das Bei-

spiel von Frosch zur Hand: Frosch (die Person) wird von Ameise gefragt, ob er in der Küche abwaschen will (die Situation). Er sagt ja. Seine Handlung besteht darin Teller abzutrocknen. Das erwünschte Ergebnis ist, zehn Teller abzutrocknen. Eine Folge dieses Ergebnisses sind logischerweise zehn trockene Teller. Eine zweite Folge ist, dass Frosch von Ameise eine Belohnung erhält. Eine dritte Folge könnte sein, dass Frosch stolz auf seine Leistung ist.

Die folgenden Abschnitte erklären die einzelnen Elemente der beschriebenen Szene und zeigen ihren Zusammenhang mit der Motivation. Zusammengenommen ergibt sich daraus ein Gesamtbild der Voraussetzungen des Handelns in *Abbildung 3*.

*

1.

Bevor Frosch sich für das Abtrocknen entscheidet, wird er mehr oder weniger bewusst einige Überlegungen anstellen. Er wird sich mit Sicherheit Fragen, ob er sich überhaupt in der Lage fühlt, die angestrebten zehn Teller abzutrocknen. «Kann ich aufgrund meiner bisherigen Erfahrungen und meiner Selbsteinschätzung davon ausgehen, dass ich fähig bin, die Handlung, die für das gewünschte Ergebnis notwendig ist, zu kontrollieren und auszuführen?»

*

Die Antwort auf diese Frage wird als Selbstwirksamkeitserwartung bezeichnet. Fühlt man sich nicht in der Lage eine Aufgabe ausführen zu können, ist die Motivation entsprechend tief. Wird man trotzdem dazu gezwungen, führt das zu schlechten Resultaten und negativen Erfahrungen.

*

2.

Die nächste Überlegung betrifft die Frage, ob die geplante Handlung auch das gewünschte Ergebnis mit sich bringt. In unserem Beispiel ist es eindeutig. Wenn Frosch einen Teller nach dem anderen abtrocknet, wird er irgendwann zehn Teller erreicht haben. In weniger vorhersehbaren Situationen kann es aber durchaus sein, dass die gewählte Handlung nicht zum gewünschten Ergebnis führt. Vielleicht weil die Handlung falsch gewählt wurde, oder weil sich die Umstände während der Handlungsausführung ändern. Bei einem Misserfolg kann es sehr erhellend sein, herauszufinden, welche dieser beiden Möglichkeiten

zutrifft.

*

3.

Bei etwas komplexeren Handlungen ist auch denkbar, dass die Handlung zwar gelingt, das Ergebnis zieht aber nicht die erhofften Folgen nach sich. Zum Beispiel, wenn der neugierige Frosch zwar Zugang zur Küche erhält und schnell merkt, dass Flüge ihm zu viel versprochen hat: Die Küche sieht genauso aus wie zu Hause und die Schoggistängeli befinden sich im abgeschlossenen Vorratsraum nebenan. Den Zusammenhang zwischen einem Ergebnis und seinen Folgen nennt man Instrumentalität. Die damit verbundene Erwartung heisst Instrumentalitäts-Erwartung.

*

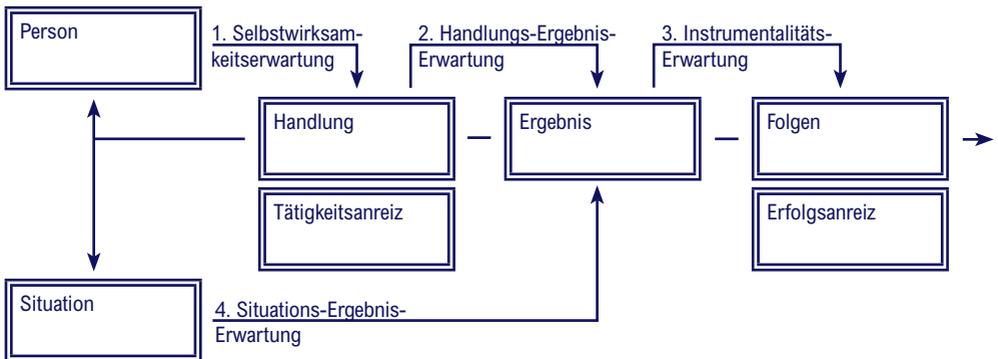
4.

Die letzte hier behandelte Erwartung heisst Situations-Ergebnis-Erwartung. Wenn Frosch die Erfahrung macht, dass Ameise die Belohnung am Schluss sowieso verteilt, egal wie viele Teller man abgetrocknet hat, wird seine Motivation sinken, möglichst viele Teller abzutrocknen. Die Motivation hängt also auch damit zusammen, wie notwendig eine Handlung erscheint, damit das Ergebnis eintritt. Daher ist es beim Verteilen von Aufgaben wichtig, damit zugleich auch die Verantwortung für das Ergebnis zu delegieren. Damit steigt die Motivation eine Handlung auch auszuführen. Gleichzeitig kann die Freude über den Erfolg auch allein von der verantwortlichen Person genossen werden.

