

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





- 4 Teamarbeit in der KÖB heute *Barbara Gellermann*
- 13 Kooperation als Modell *Dorothee Steuer, Mechthild Dederichs*
- 16 Bücherei-Kooperationen *KÖB Dekanat Maifeld-Untermosel*
- 18 Leitung im Team, Teamleitung, Leitungsteam *Anna Lüttich-Rathenow*
- 21 Den Stab weitergeben. Übergabeprozesse in KÖB *Marion Hartmann*
- 23 Team-Treffen mit Spaß-Faktor *Elisabeth Straube*
- 28 Unterstützungsmöglichkeiten der Fachstellen *Josef Staudinger*
- 31 Konflikte im Team *Barbara Gellermann*
- 34 Info zur Handreichung „Talente gesucht“
- 35 Alles ohne Druck. Interview mit Peter Freund *Christine Tapé*
- 39 Praxisberichte
 - 39 - Wir wussten nicht, wo wir anfangen sollen *Marita Raude-Gockel*
 - 43 - Neuer Schwung durch moderne Teamarbeit *KÖB Liebfrauen-Überwasser*
 - 45 - Vorausschau: Literaturexerzientag
 - 46 - Wir für Sie – Borromäusverein



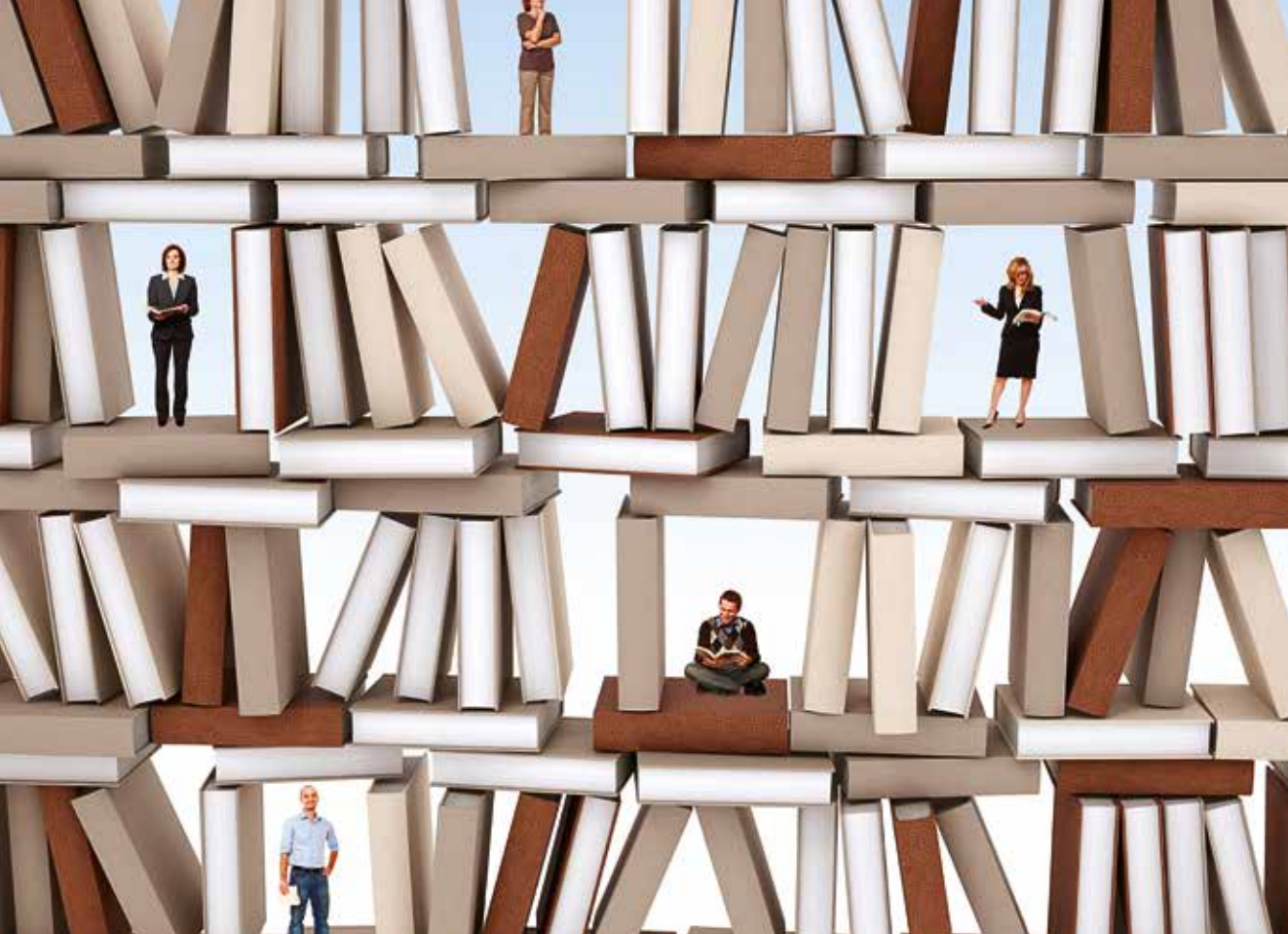
Liebe Leserin, lieber Leser,

das vorliegende Themenheft der BiblioTheke stellt eine Teamleistung dar. Im Oktober 2018 haben die Mitglieder im Sachausschuss Profil & Kommunikation des bv. beschlossen, dass das jetzt vorliegende Heft auf den Weg gebracht werden sollte. Dazu sollte Frau Gellermann angefragt werden, ob sie ähnlich wie Frau Bluhm im vorhergehenden Themenheft „Konzepte“ den „roten Faden“ für dieses Heft zur Teamarbeit verantworten würde. Glücklicherweise hat sie zugesagt. In einer weiteren Sachausschusssitzung war Frau Gellermann dann anwesend, um mit dem Sachausschuss gemeinsam die Themen zu benennen. Auf der Fachkonferenz im Dezember wurde dann das Vorhaben ebenfalls besprochen und Mitglieder der Fachkonferenz haben sich zur Mitarbeit bereiterklärt, was sich nicht zu-

letzt in einzelnen Beiträgen in diesem Heft zeigt. Wir waren also dieses Mal ein großes Team bei der Erstellung dieses Heftes und die Arbeit am Heft unterscheidet sich gegenüber der „normalen“ Redaktionsarbeit durch erhöhte Kommunikation zwischen dem Redaktions-Kernteam, dem Sachausschuss Profil & Kommunikation, der Fachkonferenz und weiterer einzelner Autoren, die ihre Beiträge teilweise aufeinander abstimmen mussten. Ehrenamtliche und Hauptamtliche, Bibliothekarinnen und Theologinnen, Männer und Frauen, Jüngere und Ältere ... alle haben im Team mitgewirkt. Das Ergebnis sehen Sie vor sich. Es war uns eine Freude!

Ihr
Guido Schröer





© 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.

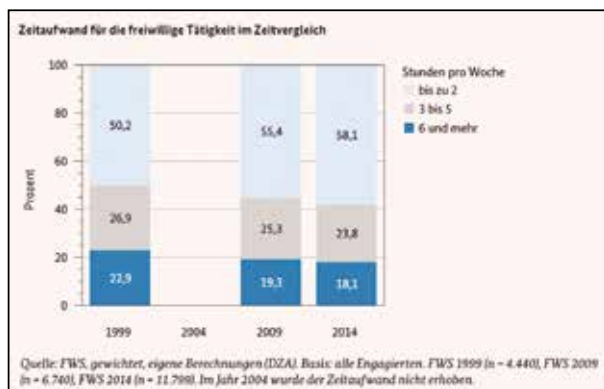
Klar ist: Nur mit guter Zusammenarbeit im Team und mit einer ansprechenden Team-Atmosphäre ist eine Bücherei attraktiv für die LeserInnen und für das Engagement der dort ehrenamtlich Engagierten. Mit diesem Themenheft liegt nun eine Ausgabe der Bibliothek vor, die den Fokus auf die Teamarbeit in KÖB 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



Zeitaufwand für die freiwillige Tätigkeit ...

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.



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.



© Maryna Paizen / shutterstock

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.

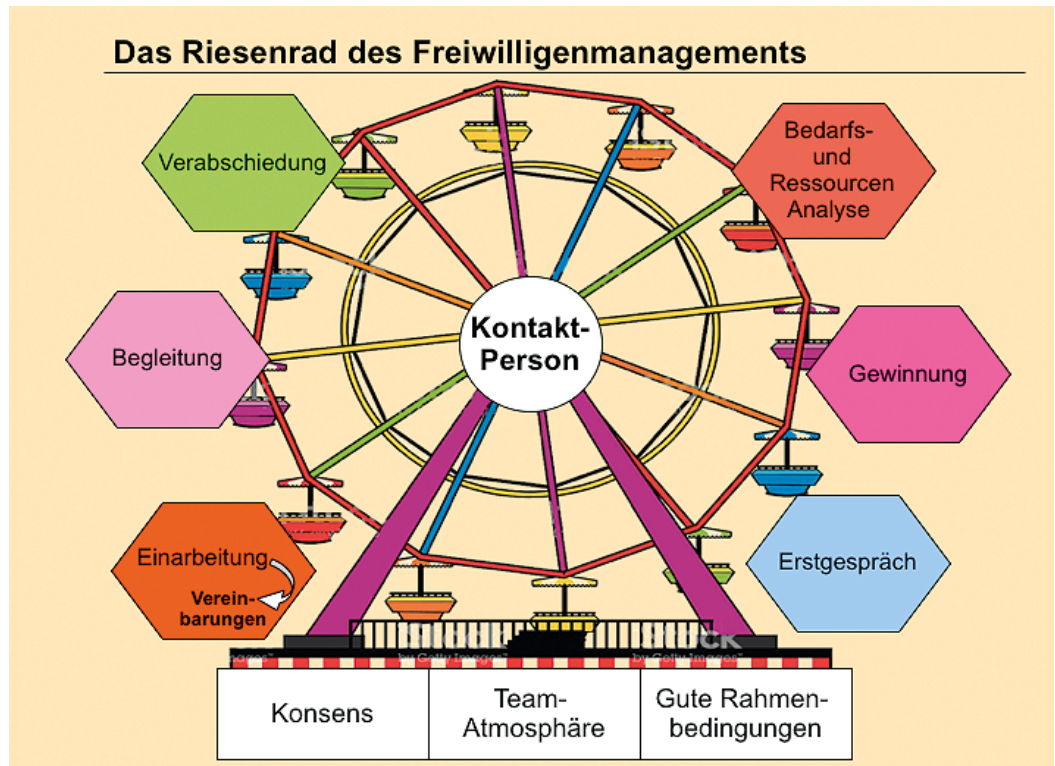
Gesteuert: Das Riesenrad des Freiwilligenmanagements

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. 📖



Auf dem Weg in die Pfarrei der Zukunft Kooperation als Modell am Beispiel des Bistums Trier

Dorothee Steuer und Mechthild Dederichs

Kooperationen von Büchereien – die Idee an sich ist in der katholischen Büchereiarbeit nicht neu. Bereits 1973 wurde die „Arbeitshilfe für kooperative Büchereisysteme“ auf Bundesebene entwickelt: Gedacht war dabei vorrangig an eine enge Zusammenarbeit von Büchereien eines bestimmten Einzugsbereichs durch gemeinsame Bestandsabsprachen und Austausch von Medienbeständen. Ziel war der „möglichst rationelle Einsatz verfügbarer Mittel zum Vorteil der Bibliotheksbenutzer in den einzelnen Gemeinden“. Von daher gibt es in einzelnen Diözesen schon seit vielen Jahren ganz unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit von Büchereien auf regionaler Ebene.

Auch im Bistum Trier gab es in der Vergangenheit immer wieder Bestrebungen, Büchereien von den Vorteilen und der Notwendigkeit einer engeren Zusammenarbeit zu überzeugen.

So entstanden schon Anfang der 1970er Jahre einzelne, sogenannte „Büchereiringe“, einige von ihnen arbeiten sogar bis heute zusammen. Breiter umsetzen ließ sich die Idee der Kooperation allerdings oft nur schwer. „Zu viel Arbeitsaufwand“ befürchteten die einen, „noch mehr Termine und Absprachen“ die anderen.

Dabei liegen die Vorteile klar auf der Hand, besonders für Büchereien in überwiegend ländlich strukturierten Regionen wie im Bistum Trier. Viele kleine Büchereien in Orten mit zum Teil unter 1.000 EinwohnerInnen liegen oft relativ nah beieinander, kennen sich jedoch kaum untereinander und wissen nichts oder nur wenig von der Bücherei in der lediglich 15 oder 20 km entfernten Nachbargemeinde. Die wenigen jährlich zur Verfügung stehenden Mittel und Zuschüsse sind schnell verbraucht und der Bedarf an aktuellen Medien im laufenden Jahr kaum abzudecken.

Willkommen: Kooperation als Mittel gegen Einsparungen

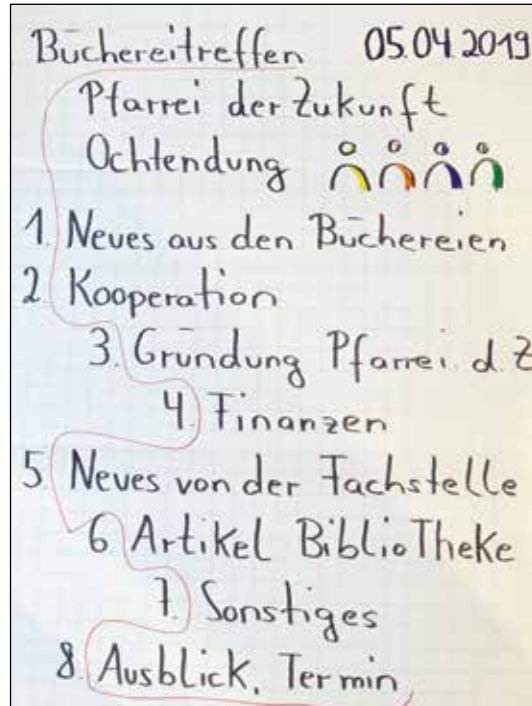
Als sich dann noch vor rund 10 Jahren erhebliche Sparmaßnahmen im Bistum Trier ankündigten, war die Sorge in vielen Büchereien groß. Die Folgen der Einsparungen waren schmerzhaft: Die Schließung der beiden Ergänzungsbüchereien in Trier und in Saarbrücken, Personaleinsparungen in der Büchereifachstelle und Mittelkürzungen waren die Folge. Nun war ein neues Konzept gefragt. Dabei rückte die Idee der Kooperationen wieder neu ins Blickfeld.

Ausgangspunkt war die gemeinsame Anschaffungsplanung von mehreren Büchereien einer Pfarreiengemeinschaft und, damit verbunden, ein regelmäßiger Blockaustausch der Neuanschaffungen, optimalerweise natürlich auch von bereits vorhandenen Medienbeständen. Die Zusammenarbeit zwischen den Büchereiteams sollte aber nicht beim Bestandsaufbau enden – die regelmäßigen Treffen, der gegenseitige Erfahrungsaustausch und die besseren Kenntnisse über die Nachbarbüchereien sollten zu einer Bereicherung der gesamten Büchereiarbeit führen. Den Mitarbeiterinnen der Fachstelle war schnell klar: In der Kooperation sind die Büchereiteams besser für die gesellschaftlichen, aber auch für die politischen und strukturellen Veränderungen in der Zukunft aufgestellt.

Ungewohnt: Die Umsetzung des Konzepts

Nun kam die Umsetzung des Konzepts, und man muss sagen, dass dies – besonders zu Beginn – alles andere als einfach war. Die Skepsis gegenüber einem Mehraufwand an Arbeit war nach wie vor groß, und die Absprache und das Aufteilen von Mitteln aus einem gemeinsamen Budget waren neu und ungewohnt.

