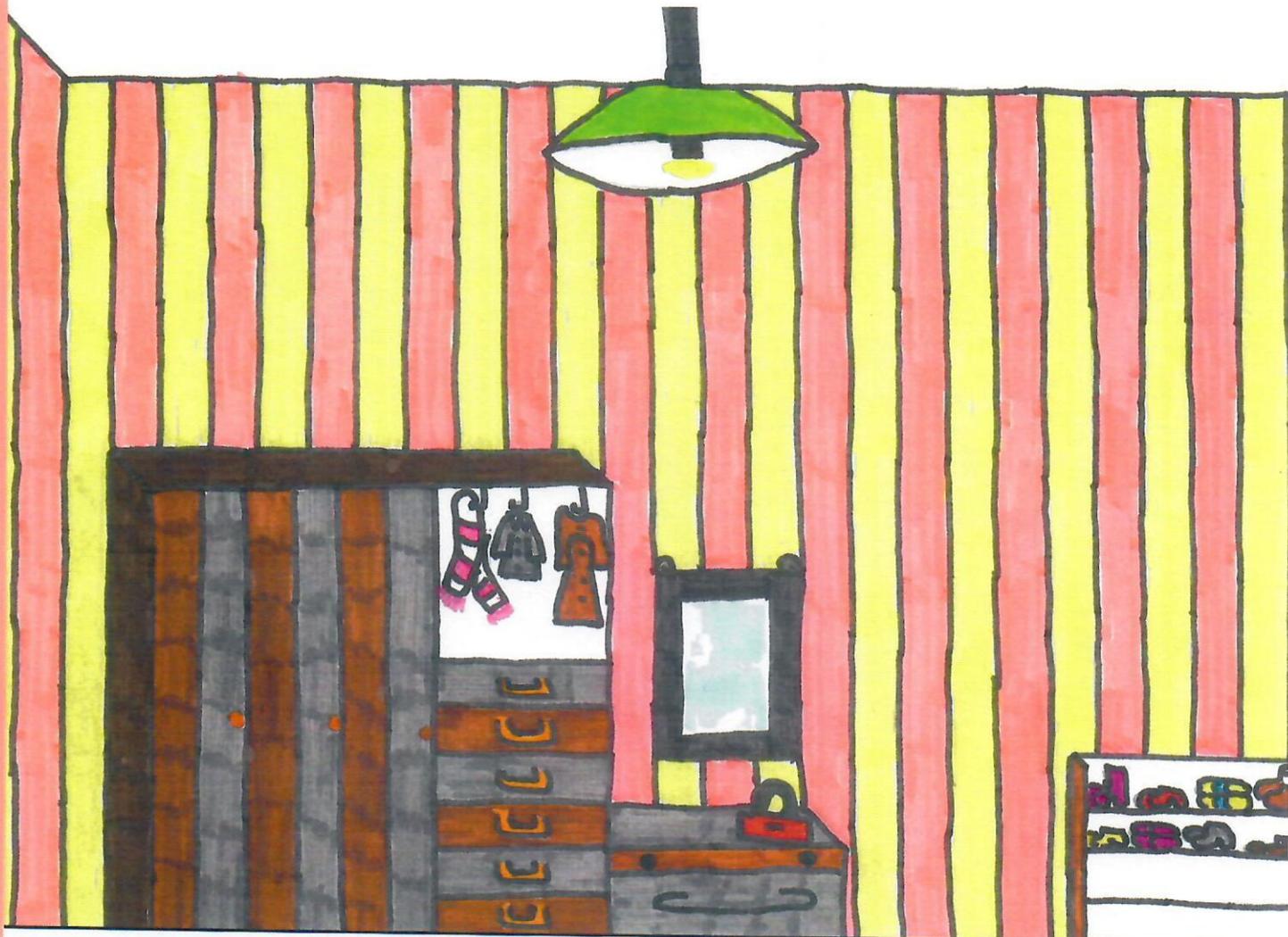


# Balancer



## Thema

### Verantwortung

---

## Unterstütztes Wohnen

Erwachsenenvertreter:innen  
lernen

Erwachsenenvertretung

---

## Freizeit

Martin im Sacher -  
Ausflug in die Vergangenheit

In dieser Ausgabe  
Grätzl-Interview  
mit Ali Aktas  
Mieter:innenvertreter  
der Wohnhausanlage  
Käthe Dorsch



# Interbalance



**„Verantwortung ist ein Ausgangspunkt für echte, starke Zusammenarbeit.“**

**Ein Interview über Verantwortung mit Elisabeth Sechser, Organisationsberaterin, Coach, Supervisorin**

**Interview: Doris Kallinger**

**Foto: Sabine Klimt**

**Balancer:** Du arbeitest als Organisationsberaterin mit Führungskräften von BALANCE zusammen und begleitest uns als lernende Organisation. Viele „Sichtarten“ durften wir schon kennenlernen, durchdenken und ausprobieren. Immer wieder nützen wir den Raum mit dir, um unsere Sichtweisen bei BALANCE auszusprechen, zu überprüfen, in Frage zu stellen, neu zu finden ...

