



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

**Wissen kompakt**

Chatbots im Karriere-Coaching | S 9

**Wissenschaft**

Rituale im Coaching | S 50

**Philosophie/Ethik**

Konkurrenz im Team-Coaching | S 55

## Psychoanalyse und Coaching

Dr. Beate West-Leuer im Interview | S 16



Ausgabe 2 | 2022

[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

D/A/CH: 29,80 €



## Rituale im Coaching

Das Potenzial von Ritualen für die Gestaltung von Transformationsprozessen

*Von Dr. Antje Pfab*

*Rituale sind allgegenwärtig. Im Berufsleben kennzeichnen sie nicht selten Übergänge und damit Transformationsprozesse wie den Abschluss einer Ausbildung, den Antritt einer neuen Stelle oder auch das Ausscheiden aus einem Unternehmen. Übergangsrituale können – je nach Anlass und Kontext – vielfältigen Zielen dienen, z.B. der Stärkung eines Zusammengehörigkeitsgefühls. Welches Potenzial birgt ihr Einsatz im Coaching?*

## Rituelle Dimensionen in der heutigen Arbeitswelt

Rituale und Ritualisierungen sind wesentliche Bestandteile menschlichen Lebens. In der Arbeitswelt begegnen sie einem z.B. in Form von gewohnten Routinen zum Arbeitsbeginn, bestimmten Verhaltensmustern, Steuerungsmechanismen wie verbalen Beschwörungen oder Machtdemonstrationen, bei Einstellungsprozessen und organisationalen Veränderungen sowie bei besonderen Anlässen wie Beförderungen. Die Liste ließe sich noch zahlreich erweitern. Dennoch werden Rituale im Arbeitskontext häufig nicht als solche wahrgenommen oder reflektiert, u.a. wegen des Abbaus traditioneller Ritualformen und einer relativ unscharfen Bestimmung von Ritualen und ihren Funktionen (Pfab, 2021). Auch ohne diese bewusste Wahrnehmung tragen Rituale zur Stärkung einer Identifikation von Mitarbeitenden mit der Organisation, der sie angehören, bei und legen beispielsweise Umgangsformen in dieser Organisation fest (Deal & Kennedy, 1982).

Demgegenüber sind *Übergangsrituale* auch im Arbeitskontext meist deutlich wahrnehmbar. Sie leisten einen Beitrag zum Einfinden in eine neue Rolle und bekräftigen einen neuen Status. Übergangsrituale sind gekennzeichnet durch einen prozesshaften Charakter, in dem die für sie typischen Phasen von Trennung/Krise, Umwandlung zur Entwicklung neuer Herangehensweisen und Handlungsmuster bzw. einem Sich-Einfinden in eine neue Position, Funktion, Rolle oder Status sowie einer abschließenden Wiederangliederung/Reintegration erkennbar werden (Pfab, 2021). Sie dienen außerdem als Gemeinschafts- bzw. Integrationsrituale, mit denen neue Mitglieder in die Organisation eingeführt oder Loyalität und das gemeinsame Engagement zur Erreichung eines Unternehmensziels gefördert werden.

Rituale schaffen Sicherheit, tragen zu Stabilität und zur Förderung von Zusammenhalt bei. So können sie „einen Beitrag dazu leisten, Ambivalenzen und Unwägbarkeiten besser auszuhalten oder auch Unstimmigkeiten

und Widersprüche nebeneinander stehen zu lassen“ (Pfab, 2021, S. 42). Damit sind sie gerade in einer Arbeitswelt, die als unsicher, komplex, ambivalent und unbeständig erlebt wird, hilfreich, um die Auswirkungen der damit einhergehenden Transformationsprozesse besser bewältigen zu können (siehe Pfab & Pfab, 2019 zur näheren Beschreibung dieser Transformationsprozesse und ihrer Auswirkungen auf die gegenwärtige Arbeitswelt). Es liegt daher nahe, Rituale auch in Coaching-Prozessen – insbesondere bei Fragen zu Veränderung, zum Umgang mit Ambivalenzen, zu unauflösbaren Widerständen etc. – zu nutzen. All dies sind Aspekte, die auch in gesellschaftlichen Übergangsritualen eine Rolle spielen. Dennoch werden Rituale im Coaching bislang eher selten eingesetzt, abgesehen von ritualisierten Abläufen des Coaching-Prozesses, die allerdings meist nicht unter diesem Gesichtspunkt reflektiert werden.

