

# Büchereiteams und ihre Leitung – motiviert und organisiert



Bischöfliches Generalvikariat Münster  
Hauptabteilung Seelsorge – Fachstelle Büchereien

Arbeitshilfe



# Büchereiteams und ihre Leitung

## – motiviert und organisiert

<b>Teamarbeit in ehrenamtlichen Teams</b>	<b>3</b>
Orientierung an den Charismen der Teammitglieder	3
Motivationen für ehrenamtliches Engagement	4
Arbeiten im Konsens	7
Team-Tugenden	9
<b>Leitung in ehrenamtlichen Teams</b>	<b>11</b>
Klassische „Leitungspersönlichkeit“ oder Leitungsteam?	11
Kernaufgaben eines Leitungsteams	11
Teampflege – eine Leitungsaufgabe	12
<b>Funktionierende Organisationsformen schaffen und aufrechterhalten</b>	<b>14</b>
Kommunikation und Teamgröße	14
Das Potenzial im Team nutzen – die Chancen der Vielfalt in ehrenamtlichen Teams	16
Teamorganisation	17
<b>Konflikte im Team</b>	<b>20</b>
Konflikte als Chance	20
Welche Art von Konflikt liegt vor?	21
Konfliktgespräche	21
<b>Und zum (guten!) Schluss: Engagiert gesund bleiben</b>	<b>22</b>
<b>Literatur</b>	<b>23</b>

### Impressum **Arbeitshilfe!** – Büchereiteams und ihre Leitung – motiviert und organisiert

Büchereiteams und ihre Leitung – motiviert und organisiert ist eine Arbeitshilfe, die in der Reihe Unsere Seelsorge mit dem Titel „(Noch) mehr aus Büchereien machen“ erschienen ist. Einzelexemplare können beim Sekretariat angefordert werden.

**Herausgeber** Bischöfliches Generalvikariat, Hauptabteilung Seelsorge, Pater Manfred Kollig SSCC

**Fachstelle Büchereien** Marion Hartmann, Claudia Herbstmann, Beate Mainka, Karola Siebers, Birgit Stenert (Leitung)

**Autorin** Barbara Gellermann

**Sekretariat** Bischöfliches Generalvikariat Münster, Hauptabteilung Seelsorge, Susanne Bärens, Rosenstraße 16, 48143 Münster, Telefon 0251 495-6062, E-Mail [buechereien@bistum-muenster.de](mailto:buechereien@bistum-muenster.de) [www.bistum-muenster.de/buechereien](http://www.bistum-muenster.de/buechereien)

**Layout** dialogverlag Münster **Druck** Joh. Burlage Münster

**Titelbild** [djama@fotolia.com](mailto:djama@fotolia.com) **Foto S. 19** [Trueffelpix@fotolia.com](mailto:Trueffelpix@fotolia.com) **Grafiken** Barbara Gellermann

Das für diese Arbeitshilfe verwendete Papier ist aus 100 % Altpapier hergestellt und erfüllt auch sämtliche andere Anforderungen des Umweltlabels **BLAUER ENGEL** nach RAL-UZ 14 mit der Zertifikat-Nummer 23490.

**ClimatePartner**<sup>o</sup>  
**klimateutral**

Druck | ID: 11415-1507-1002

Der Ausgleich der Treibhausgasemissionen erfolgte durch die Unterstützung anerkannter Klimaschutzprojekte. Wir unterstützen mit diesem Druck ein Klimaschutzprojekt im brasilianischen Staat Ceará. Das Projekt umfasst fünf Keramikproduktionsstätten, die nachhaltig produzierte, erneuerbare Biomasse zur Befuerung nutzen.

# Teamarbeit in ehrenamtlichen Teams

Das Privileg ehrenamtlicher Arbeit: Aus der Perspektive der Engagierten her denken! Unterscheidet sich die Teamarbeit in ehrenamtlichen Teams von der Zusammenarbeit in ökonomischen Arbeitsverhältnissen? Gibt es Besonderheiten in ehrenamtlichen Teams? Witzbolde antworten gern auf die Frage nach dem Unterschied zwischen Erwerbsarbeit und ehrenamtlicher Arbeit mit einer Mischung aus Resignation und Zynismus: „...dass man das Gleiche tut, dafür aber nicht bezahlt wird!“ Dabei ist das Ehrenamt eher ein Gegenentwurf zur durchökonomisierten Arbeitswelt und braucht eine eigene Perspektive und eigene Arbeitsweisen in der Zusammenarbeit in Teams.<sup>1</sup>

Eine wesentliches Merkmal ehrenamtlicher Arbeit besteht darin, dass nicht nur die „Kunden“ (bei Büchereien also die Leser / Benutzer) von der Arbeit profitieren sollen, sondern auch die ehrenamtlichen Mitarbeiter selbst durch das Ehrenamt bereichert werden. Gelingt dies, ist das schon ein schöner Erfolg des ehrenamtlichen Engagements, selbst bei kleiner „ökonomischer Leistung“ der Bücherei.

## Orientierung an den Charismen der Teammitglieder

Die deutsche Unterscheidung zwischen haupt- und ehrenamtlicher Arbeit gibt es so im Sprachgebrauch der anderen europäischen Länder nicht. Der Begriff „Ehrenamt“ denkt vom „Amt“ her, das unbezahlt, also ehrenhalber ausgeübt wird. Es gibt demnach eine feste Struktur („Amt“), die ehrenamtlich Engagierte übernehmen oder ausführen. Diese Denkweise ist sehr aufgabenbezogen: Es gibt eine Aufgabe, für die jemand gesucht wird. In Büchereien fällt zum Beispiel häufig der Satz: „Wir haben zu wenig Mitarbeiter für die Ausleihe. Wen könnten wir für Dienstag Nachmittag noch ansprechen?“

In anderen Sprachen existiert das Wort „ehrenamtlich“ nicht. Statt dessen spricht man im Französischen, Englischen und Portugiesischen von „Freiwilligen“: „volontaires“ oder „bénévole“, „voluntary“ und „voluntário“. Auch das „Freiwillige Soziale Jahr“ stellt die Freiwilligkeit der Menschen in den Vorder-

grund, die ihre Kraft ein Jahr lang der Gemeinschaft zur Verfügung stellen wollen.

Diese sprachlichen Feinheiten drücken einen wesentlichen Unterschied im Selbstverständnis der so Engagierten aus: „Das Wort Freiwillige ist aus der Perspektive der Menschen gesprochen, deren außerberufliches und außerfamiliäres Engagement in Selbsthilfegruppen, eigenen Initiativen, Vereinen oder Institutionen ihrer ureigenen Freiheit entstammt. Das Wort Ehrenamtliche drückt die Perspektive der Institution aus, die eine unbezahlte Tätigkeit, die nicht hauptamtlich im Rahmen eines geregelten Arbeitsverhältnisses geschieht, Ehrenamt nennt.“<sup>2</sup>

Kehren wir zurück zu unserem Beispiel: Wer mit der Frage: „Möchten Sie vielleicht unser Ausleihteam am Dienstag Nachmittag unterstützen?“ um neue ehrenamtliche Mitarbeiter wirbt, denkt von der Bücherei her, die eine Aufgabe zu vergeben hat. Die Antwort: „Ach, lieber nicht. Ich glaube, das ist nicht das Richtige für mich!“ bezieht sich dann auch nur auf die angefragte Funktion. Vielleicht würde die angesprochene Person sich aber gerne in anderer, überraschender Weise für die Büchereiarbeit engagieren? Auf die Frage „Hätten Sie vielleicht Lust, mit uns etwas für die Bücherei zu tun? Was würden Sie denn gerne machen?“, kann die angesprochene Person in vielfältiger Weise antworten und ihr eigenes Charisma einbringen. Vielleicht hat sie sogar schon eine eigene Idee: „Ich könnte das Schaufenster aktuell für die Weihnachtzeit gestalten. So etwas mache

<sup>1</sup> Vgl.: Schneider, Ulrich: Mehr Mensch! Gegen die Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt 2014.

<sup>2</sup> Müller, Hadwig: Ehrenamtliches Engagement in kirchlichen Veränderungsprozessen fordert Veränderungen! In: BiblioTheke. Zeitschrift für katholische Bücherei- und Medienarbeit, 4/2010. S. 4-8.

ich nämlich gerne, und das würde zur Attraktivität der Bücherei beitragen!“ Dann wäre zwar immer noch niemand für Dienstag Nachmittag gefunden, aber die Bücherei hätte ein attraktives Schaufenster und ein weiteres aktives Mitglied im Team. Dieses Werben um Mitarbeit lockt aus der Perspektive der Menschen, die sich freiwillig engagieren wollen: „Wir brauchen Dich und Deine Begabungen!“ Die Summe des Engagements der Teammitglieder bringt dann die aktuelle Arbeit in der Bücherei hervor. Dies ist ein Perspektivwechsel von der Aufgabenerfüllung zur Einbringung der persönlichen Charismen. Vielleicht wird im Gespräch ja auch die Gegenfrage gestellt: „Was gäbe es denn zu tun?“ Dann kann man immer noch den Ausleihdienst anpreisen ...

Hadwig Müller nennt eine solche, an den Charismen der einzelnen Teammitglieder orientierte Kultur eine „**Kultur des Rufens**“. Eine Kultur des Rufens hat Interesse an einem Menschen in seiner Einzigartigkeit und seiner individuellen Begabung. Aus diesen speist sich das freiwillige Engagement in der Gemeinde.

#### → Zitat:

„Auch wenn es gilt, Aufgaben und Dienste wahrzunehmen, werden Menschen doch nicht in erster Linie unter dem Aspekt ihrer möglichen Eignung für eine Funktion angesehen und angesprochen. ... Der Übergang von einer Pastoral der Aufgabenerfüllung zu einer Pastoral des Rufens ist wie ein Übergang vom Handeln als Knechte zu einem Handeln als Freie. Knechte handeln aus Gehorsam, unter Druck, Freie handeln eher nach dem „Lustprinzip“, nämlich in erster Linie aus dem Vertrauen heraus, das in sie gesetzt wird.“<sup>3</sup>

## Motivationen für ehrenamtliches Engagement

In Katholischen Öffentlichen Büchereien arbeiten viele Menschen engagiert und qualifiziert.

Die Büchereiarbeit lebt von der Begeisterung und dem Engagement der ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darum ist die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unabhängig von den örtlichen Rahmenbedingungen, die eigentliche Ressource der Bücherei. Gerade in ehrenamtlich geführten Büchereien gilt: Nur wenn Büchereiarbeit glücklich macht, werden sich die Teammitglieder langfristig engagieren.

#### → Zitat:

„Erfolg ist nicht der Schlüssel zum Glückhsein.  
Glückhsein ist der Schlüssel zum Erfolg.  
Wenn du das, was du tust, liebst,  
wirst du erfolgreich sein.“

Albert Schweitzer

Darum gehört es zum Handwerkszeug der Teamarbeit, die Motivationen der einzelnen Teammitglieder zu erkennen, zu fördern und Strukturen zu schaffen, die De-Motivation und Frustrationen vermeiden. Es geht darum, die Freude an der Tätigkeit zu erhalten und immer neu zu vermitteln.

