



**BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Anna Mucha / Eckhard Rauchhaus

# Beratung in Organisationen

Umgang mit Widerstand  
und Abwehrmechanismen

**V&R**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte, Olaf Geramanis



# **BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Herausgegeben von

Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte und Olaf Geramanis

Anna Mucha / Eckhard Rauchhaus

# Beratung in Organisationen

Umgang mit Widerstand und Abwehrmechanismen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2021, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Vectomart/shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISSN 2625-6061

ISBN 978-3-647-40777-7

# Inhalt

Zu dieser Buchreihe .....	7
<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Widerstand und Abwehrmechanismen</b> .....	<b>15</b>
1.1 Widerstand: Verteidiger des Gewohnten und Vertrauten .....	16
1.2 Abwehrmechanismen: Intrapsychischer Umgang mit unangenehmen Empfindungen .....	19
1.3 Abwehrmechanismen zwischen Pathologie und Anpassungsleistung .....	24
<b>2 Abwehrmechanismen in der Organisation</b> .....	<b>30</b>
2.1 Verdrängung – Unangenehmes wird von der inneren Bühne verbannt .....	31
2.2 Verleugnung – die Bedeutung eines Sachverhalts wird ausgeklammert .....	33
2.3 Rationalisieren – Rechtfertigen mit vernünftigen Argumenten ....	35
2.4 Projektion – eigene Affekte und Impulse werden anderen zugeschrieben .....	36
2.5 Wendung gegen das Selbst – sich selbst die Schuld geben .....	41
2.6 Verschiebung – Sündenböcke suchen oder auf Nebensächlichkeiten ausweichen .....	42
2.7 Regression und Progression – Flucht in Vergangenheit und Zukunft	44
2.8 Reaktionsbildung – gegenteilige Gefühle werden erzeugt .....	46
2.9 Identifikation mit dem Angreifer – Angriff ist die beste Verteidigung	47

2.10	Intellektualisieren – Flucht vor dem Erleben in die Abstraktion . . .	48
2.11	Isolierung vom Affekt und Isolierung aus dem Zusammenhang . . .	49
2.12	Magisches Denken und Ungeschehenmachen . . . . .	51
2.13	Idealisierung und Entwertung – Himmel und Hölle . . . . .	52
2.14	Ausagieren – impulsiv aus der Rolle fallen . . . . .	54
<b>3</b>	<b>Kollektive Abwehr in Organisationen . . . . .</b>	<b>56</b>
3.1	Interpersonale Abwehr: Aufbau gemeinsamer Schutzsysteme . . . .	57
3.2	Institutionalisierte Abwehr: Normen, Standards, Rituale und Narrative . . . . .	61
<b>4</b>	<b>Erkennen von Abwehr – Umgang mit Abwehr . . . . .</b>	<b>66</b>
4.1	Das Problem der Tarnung: Ist es Abwehr oder Realität? . . . . .	67
4.2	Der Umgang mit Abwehr: Raum geben und die Angst adressieren	73
<b>5</b>	<b>Fazit: Abwehr als Perspektive und Lernfeld . . . . .</b>	<b>78</b>
5.1	Abwehr ist normal und allgegenwärtig . . . . .	78
5.2	Die eigene Abwehr als Sparringspartnerin nutzen . . . . .	79
<b>6</b>	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>81</b>

## Zu dieser Buchreihe

Die Reihe wendet sich an erfahrene Berater/-innen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforscher/-innen, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mit gestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leser/-innen, die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vordersten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von



Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und Schulen übergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene anregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte und Olaf Geramanis