### Präsenz von Ritualen in der reflexiven Beratung

Wie in der Arbeitswelt selbst sind Rituale auch in reflexiven Beratungsprozessen, z.B. Coaching, präsent – eine Reflexion darüber bzw. ein bewusster Einsatz von Ritualen im Coaching findet allerdings selten statt, wie eine im Rahmen der Dissertation der Autorin durchgeführte Diskursanalyse gezeigt hat.

Dazu wurden 26 englisch- und deutschsprachige Fachartikel und -bücher analysiert, die sich an eine professionelle, an Coaching und Therapie orientierte Leserschaft wenden sowie eine „für akademische Professionalität typische Verbindung von (theoriegeleiteter) Erfahrungsreflexion, Anwendungsorientierung und Anbindung an Theoriediskurse“ aufweisen (Pfab, 2021, S. 182). Die Texte verstehen sich als Beiträge zu einem intraprofessionellen Coaching-Wissen bzw. einem therapeutischen Pendant, deren Diskurs eine hohe Reflexion und Sensibilität gegenüber dem eigenen professionellen Handeln aufzeigt und „erfahrungsgesättigtes, reflektiertes Problemlösungswissen“ darstellt (Pfab & Pfab, 2018, S. 437). Suchkriterium war der Ritualbezug in den Texten, anhand derer

„prägnante Charakteristika der textuellen Konstruktion von Ritualen im Coaching bzw. Therapiediskurs, gleichsam ‚Kernelemente‘ der professionseigenen Wissenskonstruktion über Rituale“ ermittelt wurden (Pfab, 2021, S. 183). Analysegesichtspunkte waren sowohl Textformate bzw. Textsorten und die damit verbundene Darstellungsrhetorik als auch binnentextuelle Bezüge zu Ritualen, Aussagen zu Ritualen und die textuelle Einbettung des Ausdrucks Ritual in semantische Felder, Aussagen zur Wirksamkeit und deren Begründung und anderes mehr. Weiterhin wurden Theoriebezüge zu Gesellschafts- und Sozialwissenschaft, Theorien der Ritualforschung sowie Professionstheorien, Professionsbezüge und ein gesellschaftstheoretischer Bezug im Rahmen der textuellen Diskursstruktur untersucht.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass Rituale in folgender Weise im Coaching-Diskurs präsent sind:

1. in Form von Texten, die beschreiben, wie man Rituale in Coaching- und Therapieprozessen verwendet (Gebrauchsanleitung)
2. im Format des „Beipackzettels“, in dem Rituale analog zu Heilmitteln dargestellt werden
3. in Form von narrativen Darstellungen von Ritualen in einzelnen Coaching- bzw. Therapieprozessen (Fallgeschichten)
4. in Texten, die Coaching, Supervision bzw. Therapie als Übergangsritual präsentieren

Ein weiteres Ergebnis der Diskursanalyse waren Grenzen des in Coaching und Therapie verwendeten Ritualbegriffs und Ritualverständnisses, insbesondere im Vergleich mit soziologischen und ethnologischen Ritualbegriffen und -konzepten, die für den Ritualdiskurs im Coaching eine wertvolle Erweiterung und Ressource darstellen (Pfab, 2021). Dies wäre insbesondere ergiebig im Hinblick auf eine Sensibilisierung für den performativen Charakter von Ritualen sowie eine Vertiefung von Wirkungsvorstellungen im Coaching-Diskurs. Durch eine Erweiterung in diesem Sinne könnten Rituale in der professionellen Praxis zielgenauer entwickelt werden.

Für die Gestaltung von Transformationsprozessen im Coaching sind die Ergebnisse der Studie in Bezug auf Übergangsrituale in der reflexiven Beratung von besonderer Bedeutung, da die auf sie bezogenen individuellen und gesellschaftlichen „Übergänge“ Transformationsprozesse darstellen. Der Stellenwert von Übergangsritualen in der reflexiven Beratung wird in den untersuchten Texten unterschiedlich gesehen und findet sich hauptsächlich in Analogien und Parallelen zwischen Coaching- bzw. Therapie-Prozessen und Übergangsritualen. Sofern in den Texten Rituale bei Anliegen oder als Interventionsformen und in Phasen von Coaching-Prozessen eingesetzt werden, betrifft dies Prozesse der Veränderung und Neuorientierung, Trauerbewältigung, Unterstützung in Krisensituationen oder Förderung der Integration neu gewonnener Sicht- und Handlungsweisen (Pfab, 2021). Rituelle Elemente wie Symbole oder Schlüsselsätze werden dabei auch in reflexiven Beratungskontexten meist ähnlich wie in gesellschaftlichen Übergangsritualen eingesetzt (und in ähnlichen Phasen des Transformationsprozesses). Deutliche Unterschiede zeigen sich jedoch bezüglich des Performativitätscharakters von Ritualen: So bleiben Öffentlichkeit und Zeugenschaft bei Ritualen im Beratungs- oder Therapiekontext weitgehend unberücksichtigt.