Den Blick zu weiten, vor allem für die Vorteile, die für die Büchereiteams entstanden, bedurfte intensiver



Überzeugungsarbeit der MitarbeiterInnen der Fachstelle. Dabei gab es schon frühzeitig erstaunliche Entwicklungen, und nach anfänglicher Skepsis wurde der Mehrwert der regelmäßigen Treffen, vor allem auch durch den Austausch vieler Anregungen und hilfreicher Praxistipps, schnell erkannt.

Gegenseitige Hilfe bei auftauchenden Problemen, Unterstützung bei Veranstaltungen, Austausch über interessante Fortbildungsangebote, gegenseitige Beratung im Umgang mit neuen Medien oder die gemeinsame Erstellung von Werbeflyern prägen zunehmend das Miteinander der

Büchereien. Selbst die Leser spüren die Veränderungen und äußern sich begeistert über das wechselnde Medienangebot. Inzwischen arbeiten über 80 Büchereien – das sind rund 60% aller Büchereien im Bistum Trier – in einer verbindlichen Kooperation mit einer oder auch mehreren Nachbarbüchereien, je nach regionalen Voraussetzungen. Meist auf Ebene der Pfarreiengemeinschaften, vereinzelt aber auch Pfarrei-übergreifend.

Die Vorgaben oder Regeln für die Kooperation werden dabei von der Fachstelle bewusst niederschwellig angelegt, was für den Beginn sicher ebenso hilfreich ist wie ein Kooperationszuschuss und die organisatorische Unterstützung und Begleitung anfänglicher Treffen durch die Fachstelle.

Vielfältig: Die Grundlagen von Kooperationen

Was sind die Grundlagen für eine gelingende Kooperation zwischen den Büchereiteams? Zuerst ein-



Bestätigt: Die Vorteile von Kooperationen

Neueste Entwicklungen im Bistum Trier bestätigen einmal mehr die konzeptionellen Überlegungen der Büchereifachstelle, dass Kooperationen ein guter und notwendiger Weg für die Büchereien sind. Auch wenn vor 10 Jahren eine Umstrukturierung in noch größere Pfarreien – von derzeit 173 Pfarreien und Pfarreiengemeinschaften zu 35 Großpfarreien ab dem Jahr 2020 – noch nicht erkennbar war, so zeigt diese Entwicklung im Bistum Trier und in anderen Diözesen auch, dass vernetzte Büchereisysteme durchaus von Vorteil sind.

Das Leitbild der neuen

mal Offenheit und Neugier gegenüber der Nachbarbücherei, dann die Akzeptanz, dass jedes Team „anders tickt“, also jedes Team andere Prioritäten setzt und Aufgaben anders wertet und löst. Und natürlich dass man für die Zusammenarbeit in den einzelnen Themen einen gemeinsamen Nenner finden muss und Absprachen eingehalten werden.

Es muss auch immer „KümmerInnen“ geben, die die Kooperation der Büchereien pflegen und betreuen. Und immer wieder gibt es Veränderungen – Büchereien kommen hinzu, andere fallen weg, Leitungen oder Leitungsteams verändern sich oder hören ganz auf, und die Bücherei muss neue Partner finden. Ein gewisses Maß an Flexibilität ist schon gefragt, aber der Aufwand lohnt sich, wie viele Rückmeldungen aus den Büchereien deutlich machen: Allein der gegenseitige Austausch und die Erkenntnis, dass viele Probleme auch andernorts bewältigt werden müssen, gibt Rückhalt und schweißt zusammen.

Großpfarreien setzt dabei ebenso auf Kooperationen einzelner Einrichtungen wie auf neu einzurichtende, netzwerkartige Strukturen innerhalb größer werdender Pfarreinheiten. Büchereien also als Vorreiter einer guten Idee?

Vor allem jetzt ist es wichtig für die KÖBs, „an einem Strang zu ziehen“ – sich gemeinsam in den Veränderungsprozess der Pfarreien einzubringen. Die Vorarbeiten, die bisher geleistet wurden, sind dafür eine gute Grundlage. Dass dies gelingen kann, macht der anschließende Bericht der Kooperation von vier Büchereien im Dekanat Maifeld-Untermosel deutlich. Heute noch auf zwei Pfarreiengemeinschaften aufgeteilt, werden die vier Büchereien ab 2020 in einer Pfarrei „Ochtendung“ zusammengefasst. 📖

Dorothee Steuer und Mechthild Dederichs arbeiten in der Fachstelle für Katholische Büchereiarbeit im Bistum Trier.



Bücherei-Kooperationen – Gewinn und Bereicherung für alle

Büchereien im Dekanat Maifeld-Untermosel

Ein Beispiel für eine schon seit Jahren gut funktionierende Kooperation ist der Zusammenschluss der vier Katholischen öffentlichen Büchereien (KÖB) im Dekanat Maifeld-Untermosel, das ab 2020 zur „Pfarrei der Zukunft Ochtendung“ wird.

Bereits 2011 wurde bei einem Treffen der KÖB in Ochtendung mit der benachbarten Bücherei in Polch auf Anregung von Mechthild Dederichs aus der Büchereifachstelle im Bistum Trier der Grundstein für eine Kooperation gelegt. Im Jahr 2012 wurde die Zusammenarbeit im Dekanat Maifeld-Untermosel auf die Bücherei in Münstermaifeld ausgedehnt.

Nachdem in Kobern 2016 die Bücherei im neu errichteten Pfarrzentrum wiedereröffnet war, wurde das Angebot der Kooperation mit den Büchereien aus Ochtendung, Polch und Münstermaifeld an das damals 11-köpfige Büchereiteam herangetragen. „Es bedurfte keiner großen Überlegung, und alle waren sehr dankbar für die Aufnahme in das Kooperationsteam“, berichten Katrin Reichert und Margit Schwunn von der Bücherei in Kobern-Gondorf.

Ausgetauscht: Medienpakete und Erfahrungen

Man tauschte sich bezüglich Organisation, Statistik, Werbung und finanzieller Lage aus. Dabei entstand

die Idee, Medienpakete in regelmäßigen Abständen im Ringtausch untereinander auszuleihen. Seitdem treffen sich die Teams der vier Katholischen öffentlichen Büchereien jährlich zu Arbeitsgesprächen und geselligen Anlässen wie Stadtführungen und Wanderungen. Dabei werden auch die Medienpakete reihum ausgetauscht. Das hat den Vorteil für alle LeserInnen, dass ein vielfältigeres Angebot an Medien vorhanden ist.

Zukünftig soll die gemeinsame Werbung ausgebaut und der Internetauftritt aktualisiert werden. Bei den Arbeitstreffen wird über die einzelnen Aktivitäten der Büchereien berichtet. Das führt zu einer Bereicherung und gegenseitigen Ideengebung. Die kooperierenden Büchereien bieten vielfältige Veranstaltungen an und werben durch Flyer, Plakate und Zeitungsartikel. Nach Möglichkeit werden die Angebote gegenseitig besucht.

Vielfältig: Veranstaltungen und Angebot

So veranstaltet die Bücherei in Ochtendung jährlich den rheinland-pfälzischen „Lesesommer“, beteiligt sich mit einer Bücherausstellung am Pfarrfest und an der Adventsausstellung der kfd. Drei Frauen des Teams besuchen monatlich die ansässigen Kindergärten und lesen den Jungen und Mädchen spannende Geschich-

ten vor. Die „Bibfit“-Aktion, AutorInnenlesung und ein Kinotag runden das jährliche Programm ab.

Die Bücherei Polch bietet mit großem Erfolg die Aktion „Bibfit“ an und kooperiert außerdem mit einem Kindergarten. Eine eigens entworfene Büchereiflagge wurde während der Öffnungszeiten vor der Tür aufgestellt, was schon einige neue LeserInnen auf die Bücherei aufmerksam machte. „Bibfit“ und „Lesesommer“ werden auch in Münstermaifeld je nach personeller Kapazität angeboten. Die Bücherei nutzt zusätzlich zur Kooperation die Angebote des Landesbibliotheksentrums zur regelmäßigen Medienergänzung.

Die Bücherei Kobern bietet Literaturwanderungen zu Themenschwerpunkten an, gestaltet den Gottesdienst zum Mediensonntag und lädt Kinder während des Sonntagsgottesdienstes in die Bücherei zum Vorlesen ein. Desweiteren bietet eine Mitarbeiterin der Bücherei ebenfalls einmal im Monat eine Kinderbuchausleihe in der örtlichen Kindertagesstätte an.

Bereichernd: Zusammenarbeit und Austausch

„Viele positive Erfahrungen und Anregungen konnten wir in der Kooperation der Büchereien Kobern, Münstermaifeld, Polch und Ochtendung sammeln. Es entstehen neue Ideen und interessante Ausblicke. Der Gedankenaustausch bereichert uns alle“, berichtet Ulrike Hofmann aus Ochtendung. „Genau das ist das Ziel unserer Bestrebungen: die Kooperationen unter den Büchereien anzustoßen und zu unterstützen“, so Mechtild Dederichs von der Fachstelle für Büchereiarbeit im Bistum Trier: „Schön, wenn die Erfahrungen der beteiligten BüchereimitarbeiterInnen so positiv ausfallen.“

So unterstützt die Fachstelle die Zusammenarbeit mit entsprechenden Kooperationszuschüssen, wobei die Auswahl und die Bestellung der Medien untereinander abgestimmt werden sollen. Auf diese Weise profitieren durch den sich anschließenden Medienaustausch alle Büchereien mehrfach von den vorhandenen Mitteln und vermeiden unnötige Doppelbestellungen. Denn nicht nur die Medien der Zuschussmittel, sondern alle in den Büchereien zur Verfügung stehenden Medien werden untereinander ausgetauscht und ausprobiert.



„Das lebendige Miteinander ist für uns alle ein Gewinn und Motivation für die Zukunft!“, kommentieren Karin Berßem und Ulrike Hofmann aus der KÖB Ochtendung.

„Als kleine Bücherei kommt uns das erweiterte Medienangebot besonders gelegen. Die NutzerInnen und Nutzer freuen sich über den regelmäßigen Austausch von aktueller Literatur, und die Ausleihe ist für sie unkompliziert. Mit der mehrmonatigen Blockausleihe zwischen den Büchereien kommt auch das Büchereiteam gut zurecht“, bestätigt Marieluise Pree aus Münstermaifeld die Erfahrungen der beteiligten Büchereien.

„Nicht nur der Bücheraustausch, sondern auch der Erfahrungsaustausch bedeutet uns viel“, finden Heike Rieser und Gaby Breitbach von der Bücherei in Polch. Karin Barth ergänzt: „Die Kooperation bringt für alle Büchereien nur Vorteile.“

Auch für das Büchereiteam in Kobern ist der zweimal im Jahr stattfindende Gedanken- und Bücheraustausch eine Bereicherung. Ebenso werden gegenseitige Besuche zwischen den offiziellen Treffen gerne wahrgenommen. 📖

Für die Kooperation:

Marieluise Pree, KÖB Münstermaifeld
Ulrike Hofmann, KÖB Ochtendung
Gaby Breitbach, KÖB Polch
Margit Schwunn, KÖB Kobern-Gondorf

KÖB St. Lubentius, Kobern-Gondorf:

3.246 Einwohner; 1.730 Medien; 9 Ehrenamtliche im Team

KÖB St. Martinus und St. Severin, Münstermaifeld:

3.508 Einwohner; 1.285 Medien; 6 Ehrenamtliche im Team

KÖB Bücher & mehr, Ochtendung:

5.350 Einwohner; 3.741 Medien; 14 Ehrenamtliche im Team

KÖB St. Stephanus, Polch:

6.603 Einwohner; 4.407 Medien; 9 Ehrenamtliche im Team



© oatawa / shutterstock

Leitung im Team – Teamleitung – Leitungsteam

Neue Formen der Teamleitung in KÖBs

Anna Lüttich-Rathenow

30 Jahre lang war Frau N.N. Leitung der Katholischen Öffentlichen Bücherei St. Z. Nachdem ihr Mann fünf Jahre zuvor gestorben war, wollte sie sich zunächst aus der Leitung zurückziehen. Aber schnell spürte sie, dass die altvertraute Aufgabe zwar zusätzliche Belastung war, ihr aber auch Halt gab. Also verbrachte sie noch mehr Zeit mit der Organisation „ihrer“ KÖB und legte ihr ganzes Herzblut in die Arbeit. Nach einem unerwarteten Herzinfarkt sah sie sich plötzlich gezwungen, kürzer zu treten und ihr Ehrenamt niederzulegen. Für ihr Team brach damit ein Stück heile Welt zusammen.

Wir alle kennen ähnliche Geschichten aus unserer eigenen Büchereiarbeit, wenn auch vielleicht aus unterschiedlichen Perspektiven. Mir selbst ist mein erster Kontakt mit einer solchen Situation als Fachstellenmitarbeiterin noch gut in Erinnerung: Im Rahmen einer Bücherei-Teamberatung saß ich mit dem gesamten Team von 25 Ehrenamtlichen an einem Tisch und war erst einmal ratlos angesichts der geballten Hilflo-

sigkeit und Verunsicherung, die im Team spürbar war. Niemand sah sich fähig, die Leitungsrolle zu übernehmen, zumal niemand wusste, was genau sich hinter diesem Amt verbirgt. Und auch unter einem „Leitungsteam“ konnte sich niemand so recht etwas vorstellen.

Es hat einige Ortstermine und noch mehr Telefonate und Mails gebraucht, bis die Unsicherheit einer langsam wachsenden Zuversicht weichen und der Überzeugung Platz machen konnte: Wir schaffen das! Nach anfänglichem Zögern fanden sich vier Teammitglieder zusammen, die bereit waren, die Leitungsaufgaben unter sich aufzuteilen. Heute läuft die Bücherei mit stetig wachsenden Ausleihzahlen besser als zuvor; alle profitieren von den unterschiedlichen Talenten, die die Leitungsmitglieder in die Büchereiarbeit einbringen können.

Hinterfragt: Die Aufgaben der Büchereileitung

Der Titel „Büchereileitung“ schreckt viele Teammitglieder auf den ersten Blick ab. Zu hoch scheint die

Verantwortung zu sein, die dieses Amt mit sich bringt. Aber vielleicht verbirgt sich ja hinter diesem sicherlich sehr anspruchsvollen Ehrenamt ein Arbeitsfeld, das bei dem einen oder der anderen auf den zweiten Blick Interesse wecken und neugierig machen kann. Wagen wir also einen Blick hinter die Kulissen der Büchereileitung: Was muss eine Büchereileitung an Talenten mitbringen? Welche Aufgabengebiete beinhaltet die Leitung einer Bücherei? Ist die Leitung in einem Team (Leitungsteam) eine echte Alternative?

Was muss eine Büchereileitung an Talenten mitbringen?

Eine Bücherei zu leiten, fordert ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Sorgfalt. Es gilt, Gelder der Kirchengemeinde und des Erzbistums zu verwalten, passende Medien auszuwählen und nicht zuletzt ein Team von Ehrenamtlichen zu führen und zu motivieren. Das klingt zunächst einmal wie ein Vollzeitjob für jemanden, der mindestens Betriebswirtschaft studiert und am besten jahrelange Berufserfahrung in einer Leitungsposition hat. Erfahrung in der Öffentlichkeitsarbeit, ein sicheres Auftreten sowie eine gefestigte Persönlichkeit sind weitere wünschenswerte Anforderungen an die zukünftige Leitung einer Bücherei.

Damit scheinen wir bei der klassischen „eierlegenden Wollmilchsau“ angekommen zu sein. Aber muss eine Büchereileitung tatsächlich all diese Anforderungen erfüllen? Um diese Frage zu beantworten, scheint es sinnvoll, das Arbeitspaket „Leitung“ einmal auseinanderzupflücken.