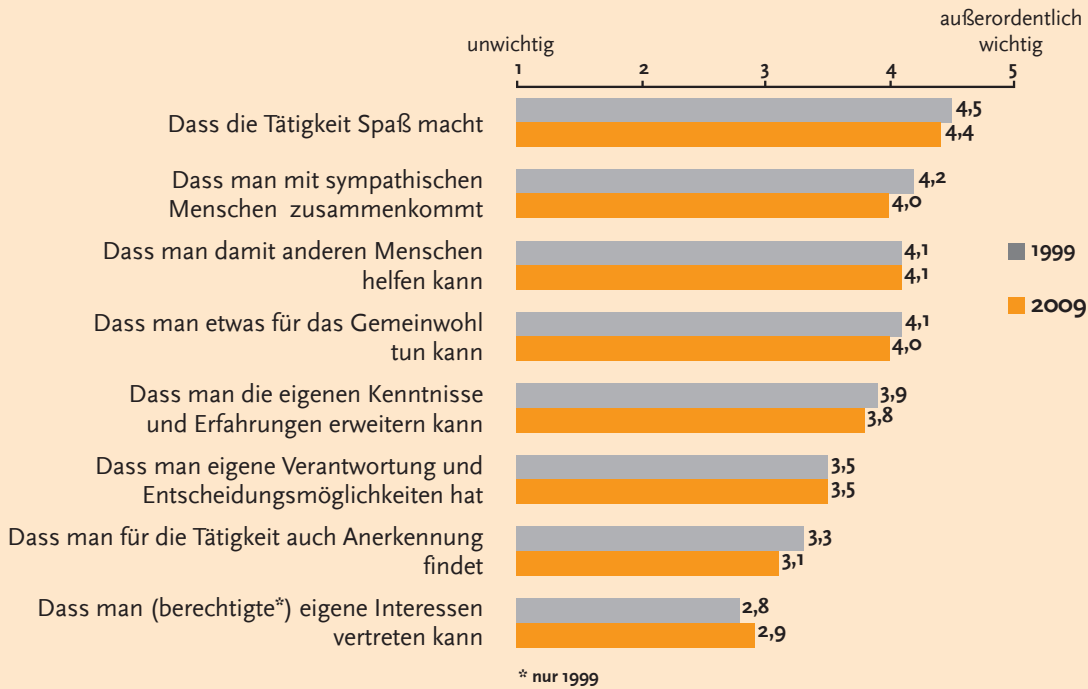
Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erhebt in einem Turnus von fünf Jahren die **Motivation für ehrenamtliches Engagement in Deutschland**.<sup>4</sup> Abgefragt werden die Erwartungen an die ehrenamtliche Arbeit (die Motivationen, sich ehrenamtlich zu engagieren). Als mit Abstand wichtigste Motivation wurde genannt, „dass die Tätigkeit Spaß macht“. Aus motivationspsychologischer Sicht zielt die Frage nicht auf kurzfristiges Eventvergnügen, sondern auf eine tiefe Befriedigung, die mit der Tätigkeit verbunden ist, das, was Albert Schweitzer unter „Glück“ versteht. Im Weiteren schließen sich der „Kontakt mit sympathischen Menschen“, „Hilfestellungen für Andere“ und der „Beitrag zum Allgemeinwohl“ an. All dieses bietet die ehrenamtliche Tätigkeit in der Bücherei, sie ist also hoch attraktiv für Menschen, die sich engagieren wollen.

<sup>3</sup> Müller, Hadwig: s.o. S. 8.

<sup>4</sup> Freiwilligensurveys 2009., Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009. TNS Infratest Sozialforschung, München. Hier vorgestellt werden die Ergebnisse von 2004 und 2009, die aktuelle Studie erscheint voraussichtlich Ende 2015.

## Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit (1999 und 2009)

Zeitaufwendigste freiwillige Tätigkeiten (Mittelwerte)



Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2004 und 2009

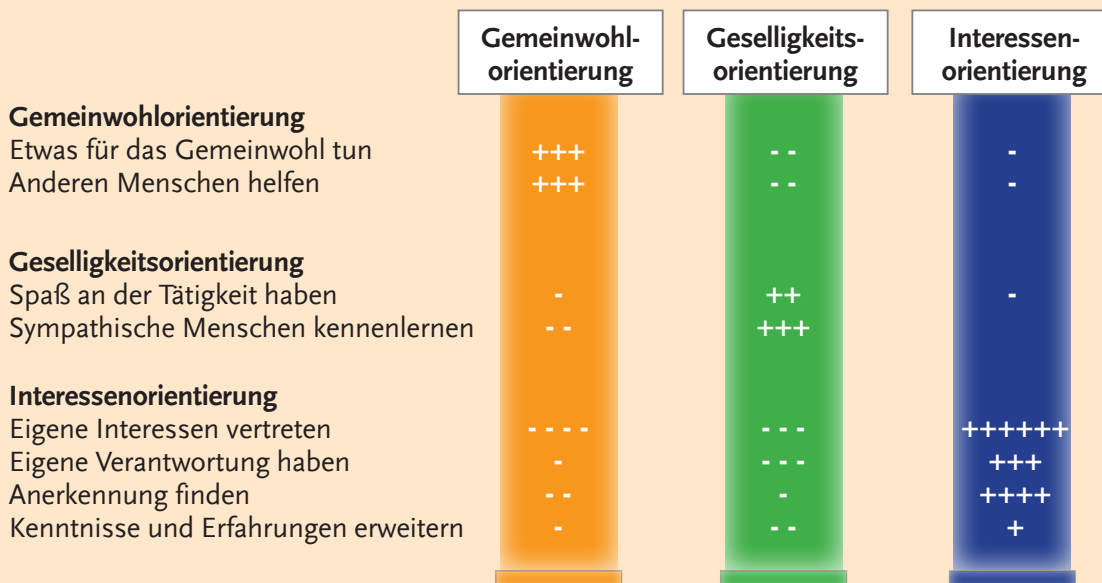
Weiterhin unterscheidet die Umfrage zwischen **drei Motivations-typen** des freiwilligen Engagements:

1. den Gemeinwohlorientierten,
2. den Geselligkeitsorientierten und
3. den Interessensorientierten.

Alle drei Typen sind ungefähr gleich stark unter den Befragten vertreten.

## Motivations-typen des freiwilligen Engagements (Charakteristik)

Alle Engagierten ab 14 Jahre



Quelle: Freiwilligensurveys 1999, 2004 und 2009

Welche Erkenntnisse können nun aus den Freiwilligensurveys für die Büchereiarbeit gewonnen werden?

- Es ist wichtig zu wissen, welche **Erwartungen** die einzelnen Teammitglieder (auch die mit Leitungsaufgaben!) an die Büchereiarbeit haben, damit diese gezielt für die Arbeiten eingesetzt werden können, die sie glücklich machen.
- Es gibt **unterschiedliche Motivationen** für die Büchereiarbeit, die alle ihre Berechtigung und ihren Wert haben. Alle Motivationen sollten darum gleich wertgeschätzt werden.
- **Gegenseitige Abwertungen** der engagierten Teammitglieder sollten unbedingt vermieden werden. Viele Konflikte entstehen daraus, dass Vertreter eines Motivationstyps ihre eigene Motivation moralisch überlegener einschätzen als die der anderen: So werfen die Interessensorientierten (bibliothekarisch Interessierten) den Geselligkeitsorientierten vor, „nur Kaffee zu trinken und zu tratschen“ statt zu arbeiten. Diese wiederum kritisieren an den Interessensorientierten, „sie hätten einen Ordnungsfimmel und würden nicht feiern können“. Die Gemeinwohlorientierten wollen überwiegend Bücher für die Leseförderung anschaffen und werfen den Interessensorientierten vor, „sie seien egoistisch, weil sie nur anspruchsvolle Bücher anschaffen, die sie selbst lesen wollen und die sonst niemanden interessieren“. Die Geselligkeitsorientierten kritisieren an den Gemeinwohlorientierten, „dass sie sich um Hinz und Kunz kümmern, nur nicht um die Bücherei“ ... . Ein lebendiges und gutes Team schafft es, einen Ausgleich zwischen den Motivationstypen und Interessen zu schaffen und so möglichst viele Personen an der Büchereiarbeit zu beteiligen.
- Konzentriert sich die Bücherei auf eine oder **wenige Motivationen** und Motivationstypen, schöpft sie das Potenzial der möglichen Interessierten nicht aus und wird schwer neue Mitarbeiter finden.
- Nur eine Bücherei, in der **alle Motivationsstypen** vertreten sind, ist eine lebendige Bücherei, die die Interessenslagen der Leser umfassend widerspiegelt.

Hier finden viele Leser die zu ihnen passenden Ansprechpartner. Die Besucherfrequenz und die Ausleihen steigen.

- Nur wer seine **eigene Motivation** für die ehrenamtliche Tätigkeit kennt, kann sich immer wieder neu motivieren, auch unter schwierigen Rahmenbedingungen oder über „Durststrecken“ im Team hinweg. Jeder Mensch hat sein einzigartiges Charisma und trägt damit zur gemeinsamen Arbeit bei. Gerade im Ehrenamt sind die

Teammitglieder am produktivsten, die ihrem „inneren Kompass“ folgen können.

<sup>5</sup> Eine wunderbare Sammlung von „O-Tönen“ zum Thema „Mein Ehrenamt ist mir wichtig ...“ findet sich in der BiblioTheke 4/2010 auf den vier Mittelseiten. Daraus wurden auch die Fotos für das Beispiel-Plakat entnommen. In: BiblioTheke. Zeitschrift für katholische Bücherei- und Medienarbeit, 4/2010, S. 23-26.

### → Praxistipp

#### **Kennen Sie die Motive Ihrer Teammitglieder? Erstellen Sie ein Team-Plakat!**

- Fragen Sie Ihre Teammitglieder, was deren Motivation für ihr Engagement in der Katholischen Öffentlichen Bücherei ist. Sammeln Sie diese „O-Töne“<sup>5</sup>
- Erstellen Sie mit Ihrem Team ein Team-Plakat mit den O-Tönen Ihrer Teammitglieder und einem Gruppenfoto zusammen.
- Nutzen Sie dieses Plakat, um im Team über die Motivation der einzelnen Teammitglieder ins Gespräch zu kommen. Hängen Sie dieses Plakat in Ihrer Bücherei auf. So sieht jeder Besucher, wer sich hier engagiert, und die Teammitglieder entwickeln ein Wir-Gefühl: „Das ist unser Team, und ich gehöre dazu!“
- Verwenden Sie das Plakat zur Leserinformation und Mitarbeiterwerbung!



„Ich engagiere mich in der **K**atholisch **O**ffentlichen **B**ücherei, weil...“

- ich Bücher liebe,
- über Bücher der Kontakt ...
- im Team die Tätigkeit ...
- die Leser dankbar sind für ...

**Interessiert? Wollen Sie uns unterstützen und bei uns mitarbeiten?**

Sie finden uns: **Montags** 13:00 - 16:00 Uhr  
**Donnerstags** 09:00 - 12:00 Uhr

in der **KÖB St.Benedikt:**

Adresse ..... Telefon..... Mail .....

**Wir freuen uns auf Sie!**

## Arbeiten im Konsens

Die ehrenamtliche Arbeit in KÖB ist nicht nur von den Motiven der Teammitglieder her ein Gegenentwurf zur Erwerbsarbeit, sondern auch strukturell. Während in der Erwerbsarbeit eine Fülle von Strukturen, Vorgaben und Vorschriften schon vorhanden sind, in die sich der einzelne Beschäftigte einfügen und an die er sich anpassen muss, müssen ehrenamtlich geleitete Büchereien ihr gesamtes Arbeitsfeld selbst strukturieren.<sup>6</sup>

Es fehlen vorgegebene Hierarchien und Autoritätsstrukturen. Die Büchereileitung kann nicht einfach Tätigkeiten anweisen und bei Abweichungen Abmahnungen aussprechen. Disziplinierungsmöglichkeiten sind kaum vorhanden (und auch nicht erwünscht). Die Legitimation der Leitung in ehrenamtlichen Arbeitsfeldern speist sich aus anderen Quellen als der Autorität, nämlich der Solidarität. Ehrenamtliche Teams sind im Gegensatz zu Teams im Erwerbsbereich auf die **Arbeit im Konsens** angewiesen. Am stärksten sind ehrenamtliche Teams, wenn alle Mitglieder das gleiche Ziel für die Bücherei verfolgen, von der Sinnhaftigkeit des Tuns überzeugt sind und eine Übereinkunft darüber erzielt haben, mit welchen Arbeitsmethoden diese Ziele am besten erreicht werden können. Gibt es bei einem dieser Aspekte unterschiedliche Auffassungen, werden zwangsläufig Konflikte entstehen. (siehe Welche Art von Konflikt liegt vor, **Seite 20**) Darum besteht die wichtigste Aufgabe der Teamleitung im Ehrenamt darin, den Konsens herzustellen, zu erhalten und mit dem sich verändernden Umfeld weiterzuentwickeln. Dazu gehört auch das Wissen um das Profil und das Selbstverständnis der eigenen KÖB und die Beobachtung des pastoralen Umfeldes: Müssen die Angebote der Bücherei an sich ändernde Vorgaben angepasst werden?