### Übergangsrituale und transformative Coaching-Prozesse

Veränderungen, Krisensituationen oder (Lebens-)Übergänge sind nicht selten Anlässe eines Coachings. Daher liegt es nahe, die bereits als Ergebnis der Diskursanalyse festgehaltene Parallele zwischen Übergangsritualen und reflexiver Beratung zu ziehen, wenn es um die Unterstützung solcher Veränderungen oder Transformationsprozesse geht. Dies kann entweder auf den Coaching-Prozess selbst bezogen sein oder auf eine bestimmte Herangehensweise, beispielsweise auf das Psychodrama oder Aufstellungen. Sichtbar wird die Parallele u.a. im Bild des „Suchenden“, das sowohl auf Initianden in Übergangsritualen zutrifft als auch auf Klientinnen und Klienten zu Beginn eines Coaching-Prozesses. Von der

Makroebene aus betrachtet dienen sowohl Übergangsrituale als auch Coaching-Prozesse der Unterstützung von Transformationsprozessen, indem sie gesellschaftlich *akzeptierte Räume* schaffen, die aus dem Alltag herausgehoben sind und in denen neue Rollen oder Handlungsweisen entdeckt bzw. entwickelt werden können. Übergangsrituale sollen wie Coachings sicherstellen, dass dies in einer gesellschaftlich akzeptablen Weise geschieht bzw. die gesellschaftliche Ordnung durch individuelle Krisen oder Übergangssituationen nur vorübergehend beeinträchtigt wird. Die Parallele findet sich auch auf der Mesoebene wieder, wo es bei Veränderungsprozessen darum geht, die Veränderungen in einer der jeweiligen Organisations- oder Arbeitskultur angemessenen Weise zu vollziehen bzw. im Coaching Übergänge unter Berücksichtigung des jeweiligen Arbeitskontexts zu gestalten.

Die Elemente, mit denen dies erreicht werden soll, sind in Coaching-Prozessen und Übergangsritualen ebenfalls analog: Es beginnt mit einem festgelegten und *geschützten Rahmen*, der auf der Mikroebene Prozesse der *Neufindung ermöglicht* und *Schutz gewährleistet*. In Coachings wie auch in Übergangsritualen erfolgt eine (symbolische) Anerkennung von Verlust, Kränkung oder Einschränkungen. Des Weiteren fördern beide Kreativität und den Einsatz spielerischer Elemente (bei Ritualen spricht man von der ludischen Komponente) und setzen stabilisierende Faktoren ein. Auf der strukturellen Ebene zeigen sich Parallelen in der festgelegten Begrenzung (klarer Anfang und klares Ende, festgelegte Zeiten), in der Rahmung, die eine Abgrenzung vom Alltag ermöglicht und einleitet, in Wiederholungen (im Coaching z.B. durch die formale Struktur einer Coaching-Sitzung, die sich bei jedem einzelnen Treffen wiederholt), aber auch in der Gestaltung des Settings, die zwar bei Ritualen anders ist als in reflexiven Beratungsprozessen, jedoch in beiden Fällen entsprechender Vorbereitung sowie Gestaltung bedarf und Sicherheit sowie Vertrauen gewährleisten muss, um das Verlassen des bisherigen „Ordnungszustands“ zu unterstützen. Dies ist für Transformation und das Sich-Einlassen auf einen neuen „Ordnungszustand“ unerlässlich.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Übergangsritualen und Coaching sollte allerdings nicht übersehen werden: Im Falle von traditionellen Übergangsritualen steht das Ergebnis des Transformationsprozesses von vornherein fest, während professionelle Coaching-Prozesse ergebnisoffen sind, das jeweilige Ziel oder Resultat also von den Klientinnen und Klienten selbst bestimmt wird.