*

Abb 3.

Erwartungen und Anreize als Bedingungen einer Handlung



ANWENDUNG

Sowohl die Handlung selbst, die Ergebnisse, als auch die Instrumentalitäten haben jeweils für die handelnde Person einen bestimmten Wert. Dies bezeichnet die Psychologie als Valenz. Die Valenz kann positiv oder negativ sein. Wenn Frosch zum Beispiel die ganze Zeit mit Steinbock streitet, kann er ihn vielleicht zum Arbeiten bewegen. Das ist positiv. Zugleich wird er heiser vom Herumschreien und muss einige Gegenwehr von Steinbock einstecken. Das hat eindeutig eine negative Valenz. Ob Frosch sich später wieder auf den Konflikt mit Steinbock einlässt, hängt davon ab, wie stark er die verschiedenen Ergebnis-Folgen gewichtet. Normalerweise nehmen Menschen nur Handlungen in Angriff, deren Ergebnis-Folgen unter dem Strich eine positive Valenz aufweisen oder die an sich Spass machen, sprich eine positiven Tätigkeitsanreiz bieten.

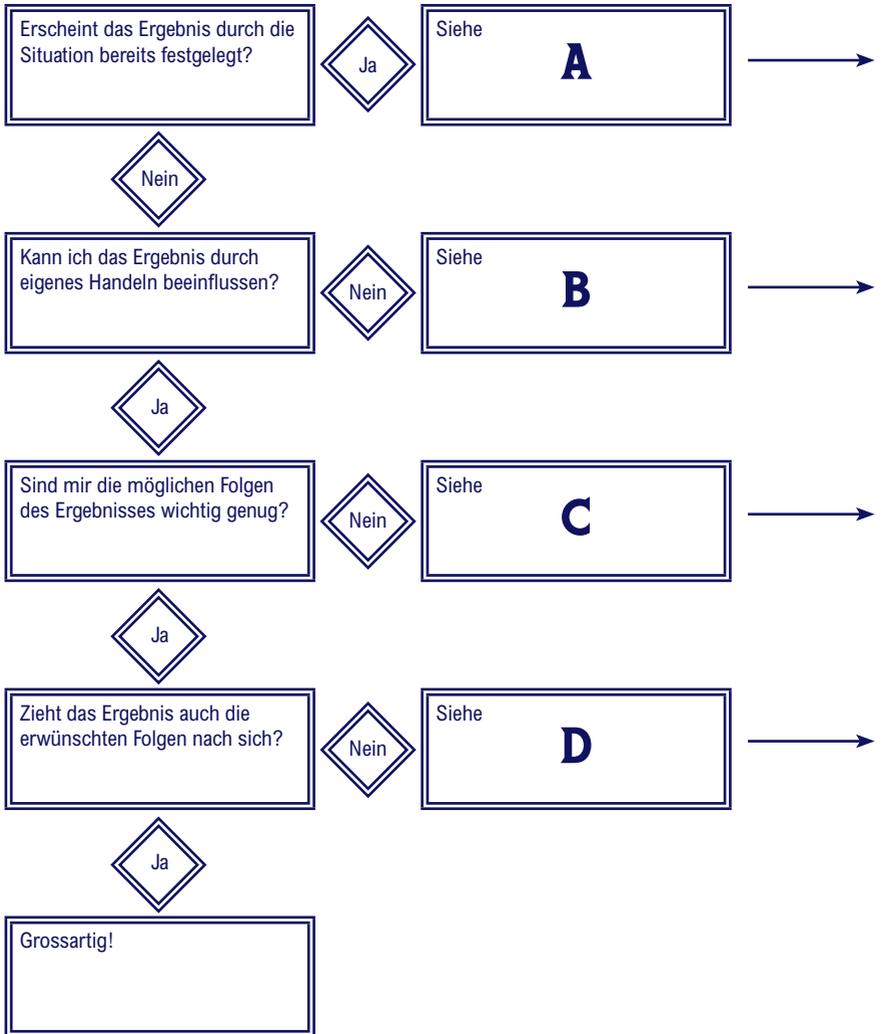
*

Aus den Ausführungen zur Person-Situation-Interaktion wird ersichtlich, von wie vielen Faktoren es nur schon abhängt, ob eine Person eine Handlung in Angriff nimmt. So gesehen, kannst du für jedes Engagement deiner Leiterinnen und Leiter dankbar sein, und sei es noch so klein. Hier zeigt sich auch, wie stark das Verhalten beeinflussbar ist. Wenn jemand eine Aufgabe nicht erledigt, kannst du versuchen herauszufinden, mit welcher Erwartung das zusammenhängt. Folgendes Flussdiagramm kann dabei helfen (die Fragen sind immer aus der Perspektive der handelnden Person, also deiner