**Auch das Thema Verantwortung ist schon mehrmals dabei zur Sprache gekommen.**

**Für alle Leser:innen, die dich nicht kennen, eine kurze Vorstellung zu dir: Wie beschreibst du deine Tätigkeit und wie bist du zu dieser gekommen?**

Elisabeth Sechser: Vielen Dank für die Einladung zu diesem Interview. Seit fast 20 Jahren begleite ich diverse Organisationen als Organisationsentwicklerin, Coach oder Supervisorin. Nach meiner Tätigkeit als Sozialarbeiterin im Gewaltschutz habe ich ein Masterstudium angehängt und mich dann „Hals über

Kopf“ in die Selbstständigkeit gewagt. Nach wie vor übe ich diese facettenreiche Tätigkeit mit viel Freude aus und finde die Zusammenarbeit mit Menschen aus unterschiedlichen Organisationen sehr bereichernd. Das gemeinsame Gestalten von starken Arbeitsorten, das Erkennen von hinderlichen Mustern, das Kreieren von brauchbaren Alternativen, das Ermöglichen von guter Auseinandersetzung ermöglicht mir ein wirkungsvolles Arbeiten. Meine Arbeit ist sehr geprägt von echten New-Work-Theorien, von der Caring Economy und von unserer Verantwortung, Demokratie zu stärken.

### **Was heißt Verantwortung für dich und im Rahmen deiner Arbeit?**

Ein paar Überlegungen dazu: Verantwortung hat man. Jeder und jede von uns. Erwachsene Menschen haben Verantwortung bzw. sind verantwortlich. Verantwortung ist eine Grundlage für das Zusammenarbeiten und für das Zusammenleben. Wie Mary Follett schon vor 100 Jahren so schön schrieb: „Verantwortung endet nicht damit, dass wir gewissenhaft und gut unseren Beitrag zum Ganzen leisten, sondern dass wir auch für dieses Ganze verantwortlich sind.“ Ein Team kann zum Beispiel nur erfolgreich sein, wenn auch alle danach handeln, wenn nicht jede und jeder nur „ihr Ding erledigt“, sondern immer auch das Ganze mitdenkt. Verantwortung ist ein Ausgangspunkt für echte, starke Zusammenarbeit. Statt immer wieder Verantwortlichkeiten zu klären und sich hier abzugrenzen, geht es mehr darum, den gemeinsamen, verantwortungsvollen Blick auf Arbeit zu üben, zu schärfen, darin besser zu werden.

Für mich persönlich ist Verantwortung ein großer und schöner Begriff. Er fordert auf, zu handeln, zu wirken, zu gestalten. Verantwortung ist nicht immer leicht und oftmals auch anstrengend, doch darum geht es ja nicht. Sich gemeinsam verantwortungsvoll einem Thema, einem Projekt, einem Auftrag, einem Problem zu widmen, bedeutet, gemeinsam das Leben zu gestalten, zu lernen, zu scheitern, zu wachsen, zu erzeugen. Das ist doch großartig.

**Organisationen und so auch BALANCE wünschen sich verantwortungsvolle Mitarbeiter:innen. Das wird ja nicht in einer Stellenausschreibung formuliert und dann melden sich diese. Ich denke vielmehr, dass es ein Prozess sein wird, wo alle in einer Firma lernen, Verantwortung zu spüren und zu übernehmen.**

Verantwortung spürt man dann, wenn man sie hat. Mit allen Konsequenzen. Das ist etwas anderes, als etwas auszuführen, mitzureden oder zu kommentieren. Verantwortung darf man erwarten. Muss man auch. Ich kenne eure Stellenausschreibungen nicht, doch

bereits diese können einen Beitrag zu verantwortungsvoller Zusammenarbeit ausrufen. Sich verantwortungsvolle Mitarbeiter:innen zu wünschen, ist gut und gleichzeitig auch nicht so wichtig. Es geht vor allem darum, wie sind Arbeitsorte gestaltet, dass man verantwortungsvoll handeln kann und muss, dass einem nicht die Verantwortung entzogen wird. Es gibt Mechanismen in Firmen, die nehmen Menschen ihre Verantwortung ab. Jeder Chef, jede Chefin, die die Letztverantwortung hat, macht das. Jede Involvierung in Entscheidungsprozesse, die mehr ein „wir wollen auch wissen, was ihr darüber denkt, entschieden wird dann anderswo“ ist, macht das auch. Jeder Konflikt, der nicht zwischen den Menschen selbst genutzt und geregelt wird, sondern „eskalieren“ wird, schwächt Verantwortung. Wie sollen wir lernen, uns gemeinsam mit all unseren Unterschieden erfolgreich der Arbeit zu widmen, wenn die Verantwortung nicht immer mitten drinnen und dabei ist?