## Vorwort

Abwehrmechanismen sind automatisierte unbewusste Lösungsstrategien, die dazu dienen, das Bewusstsein vor Angst, Schmerz und inneren Konflikten zu schützen. Wenn man um sie weiß, werden so manch irritierender Prozess, vermeintlich unerklärliche Situationen und Dynamiken, Missverständnisse und Reibungsverluste in Organisationen und im Rahmen der organisationalen Beratung verstehbarer. Abwehrmechanismen sind eigentlich Schutzmechanismen: *Unbewusst eingesetzt* schützen sie die Psyche vor Angst und Überforderung und halten sie im Gleichgewicht. Angst und Überforderung sind in unserem Leben allgegenwärtig und analog dazu sind auch die Abwehrmechanismen ein ubiquitäres Phänomen. Jeder Mensch setzt sie ein, ein »Leben ohne Abwehrmechanismen ist nicht denkbar« (König, 2007, S. 11). Das gilt privat ebenso wie für den beruflichen Kontext. »Man hat Arbeitskräfte gerufen und es kommen Menschen«, ist ein bekanntes Zitat von Max Frisch (1967, S. 100). In Organisationen arbeiten Menschen, die sich selbst mitbringen – ihre Stärken und Schwächen, ihre Kompetenzen und ihre ganz persönliche Geschichte, ihre Ängste und ihre Abwehrstruktur. Gleichzeitig schüren Organisationen selbst Ängste und bieten dafür – wie wir später sehen werden – spezifische Abwehrmöglichkeiten an (Beumer, 2011).

Abwehrmechanismen werden für das Innere umso wichtiger, je gefährlicher sich die äußere Welt anfühlt. Die Geschwindigkeit, mit der sich Unternehmen und Betriebe wandeln, nimmt ständig zu: Mit dem Schlagwort der *VUCA-Welt* wird beschrieben, dass die Rahmenbedingungen von Volatilität (*Volatility*), Unsicherheit (*Uncertainty*), Komplexität (*Complexity*) und Ambiguität (*Ambiguity*) gekennzeichnet

sind (Brückner u. von Ameln, 2016). Treiber dieser Entwicklung sind z. B. demographischer Wandel, Globalisierung und Digitalisierung – bzw. »digitale Transformation« (Krapf, 2019), ein Begriff, mit dem die Wucht der Veränderungen noch einmal unterstrichen wird. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Beschäftigten. Galt es früher, Arbeitsvorgänge zu objektivieren, wird *Subjektivität* heute als Ressource betrachtet: Arbeitnehmer\*innen sollen ihr Engagement und ihre Kreativität einbringen und hochidentifiziert mit ihren Arbeitszielen sein. Das bedeutet im besten Fall Selbstverwirklichung (Sauer, 2012), vor allem jedoch einen hohen Erwartungsdruck, so dass »Entfaltung und Gefährdung, erweiterte Selbstbestimmung und internalisierte Selbst-Beherrschung [...] nah beieinander [liegen]« (S. 11; vgl. auch Jansen 2000; Haubl & Voß, 2009).

All diese neuen Anforderungen können Unsicherheiten auslösen. Schneller Wandel kann Ängste schüren und die sicher geglaubte Identität brüchig werden lassen. Sich auf Neues einzulassen und zu lernen, erfordert Ambiguitäts- oder Frustrationstoleranz. Rückschläge und Risiken müssen emotional ausbalanciert und die Unsicherheit, ob die Aneignung gelingt, ausgehalten werden. Über die dafür notwendige Selbststeuerung und ein lern- und entwicklungsförderliches Selbstkonzept – im Sinne der »mentalen Modelle, die Lernende von sich selbst haben« (Finkenzeller & Riemer 2013, S. 10) – verfügen Menschen in unterschiedlichem Maße. Nicht jedes Selbstbild trägt gleich gut zum Erfolg in ungewissen Lern- und Entwicklungsumgebungen bei (Moschner & Dickhäuser, 2010; Markus, 1983): Bereitschaft und Zutrauen, souverän unter unsicheren, komplexen Bedingungen agieren zu können, sind ungleich verteilt.

Schüler\*innen und Studierende zeigen Stärke beim Umgang mit Herausforderungen besonders dann, wenn sie komplexen Anforderungen und Ambiguität innere Stabilität und ein tief verankertes Vertrauen in das eigene Leistungsvermögen entgegensetzen können. Studierende dagegen, die diese Disposition nicht biographisch erworben haben, verlassen in solchen Momenten ihre Komfortzone (Bremer & Bittlingmayer, 2008). Im Zuge des immer schnelleren