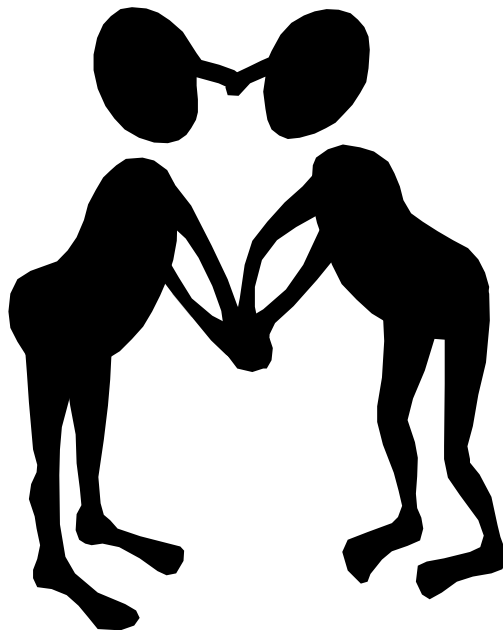


# Neuer Kollege „Ehrenamtliche/r“ – Glücksfall oder Konfliktherd?



Dr. Anna-Maria Huesmann

Hintergründe und Vorgehen bei der  
Integration ins Bibliotheksteam

[Anna-Maria.Huesmann@gmx.de](mailto:Anna-Maria.Huesmann@gmx.de)

# Inhalte

- Ehrenamt und Bibliothek
- Warum wollen Menschen ehrenamtlich arbeiten?
- Was investieren und erwarten Ehrenamtliche und die Bibliotheken?
- Tätigkeitsfelder und Kompetenzen der Ehrenamtlichen
- Mögliche Ursachen von Problemen und Schwachstellen ehrenamtlicher Arbeit
- Führungsaufgaben und Führungstätigkeiten für Ehrenamtliche
- Was bekommen Ehrenamtliche von der Bibliothek?



# Ehrenamt und Bibliothek

- **Ehrenamt** bezeichnet ein (**öffentliches**) **unbezahltes Amt**: traditionelles Ehrenamt, (siehe **Schöffe**); (**Freiwilligenarbeit**)... und es ist **bürgerschaftliches Engagement**.
- **Ehrenamtliche** nennt man **Mitarbeiter** von **Organisationen**, **kirchlichen Vereinen**, sozialen **Diensten** oder staatlichen Organen (z.B. **Gemeinden**), die ihre **Tätigkeit** (im Gegensatz zur **Erwerbsarbeit**) **ohne Bezahlung** verrichten.
- Eine **Bibliothek** (**griechisch βιβλιοθήκη** „Büchersammlung“) ist eine Einrichtung, beispielsweise eine **öffentliche Einrichtung** oder der Ort (ein **Bibliotheksbau**) für einer geordnete und benutzbare Sammlung von **Büchern** und anderen **publizierten Medien** und Informationen oder eine solche Sammlung selbst.

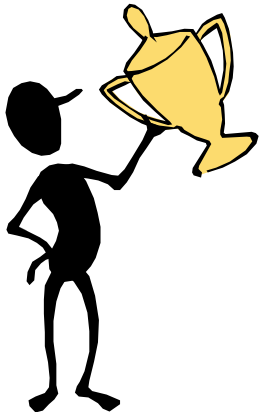
Aus: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ehrenamt>

Da Bibliotheken öffentliche Einrichtungen sind,  
können Freiwillige  
für bestimmte Arbeiten  
in Bibliotheken eingesetzt werden.