In jeder KÖB gibt es eine über Jahre bewährte und gute Arbeitsweise, die meist nicht schriftlich dokumentiert ist, sondern auf mündlichen Vereinba-

rungen und Absprachen besteht. Dies ist der **ungeschriebene Kontrakt** der Bücherei. Meist wurden diese mündlichen Vereinbarungen schon vor langer Zeit von Personen getroffen, die selbst vielleicht heute schon nicht mehr in der Bücherei arbeiten und unter Rahmenbedingungen, die sich längst grundlegend verändert haben.

Da der ungeschriebene Kontrakt nicht schriftlich vorliegt und auch nicht einfach von jedem Teammitglied eingesehen und nachgelesen werden kann, existieren in den Köpfen der Teammitglieder (aber auch in den Köpfen des Trägers oder anderer Kooperationspartner) verschiedene, teilweise erheblich voneinander abweichende Auffassungen darüber, welche Vereinbarungen und Regeln in der Bücherei gelten. Dies ist eine Quelle vieler Konflikte und Auseinandersetzungen. Wichtig für eine gute Zusammenarbeit im Team ist es, den ungeschriebenen Kontrakt auf seine jetzige Tauglichkeit hin zu überprüfen und zu aktualisieren. Dazu müssen erst einmal alle Vorstellungen über den Kontrakt zusammengetragen werden, um ihn dann neu zu verhandeln und diesmal **schriftlich niederzulegen**.

<sup>6</sup> Zu den strukturellen Unterschieden der Teamarbeit im Arbeitsverhältnis und im Ehrenamt vgl.: Redmann, Britta: Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen, Wiesbaden 2015.

### → Praxistipp

#### Unser ungeschriebener Kontrakt

#### Verwandeln Sie den ungeschriebenen in einen geschriebenen Kontrakt!

Reservieren Sie eine Teamsitzung für die Formulierung des in Ihrer Bücherei bisher existierenden „ungeschriebenen Kontrakts“ oder laden Sie zu diesem Arbeitsthema alle Interessierten ein, mitzuwirken. Bei der Einladung sollte auch gleich offengelegt werden, dass dort Arbeitsweisen erarbeitet werden, die in Zukunft in der Bücherei gelten werden. Jeder, der mitsprechen möchte, hat Einflussmöglichkeiten, wer nicht mitarbeitet, muss sich später aber auch an die dort gefassten Beschlüsse halten.

#### 1. Sammeln Sie die Auffassungen des Teams / der Arbeitsgruppe zu den Aspekten:

- Welche Regeln gelten in unserer Bücherei?
- Wer hat welche Aufgaben? Wer hat welche Zuständigkeiten?
- Wer hat was zu sagen? Wie sind die Mitbestimmungsmöglichkeiten?
- Welche Arbeitsstrukturen haben sich bewährt?
- Wie ist das Profil / das Selbstverständnis unserer Bücherei?
- Was sind die Pflichten der Teammitglieder / der Leitung?
- Was sind die Rechte der Teammitglieder / der Leitung?
- Wie wird die geleistete Arbeit anerkannt?

Wahrscheinlich erhalten Sie eine bunte Mischung und ein Potpourri von verschiedenen Ansichten. Wichtig ist, dass jede ernst gemeinte Äußerung auch ernst genommen wird. Nur so können Sie den ungeschriebenen Kontrakt besprechen. Allein dies ist schon aufschlussreich und oft auch lustig. Sie sollten das Thema mit Humor nehmen und Spaß bei der Arbeit haben!

#### 2. Überlegen Sie, was von den gesammelten Aspekten auch in Zukunft gelten soll. Versuchen Sie, einen Konsens herzustellen. Schreiben Sie alle Aspekte auf, über die Sie Einigkeit erzielen können.

#### 3. Überlegen Sie gemeinsam, wie Sie mit den Aspekten, über die noch Dissens besteht, weiterhin verfahren: Müssen wir das unbedingt regeln, oder ist es nicht so wichtig? Brauchen wir noch mehr Informationen? Müssen noch andere eingebunden werden? Können wir einen Kompromiss schließen? Halten Sie auch diese Aspekte fest und notieren Sie, was die Einigung schwierig macht.

#### 4. Veröffentlichen Sie die Aspekte, über die Einigung erzielt wurde, als neuen, **geschriebenen Grundkontrakt** der Bücherei und stellen Sie ihn im gesamten Team zur Diskussion.

#### 5. Der Grundkontrakt ist nie ganz fertig und sollte jährlich überprüft und angepasst werden. Wenn er aber beschlossen ist, gilt er bis zur nächsten Überprüfung! Er ist die **Selbstverpflichtung der Teammitglieder zur Zusammenarbeit**.

#### 6. Bei **unterschiedlichen Auffassungen** zur Zusammenarbeit kann der Grundkontrakt genutzt werden, die selbst gesetzten Regeln ins Gedächtnis zu rufen. Sollte im Team Einigkeit über die grundlegenden Regeln der Zusammenarbeit bestehen und sollten einzelne Teammitglieder sich dauerhaft nicht an die Regeln halten wollen, ist zuerst zu versuchen, den Grundkontrakt noch einmal zu überprüfen. Kommt es auch dann nicht zu einem Konsens, sollte man **die Zusammenarbeit beenden und sich trennen**.



## Team-Tugenden

Zum Grundkontrakt des Büchereiteams gehören auch Verabredungen, wie die Teammitglieder bei ihrem ehrenamtlichen Engagement miteinander umgehen. Team-Tugenden sind in erster Linie „innere Haltungen“, sie beschreiben die innere Einstellung zu den Teammitgliedern und daraus resultierende Verhaltensweisen.<sup>7</sup> Diese können nicht erzwungen werden, aber wenn wenige Teammitglieder diese im eigenen Team leben, wird sich die Atmosphäre des gesamten Teams verbessern. Denken Sie an ein gut ausbalanciertes Mobile: Wenn ein Element durch einen leichten Luftzug in Bewegung gerät, fängt das gesamte Mobile an zu schwingen. So sind gerade die Team-Tugenden eine gute Möglichkeit, Entwicklungen im Team anzustoßen.

### Team-Tugenden können in jedem Team eingesetzt werden

Die Team-Tugenden können von jedem Mitarbeiter in KÖB selbstständig verwirklicht werden, nach dem Motto: „Mit gutem Beispiel voran“. Gerade wenn Sie nicht in die Leitung eingebunden sind oder sehr festgefahrene Strukturen in Ihrem Team vorherrschen, ist dies ein guter Weg, Einfluss zu nehmen. Besonders hilfreich ist es, wenn die Teamleitung mit ihrem eigenen Verhalten und Beispiel die Zusammenarbeit positiv voranbringt und verbessert. Noch wirkungsvoller ist es, wenn im gesamten Team über die Art der Zusammenarbeit gesprochen werden kann und ein wohlwollender Konsens über die Formen des Umgangs miteinander erzielt wird.

### Bei sich selbst beginnen

Die erste Frage zur Verbesserung der Teamarbeit sollte lauten: „Was kann ich zu einer gelungenen Zusammenarbeit beitragen?“ Nun neigen Menschen bei Konflikten dazu, die Ursache von Problemen zuerst bei den anderen Teammitgliedern zu vermuten: „Wenn der andere sein Verhalten ändern würde / die Arbeit so machen würde, wie es richtig ist, wäre alles kein Problem ...“. Oftmals erscheint es uns einfacher, den anderen zu verän-

dern als uns selbst. Schon im täglichen Zusammenleben in der Familie oder im Freundeskreis kann man allerdings die Erfahrung machen, dass es schwer ist, seine Mitmenschen zu ändern. Wie soll das erst gelingen, wenn man nur wenige Stunden in der Woche bei einer ehrenamtlichen Tätigkeit zusammenkommt? Der Versuch, die Mitmenschen zu ändern, führt daher nicht weiter. Die Frage: „Was kann ich selbst ändern?“ führt hingegen oft zum Erfolg.

Beim genauen und ehrlichen Blick auf die eigenen Verhaltensweisen stellt jeder leicht fest, wie schwer es fällt, das, was wir von anderen erwarten, auch selbst umzusetzen. Erwarte ich eine korrekte Arbeitsweise, sollte ich selbst bereit sein, korrekt zu arbeiten. Erwarte ich einen freundlichen und höflichen Umgangston, sollte ich selbst allen Teammitgliedern und Lesern freundlich und höflich begegnen, unabhängig von Sympathie und Antipathie. Erwarte ich, dass Absprachen eingehalten werden, sollte ich selbst meine Zusagen einhalten (oder nur solche Zusagen machen, die ich einhalten kann ...). Wenn ich erkenne, wie schwer es ist, stets nach solchen Grundsätzen zu handeln, entwickle ich viel mehr Verständnis für meine Teammitglieder, denen das ja auch nicht immer gelingt.

Ziel dieser Team-Tugend ist, dass jedes Mitglied im Team Verantwortung für sein eigenes Verhalten übernimmt und seinen Beitrag zum Gelingen des Teamalltags leistet.

### Den anderen anerkennen / Anerkennung aussprechen

Viele Mitarbeiter in KÖB stellen ihre Zeit, ihre Talente und ihre Energie freiwillig und unentgeltlich zur Verfügung. Sie tun dies aus unterschiedlichen Motiven, jedoch in erster Linie, weil sie Interesse an der Büchereiarbeit haben. Daher ist jeder Mitarbeiter in der Büchereiarbeit erst einmal ein Grund zur Freude. Bereits dieses Engagement verdient Anerkennung. Dazu gehört auch, dass ich meine Teammitglieder so akzeptiere, wie sie sind: Wir haben in diesem Team diese Mitarbeiter und keine anderen. Wir müssen zuerst einmal

mit diesem Team und seinen Kompetenzen, die dort zusammenkommen, die Büchereiarbeit gestalten. Was ist in und mit diesem Team möglich? Arbeiten Sie mit den Teammitgliedern, die Sie haben, und nicht mit denen, die Sie gerne hätten! Ein gesundes Maß an Realismus bewahrt hier vor Enttäuschungen.

Die Teammitglieder müssen jedoch auch spüren, dass ihre Arbeit gewürdigt wird. Es sollte zur guten Kultur in KÖB gehören, zuerst einmal zu bemerken, was die anderen im Team gut können und richtig machen. Dazu gehört es, die Anerkennung für die geleistete Arbeit auch deutlich auszusprechen. Sagen Sie Ihren Teammitgliedern, was Ihnen gut gefällt und loben Sie auch die Selbstverständlichkeiten. Wenn mir selbst im Team solche Anerkennung entgegengebracht wird, gehe ich gleich mit mehr Schwung und Motivation an die nächsten Aufgaben heran. Jedes Mitglied im Team sollte sich auch für unangenehme Aufgaben zur Verfügung stellen, und jeder sollte einmal im Rampenlicht stehen, sich wichtig und nützlich fühlen und wissen, dass sein Beitrag zur Arbeit der KÖB die gemeinsame Aufgabe voranbringt.

<sup>7</sup> Der Begriff „Tugend“ ist ein wenig aus der Mode gekommen und lässt gleich an einen erhobenen moralischen Zeigefinger denken. Es geht aber um eine gute Kultur des Umgangs miteinander, die gepflegt wird. Team-Tugenden sind wesentlicher Bestandteil der „Team-Kompetenz“ und sollten kontinuierlich gefördert und entwickelt werden. Vgl.: Pohl, Michael; Witt, Jürgen: Innovative Team-Arbeit zwischen Konflikt und Kooperation, Hamburg 2010. Arbeitshefte Führungspsychologie 35. Otto Friedrich Bollnow, ein Klassiker der Lebensphilosophie, bezeichnet die Tugend als „Pfad, der sich bildet, indem er begangen wird“ – ein gutes Bild für die Teamentwicklung. Vgl.: Bollnow, Otto Friedrich: Wesen und Wandel der Tugenden. Schriften. Studienausgabe in 12 Bänden, Bd. 2, Würzburg 2009.

