

BiblioTheke

Zeitschrift für katholische Bücherei- und Medienarbeit

Themen-
heft

Teamarbeit

Teamorganisation, Aufgabenverteilung

Teambegleitung

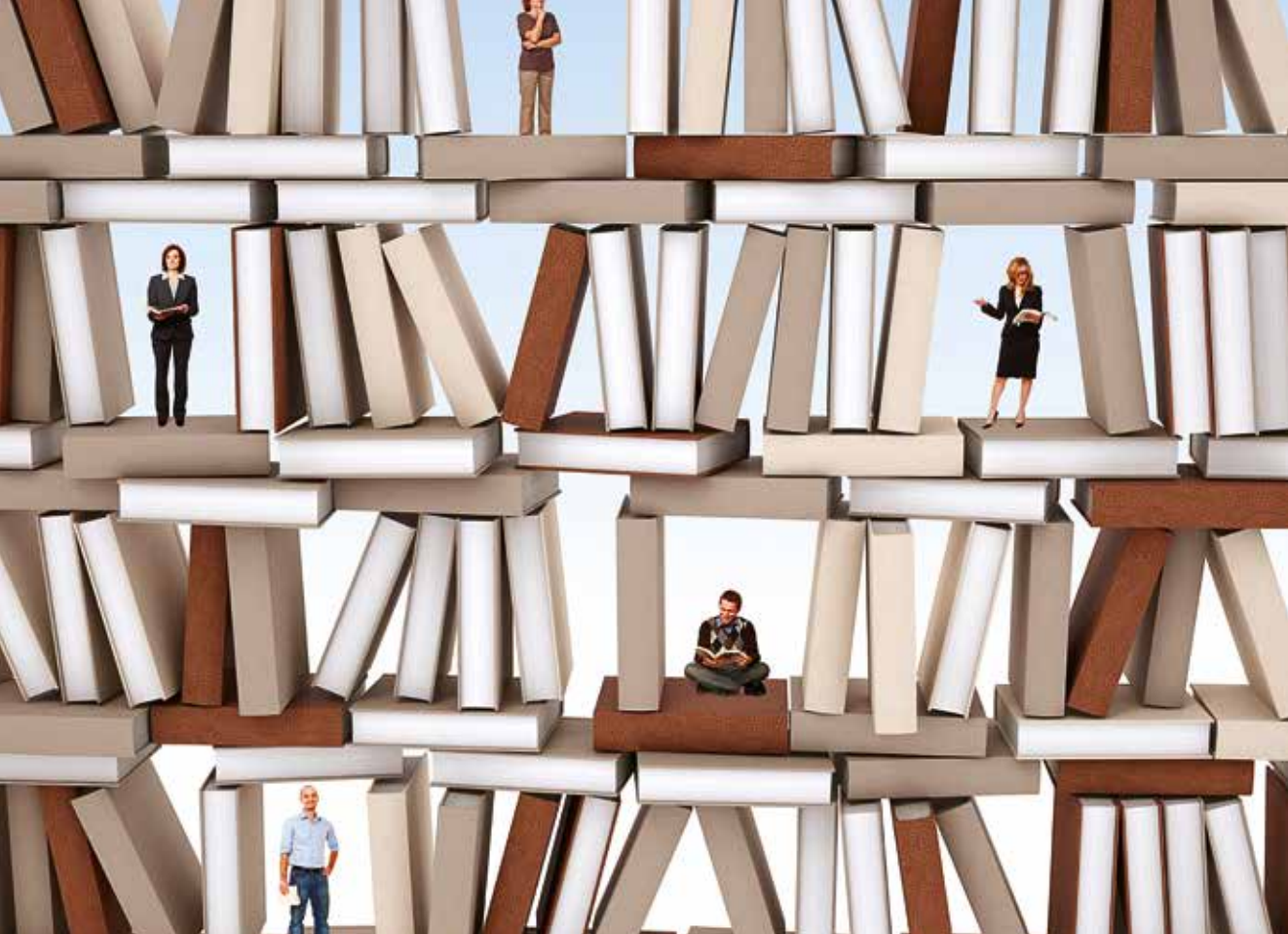
Leitung im Team

Innovative Methoden der Teamarbeit

Konflikte im Team

Kooperation von Büchereiteams





© gualtero boffi / shutterstock

Teamarbeit in der KÖB heute oder: *Von der Kunst, professionell zu arbeiten und dabei seine Seele zu bewahren*

Barbara Gellermann

Eine gute Teamarbeit ist die Basis jeder erfolgreichen Büchereiarbeit. Diesem Statement würden wohl alle zustimmen, die in der Büchereiarbeit tätig sind oder zum Umfeld der KÖB gehören. Doch was heute für uns selbstverständlich ist, ist als Erkenntnis noch gar nicht so alt.