Welche Aufgabengebiete beinhaltet die Leitung einer Bücherei?

Um eines vorweg klarzustellen: Eine Büchereileitung sollte nicht den Ehrgeiz haben, die folgenden Aufgaben allein zu bewältigen. Leitung bedeutet in erster Linie: konzeptionieren, delegieren und kontrollieren. Inwieweit die Leitung sich in Einzelaufgaben der Büchereiarbeit einbringt, sollte abhängig sein von ihren Zeitressourcen.

Grob gegliedert, lassen sich die Leitungsaufgaben in folgende fünf Aufgaben- und Verantwortungsbereiche aufteilen:

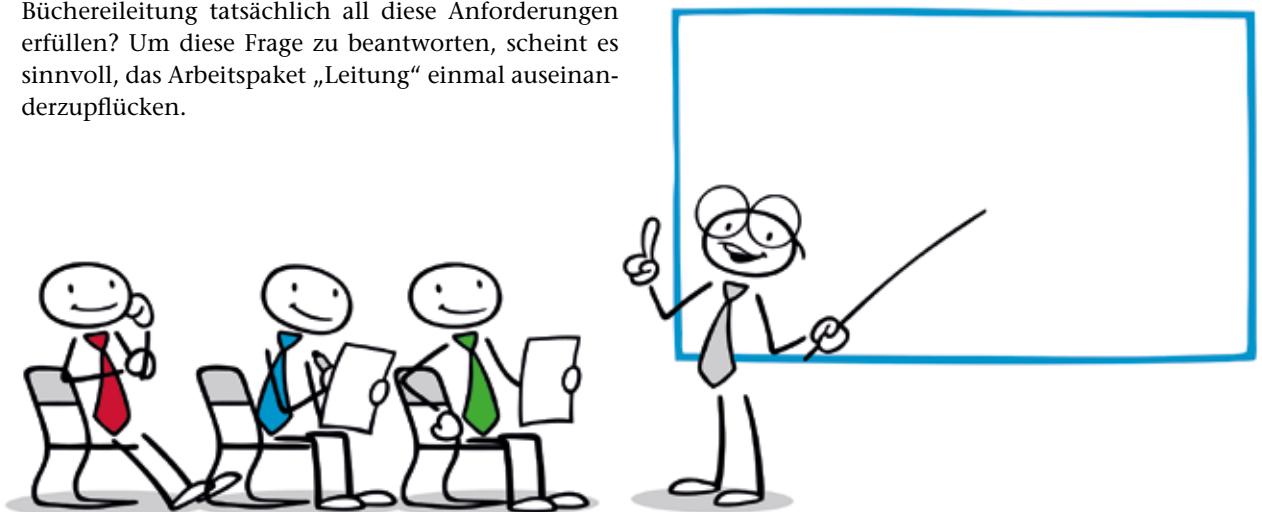
1. Finanzen und Statistik

Hierzu zählen die Verwaltung der Gelder für die Büchereiarbeit sowie die Erfassung der jährlichen Statistik. Beispielhaft kann das bedeuten:

Prüfung von Rechnungen und deren Weitergabe zur Verbuchung, Führung eines Kassenbuchs für die Bar-Einnahmen und -Ausgaben, Erstellung des Finanzplans für das Folgejahr in Abstimmung mit dem Träger, Ausfüllen und Auswerten der jährlichen Büchereistatistik.

2. Verwaltungsarbeit, Organisation, Teamführung

Die Aufgabengebiete in der Büchereiverwaltung sind vielfältig: Die Büchereileitung ist Ansprechpartner



nach innen und außen. Informationen müssen eingeholt, gebündelt und weitergegeben werden, sowohl teamintern als auch nach außen zur Pfarrgemeinde und zur Büchereifachstelle. Je größer das Büchereiteam ist, umso höher ist der logistische Aufwand. Dienstpläne müssen erstellt, Kontaktdaten aktualisiert, Geburts- und Feiertage im Blick behalten werden. Nicht zuletzt gehören auch Materialbeschaffungen und ggf. das Ausstellen von Mahnungen in dieses Arbeitsfeld.

3. Bestandsarbeit

Um aktuell und interessant zu bleiben, bedarf der Medienbestand einer intensiven Pflege. Dazu gehören ein NutzerInnen-orientierter Bestandsaufbau, eine kontinuierliche Bestandspflege sowie ein konsequenter und klar definierter Bestandsabbau.

4. Veranstaltungsarbeit

Veranstaltungen beleben eine Bücherei und machen sie sichtbar und attraktiv nach außen. Neue LeserInnen können gewonnen, Kooperationen geknüpft werden. Um die Ressourcen des Teams zu schonen, sollten möglichst niederschwellige Angebote geplant und angeboten werden.

5. Öffentlichkeitsarbeit

Getreu dem Motto „Tu Gutes und sprich darüber!“ ist eine regelmäßige und zielführende Öffentlichkeitsarbeit unerlässlich. Einfache Mittel reichen oft schon aus, um auf die Bücherei aufmerksam zu machen. Dazu zählen unter anderem Plakate und Flyer, Schaufenster- und Schaukasten-Gestaltung, Pressemitteilungen und -berichte sowie das Erstellen eines Jahresberichtes, der dem Träger vorgelegt werden kann.

Die Differenzierungsmöglichkeit der Aufgaben und Verantwortungen in unterschiedliche Bereiche führt uns zu unserer nächsten Frage:

Ist die Leitung in einem Team (Leitungsteam) eine echte Alternative?

Findet sich in einem Büchereiteam keine Einzelleitung, lohnt sich die Überlegung, alternativ ein Leitungsteam zu gründen. Die Aufgabengebiete können – angepasst an die Neigungen und Talente der Einzel-

nen – aufgeteilt werden. Die Last der Leitung verteilt sich auf mehrere Schultern und ist damit für jeden erträglich.


Grundvoraussetzung für das Gelingen einer Büchereileitung im Team ist eine klare Abgrenzung der Aufgabengebiete und Verantwortlichkeiten untereinander. Ein regelmäßiger, konstruktiver und ehrlicher Austausch der Leitungsteam-MitgliederInnen untereinander sorgt für ein gutes Miteinander und verhindert das Überschreiten zugeteilter Kompetenzen.

Wichtig ist, auch die übrigen Büchereimitarbeitenden in die Informationsketten einzubinden. Jeder sollte zu jeder Zeit wissen, an wen er sich mit welchem Anliegen wenden kann.

Zusammengefasst: Resümee

Ob Leitungsteam oder Teamleitung – elementar ist, dass die Leitungsaufgaben einer oder mehreren Personen klar und eindeutig zugeordnet sind, diese sich ihrer Verantwortung bewusst sind und die Aufgaben gern übernehmen. Büchereileitung ist sicherlich nicht immer einfach – die „eierlegende Wollmilchsau“ ist jedoch nicht vonnöten.

Wie in jedem Bereich der Büchereiarbeit sind auch für die Leitungsübernahme wichtigste Voraussetzungen die Freude an Medien und deren Vermittlung an andere Menschen, Visionen und Ideen für alles, was eine Bücherei bieten kann und könnte, und eine gesunde Portion Verantwortungsbewusstsein.

Unterstützung für jede Leitung, egal ob als Teil eines Leitungsteams oder als allein Verantwortliche, geben die Büchereifachstellen der einzelnen Bistümer. Trauen Sie sich – wir freuen uns auf Sie! 

Anna Lüttich-Rathenow ist Leiterin der Fachstelle für Katholische Öffentliche Büchereien im Erzbistum Köln

Den Stab weitergeben

Gelungene Leitungswechsel und Übergabeprozesse in KÖB

Marion Hartmann

Wie im „richtigen“ Arbeitsleben wechseln auch in der ehrenamtlichen Büchereiarbeit die StelleninhaberInnen und Verantwortlichen. Zwar gibt es in der Regel keinen offiziellen Stichtag, der vorher vertraglich festgelegt wurde, doch endet jedes Ehrenamt „irgendwann“. Familiäre oder berufliche Veränderungen, gesundheitliche Probleme, das fortgeschrittene Alter oder einfach „Amtsmüdigkeit“ können Gründe dafür sein, dass die Leitung einer Bücherei auf- und die Verantwortung weitergegeben wird.

Welche Aspekte für einen Wechsel relevant sind, hängt zum Teil auch davon ab, wie Leitung bisher wahrgenommen wurde. Liegt die Verantwortung für alles bei einer Einzelperson, oder teilt sich ein Leitungsteam die Aufgaben? In der Regel scheiden nicht alle gleichzeitig aus diesem Team aus und die Arbeit kann mit der/den/dem Neuen kontinuierlich fortgeführt werden. Im Idealfall ist das Leitungsteam altersgemischt, die nächste Generation kann so schon fortwährend integriert und aufgebaut werden.

NachfolgerInnen für Einzellösungen zu finden, ist dagegen häufig deutlich schwieriger. Der zeitliche Aufwand ist groß, wenn alles in einer Hand liegt. Gerade die jüngere Generation ist in der Regel berufstätig und hat diese Zeit nicht mehr, muss Arbeit, Familie und Ehrenamt ko-

Checkliste: Woran erkennt man einen erfolgreichen Generationswechsel?

- Alle relevanten Informationen sind übergeben worden.
- Es gibt eine klare Trennlinie zwischen „Neu“ und „Alt“.
- Die neue Leitung kann ihre Visionen verwirklichen.
- „Der Betrieb läuft“.
- Alle Beteiligten fühlen sich gerecht behandelt.
- Es gibt keine Verlierer.
- Das Verhältnis zueinander bleibt gut.
- Der Blick ist nach vorn gerichtet.
- Der Mitarbeiterstamm bleibt konstant oder wächst.
- Die Leser und Kooperationspartner akzeptieren die Übergabe.
- Der Kontakt zum Träger ist gut.

ordinieren. Wird die Bücherei bisher von einer einzelnen Person geleitet, kann der Wechsel zu einem Leitungsteam eine gute Lösung sein. Dieser Trend zeigt sich generell in der ehrenamtlichen Katholischen Büchereiarbeit.

Langfristig: Die Vorbereitung des Leitungswechsels

Unabhängig von der Form der Leitung sollte ein Wechsel im besten Fall gut und langfristig vorbereitet werden, so dass die Arbeit der Bücherei auch in Zukunft kontinuierlich weitergehen kann. Damit das gelingt, sollte den MitarbeiterInnen und auch dem Träger das Enddatum der Leitungstätigkeit angekündigt werden. Legen Sie fest, wann für Sie Schluss ist!

Der optimale Zeitrahmen für den Übergabeprozess liegt bei einem Jahr. So kann man gemeinsam in den Leitungsaufgaben und mit dem Büchereiteam zusammenarbeiten, um alle Abläufe kennenzulernen und sich in die verschiedenen Bereiche einzuarbeiten. Die alte Leitung überlässt der neuen dabei immer mehr Aufgaben, zieht sich langsam aus allen Arbeitsbereichen zurück, steht aber für Fragen zur Verfügung.

Veröffentlicht: Die Weitergabe des Stabes

Leitungswechsel in einer Bücherei sollten nicht unmerklich bleiben und öffentlich gemacht werden. Sie

sind ein guter Anlass, über die Bücherei zu berichten (in der Lokalpresse, im Pfarrbrief, auf der Homepage, in den Sozialen Medien ...). Bei dieser offiziellen Übergabe wird die alte Leitung für ihr ehrenamtliches Engagement durch Träger und Team gewürdigt, die neue Leitung vorgestellt. Vielleicht lässt sich der Übergabe-Termin auch mit besonderen Anlässen (Buchsonntag, Jubiläum etc.) kombinieren.

Gesucht: Kein/e NachfolgerIn in Sicht?

Manchmal findet sich innerhalb des Teams kein/e NachfolgerIn oder neue Teamleitung. Dann sollte außerhalb gesucht werden. Hilfreich ist hierfür zum Beispiel die Arbeitshilfe „Talente gesucht“ des Borromäusvereins. Warum nicht mal eine Stellenanzeige aufgeben? Auch der Träger sollte hier natürlich in die Verantwortung genommen werden und bei der Suche unterstützen, die Bücherei ist schließlich eine Einrichtung der Kirchengemeinde. Bitten Sie die pastoral Verantwortlichen um Hilfe, wenn sich im Team niemand findet.

Lassen sich aber trotz aller Bemühungen keine NachfolgerInnen finden, gehen Sie trotzdem und verlängern Sie nicht. Ziehen Sie sich ganz zurück, bleiben Sie auch nicht als MitarbeiterIn im Team. Sie haben Ihre Gründe, die Leitung abgeben zu wollen. Die Verantwortung für das Fortbestehen der Bücherei liegt nicht allein bei Ihnen. Vertrauen Sie darauf, dass es Menschen geben wird, denen die Büchereiarbeit wichtig ist – auch wenn es manchmal etwas länger dauert, bis die Situation geklärt ist. Und dann können Sie auch als MitarbeiterIn zurückkehren.

Grundlegend: Voraussetzungen für gelingende Leitungswechsel

Egal wann Sie die Verantwortung weitergeben, ob langfristig und geplant oder kurzfristig und plötzlich, es gibt grundlegende Voraussetzungen für gelingende Leitungswechsel:

- Der Büchereibetrieb ist grundsätzlich transparent.
- Die Aufgaben sind klar benannt und verteilt.
- Die Aufgaben sind zeitlich gut einzuschätzen.
- Die Aufgaben können einzelnen Personen zugeordnet werden.

Damit können auch abrupte Wechsel gut gemeistert werden, und die Bücherei als Einrichtung nimmt keinen Schaden. Die MitarbeiterInnen müssen sich im Notfall schnell einarbeiten können, damit nicht sogar die Existenz der Bücherei gefährdet ist.


Frühzeitig: Unterstützungsangebote nutzen

Informieren Sie Ihren Träger und auch Ihre diözesane Fachstelle frühzeitig über den geplanten Leitungswechsel. Holen Sie sich Unterstützung, um den Übergabeprozess begleiten zu lassen. Sie und Ihre NachfolgerInnen sollten die Angebote (Arbeitshilfen, Gespräche, Vorort-Besuche) vor allem der Fachstellen kennen und nutzen.

Sicherheit für die Übernahme der ehrenamtlichen Leitungstätigkeit geben vor allem die Fortbildungsangebote der diözesanen Fachstellen und des Borromäusvereins (BASIS 12-Kurse, die Ausbildung zur Kirchlichen Büchereiassistentin u.a.). Wenn möglich, sollten diese Kurse vor der offiziellen Übernahme besucht werden.

Im besten Falle sind nach einem gelungenen Leitungswechsel alle zufrieden:

- Die alte Leitung hat alle relevanten Informationen übergeben. Sie zieht sich entweder ganz aus der Büchereiarbeit zurück oder verbleibt als MitarbeiterIn im Team. Auf Anfrage unterstützt sie die neue Leitung gern, hält sich aber ansonsten im Hintergrund und mit Kommentaren zurück.
- Die neue Leitung wird vom MitarbeiterInnenteam akzeptiert und unterstützt. Und sie kann ihre möglichen Ideen und frischen Ansätze für die Abläufe in der Bücherei verwirklichen, sollte hier allerdings mit Fingerspitzengefühl vorgehen und nicht sofort alles umkrepeln wollen.

Manchmal ist es für langjährige LeiterInnen und auch MitarbeiterInnen schwer zu akzeptieren, dass es anders weitergeht. Das gemeinsame Ziel sollte aber eine funktionierende, attraktive und gut genutzte Bücherei sein. Vertrauen Sie Ihren NachfolgerInnen, dieses Ziel zu erreichen, auch wenn andere Wege und Methoden als die bisherigen eingeschlagen werden. Anders muss nicht schlechter sein! 