Leiterin oder deines
Leiters gestellt):

*

Abb. 4
Flussdiagramm zum finden von Motivationsproblemen



A

Bei einer hohen Situations-Ergebnis-Erwartung erscheint das Ergebnis durch die Situation bereits festgelegt. Die Motivation zum Handeln ist tief. Hier liegt es vor allem an den Vorgesetzten, ihrem Team genügend Autonomie einzuräumen, damit jede und jeder einzelne über die Ziele mitbestimmen kann und sich für das Resultat verantwortlich fühlt.

*

B

Bei mangelnder Selbstwirksamkeitserwartung könntest du jemanden mit der entsprechenden fachlichen Unterstützung oder einem weniger schwierigen Ziel vielleicht wieder zurück ins Boot holen. Du musst allerdings davon ausgehen, dass dir das niemand so offen sagen wird. Es ist daher ratsam immer mal wieder nachzufragen, ob jemand Unterstützung braucht und die Bereitschaft zu signalisieren, bei Unklarheiten mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Ist die Handlungs-Ergebnis-Erwartung zu tief, könnt ihr gemeinsam überlegen, welche alternativen Handlungen vielleicht besser zum Ziel führen. Falls du überzeugt bist, dass die betreffende Handlung durchaus zielführend ist, musst du versuchen, der Leiterin oder dem Leiter deinen Standpunkt verständlich zu machen.

*

C

Wenn der Grund für die Untätigkeit im Tätigkeits- oder im Erfolgsanreiz einer Person liegt, wird es wahrscheinlich schwer sein, sie umzustimmen. Gibt es eine andere Funktion, die besser mit deren Wertvorstellungen übereinstimmt?

*

D

Eine niedrige Ergebnis-Folge-Erwartung entsteht oftmals, weil die entscheidenden Informationen nicht bis zur handelnden Person gelangen. Hier zeigt sich die enorme Wichtigkeit von Feedback! Gerade in höheren Leitungsfunktionen geschieht es oft, dass jemand etwas macht, was dann anderswo seine Wirkung entfaltet. Oft erfährt die Leiterin, der Leiter gar nichts von dieser Wirkung. Mit positivem Feedback kann man diesen Mangel an Information beheben und zugleich den Anreiz erhöhen, ein erwünschtes Verhalten zu wiederholen.

*

MOTIVA- TION UND WILLE

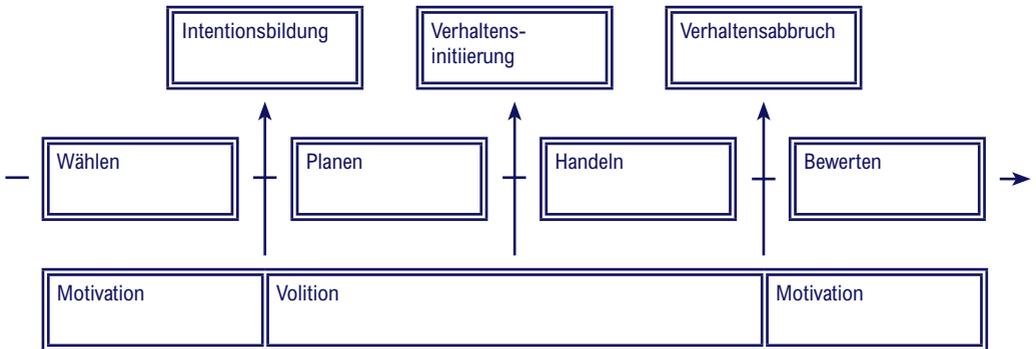
Bisher haben wir immer getan, als ob Handlungen mehr oder weniger unbeeinflusst, zum Teil nicht einmal bewusst, einfach so auftauchen würden. Diese Vereinfachung erlaubte es, ungestört über Phänomene der Motivation nachzudenken. Aber wie wir alle wissen, ist man seiner Motivation nicht ausgeliefert. Es gibt durchaus Möglichkeiten, das Handeln bewusst und aktiv zu beeinflussen. Diesen Teil der Verhaltenssteuerung ist in der Psychologie bekannt als Volition.

Der Wille oder eben die Volition ist für das Erreichen praktisch jedes Ziels nötig. Es gibt kaum Tätigkeiten, die ausschliesslich spassig locker und mühelos von der Hand gehen. Es gilt Widerstände zu überwinden, mühsame, frustrierende oder einfach nur

langweilige Teilziele zu erreichen, attraktiv erscheinende alternative Aktivitäten zu verschieben oder auszublenden und Misserfolge zu überwinden.

Das unten vorgestellte Modell verknüpft den Bereich der Motivation mit dem Bereich der Volition (Volition kommt vom lateinischen Verb «velle»= wollen und bezeichnet alle Prozesse, die mit dem bewussten Willen zu tun haben). Gemäss dem Modell kann jede Handlung in vier Phasen eingeteilt werden: Das Wählen, das Planen, das eigentliche Handeln und zuletzt das Bewerten. Nicht nur die gedanklichen Aktivitäten, auch die Aufmerksamkeit, die gesamte Bewusstseinslage, unterscheidet sich in diesen vier Phasen.

Abb. 5
 Prozessmodell der Handlungsphasen



Das einzige, woran es dem Menschen nie mangelt, sind Wünsche. Das Modell der Handlungsphasen geht davon aus, dass immer genügend Wünsche vorhanden sind. Der erste schwierige Abschnitt auf dem Weg zur Zielerreichung ist die Auswahl, welchen der überreichlich vorhandenen Wünsche man verfolgen möchte. In dieser Phase passieren alle der bisher beschriebenen Vorgänge. Die Motive werden aktiviert, die Möglichkeit der Bedürfnisbefriedigung und diverse Erwartungen werden abgewogen. Die Bewusstseinslage ist motivational. Das heisst, es werden Informationen gesucht, pro und kontra werden ungefähr gleich stark gewichtet und gegeneinander abgewogen. Auf diesem Weg entscheidet man sich, einen Wunsch tatsächlich zu verfolgen. Der Wunsch wird zur Absicht, auch Inten-

tion genannt. Damit beginnt die Phase der Planung. In dieser Phase ändert sich die Bewusstseinslage markant. Man ist nicht mehr gleichermassen offen für alle Informationen. Informationen, die für die gefasste Intention sprechen, werden stärker gewichtet. Dagegen werden gegenteilige Informationen abgewertet oder ignoriert. Die Aufmerksamkeit ist auf alles gerichtet, was einem helfen kann, die Intention zu realisieren. Im besten Fall bildet man in dieser Phase einen konkreten Plan, wie die Intention in die Tat umgesetzt wird. Dazu muss man sich überlegen, wann, in welcher Situation, welche einzelnen Schritte unternommen werden müssen. Wenn der Plan genügend klar und konkret ist, wird beim Auftreten der Situation das gewünschte Verhalten fast wie von selbst ausgeführt. Durch das Auslösen, die In-

itierung des Verhaltens, kommt man in die nächste Phase: das Handeln. Wenn es darum geht einen Teller abzuwaschen, ist diese Phase schnell wieder zu Ende. Es gibt aber auch Handlungen, die länger dauern und komplexer sind. In diesem Fall können verschiedene Strategien der Handlungskontrolle helfen, den Plan zu Ende zu bringen. Zum Beispiel Motivationskontrolle, Emotionskontrolle oder Umweltkontrolle. Diese verschiedenen Handlungskontrollstrategien werden weiter unten detailliert erklärt.

In jedem Fall muss die Handlung irgendwann unterbrochen werden. Egal ob der gewünschte Zielzustand damit erreicht ist oder nicht, tritt man damit in die vierte Phase ein: die Bewertungsphase. In der Bewertungsphase schaltet das Bewusstsein wieder in die motivationale Lage um. Alle Überlegungen, die man vor der Intentionsbildung angestellt hat, werden nun überprüft: Hat die Handlung zum gewünschten Ergebnis geführt? Sind die erhofften Folgen eingetreten? Ist das Resultat insgesamt als Erfolg zu bewerten? Worauf ist der Erfolg/ Misserfolg zurückzuführen? Die Antworten auf diese Fragen

fließen mit ein, wenn man das nächste Mal in die Phase des Wählens eintritt.

*

ANWENDUNG

An dem Prozessmodell wird sichtbar, welche Schritte vom Wunsch zum Ziel führen. Hier einige Tipps für die dazwischen liegende Handlungsphase und die Bewertungsphase. Im Anhang findest du weitere Tipps zu den Phasen des Wählens (Ziele), des Planens (Pläne) und des Bewertens (Feedback).

Oben wurde bereits angedeutet, dass es diverse Strategien gibt, um während der Handlungsphase möglichst konzentriert und zielorientiert zu bleiben. Wir stellen hier drei Strategien mit jeweils einem kleinen Beispiel vor:

1.