Ging es am Anfang der Büchereiarbeit um Bildungsförderung, wurde das Angebot der Büchereien mit der Zeit vielfältiger: Leseförderung, Veranstaltungsarbeit, Kooperationen und die KÖB als Treffpunkt der Gemeinde wurden immer wichtiger. Nun brauchte man mehr MitarbeiterInnen mit Leidenschaft für die vielfältigen Aufgaben. Die Zusammenarbeit vieler unterschiedlicher Charaktere, Interessen und Fähigkeiten wurde zur Herausforderung.

Klar ist: Nur mit guter Zusammenarbeit im Team und mit einer ansprechenden Team-Atmosphäre ist eine Bücherei attraktiv für die LeserInnen und für das Engagement der dort ehrenamtlich Engagierten. Mit diesem Themenheft liegt nun eine Ausgabe der Bibliothek vor, die den Fokus auf die Teamarbeit in KÖB richtet. Viele BüchereimitarbeiterInnen, die schon auf eine 20- oder 30-jährige ehrenamtliche Tätigkeit zurückblicken, haben diese Entwicklungen in ihren Büchereien miterlebt und können viel über die Veränderungen in „ihren“ Büchereien und in den Arbeitsstrukturen der Büchereiteams erzählen.

Angepasst: KÖB im Wandel der Gesellschaft

Veränderungen in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in den Lebensplanungen und im Selbstbewusstsein der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen spülen Veränderungen in die Teamarbeit der Büchereien. Genügte es früher, die Zusammenarbeit innerhalb des Teams gut zu organisieren, stellt sich heute die Herausforderung, den lebendigen Organismus der KÖB selbst am Leben zu erhalten. Nur mit veränderten Arbeitsweisen können die Kirchlichen Büchereien ihren Platz im Strukturwandel der größer werdenden Gemeinden und in der sich rasant verändernden Gesellschaft behaupten. Gute Antworten auf diese Anforderungen finden sich z.B. im Kooperationsmodell, von dem Mechthild Dederichs und Dorothee Steuer im Artikel „Auf dem Weg in die Pfarrei der Zukunft – Kooperation als Modell“ berichten.¹

Engagiert: Mehr Freiwillige – weniger Zeit

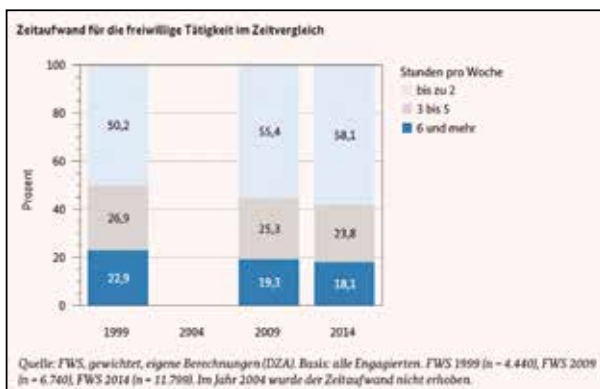
Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erhebt in einem Turnus von 5 Jahren die Motivation für ehrenamtliches Engagement in Deutschland. Abgefragt werden die Erwartungen an die ehrenamtliche Arbeit (die Motivationen, sich ehrenamtlich zu engagieren) sowie die Häufigkeit und die Form des ehrenamtlichen Engagements.²

Das Freiwilligensurvey 2014 betont, dass sich heute mehr Menschen ehrenamtlich engagieren als jemals zuvor (seit Beginn der Untersuchungen). Allerdings verändert sich die Form des Engagements: Fragt man nach der wöchentlichen Dauer des Engagements, so stellt sich heraus, dass die einzelnen Engagierten weniger Zeit in der Woche für ihre ehrenamtliche Zeit aufwenden. Es gibt zwar mehr Engagierte, aber diese bringen kleinere Zeitbudgets mit.

Gefordert: Ein neuer Leitungstyp

Da Leitungs- und Vorstandstätigkeiten naturgemäß einen höheren Zeitaufwand erfordern als klar umrissene, begrenzte Aufgaben oder „Zuarbeiten“, engagieren sich immer weniger freiwillig Engagierte in Leitungsfunktionen.

Der früher weit verbreitete Leitungstyp des/r ehrenamtlich engagierten, fast Vollzeit ohne Bezahlung arbeitenden LeiterIn einer KÖB ist heute immer seltener anzutreffen, da kaum jemand mehr über ein entsprechendes Zeitbudget verfügt, um dies leisten zu können. Viele Engagierte müssen die eigene Berufstätigkeit, das Familienleben, vielfältiges Engagement im Gemeinwesen und die Leidenschaft für die KÖB miteinander in Einklang bringen. Wenn dann auch noch die Teams größer werden, steigen die Herausforderungen an die Leitung – dies ist von Einzeleleitungen des klassischen Typs kaum mehr zu bewältigen.



