



Bild: BilderBox.com

## Führungsteams im Ehrenamt

**Führungsteams sind auf dem Vormarsch – und sie sind nicht nur erfolgreicher, sondern auch gelassener und zufriedener. Wie aber kann ein wirksames Team gebildet werden, um seine Unterschiede bewusst zu nutzen, ohne den individuellen Erfolg zu vernachlässigen?**

Lang Jahre war die ehrenamtliche Leitung in Bibliotheken vom Stundenaufwand eine mit einer Halbzeitstelle vergleichbare Tätigkeit. Dieses Engagement wurde oft bis ins hohe Alter fortgeführt. Beim Generationenwechsel zeigt sich jedoch häufig, dass die Lebensumstände der jüngeren Mitarbeiter/innen eine so umfangreiche Einbindung in die Büchereiarbeit nicht mehr zulassen.

### UMDENKEN IM EHRENAMT

Mittlerweile sind 70 Prozent der ehrenamtlich Engagierten berufstätig und die Motive sowie der Zeitaufwand für das Ehrenamt haben sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Wir benötigen im Umgang mit Ehrenamtlichen ein neues

Führungsverständnis, das auch damit einhergeht, dass nicht die/der Freiwillige sich an die Organisation anpasst, sondern die Organisation muss den Erwartungen der Ehrenamtlichen gerecht werden. Damit wird auch ein Umdenken in der Leitungsfrage notwendig.

### KLASSISCHE „LEITUNGSPERSÖNLICHKEIT“ ODER LEITUNGSTEAM?

Mittlerweile gibt es bereits Bibliotheken, die erfolgreich von Leitungsteams geführt werden. Dennoch kann keine generelle Empfehlung für die eine oder andere Leitungsform gegeben werden. Beide haben Vor- und Nachteile, die je nach Situation gut abgewogen werden sollten.

#### Vorteile von Leitungsteams:

- ▶ Verantwortlichkeiten können besser verteilt werden, sodass nicht die alleinige Verantwortung auf den Schultern der Teamleiterin/des Teamleiters lastet.
- ▶ Kompetenzen und Ressourcen (v. a. Zeitressourcen) der einzelnen Teammitglieder werden optimal genutzt.

- ▶ Mitglieder können sich aktiv an der Gestaltung des Teams beteiligen und sind motivierter.
- ▶ Ein Wechsel im Führungsteam hat üblicherweise keine weitreichenden Konsequenzen. Das Leitungsteam sichert Kontinuität und Stabilität.

Wird die Leitung durch ein Leitungsteam ausgeübt, werden die Fähigkeiten und Ressourcen der Mitarbeiter/innen besser genutzt, die Arbeit verteilt sich auf mehreren Schultern, und die Motivation an der Arbeit steigt. Wenn jede/r das tut, was sie/er am besten kann, dann nützt sie/er der Bibliothek und dem Team am meisten.

Ob die gemeinsame Leitung im Team gelingt, hängt im Wesentlichen von der Kommunikationsfähigkeit der Teammitglieder ab, die Verantwortung für die Leitungsaufgaben übernommen haben. Ein Führungsteam entwickelt sich dann erfolgreich, wenn Gemeinsamkeiten und Unterschiede gleichermaßen thematisiert und aktiv genutzt werden.

## EINE GUTE BASIS FÜR DIE LEITUNG IM TEAM

Welche Strukturen müssen nun geschaffen werden, damit das Potenzial eines Leitungsteams voll ausgeschöpft werden kann?

- ▶ Die ideale Größe des Leitungsteams liegt bei ca. drei Personen, weil so die direkte Kommunikation zwischen den leitenden Teammitgliedern möglich ist. Größere Teams werden zu unübersichtlich, die Transparenz und Absprachequalität leiden.
- ▶ Eine klare Aufgabenverteilung ist nötig, damit wirklich eine Zeitsparnis möglich ist. Wenn alle alles machen, dauert es noch länger, als wenn eine/r es allein tut! Guter Wille allein reicht für eine qualifizierte Leitung nicht aus: Die für eine Bibliothek nötigen Fachkompetenzen sollten im Team vertreten sein.
- ▶ Regelmäßige Leitungsteam-Besprechungen sind das Herzstück der Teamarbeit. Besser ist es, sich häufiger kurz zu treffen, als unregelmäßig Dauersitzungen abzuhalten (bewährt haben sich wöchentliche oder vierzehntägige Treffen).

- ▶ Ein Teammitglied sollte als Ansprechpartner/in für den Träger und alle Außenkontakte der Bücherei zur Verfügung stehen. Sie/Er stellt den Kontakt zu den für dieses Anliegen zuständigen Teammitgliedern her.

## PRO UND CONTRA LEITUNGSTEAM

Sind diese Voraussetzungen gegeben, leitet ein gut eingespieltes Leitungsteam eine Bibliothek genauso effektiv und kompetent wie eine einzelne Leitungsperson – mit der zusätzlich gewonnenen Flexibilität und Entlastung durch die anderen leitenden Teammitglieder. Obwohl die Aufgaben im Leitungsteam auf mehrere Personen verteilt sind, die auch selbstständig arbeiten sollten, müssen diese doch „wie eine Person handeln und entscheiden“. Dazu sind eine strukturierte Arbeitsweise und gute Absprachen nötig.

Ein Führungsteam, das nicht funktioniert, trifft dagegen keine besseren Entscheidungen (vielleicht sogar schlechtere) als Einzelpersonen und braucht dafür mehr Ressourcen.

Wird die Bibliothek hingegen von einer Leiterin/einem Leiter geführt, liegt alles in einer Hand. Die Entscheidungswege sind kurz und die Verantwortung und Ansprechbarkeit klar. Allerdings ist ein hoher Zeitaufwand nötig, und die Kompetenzen im Büchereiteam werden möglicherweise nicht optimal genutzt. ■



Bild: TomSon

**Mag.<sup>a</sup> MARION  
BRANDSTETTER, MAS**

- ◆ Selbstständige Trainerin, Coachin und Organisationsberaterin, Lehrbeauftragte an der FH Hagenberg
- ◆ Langjährige Führungserfahrung, Eventmanagerin und Personalentwicklerin
- ◆ Kontakt: marion.brandstetter@gmx.net