Marion Hartmann arbeitet in der Fachstelle Büchereien im Bistum Münster.



Team-Treffen mit Spaß-Faktor

Innovative und kreative Methoden der Teamarbeit

Elisabeth Straube

Das gemeinsame Thema „Bücherei“ eint. Trotzdem kommen in der ehrenamtlichen Arbeit in der Bücherei verschiedene Persönlichkeiten und unterschiedliche Erwartungen zusammen. Das führt oftmals – eher ungewollt und unbewusst – zu Missverständnissen.

Eine positive Gruppendynamik, das gegenseitige Wohlwollen sowie eine angenehme Atmosphäre wirken sich sehr stark auf die Arbeitsprozesse aus. Die unterschiedlichen Bedürfnisse müssen erkannt und im Sinne der Bücherei zusammengebracht werden. Kreative Arbeitsmethoden können dabei helfen, Prozesse zu strukturieren und diese anhand einfacher Methoden effektiv zu gestalten. Besonders größere Teams profitieren von gut geplanten und „mit Methode“ durchgeführten Besprechungen.

Dieser Artikel legt einen Schwerpunkt auf die Strukturierung von Besprechungen, z.B. Teamsitzungen, und die Vorstellung von einigen kreativen Methoden der Teamarbeit.

Essentiell: Das gelungene Besprechungsdesign

Teambesprechungen werden oftmals als „lästige Pflicht“ empfunden, die, wenn überhaupt, nur unregelmäßig stattfinden, da mühevoll ein Termin gefunden werden muss, an dem – mal wieder – sowieso nicht alle können. Daneben dauern sie zu lang, da viele Punkte „abgearbeitet“ werden müssen. Themen werden ausufernd diskutiert, letztlich aber keine Abmachungen mit konkreten Verantwortlichkeiten getroffen. Am Ende bleibt dann alles an einer Person hängen, meist an der Büchereileitung, die sich für die Themen besonders verantwortlich fühlt. Frust macht sich am Ende bei allen breit.

Werden in den Sitzungen jedoch relevante Themen in einem überschaubaren Zeitfenster besprochen, die einer gewissen Struktur folgen, wird aus Frust wieder Lust an einer Mitgestaltung der Büchereiarbeit vor Ort.

TOP 1: Gut vorbereiten

Eine gute Vorbereitung beginnt bereits bei der gemeinsamen Terminfindung. Ein geeignetes Werkzeug

für eine einfache und schnelle Terminplanung ist „Doodle“.¹ Steht ein Termin fest, sollten alle Teilnehmenden frühzeitig dazu eingeladen werden, damit sie sich gut vorbereiten können, gerade dann, wenn die Punkte schon feststehen. Ggf. empfiehlt es sich, eine formlose An- und Abmeldung zu verabreden, um einen Überblick zu haben, wer kommt und wer nicht. Das hat auch den Vorteil, dass Arbeitsergebnisse, die schriftlich in einem Protokoll festgehalten werden, auch denen zur Verfügung gestellt werden, die nicht dabei waren. Unterschiedliche Wissensstände oder „Herrschaftswissen“ einzelner können so vermieden werden.

Tipp: Sollten immer dieselben Personen nicht können, sprechen Sie ganz gezielt die Tage an, an denen die „Nichtkommer“ es einrichten können, an der Sitzung teilzunehmen.

TOP 2: Arbeitsprozesse gut strukturieren

Die Teamsitzung sollte strukturiert ablaufen. Eine Checkliste kann dabei helfen, nichts zu vergessen und sich sinnvoll vorzubereiten, z.B.:

- Was soll in der Teamsitzung besprochen werden?
- Welche Methode eignet sich, um zum Ziel zu kommen?
- Worauf muss besonders geachtet werden (Raum, Organisation, Technik)?

Bewährt hat sich ein Blanko-Arbeitsblatt zur Besprechungsvorbereitung, in dem die einzelnen Punkte zur kommenden Sitzung schnell notiert sind.

Teambesprechung: Büchereiteam St. Josef / 14 TN			
Datum, Ort 01.10.2019, 18:00 – 19:30, Bücherei St. Josef, anschließend Stammtisch in der Linde			
Thema / Tagesordnungspunkt	Moderationsmethode	Organisation (Raum, Materialien, Technik ...)	Zeitraum
Begrüßung / Was gibt es Wichtiges?	Stühle	Besprechungstisch, DIN A3 Tapete, Getränke	18:00 – 18:15
TOP 1 Beteiligung am Planfest	Brainstorming	Mitschreiben / Sortieren! Ergebnisse auf Tapete festhalten! Wer macht was?	18:15 – 19:00
TOP 2 Erfahrungen mit den neuen Vorlesebüchern	Felder Meinungsaustausch	Bücher bereithalten zur Ansicht	19:00 – 19:15
TOP 3 Vorlesezeiten	Sammeln, TOP für nächstes Treffen?		19:15 – 19:20
Reflexion / Verabschiedung	Wie war das Treffen? Anspielkarten zeigen	Anspielkarten (rot, gelb, grün)	19:20 – 19:30
Stammtisch in der Linde		Tisch reservieren!	ab 19:30, Ende offen

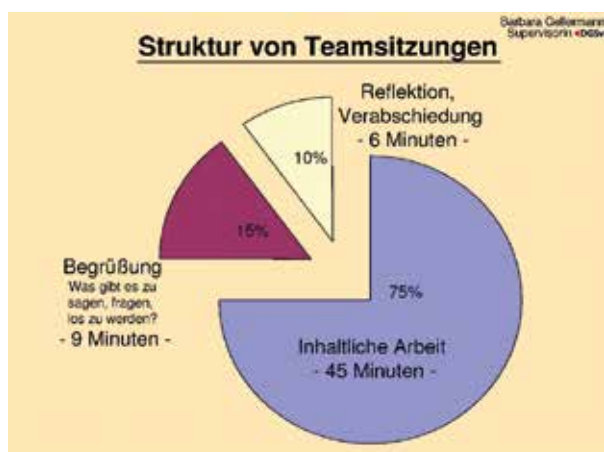
Hilfreiche Literatur zur Vorbereitung: Josef Seifert: Besprechungen erfolgreich moderieren, Offenbach 2015.

Ein bewährtes Strukturmodell, an dem man sich inhaltlich orientieren kann, ist der Moderationszyklus nach Seifert²:

1. **Einsteigen:** Zeiten, Ziele, Arbeitsweise vereinbaren
2. **Sammeln:** Themen zusammentragen, die bearbeitet werden sollen
3. **Auswählen:** Priorisierung der zur Bearbeitung anstehenden Themen
4. **Bearbeiten:** Bearbeitung der gesammelten Themen gemäß der Priorisierung
5. **Planen:** Was wird nun ganz konkret getan, von wem, bis wann usw.
6. **Abschließen:** Reflexion des gemeinsamen Arbeitsprozesses

TOP 3: Zeitplanung für Besprechungen

Viele Besprechungen beginnen nach dem Motto: „Wir fangen einfach mal an und schauen dann, wie weit wir kommen ...“. Dies führt ziemlich sicher zu Frust und Sitzungsunlust, da so keine messbaren Ergebnisse erzielt werden und die Büchereileitung am Ende des Treffens mit einer Fülle von halb angefangenen und unerledigten Themen zurückbleibt. Besser ist es, die voraussichtliche Dauer der Besprechungspunkte realistisch einzuschätzen und damit eine gute Zeitplanung zu erstellen.



Ausgehend von einer Gesamtdauer der Teamsitzung von 1 Stunde, sind 9 Minuten (15%) zum Ankommen, Begrüßen und Einsteigen aufzuwenden (Schritt 1), 45 Minuten (75%) für Sachthemen (Schritte 2–5), und 6 Minuten (10%) verbleiben für Reflexion und Verabschiedung (Schritt 6).



So geht es auch: Teilnehmerinnen des KiBüAss-Kurses haben das Moderationspapier statt an der Pinnwand oder dem Flipchart an den Fenstern des Kreuzgangs befestigt

Erfolgreich: Innovative und kreative Methoden in der Teamarbeit

Haben Sie sich jetzt gefragt, ob der Autorin nichts Besseres und Neuere als Brainstorming und Pinnwand-Technik eingefallen ist? Das kennt doch jeder! Aber Hand aufs Herz: In welchem Büchereiteam werden diese Erkenntnisse konsequent umgesetzt? Vom Wissen zur selbstverständlichen Anwendung im Team-Alltag ist es ein weiter Weg. Diese Anregungen sollen ermutigen, auch die Besprechungsarbeit in den KÖB ein wenig systematischer anzugehen.³

Der Einsatz von kreativen Methoden lohnt immer. Nicht zuletzt, weil sie die Arbeit der Leitenden unterstützen und den Teilnehmenden die Themenbewältigung erleichtern. Besprechungen werden so lebendig und vermitteln das Gefühl, aktiv dabei zu sein und Prozesse mitzugestalten. Die hier vorgestellten Grundsätze und Techniken können „wahre Wunder“ bewirken und machen einfach Spaß. Seien Sie mutig – „ran an die Pinnwand“! 📖

Literaturtipps

Die folgenden Literaturtipps ermöglichen eine vertiefende Beschäftigung mit den oben beschriebenen Arbeitsmethoden und bieten darüber hinaus weiteres, wirklich neues (!) Methodenwerkzeug für die kreative Arbeit im Team. Viel Freude beim Ausprobieren!

Martin Hartmann, Alexander Zoll, Rüdiger Funk: *mini-handbuch Meetings leiten*. Weinheim 2017.

Luki Huber, Gerrit Veldman: *Manual Thinking*. Das ideale Werkzeug für kreatives Arbeiten im Team. Offenbach 2016.

Karsten Noack: *Kreativitätstechniken*. Schöpferisches Potential entwickeln und nutzen. Berlin 2012.

Elisabeth Straube arbeitet in der Landesfachstelle des Sankt Michaelsbund, Landesverband Bayern e.V.

1 www.doodle.de

2 Josef Seifert, *Besprechungen erfolgreich moderieren*. Offenbach 2015.

3 Das Büchereiteam der KÖB Münster-Überwasser ist mit der Brainstorming Methode die Aufgabenverteilung innerhalb des Teams angegangen – mit großem Erfolg! Siehe: Neuer Schwung im KÖB-Team durch moderne Teamarbeit. Ein Praxisbericht aus der KÖB Liebfrauen-Überwasser von Monika Reidegeld-Knospe. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.



© www.pixabay.com

Unterstützungsmöglichkeiten der Fachstellen für die Büchereiteams

Dargestellt am Beispiel der Fachstelle für katholische Büchereiarbeit im Bistum Mainz

Josef Staudinger

Nach dem Praxishandbuch „Bücherei entdecken – verstehen – mitmachen“ (erste Auflage 2013) sind als „Kernaufgaben aller Büchereifachstellen die Beratung, Betreuung sowie die Aus- und Fortbildung der BüchereimitarbeiterInnen“ definiert. Außerdem „verwalten die Fachstellen oftmals die diözesanen Finanzmittel und geben Zuschüsse an Büchereien“ (S. 6).

Die knappen Stichworte „Beratung“, „Betreuung“, „Aus-/Fortbildung“ und „Zuschüsse“ drücken eine Fülle von Tätigkeiten und Dienstleistungen aus, die die FachstellenmitarbeiterInnen erbringen: Angefangen von der Weitergabe von Informationen bis hin zur Begleitung in komplexen Prozessen und Abläufen, der Befähigung zu reflektiertem Handeln und der Erschließung von Geldquellen.

Fachstellen sind also „Rundumversorger“ für die Teams in den Büchereien. In allen Fachstellen lassen sich viele gleiche Abläufe und Tätigkeiten beobachten. Die Fachstellen im Bereich des Borromäusvereins sind in personeller, organisatorischer und finanzieller Hinsicht sehr unterschiedlich ausgestattet. Deshalb

wird jede Fachstelle auch eigene Wege gehen, um vor Ort passende neue Möglichkeiten der Unterstützung zu finden bzw. die vorhandenen zu verbessern.

Geleistet: Unterstützung durch die Fachstelle Mainz

Ich möchte im Folgenden einige Unterstützungsleistungen der Fachstelle Mainz auswählen und näher beschreiben.

1. Das Angebot einer attraktiven Bücherei-Homepage

Jede gut funktionierende Bücherei betreibt Öffentlichkeitsarbeit. Im digitalen Netz erreichbar zu sein, über das Internet zu kommunizieren und sich mit allen möglichen Partnern und Angeboten verlinken zu können, eröffnet eine Fülle an Möglichkeiten. Seit vielen Jahren schon haben findige Büchereiteams Wege zu einer eigenen Homepage gesucht: manchmal kreativ selbst gestrickt, im Verbund mit einer Homepage der Pfarrei oder mit Unterstützung der Fachstelle. Die Möglichkeiten und Darstellungen ändern sich und brauchen Anpassung und Erneuerung. Seit 2018 führt das Bistum Mainz sukzessive OpenCms als neues System der Internetplattform ein. Für alle Bistumseinrichtungen soll das neue System verfügbar gemacht werden.

Aufbauend auf dem schon vorhandenen Konzept einer Musterhomepage für alle KÖBs, können wir allen Büchereien eine neugestaltete Homepage anbieten, die in jeder Bücherei kreativ und flexibel ausgestaltet werden kann. Über die Fachstelle wird die neue Homepage mit ausgewählten Modulen beantragt. Danach verschickt die Internetredaktion die Verträge an die Pfarreien, die diese als Träger abzeichnen müssen. Wichtig erschien der Fachstelle, dass das Büchereiteam eigene „Projektmanager“ stellen kann, die selbstständig Nachrichten veröffentlichen oder nötige Änderungen an den Seiten vornehmen können, ohne den Umweg über das Pfarrbüro oder die/den PfarreiadministratorIn gehen zu müssen.

Nach der Fertigstellung der neuen Homepages bieten wir den Büchereiteams eine Online-Schulung an. Im Anschluss daran kann die Bücherei den Betrieb der neuen Seite starten und ist mit einem modernen, attraktiven Auftritt im Internet präsent.

2. Die Ergänzungsbücherei der Fachstelle

Die Nutzung unserer Ergänzungsbücherei bringt für die KÖBs viele Vorteile. Sie können trotz geringer finanzieller Mittel immer aktuelle neue Medien anbieten, insbesondere teure Sachbücher, die nicht so oft ausgeliehen werden und schnell überholt sind. Aber auch das eigene Angebot (z.B. an Kinderbilderbüchern) kann sinnvoll aufgestockt werden.

Jedes Jahr erwerben wir ca. 2.500 neue Medien – vorrangig Bücher, jedoch auch Comics, Hörbücher, Tonie-Figuren, Kamishibai-Bildkartensets –, um an die Büchereien immer Aktuelles zur Weiterverleihung ausleihen zu können. Insgesamt etwa 22.000 Medien sind derzeit im Bestand gelistet, etwa 40% davon sind immer „unterwegs“.

Die KÖB-Teams vereinbaren in regelmäßigem Turnus, i.d.R. alle drei Monate, einen Tauschtermin. Man kann selbst stöbern und aussuchen oder Buchgruppen mit einer bestimmten Anzahl von Titeln vorbestellen oder auch die Kombination von beidem nutzen. Ein kleines Team von Ehrenamtlichen steht bereit, um die zurückgebrachten Bücher entgegenzunehmen und die Verbuchung der neuen Bücher vorzunehmen. Auch die Vorbestellungen organisiert dieses Team. Die Mediendaten werden auf Wunsch per

Mail zur schnelleren Einarbeitung an die KÖB gesendet. Wir versuchen, den NutzerInnen der Ergänzungsbücherei entgegenzukommen, indem wir die Parkgebühren für die Dauer des Aufenthalts übernehmen. Über den Internetkatalog lässt sich unser Angebot jederzeit einsehen, ebenso wie der aktuelle Ausleihestand der Bücherei.