Zeitaufwand für die freiwillige Tätigkeit ...



Anteile der Personen ...

1 Mechthild Dederichs und Dorothee Steuer: Auf dem Weg in die Pfarrei der Zukunft – Kooperation als Modell am Beispiel des Bistums Trier. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.
 2 Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zusammenfassung zentraler Ergebnisse des Vierten Deutschen Freiwilligensurveys. Hauptbericht 2014.

Deshalb bilden sich neue Leitungsformen in den KÖB heraus.³ Leitungsteams, in denen die Leitungsaufgaben auf mehrere Schultern verteilt werden, passen besser zu den heutigen kleineren Zeitbudgets der ehrenamtlich Engagierten. Darum ist es sinnvoll, bei Nachfolgeregelungen in KÖB nach mehreren Personen zu suchen, die in einem Team gemeinsam die Leitung übernehmen können.⁴

Ausgewählt: Zwei Szenarien für die KÖB der Zukunft

Wenn man nun auf die Gesamtheit der Aufgaben in der KÖB schaut, sind zwei Szenarien möglich, um mit diesen veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen umzugehen:



Szenario 1: Großen Teams gehört die Zukunft!

Wenn das Angebot der Bücherei aufrechterhalten oder sogar noch ausgebaut werden soll, werden in Zukunft mehr Ehrenamtliche benötigt, weil der vorhandene MitarbeiterInnenstamm mit kleiner werdenden Zeitbudgets einfach weniger schafft. Die Bücherei braucht viele Engagierte, die sich spezialisieren und sich auf einzelne Aufgaben konzentrieren. Die Büchereiteams werden größer, vielfältiger und bunter. Die Teamarbeit wird komplexer, und der Organisationsaufwand im Team wird steigen.

Um komplexe Teams am Laufen zu halten, wird ein professionelleres Freiwilligenmanagement nötig. Und auch dafür brauchen die größeren Teams SpezialistInnen, die sich der komplexen Teamarbeit annehmen und sich gegebenenfalls dafür fortbilden. Statistisch kann der Trend zu größer werdenden Teams mit Leitungsteams als Führungsmodell beobachtet werden⁵. In den zum Borromäusverein gehörenden Diözesen werden 15–25% der KÖB aktuell von einem Leitungsteam geführt. In der Mehrzahl der Büchereien liegt die Leitung (noch) in der Hand von Einzelpersonen/LeiterInnen. Alle Fachstellen berichten jedoch übereinstimmend, dass bei Leitungswechseln der Trend zur Leitung in einem Team zu beobachten ist.

Nach wie vor gibt es sehr viele kleine Büchereien mit einer MitarbeiterInnenzahl von 2–6 Personen. Große Teams werden aber immer größer: Mittlerweile gibt es laut der Statistik-Abfrage ehrenamtlich geführte Büchereien mit 30–40 engagierten MitarbeiterInnen! Bei einer solchen Größe ist klar, dass sich die Teamarbeit in diesen Büchereien grundlegend verändert und dass für diese Teams neue Organisationsformen benötigt werden. Innovative und kreative Methoden der Teamarbeit helfen dabei, Teamtreffen mit einer großen TeilnehmerInnenzahl sinnvoll zu strukturieren. So werden lästige Pflichttermine zu „Teamtreffen mit Spaß-Faktor“.⁶



3 Anna Lüttich-Rathenow: Leitung im Team – Teamleitung – Leitungsteam. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.

4 Marion Hartmann: Den Stab weitergeben. Gelungene Leitungswechsel und Übergabeprozesse in KÖB. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.

5 Die Statistik ist über info@borromaeusverein.de abfragbar.

6 Elisabeth Straube: Team-Treffen mit Spaß-Faktor – Innovative und kreative Methoden der Teamarbeit. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.



Szenario 2: Kleine Teams brauchen gute Konzepte!

Nicht immer ist Wachstum die richtige Strategie. In kleineren Gemeinden oder im ländlichen Raum bestehen viele Büchereiteams traditionell immer schon aus wenigen Mitarbeitenden. Dort wird man auch in Zukunft nicht mehr Personen für ein Engagement in der KÖB gewinnen können. Außerdem gibt es Konstellationen, in denen es sinnvoll ist, die Anzahl der Mitarbeitenden überschaubar zu halten, oder die Räumlichkeiten bieten einfach zu wenig Platz für größere Teams. Dann ist es notwendig, die vorhandenen Kräfte und Ressourcen zielgerichtet und möglichst effektiv einzusetzen.

