

## **Ehrlichkeit im Selbst- und Fremdbild**

In: Huth, Dörthe (Hrsg.), Ehrlichkeit im Management, Verlag Dr. Müller, Düsseldorf 2003

Der vorliegende Text beschäftigt sich mit der Frage, wie Selbstbild und Fremdbild entstehen, was Ehrlichkeit in bezug auf das Selbstbild bedeutet, welchen Nutzen sie hat und wie man sich ihr nähern kann.

Jeder, der/die Wert legt auf einen angenehmen und reibungsarmen zwischenmenschlichen Umgang, stellt sich implizit oder explizit immer wieder die Frage, wie er/sie auf andere Menschen wirkt. Spontan gehen wir davon aus, dass die anderen uns genauso sehen wie wir uns selber, dass es Einigkeit etwa über Stärken und Schwächen einer Person gibt. Aber wie oft müssen wir feststellen, dass dies eine voreilige Annahme ist. So begegnen uns Mitarbeiter, die sich für überaus kompetent halten, aber bereits bei der Bewältigung einfacher Aufgaben Mühe haben; oder Vorgesetzte, die von sich glauben, ständig ein offenes Ohr für ihre Mitarbeiter zu haben, in Wirklichkeit jedoch kaum ansprechbar sind. Interessanter Weise findet sich bei Diskrepanzen dieser Art eine hohe Stabilität in den Sichtweisen. So unterschiedlich Außen- und Innenperspektive sein mögen, beide beruhen auf Überzeugungen, stellen subjektive Wahrheit dar. Wenn wir Rückmeldungen bekommen, die nicht mit unserem Selbstbild übereinstimmen, glauben wir eher, dass der andere uns doch nicht so gut kennt wie wir dachten, als unser Selbstbild in Frage zu stellen. Einerseits ist das Selbstbild etwas stabiles, andererseits aber doch unter bestimmten Voraussetzungen veränderbar. Um die Bedingungen für diese Veränderbarkeit im Sinne einer Ehrlichkeit mit sich selbst wird es in der zweiten Hälfte dieses Beitrags gehen.

Da es für die Leistungsfähigkeit, den angemessenen Umgang mit anderen Menschen und das eigene Wohlbefinden von immanenter Bedeutung ist, dass Selbst- und Fremdbild nicht allzu weit auseinander klaffen, soll im folgenden zunächst genauer beleuchtet werden, wie Selbstbilder entstehen, und welche Ziele wir bei der Konstruktion unseres Selbstbildes verfolgen. Anschließend möchte ich darstellen, was die Gestalttherapie zum Aufbau eines realistischen Selbstbildes und der dazu passenden Wirkung auf Fremdbilder beitragen kann.

## Struktur und Aufbau des Selbstbildes

Da der Mensch ein selbstreflexives Wesen ist, hat er die Möglichkeit, sich selbst gleichzeitig Subjekt und Objekt zu sein, also sich selbst ebenso zu betrachten wie andere Menschen und Dinge. Dies ermöglicht, sich ein Bild von sich selber zu machen. Dabei gibt es einerseits ein reales, aktuelles Selbstbild (so wie ich mich sehe) und andererseits ein ideales Selbstbild (so wie ich gerne wäre). Außerdem kann man eine Außenperspektive einnehmen, also die vermutete Sicht der anderen auf die eigene Person. Dies ist das soziale Selbst; auch hier gibt es die reale Einschätzung (wie ich glaube, dass mich die anderen sehen) und eine ideale (wie ich gerne hätte, dass mich die anderen sehen). Das soziale Selbst ist abhängig vom sozialen Kontext, denn die Vermutung, wie die anderen einen sehen, kann in der Familie, im Kollegenkreis oder im Sportverein unterschiedlich sein, wohingegen das eigene Selbstbild kontextübergreifend ist.

Eine andere Kategorie stellt das Fremdbild dar. Es ist das Bild, das die anderen tatsächlich von uns haben. Dies ist aber nicht direkt zugänglich. Meistens kann man nur indirekt aus dem Verlauf sozialer Interaktionen Rückschlüsse auf das Fremdbild ziehen, das andere über einen haben.