3. Der Bistumszuschuss zur Medienerneuerung

Gute Teamarbeit und die Teilnahme an Fortbildungen spülen Bares in die Büchereikasse. Wie hängt das zusammen? Die Bestände einer Bücherei müssen laufend aktualisiert werden. Beschädigte und veraltete Medien herauszunehmen und kontinuierlich neue einzustellen, damit das Angebot für die NutzerInnen attraktiv bleibt, gehört zum Alltag der Teams. Neue Medien kosten Geld. Die wichtigste Finanzquelle besteht für die Büchereien im Bistum Mainz im jährlichen Bistumszuschuss, der von der Fachstelle verwaltet wird. Bisher stellt das Bistum Mainz im Durchschnitt jeder Bücherei € 1.000 jährlich für neue Medien zur Verfügung. Die Fachstelle Mainz vergibt den Medienschuss in Form einer abrufbaren Gutschrift beim Dienstleister ekz.

Nicht jede Bücherei erhält denselben Betrag, sondern der Zuschuss bemisst sich an Kriterien, die den Büchereien bekannt sind. Grundlage für die Festsetzung der Höhe des Zuschusses ist die jährliche Statistik, zu der alle Büchereien verpflichtet sind. Der Bistumszuschuss orientiert sich zu einem Teil am Medienumsatz. Der Verleih jedes Mediums wird gezählt. Wenn der Umsatzfaktor im Verhältnis zum Gesamtbestand 1,0 erreicht wird, gibt es einen Bonusbetrag.

Der zweite Teil des Zuschusses berücksichtigt die genutzten Internetangebote (wie Homepage, WebOPAC, Social Web u.a.), die durchgeführten Veranstaltungen, Ausstellungen und Führungen sowie schließlich die Fortbildungsveranstaltungen, die von den Teammitgliedern besucht wurden (wie Dekanatstreffen, Basis 12 Kurs, Workshops BVS u.a., LAG-Tagungen, literarische Kurse, Präventionskurse usw.). Mit einem Punktesystem werden diese Faktoren erfasst. Je höher die Summe der gesammelten Punkte ist, desto höher fällt schließlich dieser Teil des Zuschusses aus.



© www.photobay.com

Wir verfolgen das Ziel, die Motivation zum Besuch von Fortbildungen zu erhöhen, denn nur gut ausgebildete Teams können gute Büchereiarbeit leisten. So gibt es für das Team auch einen finanziellen Anreiz, Veranstaltungen und Fortbildung als wichtige Aufgaben im Blick zu behalten.

Neben diesem regulären jährlichen Zuschuss für alle KÖBs gibt es die Anerkennung in Form von einmaligen Zuschüssen, wenn Teams Fortbildungen vor Ort mit organisieren (z.B. Regionaltag, diverse Workshops) oder wenn Auszeichnungen verliehen werden und Büchereien ein Jubiläum feiern. Auch diese Zuweisungen erfolgen als Gutschrift beim Dienstleister und stellen zusätzliche Mittel für die Medienerneuerung zur Verfügung. Für Büchereien, die dem libell-e Onleiheverbund beitreten, hält das Bistum Sondermittel zur Anschubfinanzierung bereit. Nach der Einstiegsphase erhalten die libell-e Büchereien einen jährlichen Zuschuss in Höhe von 25% des Betrages, den das Onleihe-Angebot kostet.

4. Das BVS-Patenprojekt der Fachstelle Mainz

Unser BVS-Patenprojekt macht es den Büchereiteams leichter, in BVS und BVS eOPAC einzusteigen. Mit der BVS-Bistumslizenz, der innovativen Software zur Bibliotheksverwaltung, und der Kostenübernahme der Online-Kataloge sichern wir die Zukunftsfähigkeit der Büchereien und erleichtern den Teams ihre Arbeit.

Je besser die Büchereiteams mit dem Bibliotheksverwaltungssystem vertraut gemacht sind, desto zufriedener werden sie sein; noch mehr gilt das für die Neueinsteigenden. Ohne qualifizierte Schulung und Begleitung kann das nicht gelingen. Doch dafür brauchten wir eine größere Anzahl von Referentinnen und Referenten. Willi Weiers aus Erbach, der über langjährige Erfahrung in der Vor-Ort-Betreuung der Büchereiteams verfügt, entwickelte dazu das Konzept des „BVS-Paten-Coachings“.

Unter den ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Büchereien wurden und werden Inte-

ressierte gesucht, die als „PatInnen“ die Einführung von BVS begleiten bzw. nach der Einführung Weiterbildungen durchführen werden. Die Ausbildung dieser PatInnen ist mit einem festgelegten Curriculum auf fünf Jahre angelegt und endet mit dem Zertifikat „BVS-Pate“, das von der Fachstelle Mainz und IBTC GbR verliehen wird. Die Fachstelle Mainz hat Herrn Weiers mit der Durchführung des Projektes als Kursleiter und Coach beauftragt. Wir haben bislang vier Interessierte gefunden. Derzeit erfolgt eine ganzheitliche Einarbeitung und ein Coaching. Die PatInnen sollen für die Belange der Büchereiarbeit fit sein. An vielen BVS-Workshops sind sie bereits aktiv beteiligt. Für den zeitlichen Aufwand erhalten sie von der Fachstelle ein vereinbartes Stundenhonorar.

Mit den „BVS-Paten“ ist eine hochwertige Rolle geschaffen, die anspruchsvoll ist, aber gerade deshalb interessant. Für die Büchereien ist damit eine gute Begleitung in der digitalen Verwaltung gesichert.

Reflektiert: Die Tätigkeit der Fachstelle für Büchereiarbeit

Die Fachstelle für Büchereiarbeit versucht, bei der Fülle der Aufgaben ihre Tätigkeit immer auch zu reflektieren. Wir stellen uns den veränderten Bedingungen und Gegebenheiten und nehmen neue Herausforderungen in den Blick. Wir wissen uns eingebunden in den Dachverband Borromäusverein, der die Interessen der Büchereiarbeit und speziell auch der Büchereiteams in der Kirche, aber auch darüber hinaus sehr gut vertritt.

Eine große Herausforderung steht im Bistum Mainz für die nächsten zehn Jahre mit dem hier genannten Pastoralen Weg an. Es wird viele Veränderungen geben, die sich auch in der Büchereiarbeit auswirken werden. Wir bleiben an der Seite der Büchereiteams.



Josef Staudinger ist Leiter der Fachstelle für Katholische Büchereiarbeit im Bistum Mainz



Konflikte im Team

Barbara Gellermann

Konflikte vermeiden?

*Konflikte im Team werden oft gefürchtet, weil sie mit Unruhe und Auseinandersetzungen verbunden sind. Sie beeinträchtigen die eigentliche 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 in Ihrem Team gut strukturieren und die Bedürfnisse sowohl der langjährigen als auch der MitarbeiterInnen des „neuen Ehrenamts-Typus“¹ kennen und berücksichtigen, werden viele Konflikte erst gar nicht entstehen.

Klare Absprachen, gute Informationen und die Wertschätzung der Arbeit aller Teammitglieder beugen Konflikten vor. Allerdings wird dies nicht immer gelingen: Die besonderen Strukturen in ehrenamtlichen Arbeitsfeldern bringen spezifische Anlässe für Konflikte mit sich. Im Ehrenamt können Konflikte z.B. nicht einfach durch ein „Machtwort“ der Leitung beendet werden. Stattdessen ist es nötig, einen Ausgleich und Konsens zu suchen.²

Nein!

Wenn Ihr Büchereiteam sehr vielfältig ist und damit ein hohes Potential 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 Team-Alltag einfach dazu. Wie können Konflikte nun konstruktiv zum Wohl der Bücherei genutzt werden?³

¹ Teamarbeit in KÖB heute oder: Von der Kunst, professionell zu Arbeiten und dabei seine Seele zu bewahren. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.

² Elisabeth Karls, Susanne Freund und Kathrin Thiel: Handbuch zur Konfliktlösung im Ehrenamt. Kohlhammer (Stuttgart) August 2019. Dieses Buch war zum Redaktionsschluss noch nicht veröffentlicht, also ist keine Einschätzung möglich, ob es so lohnenswert ist, wie es die Vorankündigung verspricht. Empfehlenswert ist Franz Will: Teamkonflikte erkennen und lösen. Zwischen Emotionen und Sachzwängen. Weinheim 2012.

³ Ausführlich wird das Thema "Konflikte im Team konstruktiv nutzen" in Niermeyer, Rainer: Teams führen. München 2016. behandelt.



© Andrii Yalanskyi / shutterstock.com

Verstanden: Konflikte als Chance

Konflikte sind immer Indikatoren für ein Verbesserungspotential. Dies gilt sowohl für die sachliche wie auch 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 Zerstörungspotential 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/e geeignete/r VertreterIn des Trägers, hauptamtliches pastorales Personal vor Ort oder die AnsprechpartnerIn in der Fachstelle⁴), 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 an-

zusprechen, um eine gute Lösung für alle zu finden. So werden Konflikte nicht unterdrückt, sondern schon in ihrer Anfangsphase zur Weiterentwicklung des Teams und der Bücherei genutzt.

Erkannt: 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 gilt es, erst einmal tief durchzuatmen. Gut ist es, ein Repertoire für stressige Situationen zu haben, auf das Sie zurückgreifen können. Sorgen Sie immer wieder für kleine „Entspannungsiseln“ im aufreibenden Alltag, nicht nur im Beruf, sondern auch im Ehrenamt.⁵

Wenn Sie ein wenig Abstand gewonnen haben, ist es hilfreich, dem Problem auf den Grund zu gehen. Ist dies wirklich ein Angriff auf meine Person, oder ver-

⁴ „Wir wussten nicht, wo wir anfangen sollen ...“ - Teambegleitung für Büchereien im Bistum Speyer. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.

⁵ Kurzweilige und gute Anleitungen bietet Claudia Croos-Müller: Kopf Hoch! Das kleine Überlebensbuch. Soforthilfe bei Stress, Ärger und anderen Durchhängern. München 2011.

bergen sich dahinter andere, tiefer reichende Probleme? Rainer Niemeyer hat eine gute Übersicht über Konfliktarten und ihre Inhalte zusammengestellt.⁶ Laut seiner Aufzählung gibt es Verteilungskonflikte, persönliche Konflikte, Zielkonflikte, Methodenkonflikte und Wertekonflikte. 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 eigentlich ein Zielkonflikt vorliegt und 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 gesprochen wird und hier ein Konsens erzielt wird. Hat man das geschafft, räumen sich die Medien fast von allein ein.

Verteilungskonflikte treten immer dort auf, wo viele Interessen um wenige Ressourcen kämpfen. Der Strukturwandel und die Neugliederungen der Gemeinden sind der ideale Nährboden für Verteilungskonflikte! Rechnen Sie mit Auseinandersetzungen und positionieren Sie Ihre Bücherei aktiv und früh.⁷ Jeder will ein großes Stück vom Kuchen haben, und die Büchereien verdienen es, in der neuen Ordnung einen angemessenen Platz zu haben. Diesen Konflikten werden die KÖB nicht ausweichen können.

Notwendig: 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:

1. Ich gewinne, du verlierst
2. Du gewinnst, ich verliere
3. Beide verlieren
4. 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. 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 gemeinsames Gespräch. Suchen Sie tragfähige Lösungen.⁸

⁶ s.o. Niemeyer: S. 168

⁷ Barbara Gellermann: Auf der Welle der Veränderung. Teamarbeit in sich verändernden Strukturen. In: BiblioTheke 2/2010. S. 9-13.

⁸ Gute Anleitungen mit Textbausteinen für Konfliktgespräche mit MitarbeiterInnen und Teammitgliedern finden sich in Schmitz; Billen: Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche. München 2005.

Auch hier gilt: Eine gute Teamatmosphäre und ein guter Kontakt zwischen den Leitungspersonen und den Teammitgliedern beugt Konflikten vor. Wichtig ist, ständig im Gespräch miteinander zu bleiben. Dies heißt auch, gezielt Gesprächsmöglichkeiten und -anlässe mit Teammitgliedern zu suchen, die man sonst eher selten sieht, und Gelegenheiten zwischen „Tür und Angel“ für Smalltalk zu nutzen. Mindestens einmal im Jahr sollte jedes Teammitglied die Möglichkeit haben, sich mit der Teamleitung über die Zufriedenheit/Unzufriedenheit mit der ehrenamtlichen Tätigkeit zu äußern. Dies kann im Einzel- oder Teamgespräch⁹ geschehen oder hat seinen Platz im Rahmen einer Team-Reflexion (vielleicht verbunden mit der Planung zu Jahresbeginn).¹⁰

Praxistipp: Kommunikationstraining und Gesprächsschulung

Geschickte Gesprächsführung kann erlernt und trainiert werden. Ist diese Kompetenz in Ihrem Leitungsteam vorhanden? Der Borromäusverein¹¹ und die Fachstellen bieten Weiterbildungsmöglichkeiten zu diesen Themen an.

Richtig: Das Zugeben von Fehlern

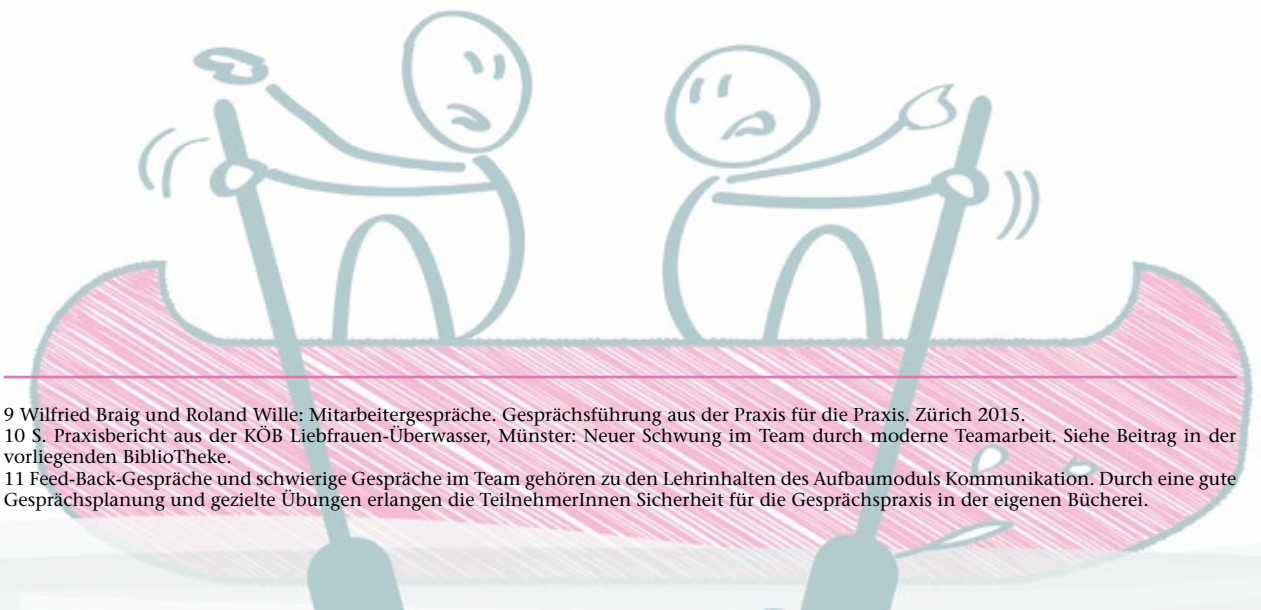
Auch für die Teamarbeit gilt: Wer sich engagiert und handelt, macht auch Fehler. Nur durch Fehler und die

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. Lang praktizierte Verhaltensweisen lassen sich nicht von heute auf morgen ablegen. Manchmal ist eine kleine Veränderung schon ein großer Schritt. 📖

* Der Beitrag ist eine aktualisierte und ergänzte Fassung des entsprechenden Kapitels aus der Arbeitshilfe „Büchereiteams und ihre Leitung – motiviert und organisiert“, Bischöfliches Generalvikariat Münster Hauptabteilung Seelsorge – Fachstelle Büchereien

https://www.bistum-muenster.de/fileadmin/user_upload/Website/Downloads/Bistum/BGV/200-Seelsorge/230-Bildung-Spiritualitaet/2018/2018-08-Buechereien-Arbeitshilfe-Teams-und-Leitungen.pdf

Barbara Gellermann aus Hamm ist Diplom-Theologin, Dozentin im Kommunikations- und KiBüAss-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



9 Wilfried Braig und Roland Wille: Mitarbeitergespräche. Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis. Zürich 2015.