Ebenfalls naheliegend sind Interventionen in Coachings zu Transformationsprozessen, die rituelle Elemente aufgreifen oder *Interventionen in Form eines Rituals* vornehmen (näher ausgeführt in Pfab, 2021). In der Trennungsphase, in der man sich von bisherigen Rollen, Funktionen, Lebensphasen oder bisherigen Strukturen verabschiedet, kann das z.B. ein bewusstes Ablegen von (Berufs-)Kleidung sein. Verbreitet ist auch die Arbeit mit Symbolen, Schlüsselsätzen oder Metaphern – beispielsweise der Metapher der Reise, die sich für Transformationsprozesse als „Heldenreise“ anbietet. Auch das körperliche Ausdrücken von Gefühlen, ohne sie auf der kognitiven Ebene zu „zerreden“, kann als rituelles Element in reflexiven Beratungsprozessen eingesetzt werden. Reframing als Intervention könnte hier ebenfalls genannt werden: Durch die Herstellung eines anderen, neuen Bezugskontexts wird die Möglichkeit einer neuen Erfahrung oder Sinnggebung geschaffen. Es geht um das Wahrnehmen „neuer Wirklichkeiten“. So kann auch die Vorwegnahme einer bestimmten Rolle im Ritual als Intervention in transformativen Coaching-Prozessen eingesetzt werden.

### Erweiterung des bislang genutzten Potenzials von Ritualen im Coaching

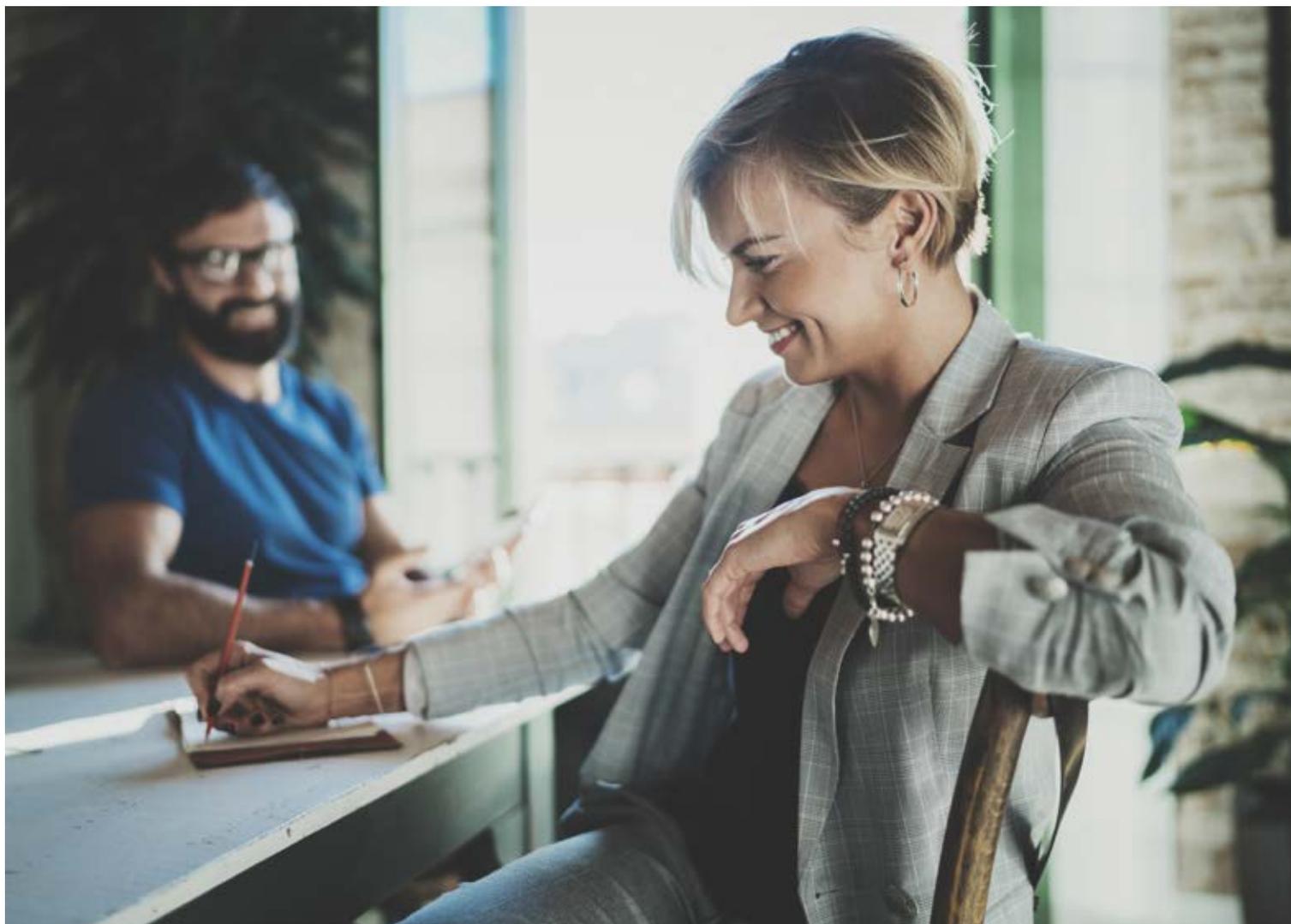
Man kann festhalten, dass Rituale das in Transformationsprozessen notwendige Entwicklungspotenzial von Menschen unterstützen können und rituelle Elemente, vereinzelt auch ganze Rituale, bereits in die reflexive Beratungspraxis aufgenommen wurden. Wenn man die Ritualforschung bzw. ein ethnologisch und soziologisch geprägtes Ritualverständnis mit der einhergehenden transfor-

