

# Gewagt: Courage

VERANTWORTLICHE  
REDAKTION:  
ANDREA SANZ  
UND ANDREA TIPPE

2

## Editorial

3

Daniela Niesta Kayser & Eva Jonas  
**Zivilcourage und Hilfeverhalten**  
Wie viele Helden braucht eine  
Bürgergesellschaft? Über das Lernen,  
ein/e Held\*in zu werden.

11

Andrea Tippe & Jutta Überacker  
**Courage: Rezepte für die Praxis von  
Führungskräften und Berater\*innen**  
Prozessbericht einer gruppendynami-  
schen Großgruppenveranstaltung

20

Turid Fronck  
**Zivilcourage – Tun oder Lassen**  
Aus Perspektive  
der politischen Bildung

28

Jan Bleckwedel  
**Einen Auftrag zurückgeben**  
Eine Geschichte von professioneller  
Courage und Demut

33

Dieter Rösner  
**Mut**  
Ein Muss von Führung in agilen  
Selbstorganisationsprozessen!

39

Fritz Käferböck-Stelzer  
**»Power on: beim Handeln begleiten –  
zum Widerstand ermutigen«**  
Über eine Kampagne zur Würde  
der Arbeit in Nettingsdorf. Erfahrungs-  
bericht eines Betriebsseelsorgers

45

## Markierungen

Peter Frenzel  
**Über den Mut zum Anderen**  
Oder: Supervision als couragierter  
»Über-Blick« und Anspruch

49

**Kulturspiegel**  
Elisabeth Rosenmayr  
**Die Dohnal**  
Über ihre Anziehungskraft  
und den Trotzdem-Mut

51

**Freier Beitrag**  
Dirk Bayas-Linke & Jörg Faulstich  
**Gut aufgestellt?!**  
Die Herausforderungen  
organisationaler Ambidextrie

58

## Die Redaktion empfiehlt ...

59

**Rezension**  
Angela Gotthardt-Lorenz  
**Organisationssupervision –  
ein Konzept. Erfahren,  
Verstehen und Mitgestalten  
organisationaler Interaktionen**

62

**Rezension**  
Katharina Witte  
**»Versteh mich nicht zu schnell« –  
Achtsames Arbeiten  
mit geflüchteten Menschen**

## Liebe Leserin, lieber Leser,

**D** Den Anlass zu diesem Heft gab die im Oktober 2019 veranstaltete Tagung »Courage«, konzipiert von Andrea Tippe und zwei Kolleg\*innen der Fachsektion Gruppendynamik des ÖAGG als Großgruppenveranstaltung und Praxisdialog für Berater\*innen, Führungskräfte und Interessierte. Ziel der Tagung war es, die zu Ende gehenden Sicherheiten im veränderten Umgang mit Führung in Organisationen in einem Prozess des co-produktiven Forschens näher zu beleuchten. (Die Ergebnisse der Tagung können Sie dem Beitrag in diesem Heft, S. 11 entnehmen.) Im Ausschreibungstext hieß es: »Mehr als bisher werden die Eckpfeiler der Macht durch autoritäre Konformität, leistungsorientierten Gehorsam und formale Sachlichkeit etabliert, dies auch unter der Verwendung von sozialpsychologischen Gruppentechniken.« Insbesondere letzterem wollte das Team bei der methodischen Konzeption der Tagung etwas entgegensetzen und verpflichtete sich den Prinzipien der Selbstorganisation und Selbstreflexion. Rasch wurde klar, dass sich dieses Thema auch als Schwerpunkt für unsere Zeitschriftenreihe anbieten würde. Mit Andrea Sanz und Andrea Tippe als Heftverantwortliche traten ausgerechnet zwei Österreicherinnen zum Thema Courage an: 2019 regierte in Österreich eine schwarz-blaue Koalition<sup>1</sup>, von »Ibiza« und »Ischgl« war noch lange keine Rede. Retrospektiv betrachtet ist es nicht weiter verwunderlich, dass die ersten Reaktionen der Kolleg\*innen aus Deutschland sich darauf richteten, dass diese Ausgabe wohl eine Antwort *auf die politische Situation in Österreichs* sein muss. Damit befanden sich alle am Heft Beteiligten sogleich im Thema: Wir mussten Stellung beziehen und wollten zu diesen – postdemokratischen – Tendenzen aus professioneller Sicht etwas beitragen!

