

**„Individuen definieren sich nicht mehr durch eine einzige, monolithische Identität, sondern durch das Vermögen interner Pluralität.“**

**(Welsch, 1993)**

Sehr geehrte Damen und Herren,

die vielfältigen Bilder, die wir und andere von uns selbst haben sind für beruflichen Erfolg und Wohlbefinden von großer Bedeutung. Insbesondere dann, wenn Selbst- und Fremdbilder voneinander abweichen und wir unser Selbst in Frage stellen.

Wege zum Umgang mit konträren Außen- und Innenansichten stehen vielfach im Fokus unserer Forschung und praktischen Arbeit. Wir freuen uns Ihnen einige aktuelle Erkenntnisse aus diesem Bereich und auch darüber hinaus berichten zu können:

*Wer bin ich?*

- ▲ **Selbstdarstellung**
- ▲ **Selbstkonzept und Selbstdiskrepanzen**

*Wer sollte ich sein und wer will ich sein?*

- ▲ **Implizite Führungstheorien**
- ▲ **Altersbezogene Stereotype und Chancen des demografischen Wandels**

*Wer kann ich sein?*

- ▲ **Resilienz**
- ▲ **Förderung von psychischer Gesundheit**

Das Selbst umfasst die Bilder, die eine Person von sich hat. Sie beinhalten verschiedene Aspekte: Die Frage „Wer bin ich (gerade)?“ bezieht sich auf das Realselbst, das mit einem Idealselbst („Wer will ich sein?“) und einem Normselbst („Wer soll ich sein?“) verglichen wird (Higgins, 1987). Je nach (sozialer) Situation können verschiedene Selbstbilder automatisch in den Vordergrund treten und somit an andere vermittelt werden. Geschieht dies, so sprechen wir von **Selbstdarstellung**. Der Buchbeitrag von Astrid Schütz und Tina Horlitz (2015) „Selbstdarstellung: eine Form des Impression Managements“ thematisiert die Funktionen von Eindrucksmanagement und zeigt anhand von Beispielen aus der Praxis auf, wie eine situationsangemessene und authentische Darstellung gelingen kann.

Wahrgenommene Unterschiede zwischen den verschiedenen selbstbezogenen Aspekten werden als Selbstdiskrepanzen bezeichnet. Theresa Wechsler und Astrid Schütz (in Druck) beschreiben in ihrem Buchbeitrag „**Selbstkonzept und Selbstdiskrepanzen** – und ihre Bedeutung im Coaching“, welche Auswirkungen Diskrepanzen zwischen Realselbst und Norm- oder Idealselbst auf Emotionen und Motivation haben. Sie zeigen auf, wie Diskrepanzen im Coaching erfasst und aufgelöst werden können. Dies kann zum einen durch Veränderungen des Realselbst (z.B. durch Erlangung neuer Fähigkeiten) erreicht werden und zum anderen auch durch das Schaffen realistischer Idealbilder oder die Akzeptanz von bestehenden Unterschieden.

Speziell im Führungskräftecoaching wird häufig das Selbstkonzept in Bezug auf die eigene Führungsrolle thematisiert. Die Annahmen darüber, was Führung ausmacht, können sehr unterschiedlich sein. Sie entwickeln sich aus individuellen Erfahrungen mit Führungspersonen heraus und werden als **Implizite Führungstheorien** bezeichnet. Implizite Führungstheorien sind häufig unbewusst und beeinflussen nicht nur das Selbstkonzept der Führungskräfte, sondern auch das Verhalten gegenüber Geführten und Beziehungen zu diesen. Im Buchbeitrag „Implizite Führungstheorien und ihre Bedeutung im Coaching“ von Belinda Seeg und Astrid Schütz (in Druck) werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie im Coaching implizite Führungstheorien von Führungskräften und Geführten reflektiert und gegebenenfalls bearbeitet werden können. Eine Zusammenfassung der Beiträge finden Sie im Anhang „Das Selbst im Coaching“.