→ Ehrenamtliche arbeiten **unentgeltlich**,  
→ aber nicht kostenlos

# Warum wollen Menschen ehrenamtlich arbeiten? Welche Bedürfnisse haben sie?

Bedürfnishierarchie nach Maslow

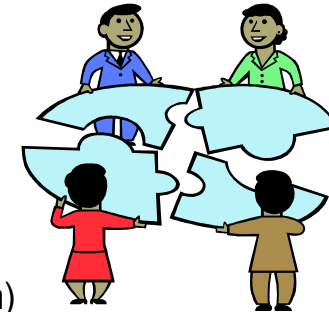


- **5. Stufe: Bedürfnis nach Selbsterfüllung**
- Individualität, Güte, Gerechtigkeit,
- Selbstlosigkeit, Selbstfindung, Selbstentfaltung



- **4. Stufe: Geltungsbedürfnisse**
- Anerkennung, Bedeutung, Macht, Einfluss, Selbstachtung, Selbstbestätigung,
- Wertschätzung und Respekt durch andere, Aufmerksamkeit durch andere
- Prestige, Status, Image

- **3. Stufe: Soziale Bedürfnisse**
- Information, Kommunikation
- Partnerschaft, Liebe, Freundschaft
- Gruppenzugehörigkeit  
(Herdentrieb: Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Normen)



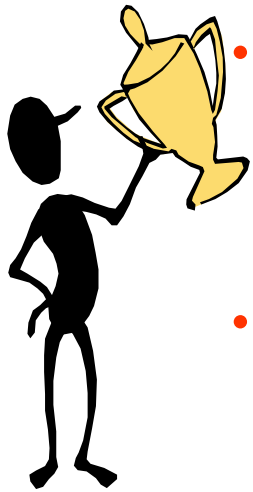
- **2. Stufe: Sicherheits- und Schutzbedürfnisse**
- Materielle Sicherheit, Berufliche Sicherheit (Schutz vor Kündigung)
- Lebenssicherheit, Existenzsicherung, Stabilität, Ordnung, Gesetze, Gesundheit
- Risikovorsorge

- **1. Stufe: Grundbedürfnisse**
- Nahrung, Schlaf, Sexualität

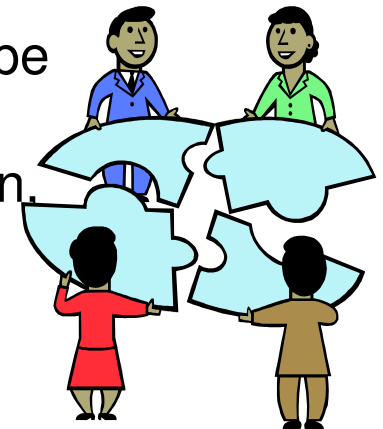


# Warum wollen Menschen ehrenamtlich arbeiten?

## Leistungsmotivation nach McClelland

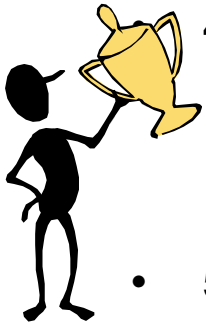


- **Bedürfnis nach Leistung** - Ziele setzen und erreichen wollen, Begeisterung in der Arbeit und an der Effizienz, Streben nach Innovation => schätzt leistungsorientiertes Klima, rasches Feedback, Anerkennung, Belohnung guter Leistungen, Verantwortung
- **Machtstreben** eine Position durch Überlegenheit gegenüber anderen Personen gewinnen wollen => schätzt macht-orientiertes Klima, starke Strukturierung und Formalisierung, Hierarchie, Autorität, Verantwortung
- **Vermeidungsstreben** Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeiten von Versagen, Ablehnung, Erfolg und Macht.
- **Bedürfnis nach Zugehörigkeit** Bestandteil einer Gruppe sein, dort Sicherheit finden => schätzt interaktions-orientiertes Klima, konfliktarme Situationen, Vertrauen, zwischenmenschliche Beziehungen, Akzeptanz