Courage wird häufig gleichgesetzt mit Mut, wiewohl unsere Sprache zahlreiche andere – weitaus differenziertere – Synonyme bereithält: Beherztheit, Bravour, Draufgängertum, Entschlossenheit, Forscherheit, Furchtlosigkeit, Kühnheit, Tapferkeit, Unerschrockenheit, Unverzagtheit, umgangssprachlich: Mumm, Schneid.

Ermutigt, das Thema Courage aufzugreifen, hat uns auch der Umstand, dass zeitgleich viele – zunehmend weibliche – couragierte Akteur\*innen die breite Öffentlichkeit erreichten: Greta Thunberg ermöglichte mit ihrer »Fridays for future«-Bewegung einen Durchbruch in der politischen Verantwortungsübernahme hinsichtlich des Klimawandels, der weltweit Beachtung fand. Darauf folgten Berichte über die deutsche Kapitänin Carola Rackete, die sich mit ihrem Schiff »Sea-Watch 3« nach wochenlangem Warten auf Geneh-

migung über das Anlegeverbot hinwegsetzte und auf Lampedusa mit 53 syrischen Flüchtlingen den Hafen anlief und damit ihre Festnahme in Kauf nahm.

Die gesellschaftlichen Umwälzungen als Begleiterscheinung bei der Erarbeitung dieses Heftes nahmen noch lange kein Ende. Es folgte die »Ibiza-Affäre« und darauf die weltweite Covid-19-Pandemie, die unsere Autor\*innen in der Phase des Verfassens ihrer Artikel erreichte. Einige dürften die Zeit der terminlichen Lücken genutzt haben, um ihre Beiträge für unser Heft zu Papier zu bringen, wie die Leser\*innen an der einen oder anderen Stelle bemerken werden.

Somit durchlebten wir bei der Gestaltung dieser Ausgabe eine aufregende, spannende und teilweise auch fordernde Zeit, wenn es darum ging, den ursprünglich gesetzten Fokus mit entsprechender Entschlossenheit beizubehalten. Uns lag viel daran, Courage im Kontext der gesellschaftlichen Öffentlichkeit in Form des Hilfe-Verhaltens und im Sinne von Zivilcourage sowie mit dem Fokus auf Beratung in Organisationen zu verfolgen. Dem sind wir treu geblieben. In der letzten Ausgabe konnten Sie diesen Ankündigungstext für vorliegendes Heft lesen:

*Veränderung braucht Courage, damit neue Ideen kreiern, Widersprüche ausgesprochen und Positionen ausgelotet werden können. Aber was ist mutig, verlangt beherztes Verhalten und couragierte Haltung? Wie gestaltet sich Courage im Beziehungs-geschehen der Beratungsfelder, um Aufbegehren, Grenzübertretungen, Verweigerung und Beharrung als wirkungsvolle Impulse von couragierter Entwicklungsarbeit zu sehen? Ist Courage lernbar, wo doch die Versuchung zum Konformismus auch Beratende erfassen kann? Und welchen Preis zahlen wir dafür? Supervisor\*innen und Coaches beschreiben in diesem Heft, was sie wahrnehmen und tun, auch in Hinblick auf gesellschaftspolitische Kraftfelder.*

Es gehört gewiss zum kritischen Ton der Beratungsszene, Eigensinn und Widerspenstiges zu predigen; sind wir im Handeln aber nicht doch eher berechnend und vorsichtig – nach dem Motto »sicher ist sicher«? Antworten auf diese Frage muss letztlich jede und jeder von uns für sich selbst finden. Auf das Wagnis, darüber öffentlich nachzudenken, was es konkret bedeutet als Berater\*in oder Führungskraft couragiert zu handeln, haben sich hier eine Reihe von Kolleg\*innen eingelassen. Dafür möchten wir uns an dieser Stelle herzlichst bedanken. Sie alle geben den Leser\*innen mit ihren Beiträgen wertvolle Anregungen für Ihre persönliche Auseinandersetzung.

Wir möchten Sie nun zum Lesen und Weiterdenken einladen!

**Andrea Sanz und Andrea Tippe**

<sup>1</sup> Als Schwarz-blaue Koalition oder auch Türkis-blaue Koalition bezeichnet man in Österreich eine Zusammenarbeit zwischen der österreichischen Volkspartei (ÖVP, schwarz; seit 2017 umgefärbt auf türkis) und der Freiheitlichen Partei Österreichs (FPÖ, blau).