### Erst fragen, dann antworten

Eine fragende, offene Haltung ist für das Gelingen der Teamarbeit besonders wichtig. Oftmals habe ich nur meine beschränkte Sicht der Dinge und kenne die gesamten Umstände, aufgrund derer ein anderer handelt oder Entscheidungen trifft, nicht. Statt vorwurfsvoller Anklage „Das sieht man doch gleich, dass das so nicht geht ...!“ ist eine ruhige und ehrlich interessierte Frage nach den Gründen des Handelns viel förderlicher für das Klima im Team. Oftmals kommen erstaunliche Hintergründe für das Verhalten der Teammitglieder zu Tage, die in Zukunft berücksichtigt werden müssen.

Dazu einige Beispiele:

- Ein älteres Teammitglied erledigt eine Arbeit über Jahre hinweg gewissenhaft und gründlich. Neuerdings wird die Arbeit nur oberflächlich oder fehlerhaft getan. Der Grund dafür könnte beispielsweise in der nachlassenden Sehkraft, Beweglichkeit oder Konzentrationsfähigkeit liegen. Dies ist für die betreffende Person oftmals peinlich. Freundliches Interesse an dem Befinden und der Lebenssituation machen die Schwierigkeiten vielleicht besprechbar. Vorwürfe helfen hier nicht weiter.
- Ein jüngerer Teammitglied erledigt die ihm übertragenen Aufgaben scheinbar mit Unlust und wenig verlässlich. Vielleicht hat es die Erfahrung gemacht, dass seine Vorschläge und Ideen im eingespielten Team selten Gehör finden. Die interessierte Nachfrage, wie die Arbeit aus seiner Sicht am besten erledigt werden könne und welche weiteren Ideen umsetzbar sein können, erweckt oft ein erstaunliches Engagement für die nun selbst gesetzten Herausforderungen.

Offen formulierte echte Fragen dienen der Überprüfung eingespielter Sichtweisen. Probleme können von ihren Ursachen her verstanden und beseitigt werden. Eine fragende Grundhaltung dient dazu, die Teamentwicklung im Fluss zu halten und immer neue Problemlösungen für sich verändernde Situationen zu finden.

### Widersprüche aushalten

Ein Team arbeitet dann am besten zusammen, wenn es aus einer überschaubaren Anzahl von Personen mit sich ergänzenden, unterschiedlichen Talenten besteht. Gerade der Umstand, dass die Mitglieder guter Teams recht verschieden sind (siehe auch: Das Potenzial im Team nutzen, [Seite 16](#)), führt jedoch oftmals zu Spannungen: Spannungen zwischen unterschiedlichen Temperamenten, zwischen Jung und Alt, zwischen Experimentierfreudigen und Traditionsbewussten. Diese Spannungen beleben den Teamalltag, sind manchmal aber auch schwer auszuhalten. Würde ein Team aber einen dieser Pole gänzlich unterdrücken, würde ein wesentlicher Bestandteil des Ganzen fehlen.

Neben den Spannungen, die aus der Zusammensetzung des Teams erwachsen, existieren Widersprüche, die notwendig aus der Arbeit entstehen. Jedes Teammitglied wird eine Spannung zwischen der Selbstverwirklichung in seiner Tätigkeit und der notwendigen Eingliederung in das Team spüren. Weiterhin gibt es den Spagat zwischen dem Traum von der idealen Bücherei und den Realitäten und finanziellen Mitteln vor Ort. Eine KÖB soll mit der Zeit gehen und Leserwünsche berücksichtigen, aber dennoch ein eigenes Profil mit inhaltlichem Tiefgang haben. Die Zeit für die Beratung der Leser und für den nachbarlichen Plausch geht von der Zeit für die effektive Arbeit in der Bücherei ab. All diese Widersprüche können nicht aufgehoben, sondern nur in einer kreativen Spannung ausgehalten werden. Mit diesen Spannungspolen ist es wie mit einer zu kurzen Bettdecke im Winter: Sorge ich dafür, dass die Füße warm sind, friert mich an den Schultern, decke ich die Schultern und den Hals zu, sind die Füße kalt.

Wenn ich übe, Widersprüche und Spannungen zu bemerken, sehe ich beide Seiten der Medaille. Die Einsicht, dass beide Pole dem Ganzen dienen und ihre Berechtigung haben, macht gelassener: gelassener mit mir selbst und meinen Ansprüchen – aber auch gelassener im Umgang mit meinen Teammitgliedern.

### Sich Zeit nehmen

Die letzte Team-Tugend, die hier vorgestellt werden soll, ist vielleicht die wichtigste: Das Team benötigt Zeit, sich selbst zu pflegen.

Bei der Teampflege geht es um die Qualität der Zusammenarbeit. Auch gut arbeitende Teams benötigen feste Zeiten und institutionalisierte Orte, um ihre Arbeitsweisen, ihre Teamkultur und die Kommunikation der Teammitglieder untereinander zu reflektieren. So können sich entwickelnde Konflikte schon frühzeitig erkannt und eine gemeinsame Problemlösung angestrebt werden. Mit einem gemeinsamen Ziel vor Augen lassen sich Konflikte auf dem Weg dahin besser aushalten. Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse von Teams brauchen Zeit. Nur mit dem entsprechenden zeitlichen Spielraum kann ein Team seine Aufgaben optimal erfüllen. Dies bedeutet auch, dass über die eigentliche, bibliothekarische Arbeit hinaus Zeit für die Team-Belange reserviert werden muss (siehe auch: Funktionierende Organisationsformen schaffen, [Seite 14](#)), sonst arbeitet sich das Team an den alltäglichen Aufgaben ab. Es besteht die Gefahr, dass das Team, wie ein ständig auf Hochtouren laufender Motor, der nicht geschmiert wird, unter Dauerbelastung ausbrennt. Können die übrigen Mitglieder im Team nicht für eine reservierte Team-Zeit gewonnen werden, kann jedes Teammitglied in seinen konkreten Kontakten einen wesentlichen Beitrag zu einem guten Klima leisten. Nehmen Sie sich Zeit für die Personen, mit denen Sie eng zusammenarbeiten. Wenn Ihre Zusammenarbeit dort entspannt und freundlich ist, wird dies auch auf das gesamte Team ausstrahlen.

# Leitung in ehrenamtlichen Teams

Über Jahrzehnte hinweg war die ehrenamtliche Leitung einer KÖB oftmals eine unbezahlte, aber dennoch vom Stundenaufwand mit einer Vollzeitstelle vergleichbare Tätigkeit. Dieses Engagement wurde oft bis ins hohe Alter fortgeführt. Beim dann notwendigen Generationenwechsel zeigte sich häufig, dass die Lebensumstände der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine solch umfangreiche Einbindung in die Büchereiarbeit nicht mehr zulassen.

## Klassische „Leitungspersönlichkeit“ oder Leitungsteam?

Ein Umdenken in der Leitungsfrage wurde nötig. Mittlerweile werden KÖB überwiegend von Leitungsteams geführt, in denen die Leitungsaufgabe auf mehrere Schultern verteilt wird. Dennoch kann keine generelle Empfehlung für die eine oder andere Leitungsform gegeben werden. Beide haben Vor- und Nachteile, die an Hand der jeweiligen Situation gut abgewogen werden sollten. Wird die Bücherei von einer Leiterin/einem Leiter geführt, liegt alles in einer Hand. Die Entscheidungswege sind kurz und die Verantwortung und Ansprechbarkeit klar. Allerdings ist ein hoher Zeitaufwand nötig, und die Kompetenzen im Büchereiteam werden nicht optimal genutzt.

Wird die Leitung durch ein Leitungsteam ausgeübt, werden die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser genutzt, die Arbeitslast verteilt sich auf mehr Schultern, und die Freude an der Arbeit steigt. Wenn jeder das tut, was er am besten kann, dann nützt er der Bücherei und dem Team am meisten. Ob die gemeinsame Leitung im Team gelingt, hängt im Wesentlichen von der Kommunikationsfähigkeit der Teammitglieder ab, die Verantwortung für die Kernaufgaben der Bücherei übernommen haben. Obwohl die Aufgaben im Leitungsteam auf mehrere Personen verteilt sind, die auch selbstständig arbeiten sollten, müssen diese doch „wie eine Person handeln und entscheiden“. Dazu sind eine strukturierte Arbeitsweise und gute Absprachen nötig.

Einige **strukturelle Bedingungen** müssen gegeben sein, damit das Potenzial eines Leitungsteams voll ausgeschöpft werden kann:

- Die ideale **Größe des Leitungsteams** liegt bei drei bis fünf Personen, weil so die direkte Kommunikation zwischen den leitenden Teammitgliedern möglich ist (siehe Kommunikation und Teamgröße, **Seite 14**). Größere Teams werden zu unübersichtlich, die Transparenz und Absprachequalität leidet.
- Eine **klare Aufgabenverteilung** ist nötig, damit wirklich eine Zeitersparnis gewonnen wird. Wenn alle alles machen, dauert es noch länger, als wenn einer es allein tut! Guter Wille allein reicht für eine qualifizierte Leitung nicht aus: Die für eine Bücherei nötigen **Fachkompetenzen** sollten im Team vertreten sein.
- **Regelmäßige Leitungsteam-Besprechungen** sind das Herzstück der Teamarbeit. Besser ist es, sich häufiger kurz zu treffen, als unregelmäßig Dauersitzungen abzuhalten (bewährt haben sich wöchentliche oder vierzehntägige Treffen).
- Ein Teammitglied sollte als **Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner** für den Träger und alle Außenkontakte der Bücherei zur Verfügung stehen. Die Ansprechperson muss nicht auf jede Detailfrage sofort erschöpfend Auskunft geben können, sondern stellt den Kontakt zu den für dieses Anliegen zuständigen Teammitgliedern her oder holt die gefragte Information ein und leitet sie weiter.

Sind diese Voraussetzungen gegeben, leitet ein gut eingespieltes Leitungsteam eine Bücherei genauso effektiv und kompetent wie eine einzelne Leitungsperson – mit der zusätzlich gewonnenen Flexibilität und Entlastung durch die anderen leitenden Teammitglieder.

## Kernaufgaben eines Leitungsteams

Viele Aufgaben in der Bücherei können an Büchereimitarbeiterinnen und -mitarbeiter delegiert werden, die nicht dem Leitungsteam angehören. Dies entlastet die mit der Leitung beauftragten Teammitglieder und fördert die Motivation und die Kompetenzen im Team. Einige Aufgaben sind jedoch originäre Leitungsaufgaben und können nicht delegiert werden.

Dies sind:

- Die **Gesamtverantwortung** gegenüber dem Träger und anderen wichtigen Kooperationspartnern
- Die Konzeption und Verwendung der **Finanzen**
- Die **programmatische Arbeit**: Welches Profil soll unsere Bücherei in drei, fünf oder zehn Jahren haben? Wie stellen wir uns in der Pfarrei / Kommune auf? Müssen die Angebote der Bücherei an sich ändernde Vorgaben angepasst werden?
- Vertrauliche **Personal-Angelegenheiten**
- **Teambildung** und **Teampflege**

- Die **Leitungskontinuität** im Team: In altersgemischten Leitungsteams geschieht der Leitungswechsel im Idealfall reibungslos und störfrei, eingebettet in den Teamalltag. Trotzdem gehört es zu den Kernaufgaben des Leitungsteams, auch die Wechsel in den eigenen Reihen durch Delegation und den Aufbau von Kompetenzen der Teammitglieder vorzubereiten.<sup>8</sup>

Außerdem sollte jedes Mitglied des Leitungsteams ein „**Steckenpferd reiten**“: Die eigene Lieblingsaufgabe, für die das Herz brennt (egal ob es die Leseförderung, das Einbinden, die anspruchsvolle Literatur oder das Lesecafé ist), darf nicht delegiert werden. Es besteht sonst die Gefahr, dass die Leitungspersonen „ausbrennen“, weil alle attraktiven Aufgaben an die Teammitglieder delegiert werden, um diese zu motivieren, und für einen selbst nur der unattraktive Rest bleibt (siehe Engagiert gesund bleiben, **Seite 22**).