mativen Bedeutung von Übergangsritualen zugrunde legt, lässt sich das Potenzial von Ritualen für Transformationsprozesse im Coaching noch weiter ausschöpfen. Statt nur einzelne Elemente von Übergangsritualen aufzugreifen, regt die Autorin an, den Coaching-Prozess insgesamt stärker an Phasen oder am Ablauf eines Übergangsrituals zu orientieren, sodass sich die positive rituelle Wirkung besser entfalten kann; u.a. durch den längeren Entwicklungszeitraum sowie anhand einer durch Wiederholungen gestärkten Verankerung unterstützender Elemente, wie sie oben beispielhaft angeführt wurden. Ausgehend von van Genneps (2005) Drei-Phasen-Schema von Übergangsritualen empfiehlt es sich, alle drei Phasen – Trennungs-, Umwandlungs- und Angliederungsphase – zu berücksichtigen: „Je nachdem, was einem Coachee besonders schwerfällt [ ... ] kann im Coachingprozess ein Schwerpunkt auf die

entsprechende Phase von Übergangsritualen gelegt werden. Dennoch ist es wichtig, auch die anderen Phasen in den Prozess zu integrieren bzw. im Coachingprozess sicherzustellen, dass eine Ablösung eines bisherigen Zustands bereits erfolgt ist, ehe man sich mit anstehenden Entwicklungs- und Veränderungsschritten beschäftigt.“ (Pfab, 2021, S. 245) Eine nicht erfolgte Ablösung zeigt sich beispielsweise darin, dass ein Prozess nur schwer in Gang kommt oder rein kognitiv entwickelte Lösungsansätze auf der Handlungsebene nicht erprobt werden. Hier können die in Übergangsritualen praktizierte *Einbeziehung des emotionalen Erlebens* und das *Ansprechen verschiedener Sinne* hilfreich sein.

Rituale können durch das eigene Erleben Transformationsprozesse auch ohne eine kognitive Akzeptanz der gegebenen Situation in Gang setzen. Dazu bedarf es allerdings einer

guten Vorbereitung und Wahl des richtigen Zeitpunkts: So muss bei einem Trennungsritual vor der Durchführung geklärt werden, wovon genau sich der Klient bzw. die Klientin trennen will oder muss, welche Gefühle damit verbunden sind, was von dem, was hinter sich gelassen werden muss, in einer anderen Form oder Qualität „mitgenommen“ werden kann. Diese Dinge können z.B. in der bewussten Auswahl eines Symbols Ausdruck finden, das in einem Trennungsritual an den Coach oder seinen zukünftigen Platz (Schachtel, Papierkorb ...) in Verbindung mit einem Schlüsselsatz übergeben wird. Wurden statt eines Symbols die zurückzulassenden Aspekte mit einem Stichwort auf Papier festgehalten, ist auch ein Zerreißen des Papiers im Rahmen des Trennungsrituals möglich, bei dem die Trennung spürbar und verinnerlicht werden kann (Pfab, 2018). Es ist jedoch ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass Rituale der Verin-



nerlichung wenig sinnvoll sind, sofern zuvor keine ausreichende Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema stattgefunden hat.

