

# Du musst dein Ändern leben.

Lern- und motivationspsychologische Ansätze als Basis für  
effizientes Coaching

Julia Viviane Lippold  
Juli 2021

Abschlussarbeit  
im Rahmen der Systemischen Coaching Ausbildung  
beim Ausbildungsinstitut InKonstellation



# Zusammenfassung

Unsere Persönlichkeit bietet uns die Grundlage für eine über Situationen hinweg relativ zeitstabile Konsistenz in unserem Verhalten und Erleben. Sie ermöglicht uns, uns mit einer graduellen Vorhersagbarkeit in unseren Systemen zu bewegen und erzeugt dadurch ein Gefühl von Sicherheit. Sind wir in unserer Persönlichkeit weitestgehend gefestigt, so sind wir aufbauend auf dieser Stabilität in der Lage, unsere Persönlichkeit konstruktiv zu entwickeln. Unser Verstand stellt dabei einen wichtigen Berater in der Erkenntnis der eigenen Stärken und Schwächen dar und unterstützt uns beim Lernen von Akzeptanz der eigenen Person. Entscheidend sind am Anfang und am Ende im Prozess der Verhaltensänderung, als Basis der Persönlichkeitsentwicklung, aber unsere Emotionen. Zum Verständnis, wie Verhaltensmuster entstehen und welche Schrauben im Coaching gedreht werden können, um destruktive Gewohnheiten durch konstruktive zu ersetzen, werden in der vorliegenden Arbeit zunächst die Grundprinzipien des humanen Lernens dargestellt. Weiter wird das Prinzip der Motivation im Zusammenhang mit Belohnungen beschrieben, um neue konstruktive Handlungspläne langfristig etablieren zu können. Abschließend wird die Relevanz der Kongruenz unbewusster Motive und bewusster realitätsorientierter Ziele beleuchtet, um Klient:innen im Rahmen eines Coachingprozesses auf dem Weg zu Persistenz, Selbstwirksamkeit und -bestimmtheit begleiten zu können.

# Inhaltsverzeichnis

<u>Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung.</u>	4
Persönlichkeit	
Persönlichkeitsentwicklung	
Drei Säulen Modell der Persönlichkeitsentwicklung	
<u>Lernen.</u>	5
Nichtassoziatives Lernen	
Assoziatives Lernen	
<u>Motivation.</u>	6
Grundlagen der Motivation	
Treibende Motive	
(In-) Kongruenz von Motiven und Zielen	
Motive und Ziele in Handlungen überführen	
<u>Take Home Message.</u>	8
<u>Quellen.</u>	9

# Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung

*Schnitze das Leben aus dem Holz, das du hast. (Leo Tolstoi)*

**Persönlichkeit.** Die Neigung, wie man sich im Allgemeinen und in der Tendenz über verschiedene Situationen hinweg verhält, beschreiben wir als Persönlichkeit (Mayer, 2007). Es geht dabei um die Art und Weise, wie wir etwas tun. Überlegen wir lange, bevor wir eine Entscheidung treffen, oder handeln wir eher spontan? Haben wir Ängste vor den Konsequenzen unseres Handelns oder sind wir meist relativ optimistisch? Die Gesamtheit der Persönlichkeit setzt sich aus zahlreichen Persönlichkeitsmerkmalen, wie beispielsweise Intelligenz, Geselligkeit und Ängstlichkeit zusammen. Die Persönlichkeitspsychologie erhebt dabei den Anspruch, diese Persönlichkeitsmerkmale getrennt voneinander zu betrachten. Dennoch lassen sich korrelative Zusammenhänge zwischen einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen finden. So wird eine sehr offene Person auch eher extravertiert als introvertiert sein.