Die beschriebene Struktur läßt sich folgendermaßen schematisch darstellen:

	<b>Eigene Wahrnehmung</b>	<b>Vermutete Wahrnehmung der anderen</b>	<b>Tatsächliche Wahrnehmung durch die anderen (Fremdbild)</b>
<b>Ideal</b>	Ideales eigenes Selbstbild	Ideales soziales Selbstbild	Ideales Fremdbild
<b>Real, aktuell</b>	Reales eigenes Selbstbild	Reales soziales Selbstbild	Reales Fremdbild

Abb.1

Das Selbstbild ist in sich komplex und besteht aus verschiedenen Komponenten. Beispiele für solche Komponenten sind etwa die Einschätzung der eigenen physischen Fähigkeiten, der sozialen Fähigkeiten, der beruflichen oder akademischen Leistungen, des sozialen Status, der Intelligenz oder der Attraktivität. Ihr Zusammenspiel bestimmt das Selbstbild eines Menschen, wobei die Gewichtung der einzelnen Aspekte individuell unterschiedlich ist. Jenseits ganz persönlicher Schwerpunkte ist die Gewichtung auch vom sozialen Kontext abhängig. Befindet man sich beispielsweise in einem Umfeld, das großes Gewicht auf sozialen Status legt, so wird die Frage der eigenen Positionierung auf dieser Skala einen stärkeren Einfluß auf die Gesamteinschätzung haben, als vielleicht unter Studenten, deren sozialer Status weniger festgelegt ist.

Wie kommt man aber zu dem Urteil über die eigene Positionierung? Betrachtet man die Entstehung des Selbstbildes, so lassen sich vier Quellen feststellen, aus denen man Informationen bezieht, die zum Aufbau des Selbstbildes beitragen. Die erste ist eine innere Quelle: Physiologische Reaktionen, Emotionen, Kognitionen. Die zweite Quelle speist sich aus dem direkten Testen der eigenen Position, die dritte aus sozialen Vergleichen oder Interaktionen und die vierte bezieht sich auf die Wahrnehmung des eigenen Verhaltens. An einem Beispiel dargestellt ergibt sich folgendes Bild: Ein Mensch, für den seine sportliche Leistungsfähigkeit einen wesentlichen Anteil zur Einschätzung seines Selbstbildes darstellt, zieht zur Beurteilung etwa seine Fähigkeiten als Tennisspieler heran. Die innere Quelle seiner Positionierung stellt das Gefühl seiner Kondition im dritten Satz eines Matches dar. Der direkte Test ergibt sich durch Sieg oder Niederlage über einen anderen Tennisspieler. Die Interaktion könnte das Lob des Trainers oder von Bekannten sein und die Wahrnehmung des eigenen Verhaltens stellt vielleicht der Kauf des neuesten und besten Schlägermodells dar. Menschen nutzen diese vier Quellen unterschiedlich stark.

Die beschriebenen Beurteilungskriterien gelten auch für das soziale Selbstbild, also die vermutete Fremdwahrnehmung, allerdings natürlich ohne die innere Quelle. Dass es sich um die gleichen Kriterien handelt, weist darauf hin, wie eng die Verzahnung zwischen eigenem und sozialem Selbstbild ist. So ist es nicht verwunderlich, dass unser eigenes Selbstbild in hohem Maße dadurch beeinflusst wird, wie wir uns in den Augen für uns wichtiger Menschen widergespiegelt sehen. In diesem Licht mag die Trennung in eigenes und soziales Selbstbild ein wenig künstlich wirken, aber in analytischer Hinsicht

ist sie doch hilfreich.