10 S. Praxisbericht aus der KÖB Liebfrauen-Überwasser, Münster: Neuer Schwung im Team durch moderne Teamarbeit. Siehe Beitrag in der vorliegenden BiblioTheke.

11 Feed-Back-Gespräche und schwierige Gespräche im Team gehören zu den Lehrinhalten des Aufbaumoduls Kommunikation. Durch eine gute Gesprächsplanung und gezielte Übungen erlangen die TeilnehmerInnen Sicherheit für die Gesprächspraxis in der eigenen Bücherei.



© www.borromaeusverein.de

Info zur Handreichung „Talente gesucht“

Wie das Büchereiteam gezielt zu neuen MitarbeiterInnen kommt!

Zur Unterstützung der ehrenamtlich geleiteten Büchereien wurde im Sachausschuss „Qualifikation und Ehrenamt“ die Handreichung „Talente gesucht – Ehrenamt im Wandel“ erarbeitet.

Das Ehrenamt bietet die Möglichkeit, persönliche Talente und Interessen gesellschaftlich wirksam einzubringen. Eine Abgrenzung zur täglichen Erwerbsarbeit ist wichtig.

Anhand von zwei Grafiken werden Erwartungen, Voraussetzungen und Motivationen dargestellt, aus denen heraus Personen ein Ehrenamt aufnehmen. Sie verdeutlichen den Wandel im Ehrenamt.

In fünf Schritten wird das Vorgehen der Talentsuche beschrieben:

• 1. Schritt – Bestandsaufnahme

Wie sieht die personelle Situation in unserer Bücherei aus? Wer hat welche Aufgaben in unserer Bücherei übernommen?

Welche Erkenntnisse ziehen wir aus den erhaltenen Antworten?

• 2. Schritt – Bedarfsanalyse

Wofür benötigen wir weitere MitarbeiterInnen?

• 3. Schritt – Suche

Wen suchen wir?

Wen können wir ansprechen?
Was erwarten wir?
Was bieten wir?

• 4. Schritt – Umsetzung

Wo können wir werben? Wie können wir werben? Was kann die Leitung tun, wenn sich InteressentInnen gemeldet haben?

• 5. Schritt – Ins Team finden

Wie kann die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter ins Team finden?

Der Handreichung liegen eine Plakatvorlage, eine Stellenbeschreibung für das Internet und Vorlagen für Artikel und Ausschreibungen bei. 📖

Die Handreichung ist auf folgender Seite zu finden:
https://www.borromaeusverein.de/fileadmin/user_upload/Buechereiarbeit/Praktisches/171130_handreichung_talente-gesucht.pdf



© www.borromaeusverein.de



Alles ohne Druck!

Christine Tapé im Gespräch mit Peter Freund von der Familienbücherei St. Josef in Remscheid

Seit 2007 leitet Peter Freund die KÖB St. Josef in Remscheid. Vor zwei Jahren haben sich Simone Krüger und Roman Pyschik zu ihm gesellt und leiten die Bücherei seitdem gemeinsam mit ihm in einem dreiköpfigen Team. Freude am Ehrenamt und ein lebhafter Gemeindegemeinschaft sorgen dafür, dass die Bücherei ein gutes Standing bei Pfarrer und Gemeinde hat und es dem ehrenamtlichen Team der Familienbücherei nie langweilig wird. Zu Teamorganisation, Veranstaltungsarbeit und Aufgabenverteilung konnte ich Herrn Freund einige Fragen stellen.

Der Name der Bücherei zielt auf einen bestimmten Nutzerkreis ab. Seit wann trägt die Bücherei diesen Namen, und wie kam es dazu?

2006 stand die Bücherei kurz vor der Schließung. Als sich ein vierköpfiges Team von Freiwilligen dazu entschlossen hatte, doch weiterzumachen, stellte sich natürlich die Frage nach dem Umfang des Bestandes und der Ausrichtung der KÖB. Die Bücherei ist günstig gelegen, direkt an der Kirche St. Josef – genau wie die Kindertagesstätte und die Grundschule Menninghauser Straße. Genügend Potenzial also, um einen großen

LeserInnenkreis zu erreichen. Eine Ausrichtung auf Kinder und deren Eltern machte daher Sinn. Die kleine Familienbücherei umfasst einen Bestand von 2.000 Medien, ein Großteil davon für Kleinkinder und GrundschülerInnen. Auf Familienbücherei kamen wir bei der Suche nach einer Domain für die Webseite und einem Namen für die Facebookseite. Familienbücherei war noch frei – es hat sich also alles glücklich gefügt!

Sie haben, bevor Sie Teil des Leitungsteams geworden sind, schon in der Bücherei mitgewirkt. Was hat Sie dazu bewogen, die Leitung zu übernehmen?

Die Leitung habe ich 2007 übernommen, nachdem ich bei der Neuausrichtung und Wiedereröffnung der Bücherei mitgewirkt habe. Das Team, das für die Wiedereröffnung verantwortlich war, kam irgendwann auf mich zu und fragte, ob ich mir die Leitung vorstellen könnte, nachdem ich mich schon in einige Prozesse „eingemischt“ hatte (lacht). Als Leitungsteam agieren wir erst seit zwei Jahren. Als ich gesundheitlich nicht voll einsatzfähig war, sind die beiden anderen eingesprungen und geblieben.

Drei Personen als Leitung der Bücherei – das heißt, es muss viel zu tun geben. Welche Aufgaben fallen an, und wie teilen Sie die Aufgaben auf?

Der Großteil der Aufgaben ist unter den drei Personen im Leitungsteam je nach Fähigkeiten, Vorkenntnissen und vor allem Vorlieben aufgeteilt. Da liegt es nahe, dass Frau Krüger, die aus dem Controlling kommt, sich der Finanzen, Jahresstatistik, dem Kassenbuch und seiner jährlichen Prüfung angenommen hat.

Herr Pyschik kümmert sich um die Verteilung der KÖB-Dienste. Das sieht so aus, dass er gegen Ende des Monats die acht zu verteilenden Termine in die WhatsApp-Gruppe des Büchereiteams postet und die Termine unter den 13 Ehrenamtlichen aufteilt. Hinzu kommt die Medienvermittlung, die Bestandspflege, das Antiquariat – die Bücherei erhält sehr viele Bücherspenden und verkauft diese vor der Bücherei –, außerdem verschiedene Buchausstellungen über das Jahr verteilt. Zudem nehmen sich die beiden der Dekoration unserer Bücherei an und sind inzwischen zu richtigen Dekoprofis avanciert.

Meine Aufgaben liegen weitestgehend in der Kommunikation mit allen und allem rund um die Bücherei. Social Media-Kanäle bestücken, Fotos schießen auf den Veranstaltungen, natürlich die Planung der Veranstaltungen. Ich bin außerdem Ansprechpartner für bibfit, Lesekompass und LeseHelden, verfasse Elternbriefe und rekrutiere mit Erfolg neue Teammitglieder.

Sie sind sehr aktiv auf der Webseite der Bücherei. Neben Veranstaltungsankündigungen und Medienlisten gibt es im Nachgang häufig Berichte über Lesenächte, Antiquariatsverkäufe, Sommerfeste oder Leseförderprojekte. Wer kümmert sich um die redaktionelle Arbeit?

Ich kümmere mich um die visuelle Dokumentation und um die Texte für Social Media und die Internetseite. Um die Kunst des Verfassens von Preetexten zu lernen, habe ich ein Angebot der Fachstelle für Büchereiarbeit im Erzbistum Köln in Anspruch genommen. So gelingt es mittlerweile sehr gut, kurzweilige, ansprechende und inhaltvolle Texte zu verfassen und den Internetauftritt lebendig zu halten. Eine Kamera darf auf den Events natürlich auch nie fehlen.

Bekommen Sie externe Unterstützung von Personen außerhalb der Bücherei?

Zu unserem großen Glück ist das Gemeindeleben in St. Josef sehr ausgeprägt. Es gibt mehrmals jährlich Veranstaltungen für alle Gemeindemitglieder, organisiert vom Aktionskreis St. Josef – das schweißst zusammen. Ein großer Fürsprecher der Familienbücherei ist unser Pfarrer. Dank seinem Einsatz konnte die Bücherei in diesem Sommer in größere Räumlichkeiten mit noch mehr Platz für Veranstaltungen, Teamsitzungen und Medien umziehen. Wir spüren, wie sehr unsere Arbeit geschätzt und in Anspruch genommen wird. Da ist es leicht, in der Gemeinde Kooperationspartner zu finden. Mit der KJG St. Josef (die jedes Jahr in den Sommerferien ein Zeltlager für Kinder organisiert) fand schon mehrmals eine „Lesehelden“-Übernachtung mit großem Zelt im Pfarrsaal statt.

Regelmäßig begrüßen Sie online neue Mitarbeitende. Mann und Frau – das scheint bei Ihnen sehr ausgeglichen zu sein. Wie gewinnen Sie neue MitstreiterInnen?

Nicht jeder kommt mit dem konkreten Wunsch zu uns, Teil des Teams zu werden. Manchmal muss man schon ein wenig nachhelfen und „schlafende Hunde wecken“. Dann spreche ich die Leute bei der Ausleihe an und frage einfach, ob sie Lust haben, sich in der Bücherei zu engagieren. Mit der Zeit entwickelt man einen Blick dafür, wer sich ein Ehrenamt vorstellen könnte. Gerade jene, die bislang noch keine Aufgaben innerhalb der Gemeinde übernommen haben, sagen gern zu. Das zwischenzeitlich sehr ungleiche Verhältnis von Mann und Frau – es bestand eine deutliche Überzahl von Männern – haben wir mittlerweile gut ausgeglichen.

Über die Jahresversammlungen des Teams wird ebenfalls online berichtet. Wie laufen diese Treffen ab, und wie kommunizieren Sie über diese Treffen hinaus?

Unsere Jahrestreffen sind freudige kulinarische Zusammentreffen, die wir mehr als Dankeschön für das Ehrenamt und teambildende Maßnahme ausrichten und verstehen. Wir überlegen uns ein Motto, essen und trinken zusammen und verbringen einen schönen Abend, bei dem es nicht allein um Büchereiangelegenheiten geht.



Wir nutzen die Zusammentreffen, um uns gemeinsam um den Bestandsaufbau zu kümmern. Jedes Teammitglied darf fünf Medienvorschläge aus den Bereichen Kinder- und Jugendliteratur und Belletristik einbringen, die anschließend bestellt werden. Außerhalb der Treffen nutzen wir zwei WhatsApp-Gruppen – eine für das gesamte Team und eine zweite nur für die Büchereileitung, um in Kontakt zu bleiben.

Auch wenn man jetzt den Eindruck hat, dass Sie alle große Freude an der Büchereiarbeit haben – gibt es dennoch Herausforderungen und Schwierigkeiten im Team? Welche Erfahrungen haben Sie gemacht, und wie lösen Sie derlei Probleme?

Richtig Stress und Streit haben wir noch keinen gehabt. Immer mal wieder gibt es natürlich Diskussionsbedarf, wie kürzlich beim Thema Präventionsschulung, die das Leitungsteam 2018 verpflichtend für alle Ehrenamtlichen eingeführt hat. Auch für mich ist es verständlich, dass sich ältere Teammitglieder, die u.a. viele Jahrzehnte im Schuldienst tätig waren, sträuben, an so einer Schulung teilzunehmen und bei der Stadt ein Führungszeugnis zu erbitten. Im Juni haben wir die Präventionsschulung als Inhouse-Schulung für das ganze Team angeboten, so konnten wir geschlossen teilnehmen.

Grundsätzlich arbeiten wir aber nach dem Grundsatz: Alles ohne Druck! Jeder bringt so viel ein, wie er/sie kann und möchte. Bei manchen ist das seit Jahren ein und die selbe bibfit-Veranstaltung, die sie betreuen,

oder eben „nur“ ein Ausleihdienst im Monat. Bei anderen wechseln die Aufgabenbereiche und die aufgewendete Zeit. Wir freuen uns einfach über jede Art von Einsatz und heißen jeden willkommen.

Nutzen Sie Weiterbildungsangebote der Kölner Fachstelle, des Borromäusvereins oder anderweitige?

Einmal im Jahr besuchen wir den Diözesantag der Fachstelle im Maternushaus. Fortbildungen besuchen wir alle zwei bis drei Jahre. Auch an das Thema Konzeptarbeit haben wir uns schon herangetraut, haben aber recht schnell festgestellt, dass die Bücherei schon sehr weit ist im Bezug auf Zukunftsvisionen und ein zukunftsweisendes Konzept. Dass unsere Bücherei als ein dritter Ort genutzt wird, verfolgen wir schon lange. Eine Kaffeemaschine und gemütliche Sessel und Tische für die Kinder sind dafür eine unverzichtbare Ausstattung.

Der Besuch bei Herrn Freund hat gezeigt, dass auch kleine Büchereien (damals noch vor dem Umzug in größere Räumlichkeiten) einen wunderbar herzlichen Empfang bereiten und zum Verweilen einladen können. Über die Ausleihe hinaus gibt es in der Familienbücherei Veranstaltungen für jede Altersgruppe, beispielsweise den dritten Bergischen Nachmittag mit über 100 BesucherInnen. Ganz schön trubelig – aber mit einem motivierten Team und der Verteilung der Last auf drei leitende Schultern scheint nichts undenkbar. Zumindest nicht in Remscheid.



Praxisberichte

Das Interessanteste in vielen Zeitschriften steckt meist eher in den alltäglichen, lebens- und berufspraktischen Beiträgen als in den bedeutensamen Grundsatzartikeln.

So ist es wohl auch in dieser Zeitschrift **BiblioTheke**.

Schreiben Sie uns Ihre Berichte:
schroeer@borromaeusverein.de

„Wir wussten nicht, wo wir anfangen sollen ...“ - *Teambegleitung für Büchereien im Bistum Speyer*

Marita Raude-Gockel

Zuerst habe ich in der Pfalz eine Bücherei mit einem großen Büchereiteam geleitet. Nun begleite ich – nach einer speziellen Schulung – seit zehn Jahren Büchereiteams im Bistum Speyer.

Ein typischer Anfang

Büchereileiterin Frau Schmidt ruft mich an: „Ich habe das schon so lange im Kopf. Nun möchte ich die Teamleitung endlich abgeben“, sagt sie und ergänzt: „Aber nicht Hals über Kopf! Ich möchte das gerne gut planen und mit meinem Team besprechen.“ Wir vereinbaren einen Termin für unser erstes Treffen zur Teambegleitung. Am Telefon teilt Frau Schmidt mir schon mit, dass es keine „neue Frau Schmidt“ geben wird, also keine neue Büchereileiterin.

Der Wunsch und Wille des Teams ist es, aus der Gruppe heraus ein Leitungsteam zu bilden, so dass Verantwortung und Zuständigkeiten auf mehrere Schultern verteilt werden.