**Persönlichkeitsentwicklung.** Obwohl Persönlichkeitsmerkmale eine relative zeitliche Stabilität aufweisen (Roberts & DelVecchio, 2000), ist der Mensch in der Lage sich mit seiner Persönlichkeit zu entwickeln. Diese Entwicklung beginnt in der Kindheit und setzt sich über die gesamte Lebensspanne fort (Roberts & Mroczek, 2008). Auslösend können hier sowohl Veränderungen in der individuellen Umwelt sein, als auch bewusste Anpassungen seitens der Person. Im Vordergrund steht bei Zweitem nicht, eine vollständig andere Persönlichkeit anzunehmen. Es geht vielmehr um das Auseinandersetzen mit den eigenen Stärken und Schwächen, Fähigkeiten und Grenzen, der Reflexion von Werten, kurz darum, die eigene bestehende Persönlichkeit kennenzulernen und sich in Richtung Authentizität weiterzuentwickeln. Eine introvertierte Person wird selten im Laufe des Lebens eine Rampensau. Im Vordergrund für ein ausgeglichenes, erfüllendes und selbstbestimmtes Leben steht, unsere tiefliegenden Bedürfnisse vor dem Hintergrund der Kernelemente unserer Persönlichkeit zu achten und im Einklang mit den Systemen unserer Umwelt zu begegnen.

**Drei Säulen Modell der Persönlichkeitsentwicklung.** Um sich auf den Weg der Persönlichkeitsentwicklung zu begeben, bedarf es der Reflexion der eigenen Person. Im Rahmen dieser ersten Säule, der Selbsterkenntnis, stellt sich die Frage nach den eigenen Stärken und Schwächen, die Teil der Persönlichkeit bilden. Wovon habe ich Angst, wann fühle ich mich unsicher, in welchen Situationen trete ich selbstsicher auf? Arbeit am eigenen Selbstbewusstsein stellt für weitere Entwicklungsschritte das Fundament dar und ermöglicht die weitere kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Mit dieser Basis können die Bereiche aufgedeckt werden, in denen eine Entwicklung der Persönlichkeit wünschenswert ist. Die zweite Säule stellt die Selbstakzeptanz dar. Widerstand gegen die eigene Person hemmt den Prozess der Entwicklung. Eine gute Grundlage ist, die eigene Person auch mit ihren Schwächen wertzuschätzen und anzunehmen, so dass man das inne liegende Potential zum Vorschein bringen kann. Die dritte Säule bildet schließlich die eigentliche Selbstveränderung. Aufbauend auf der Exploration der eigenen Persönlichkeit und der Akzeptanz selbiger, sind nun die Schritte möglich, welche zur Entfaltung des eigenen Potentials beitragen. Dies kann sich auf verschiedene Aspekte, wie z.B. der Veränderung von Gewohnheiten

oder dem Erlernen neuer Fähigkeiten beziehen. Doch wie lernen Menschen, was motiviert sie dabei und wie lässt sich dies in Handlungen überführen?

## Lernen

*Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr?*

**Nicht assoziatives Lernen.** Beim nicht assoziativen Lernen verändert sich die Reaktionsstärke einer Person in Reaktion auf einen einzelnen Reiz in der Umwelt (Eisenstein & Eisenstein, 2006). Hierzu zählen die *Habituation* und die *Sensitivierung*. Die Habituation beschreibt eine anfänglich starke Reaktion auf einen salienten Reiz, wie z.B. ein lautes Geräusch oder ein grelles Licht. Da ein solcher Reiz bedrohlich oder in vergleichbarer Weise von Bedeutung sein kann, zieht er schnell unsere Aufmerksamkeit auf sich. Stellen wir dabei fest, dass der Reiz für uns irrelevant ist, so fallen die folgenden Reaktionen bei erneutem Auftreten des Reizes immer geringer aus. Wir habituierten,- d.h. wir gewöhnen uns an den Reiz. Habituation tritt dabei nicht nur bei negativ salienten Reizen auf; auch bei positiven Reizen nimmt die Reaktionsstärke zunehmend ab. Die Sensitivierung stellt das Gegenteil zur Habituation dar. Ein Reiz, der bisher nicht im Fokus der Aufmerksamkeit stand, kann bei gehäuftem Auftreten an Bedeutung zunehmen; wir werden sensitiver gegenüber einem Reiz. Evolutionsbiologisch ist Sensitivierung sinnvoll, um frühzeitiger mögliche Warnhinweise aber auch Chancen wahrzunehmen.