An der Tatsache, dass es überhaupt Diskrepanzen zwischen eigenem und sozialem Selbstbild gibt, zeigt sich, dass wir es bei der Wahrnehmung von uns selbst nicht mit reinen Beschreibungen oder Abbildern zu tun haben. Bei der Konstruktion unseres Bildes von uns selber verfolgen wir Ziele und Absichten. Die treibende Kraft geht dabei vor allem von zwei Motiven aus. Einerseits wollen wir gut dastehen – vor uns selber und vor bedeutsamen anderen. Ein positives Selbstbild und damit ein gutes Selbstwertgefühl aufrechtzuerhalten und auszubauen ist für alle Menschen von großer Wichtigkeit (Aufwertungstheorie). Aber dennoch erzeugt es Unbehagen, wenn wir merken, dass uns andere ganz anders wahrnehmen als wir uns selber sehen – auch, wenn sie von uns positiver denken. Sei es, dass sich ein Erwartungsdruck aufbaut, dem hohen Bild auch genügen zu müssen, sei es dass wir Angst haben, von dem Sockel zu stürzen oder man hat einfach das Empfinden verkannt, nicht als der gesehen zu werden, der man ist. Beispielsweise stufen Menschen die Qualität ihrer Partnerschaft als besser ein und erleben in der Partnerschaft mehr Zufriedenheit, wenn die Einschätzung des Partners der eigenen Selbsteinschätzung ähnelt, im Gegensatz zu einer deutlich besseren Partnereinschätzung verglichen mit der Selbsteinschätzung. Jenseits des Bedürfnisses nach Aufwertung gibt es also auch ein Bedürfnis nach Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild (Konsistenztheorie).

### **Ehrlich zu sich selber?!**

Oftmals bestimmt uns jedoch das Bedürfnis nach Aufwertung. Dann werden wir versuchen, in jenen Komponenten gute Ergebnisse zu erzielen, die für unser Selbstbild wesentlich sind. Wenn dem Tennisspieler aus dem obigen Beispiel kein gutes Spiel gelingt, ist sein Selbstwertgefühl in der bisherigen Ausprägung bedroht. Um dieser Bedrohung zu begegnen und sein Ziel eines positiven Selbstwertgefühls möglichst lange aufrecht zu erhalten oder zu verbessern, kann er verschiedene Strategien anwenden. Er kann sowohl seine Wahrnehmung anpassen, als auch die Gewichtung einzelner Komponenten verändern. Etwa könnte er seine Niederlage auf die schlechten Platzverhältnisse (anpassen seiner Situationswahrnehmung) oder die Parteilichkeit des

Schiedsrichters (Diagnostizität des Tests anzweifeln) zurückführen; oder erklären, dass das Ergebnis für sein fortgeschrittenes Alter durchaus noch überdurchschnittlich ist (soziale Vergleichsgruppe ändern); oder sein schlechtes Abschneiden mit der Entwicklung seiner Lebenssituation begründen, „dafür habe ich inzwischen eine Familie und eine anspruchsvolle Arbeit“ (Gewichtung der Komponente sportliche Leistung für das Gesamtselbstbild zugunsten anderer Komponenten herabsetzen). Möglichkeiten dieser Art gibt es viele, welche gewählt wird, hängt von der jeweiligen Situation ab. Aus der Perspektive des Fremdbildes heraus ist nicht mit Sicherheit feststellbar, ob es sich um eine absichtsvolle Ausrede handelt, die dazu dient, nach außen ein bestimmtes Bild zu erzeugen, oder ob die nachlassende Leistung vielleicht wirklich Ausdruck einer veränderten Wertigkeit von Sport im Leben desjenigen ist. Zwischen diesen beiden Möglichkeiten liegt als dritte, dass der Tennisspieler selber glaubt, was er sagt, aber dass er wenig Ehrlichkeit in seinem Selbstbild besitzt und sich nur einen Teil seiner Motive bewußt macht. Die eigene Wahrnehmung zu steuern, Informationen zu selektieren, anders zu gewichten oder umzubewerten hat im allgemeinen die Funktion, ein positives Selbstbild und damit Selbstwertgefühl aufrecht zu erhalten.