Nach dem Ritual sollte eine Coaching-Sitzung beendet werden und keinesfalls direkt im Anschluss kognitiv reflektiert werden, um die sich entfaltende Wirkung nicht zu zerstören. Zur Entfaltung der Wirkung ist es wie in gesellschaftlichen Ritualen auch notwendig, Sicherheit durch einen geschützten, vertrauensvollen und Halt gebenden Rahmen zu schaffen. Fehlt es einem Klienten/einer Klientin sehr an Veränderungsmut, könnte ein „Schutzritual“ hilfreich sein, bei dem ein symbolisch aufgeladener Gegenstand, beispielsweise ein „Ressourcenstein“, rituellen Schutz bietet und auch über die Sitzung hinaus als ermutigendes Element Stärkung für die Umwandlungsphase bietet. Ein solches Element kann die in dieser Phase wichtigen Gefühle von Zugehörigkeit und Gemeinschaftsgefühl stärken. Dies wird weiter gefördert durch die Herstellung eines Sinnbezugs oder auch die Thematisierung „stabiler Anker“ im Leben des Klienten bzw. der Klientin, also weiterhin bestehender, nicht vom Veränderungsprozess betroffener Zugehörigkeiten. Diese stabilisierenden Elemente, die auch durch tägliche strukturgebende Rituale unterstützt werden können, sind notwendig, um die bei Veränderungsprozessen immanente Instabilität und Unsicherheit gut bewältigen zu können. So ist die sogenannte *Liminalität* für die Umwandlungsphase charakteristisch

(Turner, 1969) und im transformativen Coaching gekennzeichnet durch Suchprozesse, Irritationen, Entwicklung neuer Ideen und einer Erweiterung des Blickwinkels. Paradoxe Interventionen können dabei den rituellen Charakter der Umwandlungsphase aufgreifen.

In der Angliederungsphase finden sich in traditionellen Übergangsritualen häufig Umkehrungen des Trennungsrituals, z.B. eine symbolische Wiedergeburt (van Genneep, 2005). In Coaching-Prozessen kann man dies durch das Anlegen eines Kleidungsstücks, das für die nun erreichte Funktion oder Rolle, Stelle oder Organisation steht, umsetzen. Dies könnte z.B. ein Halstuch sein, das auch zukünftig getragen werden kann, wenn ein Erinnern an die neue Rolle oder inzwischen erlangte „Reife“ besonders notwendig erscheint. Auch hier kann das Ritual durch Schlüsselsätze verstärkt werden, ggf. mit einer vorangehenden Würdigung von bereits Erreichtem, das nun jedoch der Vergangenheit angehört. So kann auch die in Übergangsritualen geschaffene Verbindung zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft rituell in Coaching-Prozesse Eingang finden. Ein Angliederungsritual im Coaching könnte zum Ende des nun erfolgreichen Transformationsprozesses auch durch das Anstoßen mit (alkoholfreiem) Sekt beendet werden, weil durch die Wahl des Anstoßens auf Erreichtes an gesellschaftliche Feierlichkeiten zur Würdigung eines Erfolgs erinnert und die Reintegration in den Alltag damit unterstützt wird.

Anders als in traditionellen Übergangsritualen können in Ritualen im Rahmen eines Coaching-Prozesses auch individuelle Werte, Wünsche und Vorstellungen der Klientinnen und Klienten berücksichtigt werden. Durch die Kombination reflexiver Beratungsmethoden mit Interventionselementen und Strukturen von Übergangsritualen können Transformationsprozesse in der individualistisch geprägten Gegenwartsgesellschaft zeitgemäß und wirkungsvoll unterstützt werden.

*Eine ausführliche Darstellung der hier beschriebenen Erkenntnisse finden Interessierte in: Pfab, A. (2021). Die Bedeutung von Übergangsritualen in reflexiver Beratung. Wiesbaden: Springer.*

## Die Autorin



Foto: Werner Pfab

Dr. Antje Pfab ist seit 2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der HS Fulda sowie freiberufliche Supervisorin und Coach. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: reflexive Beratung, medienvermitteltes Coaching und E-Learning, Entwicklung sozialer Kompetenzen, aktuelle Bedingungen der Arbeitswelt und Rituale. Sie hat 2021 an der Universität Erlangen-Nürnberg promoviert zum Thema: „Die Bedeutung von Übergangsritualen in reflexiver Beratung“ (2021 als Buch und E-Book bei Springer erschienen).