—> *Beide Formen des nicht assoziativen Lernens stehen im engen Zusammenhang mit der Aufmerksamkeit einer Person. Coaching Interventionen können durch gezielte Aufmerksamkeitslenkung helfen, Reize oder ganze Situationen wieder bewusster wahrzunehmen oder aber die Salienz eines Reizes/ einer Situation zu reflektieren um die Realitätsorientierung zu stärken.*

**Assoziatives Lernen.** In Abgrenzung zum nicht assoziativen Lernen, liegt dieser Form des Lernens das bewusste oder unbewusste Begreifen von zeitlichen und räumlichen Zusammenhängen (Assoziationen) mehrerer Umweltreize zugrunde (Mitchell, De Houwer & Lovibond, 2009). Hierzu gehören die *klassische* sowie die *operante/ instrumentelle Konditionierung*. Bei der klassischen Konditionierung wird eine natürliche Reaktion auf einen Reiz mit einem neuen, unbedeutenden Reiz gepaart/ assoziiert. Dieser neue Reiz kann infolge der Konditionierung dann die gleiche Reaktion hervorrufen wie der eigentliche auslösende Reiz. So zeigt Pawlows Hund Speichelfluss auf ein konditioniertes Glockengeräusch, obwohl diese Reaktion vorher nur als natürliche Reaktion auf Futtergabe eintrat. Grundlage für das Lernen des Hundes ist die zeitliche Assoziation zwischen Futtergabe und Glockengeräusch. Weitere Formen der klassischen Konditionierung stellen die Kontext- und die Pseudokonditionierung dar. Bei der Kontextkonditionierung kann eine ganze Umgebung oder eine Situation konditioniert werden. So kann es sein, dass wir uns in einer bestimmten Gegend ängstigen, obwohl keine aktuelle Bedrohung vorhanden ist. Bei der Pseudokonditionierung können affektiv-emotionale Zustände mit eigentlich bedeutungslosen Dingen

assoziiert werden. Das kennen wir z.B., wenn wir einen starken Wirkzusammenhang zwischen einer Stimmung und einem Lied spüren.

—> *Klassische Konditionierung beruht auf Wenn-Dann-Beziehungen und prägt einen großen Teil unseres Lebens. Wenn der Partner oder die Partnerin wieder so ein Gesicht macht, stellen wir uns bereits auf einen Konflikt ein. Viele dieser Assoziationen entstehen unbewusst und üben einen großen Einfluss auf unser Erleben und Handeln aus. Coaching kann helfen, zugrundeliegende Zusammenhänge aufzudecken, sie neu zu bewerten und neue konstruktive Verhaltensmuster durch Lernprozesse zu etablieren.*

Bei der operanten Konditionierung ändern sich Verhaltensweisen durch Lernen der positiven oder negativen Konsequenzen auf selbige. Beginnend muss ein Verhalten spontan, z.B. dem Trial and Error Prinzip folgend, auftreten. Wenn wir ein neues technisches Gerät einschalten wollen, probieren wir dabei verschiedene Knöpfe aus (ausgenommen sind hier natürlich diejenigen Personen, die einfach die Bedienungsanleitung lesen). Führt die Betätigung eines Knopfes zum gewünschten Effekt, so wird dies als positiv empfunden. Diese positive Konsequenz erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass wir den gleichen Knopf erneut drücken, also die gleiche Reaktion zeigen, wenn wir das Gerät erneut einschalten wollen. Durch (Miss-) Erfolge lernen wir, und zeigen entsprechend vermehrtes Appetenz- bzw. Aversionverhalten (Annäherungs- bzw. Vermeidungsverhalten) gegenüber Personen, Dingen und Situationen.

—> *Die Grundprinzipien der operanten Konditionierung helfen zu verstehen, wie Gewohnheiten erlernt werden. Auf dieser Basis können Reflexionsprozesse angeregt werden, um destruktive Verhaltensmuster aufzubrechen und konstruktive Verhaltensmuster zu etablieren. Hier kann beispielsweise erfragt werden, ob die Verknüpfung einer erwarteten Konsequenz tatsächlich mit dem geplanten Verhalten übereinstimmt.*

Voraussetzung für Lernen, insbesondere im Rahmen der operanten Konditionierung, stellt ein motivierendes Bedürfnis dar (Gopalan et al., 2017). Haben wir nicht das Bedürfnis, ein Gerät einzuschalten, so kann die Konsequenz auf unser Handeln keinen positiven Verstärkungswert haben. Entsprechend ist es wichtig, neben lernpsychologischen Grundlagen auch zu betrachten, was uns motiviert und wie wir Motivation nutzen können, um zielführende Schritte zu gehen. Dann kann auch Hans noch lernen, was Hänchen vielleicht versäumt hat.