Wenn nur wenige Teammitglieder mitarbeiten, kann es nicht für jede Aufgabe eine/n SpezialistIn geben. „Allrounder“ sind gefragt. Schön wäre es, wenn die einzelnen Teammitglieder größere Zeitbudgets mitbrächten, um die vielfältigen Aufgaben bewältigen zu können. Wenn dies nicht möglich ist, muss sich das Team auf wenige Aufgaben beschränken (Stichwort „Downsizing“), das Profil der Bücherei schärfen und sich spezialisieren (z.B. als reine Kinder- und Familienbücherei) oder Kooperationspartner⁷ suchen (benachbarte Büchereien, Schulen, Altenheime ...). Konzeptarbeit ist gefragt!⁸ Der Vorteil überschaubarer Team



liegt im geringeren Organisationsaufwand und der unkomplizierten Teamarbeit.

Richtungsweisend: Ihre Entscheidung

Jetzt liegt es an Ihnen – und an den Gegebenheiten Ihrer KÖB: Für welchen Weg entscheiden Sie sich?

Wenn Sie sich für eine **konstante Teamgröße (Szenario 2)** entscheiden, müssen Sie sich „konzentrieren“. Das heißt, dass Sie die Aufgaben an das konkrete Zeitbudget und die Interessen, Begabungen und Charismen der wenigen Teammitglieder anpassen müssen. Es kann sein, dass das aktuelle Team einige traditionelle Aufgaben nicht weiterführen kann, so dass sich z.B. niemand für das Vorlesen im Kindergarten oder die Organisation des Bücherstandes auf dem Pfarrfest findet. Diese Aufgaben müssen ruhen, bis sich ein (neues?) Teammitglied findet, das diese Aufgaben aufnimmt und mit Herzblut betreibt. Dafür kann sich das Team bei den ausgewählten Büchereischwerpunkten entfalten und auch in der Außenwirkung mit einem unverwechselbaren Profil punkten. Die Freude an der guten und freundschaftlichen Zusammenarbeit strahlt aus und steckt an, und die Bücherei ist ein lebendiger, attraktiver Treffpunkt in der Gemeinde und der Kommune.

⁷ Praxisbericht der KÖB im Dekanat Maifeld-Untermosel: Bücherei-Kooperationen – Gewinn und Bereicherung für alle. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.

⁸ Ein ganzes Themenheft zum Thema „Konzepte für die Bücherei“ ist in der BiblioTheke 4/2018 erschienen.



© olatwa / shutterstock

Wenn Sie sich für **ein großes Team und viele Aufgaben (Szenario 1)** entscheiden, müssen Sie die komplexe Teamarbeit gut organisieren: Es reicht nicht, nur für gute Arbeitsabläufe im Team zu sorgen – obwohl das eigentlich schon Aufwand genug ist. Die Herausforderung besteht darin, das ganze Team und die Bücherei am Laufen und Leben zu erhalten!

Beschäftigen wir uns im Weiteren mit Szenario 1. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Teamarbeit in KÖB?

Herausfordernd: Das Ehrenamtsprofil der Zukunft

Wenn sich immer mehr Menschen mit kleineren Zeitbudgets und für kürzere Zeitspannen oder nur projektgebunden engagieren, wird die Fluktuation im Team groß sein. Dies kann unbequem sein und Unruhe ins Team bringen. Trotzdem wäre es schade, auf

diese „neuen Ehrenamtlichen“ und ihre Bereitschaft zu verzichten, sich einzubringen. Besser ist es zu sagen: „Wir brauchen dich und deine Begabungen!“

Auch junge Eltern in Elternzeit, die vielleicht nur ein Jahr mitarbeiten können, bis sie ihre Berufstätigkeit fortsetzen, sind wertvolle MitarbeiterInnen! Wenn diese Eltern aber hören „Das lohnt sich nicht. Erst haben wir die ganze Arbeit mit der Einarbeitung, und dann sind Sie schon wieder weg!“, werden sie auch nicht interessiert daran sein mitzuarbeiten, wenn die Kinder größer sind und wieder mehr Zeit für ehrenamtliches Engagement bleibt.

Professionell: Neue Organisationsformen

Es ist nötig, die Teamarbeit den Veränderungen in der Ehrenamtslandschaft anzupassen. Der neue Begriff dafür ist **Freiwilligenmanagement**.⁹ Viele Instituti-

⁹ Mittlerweile gibt es eine Fülle von Literatur zum Thema „Freiwilligenmanagement“. Im Ev. Buchberater 4/2014 wurde das Thema für die kirchlichen Büchereien aufgearbeitet. Barbara Gellermann: Teamarbeit in Ehrenamtlichen Teams. Besonders empfehlenswert sind für Praktiker: Britta Redmann: Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen. Wiesbaden 3. Aufl. 2018; Carola und Oliver Reifenhäuser: Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim 2013; Michael Wurster: Helden gesucht: Projektmanagement im Ehrenamt. Berlin 2015. Eher theoretische Grundlagen bieten: Theo Wehner; Stefan Güntert: Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation. Berlin 2015; Theo Wehner; Stefan Güntert: Freiwilligenarbeit. Essentielles aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie. Wiesbaden 2018.

onen und Organisationen, die vom ehrenamtlichen Engagement leben, betreiben mittlerweile professionelles Freiwilligenmanagement. Dort koordinieren hauptamtlich Beschäftigte die freiwillig und ehrenamtlich engagierten Menschen. Auch in den Diözesen werden die hauptamtlichen Mitarbeiter im Freiwilligenmanagement geschult, und es gibt immer mehr EhrenamtskoordinatorInnen auf Bistumsebene, aber auch in den pastoralen Arbeitsfeldern vor Ort.