# Was erwarten Ehrenamtliche von der Bibliothek?

- 1. Stufe: **Grundbedürfnisse** → körperliches Überleben (werden bereits erfüllt)
- 2. Stufe: **Sicherheits- und Schutzbedürfnisse** → Absicherung  
Existenzsicherung: Einkommen bereits vorhanden  
Berufliche Sicherheit und Ordnung → Plan- u. Machbarkeit,  
Kontrollbedürfnis (vs. ausgeliefert sein)
- 3. Stufe: **Soziale Bedürfnisse** → **Zuwendung**  
Gruppenzugehörigkeit → ein gemeinsames „Wir“, Identifikation  
Information, Kommunikation → „Wissensmacht“, wichtig sein,  
gut eingebunden zu sein
- 4. Stufe: **Geltungsbedürfnisse** → **Wertschätzung**  
Fremdbestätigung: Bedeutung, Anerkennung,  
Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Respekt (durch andere)  
Selbstbestätigung: Macht, Einfluss, Prestige, Status, Image
- 5. Stufe: **Bedürfnis nach Selbsterfüllung**  
Selbstentfaltung → sich persönlich **weiter entwickeln**  
selbstloser Beitrag für die Gesellschaft (kein Geld)  
→ sich **großzügig fühlen**



# Was investieren Ehrenamtliche in die Bibliothek ?

- **Zeit**

Während ihrer freien Zeit verrichten sie Arbeiten in der Bibliothek, statt z. B. „auf der faulen Haut zu liegen“

- **Kraft**

Während ihrer Arbeit verbrauchen sie Energie, statt z. B. sich auszuruhen

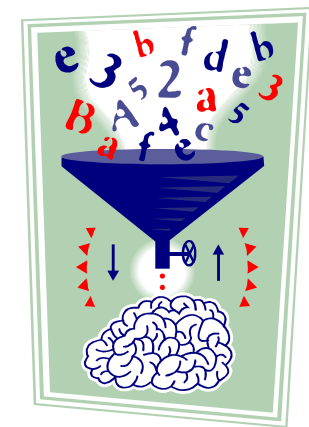
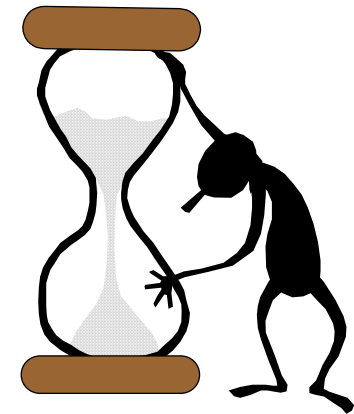
- **Nerven**

Nicht alle Aufgaben verlaufen ohne Mühe, manchmal erleben sie Frust und müssen diesen verarbeiten

- **Intellekt**

Um Aufgaben gut zu erfüllen müssen sie ihre Denkfähigkeit auf die Probe stellen und erweitern, statt z. B. in den Tag hinein leben

→ **Zeit und Kraft**



# Was investiert die Bibliothek in die Ehrenamtlichen ?

- **Arbeitszeit**

Um Ehrenamtliche anzuwerben, einzuarbeiten, zu betreuen, ins Team einzubinden, Tätigkeiten vorzubereiten... investiert das Leitungspersonal und die Mitarbeiter Arbeitszeit

- **Nerven**

Nicht alle Aufgaben werden von Ehrenamtlichen sofort und fehlerlos erledigt, manchmal erleben Bibliothekare frustrierende Situationen und müssen damit fertig werden

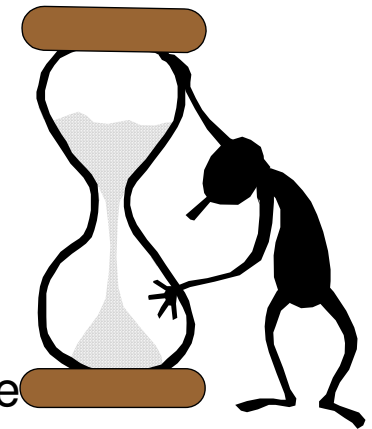
- **Intellekt**

Um Ehrenamtliche zu motivieren und zu informieren müssen Bibliothekare sich fortbilden und die Erkenntnisse umsetzen

- **Arbeitskraft**

Während der Betreuung der Ehrenamtlichen können sie keine anderen (eigenen) Aufgaben verrichten