[www.zielklaerung.de](http://www.zielklaerung.de)

## Literatur

- » Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading: Addison-Wesley.
- » Genneep, A. van (2005). *Übergangsriten*. Frankfurt/M.: Campus.
- » Pfab, A. (2021). *Die Bedeutung von Übergangsritualen in reflexiver Beratung*. Wiesbaden: Springer.
- » Pfab, A. (2018). Übergangsrituale im Coaching. *OSC*, 25(4), S. 487–500.
- » Pfab, A. & Pfab, W. (2019). Professionelles Coaching und Supervision in Zeiten der Transformation. In A. Pfab (Hrsg.), *Inspiriertes Coaching* (S. 17–52), Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » Pfab, A. & Pfab, W. (2018). Coaching. In S. Habscheid, A. P. Müller, B. Thörle & A. Wilton (Hrsg.), *Handbuch Sprache in Organisationen* (S. 424–443), Berlin: De Gruyter.
- » Turner, V. (1969). *The Ritual Process*. London: Routledge.

## Das Thema hinter dem Thema



... STÜCKZAHL UND AKTIENKURS STEIGERN KÖNNEN ?!



T O M A S C H I F F 22

## Impressum

### Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung  
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | Deutschland  
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779  
E-Mail: [coaching-magazin@rauen.de](mailto:coaching-magazin@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen  
Sitz der Gesellschaft: Osnabrück  
Registergericht: Amtsgericht Osnabrück  
Registernummer: HRB 215729  
USt-IdNr.: DE232403504

### Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG:

Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

### Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur  
Dr. Christopher Rauen (cr)  
Alexandra Plath (ap)  
Dawid Barczynski (db)  
Inez Tanzil (it)

### E-Mail an die Redaktion:

[redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de)

**Abonnement:** Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

**Erscheinungsweise:** Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

[anzeigen@rauen.de](mailto:anzeigen@rauen.de) | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

[www.coaching-magazin.de/mediadaten.html](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten.html)

### Konzeption & Gestaltung:

[www.benschulz-partner.de](http://www.benschulz-partner.de)  
Bild-Quellenachweis: Titelseite © GrAI | S. 9 © TippaPatt  
S. 5, 12, 50, 53 © SFIO CRACHO | S. 4, 24 © Glass and Nature  
S. 4, 30 © Raul Pfannmutter | S. 4, 35 © oatava | S. 5, 40 © Sergey Nivens  
S. 45, 48 © Rawpixel.com | S. 5, 55, 58 © F8 studio | S. 57 © StunningArt  
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck:

Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |  
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück  
[hallo@frommrasch.de](mailto:hallo@frommrasch.de) | [www.frommrasch.de](http://www.frommrasch.de)

### Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

## Das Letzte



**EBERMANN:** 2020 war vor allem Toilettenpapier vergriffen, nun ist u.a. Pflanzenöl heiß begehrt: Weshalb neigen viele Menschen zu Hamsterkäufen?

**RAUEN:** Aus der Psychologie kennt man das Phänomen der Reaktanz: Wird eine Freiheit eingeschränkt – oder fühlt es sich auch nur so an –, versucht man, diese wiederherzustellen. Habe ich also die Erwartung, dass ich ein Produkt demnächst nicht mehr oder nur eingeschränkt erhalte, wird es umso begehrenswerter.

**EBERMANN:** Und der Druck, diese Freiheit wiederzugewinnen bzw. zu sichern, überwiegt offenbar nicht selten den Gemeinschaftssinn. Laut einer Studie aus dem Jahr 2020 sind zudem persönliche Eigenschaften wie ein ausgeprägtes Angstempfinden bezüglich der Krise relevant, wenn es um Hamsterkäufe geht. Starke Gewissenhaftigkeit sei ebenfalls von Belang.

**RAUEN:** Jedenfalls darf man wohl davon ausgehen, dass hier unbewusste und nicht immer rationale Motive eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen.

**EBERMANN:** Ja. In einem journalistischen Artikel über die Studie wird gefolgert, dass perfektionistisch veranlagte Personen – anders als oft angenommen werde – nicht immer

rational vorgehen. Für Coaches, die mit Führungskräften arbeiten, dürfte diese Erkenntnis alles andere als neu sein.

**RAUEN:** Um Entscheidungen zu treffen, muss man bewerten können, was einem wichtiger erscheint. Letztlich ist das immer ein subjektiver und von Emotionen geprägter Prozess. Und oftmals spielen dabei auch unbewusste Motive eine Rolle.