Motivationskontrolle: Wenn du merkst, dass während der Zielverfolgung die Widerstände grösser werden und dein Elan nachzulassen droht, kannst du dagegenhalten, indem du deine Motivation gezielt steigerst. Zum Beispiel kannst du dir ausmalen, wie schön es sein wird, wenn du das Ziel einmal erreicht hast. Wenn es sich um eine Teamaufgabe handelt, könnt ihr euch auch gegenseitig anspornen. Zum Beispiel indem ihr euch gegenseitig für das bisher erreichte lobt und für das Kommende Mut macht.

*

2.

Emotionskontrolle: Gewisse Aufgaben sind einfach mühsam. Da kann es helfen, wenn man sich zuvor in einen positiven Zustand versetzt, indem man kurz an ein erfreuliches Erlebnis oder eine nette Person denkt. Es hilft schon, wenn man sich aufrichtet und ein Lächeln aufsetzt. Die Haltung und der Gesichtsausdruck beeinflussen den erlebten Gefühlszustand.

Bestimmt fallen dir noch
mehr Möglichkeiten
ein.

*

3.

Umweltkontrolle: Wie wir gesehen haben, hat die Situation einen erheblichen Einfluss auf unser Verhalten. Wenn du vor einer schwierigen Aufgabe gezielt deine Umgebung so gestaltest, dass du die Aufgabe auch erledigen kannst, ist schon viel gewonnen. Das beginnt damit, dass du alle notwendigen Werkzeuge und Hilfsmittel beschaffst, bevor du mit einer Aufgabe beginnst. Du kannst auch für eine bestimmte Zeit das Handy ausschalten, wenn du dich voll konzentrieren musst.

*

In der Bewertungsphase ist es für die Motivation für zukünftige Ziele entscheidend, wie die abgeschlossene Handlung bewertet wird. Gehen wir davon aus, dass nur zwischen Erfolg und Misserfolg unterschieden wird. Sowohl Erfolg, als auch Misserfolg können sehr unterschiedliche Ursachen haben. Grundsätzlich kann man die Ursachen einteilen in veränderliche und unveränderliche. Zusätzlich kann man überlegen, ob die Ursache von der Person abhängig war, oder ob es sich um einen Einfluss aus der Umwelt gehandelt hat. Aus diesen zwei Kategorien mit ihren je zwei Zuständen lassen sich vier allgemeine Ursachenzuschreibungen ableiten:

Fähigkeit, Aufgabenschwierigkeit,
Anstrengung und
Zufall.

*

Abb. 6
 mögliche Ursachenzuschreibungen für Handlungsergebnisse



Weil jedes Resultat immer von mehreren Ursachen abhängt, kann man es sich sozusagen aussuchen, welche Ursache man als hauptverantwortlich ansieht. Dieser Umstand kann helfen, die Motivation für zukünftige, ähnlich gelagerte Handlungen zu verbessern. Das bedeutet natürlich nicht, dass man sich selber belügen sollte. Wer einen Fehler begeht, soll dafür auch die Verantwortung übernehmen. Der Trick ist vielmehr, dass man sich in Situationen, die nicht eindeutig sind, auf diejenige Ursachenzuschreibung konzentriert, die für die eigene Motivation hilfreicher ist. Jemand, der das meisterhaft beherrscht ist übrigens Roger Federer. Schau dir mal ein Interview von ihm nach einem Match an und achte darauf, wie er sich und den Journalisten das Resultat erklärt.

Bei einem Erfolg ist es hilfreich, die Ursache in der eigenen Person zu lokalisieren.

Das ermöglicht es, Freude über den Erfolg zu empfinden, was wie wir weiter oben gelernt haben sehr motivierend wirkt. Ob der Erfolg dabei auf stabile oder variable Ursachen zurückgeführt wird, ist nicht so entscheidend.

Bei einem Misserfolg sollte die Ursache dagegen eher in der Umwelt gesucht werden. Dadurch können mögliche negative Emotionen gar nicht erst aufkommen. Vor allem aber lohnt es sich nach einem Misserfolg die variablen Ursachen zu suchen. Wenn Möglichkeiten identifiziert werden, die beim nächsten Versuch verändert werden können, steigt damit die Erwartung beim nächsten Mal besser abzuschneiden. Konzentriert man sich dagegen auf die stabilen Ursachen, muss man davon ausgehen auch beim nächsten Versuch zu scheitern.

* *
 *

ZIEL- FORMULIE- RUNG

Am Ziel deiner Wünsche wirst du jedenfalls eines vermissen: dein Wandern zum Ziel.

Marie von Ebner-Eschenbach

Ein Ziel ist ein erwünschter, zukünftiger Zustand, für dessen Eintreten ein oder mehrere Arbeitsschritte nötig sind. Weil praktisch jede menschliche Tätigkeit ganz oder teilweise dem Erreichen von zukünftigen Zuständen gewidmet ist, sind Ziele für Menschen unglaublich wichtig.