Aber jenseits der selbstwertstabilisierenden Effekte bergen die vorgenommenen Verzerrungen in der Selbst-, und Umweltwahrnehmung die Schwierigkeit, dass dadurch Selbst- und Fremdbild stark auseinander driften. So entstehen soziale Konflikte: Wer die Schuld an missglückten Projekten immer bei anderen sucht, gilt bestenfalls als schlechter Verlierer, wenn nicht gar als unseriös. Wer trotz anhaltend schlechter Verkaufszahlen weiter wirtschaftet wie bisher und wohlmeinende Warnungen in den Wind schlägt, der führt sein Unternehmen zwar vielleicht nicht sehenden Auges in den Ruin, denn - weil ‚nicht sein kann, was nicht sein darf‘ - sieht er wohl möglich wirklich nicht, wie es um ihn steht. Bis es dann beim bösen Erwachen heißt „er hätte doch sehen müssen, dass das nicht gut gehen kann“. Vorsätzliches, verantwortungsloses Handeln um persönlicher Vorteile willen, ist hier allerdings nicht gemeint. Auch will ich unverantwortliches Handeln nicht entschuldigen, sondern nur die Mechanismen selektiver Wahrnehmung darstellen. Die Verantwortung bleibt weiter beim Handelnden, auch wenn dieser eine selektive Wahrnehmung besitzt und sich vieles nicht bewußt macht. Da wir als Menschen die Freiheit haben, uns so oder anders zu verhalten und unseren Blickwinkel auf uns und die Welt zu verändern, sind wir für den gewählten

Blickwinkel verantwortlich.

Verzerrungen der Wahrnehmung finden sich allerdings nicht nur im Selbst-, sondern auch im Fremdbild, da auch die für uns bedeutsamen anderen (Familie, Kollegen, Vorgesetzte, Freunde) jeweils aus ihrer Subjektivität heraus wahrnehmen. Wer kennt nicht die Abwertung eines erfolgreichen Kollegen als workaholic, auf dessen Erfolg man eigentlich neidisch ist. Oder die leicht heuchlerisch wirkende Versicherung, der kranke Kollege solle sich richtig auskurieren, während man selber stolz darauf ist, so tapfer, stark und verantwortungsbewusst zu sein, nicht wegen jeder Erkältung zuhause zu bleiben. Dabei müssen Neid und eigenes Aufwertungsbedürfnis nicht bewußt sein; wie bei den Verzerrungen des Selbstbildes sind die betreffenden Aussagen zumeist keine bewussten Lügen. Der Begriff der Wahrheit schwimmt unter dem Blickwinkel selektiver Wahrnehmung. Anstelle der moralischen Kategorien Wahrheit und Lüge ist in praktischer Hinsicht das Kriterium der Konsistenz, also der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild hilfreicher. Die Menge an Konsistenz, bestimmt einerseits, wie erfolgreich soziale Situationen bewältigt werden können und ist außerdem ein wichtiger Aspekt subjektiver Zufriedenheit. Sie erzeugt das Gefühl verstanden und so gesehen zu werden wie man ist. Ehrlichkeit im Selbst- und Fremdbild bedeutet demnach, in einem permanenten, selbstreflexiven Prozess Selbst- und Fremdbild miteinander zu vergleichen und eines vom anderen in Frage stellen zu lassen. Ehrlichkeit im Selbstbild setzt somit die Bereitschaft zur Selbstreflexion voraussetzt.

## **Aufbau eines realistischen Selbstbildes**

Wie sehen mich die anderen? Wie wirke ich? Habe ich mich verändert? Selten bekommt man direkte Informationen über das Fremdbild, das man bei anderen Menschen hinterlässt. Manchmal erfährt man darüber eher beiläufig durch spontane Äußerungen wie „ich hätte nicht gedacht, dass dich so ein Film interessiert“ oder indirekt über das Handeln der anderen, etwa mit welchen Aufgaben man betraut oder nicht betraut, zu welchen Festen man eingeladen oder eben nicht eingeladen wird. Die Schwierigkeit von Rückschlüssen besteht darin, dass eine Handlung viele Ursachen haben kann, und man auf Interpretationen und oftmals Spekulationen angewiesen ist. – Eine Quelle für

Missverständnisse. Selbst gute Freunde äußern sich selten ungefragt, und noch seltener direkt kritisch über das, was sie an einem wahrnehmen – mit Ausnahme von Streitsituationen, bei denen dann aber zumeist mehrere Faktoren eine Rolle spielen und der mögliche Erkenntnisgewinn vom Ärger überlagert wird.