## Motivation

*Macht Ernst mit euren schönen Worten, so wird das Paradies auf Erden sein. (Paul de Lagarde)*

**Grundlagen der Motivation.** Um etwas zu machen brauchen wir ein Motiv, also etwas, das uns antreibt. Auch wenn wir meinen, etwas „einfach nur so“ zu tun, so gibt es immer zugrundeliegende, oft unbewusste Beweggründe. Diese können sowohl auf genetische Prädispositionen zurückzuführen sein, als auch ihren Ursprung in frühkindlichen Erfahrungen haben (Asendorpf & Neyer, 2012). Es gibt auch bewusste Motive, welche verbalisierbar sind, aber diese sind in der Regel weniger



tiefgreifend. Motive im engeren Sinne beschreiben einen psychischen Antriebszustand dem ein Widerstand gegenübersteht. Je größer dieser Widerstand ist, desto mehr Willensstärke, also Antrieb, brauchen wir. Wir streben danach, Positives zu empfinden (Appetenz), und Negatives zu vermeiden (Aversion). Eine Theorie der Leistungsmotivation von John Atkinson (1964) beschreibt Motivation auf Grundlage des Zusammenspiels vom Wert eines angestrebten Ziels und der subjektiven Erwartung, dieses Ziel erreichen zu können. Demnach sind wir motiviert, ein sehr wertvolles Ziel auch bei geringer Erfolgswahrscheinlichkeit, bzw. ein Ziel mit geringem Wert mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit zu verfolgen.

—> *Dieser Modell berücksichtigt viele Faktoren, wie z.B. eine Situationsabhängigkeit oder die Toleranz gegenüber einem Belohnungsaufschub, nicht. Dennoch ist es dem Grundverständnis dienlich und kann unter Berücksichtigung der interindividuellen Unterschiede der Persönlichkeit auf Situationen und Grundmuster des Verhaltens angewendet werden. Insbesondere zu Beginn des Coachingprozesses, bei der Zieldefinition, sollte hier das optimale Verhältnis von der Bedeutsamkeit des Zieles für den Klienten sowie der subjektiven Erfolgswahrscheinlichkeit exploriert werden. Hierüber kann gewährleistet werden, dass Klient:innen nach Abschluss des eigentlichen Coachingsprozesses zielführende Motivationszustände erreichen.*

**Treibende Motive.** Starke Relevanz haben für uns *biogene* Motive, also jene, die für uns lebenserhaltend sind. Dazu gehören das Stillen von Durst und Hunger, aber auch dem Bedürfnis nach Sexualität. Dem gegenüber stehen *soziogene* Motive, welche sich in drei Bereiche einteilen lassen: *Anschluss-Intimität, Macht* und *Leistung*. Diese Bereiche sind dabei nicht distinkt sondern stehen in Wechselwirkung miteinander. Anschluss beschreibt das Bedürfnis nach Geborgenheit und Zuneigung. Negativ kann sich eine Verlustangst oder Angst vor Zurückweisung auswirken. Die Voraussetzung für Intimität stellt Vertrauen dar, so dass Intimität nicht als Bedrohung z.B. im Sinne von Abhängigkeit empfunden wird. Beim Machtmotiv steht das Streben nach Status, Kontrolle und Dominanz im Vordergrund. Wie auch bei der Intimität sind bei einer übertriebenen Machtbesessenheit frühe Bindungserfahrungen prägend; negative Erfahrung sind hier positiv mit Machtbesessenheit korreliert. Leistung als Motiv treibt uns an, Hindernisse zu überwinden, Neues zu beginnen, uns schwierigen Aufgaben zu widmen. Auch dieses Motiv ist tief in der Persönlichkeit verankert und in Form von Perfektionismus, Ehrgeiz und Ausdauer bereits früh in der Kindheit erkennbar. Leistung kann sowohl mit dem Machtmotiv, über Erfolg, als auch mit Neugierde und dem Anschlussmotiv, durch Anerkennung anderer, im Zusammenhang stehen. Das Leistungsmotiv kann sich positiv bei realistisch gesteckten Zielen mit Selbstwirksamkeitsempfinden auswirken. Es kann aber auch zu Angst vor Versagen führen, wenn Ziele zu hoch oder zu niedrig gesteckt sind. Hierbei fällt die Selbstwirksamkeit bzw. der Belohnungsreiz weg und der Fokus liegt mehr auf der Angst vor Misserfolg als auf dem Streben nach Erfolg.