Im letzten Kapitel wurde erklärt, dass Verhalten typischerweise dem Ablauf vom Wunsch zum Plan zum Handeln zum Bewerten folgt. Das Ziel markiert in diesem Ablauf das Ende der Wunsch-Phase und den Beginn der Planungsphase. Damit definiert das Ziel was in den weiteren Phasen geschieht. Für den Erfolg sind gut formulierte Ziele also entscheidend.

Das gilt besonders in der Pfadi, weil wir nicht nur persönliche Ziele verfolgen, sondern oft mit einem Team oder einer ganzen Abteilung auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Deshalb ist es beson-

ders wichtig, dass wir unsere Ziele motivierend formulieren. Zur Wahl der Ziele solltest du folgendes beachten:

Wenn das ganze Leitungsteam zum Erreichen eines Ziels beitragen muss, sollte auch das ganze Leitungsteam dazu beitragen, das Ziel zu formulieren. Von oben vorgegebene Ziele sollten wenigstens mit den betreffenden Personen besprochen werden. Wer an einem Ziel arbeitet, muss wissen, warum das Ziel wichtig ist. Ziele können sehr unterschiedlich weit in der Zukunft liegen. Für die Motivation ist es aber wichtig, immer wieder einen Erfolg zu haben, ein Ziel abhaken zu können. Darum sollten weit in der Zukunft liegende Ziele in kleinere, näher liegende Ziele aufgeteilt werden.

Ein gut formuliertes Ziel ist:

Messbar:

Du kannst ohne Zweifel feststellen, ob das Ziel erreicht wurde.

*

Terminiert:

Das Ziel enthält einen bestimmten Tag oder sogar eine Zeit, zu der es erreicht sein soll.

*

Achte ausserdem darauf, dass du Ziele:

- positiv formulierst (vermeide Verneinungen, nicht, kein etc.)
- formulierst, als seien sie bereits erreicht
- aktiv formulierst (vermeide Konjunktive, würde, soll etc.)

Ein paar Beispiele von ansprechend formulierten Zielen:

- Im Jahreshock stelle ich zwei NachfolgerInnen für die Wolfsstufenleitung vor.
- Am Ende des Quartierfests haben wir zehn Telefonnummern von möglichen neuen TeilnehmerInnen gesammelt.
- Im Jahr 2012 besuche ich alle Eltern der TeilnehmerInnen meiner Gruppe während mindestens einer halben Stunde.

PLÄNE

Ich liebe es, wenn ein Plan funktioniert.

Colonel John Smith – A-Team

Im Kapitel zu Motivation und Wille wird der Ablauf einer Handlung in vier Phasen unterteilt: Wählen, Planen, Handeln, Bewerten. Die Phase des Wählens wird üblicherweise mit einem Ziel abgeschlossen. Wie weit der Weg von einem Ziel zum Handeln manchmal ist, weißt du sicher aus eigener Erfahrung. Manches nimmt man sich immer wieder vor und schafft es einfach nicht, das Vorhaben in die Tat umzusetzen. Pläne überbrücken die Lücke zwischen dem Ziel und dem Handeln. Ein Ziel bestimmt, was mit einer Handlung erreicht werden soll. Der Plan ergänzt dieses mit einem wo und einem wann. Pläne können also nur wirken, wenn du zuvor ein ansprechendes Ziel formuliert hast. Sobald das der Fall ist, kannst du dich ans planen machen.

*

AUFBAU

Planung erfolgt in drei Schritten:

1.

Überleg dir, mit welchen Massnahmen du das gewünschte Ziel erreichen kannst. Bei gewissen Zielen ist das gar nicht so einfach. Oft gibt es viele verschiedene Massnahmen, die zum gleichen Ziel führen. Schreib alle Massnahmen auf, die dir zu deinem Ziel einfallen und ordne sie nach der Attraktivität, die sie für dich haben.

*

2.

Beginne bei Umsetzung vorerst mit der attraktivsten Massnahme. Überleg dir, was die ersten Schritte sind, um diese Massnahme umzusetzen. Je schwieriger eine Massnahme umzusetzen ist, desto kleiner sollten die Schritte vor allem zu Beginn sein. Wenn du einmal in Fahrt gekommen bist, kannst du die Schritte dann etwas grösser Wählen.

3.

Lege fest, wann genau du an deinem ersten Schritt zu arbeiten beginnst und bis wann der Schritt abgeschlossen ist. Um die Planung in deinem Gedächtnis zu verankern, kannst du einen Merksatz formulieren in der Art von: «Wenn X passiert, dann mache ich Y.»

*

Diese Methode kannst du auch gemeinsam mit deinem Leitungsteam anwenden. Falls ihr gemeinsam plant kommt noch ein vierter Schritt dazu:

4.