Und in der Tat ist es schwierig, in normalen sozialen Kontexten Kritisches so zu sagen, dass keine Kränkung und damit eine Beziehungsstörung eintritt. Dafür ist ein geschützter Rahmen nötig, in dem man sicher sein kann, nicht be-, und abgewertet zu werden. Da es zum Aufbau eines realistischen Selbstbildes so immanent wichtig ist, sich mit Hilfe der Außenperspektive widergespiegelt zu sehen, werde ich als eine Möglichkeit, diesen geschützten Rahmen zu herzustellen, beschreiben, welche Formen die Gestalttherapie als humanistische Psychotherapie dafür entwickelt hat. Im psychotherapeutischen Kontext wird dieser bewertungsfreie Raum ganz bewußt hergestellt, weshalb seine Wirkweise dort gut beobachtbar ist. Das heißt aber gerade nicht, dass es ihn nur dort gäbe.

### **Mitgeteilte Wahrnehmungen und Resonanzen - Gestalttherapeutische Zugänge**

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der therapeutische Raum ein sozialer Mikrokosmos ist, in dem sich die Wesenszüge eines Klienten in ähnlicher Form wie in anderen Lebensbezügen zeigen. In der Beziehung zwischen Therapeut und Klient ergeben sich analoge Verhaltensmuster und Situationen wie sie der Klient auch sonst erlebt. Der Unterschied besteht darin, dass es die Aufgabe des Therapeuten ist, gezielt darauf zu achten, was er im Kontakt mit dem Klienten wahrnimmt und welche Resonanzen und inneren Bilder diese Wahrnehmungen in ihm auslösen. Ein weiterer Unterschied zu anderen sozialen Kontakten besteht darin, dass der Therapeut darin geschult ist, zu unterscheiden, welche seiner inneren Reaktionen vom Klienten ausgelöst und welche unabhängig von diesem sind. Seine Wahrnehmungen und Resonanzen teilt er dem Klienten mit und stellt ihm damit das Material zur Verfügung, auf das dieser sonst keinen Zugriff hat. Dabei geht ein Gestalttherapeut nicht davon aus, dass seine Sicht auf den Klienten richtig sei, er diesen quasi besser kenne als der Klient sich selber. Er bietet ihm lediglich sein Fremdbild als zusätzliche Information an. Der Klient hat so die Möglichkeit, es mit seinem Selbstbild zu vergleichen, wobei

Diskrepanzen sichtbar werden können. Er hat dann die Wahl, es dabei zu belassen, oder zu erforschen, wie das Selbstbild und das Fremdbild in der zur Diskussion stehenden Frage entstanden sind. Der Therapeut versteht sich dabei als wohlwollender Begleiter auf der Selbst-Entdeckungsreise des Klienten. Manchmal stellt man zum Beispiel überrascht fest, dass man sich verändert hat, also anders wirkt, das Selbstbild aber auf dem alten Stand geblieben ist. Oder man will einen bestimmten Eindruck bei anderen hinterlassen, hat aber augenscheinlich die falsche Strategie gewählt, und die beabsichtigte Wirkung verfehlt.

Da der Therapeut vom Klienten nichts Spezielles will, kein bestimmtes Verhalten erwartet oder sich wünscht - wie etwa der Chef, die Ehefrau oder die Kollegen – sondern ihn lediglich dabei unterstützt, genauer herauszufinden wer er wirklich ist, ist es möglich, einen bewertungsfreien Raum zu kreieren. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass der Klient sich Schritt für Schritt so sehen kann, wie er ist, ohne dabei den befürchteten Verlust an Selbstwertgefühl zu erleben, sondern im Gegenteil wird es ihn zu mehr innerem Einverständnis mit sich selbst führen.

Bei dieser Art therapeutischer Arbeit ist auch eine Auseinandersetzung mit imaginierten Aspekten möglich: Welche Erwartungen, wie ich mich verhalten soll, glaube ich, dass die anderen an mich stellen? Wie wirke ich, wenn ich mich bemühe, den vermuteten Erwartungen gerecht zu werden? Welches Bild will ich dabei hinterlassen? Entspricht das tatsächliche Bild dem Wunschbild?