—> *Im gesunden Maße sind alle diese Motive förderlich, um Handlungspläne zu entwickeln und individuell relevante Ziele zu verfolgen. Manchmal fühlen wir uns aber unausgeglichen und unglücklich, weil wir von etwas getrieben sind, was uns im schlimmsten Fall*

*handlungsunfähig macht. Im Coaching können diese Antreiber hinterfragt werden und als hinderlich empfundene Motive neu strukturiert werden.*

**(In-) Kongruenz von Motiven und Zielen.** Um Selbstwirksamkeit im Bezug auf gesetzte Ziele zu erzeugen, bedarf es einer Übereinstimmung von (unbewussten) Motiven, welche vor allem frühkindlich geprägt sind, und (bewussten) Zielen, welche später entstehen und mit einer Vorstellungskraft von erreichbaren Zuständen einhergeht. Selbstwirksamkeit steht dabei im Zusammenhang mit Persistenz bei der Zielverfolgung und Realitätsorientierung, also einer angemessenen Abschätzung der Ressourcen, die für eine Zielerreichung notwendig sind. Dies stellt die Grundlage dar, um aktives selbstbestimmtes Handeln als intrinsisch belohnend zu empfinden.

**Motive und Ziele in Handlungen überführen.** In uns gibt es selten nur ein einzelnes Motiv, das uns antreibt. Im besten Fall stehen die existierenden Motive im Einklang miteinander. Manchmal zögern wir aber auch und haben bei einer Entscheidung oder einer Handlung ein komisches Gefühl. Dies ist ein Hinweis darauf, dass mindestens ein Motiv in Konkurrenz zu anderen Motiven stand, wobei letztere schließlich entscheidend für die folgenden Handlungsabläufe sind. Dieses Gefühl, welches auch positiv sein kann, stellt die Grundlage für die Entwicklung von Handlungsplänen dar. Es spiegelt unsere Belohnungs- und Bestrafungserwartung wider und steht auch bei bewusstseinsbegleiteten kognitiven Entscheidungen am Ende des Prozesses. Unbewusste Motive und bewusste Ziele werden auf ihre Kongruenz hin geprüft und schließlich werden alle konkurrierenden Motive und Ziele gehemmt. Hier wird der Rubikon überschritten (Heckhausen, 1987) und eine willentliche Handlung ausgeführt. Dieser Prozess gestaltet sich umso einfacher, je dominanter und konfliktfreier ein Motiv und ein Ziel von Anfang an sind. Im gegenteiligen Fall fällt es umso schwerer, Entscheidungen zu treffen, und im schlimmsten Fall werden wir handlungsunfähig.

## Take Home Message

*Sage es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde es vielleicht behalten. Lass es mich tun, und ich werde es können. (Konfuzius)*

Unser Verstand ist ein guter Berater im multi-zentrischen Netzwerk, welches den Prozessen, die uns ins Handeln bringen, zugrunde liegt. Reflexion der eigenen Situation, vorherrschender Motive, der Wertigkeit von Zielen und der eigenen Selbstwirksamkeit helfen, Bewusstsein zu schaffen und uns zu strukturieren. Er hilft uns, die Säulen der Selbsterkenntnis und Selbstakzeptanz zu festigen. Aber am Anfang und am Ende der Persönlichkeitsentwicklung stehen tiefliegende Gefühle, die darüber entscheiden, ob wir etwas umsetzen, oder nicht. Coaching kann beides leisten: Interventionen auf kognitiv-sprachlicher Ebene können das Verständnis als Berater in unserem individuellen System stärken und somit positiv zum gesamten Netzwerk unserer Person beitragen. Darüber hinaus kann und sollte Coaching auf emotionaler Ebene ansetzen. Jede Handlung wird in unserem emotionalen Gedächtnis als positive oder negative Erfahrung hinterlegt und prägt uns in unserer zukünftigen Verhaltenswirksamkeit. Auch wenn wir insbesondere durch frühkindliche Erfahrungen und genetische