→ **Zeit und Geld**





# Tätigkeitsfelder in der Bibliothek (Beispiele)

- Primärprozesse

Bibliothekarische Dienstleistungen:

Information, Medienzugang,

Unterhaltung, Kompetenzerweiterung



- Sekundärprozesse

Interne Dienstleistungen:

Erwerbung, Erschließung, Bereitstellung,

Ausleihe, Rücknahme



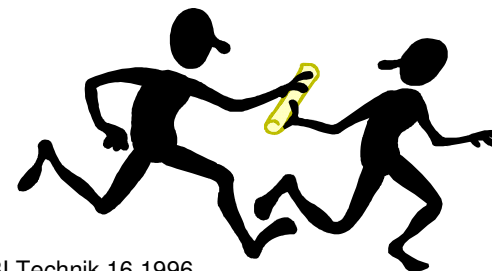
- Tertiärprozesse

Medienbereitstellung

EDV Betreuung und Erweiterung

Verwaltungsdienstleistungen:

Führen, Motivieren, Organisieren



# Kompetenzen für die Tätigkeitsfelder in der Bibliothek

(Beispiele)

- Primärprozesse

Bibliothekarische Dienstleistungen:

Information, Medienzugang, → Bibliothekarische Ausbildung

Unterhaltung, Kompetenzerweiterung → sonstige Kompetenzen



- Sekundärprozesse

Interne Dienstleistungen:

Erwerbung, Erschließung → Bibliothekarische Ausbildung

Bereitstellung, Ausleihe, Rücknahme → sonstige Kompetenzen



- Tertiärprozesse

Medienbereitstellung

EDV Betreuung und Erweiterung → EDV, evtl. bibl. Ausbildung

Verwaltungsdienstleistungen:

Führen, Motivieren, Organisieren, Planen, Marketing

→ Verwaltungs- und bibliothekarische Ausbildung



# Kompetenzen der Ehrenamtlichen (Beispiele)

- **Primärprozesse**

Bibliothekarische Dienstleistungen: Information, Medienzugang

→ keine Bibliothekarische Ausbildung

Unterhaltung, Kompetenzerweiterung → sonstige Kompetenzen:  
lesen, betreuen, organisieren, ansprechen, aufräumen, aufstellen

- **Sekundärprozesse**

Interne Dienstleistungen: Erwerbung, Erschließung

→ keine Bibliothekarische Ausbildung

Bereitstellung, Ausleihe, Rücknahme → sonstige Kompetenzen:  
raussuchen, einstellen, ordnen, prüfen

- **Tertiärprozesse**

Medienbereitstellung:

EDV Betreuung und Erweiterung → EDV,

keine bibliothekarische Ausbildung

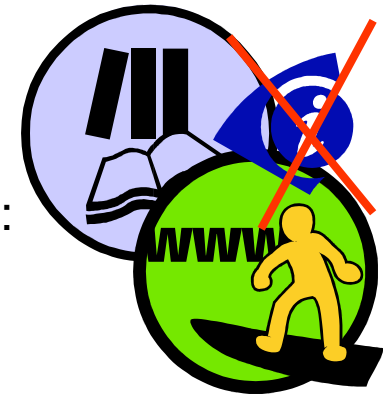
schulen, Computer betreuen, z. B. überholen, reinigen

Verwaltungsdienstleistungen:

Führen, Motivieren, Organisieren, Planen, Marketing

→ Verwaltungs-... keine bibliothekarische Ausbildung

anwerben, ansprechen, kontaktieren, mit planen, überprüfen



# Mögliche Tätigkeitsfelder der Ehrenamtlichen

(Beispiele)

- **Primärprozesse**

Bibliothekarische Dienstleistungen:

Unterhaltung, Kompetenzerweiterung

→ Ausstellungen, Vorlesepaten...

- **Sekundärprozesse**

Interne Dienstleistungen:

→ Bereitstellung, Ausleihe, Rücknahme

- **Tertiärprozesse**

Medienbereitstellung

→ EDV Dienste; Schulungen

→ Verwaltungsdienstleistungen

Marketing

→ Unterstützung bei Anwerbung von Mitteln, Lobbyarbeit...



# Mögliche Ursachen von Problemen

(hier mit Ehrenamtlichen)

- **Mensch**

Fehlende: Erfahrung, Fähigkeiten, Kenntnisse

Persönliches Verhalten, Abneigungen, Einstellungen zur Arbeit

- **Management**

Schwachstellen in strategischen/operativen Entscheidungen und Verhaltensweisen

- **Methode**

Schwachstellen in intern vorgegebenen Arbeitsabläufen, Organisationsstrukturen, Dienstanweisungen...

- **Maschine**

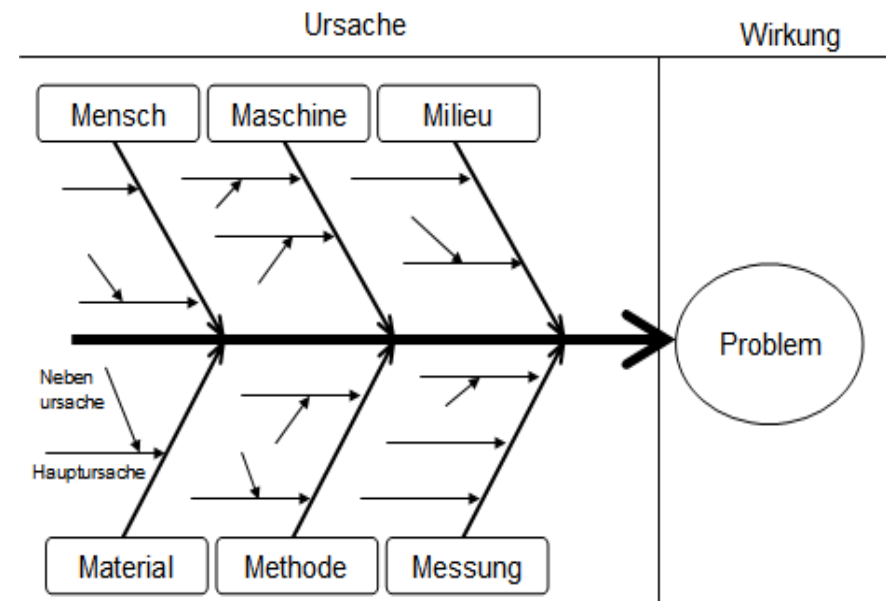
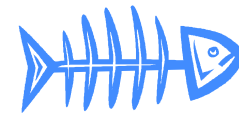
Schwachstellen in der Arbeitsplatzgestaltung, Einrichtungen, Geräten

- **Material**

Schwachstellen eingesetzter Materialien

- **Mitwelt**

Schwachstellen externer Einflüsse, Z.B. Kundenverhalten, Vorschriften...



# Mögliche Schwachstellen ehrenamtlicher Arbeit

(Beispiele und **Lösungsvorschläge**)

- **Mensch**

Fehlende: Erfahrung, Fähigkeiten, Kenntnisse

→ **Einarbeiten, Informieren**

Persönliches Verhalten, Abneigungen, Einstellungen zur Arbeit

→ **Motivieren, Coachen, Korrigieren,**

→ **Zusatzkompetenzen vermitteln**

→ **ins Team einbinden**

- **Maschine**

Schwachstellen in der Arbeitsplatzausgestaltung

(Einrichtungen, Geräte)