Sollen KÖB nun **professionelles Freiwilligenmanagement** betreiben? Dies können und sollen ehrenamtlich geführte KÖB natürlich nicht leisten, aber sie können viel von den Erfahrungen und Organisationsformen des professionellen Freiwilligenmanagements profitieren. Für die KÖB bedeutet „professionell“ dann, dass die Freiwilligenarbeit nach „allen Regeln der Kunst“ ausgeübt wird. Bestenfalls sind KÖB-MitarbeiterInnen nicht nur im Bereich der fachlichen Büchereiarbeit ausgebildet und engagiert, sondern auch in der Ehrenamtsarbeit. Dies bedeutet, dass in den KÖB nicht nur zufällig und intuitiv gutes Freiwilligenmanagement und gute Teamarbeit praktiziert wird, sondern reflektiert und zielgerichtet.

In den KÖB wird auch die Ehrenamtskoordination ehrenamtlich geleistet, was noch einmal eine besondere Herausforderung für die Leitung und die Teams der Bücherei ist. Dazu kommt, dass jüngere, qualifizierte potentielle Ehrenamtliche auch aus ihrem Berufsleben gute Absprachen, effektives Arbeiten und klare Strukturen gewohnt sind. Sie erwarten, das auch im ehrenamtlichen Engagement zu finden. Wer engagiert sein will und ein knappes Zeitbudget hat, möchte im Ehrenamt nicht unendlich viel Zeit durch schlechte Organisation, Missverständnisse und unnötige Wege verschwenden.

Entspannt: Ökonomische und soziale Kriterien im Einklang

Im Ehrenamt ist es wichtig, Managementinstrumente zu nutzen, ohne in Managementstress zu verfallen.

Wie dies gelingen kann, macht Peter Freund von der Bücherei St. Josef in Remscheid im Interview mit Christine Tapé deutlich. Sein Motto ist: „Alles ohne Druck!“¹⁰ Es gilt dabei, kompetent zu handeln, aber die ehrenamtliche Seele zu bewahren. Ehrenamtlich tätig zu sein heißt ja gerade, dass nicht nur die „KundInnen“ (LeserInnen und BesucherInnen) von der Arbeit in der Bücherei profitieren sollen, sondern dass auch die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen selbst durch das Ehrenamt bereichert werden.

Ulrich Schneider, der Geschäftsführer des Paritätischen Gesamtverbandes, vertritt in seinem Buch „Mehr Mensch! Gegen die Ökonomisierung des Sozialen“ die These, dass das Soziale und das Ehrenamt kein Anhängsel eines ansonsten funktionsfähigen Wirtschaftssystems sei, sondern ein „Gegenüber mit anderen Gesetzmäßigkeiten und Handlungslogiken“.¹¹

Erfolg lässt sich demnach nicht nur mit ökonomischen Kriterien messen, sondern hat auch eine soziale Komponente.

Natürlich sind Öffnungszeiten, Ausleihzahlen und Aktivitäten wichtige Kriterien für den Erfolg einer Bücherei. Aber wenn diese auf Kosten der Teamatmosphäre oder der Gesundheit der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen erreicht werden, ist der Erfolg nur ein Strohfeuer und nicht nachhaltig. Darum ist es gerade in der ehrenamtlichen Arbeit wichtig, mit den Kräften zu haushalten und ein gutes Miteinander im Team zu pflegen. Auch dies ist schon – selbst bei kleiner „ökonomischer Leistung“ der Bücherei – ein schöner Erfolg des ehrenamtlichen Engagements.

In diesem Sinn ist das Ehrenamt eher ein Gegenentwurf zur durchökonomisierten Arbeitswelt und braucht darum eine eigene Perspektive und eigene Arbeitsweisen in der Zusammenarbeit im Team.

¹⁰ Interview mit Peter Freund. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.

¹¹ Schneider, Ulrich: Mehr Mensch! Gegen die Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt 2014.