Prädispositionen geprägt sind, ist lebenslanges Lernen möglich und wir sind in der Lage, an unserer Persönlichkeit zu arbeiten. Dem gegenüber steht manchmal die Macht der Gewohnheit, welche für sich einen hohen Belohnungswert hat. Gewohnheit kann ein Gefühl von Sicherheit geben und es kann schwer sein, etwas loszulassen und sich von scheinbar lieb gewonnenen Verhaltensmustern zu verabschieden. Leidensdruck auf der einen Seite oder aber eine stärkere Belohnung als die des gewohnten Gefühls tragen dazu bei, sich aus der eigenen Komfortzone zu begeben. Daher lohnt es sich im Coaching den Fokus darauf zu lenken, warum eine Verhaltensänderung belohnender ist, als im Bekannten zu verharren. Belohnungen können dabei materiell, sozial oder intrinsisch sein. Sinnvoll ist oft eine Kombination, um die positiven Aspekte der jeweiligen Belohnung aufgreifen zu können, und Nachteile auszugleichen. Materielle Belohnungen, wie Geld oder Privilegien, sind schnell erreichbar, verlieren aber ebenso schnell an Reiz. Bei sozialer Belohnung wie Lob und Anerkennungen habituieren wir langsamer. Wichtig ist, dass die Belohnung in realistischer Relation zu unseren Handlungen steht,- andernfalls verliert sie ihren Effekt. Ein weiterer Nachteil ist die Abhängigkeit von anderen Personen. Langfristig ist die zielführendste Belohnung die intrinsische Belohnung. Machen wir etwas schlichtweg aus Freude und aus Überzeugung und im Einklang mit unseren Motiven, so tritt hier kaum eine Sättigung ein. Der Weg hierhin ist schwierig, aber wertvoll und kann durch Coaching begleitet werden. Materielle und soziale Belohnungen stellen eine gute Ergänzung auf diesem Weg dar und können, angepasst an das System des Klienten, unterstützen. Jede Reise beginnt mit einem ersten Schritt. Du musst dein Ändern leben.

## Quellen

- Asendorpf, J. B., & Neyer, F. J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit*. Springer-Verlag.
- Atkinson, J. W. (1964): An introduction to motivation. Van Nostrand, New York. Dt.: Einführung in die Motivationsforschung. Stuttgart: Klett-Cotta, 1975
- Eisenstein, E. M., & Eisenstein, D. (2006). A behavioral homeostasis theory of habituation and sensitization: II. Further developments and predictions. *Reviews in the Neurosciences*, 17(5), 533-558.
- Gopalan, V., Bakar, J. A. A., Zulkifli, A. N., Alwi, A., & Mat, R. C. (2017, October). A review of the motivation theories in learning. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 1891, No. 1, p. 020043). AIP Publishing LLC.
- Heckhausen, H. (1987): Perspektiven einer Psychologie des Wollens. In: H. Heckhausen, P.M. Gallwitze und F.E. Weinert (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften*. (S. 121 - 142). Berlin: Springer
- Mayer, J. D. (2007). Asserting the definition of personality. *The online newsletter for personality science*, 1(1), 1-4.
- Mitchell, C. J., De Houwer, J., & Lovibond, P. F. (2009). The propositional nature of human associative learning. *Behavioral and Brain Sciences*, 32(2), 183-198.
- Roberts, B. W., & Mroczek, D. (2008). Personality trait change in adulthood. *Current directions in psychological science*, 17(1), 31-35.

Roberts, B. W., & DelVecchio, W. F. (2000). The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: a quantitative review of longitudinal studies. *Psychological bulletin*, 126(1), 3.