## Teampflege – eine Leitungsaufgabe

Die Teampflege und Teamentwicklung ist eine Leitungsaufgabe, die vom gesamten Leitungsteam im Auge behalten werden sollte. Das Team ist die eigentliche Ressource der Bücherei! Häufig konzentriert sich die Leitung einer Bücherei jedoch in erster Linie auf die Organisation der reinen Sacharbeit, und die Team-Belange laufen eher nebenher. Eine gute „Personalarbeit“ beugt vielen Konflikten vor, sorgt für die Zufriedenheit der Mitarbeiter und eine gute Atmosphäre in der Bücherei. Der erhöhte Aufwand für die Teampflege macht sich letztendlich vielfältig bezahlt. Ein Mitglied des Leitungsteams sollte für die Auswahl und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuständig sein und die Veränderungs- und Entwicklungswünsche der Teammitglieder im Auge behalten.

### Neue Teammitglieder müssen eingearbeitet werden!

Vielleicht beginnen Sie in der Teamentwicklung mit der Frage: Welches Potenzial hat unser Team, und welche neuen Mitarbeiter brauchen wir? (siehe auch: Das Potenzial im Team nutzen, **Seite 16**). Dann können gezielt neue Mitarbeiter geworben werden, die das Team bereichern.

Über das Erstgespräch, die Einarbeitungsphase und das daran anschließende Gespräch nach der Probezeit mit den Vereinbarungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit erfolgt die Eingliederung neuer Mitarbeiter ins Team.<sup>9</sup>

#### → Praxistipp

#### Erstellen Sie einen Einarbeitungsleitfaden!

Besonders für größere Teams ist es sinnvoll, einen Einarbeitungsleitfaden zu erstellen, in dem die Aufgaben aufgelistet werden, die ein neues Teammitglied während der Einarbeitungsphase kennen lernen soll.

Auf die „**Laufkarte zur Einarbeitung**“ gehören:

- Die Aufgabe und die Aufgabenbeschreibung
- Der Name des Teammitglieds, das die Einarbeitung in diese Aufgabe übernimmt
- Die sinnvolle Reihenfolge der Stationen
- Offene Spalten für Termine und die Unterschrift des Verantwortlichen für die Aufgabe

Durchläuft ein neues Teammitglied mit der „Laufkarte“ die verschiedenen Stationen und lernt dadurch die Aufgaben in der Bücherei kennen, können Sie sicherstellen, dass alle Mitarbeiter nach der Einarbeitung auf dem gleichen fachlichen Stand sind. Sie behalten einen Überblick darüber, ob auch wirklich alle Inhalte vermittelt wurden und vermeiden Ausrufe wie „Das hat mir aber keiner gezeigt!“ Außerdem lernt das neue Teammitglied viele andere in der Bücherei kennen. Sie müssen als Verantwortlicher für die Teampflege nur den Überblick behalten, aber die Einarbeitung nicht selbst durchführen.

<sup>8</sup> Mehr zu Leitungswechseln in KÖB:

Gellermann, Barbara: „Den Stab weitergeben – ...“ – Generationswechsel in KÖB. In: BiblioTheke, 02/2010, S. 9-13.

<sup>9</sup> Einen guten Leitfaden zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter bietet Schöffler, Mona: Ehrenamtliche Mitarbeit organisieren, Hannover 2006. Dort finden sich auch Gesprächsbausteine für Erst- und Probezeitgespräche und Musterbögen für Vereinbarungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit.

### Auch langjährige Teammitglieder brauchen Pflege

Aber auch in **langjährigen Teammitgliedern** schlummern noch ungeahnte Potenziale. Bin ich mit meinen jetzigen Aufgaben zufrieden? Möchte ich mich noch weiterentwickeln, vielleicht fortbilden? Habe ich eine neue Leidenschaft entdeckt, die ich für die Bücherei nutzbar machen könnte? Ist der Aufwand für mein ehrenamtliches Engagement richtig? Muss ich in Zukunft kürzer treten oder habe ich sogar noch Kapazitäten, mein Engagement auszuweiten? Diese Fragen sollten einmal jährlich mit jedem Teammitglied besprochen und gegebenenfalls neue oder erweiterte Absprachen getroffen werden. So bleibt der Entwicklungsstand des Teams immer aktuell, und die Zufriedenheit im Team steigt.<sup>10</sup>

In vielen Büchereien gibt es eine gute Begrüßungskultur, aber mit den **Verabschiedungen** tut man sich schwer. Zur guten Teampflege gehört auch eine würdevolle und wertschätzende Verabschiedung von ausscheidenden Teammitgliedern, gleich ob sie nun zwei Jahre oder 45 Jahre mitgearbeitet haben. Eine gute Gelegenheit für Ehrungen und Verabschiedungen bietet sich bei Jahres- oder Weihnachtsfeiern, aber auch wenn ein Teammitglied während des Jahres ausscheidet, sollte die Gelegenheit für eine Verabschiedung im kleineren Kreis genutzt werden.

Schaffen Sie Möglichkeiten, würdevoll und **ohne Gesichtsverlust kürzer zu treten**, ohne die Büchereiarbeit aufgeben zu müssen. Altgediente Büchereimitarbeiterinnen und -mitarbeiter spüren oft, dass ihre Kräfte nachlassen, lieben aber die menschlichen Kontakte in der Bücherei. Da machen sich ein oder mehrere (alte?) Lehnstühle in der Bücherei gut, in denen die „Pensionäre“ während der Öffnungszeiten öffentlich lesen. Steht so ein Sessel in der Bilderbuchecke, können sich die Kinder bei der Auswahl von Büchern unterstützen und vorlesen lassen, während die Eltern ihre eigene Buchauswahl treffen. Erstaunlicherweise erhöhen sich dann sogar die Ausleihzahlen, da die Eltern

mehr Bücher mitnehmen, wenn sie sich in Ruhe umschauen können. Oder eine kleine Gruppe älterer Teammitglieder trifft sich einmal wöchentlich bei Kaffee und Kuchen und erledigt in aller Ruhe Reparatur- und Einbindearbeiten bei einem netten Plausch. Eine Perspektive für den „Ruhestand in der Bücherei“ erleichtert vielen älteren Teammitgliedern das Loslassen von Aufgaben, die sie eigentlich überlasten. Es gibt nicht nur ein „Alles oder Nichts“ sondern auch ein „Weniger“, das dann aber sozial eingebettet ist.

Gestalten Sie kreativ und flexibel das Leben in Ihrem Büchereiteam, dann wird Ihre Bücherei für viele Menschen ein beehrter Treffpunkt zum Lesen, Leben und zur Mitarbeit sein!

<sup>10</sup> Praxisorientierte Anleitungen und Gesprächsbausteine für Mitarbeitergespräche finden sich in Schmitz, Lilo; Billen, Birgit: Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche. Zielorientiert planen – klar formulieren – erfolgreich Vereinbarungen treffen, München 2012.

# Funktionierende Organisationsformen schaffen und aufrechterhalten

Ehrenamtliche Teams in KÖB gestalten ihre Arbeit selbstständig und frei, den örtlichen Gegebenheiten entsprechend. Es gibt relativ wenige Vorgaben für die Organisation der Arbeit. Dies gibt einerseits einen großen Gestaltungsspielraum, und die damit verbundene Freiheit wird sehr geschätzt. Zum anderen bedeutet dies jedoch, dass die Organisationsformen vor Ort jeweils erst geschaffen und dann aufrechterhalten werden müssen. Die Teams vor Ort müssen sich und ihre Arbeit selbst organisieren.

Viele Nutzer der Büchereien sehen diesen erheblichen Arbeitsaufwand nicht, sie sehen nur die aktuelle Ausleihersituation zu den Öffnungszeiten oder die öffentlichen Veranstaltungen der Bücherei. Auch viele Mitarbeiter der KÖB konzentrieren sich nur auf ihre begrenzte Aufgabe und wissen gar nicht um die umfangreichen Arbeiten „hinter den Kulissen“, die nötig sind, um den Büchereibetrieb aufrechtzuerhalten. Wenn es dann noch eine klassische Leiterin oder einen klassischen Leiter gibt, die viele Aufgaben zu Hause erledigen und wenig darüber sprechen, was sie alles tun, wird es wenig Verantwortungsbewusstsein im Team für die Mitgestaltung der Organisation der KÖB geben. Funktionierende Organisationsformen schaffen und sie aufrechtzuerhalten, ist aber eine Kernaufgabe des gesamten Teams! Dabei sollten die Strukturen so gewählt sein, dass sie genug Halt und Orientierung geben, aber auch so flexibel, dass sie an die sich immer schneller verändernde Umgebung angepasst werden können. Wie kann das konkret gelingen?

## Kommunikation und Teamgröße

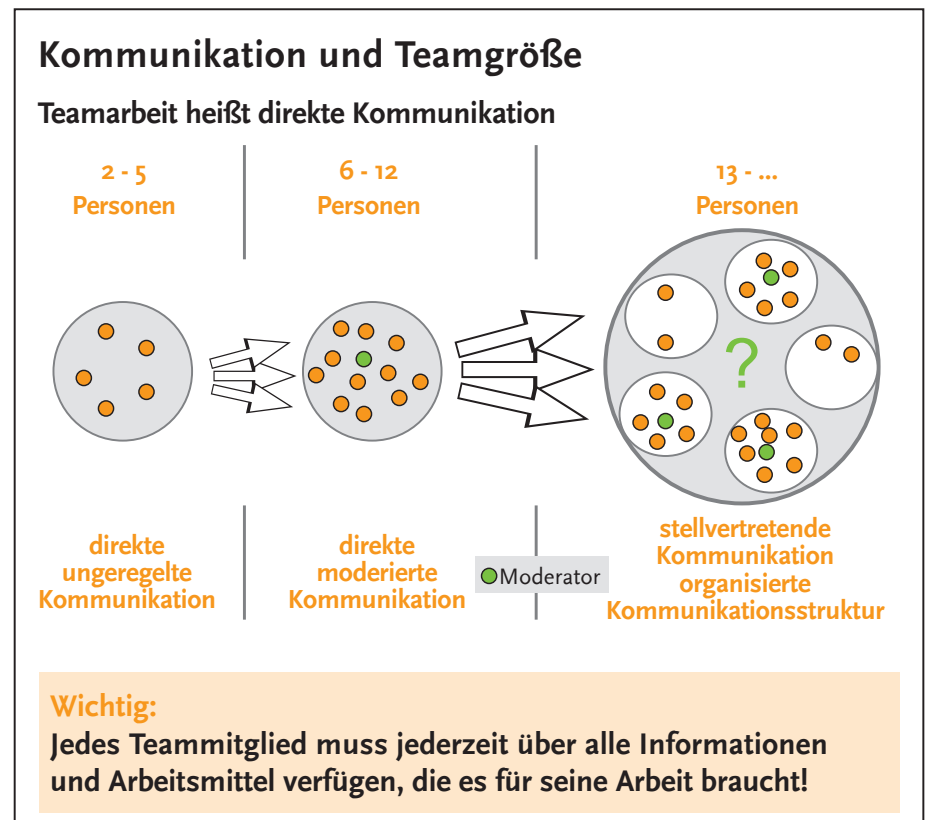
Es ist wichtig, dass alle Teammitglieder zu jeder Zeit alle Informationen und Arbeitsmittel zur Verfügung haben, die sie zur Bewältigung ihrer Aufgaben benötigen. Damit dies gelingt, sollte die Kommunikation innerhalb des Teams gut organisiert sein. Die Kommunikationsstruktur hängt im Wesentlichen

von der Teamgröße ab. Dabei ist es wichtig, dass die Teammitglieder **direkt** miteinander kommunizieren, das heißt persönlich im Kontakt miteinander stehen. Funktionsfähige Teams bestehen darum aus einer begrenzten Zahl an Personen, zu große Teams werden schnell unübersichtlich. Was heißt dies nun für die Kommunikationsstruktur in einer KÖB?

Bei einer **Teamgröße von zwei bis fünf Personen** ist keine organisierte Kommunikation nötig. Jeder kann mit jedem sprechen, Vereinbarungen können getroffen werden, und wegen der überschaubaren Anzahl von Gesprächspart-

nern ist es leicht möglich, den Überblick zu behalten, was mit wem vereinbart wurde. Diese Teamgröße ist kommunikativ relativ unkompliziert. Es ist keine Struktur nötig, um die Kommunikation zu regeln. Darum gestaltet sich die Zusammenarbeit in sehr kleinen Büchereien oft harmonisch. Auch für Leitungsteams ist eine Größe von drei bis fünf Personen ideal.