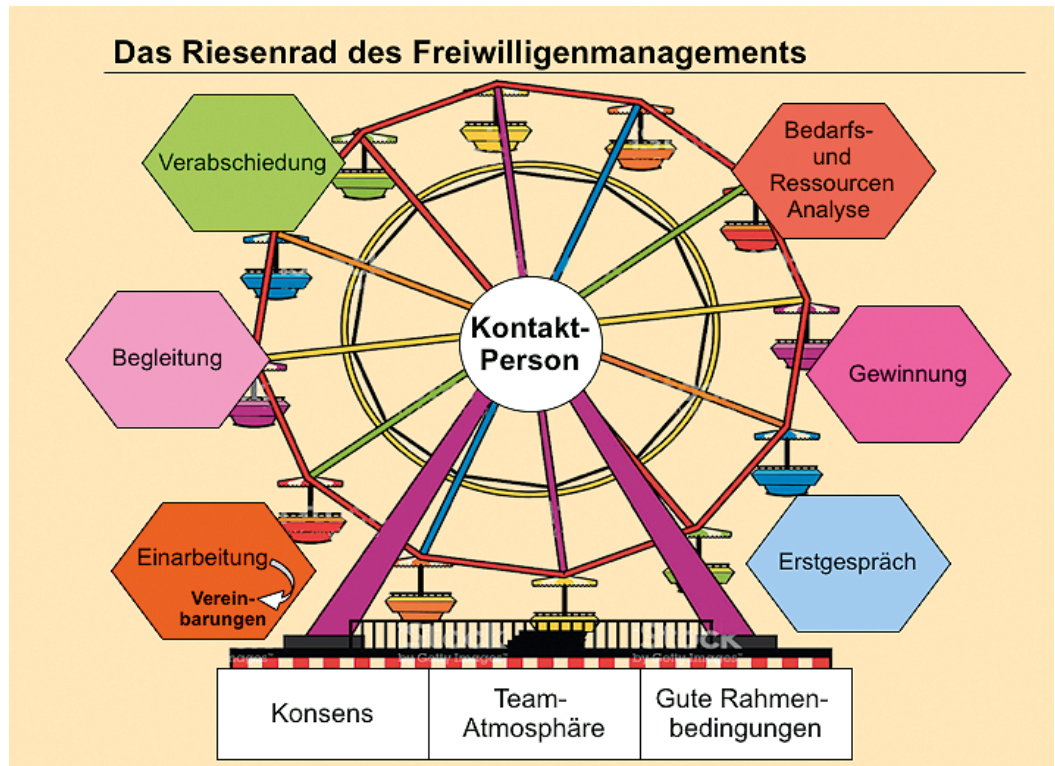
Gesteuert: Das Riesenrad des Freiwilligenmanagements

Wie sieht nun gute Steuerung komplexer Büchereiteams aus, die auch ehrenamtlich geleitet werden kann? Die Mitarbeit in einer KÖB lässt sich mit der Fahrt auf einem Riesenrad vergleichen: Beim Anblick des leuchtenden, sich drehenden Riesenrades wird man magisch angezogen mitzufahren. Man steigt in eine Gondel ein, gewinnt bei der Fahrt verschiedene Aus- und Einblicke,

nähert sich wieder dem Ausstieg – und wenn einem die Fahrt gefallen hat, bekommt man Lust, noch eine Runde zu fahren ... und noch eine Runde ... und noch eine Runde ... Wenn einem die Fahrt jedoch nicht bekommen ist, sehnt man die Ausstiegsposition herbei und freut sich, das Riesenrad schnell wieder verlassen zu können.

Die Kunst des Freiwilligenmanagements in KÖB besteht darin, ehrenamtlich Engagierte des neuen Typs zu locken, Runde um Runde mitzufahren, und Strukturen zur Verfügung zu stellen, die diesen Ehrenamtlichen die „Fahrt im Riesenrad“ bekömmlich machen.

Vom ersten Kontakt über das Kennenlernen oder die Mitarbeiterwerbung, der Einarbeitung und den Vereinbarungen zur EA-Mitarbeit über die Begleitung und Wertschätzung der Mitarbeit bis zur Verabschiedung bei der Beendigung der Tätigkeit in der KÖB



Das Riesenrad des Freiwilligenmanagements

durchläuft jedes Teammitglied einen individuellen Zyklus des Engagements.

Während in früheren Zeiten ein **Engagement-Zyklus** schon einmal 10, 20 oder vielleicht auch 30 und mehr Jahre umfassen konnte, engagieren sich Menschen heute eher **lebensphasen-** oder **projektbezogen**. Früher reichte es meist, sich als Büchereileitung ab und zu um MitarbeiterInnenwerbung, Einarbeitung und Verabschiedung zu kümmern, während die Hauptenergie in die „eigentlichen“ Büchereiaufgaben floss. Heute ist es notwendig, den Engagement-Zyklus der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen – sowohl individuell als auch auf die Funktionsfähigkeit der Bücherei bezogen – kontinuierlich im Auge zu behalten.