→ Den **Arbeitsplatz des Ehrenamtlichen gut ausstatten**

- **Management**

Schwachstellen in strategischen/operativen Entscheidungen und Verhaltensweisen

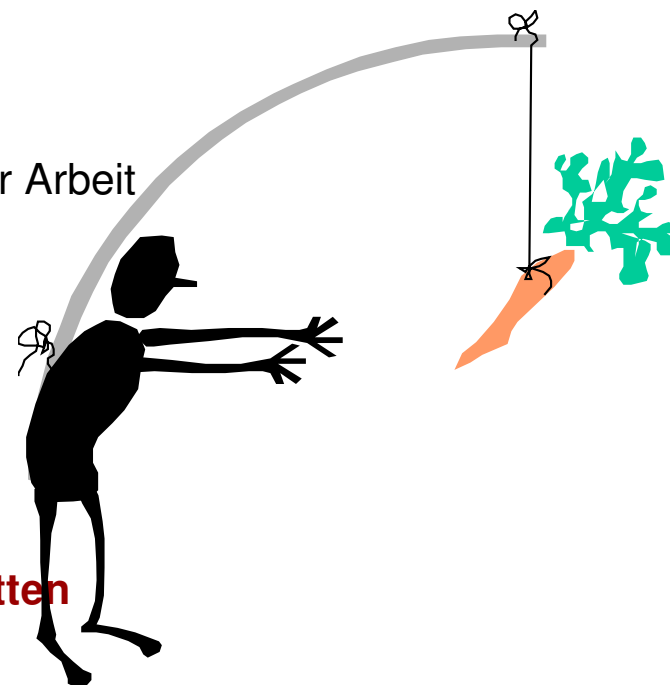
→ **weitsichtig planen und organisieren**

- **Methode**

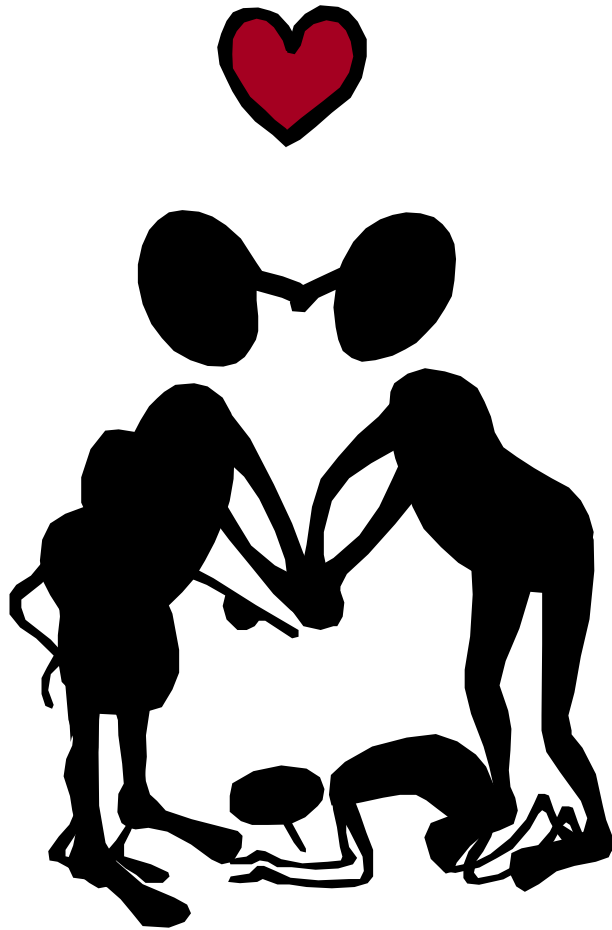
Schwachstellen in intern vorgegebenen Arbeitsabläufen, Organisationsstrukturen, Dienstanweisungen...

→ **Verträge abschließen und Ziele vereinbaren**

→ **Tätigkeitsbeschreibungen erstellen, Schnittstellen definieren**



# Führungstätigkeiten für Ehrenamtliche



- weitsichtig planen und organisieren, verwalten
- Tätigkeitsbeschreibungen erstellen
- Schnittstellen definieren
- Zusatzkompetenzen vermitteln
- den Arbeitsplatz des Ehrenamtlichen gut ausstatten
- Motivieren, Coachen, Korrigieren
- ins Team einbinden

# Führungsaufgaben (Beispiele)

## Um Missverständnissen und falschen Erwartungen vorzubeugen

### ➤ Tätigkeitsbeschreibungen erstellen



Die Aufgaben der Ehrenamtlichen werden schriftlich ausgearbeitet, aufgelistet und mit ihnen besprochen.

Es wird festgehalten, welche Kompetenzen dafür notwendig und in wie weit diese vorhanden sind, evtl. wie diese erworben werden.

Es wird festgehalten in welchem Zeitumfang und Zeitraum die Aufgaben erfüllt werden, auch der Einsatzort.

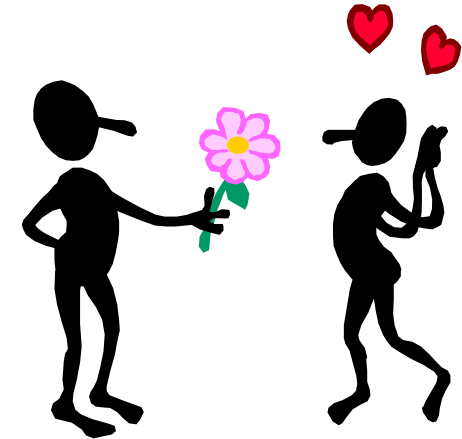
Zwischen der Bibliothek und den Ehrenamtlichen werden verpflichtende Verträge abgeschlossen.

### ➤ Schnittstellen definieren

Befugnisse, die für die Erfüllung der Aufgaben notwendig sind, werden schriftlich festgehalten und mit den Ehrenamtlichen besprochen.



# Führungsaufgaben (Beispiele)



## Um gute Leistung zu erhalten

### ➤ Motivieren

Mitarbeiter zufrieden stellen (Arbeitsbedingungen, Führungsstil, zwischenmenschliche Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten)

→ Hygienefaktoren

Mitarbeiter motivieren (erfolgreiche Leistungen ermöglichen und anerkennen, interessante, Wachstum fordernde Arbeitsinhalte anbieten, Entwicklungsziele vereinbaren, Verantwortung übertragen)

→ Wachstum und Selbstzufriedenheit ermöglichen

### ➤ Korrigieren

Bei Leistungs- und Verhaltensabweichungen Korrektorgespräche führen

### ➤ Coachen

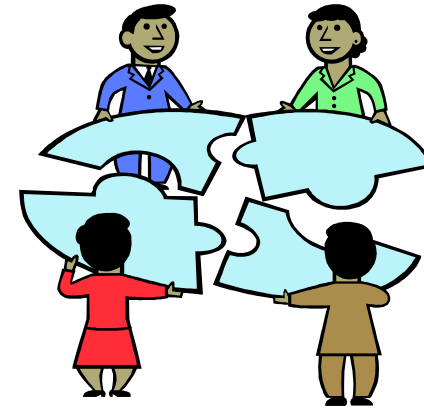
Die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung begleiten und unterstützen

# Führungsaufgaben (Beispiele)

## Um Zufriedenheit zu schaffen

### ➤ ins Team einbinden

→ die Entstehung von Beziehungen ermöglichen



## Zugehörigkeit zum Team aufbauen:

**Vertrauensbasis** schaffen (aktiv Vertrauen geben und nehmen): Wahrheitsgetreue Informationen, kongruentes Verhalten, Erfahrung von Fürsorglichkeit, Anerkennung, **Geborgenheit**; keine Ignoranz, Rücksichtslosigkeit, Abwertung

→ auf der verbalen und nonverbalen Kommunikationsebene

**Autonomes Handeln** ermöglichen: Aufgaben, Nahtstellen/Überschneidungen, Kompetenzen, Ansprechpartner definieren, mit Kompetenzen ausstatten

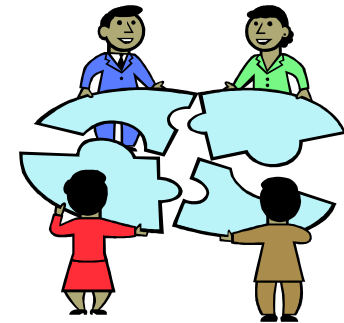
→ damit die Selbstdefinition im Team ermöglichen