Verantwortung braucht auch Entscheidungsmacht – diese muss breit und großzügig in Unternehmen verteilt werden. So wird eine Organisation stärker, also mächtiger. Solange das nicht konsequent sitzt, also geltendes Recht ist, entstehen in schwierigen Situationen immer wieder Ausweichmanöver. Dann wird Verantwortung vermieden, verlagert und gegebenenfalls sanktioniert. Dass wir nicht nur für das Angenehme verantwortlich sind, sondern auch für das Unangenehme, das Schwierige, das Fehlerhafte, das liegt am Leben und an der Arbeit selbst. Das ist ganz normal. Wir sollten all diese Entwicklungsfelder nicht durch Verantwortungslosigkeit ungenutzt lassen. Die beste Teamentwicklung, die beste Führungsstrategie, das beste Lernfeld, ist die verantwortungsvolle, gemeinsame Arbeit selbst. Sonst kann organisationales und persönliches Lernen sich nicht ganz entfalten.

Möglicherweise etwas provokant, doch noch zum „Drüberstreuen“: Jede Organisation hat die Mitarbeiter:innen, die sie verdient. Das Verhalten sagt mehr über die Organisationsmechanismen aus, als über die Menschen selbst. Ein gutes Beispiel ist, dass alle Menschen außerhalb von Unternehmen sehr gut Verantwortung übernehmen können. Da laufen auch keine Chefs herum, die man fragen kann oder muss. Wir sind zu viel mehr fähig, als es oftmals scheint.

**Worauf muss eine Organisation achten, um Mitarbeiter:innen in Verantwortung zu bringen?**

Es geht vor allem darum, Verantwortung nicht zu schwächen. Jedes Team – als kleinste Einheiten in einer Organisation – ist verantwortlich für seine Kund:innen. Jedes Team muss alles können, was es können muss, geht mit den Ressourcen sorgsam um,

kümmert sich um neue Lösungen. Alle bewerten ihre Teamerfolge und natürlich auch ihre Misserfolge gemeinsam. Dass man sich Rückmeldung gibt und unterstützt, ist Pflicht, nicht Kür. Es fühlt sich ganz anders an, wenn diese Teamverantwortung gesetzt ist – man darauf aufbaut und nicht erst dorthin kommen muss. Diverse Empowerment- und Delegierungsprozesse wirken oftmals wie ein „von hinten aufgezümmtes Pferd.“ Entwicklungsprogramme dieser Art erzeugen das Verhalten, welches man wegentwickeln will. Vielleicht braucht es andere Fragen: „Wie verhindern wir als Organisation Verantwortung und wie können wir diese Hindernisse abbauen?“, „Wie muss unsere Organisation verändert werden, damit sich Verantwortung voll entfalten kann?“

## „Wie muss unsere Organisation verändert werden, damit sich Verantwortung voll entfalten kann?“

**Verantwortung ist bei BALANCE nicht nur ein Thema auf Mitarbeiter:innen-Ebene, sondern kommt auch in unserem Leitsatz vor: „Wir unterstützen Nutzer:innen unserer Angebote, ihr Leben als selbstbestimmte, eigenverantwortliche Bürger:innen aktiv zu gestalten.“ Die Angebote von BALANCE (Wohnen, Tagesstruktur und Mobile Betreuung) werden bestenfalls stark geprägt von den Bedarfen und Wünschen der Teilnehmer:innen. Diesen partizipativen**

**Ansatz einzuhalten und einzufordern ist eine Herausforderung für Mitarbeiter:innen und Teilnehmer:innen. Es braucht andere Strukturen, andere Kommunikation, andere Abläufe, viele Schleifen, mehr Zeit ...**

**Hast du Tipps, wie man den partizipativen Weg stärken kann?**

Eure Arbeit ist ein wertvoller, wichtiger Beitrag für uns als Gesellschaft. Jedes Team bei BALANCE macht nicht nur einen Job, sondern wirkt an grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen mit und nimmt Einfluss auf diesen Fortschritt. Diese Entwicklungen aktiv mitzugestalten, braucht das Können aller. Das geht nur partizipativ.

Wie du weißt, finde ich euren Leitsatz sehr schön und auch, dass ihr ihn so in den Fokus stellt. Er gilt immer für alle. Jeder und jede kann sich immer an diesem Leitsatz orientieren, sich selbst überprüfen, verantwortungsvoll Handlungen ableiten. Das allein ist bereits ein sehr großer partizipativer Beitrag. Es wird erwartet, dass sich alle um die Arbeit kümmern. Alle haben die Arbeit im Blick. Sie können sich selbst kontrollieren oder sich gegenseitig korrigieren, sich darauf hinweisen, nachfragen, wenn man nicht dem Leitsatz entsprechend handelt. Das kann sehr fruchtbringende Dialoge auslösen, Auseinandersetzung zur Arbeit erzeugen, Bilderabgleich schaffen, voneinander lernen möglich machen. Das ist doch sehr partizipativ.

