

Oberthema Teamleitung Leitungsfunktionen, Aufgaben, Themen und “was ist mir wichtig” Leitung - als Team oder unter einer einzelnen Person?

Teil 1: Teamleitung in der KÖB

Bevor Sie aufgeben, schöpfen Sie Mut um neue Wege zu gehen und Lösungen zu finden. Der eigene und auch der Teamprozess brauchen Zeit.

Eine Art Einführung zu den beiden Texten die meinen und unseren Wandlungsprozess darstellen.

Vor nunmehr 13 Jahren übernahm ich die Leitung der KÖB in Todtmoos im Südschwarzwald mit 2 Mitarbeiterinnen. Im Laufe der Jahre entwickelte sich daraus eine wesentlich größere ökumenische öffentliche Bücherei mit einem Team von mittlerweile 12 Frauen und 2 Jugendlichen. Entsprechend vielfältiger wurden die Tätigkeiten und auch die Möglichkeiten. Allerdings lagen nach wie vor alle Aufgaben, die über die Ausleihe hinausgingen, und vieles an Hintergrundwissen ganz selbstverständlich bei mir als Leiterin. So blieb es nicht aus, dass ich zunehmend den Notwendigkeiten und meinen Ideen hinterherhinkte, musste mir dauernd Mithilfe erfragen und kam mit der Umsetzung kaum nach. Mit steigendem Frust und schwindender Motivation wurde mir immer dringlicher klar: So kann es nicht weitergehen.

Die beiden Texte sind das Ergebnis eines längeren Prozesses, der aus dieser Not heraus entstanden ist. Ich war wirklich zeitweise an dem Punkt angelangt, wo ich keine Lust mehr hatte und mich mit meiner Arbeit viel zu wenig gesehen fühlte. Sehr erleichternd, um überhaupt erst mal die gesamte Situation in Frage zu stellen, war eine Aussage unseres damaligen Fachstellenleiters, die sich mir sehr eingeprägt hatte: *Wenn ich eines Tages amtsmüde werden sollte, ist es nicht meine Aufgabe, einen Nachfolger zu suchen, so wie der Fährmann im Märchen. Dafür ist der Träger der Bücherei zuständig.* Am liebsten hätte ich damals alles hingeschmissen, merkte dann aber doch, wie sehr ich mit der Bücherei mittlerweile verwachsen und verbunden war und wie viel mir diese Arbeit bedeutete. Das gab mir den Mut, nach anderen Lösungen zu suchen.

Langsam dämmerte mir dann, dass meine Überlastung vom Team nur gesehen werden kann, wenn ich sie auch darstelle, und auf meine Not, aber auch auf meine Wünsche und Träume aufmerksam mache. Wenn darauf keine oder viel zu wenig Resonanz aus dem Team gekommen wäre, hätte ich vermutlich die Leitung niedergelegt. Diesen letzten Ausweg behielt ich aber vorerst für mich, um ihn nicht als Druckmittel einzusetzen. Denn ich wollte auf keinen Fall sagen: „Ihr müsst“ und damit den schwarzen Peter weitergeben, sondern deutlich machen: „Ich kann so nicht mehr“, ohne allerdings die geringste Vorstellung zu haben, was dabei herauskommen würde.

Diese Auseinandersetzung ist natürlich zusätzliche Arbeit, für die ich bewusst den normalen Büchereialltag zurückgestellt habe. Allein schon diesem Thema Aufmerksamkeit zu widmen und es in den Vordergrund zu stellen, war sehr wohltuend und erleichternd, da mit den ersten Erkenntnissen auch die Hoffnung auf einen gangbaren Weg wuchs und mich ermutigte, weiterzugehen. Daraus haben sich beide Texte parallel zu einem inneren Prozess entwickelt und langsam Form angenommen.

In der Folge hieß das aber auch vor allem eines: Loslassen! Von der Vorstellung, dass ich für alles verantwortlich bin. Oder dass ich ehrenamtlichen Mitarbeitern nichts zumuten darf. Dass ich

Aufgaben, die ich bisher übernommen habe, auch automatisch weiterhin tun muss. Und ich

Oberthema Teamleitung
Leitungsfunktionen, Aufgaben, Themen und "was ist mir wichtig"
Leitung - als Team oder unter einer einzelnen Person?

musste lernen, anderen dabei zuzuschauen, wie sie ihre eigenen Fehler machten und daraus genauso Erfahrungen sammelten wie ich.

Mittlerweile hat wirklich ein Umdenken stattgefunden, und mit Freude erlebe ich, wie Verantwortung vom Team mitgetragen wird, und wie allgemeine und übergeordnete Themen auf echtes Interesse stoßen. Dieses Gefühl "Wir sind die Bücherei" ist heute viel selbstverständlicher; es hat aber auch diese 2-3 Jahre gebraucht. Im Nachhinein, bei der Durchsicht beider Texte, fiel mir auf: Es war gut, dass ich nicht alles in „einem Aufwasch“ gemacht habe. Der eigene und auch der Teamprozess brauchen Zeit. Langer Atem ist also gefragt, aber es lohnt sich! Inzwischen bin ich wieder gerne Leiterin, und ich staune, welches Kreativitätspotenzial in meinem Team schlummert! Ein nicht unwichtiger „Nebeneffekt“: Letztendlich bin ich selber an dieser Auseinandersetzung gewachsen und fühle mich persönlich um wichtige Erfahrungen bereichert.

Einiges hat auch nicht geklappt, z.B. das Leitungsteam, oder alternativ einzelne Mitarbeiterinnen, die sich um übergeordnete Themenblöcke kümmern. Aber allein das Erreichte beflügelt mich enorm. Wirklich abgeschlossen ist ein solcher Prozess ja nie, das ist mir inzwischen klar geworden. Er ist sogar ein wichtiger Teil der eigentlichen Leitungsfunktion und muss wie alle anderen Aufgaben auch ständig neu betrachtet werden, zumal ja auch das gesamte Team einem dauernden Wandel unterworfen ist.

*Gertrud Freitag
KÖB in Todtmoos im Südschwarzwald
September 2013*

Folgetexte:

Teil 2: Protokoll der Teamsitzung

*Allgemeine Überlegungen zum Team und zu unserer Arbeit
Die Notwendigkeit einer Teamstrukturierung*

Teil 3: Aufstellung Teamleitung

*Leitungsfunktionen, Aufgaben, Themen und "was ist mir wichtig"
Leitung - als Team oder unter einer einzelnen Person?*

Online unter www.borromaeusverein.de → Büchereiarbeit → Grundsätzliches