Wird die Anzahl der Teammitglieder größer, gelten andere Kommunikationsregeln: Bei **sechs bis zwölf Personen** wird die direkte Kommunikation zu unübersichtlich und unzuverlässig. Es ist **ein Moderator / eine Moderatorin**



notwendig, die den Überblick über die Themen und die Beiträge der einzelnen Teammitglieder behält, die Kommunikation steuert und dafür Sorge trägt, dass jeder mit seinem Anliegen gehört wird. Bei dieser Teamgröße können aber noch alle Teammitglieder gleichzeitig miteinander kommunizieren und gemeinsam Entscheidungen treffen. Im Team heißt dies: Für Absprachen und Zusammenkünfte braucht es ein Teammitglied, das die Kommunikation steuert und die Ergebnisse zusammenfasst. Diese Aufgabe muss nicht immer die gleiche Person übernehmen (rotieren!) und auch nicht unbedingt die Leiterin. Wichtig ist, dass die Funktion als Dienst am Team ausgefüllt wird (siehe Teamsitzungen, [Seite 18](#)).

Besteht ein Team aus **mehr als 13 Personen**, bilden sich zwangsläufig Untergruppen (nach Interessen, Arbeitsteams, Sympathie, Alter, Freundschaften ...). Einige Teammitglieder haben zueinander mehr Kontakt als zu anderen. Sich mit allen in gleicher Intensität auszutauschen (direkte Kommunikation), würde die Kapazität des Einzelnen schlicht überfordern. Auch die Teamleitung kann bei dieser Teamstärke nicht mehr zu allen Teammitgliedern einen gleich guten Kontakt pflegen und die Kommunikation „zentral“ steuern. Darum sollte es in kleinen Untergruppen (zwei bis fünf Personen) einen Ansprechpartner geben, der den Kontakt zur Teamleitung und zu den anderen Gruppen pflegt. In größeren Untergruppen (sechs bis zwölf Personen) braucht die Gruppe jemanden, der sich vor Ort um das

Gelingen der Kommunikation kümmert (moderiert) und den Kontakt zu den anderen Gruppen und der Teamleitung sicherstellt. Es ist sinnvoll, große Teams bewusst in Untergruppen zu teilen und die jeweiligen Kontaktpersonen in den Gruppen zu bestimmen. Es ist die Aufgabe der Teamleitung, die Kommunikation im Team gut zu planen und zu organisieren, damit das gesamte Potenzial der Teammitglieder und des Teams genutzt werden kann. So werden die gute Zusammenarbeit gefördert und Konflikte, die aus missglückter Kommunikation resultieren, vermieden. Verkleinert sich die Teamgröße, zum Beispiel durch das Ausscheiden einiger Teammitglieder, oder vergrößert sie sich durch eine Werbeaktion und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, müssen auch die Teamstrukturen angepasst werden, damit die Zusammenarbeit weiterhin gelingt.

### → Praxistipp

#### Passt Ihre Kommunikationsstruktur zu Ihrer Teamgröße?

##### Erstellen Sie eine Kommunikationslandkarte!

1. Halten Sie auf einem großen Plakat die Kommunikationsstrukturen in Ihrer KÖB bildlich fest:

- Wer gehört alles zu unserem Team?
- Wer kommuniziert mit wem?
- Welche Untergruppen gibt es? Gehören einige Personen zu mehreren Gruppen? Gibt es Personen, die nicht passend eingebunden sind?
- Wer übernimmt Leitungsfunktionen?
- Gibt es verlässliche Ansprechpartner / Moderatoren in den Untergruppen?
- Wer trifft sich wann? (Info-Veranstaltungen, Teamsitzungen, Leitungstreffen, Weihnachtsfeier, Neujahrsempfang, Arbeitsgruppen ...)
- Wo treten Missverständnisse und Kommunikationsstörungen auf?

2. Stellen Sie die Kommunikationslandkarte im Team zur Diskussion:

- Ist die Karte vollständig?
- Gibt es Verbesserungsvorschläge?
- Müssen Strukturen verändert, Zuständigkeiten neu geregelt werden?
- Wie wird sich das Team in den nächsten fünf Jahren entwickeln, können die Strukturen mitwachsen / sich verkleinern?

3. Bemühen Sie sich um einen Konsens. Halten Sie das Ergebnis der Diskussion auf einem neuen Plakat übersichtlich und ansprechend fest. Hängen Sie es in die Bücherei, sodass jedes Teammitglied es sehen kann. Jetzt haben Sie Ihr eigenes „Organigramm“. Tragen Sie Veränderungen zeitnah ein, sodass immer der aktuelle Stand zu sehen ist.

## Das Potenzial im Team nutzen – die Chancen der Vielfalt in ehrenamtlichen Teams

Die Begabungen und das Engagement der Teammitglieder sind die eigentliche Ressource der Bücherei, die über die Attraktivität, Lebendigkeit und den Erfolg der Bücherei entscheiden.

Viele Begabungen kommen in ehrenamtlichen Teams zusammen, darum können sie besonders produktiv und entwicklungsfähig sein. Eine große Vielfalt der Kräfte ist eine große Chance – wenn sie gut genutzt wird.

### Wie vielfältig ist Ihr Team?

#### Vielfalt als Ressource

Idealerweise arbeiten in ehrenamtlichen Büchereiteams Alte und Junge, Kontaktfreudige und Schüchterne, Kreative und Ordnungsliebende, Alteingesessene und Zugezogene, Männer und Frauen, Kulturliebhaber und Krimifans, Menschen verschiedener sozialer Schichten und Bildungsmilieus, Traditionsliebhaber und Innovationsbegeisterte, Menschen mit vielen Begabungen und Menschen mit eingeschränkten Fähigkeiten – vielleicht sogar Handicaps – zusammen. Auch bringt jedes Teammitglied sein eigenes Zeitkontingent mit: Einige engagieren sich wenige Stunden im Monat, andere sind „die gute Seele der Bücherei“.



#### → Praxistipp

#### Welches Potenzial hat Ihr Team? Machen Sie eine Potenzialinventur!

Nur Mut! Eine Potenzialinventur regt die Reflexion über die aktuelle Teamsituation an, auch bei denen, die sonst alles für selbstverständlich nehmen. Es kommt Bewegung in das Team, Engagement wird geweckt, und es werden Chancen und Entwicklungen für die Zukunft aufgezeigt.

##### 1. Potenzialinventur

- Wenn Sie ein Leitungsteam in der Bücherei haben: Reservieren Sie eine Teamsitzung zur Potenzialinventur.
- Wenn Sie kein Leitungsteam haben: Werben Sie für die Idee der Potenzialinventur und fragen Sie, wer mitmachen möchte.

2. Nutzen Sie dann die Graphik „Das Potenzial im Team“ und besprechen Sie folgende Fragen:

- Welches Potenzial hat jeder einzelne Mitarbeiter?
- Welches Potenzial hat das Team insgesamt?
- Wo sind wir gut aufgestellt? Wo bestehen Entwicklungsmöglichkeiten?  
Ist unser Team vielfältig genug oder benötigen wir noch Verstärkung mit einem bestimmten Profil zur Ergänzung?

3. Stellen Sie die Ergebnisse in der Bücherei zur Diskussion: Vielleicht gibt es noch weitere Anregungen oder es sind Aspekte vergessen worden. Fragen Sie: Was wären die nächsten Schritte, um das Potenzial im Team zu verbessern oder noch besser nutzen zu können? Jeder, der möchte, sollte sich an der Diskussion beteiligen können.



## Teamorganisation

### Die Aufgabenverteilung im Team

Für viele Aufgaben in der Bücherei finden sich Teammitglieder, die diese freiwillig, gerne und mit Liebe zur Sache übernehmen. Auch hier zeigt sich, dass eine große Vielfalt der Begabungen, Leidenschaften und Charismen der Bücherei zugutekommt. Jeder sollte erst einmal das tun, was er am besten kann. Allerdings ist es für viele ehrenamtlich engagierte Menschen auch reizvoll, die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln und im Ehrenamt eine neue Herausforderung zu suchen. Beide Motivationen können für die Bücherei gut genutzt werden.

Im Team sollte eine Übereinkunft darüber erzielt werden, welche Aufgaben unbedingt notwendig zum Erhalt und Betrieb der Bücherei sind. Was kann man aber tun, wenn in einem Team Konsens darüber hergestellt worden ist, dass eine Aufgabe notwendig ist, aber keiner sie erledigen will?

Erstaunlicherweise sind in jedem Team andere Aufgaben unbeliebt: In der einen Bücherei werden nicht gerne Bücher eingebunden, während sich in der anderen ein Kaffeekränzchen einmal in der Woche nur zu diesem Zweck trifft und dabei viel Spaß hat. Das Mahnwesen ist in der einen Bücherei eine Qual, in der anderen hat sich ein pensionierter Gerichtsvollzieher dieser Aufgabe angenommen, die er liebenswürdig, konsequent und diskret erledigt ...

In diesem Fall hilft nur das gerechte Rotationsprinzip: Jeder ist abwechselnd dran, und die (unbeliebte) Erledigung wird genau kontrolliert.

Berücksichtigt man allerdings konsequent die Charismen und Begabungen der Teammitglieder und das daraus resultierende Potenzial des Teams, heißt dies aber auch, dass es Aufgaben geben kann, für die sich aktuell kein Charisma findet. Das Prinzip der ehrenamtlichen Arbeit, die vom „Freiwilligenprinzip“ her denkt, ist, dass nichts getan werden „muss“. Diese Aufgaben dürfen ruhen, bis sie von jemandem neu entdeckt und aufgenommen werden können. Wenn Aufgaben dauerhaft ruhen, kann dies auch ein Hinweis darauf sein, dass

andere Dinge zur Zeit als wichtiger und dringender empfunden werden, sich also einfach die Zeiten geändert haben ...

Diese Teamentscheidung darf auch selbstbewusst und ehrlich vor Lesern oder Gemeindemitgliedern vertreten werden, die fragen, warum dieses oder jenes nicht mehr gemacht wird.

### Vereinbarungen zur Mitarbeit („Verträge“)

Die meisten Vereinbarungen in ehrenamtlichen Arbeitsfeldern werden mündlich geschlossen. Jedoch arbeiten Organisationen, bei denen es in besonderer Weise auf die Qualität der ehrenamtlichen Arbeit und die Verantwortung für andere Menschen ankommt (zum Beispiel der Hospizdienst und die Telefonseelsorge), mit schriftlichen Vereinbarungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit. Diese dienen der gegenseitigen Absicherung und sorgen für Klarheit (siehe auch Arbeiten im Konsens – Unser ungeschriebener Grundkontrakt, [Seite 7](#)). Warum sollten Sie in der Büchereiarbeit auf dieses nützliche Hilfsmittel verzichten?

Selbstverständlich sollen Sie nicht Ihre langjährigen Teammitglieder mit einer schriftlichen Vereinbarung erschrecken! Aber für die Einarbeitung neuer Teammitglieder bietet es sich an, nach der Einarbeitungsphase im gegenseitigen Einvernehmen eine schriftliche Vereinbarung abzuschließen.<sup>11</sup>

#### → Praxistipp

**Schließen Sie mit jedem neuen Teammitglied eine schriftliche Vereinbarung zur ehrenamtlichen Mitarbeit ab! Folgende Punkte sollten darin enthalten sein:**

- Präambel (Leitbild der Einrichtung, Grundsätze der Zusammenarbeit)
- Aufgaben
- zeitlicher Umfang der Tätigkeit
- Vertretungsregelung
- Fortbildungen
- Kostenerstattung (Aufwände, Anerkennung)
- Vergünstigungen (Kaffee, Kekse, Verköstigung in der Krankenhauskantine)
- Versicherungsschutz (Wegeunfälle, Unfälle und Haftpflicht im Haus)
- Ansprechpartner in der Einrichtung (Namen, Telefonnummern)
- Beendigung der freiwilligen Mitarbeit (Fristen und Bedingungen)
- Datum, Unterschrift (Einrichtung und Name des ehrenamtlichen Mitarbeiters)

<sup>11</sup> Musterbeispiele für schriftliche Vereinbarungen finden sich in Reddemann, Britta: Erfolgreich führen im Ehrenamt, und in Schöffler, Mona: Ehrenamtliche Mitarbeit organisieren. Die Beispielsvereinbarung ist an beide Autorinnen angelehnt.

## Die Teamsitzungen

### Das Herzstück der Teamarbeit

Teamsitzungen sind häufig ein unerquickliches Thema, dabei können sie Spaß machen, den Zusammenhalt im Team festigen und die Arbeit effektiv voranbringen. Tatsächlich ist die Teamsitzung oftmals der einzige Ort, an dem die in vielfältigen Aufgabenbereichen tätigen Teammitglieder zusammenkommen. Hier lebt das Team! Warum werden viele Sitzungen dann als lästig empfunden?

Einerseits werden sie als Zeitverschwendung betrachtet: „Was hätte ich in der Zeit alles Sinnvolles tun können!“

Andererseits schreckt das trockene Abarbeiten von Tagungsordnungspunkten und die Dauer der Sitzungen ab. Wenn die Teamsitzungen jedoch relevante Themen behandeln, klar strukturiert sind, dem Einzelnen Raum für seine Meinung geben und in einem vernünftigen Zeitrahmen stattfinden, wandelt sich der Frust über die verschwendete Zeit in die Lust an der Mitgestaltung der Büchereiarbeit.

Probieren Sie es mit dem erprobten Schema im nebenstehenden Praxistipp aus.

Es braucht etwas Geduld, bis sich die neue Struktur der Teamsitzungen eingespielt hat. Anfangs werden die Teammitglieder gerne in alte Verhaltensweisen zurückfallen, aber sobald sich alle an den Ablauf gewöhnt haben, setzt in der Regel eine große Erleichterung ein. Wenn die Teammitglieder nicht mehr fragen: „Muss ich auch zur Sitzung kommen?“, sondern sagen: „Da will ich hin! Meine Meinung ist bei den wichtigen Themen der Bücherei gefragt!“, ist die Teamsitzung zum Herzstück der Teamarbeit in der Bücherei geworden.

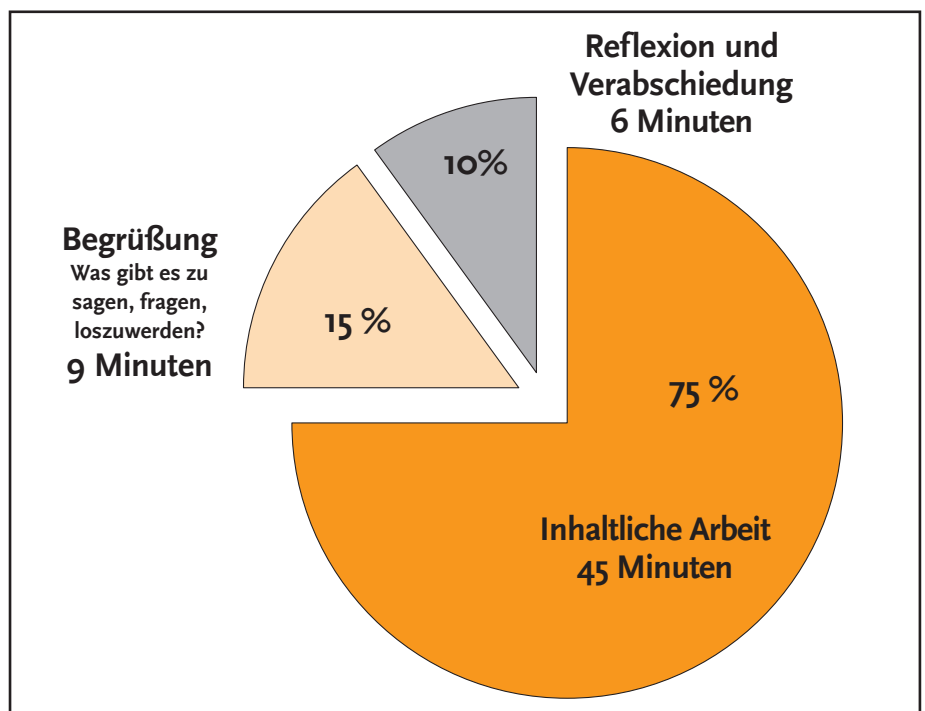
### → Praxistipp

#### Bringen Sie Struktur in Ihre Teamsitzungen!

1. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Teamsitzung, aber halten Sie die Anfangs- und Endzeiten strikt ein. Dann kann sich jedes Teammitglied darauf einstellen.
2. Entschlacken Sie die Sitzung vom Gesprächsbedarf der Teammitglieder und Klatsch und Tratsch, indem Sie
  - entweder 30 Minuten vor Sitzungsbeginn Kaffee und Kekse anbieten
  - oder nach Sitzungsende noch zum Stammtisch in eine nahe Gaststätte gehen.
3. Wenden Sie 15 Prozent der Sitzungszeit für die Begrüßung auf. Jedes Teammitglied kann kurz etwas zum eigenen Befinden, der Zusammenarbeit in der letzten Zeit und wichtigen Themen für die Sitzung sagen.
4. Reservieren Sie 75 Prozent der Sitzungszeit für die reine Sacharbeit.
5. Reflektieren Sie in der Schlussrunde (10 Prozent der Sitzungszeit) den Sitzungsverlauf und die Arbeitsweise in der Sitzung. Fragen Sie:
  - Hatten wir zu viele / zu wenige Themen?
  - Verlief die Diskussion harmonisch?
  - Was können wir in der nächsten Teamsitzung verbessern?

Die Schlussrunde darf nicht aus Zeitnot ausfallen. Hier entsteht die Arbeitskultur des Teams! Sollte die inhaltliche Arbeit zum vereinbarten Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen sein, überziehen Sie nicht. Brechen Sie die Arbeit besser an diesem Punkt ab und diskutieren in der Schlussrunde, wie mit den noch unerledigten Dingen verfahren werden soll. Die nächste Sitzung kommt bestimmt!

## Struktur von Teamsitzungen



**Genug ist genug:  
Nur 80 Prozent Auslastung  
im Tagesbetrieb!**

Grundsätzlich ist zu empfehlen, die Aufgaben in der Bücherei den Kapazitäten der Mitarbeiter anzupassen, nicht die Mitarbeiter in ein Korsett der Aufgaben zu zwingen. Eine Büchereileiterin sagte in einer Diskussion zum Thema „Engagiert gesund bleiben“: „Natürlich weiß ich, dass die Aufgaben unsere Ehrenamtlichen zur Zeit überfordern und dass denen das nicht guttut. Einige haben schon Streit in der Familie, weil sie so viel hier machen. Aber ich kann es nicht ändern, es ist nun mal so viel Arbeit in der Bücherei, und ich brauche sie doch hier!“ Da passen die zeitlichen Ressourcen, die die Mitarbeiter einbringen können, nicht zu dem Umfang der Aufgaben, die sich das Team gesetzt hat.

Wichtig ist, dass die Erledigung der alltäglichen Aufgaben (alles, was den reinen Büchereibetrieb am Laufen hält, einschließlich Einbinden, Katalogisieren und Aufräumen) maximal 80 Prozent der Kapazität der Teammitglieder umfassen darf. Dann bleibt noch Spielraum für besondere Aktionen wie die Vorbereitung eines Literaturabends oder die Teilnahme an einem neuen Projekt. Die meisten Büchereien fahren aber schon im Tagesbetrieb an dem Limit ihrer Kapazität. Wenn dann neue Vorschläge und Ideen an das Team herangetragen werden, heißt es: „Was sollen wir denn noch alles machen!“ Diese Büchereien sind nicht mehr entwicklungsfähig. Also: Arbeiten Sie weniger und planen und reflektieren Sie mehr!



# Konflikte im Team

Konflikte im Team werden oft gefürchtet, weil sie mit Unruhe und Auseinandersetzungen verbunden sind. Sie beeinträchtigen die Arbeit und stören die Harmonie im Team, die das ehrenamtliche Engagement ja eigentlich so attraktiv macht. Sollten Konflikte deshalb, wenn irgend möglich, vermieden werden? Ja und nein!

## Ja!

Es ist gut, die Arbeit im Team so zu organisieren, dass möglichst wenig Reibungspunkte und Konflikte entstehen. Damit vermeiden Sie unnötige Konflikte, betreiben also eine gute Konfliktprophylaxe. Mit regelmäßiger Zahnpflege werden ja auch viele Zahnarztbesuche überflüssig. Wenn Sie die Arbeitsweisen im Team verbessern und die Praxistipps dieser Arbeitshilfe in Ihrem Büchereiteam vor Ort ausprobieren und einführen, werden viele Konflikte erst gar nicht entstehen. Klare Absprachen, gute Informationen und die Wertschätzung der Arbeit aller Teammitglieder beugen Konflikten vor.

## Nein!

Wenn Ihr Büchereiteam sehr vielfältig ist und damit ein hohes Potenzial für eine gute ehrenamtliche Arbeit hat, sind Konflikte einfach unvermeidbar, gerade weil die Teammitglieder so verschieden sind. Diese Konflikte sind nützliche Konflikte, um der gemeinsamen Sache willen. Nur mit diesen Reibungen, verschiedenen Auffassungen, Ideen, Talenten und Charakteren kann die Bücherei weiterentwickelt werden und hat eine Zukunft. Darum sind Konflikte nicht außergewöhnliche Krisensituationen im Team, sondern gehören zum Teamalltag einfach dazu. Wie können Konflikte nun konstruktiv zum Wohl der Bücherei genutzt werden?<sup>12</sup>

## Konflikte als Chance

Konflikte zeigen immer ein Verbesserungspotenzial. Dies gilt für die sachliche und für die persönliche Ebene. Jede Auseinandersetzung weist darauf hin, dass es Störfaktoren gibt, also ein Problem vorliegt. Gelingt es, diese Schwierigkeiten gemeinsam zu überwinden und einen neuen Konsens oder eine neue Ebene der Zusammenarbeit zu finden, ist das ganze Team ein Stück vorangekommen. Darum ist es hilfreich, einen positiven Blick auf Konflikte zu gewinnen: Erschrecken Sie nicht und ergreifen Sie nicht die Flucht, wenn am Horizont ein Konflikt auftaucht, sondern begrüßen Sie ihn freundlich und fragen Sie ihn: „Guten Tag, lieber Konflikt, was willst du mir/uns sagen?“

Wenn Konflikte lange unbearbeitet oder unterdrückt in einem Team schwelen, können sie ein enormes Zerstörungspotenzial entfalten. Aus einem kleinen Anlass kann der Konflikt über aufsteigende Eskalationsstufen anwachsen, bis das Team die Probleme aus eigener Kraft nicht mehr bewältigen kann. Dann ist es nötig, sich Hilfe von außen zu suchen (ein geeigneter Vertreter des Trägers, hauptamtliches pastorales Personal vor Ort oder die Ansprechpartner in der Fachstelle), sonst entfaltet der Konflikt eine Sprengkraft, die das Team zerstören kann. Um es überhaupt nicht soweit kommen zu lassen, ist es hilfreich, kleine Störungen im Teamleben frühzeitig anzusprechen, um eine gute Lösung für alle zu finden. So werden Konflikte nicht unterdrückt, sondern schon in ihrer Entstehungsphase zur Weiterentwicklung des Teams und der Bücherei genutzt.

<sup>12</sup> Ausführlich wird das Thema „Konflikte im Team konstruktiv nutzen“ in Niermeyer, Rainer: Teams führen, München 2008 behandelt.