Legt fest, wer für welchen Schritt verantwortlich ist. Schreibt die gemeinsame Planung in euer Höckprotokoll:
«**Wer** macht **was** und **wie**
bis **wann**»

*

Planung ist dann besonders wichtig, wenn du etwas noch nie selbst gemacht hast, wenn viele Leute gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten, wenn das Ziel sehr weit in der Zukunft liegt und wenn es dir schwer fällt, das Ziel zu erreichen. In solchen Fällen lohnt es sich, genügend Zeit für die Planung einzuplanen und die 4 Schritte sehr sorgfältig durchzugehen.

Keine Planung ist perfekt. Gerade bei langfristigen Zielen solltest du immer wieder einen Zwischenhalt machen, überlegen, was du bisher erreicht hast und die Planung entsprechend anpassen.

Auch dafür können die vier Schritte verwendet werden.

*

BEISPIEL

Ein Beispiel für die Planung nach der hier vorgestellten Methode:

Chinchilla möchte mehr TeilnehmerInnen für ihre Wölfligruppe gewinnen. Nächsten Monat findet in ihrer Gemeinde ein grosses Fest statt, an dem sehr viele Kinder sein werden. Chinchillas Abteilung betreibt an diesem Fest einen Stand. Sie hat sich zum Ziel gesetzt: «Am Ende des Fests habe ich zehn Telefonnummern von möglichen neuen TeilnehmerInnen gesammelt.»

*

1.

Massnahmen, um dieses Ziel zu erreichen könnten sein:

Ein Blatt aushängen, auf dem interessierte Eltern ihre Daten aufschreiben können. Die Eltern persönlich ansprechen und ihnen die Pfadi schmackhaft machen.

Ein Gewinnspiel für die Kinder machen, bei dem der Gewinner telefonisch benachrichtigt wird.

Während des Festes einen Kinderhütendienst mit Animation anbieten. Eltern, die ihre Kinder abgeben, müssen ihre Kontaktdaten hinterlassen.

Weil sie relativ wenig Zeit zur Vorbereitung hat, entscheidet sich Chinchilla für das Gewinnspiel.

*

2.

Chinchilla überlegt, wie sie nun vorgehen sollte. Zuerst muss sie entscheiden, wie das Gewinnspiel aussehen soll. Was ist die zu lösende Aufgabe? Was kann man gewinnen? Ausserdem muss sie mit den Organisatoren des Fests sprechen, ob sie ihre Idee so umsetzen kann. Und von der Abteilungsleitung könnte sie eventuell Unterstützung für die Umsetzung bekommen. Chinchilla entscheidet sich, zuerst einmal zu schauen, wie andere Gewinnspiele organisiert sind.

*

3.

Nach einem Blick in ihre Agenda nimmt sich Chinchilla vor, morgen Nachmittag nach der Schule eine Internetrecherche zu machen. Danach will sie ihre Ideen mit der Abteilungsleitung besprechen. Chinchilla schreibt in ihre Agenda: «Wenn ich morgen nach der Schule nach Hause komme, suche ich im Internet nach Ideen für mein Gewinnspiel»

*

FEEDBACK

Das Wort Feedback setzt sich aus den englischen Begriffen to feed (eingeben, einspeisen, füttern) und back (retour, zurück). Ein deutsches Wort dafür wäre wiedereinspeisen. Denken wir an die vier Phasen einer Handlung: Wählen, Planen, Handeln, Bewerten. Hierbei ist Feedback ein Werkzeug, um von der letzten Phase wieder zur ersten zu kommen. Feedback schliesst den Kreis vom Abschluss einer Handlung zum Wählen einer neuen Ziels. Die Wahl neuer Ziele hängt stark von der Bewertung vergangener Handlungen und den daraus entstehenden Erwartungen einer Person ab. Feedback ist ein Mittel, anderen Personen zu helfen, ihre Handlungen zu bewerten. Damit wirkt Feedback direkt auf die Ziele und das Verhalten dieser Person. Feedback hilft also, erwünschtes Verhalten zu fördern und unerwünschtes Verhalten zu mindern.

*

Damit ist nicht gemeint, dass du nur zu abgeschlossenen, langfristigen Zielen Feedback gibst. Im Gegenteil: Ein Feedback bezieht sich immer auf eine einzelne Handlung. Zum Beispiel: Ein Mitleiter gibt vor dem gesetzten Termin seine Detailprogramme fürs Sommerlager ab. Eine Mitleiterin wirbt eine neue Teilnehmerin an. Ein Mitleiter kommt zu spät an den Höck, Eine Mitleiterin vergisst den Z'Vieri für die TeilnehmerInnen mitzubringen.