Das genaue Erforschen dessen, wer man ist, sein will und zu sein scheint, stellt jedoch nicht nur einen möglichen Erkenntnisgewinn dar, sondern ist auch die Voraussetzung für eine mögliche Veränderung. Nach gestalttherapeutischer Theorie geschieht Veränderung auf eine paradoxe Weise: Nicht, wenn man sich diszipliniert darum bemüht, wird man sich verändern, sondern gerade dann, wenn man aufhört, jemand anderes sein zu wollen als man ist. Wenn man sich ganz auf das einlässt, wie man zur Zeit ist, dann wird der Weg frei für Entwicklungsschritte. Der Volksmund sagt dazu: „Der Weg zur Hölle ist mit guten Vorsätzen gepflastert“. Dieses Sich-auf-sich-einlassen mit allen Schwächen, Ecken und Kanten, mit ungelebten Potentialen und Begrenzungen erfordert Mut. Dafür ist der bewertungsfreie Kontakt in geschütztem Rahmen nötig. Aber auf sehr existentieller Ebene zu erfahren: „so bin ich – und es ist gut so“, ist über die Maßen befreiend. Es macht frei von den ängstlichen Zwängen zwischen idealem und

realem Selbstbild, zwischen Selbstbild und erhoffter bzw. befürchteter Fremdwahrnehmung, zwischen Über- und Unterschätzung.

Um das Gesagte an einem Beispiel zu verdeutlichen, möchte ich noch einmal den in die Jahre gekommenen Tennisspieler aus dem ersten Teil bemühen. Dieser hat das Match verloren und erzählt dem Therapeuten, dass er, wenn man bedenke, wie wenig Zeit ihm zum Trainieren bleibe, eine überdurchschnittliche Leistung gezeigt habe; schließlich habe er eine Frau, ein kleines Kind und außerdem die Arbeit. Beim Zuhören wird der Gestalttherapeut nicht nur auf die Worte achten, sondern vornehmlich darauf, welche Ausstrahlung der Klient hat während er ihm davon erzählt, wie seine Gestik und Mimik ist, wie der Klang seiner Stimme wirkt. Vielleicht stellt er eine Diskrepanz beim Klienten fest - die diesem nicht bewusst sein muss -, zwischen dem zufrieden-stolzen Inhalt und der gepressten Art, in der der Klient redet. Dies könnte er ihm mitteilen und liefert ihm damit zusätzliche Informationen über sich, da man normalerweise wenig Bewusstheit von seiner nonverbalen Wirkung hat. Der Tennisspieler-Klient prüft, wie der gepresste Eindruck zustande gekommen sein kann und entdeckt vielleicht, dass er nur flach atmet, da er seine Bauchdecke anspannt, wie wenn er immer noch auf dem Platz stehen würde und seinem Gegner den entscheidenden Schlag versetzen wollte. Er könnte zum Beispiel zu dem Ergebnis kommen, dass seine Erklärung für das verlorene Spiel nur die halbe Wahrheit ist, und er sich eigentlich doch sehr gekränkt fühlt und sich beim nächsten Mal um so mehr anstrengen will, um die Schlappe wieder gut zu machen. Dies wäre eine mögliche Erklärung für die gepresste Sprechweise. Natürlich kann sie auch ganz andere Ursachen haben. Im gemeinsamen Suchprozess von Therapeut und Klient kann der Klient die für ihn zu diesem Zeitpunkt richtige Antwort finden. So entsteht im Klienten ein umfassenderes Wissen von seiner inneren Wahrheit, was zu einer größeren Entscheidungsfreiheit führt, ob er sich weiterhin so verhalten will oder nicht. Bislang scheint er mit vermehrter Anstrengung dagegen anzukämpfen, dass seine veränderten Lebensbedingungen auch Preise kosten; das heißt, er lässt sich nicht voll auf sein aktuelles reales Selbstbild ein. Sobald er dies tut, wird sich innere Zufriedenheit einstellen und er wird neue Lösungswege entdecken, die seinen Bedürfnissen nach sportlichem Wettkampf, Spass am Spiel sowie Zeit für Familie und Beruf gerecht werden. Manchmal ist es nötig, auf dem Weg dahin einige Hindernisse aus dem Weg zu räumen, weil das eigene Selbstbild recht stabil ist und man zumeist Befürchtungen hat,

was passieren könnte, wenn man es verändert.