## Welche Art von Konflikt liegt vor?

Identifizieren Sie den Störenfried (Konflikt), nachdem Sie ihn entdeckt haben! Fragen Sie ihn: „Na, mein Kleiner, was bist du denn für einer?“ Es gibt viele Arten von Konflikten. Die meisten erscheinen in persönlichem Gewand, haben sich aber nur gut getarnt. Häufig gibt es einen geringen Anlass, der das Problem zu Tage treten lässt, der bekannte „Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt“. Die dann geäußerten Vorwürfe, Empfindlichkeiten, Beschimpfungen oder emotionalen Ausbrüche werden persönlich adressiert, meinen aber eigentlich nicht die Person, sondern dienen lediglich als Ventil. Dann ist es hilfreich, dem Problem auf den Grund zu gehen. Ist dies wirklich ein Angriff auf meine Person? Oder verbergen sich dahinter andere, tiefer reichende Probleme? Rainer Niermeyer hat eine gute Übersicht über Konfliktarten und ihre Inhalte zusammengestellt.<sup>13</sup> Erst wenn die grundlegende Art des Konfliktes bestimmt ist, lässt sich das weitere Vorgehen gezielt planen: Es ist nicht sinnvoll, über Arbeitsmethoden zu streiten, wenn die Teammitglieder unterschiedliche Ziele erreichen wollen.

### Ein Beispiel für die Verwechslung von Methoden- und Zielkonflikt:

Nach dem Umzug einer KÖB in neue Räume ist ein Streit darüber entstanden, wo welche Medien platziert werden sollen. Auch durch mehrfaches Umräumen konnte keine Einigkeit erzielt werden. Nach längerer Diskussion stellte sich heraus, dass ein Teil des Teams die KÖB als Kinder- und Familienbibliothek sieht, darum sollten die Medien für diese Zielgruppe den attraktivsten Standort und den meisten Platz erhalten. Ein anderer Teil des Teams sieht die KÖB eher als Bibliothek für alle und möchte demnächst mehr Angebote für junge Senioren machen.

Darum sollen die Hörbücher und die Literatur für die jungen Senioren den besten Platz erhalten und die Kinder abgetrennt im hinteren Teil nicht stören. Dieser Konflikt kann nur gelöst werden, wenn über das zukünftige Profil der KÖB

gesprachen wird und hier ein Konsenz erzielt wird. Hat man das geschafft, räumen sich die Medien fast von allein ein.

## Konfliktgespräche

Konfliktgespräche führt niemand gern, aber sie sind zur Klärung der Situation und zur Entspannung der Zusammenarbeit im Team unausweichlich. Darum machen Sie es so, wie bei der Entdeckung von Konflikten: Suchen Sie das Gespräch besser zu früh als zu spät und ergreifen Sie die Initiative. Sprechen Sie das Problem an. Selbst wenn das angesprochene Teammitglied bestreitet, dass Schwierigkeiten vorliegen, haben Sie signalisiert, dass Sie aufmerksam sind und Konflikte aktiv angehen. Schon das bewirkt oft ein Nachdenken und verändert Verhaltensweisen.

In allen Konfliktfällen sollte immer die Würde der beteiligten Personen gewahrt werden. Keine Partei darf ihr Gesicht verlieren, sonst ist eine weitere vertrauensvolle Zusammenarbeit in Zukunft nicht mehr möglich. Suchen Sie eine Lösung oder einen Kompromiss, bei dem beide Parteien einen Gewinn verbuchen können.

### → Möglichkeiten der Konfliktlösung

- Ich gewinne, du verlierst
- Du gewinnst, ich verliere
- Beide verlieren
- Beide gewinnen (win-win-Situation)

### Mögen Sie Verlierer? Wenn Sie immer gewinnen würden, hätten Sie nur noch Verlierer um sich!

Fragen Sie zuerst freundlich nach, und lassen Sie sich die Situation aus Sicht aller Beteiligten schildern. Versuchen Sie, den Standpunkt der anderen wirklich zu verstehen (siehe Team-Tugenden). Erst fragen, dann antworten!, [Seite 9](#)). Wenn zwei Parteien im Streit liegen, ist Ihre Position die des Vermittlers. Lassen Sie sich nicht auf eine Seite ziehen, bleiben Sie neutral. Führen Sie zunächst Einzelgespräche mit beiden Parteien und moderieren Sie dann ein gemein-

### → Faustregel für Konfliktgespräche:<sup>14</sup>

1. Seien Sie klar!
2. Seien Sie respektvoll und freundlich!
3. Geben Sie Spielraum und Wahlmöglichkeiten!
4. Seien Sie konsequent!
5. Seien Sie entspannt!
6. Seien Sie fair!

sames Gespräch. Suchen Sie tragfähige Lösungen.<sup>15</sup> Wenn Sie folgende alltags-tauglichen Faustregeln für Konfliktgespräche beachten, nehmen Sie viel Zündstoff aus der Situation: Auch für die Teamarbeit gilt: Wer sich engagiert und handelt, macht auch Fehler. Nur durch Fehler und die daraus gewonnenen Einsichten kann die Zusammenarbeit im Team verbessert werden. Auch Sie selbst sind nicht fehlerfrei und genügen nicht immer Ihren eigenen Ansprüchen. Fehlerfreundlichkeit ist auch eine Teamkompetenz. Also seien Sie nachsichtig und geduldig, mit Ihren Teammitgliedern und mit sich selbst (siehe Team-Tugenden Bei sich selbst beginnen, [Seite 9](#)). Lang praktizierte Verhaltensweisen lassen sich nicht von heute auf morgen ablegen. Manchmal ist eine kleine Veränderung schon ein großer Schritt.

### → Praxistipp Kommunikationstraining und Gesprächsschulung

Geschickte Gesprächsführung kann erlernt und trainiert werden. Ist diese Kompetenz in Ihrem Leitungsteam vorhanden? Der Borromäusverein und die Fachstelle bieten Bildungsangebote dazu an.

<sup>13</sup> s.o. Niermeyer: S. 168

<sup>14</sup> Vgl. Schmitz, Billen: Mitarbeitergespräch

<sup>15</sup> Gute Anleitungen mit Textbausteinen für Konfliktgespräche mit Mitarbeitern und Teammitgliedern finden sich in Schmitz; Billen: Mitarbeitergespräche.

# Und zum (guten!) Schluss: Engagiert gesund bleiben

Ehrenamtliches Engagement in Katholischen Öffentlichen Büchereien ist erfüllend und bereichernd. Es kann aber auch zur Belastung werden, wenn die eigenen zeitlichen Ressourcen begrenzt sind oder der Einsatz unter schwierigen Rahmenbedingungen geleistet wird.

Mittlerweile sind 70 Prozent der ehrenamtlich Engagierten berufstätig. Darum gilt es, Familie und soziale Kontakte, Berufstätigkeit, Ehrenamt und die persönliche Freizeit in einer gesunden Balance zu halten. Kontinuierliches Engagement über einen längeren Zeitraum hinweg erfordert neben der Leidenschaft für die Büchereiarbeit die Fähigkeit, sich immer wieder selbst zu motivieren und die eigene Kraft verantwortungsvoll einzusetzen. Dabei stellen sich besonders die Büchereimitarbeiterinnen und -mitarbeiter, die Leitungsaufgaben wahrnehmen und in die Organisation und Weiterentwicklung der Bücherei eingebunden sind, die Frage: „Wie kann es gelingen, engagiert und

mit Freude bei der Sache zu sein, die Bücherei durch alle Höhen und Tiefen als Beitrag zum Gemeinwohl zu erhalten – und dabei selbst gesund zu bleiben?“

## Eine gesundheitsförderliche Teamkultur pflegen

Eine gesundheitsförderliche Teamkultur achtet darauf, dass kurzfristige Erfolge nicht durch lang andauernde Erschöpfung der Mitarbeiter erkauft werden. In der „do care – Charta“ für gesundes Führen formuliert Katrin Matyssek: „Wir alle haben dieselben Ziele, nämlich den wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens, ein hohes Ansehen bei unseren Kunden und eine Erhal-

tung unserer Arbeitsfähigkeit bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters – all dies ist nur möglich, wenn wir ein gesundes Miteinander pflegen und auf einander und uns selbst gut acht geben (do care!).“<sup>16</sup>

Auf die Büchereiarbeit übertragen heißt dies: Wir Büchereimitarbeiterinnen und -mitarbeiter möchten die Bücherei als Beitrag zum Gemeinwohl erhalten, für unsere Leser da sein und uns so engagieren, dass wir die Büchereiarbeit so lange gut machen können, wie wir es wollen und können und es uns von unseren anderen Lebensbereichen her möglich ist. Wir wollen engagiert gesund bleiben!



**Barbara Gellermann, Hamm**

Diplom-Theologin, Supervisorin (DGSv),  
Fachberaterin für Betriebliches  
Gesundheitsmanagement (Bethel),  
langjähriges eigenes KÖB-Engagement,  
Fortbildungen für haupt- und ehrenamtliche  
Büchereimitarbeiter/innen im Bereich  
Team und Ehrenamt,  
Dozentin des Borromäusverein e.V:  
Weiterbildungsmodul Kommunikation  
und KiBüAss-Kurs.

**Barbara.Gellermann@gmx.de.**

<sup>16</sup> Anne Katrin Matyssek: do care! – Charta zum „Gesund-Führen“. [www.do-care.de](http://www.do-care.de).

## Literatur

### Otto Friedrich Bollnow:

Wesen und Wandel der Tugenden. Schriften. Studienausgabe in 12 Bänden, Bd. 2, Würzburg 2009, 26 Euro

### Barbara Gellermann:

Teamarbeit in ehrenamtlich geführten Büchereien.  
In: Der Evangelische Buchberater, 04/2014.

Smalltalk in der KÖB. Kurze Gespräche mit großer Wirkung.  
In: BiblioTheke, 01/2012 – 04/2012 (4 Folgen).

Auf der Welle der Veränderung. Teamarbeit in sich verändernden Strukturen.  
In: BiblioTheke, 02/2011, S. 4-10.

Den Stab weitergeben – Generationswechsel in KÖB.  
In: BiblioTheke, 02/2010, S. 9-13.

Im Team geht alles besser. Neue Formen ehrenamtlichen Engagements.  
In: Unsere Seelsorge, 03/2007, S. 50-52.

Mit Team-Tugenden zu effektivem und entspannten Arbeiten in KÖB.  
In: KÖB. Katholische Öffentliche Bücherei, 03/2006, S. 20-25.

### Anne Katrin Matyssek:

do care! – Charta zum „Gesund-Führen“. [www.do-care.de](http://www.do-care.de)

### Hadwig Müller:

Ehrenamtliches Engagement in kirchlichen Veränderungsprozessen fordert Veränderungen!  
In: BiblioTheke. Zeitschrift für katholische Bücherei- und Medienarbeit, 4/2010, S. 4-8.

### Rainer Niermeyer:

Teams führen, München 2008, 29,95 Euro.

### Michael Pohl; Jürgen Witt:

Innovative Team-Arbeit zwischen Konflikt und Kooperation, Arbeitshefte Führungspsychologie 35, Hamburg 2010, 17,50 Euro

### Britta Redmann:

Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen, Wiesbaden 2015, 34,99 Euro.

### Lilo Schmitz; Birgit Billen:

Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche. Zielorientiert planen – klar formulieren – erfolgreich Vereinbarungen treffen, München 2012, 10 Euro.

### Ulrich Schneider:

Mehr Mensch! Gegen die Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt 2014, 13,99 Euro.

### Mona Schöffler:

Ehrenamtliche Mitarbeit organisieren, Hannover 2006. Dort finden sich auch Gesprächsbausteine für Erst- und Probezeitgespräche und Musterbögen für Vereinbarungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit. (Nur noch gebraucht erhältlich ab 21 Euro)

### Erläuterungen zum Begriff Charisma

- Pastoralplan des Bistums Münster (ab Seite 33)
- Fachstelle Bücherei, Arbeitshilfe „Selbstverständnis der Bücherei“, 2012
- Unsere Seelsorge, September 2015

### Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009

Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009. TNS Infratest Sozialforschung, München.  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Bischöfliches Generalvikariat Münster  
**Hauptabteilung Seelsorge**  
**Fachstelle Büchereien**  
Rosenstraße 16  
48143 Münster

**Telefon** 0251 495-6062  
**Telefax** 0251 495-6081  
[buechereien@bistum-muenster.de](mailto:buechereien@bistum-muenster.de)  
[www.bistum-muenster.de/buechereien](http://www.bistum-muenster.de/buechereien)