*

AUFBAU

Ein gutes Feedback ist immer gleich aufgebaut:

1.

«Häsch es Ohr für mich?»

Frag dein Gegenüber, ob es bereit ist dir zuzuhören. Das ist wichtig, weil das was du zu sagen hast, bei deinem Gegenüber ankommen soll, um zu wirken. Wir sind nicht immer in der Stimmung neue Informationen aufzunehmen, besonders wenn sie unangenehm sind. Dein Gegenüber muss entscheiden können, ob dieser Moment ein guter Moment ist für Feedback.

*

2.

«Wänn du X machsch...»

Wie bereits gesagt, bezieht sich Feedback immer auf eine einzelne Handlung. Es ist wichtig, dass du dich wirklich auf eine konkrete, beobachtbare Handlung beziehst. Wir Menschen tendieren sehr stark dazu, Handlungen sofort zu interpretieren. Man muss eine Weile üben, bis man nicht mehr denkt: Er ist wütend.

Sondern: Er zieht die Augenbrauen zusammen und erhebt seine Stimme.

*

3.

«...dänn passiert Y.»

In diesem Schritt kannst du nun mitteilen, was in deinen Augen die Folgen der

fraglichen Handlung sind. Das ist der Moment, in dem dein Gegenüber etwas neues lernt. Was es mit dieser neuen Information macht, kannst du nicht beeinflussen. Du kannst nur hartnäckig immer wieder mitteilen, was das Verhalten deines Gegenübers bewirkt.

*

4.

«...danke!» oder «ich möcht, dass du das weisch.»

Der letzte Schritt bei bestätigendem Feedback ist ein schlichtes Dankeschön. Bei korrigierendem Feedback kannst du deine Aussage abschliessen, indem du betonst, dass es sich um eine Information, eine Hilfe von dir für sie oder ihn handelt. Du spielst damit deinem Gegenüber den Ball zu, es muss nun entscheiden, wie es mit dieser Information umgehen will.

*

Es kann sein, dass dein Gegenüber mit einer Erklärung, Rechtfertigung oder einem Gegenangriff reagiert. Lass dich nicht auf eine Diskussion ein. Feedback hat den Zweck, eine Veränderung für die Zukunft zu bewirken. Da lohnt es sich nicht über Vergangenes zu streiten. Wenn dein Gegenüber abwehrend auf dein Feedback reagiert, lass es einfach im Raum stehen.

*

BEISPIEL

Ein Feedback nach der hier vorgestellten Methode könnte zum Beispiel so aussehen:

Hirsch: «Hey Chinchilla, häsch es Ohr für mich?»

Chinchilla: «Ja, klar. Was isch dänn?»

Hirsch: «Wänn du dini Programmteili fürs Sola so früe abgisch, dänn git mir das gnüegend ziit zum nomal alles dureläse und alli Date zämmefüege. Das isch e grossi entlastig für mich. Danke!»

Chinchilla: «Oh, merci.

Hani gern gmacht.»

*

EINFÜHREN

Wenn du mit Feedbacks zu arbeiten beginnst, solltest du folgendes beachten:

1.

Erkläre, was du tust. Führe dein Team an einem Höck in die Feedback-Methode ein und teile ihnen mit, dass du in zukunfft Feedback geben wirst.

*

2.

Beginne mit positivem Feedback. Für die ersten Monate, in denen du Feedback verwendest, solltest du nur bestätigende Feedbacks geben. So lange, bis sich dein Team daran gewöhnt hat und damit umgehen kann.

*

3.

Gib mehr bestätigendes Feedback als korrigierendes. Auch wenn du beginnst negative Dinge anzusprechen, solltest du mit bestätigendem Feedback fortfahren. Der Schwerpunkt sollte immer auf dem bestätigenden Feedback liegen.

* *

*

Impressum

MOTIVATIONSPAKET

Herausgeber

Pfadibewegung Schweiz
Speichergasse 31, Postfach 529, 3000 Bern 7

Redaktion:

Michael Löw / Positivo, Lino Helbling / Focus, Tanja Reinhard / Souris,

Unter Mitarbeit von:

Elias Niklaus / Tiki

Lektorat:

David Kieffer / Garfield, Samuel Schmid / Haribo, Jon Plotke / Leu,
Patrick Walter / Bambus, Adrian Tresch / Dent, Susanne Weber / Ilaga

Illustrationen und Gestaltung

AFRIKA / Florian Jakober & Michael Zehnder, Aline Dallo

Druck und Ausrüstung:

Werkstätte Spektrum / Basel, Siebdruckerei Burghof / Dielsdorf

Auflage: 150

Ausgabe: 2011

Referenz: 4019.01.de

© 2011

Pfadibewegung Schweiz
Speichergasse 31, Postfach 529, 3000 Bern 7