## Identifikation/Nähe – „Wir-Gefühl“ entwickeln

**Identifikationsmöglichkeiten** mit der Bibliothek schaffen: Bedeutsame, sinnvolle Aufgaben, als ein bedeutsamer Teil der Wissenserschließung und Vermittlung als auch der Kultur- und anderer Angebote anbieten und kommunizieren

# Konstruktiv motivieren

Spielregeln für die Arbeit in der Bibliothek



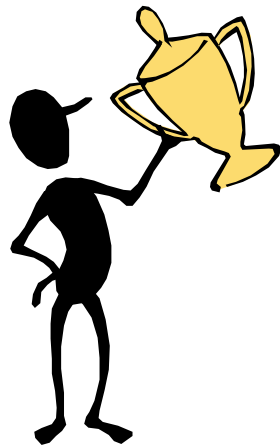
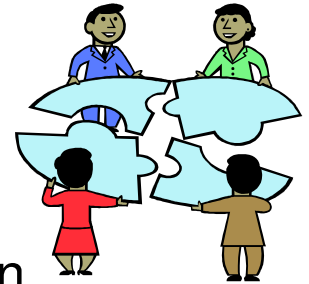
- Die Mitspieler haben ein gemeinsames, klares und eindeutiges **Ziel** vor Augen und wollen und können dieses Ziel nur **gemeinsam** erreichen.
  - Die **Regeln** sind klar definiert und jedem bekannt.
  - Das Ziel, das erreicht werden soll, stellt eine **Herausforderung** dar; es ist aber möglich, es zu erreichen.
  - Jeder Mitspieler hat ein kontinuierliches und augenblickliches **Feedback** über seine Leistung.
  - Beim Erreichen des Ziels kommt es auf das **Team als Ganzes**, aber gleichzeitig auch auf die **Leistung des einzelnen** an.
  - Bei dem Spiel wird eine breite Palette von **Fähigkeiten** und Sinnen angesprochen.
  - Nicht nur das Ziel, sondern vor allem auch der **Spaß** und die Freude am Spiel stehen im Vordergrund.
- **Wenn man andere Menschen motivieren will, sollte man zunächst bei sich selbst beginnen**

# Was bekommen Ehrenamtliche von der Bibliothek?

Kein Geld, aber:

Erfüllung **vieler** anderen **menschlichen Bedürfnisse**

→ Sie sind nicht einsam, sie sind in die Gesellschaft eingebunden und erfahren die **Zuwendung** der Mitarbeiter und Kunden



→ Ihre **geleistete Arbeit** ist **nützlich**, sie werden gebraucht und sie **leben sinnvoll** und **leisten** einen Beitrag zur Gesellschaft

→ sie arbeiten in einer Wissensinstitution und dadurch können sie ihren **Status** in der Gesellschaft **steigern**

→ durch Umgang mit Wissen und mit Menschen können sie sich **persönlich weiter entwickeln** und Wissen erwerben

→ dadurch, dass sie keine Bezahlung bekommen können sie **sich großzügig fühlen**



# Literaturempfehlung



→ eine Auswahl

- Ehrensache?! Zivilgesellsch. Engagement in öff. Bibliotheken. Bad Honnef, 2003.
- Bibliotheken und Ehrenamt. Seelze, 1996.
- Notz: Arbeit ohne Geld und Ehre. Grundl. ehrenamtlicher sozialer Arbeit. Opladen, 1987.
- Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements. Auswahlbibliographie. Berlin, 2000.
- Weißleder: Gewinnung von Zeitspenden in Fundraising. Kassel, 2001.
- Freiwillige – (k)eine Chance für Bibliotheken. DBV. Berlin, 1999.
  - U.a. Musterverträge
  - Rechtliche Grundlagen



Danke

für ihre  
Aufmerksamkeit

Fragen?