Dass wir alle mehr Zeit brauchen, ist nicht nur ein Phänomen innerhalb von Organisationen. Wir sind in einer Beschleunigungsschleife inklusive Zeitmangel. Sich Zeit für breiten und tiefen Austausch zu nehmen, ist eine Ressourcenfrage. Doch ich sehe keine andere Möglichkeit, wie wir innerhalb und außerhalb von Firmen etwas gemeinsam gestalten wollen, wenn wir uns nicht in guten Dialog- und Lernräumen treffen. Die Vielfalt der Menschen ist eine wertvolle Ressource. Sie muss sich jedoch ausdrücken können, sonst können wir nicht gemeinsam darauf zugreifen. Was mir noch zu Partizipation wichtig erscheint: Partizipation braucht Prinzipien, die immer und die für alle gelten. Partizipation kann kein Jahresschwerpunkt sein, kein einmaliges Projekt. Sie braucht Grundlagen und dann Ereignisse, an denen man übt und lernt.

**Eine banale Frage – kann jeder immer in der Verantwortung arbeiten? Es gibt auch Tage, wo man nicht die Energie hat, wo man froh ist, dass andere Verantwortung tragen.**

Die Frage ist nicht banal. Selbstverständlich gibt es bei uns allen gute und schlechte Tage. Die Frage ist, wie wir dann damit umgehen. Wenn man jemandem



# sichtart

etwas versprochen hat, jemand auf etwas wartet, man eine Verbindlichkeit eingegangen ist und dann ist der Tag kein guter ist, dann sollte man benennen, was doch nicht geht. Verantwortungsvolles Handeln bedeutet auch, Vereinbarungen einzuhalten. Wer das macht, hat einen guten Ruf als verlässliche Kolleg:innen. Wir alle haben Lebensphasen, die uns mehr fordern, Tage die besser und schlechter sind – das ist der Lauf des Lebens. Wie wir damit umgehen, ist dann unsere eigene Freiheit und somit auch unsere Verantwortung.

### Wie kann man Verantwortung lernen?

Alfi Kohn sagte einmal so treffend: „Kinder lernen Entscheidungen zu treffen, in dem sie Entscheidungen treffen und nicht indem man ihnen sagt, was sie tun sollen“. Dasselbe gilt für Erwachsene und dasselbe gilt auch für Verantwortung.

### Wie kann man Lust auf Verantwortung bekommen oder kreieren – also Verantwortung attraktiv machen?

22

Eine interessante Frage. Wie bekommt man Lust auf das Leben? Wie bekommt man Lust auf Erwachsen sein? Man bekommt wohl mehr Lust auf Verantwortung, indem man mehr Verantwortung hat. Und es liegt genug Verantwortung herum, die man nehmen kann. Die Lust steigt weiters, wenn man gemeinsam mit anderen Verantwortung trägt. Kollektive Kraft kann ein Lust-Booster sein. Auch wenn manchmal ein Kollege nervt oder es mühsame Phasen gibt. Niemand hat uns versprochen, dass es immer einfach wird. Schwierige Phasen zusammen zu überwinden, daraus mit gestärkter Verantwortung weiterzugehen – das hat schon was. Und natürlich macht eine sinnvolle Tätigkeit Lust auf Verantwortung.

### Hängt Führung und Verantwortung zusammen? Und wie?

Selbstverständlich: Gemeinsame Führungsarbeit als Team geht nur mit Verantwortung.

### Wo nimmst du selbst Verantwortung (manchmal) nicht wahr?

Trotz Fahrradunfall und als erwachsene Bürgerin fahre ich immer wieder mal ohne Fahrradhelm mit meinem Radl durch Wien. Das sollte ich nicht tun.

### Welche Frage zu Verantwortung wäre noch interessant gewesen, an die ich gar nicht gedacht habe?

Bestimmt fehlen hier ein paar Fragen. Und im besten Fall entstehen durch dieses Interview neue. Wenn uns das gelingt, dann ist das ein erfolgreiches und offenes Ende, ein Weiterdenken entlang neuer Fragestellungen.

Vielen Dank!



## kurz + einfach

Balancer-Redakteurin Doris Kallinger spricht mit Elisabeth Sechser über Aspekte von Verantwortung in Unternehmen und bei BALANCE. Verantwortung ist für Elisabeth Sechser die Grundlage für echte, starke Zusammenarbeit und erfordert, dass jeder im Team das Ganze im Blick behält und aktiv mitgestaltet.