Bei unserem ersten Treffen vor Ort in der Bücherei mit allen Teammitgliedern stellt sich dann heraus, dass außer Frau Schmidt noch ein weiteres Teammitglied aufhört. Neue MitarbeiterInnen für die Büchereiarbeit müssen also gefunden werden! Konkret heißt das: Wir machen erst einmal Bestandsaufnahme: Wer macht was? Wie sind die Aufgaben bislang verteilt? Und dann fertigen wir gemeinsam einen Fahrplan an, was Schritt für Schritt zu tun ist und wer was übernimmt. Die Teambegleitung ist also ein Prozess, bei dem alle Teammitglieder mitwirken und sich einbringen können, um sich als Büchereiteam neu aufzustellen. Ein fertiges Konzept habe ich nicht in der Tasche. Denn jede Bücherei ist anders, in jedem Team wirken unterschiedliche Menschen und Persönlichkeiten, die vielfältige Talente, Erfahrungen und Ideen einbringen.



© www.pakabay.com

Wie werden die Büchereiteams über die Unterstützung informiert? Die Büchereifachstelle im Bistum Speyer empfiehlt den Büchereiteams, bei einem Leitungswechsel die Teambegleitung in Anspruch zu nehmen. Fachstellenleiterin Frau Dr. Gabriele Dreßing erklärt es so: „Wir setzen die Teambegleitung bewusst als Krisenvorsorge ein, und nicht erst als Krisenintervention. Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe und ein gleichberechtigtes Miteinander in den Teams möchten wir damit unterstützen und fördern.“

So erhalten BüchereileiterInnen und Leitungsteams, die neu starten, mit der Begrüßungsmappe von

der Fachstelle eine Information zur Teambegleitung unter **Büchereiarbeit im Bistum Speyer von A bis Z**. Praktisch läuft es dann so ab, dass die Büchereien sich bei der Fachstelle melden und ihren Wunsch nach Teambegleitung mitteilen. Damit ist der Weg frei: Die Fachstelle kontaktiert mich und stellt die Kontaktdaten beiden Partnern – dem Büchereiteam und mir – zur Verfügung. Dann erfolgt die erste Kontaktaufnahme zwischen dem/der AnsprechpartnerIn der Bücherei und mir telefonisch oder per Mail. Wird ein konkreter Termin für die Teambegleitung vereinbart, dann erteilt die Fachstelle mir nach Rücksprache den Auftrag.

Teambegleitung als Krisenvorsorge

Mit dem Büchereiteam, den engagierten Freiwilligen/Ehrenamtlichen, steht und fällt die Büchereiarbeit. Durch büchereipraktische Schulung, Fortbildungen und fachliche Beratung unterstützt die Fachstelle die Büchereiteams. „Herzstück“ der Büchereiarbeit ist die Arbeit im Team: Hier kommt es darauf an, dass Menschen gut zusammenwirken und sich jeder geschätzt fühlt, Freude an der freiwilligen Arbeit findet und ein gutes Arbeitsklima herrscht. Das gilt es zu stärken! Ein Team, dem die Büchereiarbeit am Herzen liegt, das mit Begeisterung loslegt und bei der Sache ist, strahlt das auch aus und kann andere mit seinem „guten Geist“ anstecken: LeserInnen und TeilnehmerInnen bei Büchereiveranstaltungen und KooperationspartnerInnen in der Gemeinde nehmen das gerne wahr.

Teambegleitung als Krisenmanagement

Das gehört ebenso zum Thema: Die Bücherei läuft wirklich sehr gut, genauso die Teamarbeit. Aber auf einmal kommt alles zusammen: Eine langjährige, sehr engagierte Mitarbeiterin muss plötzlich gesundheitlich bedingt aufhören, zusätzlich Flohmarkt, Beginn des Lesesommers, sehr viel Arbeit und dann auch noch ein Schaden in der Bücherei. Die Büchereileiterin sagt: „So geht es nicht weiter. Bei mir läuft alles zusammen. Ich möchte einige Bereiche abgeben. Und zwar zu 100%.“

Im Teamgespräch, das wir in einer vertrauensvollen und offenen Atmosphäre führen, sind erst einmal alle Teammitglieder überrascht, wie gut die Bücherei bezüglich der Angebote (Veranstaltungen, Ausleihzahlen) und Einnahmen durch den Flohmarkt dasteht. „Aber können wir denn so weiter machen: Immer mehr Termine und Veranstaltungen?“, fragt die Büchereileiterin. Die neuen interessierten BüchereimitarbeiterInnen möchten nach der Einarbeitungsphase voll in die Veranstaltungs- und Büchereiarbeit einsteigen, betonen sie. Und die älteren Teammitglieder freuen sich über diese Bereitschaft, da auch sie gerne entlastet werden möchten. Generationswechsel ist also angesagt.

Noch ein wichtiger Gedanke ist: „Von dem einen oder anderen Angebot verabschieden wir uns.“ Gemeinsam kommt es zu gut umsetzbaren Lösungen: Für den Flohmarkt, den Lesesommer und das Vorlesen für die Kitas gibt es jeweils

ein Team im Team, das sich verbindlich um einen Arbeitsbereich kümmert. Im Arbeitsplan wird genau aufgeschrieben, wer für was die Verantwortung übernimmt und für die Durchführung Sorge trägt. Und was ganz wichtig ist: Die Kommunikation – also dass bei der nächsten Teambesprechung ein Feedback gegeben wird, wie z.B. der Flohmarkt läuft.

Wie läuft die Teambegleitung ab?

Von der ersten Kontaktaufnahme zur Teambegleitung bis zur Aufnahme der Arbeit des neuen Büchereiteams gibt es verschiedene Gesprächs- und Arbeitsphasen, die ganz unterschiedlich sein können:

Einstieg: Ausgangssituation und Rahmenbedingungen erfassen

- Zu Beginn der Teambegleitung ist wichtig zu klären: Wie ist die Ausgangssituation? Gibt es einen Stabwechsel, bei dem der/die BüchereileiterIn die Leitung übergibt – an eine/n neue/n BüchereileiterIn oder an ein Leitungsteam? Oder gibt es einen Neustart mit einem komplett neuen Büchereiteam, das noch gar nicht zusammengearbeitet hat? Wird ein neues Leitungsteam gebildet? Oder ist bereits eine neue Leitung da?
- Natürlich ist es auch wichtig zu erfahren, wie die Bücherei dasteht: Welches Potenzial hat sie? Durch den Kontakt mit dem Ansprechpartner vor Ort und zur Büchereifachstelle bekomme ich einen ersten Einblick.
- Der Umfang der Aufgaben/Fragen bestimmt natürlich auch den Umfang der Teambegleitung: Müssen neue MitarbeiterInnen und ein neues Leitungsteam gefunden wer-

den, benötigen wir wahrscheinlich drei Treffen (in unterschiedlicher Zusammensetzung). Ist die neue Leitung schon da und haben sich schon neue TeamkollegInnen eingearbeitet, brauchen wir möglicherweise ein oder zwei Treffen.

- Selbstverständlich ist es möglich, dass einzelne Teammitglieder im Rahmen der Teambegleitung ein vertrauliches Gespräch mit mir führen können.

Kennenlernen und Bestandsaufnahme:

Beim ersten Treffen mit dem bestehenden oder neu entstehenden Büchereiteam ist es mir wichtig, zu erfahren, was die Einzelnen besonders an der Büchereiarbeit mögen und was ihnen am Herzen liegt. Denn jeder soll sich mit seinen Talenten und Ideen einbringen dürfen.

Findet ein Stabwechsel statt, und der/die BüchereileiterIn übergibt seine/ihre Verantwortung und Zuständigkeiten an ein neues Leitungsteam, so ist es wichtig, die Arbeit der scheidenden Büchereileitung zu würdigen. Sie hat sich für die Bücherei engagiert und möchte das Erreichte in gute Hände geben und die Leitungsaufgaben vertrauensvoll übertragen.

Aber welche Leitungsaufgaben gibt es, und wie können sie klar und sinnvoll aufgeteilt werden ohne Doppelungen und Lücken? Und wer ist aus dem Team bereit, eine Leitungsaufgabe zu übernehmen? Wer ist AnsprechpartnerIn der Bücherei für die Pfarrei und das Seelsorgeteam, für die Büchereifachstelle und andere Kooperationspartner? Wer kümmert sich um die



© www.pixabay.com

Teamarbeit, und gibt es eine Vertrauensperson bei Teamangelegenheiten? Wer ist für die Finanzplanung verantwortlich, die Gewinnung und Verwendung der Gelder und Zuschüsse? Und wer kümmert sich um die Programmarbeit: Wie stellen wir uns mit unserem Profil in der Pfarrei und in der Gemeinde mit unseren Angeboten auf? Welche Teammitglieder sind nun bereit, Verantwortung in der Teamleitung zu übernehmen, und wie arbeiten sie zusammen? Wie wirkt das ganze Team bei diesem Prozess mit? Was verändert sich in welchen Arbeitsbereichen? Und wie erfolgt die Kommunikation innerhalb des Leitungsteams und zwischen Team und Leitungsteam?

Am Ende der Bestandsaufnahme wird ein Fahr- bzw. Arbeitsplan gemacht, was recherchiert und getan werden muss und wer sich um was kümmert. Ich fasse alle wichtigen Schritte und Fragen in einem Protokoll zusammen, das alle Team-

mitglieder erhalten und korrigieren/ergänzen dürfen. Nach der Korrektur/Ergänzung erhält die Büchereifachstelle das Protokoll der Teambegleitung. Nun geht es an die Umsetzung.

Arbeitsphase:

In dieser Arbeitsphase spielt die aktive Mitarbeit des/der BüchereileiterIn eine große Rolle, weil er/sie seine/ihre Kenntnis, Erfahrung und Unterlagen an die einzelnen Teammitglieder des neu zu bildenden Leitungsteams weitergibt. Diese sind bestrebt, sich in (teilweise ganz) neue Arbeitsbereiche einzuarbeiten. Schritt für Schritt kann die Arbeit angegangen werden. Dabei ist es hilfreich, Fragen zu stellen und sich in einer guten Atmosphäre auszutauschen, bis die neuen Teammitglieder in der Lage sind, den neuen Arbeitsbereich zu übernehmen. Wie lange die Arbeitsphase dauert, hängt natürlich davon ab, welche zeitlichen Ziele sich die Beteiligten setzen. In dieser

Arbeitsphase steht die Büchereifachstelle dem sich neu einarbeitenden Leitungsteam bei allen anstehenden büchereipraktischen Fragen (bezüglich Medienerfassung, Sichtung, Buchführung etc.) mit Rat und Tat zur Seite.

Zusammenfassung und Feedback: Nächste Schritte

Ich bin während der Arbeitsphase für Fragen zum Team weiterhin da und stehe telefonisch zum Gespräch zur Verfügung. Wir nutzen auch Fortbildungen/Tagungen zum Austausch: Dann treffe und verabrede ich mich mit dem Team z.B. zum „Pausengespräch“ bei der Diözesantagung. Dort geben mir die Teammitglieder ein Feedback zum Stand der Dinge, und wir fassen den nächsten Termin vor Ort in der Bücherei ins Auge, der am Ende der Arbeitsphase liegen soll – zum Gespräch mit dem neuen Leitungsteam.

Teambegleitung ist ein dynamischer Prozess, der „natürlich“ endet, wenn das neue Leitungsteam sich eingearbeitet hat und die Teamarbeit insgesamt läuft. Wenn erneut Beratungsbedarf entsteht, dann kann natürlich die Teambegleitung wieder tätig werden.

Ich bin selbst ein großer Fan von Teamarbeit und freue mich sehr darüber, dass sie aus unseren Büchereien nicht mehr wegzudenken ist. Büchereiteamkollegin Frau Mecklenburger ist sehr zufrieden: „Durch unsere Zusammenarbeit im Team haben wir bislang für jedes Problem eine Lösung gefunden. Und kann einer mal nicht, ist einer aus dem Team für dich da.“ Teamarbeit

macht Spaß und bringt Entlastung. Büchereiteamkollege Herr Klein ist im Büchereiteam begeistert über die „tolle Zuteilung der Stücke vom gesamten Kuchen. Sprich: Jeder hat seine Aufgaben.“ Teamarbeit gibt Raum für Kreativität und Synergien, so dass Menschen ihre Talente – auch gemeinsam – einbringen können, z.B. bei der Raumgestaltung in der Bücherei, bei Einrichtung und Gestaltung eines Lesecafés oder eines Erzähltheaters für Kinder.

Auch bei den Leitungsaufgaben in der Bücherei nehme ich in den letzten Jahren mehr und mehr wahr, dass BüchereileiterInnen danach streben, Verantwortung für bestimmte Bereiche abzugeben bzw. MitstreiterInnen in die Teamleitung zu holen. Das ist manchmal nicht so leicht, weil sich Zuständigkeiten ändern und die Teamarbeit nicht mehr in den gewohnten Bahnen läuft. Eine gute und transparente Kommunikation hilft, das aufzufangen.

Tipps für das Gelingen der Zusammenarbeit im Team:

- Vorgänge vereinfachen! Suchen und Finden von Unterlagen kann sehr nervig sein. Deshalb bei der Aufgabenverteilung im Team einfache Wege wählen: Wer die Rechnung überweisen muss, kriegt sie auch direkt.
- Zielorientiert kommunizieren! Und den Weg bahnen, um Aufgaben zu delegieren: Diese Arbeit steht an! Wer übernimmt sie? Statt zu sagen: Ich kann => wer noch?
- Neue MitarbeiterInnen gewinnen! Manchmal finden sich nach besonderen Bücherei-Aktionen – wie Lesesommer – neue, an Büchereiarbeit Interessierte ein. Bitte sofort zum weiteren Mitmachen einladen! Denn sonst sind sie vielleicht schnell wieder weg.
- Loslassen! Verantwortliche Bereiche wie Medieneinkauf an ein motiviertes Teammitglied delegieren. Das schafft Freiraum, bringt Entlastung einerseits und Freude und Begeisterung an der neuen Aufgabe.
- Perspektivwechsel wagen! Manchmal findet man bei bestimmten Fragen im Team nicht zueinander. Hilfreich ist, sich komplett in die Lage des anderen zu versetzen und die Situation mit seinen Augen und aus seiner Perspektive zu sehen.

*Alle Berichte sind anonymisiert, und die im Beitrag genannten Namen sind erfunden.

Marita Raude-Gockel ist Religionspädagogin und Autorin. Sie arbeitet als Teambegleiterin für die Büchereien im Bistum Speyer.

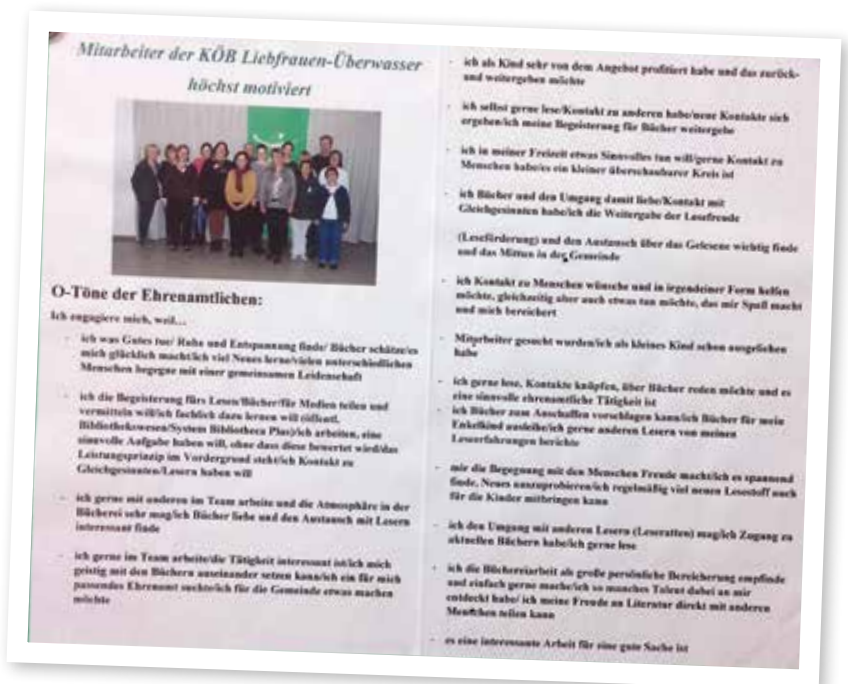
Neuer Schwung im KÖB-Team durch moderne Teamarbeit.