Ein weiteres Beispiel für unbewusste und automatische Annahmen, die uns beeinflussen können sind altersbezogene Stereotype. Sie können dazu führen, dass Potenziale von älteren Mitarbeitenden unterschätzt oder nicht genutzt werden. **Chancen des demografischen Wandels** und intergenerationaler Teams werden bei der Ausstellung „Ey Alter – Du kannst Dich mal kennen lernen“ aufgezeigt, die im Universum® Bremen in Kooperation mit dem Mercedes-Benz-Werk stattfindet. Das interaktive Format der Ausstellung lädt zur Entdeckung des eigenen Potenzials ein und bietet neue Perspektiven auf das Thema Alter (weitere Infos unter <http://www.universum-bremen.de/sonderausstellungen-im-universum-bremen/>). Das Forschungsprojekt WIPOD zeigt dort Beispiele aus der Praxis und stellt dar, wie es gelingen kann, das Innovationspotenzial von Mitarbeitenden jeden Alters gleichermaßen nutzbar zu machen.

Unterschiedliche Situationen können wiederum unterschiedliche Kompetenzen des Selbst herausfordern. Das Konzept der **Resilienz**, das Schutzfaktoren des Selbst angesichts belastender Lebensereignisse beschreibt, findet in diesem Kontext derzeit intensiv Beachtung. Schützende Faktoren sind u.a. eine positive Selbstwahrnehmung und ein Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten (Schütz, 2005). Der Beitrag „Resilienz – Modewelle oder Paradigmenwechsel in Prävention und Coaching?“ von Anja Limmer und Astrid Schütz (in Druck) wirft einen kritischen Blick auf die wissenschaftliche Grundlage und theoretischen Bezüge der Resilienz. Da sich Führungskräftecoaching durch die Unterstützung bei dem Setzen bedeutsamer Ziele und dem Umgang mit Schwierigkeiten als resilienzfördernd erwiesen hat, gehen die Autorinnen weiterhin auf Methoden zur Erhebung individueller Ressourcen und Schutzfaktoren und deren Nutzung im Coaching ein. Eine Kurzzusammenfassung des Beitrags finden Sie auch im Anhang.

Neben dem Aufbau personaler Schutzfaktoren ist es außerdem wichtig, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Das bedeutet auch mit zu hohen und daher belastenden Ansprüchen an das Selbst umzugehen. Dazu gehört es, Belastungen zu reduzieren und gesundheitsförderliche Bedingungen im Unternehmen zu schaffen. Ein Beispiel hierfür ist das im Rahmen einer Masterarbeit unterstützte Projekt der Bosch-Gruppe zur **Förderung psychischer Gesundheit**. Mitarbeitende

und Führungskräfte sollen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements speziell für das Thema *psychische* Gesundheit sensibilisiert werden, um Belastungen frühzeitig erkennen und vorbeugen zu können.

Wir freuen uns, wenn wir Ihnen durch die vorgestellten Beiträge einen Einblick in unsere aktuellen Tätigkeitsfelder geben konnten.

Ihr KAP-Team



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Dipl.-Psych. Christina Habl

Dipl.-Psych., Dipl.-Betriebsw. (DH) Belinda Seeg

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für  
Angewandte Personalpsychologie  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
An der Weberei 5N  
96047 Bamberg  
Tel. +49 (0) 951 863-1872  
Fax. +49 (0) 951 863-4872  
[kap@uni-bamberg.de](mailto:kap@uni-bamberg.de)  
[www.uni-bamberg.de/kap](http://www.uni-bamberg.de/kap)

### Referenzen:

Higgins, E.T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94 (3), 319-340.

Limmer, A. . & Schütz, A. (in Druck). *Resilienz – Modewelle oder Paradigmenwechsel in Prävention und Coaching*. In H. Möller, W. Scholl und S. Greif (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Berlin: Springer.

Schütz, A. & Horlitz, T. (2015). *Selbstdarstellung: eine Form des Impression Managements*. In: G. Bentele, M. Piwinger & G. Schönborn. (Hrsg.), *Handbuch Kommunikationsmanagement*. (Losebl. 2001 ff.), Ergänzungslieferung Nr. 107, Art.- Nr. 3.112, Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Schütz, Astrid (2005): *Je selbstsicherer, desto besser? Licht und Schatten positiver Selbstbewertung*. Weinheim: Beltz.

Seeg, B. & Schütz, A. (in Druck). *Implizite Führungstheorien und ihre Bedeutung im Coaching*. In H. Möller, W. Scholl und S. Greif (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Berlin: Springer.

Wechsler, T. & Schütz, A. (in Druck). *Selbstkonzept und Selbstdiskrepanzen – und ihre Bedeutung im Coaching*. In H. Möller, W. Scholl, S. Greif (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Berlin: Springer.

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.