Das Riesenrad dreht sich immer schneller, und immer öfter fahren die ehrenamtlichen Teammitglieder

nicht mehr wie früher 30 Runden, sondern nur noch eine oder zwei Runden mit, weil sie sich danach wieder anderen Lebensaufgaben widmen müssen oder wollen. Auch das ehrenamtliche Engagement für ein oder zwei Jahre oder projektbezogen sollte willkommen sein. Es muss halt nur organisiert werden!

Es ist wichtig, dass sich eine oder mehrere **Kontaktperson(en)** als Hauptaufgabe um die Ehrenamtskoordination kümmert/n. Diese ist/sind der ruhende Pol im Riesenrad der KÖB, die Nabe, um die sich alles dreht. Sie muss/müssen nicht alles rund um die Betreuung der Ehrenamtlichen allein machen, sondern das Ganze im Blick behalten und die einzelnen Aufgaben gegebenenfalls steuern und delegieren/verteilen. Dies ist eine originäre Leitungsaufgabe, die im Leitungsteam verankert werden sollte.

Die **Basis** des sehr dynamischen Team-Riesenrades sind gute Rahmenbedingungen, eine gute Teamatmosphäre und ein Konsens über das Profil¹² der KÖB, die Methoden der Zusammenarbeit und die Aufgabenverteilung im Team. Dies sind die Arbeitsfelder der klassischen Teamarbeit, die auch Lehrinhalte im KiBüAss-Kurs und in den Fortbildungen der Diözesen sind, die als Unterstützung für die Büchereien angeboten werden.¹³ Interessierte finden gute Impulse und Handreichungen zur klassischen Teamarbeit in Büchereiteams in zahlreichen Veröffentlichungen zum Thema.¹⁴

Angepasst: Die Arbeitsweise

Kommt auf die Büchereiteams nun noch mehr Arbeit zu, weil sich die Strukturen im Ehrenamt und die Ansprüche der „neuen Ehrenamtlichen“ verändert haben? Nein! Die ehrenamtliche Arbeit wird nicht mehr, sondern anders! Richtig ist, dass jede Veränderung Unruhe mit sich bringt. Eingespielte Abläufe und Routinen vereinfachen das Tagesgeschäft. Müssen diese angepasst oder verändert werden, bedeutet dies

natürlich anfangs einen Mehraufwand. Aber das sind alltägliche Schwierigkeiten, die auch im beruflichen Alltag nicht zu vermeiden sind.

Wer nicht mit der Zeit geht, wird abgehängt. Dies gilt auch für die ehrenamtliche Arbeit. Wenn die nötigen Anpassungen erst einmal gelungen sind, gibt es viele Vorteile und Entlastungen: Es macht Freude, in einem lebendigen Team mitzuarbeiten, die Arbeit kann auf alle Schultern verteilt werden und neue Begabungen machen vieles möglich, das früher nicht im Blick war.

Sechs Tipps für gutes Ehrenamtsmanagement in den Büchereien

1. Schaffen Sie ein Bewusstsein für den Engagement-Zyklus und beteiligen Sie die Teammitglieder!

Erst einmal ist es wichtig, den Ehrenamtszyklus zu kennen und Arbeitsweisen für jede Phase (Gondel des Riesenrades) in der Bücherei zu entwickeln. Wen brauchen wir? Wie werben wir neue MitarbeiterInnen? Wie arbeiten wir sie ein? Wie arbeiten wir im Team zusammen? Haben wir eine Begrüßungs- und Verabschiedungskultur? Jedes Teammitglied sollte seinen Platz im Gefüge kennen und in der gesamten Bücherei orientiert sein.

Die Verantwortung dafür, das Riesenrad am Laufen zu halten, trägt das ganze Team gemeinsam, nicht nur das Leitungsteam/die LeiterInnen! Für die gemeinsame Verantwortung muss in vielen Teams aber erst einmal das Bewusstsein geschaffen werden. Am besten geschieht dies in vielfältigen Beteiligungen der Teammitglieder am Ehrenamtsmanagement, entsprechend ihres Aufgabenschwerpunktes und ihrer Fähigkeiten. Beteiligung schafft Verantwortung! Wenn viele Teammitglieder sich z.B. aktiv bemühen, neue MitarbeiterInnen zu werben, ist dies viel effektiver, als wenn die LeiterInnen allein potentielle Engagierte ansprechen.

12 Sonja Bluhm: Alles im grünen Bereich. Oder: Was hat Gartenarbeit mit Büchereikonzept zu tun? In: BiblioTheke 4/2018.

13 2004 wurde erstmals das Modul „Teamarbeit“ in den neu konzipierten KiBüAss-Kurs integriert, wo es bis heute wichtiger Baustein der Ausbildung ist. Die Fachstellen bieten Fortbildungen zum Thema „Teamarbeit“ und „Freiwilligenmanagement“ für BüchereimitarbeiterInnen an.