Sich mit letzter Konsequenz wahrhaft so zu sehen, wie man ist, gelingt wohl nur den Erleuchteten, den Buddhas dieser Welt. Sich aber ein Stück mehr dem eigenen Sein zu öffnen, lohnt die Mühe. Der Gewinn besteht in einer stärkeren und überzeugenden Ausstrahlung, befriedigenderen sozialen Beziehungen und mehr zufriedener Gelassenheit dem Leben gegenüber.

## Literatur

Beisser, A. (2. Aufl. 2003): Wozu brauche ich Flügel? Wuppertal (Peter Hammer)

Eidenschink, K. (2002): Führen ist Stress. In: Gestalttherapie 2/2002. Bergisch-Gladbach (Edition Humanistische Psychologie)

Faßheber, M. (1992): Selbst- und Fremdbildveränderungen. Kleingruppenstudien in Deutschland Ost und West. Göttingen (Hogrefe)

Fatzer, G. (1999): Der Gestalt-Ansatz in der Organisationsentwicklung. In: Fuhr, R. / Sreckovic, M. / Gremmler-Fuhr, M. (Hg.): Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen (Hogrefe)

Fatzer, G. / Rappe-Giesecke, K. / Looss, W. (2. Aufl. 2002): Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Bergisch-Gladbach (Edition Humanistische Psychologie)

Felser, G. (2000): Inkonsistenzen zwischen Selbstbild und der Wahrnehmung durch den Partner. Psychologia Universalis. Neue Reihe, Band 18. Lengerich u.a. (Papst Science Publishers)

Filipp, S.-H. (Hg.) (1979): Selbstkonzept-Forschung. Stuttgart (Klett-Cotta)

Frey, Ch. (1995): Die intrapersonelle Balance-Theorie im Führungsverhalten. Voraussetzung für die Entwicklung von Führungspersönlichkeit. Wiesbaden (DeutscherUniversitätsVerlag)

Goffman, E. (1967): Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität. Frankfurt a.M. (Suhrkamp)

Gremmler-Fuhr, M. (1999): Grundkonzepte und Modelle der Gestalttherapie. In: Fuhr, R. / Sreckovic, M. / Gremmler-Fuhr, M. (Hg.): Handbuch der

Gestalttherapie. Göttingen (Hogrefe)

Greve, W. (1989): Selbstkonzeptimmunisierung. Verteidigung und Entwicklung zentraler Selbstkonzeptbereiche im Erwachsenenalter. Dissertation Trier

Looss, W. (5. Aufl. 2002): Unter vier Augen: Coaching für Manager. München (Moderne Industrie)

Nevis, E. (1988): Organisationsberatung – Ein gestalttherapeutischer Ansatz. Köln. (Edition Humanistische Psychologie)

Slembek, E. / Geißner, H. (Hg.) (1998): Feedback - Das Selbstbild im Spiegel der Fremdbilder. Sprechen und Verstehen, Band 15. St. Ingbert (Röhrig Universitätsverlag)

Staemmler, F.-M. / Bock, W. (1998): Ganzheitliche Veränderung in der Gestalttherapie. Wuppertal (Peter Hammer)

Strebinger, A. / Otter, T. / Schweiger, G. (1998): Wie die Markenpersönlichkeit Nutzen schafft: Der Mechanismus der Selbstkongruenz. Ein Modellvorschlag. Arbeitspapier der Abteilung für Werbewirtschaft und Marktforschung. Universität Wien

Tausch, R. / Tausch, A.-M. (9. Aufl. 1990): Gesprächspsychotherapie. Göttingen u.a. (Hogrefe)

Yalom, Irvin D. (4. Aufl. 2002): Der Panama-Hut oder Was einen guten Therapeuten ausmacht. München (Random House)