Ein Praxisbericht aus der KÖB Liebfrauen-Überwasser, Münster

Monika Reidegeld-Knospe

Die gut funktionierende Teamarbeit in einem mittlerweile 20-köpfigen Team der KÖB Liebfrauen-Überwasser in Münster verdanken wir in erster Linie der Teilnahme an früheren Fortbildungen zum Thema „Büchereiarbeit macht glücklich“. Zwei Mitarbeiterinnen des Leitungsteams griffen seinerzeit die von Frau Gellermann vorgestellten Arbeitsschritte auf, und wir kommen damit bis heute zu einem gelingenden und gut funktionierenden Miteinander. Und zwar so:

In einem ersten Schritt waren die Teammitglieder unter Mitwirkung einer externen Moderatorin eingeladen, ihre eigene



Motivation für die Büchereiarbeit zu benennen. Ein erstelltes Plakat mit Fotos und Motivationsaussagen hing längere Zeit für alle einsehbar in den Büchereiräumen/im öffentlichen Schaukasten aus. In einem zweiten Schritt wurden in einem Brainstorming die notwendigen Büchereiarbeiten herausgefil-

tert und benannt. Das Team war nun aufgefordert, je nach Talent und Vorlieben mit einem namentlichen Etikett eine mögliche Mitarbeit in einem dieser Arbeitsfelder in Aussicht zu stellen. Das Ergebnis wurde erörtert, verschriftlicht und für alle sichtbar im Büro der Bücherei ausgehängt.

Nach einem Jahr guter Arbeit im Großteam haben wir den Artikel von Frau Gellermann in der BiblioTheke zum Anlass genommen, die eigene Arbeitsbelastung in der Mitarbeit genauer unter die Lupe zu nehmen. Hier diente uns ein vor-



bereiteter Zeitstrahl „Meine Arbeitsbelastung in der Bücherei“ mit den Aussagen links: „Ich habe noch Potenzial“, mittig: „Die Belastung ist gerade richtig“ und rechts: „Ich mache schon zu viel“. Die MitarbeiterInnen waren aufgefordert, mit einem farbigen Punkt anonym ihre jeweilige Mitarbeit einzuschätzen und an passender Stelle anzukleben.

Die Bestandsaufnahme fiel sehr gut aus: In der Mitte knubbelten sich die meisten roten Punkte, ein paar Ausrutscher links und rechts gab es auch. Mit dem Ergebnis waren alle zufrieden. Schließlich wurde schriftlich festgehalten, für welche Aufgaben sich der/die einzelne

MitarbeiterIn besonders stark macht, und das Ergebnis im Büro für alle sichtbar gemacht.

Fazit:

Die MitarbeiterInnen fühlten sich sehr angenommen und sprachen in lockerer und netter Atmosphäre über ihre jeweilige Befindlichkeit. Im Ergebnis haben wir genau das erreicht, was wir wollten: Viele Aufgabenfelder wurden den Talenten und Vorlieben entsprechend delegiert und abgegeben, und so werden Zeit und Nerven gespart.

Die Betrachtung unserer gemeinsamen Arbeitsbelastung hat jetzt schon Tradition und wird zu An-

fang eines jeden Jahres wieder in den Fokus gestellt und mit weiteren farbigen Punkten abgearbeitet. Unser Tipp an Büchereiteams: Die Zeit für vorbereitende Überlegungen zu einer solchen Teamsitzung ist gut eingesetzte Zeit; die Ergebnisse werden überraschen!

AKTIONEN

Das Büchereiteam setzt gezielt auf Leseförderung und bietet weitere regelmäßig stattfindende Ausleihzeiten für zwei innerstädtische Kitas an, Schnupperstunden der Schulanfänger, Bücherflohmarkt, besondere Aktion zum Buchsonntag, Literaturkreis.

ÖFFNUNGSZEITEN sonntags

10.00 Uhr – 12.30 Uhr

mittwochs

16.30 Uhr – 18.30 Uhr



DIE BÜCHEREI
Liebfrauen-Überwasser

Kontakt:

Monika Reidegeld-Knospe
Katthagen 2, 48143 Münster
0251/384 220 688 (während
der Büchereiöffnungszeiten)
www.buecherei-ueberwasser.de
@bistum-muenster.de

Literaturexerzitientag

Sie sind nachhaltig beeindruckt von einem Roman von Andreas Föhr, Maja Lunde, J.R.R. Tolkien oder Jussi Adler-Olsen? Ihnen ging ein Licht auf bei einem Sachbuch von Yuval Noah Harai, David Graeber oder Guilia Enders? Sie fühlen sich angerührt durch ein Kinderbuch von Gerda Marie Scheidl oder Andreas Steinhöfel? Oder tragen Gedanken großer Klassiker wie Platon, Augustinus, Goethe, Schiller oder Thomas Mann mit sich herum? Am Literaturexerzitientag vertiefen Sie Ihre Haltung zu einem Buch, das Sie bewegt und folgen dabei einer Spur, die in tiefere Wirklichkeiten Ihres Lebens, auf deren Grund Gott geahnt werden kann, führt.

Ein Buch Ihrer Wahl kann Thema sein, Pater Holter schlägt von sich aus vier Bücher vor, von denen Sie sich auch mit einem davon auch auseinandersetzen können:

Natascha Wodin: Sie kam aus Mariupol

Robert Seethaler: Ein ganzes Leben

Arno Geiger: Der alte König in seinem Exil

Robert Menasse: Die Hauptstadt



Voraussetzungen:

Vertraut sein mit Texten der Bibel

Elemente:

Gespräch, Gebet, Meditation, Gottesdienst

Seminargebühr:

95,00 Euro inkl. Unterkunft und Verpflegung

Ort: Heinrich Pesch Haus, Frankenthaler Straße 229, 67059 Ludwigshafen

Zeit: 13.03.2020, 17:00 Uhr bis 14.03.2020, 17:00 Uhr

Begleitung: Pater Werner Holter SJ

Anmeldung: E-Mail an: schroeer@borromaeusverein.de.

Nähere Infos unter 0228 72 58 409.

Die Teilnehmerzahl ist begrenzt.



Vertrieb Medien

Aufteilung der Betreuung nach Fachstellen

Wenn Sie zu folgenden Fachstellen gehören, sind Ihre Ansprechpartner für Medien:

Essen	Kd-Nr.: 3130XXX
Freiburg	Kd-Nr.: 3140XXX
Münster	Kd-Nr.: 3200XXX
Rottenburg-Stuttgart	Kd-Nr.: 3230XXX

**Regionalteam 1: Tel.: 07121 144-411,
E-Mail: Medien.Team1@ekz.de**

Hildesheim	Kd-Nr.: 3160XXX
Köln	Kd-Nr.: 3170XXX
Osnabrück	Kd-Nr.: 3210XXX
Speyer	Kd-Nr.: 3240XXX
Trier	Kd-Nr.: 3250XXX

**Regionalteam 2: Tel.: 07121 144-412,
E-Mail: Medien.Team2@ekz.de**

Aachen	Kd-Nr.: 3110XXX
Berlin	Kd-Nr.: 3120XXX
Fulda	Kd-Nr.: 3150XXX
Limburg	Kd-Nr.: 3180XXX
Mainz	Kd-Nr.: 3190XXX
Paderborn	Kd-Nr.: 3220XXX

**Regionalteam 3: Tel.: 07121 144-413,
E-Mail: Medien.Team3@ekz.de**

Sie erreichen uns Montag bis Freitag
von 8 – 18 Uhr

Wir für Sie – Borromäusverein

Netzwerk Büchereiarbeit



Der **Borromäusverein e.V.** ist eine Medieneinrichtung der Katholischen Kirche. Als Dachverband für die katholische Büchereiarbeit arbeitet er eng mit den diözesanen Büchereifachstellen der 15 Mitgliedsdiözesen zusammen. Sein **Lektorat** gibt einen kompetenten Überblick über die Neuerscheinungen des Marktes und spricht Medienempfehlungen insbesondere für Büchereien aus.

Er setzt sich für die **Leseförderung** ein und entwickelt entsprechende Angebote. Weitere Dienstleistungen sind die **Bildungsangebote** zur Förderung der bibliothekarischen, literarischen und spirituellen Kompetenz. Er unterstützt die Ehrenamtlichen mit Materialien für die Arbeit in der Bücherei und **informiert online** und in der **BiblioTheke** über büchereirelevante Themen. Lesen Sie mehr in den jeweiligen Rubriken unter → www.borromaeusverein.de

Besuchen Sie den Borromäusverein auf Facebook, lesen Sie, was andere im Netzwerk Bücherei so machen oder posten Sie selbst etwas. Und erhalten Sie Hinweise auf Anmeldeschluss, letzte Plätze in Kursen u. Ä. www.facebook.com/borromaeusverein.

Ihre Ansprechpartner und Kontaktdaten

Borromäusverein e.V.:

Lektorat 0228 7258-401
 Bildung 0228 7258-405
 Redaktion 0228 7258-409
 Leitung 0228 7258-409
 LeseHeld 0228 7258-410
 libell-e.de 0228 7258-411

Fax 0228 7258-412
 E-Mail info@borromaeusverein.de
 Internet www.borromaeusverein.de
www.medienprofile.de



DIE BÜCHEREI

Impressum BiblioTheke – Zeitschrift für katholische Bücherei- und Medienarbeit

Herausgeber und Verlag:

Borromäusverein e.V.,
 Wittelsbacherring 9, 53115 Bonn
 ISSN 1864-1725; 33. Jahrgang 2019

Preise: Einzelbezug 6 €, Jahresabo.
 inkl. Porto 20 €, für Katholische öffentliche Büchereien gelten besondere Konditionen.

Layout: Sibylle Preißler,
 Bernward Medien GmbH, Hildesheim

Druck: Fischer Druck GmbH, Peine

Redaktion:

Guido Schröer V.i.S.d.P.,
 Barbara Gellermann, Christine Tapé,
 0228 7258-409,
info@borromaeusverein.de

Copyright und Nachdruck:

© Borromäusverein e.V. Bonn
 Nachdruck nur mit Genehmigung.

Redaktionsschluss:

1. Februar, 1. Mai, 1. August, 1. November

Erscheinungsdatum:

1. Woche im Januar, April, Juli, Oktober

Der Ausschuss Profil und Kommunikation steht als beratendes Organ zur Verfügung.

Ein Teil der Bilder sind von fotolia und von www.pixabay.com.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

Einem Teil der Ausgabe liegen Infos der diözesanen Büchereifachstellen bei.

www.borromaeusverein.de
 → Publikationen

ClimatePartner^o
 klimaneutral
 Druck | ID: 53323-1412-1002

Aachen

Fachstelle für Büchereiarbeit im
Katechetischen Institut
Eupener Str. 132, 52066 Aachen
Tel. 0241 60004-20, -21, -24, -25
fachstelle@bistum-aachen.de
www.fachstelle.kibac.de

Berlin

Fachstelle für Katholische öffentliche
Büchereien im Erzbistum Berlin
Niederwallstr. 8–9, 10117 Berlin
Tel. 030 32684540
Fax 030 326847540
kath.bildungswerk@erzbistumberlin.de
www.erzbistumberlin.de

Essen

Medienforum des Bistums Essen
Zwölfling 14, 45127 Essen
Tel. 0201 2204-274, -275, -285
Fax 0201 2204-272
medienforum@bistum-essen.de
www.bistum-essen.de

Freiburg

Bildungswerk der Erzdiözese Freiburg,
Fachbereich Kirchliches Büchereiwesen
Landsknechtstraße 4, 79102 Freiburg
Tel. 0761 70862-19, -20, -29, -30, -52
Fax 0761 70862-62
info@nimm-und-lies.de
www.nimm-und-lies.de

Fulda

Bibliothek des Bischöflichen Priesterseminars,
Fachstelle für Büchereiarbeit im Bistum
Fulda
Domdechanei 4, 36037 Fulda
Tel. 0661 87-564
Fax 0661 87-500
buechereifachstelle@thf-fulda.de
www.bib.thf-fulda.de

Hildesheim

Fachstelle für kirchliche
Büchereiarbeit im Bistum Hildesheim
Domhof 24, 31134 Hildesheim
Tel. 05121 307-880, -883
Fax 05121 307-881
buechereiarbeit@bistum-hildesheim.de
www.bistum-hildesheim.de

Köln

Generalvikariat
Fachstelle Katholische öffentliche Büchereien
Marzellenstraße 32, 50668 Köln
Tel. 0221 1642-1840
Fax 0221 1642-1839
buechereifachstelle@erzbistum-koeln.de
www.erzbistum-koeln.de

Limburg

Fachstelle für Büchereiarbeit
im Bistum Limburg
Bernardusweg 6, 65589 Hadamar
Tel. 06433 887-57, -59, -58, -52
Fax 06433 887-80
fachstelle@bistumlimburg.de
www.lesen.bistumlimburg.de

Mainz

Fachstelle für katholische
Büchereiarbeit im Bistum Mainz
Greibenstraße 24–26, 55116 Mainz
Tel. 06131 253-292
Fax 06131 253-408
buechereiarbeit@bistum-mainz.de
www.bistum-mainz.de/buechereiarbeit

Münster

Bischöfliches Generalvikariat,
Hauptabteilung Seelsorge, Referat Büchereien
Rosenstr. 16, 48143 Münster
Tel. 0251 495-6062
Fax 0251 495-6081
buechereien@bistum-muenster.de
www.bistum-muenster.de

Osnabrück

Fachstelle für Katholische
öffentliche Büchereien
in der Diözese Osnabrück
Domhof 12, 49716 Meppen
Tel. 05931 912147
Fax 05931 912146
koeb@bistum-os.de
www.bistum.net/koeb

Paderborn

IRUM – Institut für Religionspädagogik
und Medienarbeit im Erzbistum Paderborn
– Büchereifachstelle –
Am Stadelhof 10, 33098 Paderborn
Tel. 05251 125-1916, -1917, -1918
Fax 05251 125-1929
buechereifachstelle@erzbistum-paderborn.de
www.irum.de

Rottenburg-Stuttgart

Fachstelle Katholische Büchereiarbeit
in der Diözese Rottenburg-Stuttgart
Jahnstr. 32, 70597 Stuttgart
Tel. 0711 9791-2719
Fax 0711 9791-2744
buechereiarbeit@bo.drs.de
www.fachstelle-medien.de

Speyer

Fachstelle für Katholische öffentliche
Büchereien im Bistum Speyer
Große Pfaffengasse 13, 67346 Speyer
Tel. 06232 102184
Fax 06232 102188
buechereifachstelle@bistum-speyer.de
http://cms.bistum-speyer.de/buechereifachstelle

Trier

Bischöfliches Generalvikariat, Strategiebereich 3:
Kommunikation und Medien, Arbeitsbereich
Medienkompetenz/Büchereiarbeit
Mustorstr. 2, 54290 Trier
Tel. 0651 7105-259
Fax 0651 7105-520
buechereiarbeit@bgv-trier.de
www.bistum-trier.de

Gästebuch

„Teamarbeit ist das Geheimnis, das gewöhnliche Menschen zu ungewöhnlichen Ergebnissen führt“.

Ifeanyi Enoch Onuoha

Rundlauf

