14 Artikel zur Teamarbeit in KÖB von Barbara Gellermann in der BiblioTheke: Teamtugenden (2006). Stabwechsel (2010). Change-Management (2011). Smalltalk (2012). Büchereiarbeit macht glücklich. Gesundheitsmanagement im Ehrenamt (2016). Die Arbeitshilfe: „Büchereiteams und ihre Leitung – motiviert und organisiert“ der Fachstelle Münster ist auf der Website der Fachstelle veröffentlicht.

Jedes Teammitglied kann gleichermaßen zu einer guten Teamatmosphäre beitragen. Dabei ist die Offenheit für Interessierte und die Würdigung der unterschiedlichen Motivationen zur ehrenamtlichen Arbeit die Voraussetzung für ein gutes Miteinander im Team. Vielfalt ist Trumpf! Auch wenn eine oder mehrere Teammitglieder für das Ehrenamtsmanagement verantwortlich sind, brauchen diese doch die Unterstützung des ganzen Teams!

2. Respektieren Sie die Zeitbudgets der einzelnen Teammitglieder!

Die Aufgaben in der Bücherei sollten so zugeschnitten werden, dass unterschiedliche Zeitbudgets berücksichtigt werden können. Da die Lebensumstände der ehrenamtlich Engagierten ständigen Veränderungen unterworfen sind, sollten die Aufgabenverteilung in der Bücherei und die dafür nötigen Aufwände regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden können. Ein gutes Beispiel, wie Zeitbudgets und Arbeitsbelastungen überprüft werden und moderne Methoden der Teamarbeit Schwung in die KÖB bringen können, findet sich im Praxisbericht aus der KÖB Münster-Überwasser.¹⁵

3. Leben Sie mit dem permanenten Wandel und begreifen Sie diesen als Bereicherung!

Mut zu dieser Haltung macht Spencer Johnsons Fabel „Die Mäuse-Strategie für Manager. Veränderungen erfolgreich begegnen.“¹⁶ In der Fabel finden Mäuse an ihrem gewohnten Futterplatz eines Morgens kein Futter mehr vor. Auch am nächsten Tag bleibt das Futter aus und auch am übernächsten ... Wie reagieren die Mäuse? Johnsons Rat für diese Lebenslage: Geh dahin, wo der Käse ist!



Barbara Gellermann aus Hamm ist Diplom-Theologin, Dozentin im Kommunikations- und Ki-BüAss-Kurs des Borromäusverein e.V. und Supervisorin (DGSv) mit langjährigem eigenen KÖB-Engagement. Sie bietet auch Fortbildungen für haupt- und ehrenamtliche BüchereimitarbeiterInnen im Bereich Team und Ehrenamt an. E-Mail: Barbara.Gellermann@gmx.de

© Light-Dew / shutterstock

¹⁵ Monika Reidegeld-Knospe: Neuer Schwung im KÖB-Team durch moderne Teamarbeit. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.

¹⁶ Spencer Johnson: Die Mäuse-Strategie für Manager. Veränderungen erfolgreich begegnen. München 2000.

¹⁷ Sehr empfehlenswert: Redmann: Erfolgreich führen im Ehrenamt. Wiesbaden 2018.

¹⁸ Josef Staudinger: Unterstützungsmöglichkeiten der Fachstellen für die Büchereiteams. Ein Bericht aus der Fachstelle Mainz. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.

Marita Raude-Gockel: „Wir wussten nicht, wo wir anfangen sollen ...“ – Teambegleitung für Büchereien im Bistum Speyer. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.

Jörn Figura-Buchner: Handreichung „Talente gesucht“ – Wie das Büchereiteam gezielt an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt! Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.

4. Lernen Sie vom „professionellen“ Freiwilligenmanagement!

Es muss nicht in jeder KÖB alles neu erfunden werden. Hilfreich ist es, Fortbildungen zur klassischen Teamarbeit und zum Freiwilligenmanagement zu besuchen und sich in der Literatur Anregungen zu holen.¹⁷

5. Lassen Sie sich helfen!

Nehmen Sie die Unterstützungsangebote der Fachstellen, des Borromäusvereins, der Träger, des pastoralen Personals vor Ort, der EhrenamtskoordinatorInnen des Bistums, der Gemeinden und ihrer Kooperationspartner an.¹⁸ Blicken Sie über den eigenen Tellerrand hinaus.

6. Und zum guten Schluss: Lassen Sie das Ehrenamt Ehrenamt sein!

Der Mensch und das gute Miteinander sollten immer im Mittelpunkt stehen. Das Privileg des Ehrenamtes ist es, dass nichts getan werden MUSS. Auch wenn dies in der Fülle der Aufgaben und der vielen lohnenswerten Projekte oftmals leicht aus dem Blick gerät. 📖