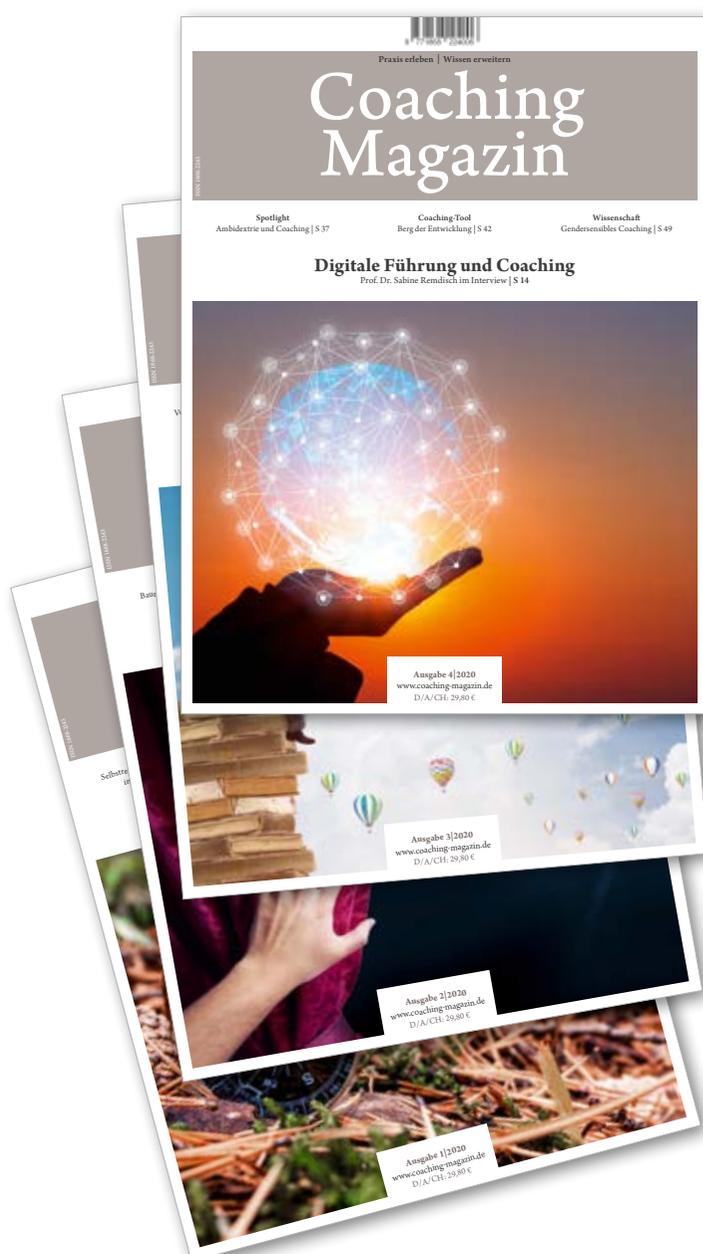
**EBERMANN:** Dies erklärt Aggressionen, die bisweilen zu Tage treten, wenn an der Kasse eine Rationierung des begehrten Gutes durchgesetzt wird. Hinter dem überzogenen Perfektionismus einer Führungskraft könnte beispielsweise das Bedürfnis stehen, unbedingte Anerkennung zu erfahren. Welches unbewusste Motiv mag sich hinter der Gewissenhaftigkeit des Pflanzenöl-Hamsters verbergen?

**RAUEN:** Das können ganz unterschiedliche Motive sein. Anzunehmen ist hier allerdings, dass ein Sicherheitsmotiv im Hintergrund steuert – also der Wunsch, potenzielle Gefahren zu vermeiden. Vordergründig rationalisiert man das dann auf der bewussten Ebene als „Vernunftentscheidung“. Denn: Man weiß ja nie! Wenn ich mich so reden höre ... Ich glaube, ich muss noch schnell etwas einkaufen gehen ...

# Coaching Magazin

Praxis erleben | Wissen erweitern

*Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.*



## – Heftpreis –

Das Einzelheft kostet 29,80 €  
inkl. 7% USt., zzgl. Versandkosten.

**Jetzt das Einzelheft bestellen**  
[www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft](http://www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft)

## – Abonnement –

**Die Abonnement-Laufzeit beträgt 12 Monate bzw. 4 Ausgaben.**  
**Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf**  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de) ein.

Print-Abonnement: 69,80 € zzgl. Versandkosten  
Digital-Abonnement: ab 59,80 €  
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 79,80 € zzgl. Versandkosten

Versandkosten:  
Innerhalb Deutschlands: 2,00 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 4,50 € pro Ausgabe;  
weltweit: 6,50 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

**Jetzt das Abo online bestellen**  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)



Mediadaten: [www.coaching-magazin.de/mediadaten](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten)