

15 Gefangen in den eigenen Strategien: ACT in der Beratung von Führungskräften

Michael Waadt

Der folgende Fall hat sich im Rahmen eines Beratungsprogramms für Führungskräfte ergeben, das aufgrund der vertraglichen Vereinbarungen mit dem beauftragenden Unternehmen formalen Restriktionen unterliegt. Die Führungskräfte haben die Möglichkeit, einmal im Jahr anonym – das heißt, ohne dass das Unternehmen etwas davon erfährt –, einen zweistündigen Beratungstermin in Anspruch zu nehmen, wenn sie glauben, dass sie für ihre Führungsaufgabe psychologische Unterstützung brauchen.³⁸ Weiterführende Beratungs- oder Coaching-Maßnahmen sind grundsätzlich möglich, müssen aber bei der Personalbetreuung beantragt und begründet werden. Das führt de facto dazu, dass das Coaching innerhalb dieses Programms auf eine einzige zweistündige Intervention beschränkt bleibt. Entweder gelingt es innerhalb dieser 120 Minuten, die Weichen richtig zu stellen und einen nachhaltigen Veränderungsprozess in Gang zu setzen, oder die Chance ist veran. Der Coach hat nur einen Versuch, und das erfordert ein hochkonzentriertes, strukturiertes und zielgerichtetes Vorgehen.

Im therapeutischen Bereich haben Kirk Strosahl, Patricia Robinson und Thomas Gustavsson für Kurzzeitinterventionen auf der Basis von ACT Vorgehensweisen und Protokolle entwickelt (Strosahl, Robinson & Gustavsson, 2012). Sie nennen ihr Verfahren FACT (Fokussierte Akzeptanz- und Commitment-Therapie). Im nichtklinischen Bereich liegen noch keine ausgearbeiteten Protokolle vor. Erste Schritte in diese Richtung unternehmen wir am Münchener insas-Institut für Arbeit und seelische Gesundheit im Rahmen unserer Beratungsprogramme für Führungskräfte. Der vorliegende Beitrag gibt ein Beispiel davon.

Ein wichtiger Unterschied zwischen klinischer Praxis und dem hier vorgestellten Coaching von Führungskräften ist der, dass es in diesen Beratungsgesprächen um eine verhältnismäßig eng definierte Problemstellung geht, für deren Bewältigung die Führungskraft eine konkrete Lösung er-

³⁸ Diese Beratungsgespräche sind Teil einer psychologischen Beratungshotline, die das insas-Institut für Unternehmen anbietet. Die Führungskräfte nehmen telefonisch Kontakt auf und schildern kurz ihr Anliegen. Daraufhin wird ein Gesprächstermin vereinbart.

wartet. Ein klassisches Anliegen ist beispielsweise, dass eine Führungskraft Schwierigkeiten mit einem Mitarbeiter oder mit einem Konflikt innerhalb des Teams hat und feststellt, dass die gewohnten Führungsmethoden dabei nicht funktionieren. Die Menschen, die diese Beratung aufsuchen, sind also anders motiviert als die in den klassischen psychotherapeutischen Settings, in denen der Klient meistens bereits Jahre der Verzweiflung und der fehlgeschlagenen Versuche, Kontrolle über sein Leben zu gewinnen, hinter sich hat. Die Führungskraft in der Beratung erwartet eine klare, pragmatische und handlungsorientierte Hilfestellung, also eigentlich eine Art Ratschlag vom Experten. In den allermeisten Fällen stellen wir allerdings sehr schnell fest, dass in dieser augenblicklichen, umgrenzten Problemsituation, dererwegen die Führungskraft die Beratung aufsucht, maladaptive Strategien zum Ausdruck kommen, die grundsätzlicher Natur sind. Es geht also nicht um die Lösung eines singulären Problems, sondern darum, die Intervention wesentlich breiter auf diese maladaptiven Strategien auszurichten. Der Anspruch ist wie bei Strosahl et al. eine *brief intervention for radical change*.

Verlauf

Abschnitt 1: Frau Meier stellt sich vor und schildert ihr Anliegen (10:00 bis 10:05 Uhr)

Frau Meier (alle Namen und eventuelle biografische Daten sind so geändert, dass Rückschlüsse auf die echte Person nicht möglich sind) ist Anfang vierzig. Sie hat in ihrem Unternehmen eine verhältnismäßig steile Karriere absolviert und ist vor etwas mehr als einem Jahr zur Bereichsleiterin ernannt worden. Sie ist die Jüngste auf dieser Hierarchieebene, auf die in diesem Unternehmen bisher nur Männer berufen wurden.

Ich treffe Frau Meier an einem Freitagvormittag um 10:00 Uhr in einem kleinen Besprechungsraum eines Konferenzentrums in München, der vom beauftragenden Unternehmen für diese Gespräche angemietet wird, um einen neutralen Ort für die Beratung zu gewährleisten. Frau Meier tritt freundlich, zugewandt und unprätentiös auf, sie lacht viel, und ich spüre, dass dieses Lachen echt ist und nicht aufgesetzt. Sie beginnt das Gespräch damit, die Bedeutung unseres Treffens möglichst herunterzuspielen. Frau Meier weiß, dass meine Beratung dezidiert psychologisch ausgerichtet ist, und deshalb ist sie sich gar nicht sicher – so sagt sie –, ob dieses Gespräch

überhaupt sinnvoll ist. Es geht um eine Mitarbeiterin, Frau König, mit der Frau Meier zurzeit Schwierigkeiten hat, ganz normal also, so was kommt ja immer mal wieder vor. Allerdings merkt sie, dass sie inzwischen sehr angespannt ist und es möglichst vollständig vermeidet, mit Frau König überhaupt zu sprechen. Das Ganze ist also für sie schon zu einem richtigen Ärger geworden, das sie belastet, und sie denkt sich, ein Gespräch mit einem Psychologen kann ja auf keinen Fall schaden, auch wenn sie jetzt sicherlich nicht in einer Verfassung ist, in der man normalerweise einen Psychologen konsultieren würde. Außerdem, so Frau Meier, zeigt sie damit ja auch Verantwortung als Führungskraft, weil sie eben nichts unversucht lässt, und sie beginnt nun, auszuholen und die Führungsleitlinien in ihrer Organisation und den hohen Anspruch, den man dort an die Führungskräfte stellt, zu erläutern. Das ist der Punkt, an dem ich sie unterbreche.

Abschnitt 2: Das sehen wir uns genauer an (10:05 bis 10:30 Uhr)

M.W.: Frau Meier, für mich ist es wichtig, dass ich genau verstehe, was für Sie im Umgang mit Frau König so schwierig ist. Gibt es denn eine konkrete Situation, anhand derer ich mir ein Bild machen kann, was da los ist?

Frau Meier: Ja, da gibt es einige. Ich weiß gar nicht, wo ich anfangen soll.

M.W.: Wir brauchen eine. Eine ganz konkrete, vielleicht eine, die noch nicht allzu lange zurückliegt ...

Frau Meier (überlegt): Ja, da fällt mir Folgendes ein: Es war bei diesem Fototermin, und da hat sich Frau König einfach vollkommen unmöglich benommen.

M.W.: Wie war denn das genau?

Frau Meier: Also, in der nächsten Mitarbeiterzeitung soll ein Artikel über meinen Unternehmensbereich veröffentlicht werden, und da hat die von der Redaktion angerufen, dass sie einen Fotografen schicken, der das ganze Team zusammen aufnehmen soll. Ein paar wollten sich vorher noch umziehen, und deshalb haben wir vereinbart, dass wir uns alle um halb drei im Innenhof treffen. Um halb drei waren dann auch alle da, bis auf Frau König. Wir warten und warten,

und irgendwann ist es mir dann zu blöd geworden und ich habe bei ihr angerufen, wo sie denn bleibt. Und da antwortet sie mir in so einem spitzen Ton: «Ja, aber ich dachte, ich werde abgeholt.» Und ich sage Ihnen, da habe ich so einen Hals bekommen!

M.W.: Ich sehe schon, Sie kommen ja jetzt noch in Rage, wenn Sie davon erzählen. Das ist jetzt wichtig: Könnten Sie sich noch einmal ganz genau in diese Situation hineinversetzen? Jedes einzelne Detail ist wichtig. Schließen Sie dazu am besten die Augen ... auch wenn Ihnen das komisch vorkommt ... und versetzen Sie sich noch einmal in diese Situation: Was sehen Sie? Was hören Sie? Was riechen Sie? Was spüren Sie?

Frau Meier (*langsam, mit geschlossenen Augen*): Merkwürdig, ich habe jetzt ein anderes Bild vor Augen, es ist ein paar Minuten später, wir stehen alle im Innenhof, die Sonne scheint ganz warm in mein Gesicht, ich höre das Stimmengeplätscher von den Leuten, die sich unterhalten, und ich sehe, wie Frau König endlich daherkommt mit ihrem blöden Tippschritt. Ich kann mich gar nicht richtig bewegen, ich habe immer das Gefühl, dass ich gleich platze von meinem Zorn.

M.W.: Können Sie diesem Gefühl etwas nachspüren? Wo genau sitzt es in Ihrem Körper?

Frau Meier (*deutet auf ihre Brust*).

M.W.: Okay, bleiben Sie ein wenig dabei. (*Nach einer kleinen Pause:*) Was hätten Sie in dieser Situation am liebsten getan?

Frau Meier: Ich hätte schreien können – oder nein, am liebsten hätte ich sie gewürgt.

Wir sind hier an einem wichtigen Punkt: Frau Meier hat die Ebene der allgemeinen Erklärungen verlassen, sie hält sich nicht mehr fest an dem, was sie in zahlreichen Führungskräfte trainings gelernt hat (wozu auch gehört, seine Emotionen im Griff zu haben). Und sie hat sich darauf eingelassen, mit einem unangenehmen Gefühl in Kontakt zu treten. Jetzt geht es darum, das zu nutzen, um herauszufinden, was sonst noch damit verbunden ist.

M.W.: Ich möchte Sie jetzt bitten, darauf zu achten, ob da Gedanken in Ihrem Kopf auftauchen, die mit diesem Gefühl verbunden sind. Was sind das für Gedanken, die da entstehen?

Frau Meier (*zurückhaltend, immer noch mit geschlossenen Augen*): Nein, Gedanken sind da eigentlich nicht. (*Pause.*) Oder vielleicht doch ... es sind sogar mehrere ... da ist der Gedanke: «Schon wieder eine Extrawurst!» ... «Für was hält die sich?» ... Und dann noch: «Was nimmt die sich raus?» ... Ja, vor allem dieser: «Was nimmt die sich raus?»

Wir erstellen ein vorläufiges Fallkonzept (simultan)

Von den 2 Stunden, die wir zur Verfügung haben, sind inzwischen 30 Minuten verbraucht. Was haben wir in dieser Zeit erreicht? Eine ganze Menge: Es ist gelungen, die zentralen Bestandteile von Frau Meiers Problem herauszuarbeiten. Da ist zum einen ein überbordendes Gefühl, das dazu führt, dass Frau Meier gegenüber Frau König ihre Führungsaufgabe nicht richtig ausführt – sie versucht den Kontakt und das Gespräch mit Frau König soweit es nur irgendwie möglich ist zu vermeiden. Zum anderen haben wir Gedanken identifiziert, die dieses Gefühl triggern und die wahrscheinlich nicht alleine stehen, sondern auf ein ganzes Netzwerk von Glaubenssätzen und Regeln hindeuten, in dem Frau Meier gefangen ist. «Was nimmt die sich raus?» lässt sich umformulieren in «Das steht ihr nicht zu!» oder noch anders: «Vergünstigungen und Anerkennung muss man sich verdienen». Das sind meine grundsätzlichen Überlegungen an diesem Punkt. Um diese abzurunden und in eine etwas systematischere Form zu bringen, erstelle ich (in Gedanken) außerdem eine Bewertung der sechs Dimensionen im Hexaflex-Modell, soweit dies aufgrund des Gesprächsverlaufs und meiner Verhaltensbeobachtungen möglich ist.

Kontakt mit dem gegenwärtigen Augenblick: Insgesamt ist festzustellen, dass Frau Meier gut mit dem gegenwärtigen Augenblick in Kontakt ist. Auch wenn sie am Anfang des Gesprächs zunächst versucht war, sich in längeren Monologen – beispielsweise über die Führungsgrundsätze in ihrem Unternehmen – zu verlieren, so ist sie doch im Weiteren sehr präsent. Sie ist mir offen und konzentriert zugewandt und unterscheidet immer sicher zwischen den verschiedenen Ebenen unserer Unterhaltung, das heißt, sie er-

kennt beispielsweise problemlos ironisch oder humorvoll gemeinte Äußerungen, spielt sie zurück und ist anschließend flexibel in der Lage, wieder zum ernststen Inhalt unseres Gesprächs zurückzukehren. Auf Fragen antwortet sie klar und präzise.

Selbst-als-Kontext: Auch diese Dimension schätze ich als gut ein. Insbesondere wie Frau Meier über ihre Emotionen spricht, zeigt, dass sie gleichzeitig ein Bewusstsein sowohl vom Inhalt des laufenden Gewahrseins als auch vom Prozess der Beobachtung besitzt. Auch hatte ich an keiner Stelle das Gefühl, dass Frau Meier versucht, sich mir gegenüber in einer bestimmten Rolle zu inszenieren. Offensichtlich hat sie es nicht nötig, sich zu sehr an Selbstkonzepten festzuhalten, was ich als Indiz für gute Fertigkeiten im Bereich Selbst-als-Kontext interpretiere.

Akzeptanz: Meine Bewertung dieser Dimension ist zwiespalten. Einerseits fällt zunächst auf, dass es Frau Meier unangenehm ist, «einen Psychologen zu konsultieren», und sie versucht, die dabei auftretende Unsicherheit durch Monologisieren über allgemeine Führungsrichtlinien zu vermeiden. Sie berichtet außerdem davon, dass sie Frau König bewusst aus dem Weg geht, um die unangenehmen Gefühle, die dabei fast jedes Mal in ihr entstehen, nicht erleben zu müssen. Beides deutet auf geringe Akzeptanz hin. Andererseits ist Frau Meier bereit, sich in der Imagination noch einmal in eine für sie schwierige Situation hineinzuzusetzen und den damit verbundenen Gefühlen intensiv nachzuspüren.

Defusion: Aus dem bisherigen Verlauf des Gesprächs habe ich den Eindruck gewonnen, dass Frau Meier mit einer ganzen Reihe von Regeln und Glaubenssätzen über die Beschaffenheit der Welt fusioniert ist. Dies zeigt sich insbesondere an der Wucht der Emotionen, die das Verhalten von Frau König bei Frau Meier hervorruft. Frau Meier ist in solchen Augenblicken nicht in der Lage, auftauchende Gedanken einfach nur als Gedanken zu sehen.

Werte: Über diesen Bereich weiß ich an dieser Stelle noch zu wenig und bin auf Vermutungen angewiesen. Insgesamt habe ich daraus, wie Frau Meier über ihre Aufgabe und ihre Verantwortung als Führungskraft spricht, den Eindruck gewonnen, dass sie starke Werte besitzt. Nicht ganz klar ist dabei allerdings, inwieweit diese auf einer souveränen Wahl beruhen, also echte Werte sind – oder aber das Produkt ihrer Fusion mit Regeln und Glaubenssätzen.

Commitment: Für diese Dimension gilt dasselbe wie für das Thema Akzeptanz: Das Ganze stellt sich zwiespältig dar. Frau Meier lebt mit großem Engagement das, was sie als ihre Verantwortung definiert. Im Umgang mit Frau König gelingt ihr das allerdings überhaupt nicht, wie sie selbst beklagt. Ich interpretiere das jedoch nicht grundsätzlich als Defizit im Bereich werteorientiertes Handeln, sondern glaube eher, dass Frau Meier in diesem speziellen Fall kurzfristig die Orientierung darüber verloren gegangen ist, welches der richtige Weg ist.

Nach dieser Bewertung der sechs ACT-Kernprozesse liegt es nahe, dass die Lösung auf der linken Seite des Hexaflex-Modells zu suchen ist, also in den Bereichen «Akzeptanz» und «Defusion». Es geht um die achtsame, akzeptierende Wahrnehmung der eigenen Gedanken und Gefühle. Erst durch sie wird es Frau Meier möglich einzuschätzen, welche Funktion ihr Verhalten gegenüber Frau König hat, und das ist die Voraussetzung für eine qualifizierte Entscheidung, in welche Richtung sie gehen möchte.

Abschnitt 3: Frau Meier trifft einen alten Bekannten (10:30 bis 10:55 Uhr)

Die Richtung der ersten Intervention ist damit vorgezeichnet: Es geht um Akzeptanzarbeit in Bezug auf das überbordende Gefühl, und es geht vor allem um Defusion, also darum, Distanz zu schaffen zu den schwierigen Gedanken, die dieses Gefühl triggern, und zu dem dahinterliegenden Regelwerk. Folgende Übung verbindet beide Aspekte. Man nennt sie «Verdinglichen» oder «Externalisieren». Sie hat ihren Ursprung in der Gestalttherapie und wurde dann von der ACT adoptiert.

M.W.: Der schlimmste Gedanke ist also: «Was nimmt die sich raus»?

Frau Meier: Ja.

M.W.: Versetzen Sie sich bitte wieder in diese Situation: Ist er jetzt da, dieser Gedanke?

Frau Meier (*nach einigem Zögern*): Ja, er ist da.

M.W.: Und dieses unangenehme Gefühl, das mit ihm zusammenhängt, ist das auch da?

Frau Meier (*nach einigem Zögern*): Ja, das ist auch da, diese Spannung in der Brust, es ist sehr unangenehm ...

M.W.: Frau Meier, ich möchte Sie etwas bitten: Können Sie diesen Gedanken und das dazugehörige Gefühl nehmen und hier vor uns auf den Boden setzen?

Frau Meier (*verständnislos*): Hier auf den Boden?

M.W.: Ja.

Frau Meier (*zögert*).

M.W.: Wenn er sich wehrt, sagen Sie ihm, dass er später wieder zurück darf, es ist schließlich *Ihr* Gedanke, er hat ja sonst niemanden.

Frau Meier (*lacht*). Na gut.

M.W.: Ist er da? Vor uns auf dem Boden? Können Sie ihn mir ein bisschen beschreiben? Wie groß ist er? Wie sieht er aus? Welche Farbe hat er? Ist er fest oder weich?

Frau Meier (*erst zögerlich, nach und nach immer bestimmter*): Er ist ein bisschen kleiner als ich ... er sieht fast aus wie ein Mensch ... eine Art Schemen, aber ohne Gesicht, er ist grau, und wenn man ihn anfasst, gibt er nach, so ein bisschen wie graue Watte ...

Die Beschreibung wird noch eine Weile weitergeführt, dann geht es um einen anderen Aspekt:

M.W.: In dieser Situation mit Frau König: War der Gedanke denn da neu, oder ist das ein alter Gedanke?

Frau Meier: Ich verstehe nicht ganz ...

M.W.: Ich meine, war dieser Gedanke denn schon früher bei Ihnen zu Besuch?

Frau Meier (*nachdenklich, nickt, als wäre ihr gerade etwas aufgefallen*). Ja ... das stimmt ... der kommt öfters ... den kenne ich schon ganz lange ...

M.W.: Das klingt ja fast nach einem alten Bekannten. Wollen Sie ihm denn nicht einen Namen geben, ich meine, damit Sie ihn begrüßen können, wenn er das nächste Mal auftaucht?

Frau Meier (*lacht*). Das könnte ich machen. ... Ich glaube ... ich werde ihn «Stinker» nennen.

M.W.: Das klingt aber nicht sehr freundlich. Nicht, dass es Streit gibt ...

Frau Meier: Nein. Nein, da, wo ich herkomme, ist das ja fast schon ein Kosename.

Abschnitt 4: Gedanken sind gelernt (10:55 bis 11:15 Uhr)

In der letzten Übung hat Frau Meier Akzeptanz in Bezug auf ein unangenehmes Gefühl geübt, sie hat Distanz zu einem schwierigen Gedanken gewonnen, und sie ist sich bewusst geworden, dass dieser Gedanke (und andere ähnliche) schon lange eine Rolle in ihrem Leben spielen. Jetzt geht es darum, die Lerngeschichte, die dahintersteckt, näher zu beleuchten. Meine Hypothese ist, dass der schwierige Gedanke seine Wurzeln in Frau Meiers Kindheit hat, und die nächste Gesprächssequenz zielt darauf, diese Hypothese zu überprüfen und gegebenenfalls weitere Regeln und Glaubenssätze zu identifizieren, die das Verhalten von Frau Meier auch heute noch steuern, ohne dass sie sich dessen bewusst ist.

Ich beginne diesen Abschnitt damit, dass ich ganz allgemein erläutere, welche Herausforderung jedes Kind zu bewältigen hat:³⁹ Kinder sind existenziell auf die Liebe, auf die Fürsorge, auf die Anerkennung, auf das Gesehenwerden von ihren Eltern angewiesen. Für das Kind hat all das eine Bedeutung, die weit über das hinausgeht, was wir uns als Erwachsene vorstellen können: Für das Kind geht es um das emotionale Überleben. Das Kind entwickelt also Strategien dafür, diese Dinge sicherzustellen, und an diesen Strategien hält es fest, sobald sie sich auch nur ein bisschen als erfolgreich erweisen, selbst wenn der Preis, den es dafür an anderer Stelle bezahlen muss, eventuell gewaltig ist. So lernen manche Kinder beispielsweise, sich möglichst unsichtbar zu machen und keine Anforderungen zu

³⁹ Es ist wichtig zu betonen, dass das, was ich Frau Meier in diesem Abschnitt über die Herausforderungen der Kindheit erzähle, nicht ACT ist. Es ist ein Konzept von S.K. D. Sulz (Sulz & Hauke, 2009), in dessen Strategisch-behavioraler Therapie es eine zentrale Stellung einnimmt. Sulz spricht von «Überlebensregeln», um auszudrücken, dass es sich um Strategien handelt, die das Kind wählt, um sich in einer schwierigen Zeit das emotionale Überleben zu sichern. Auch wenn das nicht ACT ist, so ist es doch vollkommen ACT-kompatibel, und es ist äußerst nützlich, weil es hilft, ein Gefühl dafür zu vermitteln, warum diese Regeln so persistent sind, obwohl sie sehr oft schlecht funktionieren und hohe Kosten verursachen, und warum sie mit sehr starken Emotionen verbunden sind.

stellen, weil sie so die Eltern bei guter Laune halten. Andere machen die Erfahrung, dass sie nur gesehen und gelobt und geliebt werden, wenn sie außergewöhnliche Leistungen bringen; wieder andere entwickeln die Strategie, möglichst hilflos und unselbständig daherzukommen.

M.W.: Sie kennen ja bestimmt den Spruch «aus einer Mücke einen Elefanten machen». Ein bisschen war das ja so bei Ihrer Reaktion auf Frau König. Sie hätten sie einfach zur Rede stellen können oder auch darüber hinwegsehen, aber in dem Augenblick sind Sie wie paralysiert, Sie sind unfähig, etwas zu sagen, und kämpfen mit diesem Gefühl. Da haben Sie in gewisser Weise ja auch aus einer Mücke einen Elefanten gemacht. Das Interessante an dem Spruch mit dem Elefanten und der Mücke ist aber, dass er gar nicht stimmt: Diese Elefanten, die machen wir gar nicht, die sind schon lange da. Die verhalten sich meistens ruhig, aber wenn die Mücke piekst, fangen sie an zu galoppieren. Wir alle haben solche Elefanten, die uns in der Kindheit irgendwann zuge laufen sind, und es kann ganz spannend sein, genauer zu gucken, wo die so sitzen.

Wenn ich mir jetzt diese Situation ansehe, wenn ich sehe, welche Elefanten durch den kleinen Satz «Was nimmt die sich raus?» zum Galoppieren gebracht werden, könnte ich mir vorstellen, dass das bei Ihnen, als Sie ein Kind waren, absolut nicht gegangen wäre, sich da einfach was rauszunehmen ...

Frau Meier: Da haben Sie recht! Bei uns in der Familie hätte es das nicht gegeben! Also vor allem mein Vater, der war sehr streng, ich musste Top-Leistung bringen, sonst war die Stimmung zu Hause ziemlich mies. Aber nicht, dass Sie jetzt glauben, dass er schlecht zu mir war, nein, mein Vater hat mich sehr geliebt, nur eins war klar: Man muss schon was tun, geschenkt gibt es nichts.

M.W.: Da kann ich mir vorstellen, dass man wütend wird, wenn sich da auf einmal jemand Sachen rausnimmt, die er sich noch nicht mal ansatzweise verdient hat ...

Frau Meier (*wirkt ein bisschen traurig*). Ja, das macht mich wirklich wütend, ich musste mir alles verdienen, ich habe mich immer

gekümmert, ich war immer bei den Besten, aber ich war auch immer bescheiden und habe das nie an die große Glocke gehängt. Das gehört sich einfach nicht! Und das ist auch heute noch so. In meinem Job gebe ich alles, aber ich stelle mich nicht in den Vordergrund, sondern kümmere mich um meine Leute, und es ist mir wirklich wichtig, dass sie wissen, dass sie sich auf mich verlassen können, dass ich sie unterstütze und fördere ...

Aber mit Frau König komme ich irgendwie nicht zurecht – und das Schlimmste ist, das Ganze ist inzwischen so verfahren, dass ich sie auch nicht mehr loben kann, wenn sie etwas gut macht, und das ist doch meine Aufgabe als Führungskraft ...

Frau Meier kann nun nachvollziehen, warum diese eigentlich alberne Situation so starke Emotionen in ihr auslöst. Sie erkennt, dass hier ein Mechanismus am Arbeiten ist, der immer wieder vollkommen automatisiert einrastet. ACT geht es nicht darum – und das ist an dieser Stelle wichtig zu betonen –, dass der Klient lernt zu *verstehen*, warum er so und so ist oder so und so reagiert. Es geht nicht um das Erklären oder Begründen. Erklärungen und Begründungen tragen immer die Gefahr in sich, dass der Klient sich daraus ein Selbstkonzept bastelt, mit dem er fusioniert und das seine Verhaltensflexibilität einschränkt. Das Ziel besteht ja gerade darin, die Fusion als solche zu untergraben. Der ganze Rekurs auf die Kindheit war notwendig, um Frau Meier ein Gefühl dafür zu vermitteln, dass Regeln und Gedanken (und die damit verbundenen Gefühle) irgendwann *gelernt* worden sind. Dadurch sind sie ein Zufallsprodukt wie beispielsweise die Tischsitten, die ja von Kulturkreis zu Kulturkreis äußerst unterschiedlich sein können. Ob es sinnvoller ist, Messer und Gabel zu benutzen oder die Speisen direkt mit der Hand in den Mund zu befördern, hängt von der Situation ab, und die Kunst ist, flexibel auszuwählen, nach welcher Regel man sich verhält.

Regeln, die man in der frühen Kindheit gelernt hat, sind oft besonders rigide und persistent. Und sie bestimmen das Verhalten (in der ACT gehören Gefühle auch zum Verhalten) meistens unbewusst. Diese Regeln explizit zu machen, ist an sich schon ein Akt der Defusion. In dem Augenblick, indem die Regeln ins Licht gerückt werden und nicht mehr heimlich im Dunklen wirken können, verlieren sie einen Großteil ihrer Macht.

Mit Frau Meier konnten wir in der Sitzung folgende früh gelernte Regeln herausarbeiten:

- Ich muss die Beste sein.
- Ich muss Höchstleistungen bringen.
- Ich muss mich um die anderen kümmern.
- Ich bin für alles verantwortlich.
- Ich darf nichts fordern.
- Liebe und Anerkennung muss man sich verdienen.
- Ich muss bescheiden sein und darf mich nicht wichtig nehmen.

Frau Meier stellt fest, dass jeder dieser Gedanken ein alter Bekannter ist, immer anwesend, manchmal im Verborgenen, aber immer bereit, auf die Bühne zu treten und sein Recht zu fordern, ohne dass sie sich dessen bewusst wäre.

Abschnitt 5: Was sagt die Erfahrung? (11:15 bis 11:30 Uhr)

Spannend ist es jetzt, festzustellen, wo diese Regeln Frau Meier in ihrem Führungsalltag überall in die Quere kommen. Frau Meier findet ganz spontan mehrere Situationen. Zum Beispiel fällt ihr auf, dass sie Schwierigkeiten hat, kontroverse Entscheidungen gegen Widerstände durchzusetzen. In den meisten Fällen ist das kein großes Problem, denn Frau Meier kann durchaus begeistern und überzeugen, und entweder folgen ihre Mitarbeiter ihren Argumenten, oder aus der Diskussion ergibt sich ein neuer Konsens. Manchmal klappt das aber auch nicht, wie zum Beispiel mit Frau König. Frau Meier schildert, wie ein Gespräch mit ihr vollkommen aus dem Ruder gelaufen ist. Es ging darin um einen Plan für die Aufteilung der Kapazitäten des Teamsekretariats, der vor kurzem einvernehmlich eingeführt worden ist. Frau König hält sich nicht daran, und Frau Meier hat sie einbestellt und erläutert ihr noch einmal die Vorzüge, die dieser Plan für alle hat. Doch Frau König geht überhaupt nicht auf die Argumente ein, sie führt ein ganz anderes Gespräch, erzählt beispielsweise ohne jeden Zusammenhang, dass ein Kunde sie letztens sehr gelobt hätte und dass der Vorstand sich kürzlich auf dem Flur nach ihrem Befinden erkundigt hat. Da reden also zwei vollkommen aneinander vorbei, es dauert länger und länger, ohne dass man zu einem Ergebnis kommt, und Frau Meier schildert, wie sie irgendwann das Gefühl hatte, neben sich zu stehen und dem Ganzen von außen zuzuschauen. (Frau Meier schüttelt jetzt noch den Kopf, wenn sie daran zurückdenkt.)

Was ist da passiert? Als wir gemeinsam das Gespräch analysieren, werden die Hintergründe deutlich: Frau Meier möchte keine durchschnittliche Führungskraft sein, sie möchte eine perfekte Führungskraft sein, und ihr Kriterium dafür ist, dass *jeder einzelne Mitarbeiter* hinter ihr steht. Solange sie das nicht erreicht hat, ist sie keine perfekte Führungskraft. Das heißt aber auch, dass bei Entscheidungen alle Betroffenen ins Boot geholt werden müssen. Offensichtlich ist es hier die Verbindung von zwei Regeln, die zu dem Debakel im Gespräch mit Frau König geführt haben: zum einen die Regel «Ich darf nichts fordern», die für ihre Aufgabe als Führungskraft und in dieser Situation ganz besonders hinderlich ist. Zum andern ist es ihr Anspruch, die Beste zu sein und alles richtig zu machen, dem sie in dieser Situation umso weniger gerecht werden kann, je mehr sie der ersten Regel folgt: ein klassisches Dilemma.

M.W.: Haben Sie denn erreicht, was Sie wollten?

Wer mit CBASP⁴⁰ arbeitet, einem anderen Verfahren aus der dritten Welle der Verhaltenstherapien, kennt diese Frage sehr gut. Sie ist dort ein zentraler Bestandteil der sogenannten Situationsanalyse und dient als eine Art Stachel im Fleisch, um eine Veränderung der Kognitionen und damit des Verhaltens zu motivieren. Auch in der ACT spielt diese Frage eine wichtige Rolle; allerdings hat sie hier eine andere Funktion. Im Rahmen der ACT geht es darum, den Klienten immer wieder auf die eigene unmittelbare Erfahrung zurückzuführen. Die Regeln, denen Frau Meier folgt, tragen implizit ein Versprechen in sich: «Wenn du mich befolgst, bekommst du Liebe, Zuwendung und Anerkennung!» Die Frage, ob das entsprechende Verhalten tatsächlich erfolgreich war, dient dazu, diesem impliziten Versprechen (und der impliziten Drohung «Wenn du mir nicht folgst, geschieht Schreckliches!») die unmittelbare Erfahrung entgegenzusetzen.

Die Frage ist an dieser Stelle im Coachingprozess ein bisschen gemein. Frau Meier hat ja die Situation als Beispiel des Misslingens erzählt. Trotzdem ist es wichtig für den Lernprozess, explizit auszusprechen, dass das durch diese Regeln geleitete Verhalten nicht zum Ziel führt. Ganz im Gegenteil:

40 CBASP – Cognitive Behavioral Analysis System of Psychotherapy.

Frau Meier: Nein, das kann man wirklich nicht sagen. Wenn ich jetzt so darüber nachdenke, muss ich sagen, es hat alles schlimmer gemacht. Es war einer der Bausteine, die dazu beigetragen haben, dass die Situation mit Frau König heute so verfahren ist.

Abschnitt 6: Frau Meier definiert ihre Werte (11:30 bis 11:45 Uhr)

Nachdem wir jetzt festgestellt haben, dass das Regelwerk von Frau Meier, in der Kindheit gelernt, nicht zum Erfolg führt – zumindest nicht in dieser speziellen Situation, stellt sich die Frage, was besser als Richtschnur für das Verhalten dienen könnte. Vom ACT-Standpunkt aus ist die Antwort eindeutig: Es sind die persönlichen Werte. Im nächsten Abschnitt unserer Sitzung muss es also darum gehen, Werte herauszuarbeiten, die hier handlungsleitend sein können.

M.W.: Ihre Regeln waren hier also offensichtlich nicht so hilfreich. Aber lassen Sie uns das doch noch einmal genauer untersuchen. Ich habe das Gefühl, dass dahinter etwas ganz Wichtiges verborgen ist.

Frau Meier: Wie meinen Sie das?

M.W.: Ich glaube, dass da zentrale Werte von Ihnen dahinterstecken. Natürlich können das nur Sie selbst beurteilen. Aber lassen Sie mich einfach mal sagen, was ich da auf so einer Art zweiten Tonspur gehört habe, und Sie sagen mir dann, ob das stimmt. Als Sie erzählt haben, wie Sie sich als Führungskraft sehen, habe ich zum Beispiel herausgehört, dass die Gemeinschaft für Sie ein wichtiger Wert ist, das Team, der Zusammenhalt im Team und gegenseitig füreinander Verantwortung zu übernehmen ...

Frau Meier (*nickt nachdenklich*). Ja, das ist absolut so.

M.W.: Dann habe ich auch noch herausgehört, dass Ihnen gegenseitiger Respekt und ein wertschätzender, respektvoller Umgang miteinander sehr wichtig ist.

Frau Meier (*nickt*).

M.W.: In dem Satz «Was nimmt die sich raus?» klingt für mich auch der Wunsch nach Gerechtigkeit in einem umfassen-

den Sinne mit. Ich glaube, Frau König hat Ihren Sinn für Gerechtigkeit verletzt. Kann das sein?

Frau Meier: Ja, Gerechtigkeit war mir schon immer ganz wichtig.

Das Thema Werte erscheint auf den ersten Blick sehr einfach. Immer wieder stellt sich aber heraus, dass es von den sechs ACT-Kernprozessen derjenige ist, an dem sich die Arbeit am schwierigsten gestaltet. Einer der Gründe dafür ist, dass es nicht immer leicht ist, zu unterscheiden, wann es sich um echte Werte handelt, die auf einer freien, souveränen Wahl beruhen, und wann das Kriterium in der sozialen Erwünschtheit liegt. Oftmals ist vor der Definition der eigenen Werte umfangreiche Defusionsarbeit in Bezug auf Wertvorstellungen der Gesellschaft, der Familie und des Freundeskreises notwendig. Der Coach oder der Therapeut muss sehr genau feinste Nuancen im Verhalten seines Klienten im Auge haben, um ein Gefühl dafür zu bekommen, ob es sich um echte Werte handelt oder nicht.

Bei Frau Meier war ich mir sehr sicher, dass wir hier richtige Punkte getroffen hatten. Werte tragen ihre Gratifikation in sich selbst, und dies kann man an verschiedenen somatischen Markern wie zum Beispiel leuchtenden Augen oder einer kraftvollen Stimme beobachten. Natürlich handelt es sich hier nur um einen Teil ihrer Werte, und man hätte in der weiteren Arbeit noch weitere identifizieren können. In einem längerfristigen Coaching-Prozess wäre dies ein wichtiger Bestandteil.⁴¹ In dieser Kurzzeitintervention aber geht es nicht um Vollständigkeit, sondern um die pragmatische Ausrichtung, und deshalb war es im Folgenden mein Ziel, diese Werte von ihrer etwas abstrakten Ebene herunterzuholen und in konkrete Handlungsanweisungen umzusetzen.

Abschnitt 7: Hin zu oder weg von? (11:45 bis 11:55 Uhr)

Wie würde es also aussehen, wenn diese gerade herausgearbeiteten Werte zur Richtschnur im Führungsverhalten von Frau Meier würden? Es liegt nahe, diese Frage anhand der schwierigen Situationen, die in dieser Sitzung

⁴¹ In einem längerfristigen Coaching-Prozess hätte ich auch nicht von meiner Seite aus Werte vorgeschlagen, sondern hätte ausreichend Zeit gegeben, diese selbst zu erarbeiten.

bereits zur Sprache gekommen sind, zu analysieren. Zur Vorbereitung ist es aber wichtig, zunächst zwischen «innerem» und «äußerem» Verhalten zu unterscheiden:

M.W.: Wir haben es hier ja grundsätzlich mit zwei Dimensionen zu tun: Die eine ist eine innere, sie umfasst die schwierigen Gefühle, die bei Ihnen zum Beispiel immer wieder im Umgang mit Frau König auftreten, und sie umfasst die Gedanken, die in den verschiedenen Situationen auftreten, zum Beispiel wenn der «Stinker» wieder zu Besuch kommt.

Und wir haben eine äußere Dimension, die Ihr beobachtbares Verhalten umfasst, zum Beispiel das Verhalten gegenüber Ihren Mitarbeitern. Das mit der inneren Dimension ist so eine Sache, weil wir sie nicht kontrollieren können. Man verlangt zwar immer von uns, dass wir unsere Gefühle im Griff haben, und das gilt ganz besonders für Führungskräfte, aber tatsächlich ist das kompletter Blödsinn. Wenn wir ehrlich sind, müssen wir zugeben, dass unsere Gefühle höchstens schlimmer werden, je mehr wir versuchen, sie zu kontrollieren.

Frau Meier: Das stimmt, das habe ich auch schon bemerkt. Aber was kann ich denn tun? Es ist manchmal wirklich sehr, sehr unangenehm.

M.W.: Sie können Ihre Gedanken und Gefühle einfach wahrnehmen. Denken Sie zurück an den Anfang unseres Meetings: Da haben Sie sich ganz bewusst noch einmal in diese schwierige Situation mit Frau König hineinversetzt und haben in Kauf genommen, dass die unangenehmen Gedanken und Gefühle wieder auftauchen. Nehmen Sie sie wahr, spüren Sie nach, wo sie im Körper sitzen, Sie müssen nichts tun, lassen Sie sie einfach da sein. Und seien Sie freundlich zu ihnen. Schließlich sind es Ihre Gedanken und Gefühle, sie haben sonst niemanden.

Frau Meier (lacht). Okay, ich denke, das kriege ich hin.

M.W.: Mit der zweiten Dimension, die Ihr Verhalten umfasst, ist es eigentlich ganz einfach. Sie müssen nur zusehen, dass Ihr Handeln im Einklang mit Ihren Werten steht.

Das Verhalten an den eigenen Werten auszurichten, hat einen doppelten Vorteil: Sie können in *jeder* Situation als Maßstab für richtiges Handeln dienen, denn es geht nicht darum, ob ich große oder kleine Schritte mache, sondern darum, ob die Richtung stimmt. Zum anderen ist das Handeln gemäß eigenen Werten Ausdruck uneingeschränkter Autonomie, weil ich selbst aufgrund einer freien, autonomen Wahl das Kriterium setze, an dem sich der Erfolg meines Tuns bemisst. Die Belohnung ist ein Gefühl umfassender Selbstwirksamkeit. Dieser Autonomie-Aspekt ist es, der die Werte-Arbeit gerade Führungskräften meistens gut vermittelbar macht. Der Rest ist sozusagen eine Frage von Strategie und Taktik.

- M.W.:** Aber lassen Sie uns doch einfach mal durchspielen, was das in den unterschiedlichen Situationen bedeuten könnte. Also: Frau König kommt Ihnen im Flur mit ihrem blöden Tippelschritt entgegen, und Sie merken schon, wie sich der Druck in Ihrer Brust aufbaut. Was tun Sie?
- Frau Meier:** Okay, ich nehme das Gefühl wahr, lasse es da sein und mache ansonsten das, was ich sowieso tun wollte.
- M.W.:** Und vielleicht sind Sie ein bisschen freundlich zu ihr, auch wenn das Gefühl bohrt. Der respektvolle Umgang miteinander ist ja etwas, das Ihnen wichtig ist.
- Frau Meier:** Da haben Sie recht.
- M.W.:** Andere Situation: Frau König kommt zu spät zum Fotoshooting, so dass alle auf sie warten müssen.
- Frau Meier:** Das geht nicht, dass da das ganze Team unter ihren Capricen leiden muss!
- M.W.:** Genau, es geht um die Gemeinschaft. Also was tun Sie? Sie weisen sie klar und sachlich zurecht und setzen eindeutige Grenzen.
- Frau Meier:** Genau.
- M.W.:** Und wenn wichtige Dinge liegenbleiben, weil Frau König im Teamsekretariat Druck gemacht hat, dass ihre Sachen zuerst erledigt werden?
- Frau Meier:** Na, dann ist es genauso, ich ziehe eine klare Linie, was bei uns im Team geht und was nicht.

M.W.: Und wenn dabei bei Ihnen unangenehme Gefühle auftauchen, weil Sie gegen Ihre Regel handeln, dass Sie nichts fordern dürfen?

Frau Meier (*lacht*). Ich hab's schon verstanden.

Damit ist eigentlich alles gesagt und alles getan. Inzwischen sind 1 Stunde und 55 Minuten vergangen, und wir sind am Ende unserer Zeit angelangt. Zum Abschied gebe ich Frau Meier noch eine Metapher mit auf den Weg:

M.W.: Jetzt müssen Sie es nur noch umsetzen.

Frau Meier (*wirkt zufrieden*). Ja, jetzt muss ich es nur noch umsetzen.

M.W.: Ich bin überzeugt, Sie werden das gut machen. – Nein, falsch: Sie werden es nicht gut machen. Sie werden es perfekt machen.

Frau Meier (*lacht*).

M.W.: Es ist schon verblüffend, wo diese alten Regeln und Automatismen immer wieder auftauchen, oder?

Frau Meier: Ja.

M.W.: Deshalb müssen wir achtsam sein. Und wir müssen gerade die Dinge, die uns wichtig sind, mit leichter Hand halten.

Frau Meier: Wie meinen Sie das?

M.W. (*betrachtet seine offene Handfläche*). Wie einen Schmetterling. Stellen Sie sich vor, auf Ihrer Handfläche sitzt ein Schmetterling. Sehen Sie ihn? Das farbige Muster auf seinen Flügeln, die er langsam öffnet und schließt?

Freuen Sie sich an seinem Anblick. Aber halten Sie die Hand ruhig, sonst fliegt er davon. (*Schließt plötzlich die Hand.*) Und was passiert, wenn Sie ihn festhalten wollen?

Frau Meier (*nickt nachdenklich*). Dann ist er tot.

Diskussion

In der Coaching-Sitzung wurden nacheinander die Kernprozesse *Defusion*, *Akzeptanz*, *Werte* und *Commitment* – also zunächst die linke, dann die rechte Seite des Hexaflex-Modells – mit spezifischen Interventionen bearbeitet. Die mittlere Achse – also das *Gewahrsein des gegenwärtigen Augen-*

blicks und *Selbst-als-Kontext* – wurden dabei nicht angesprochen, zumindest nicht mit Übungen, die speziell auf diese Dimension der Zentrierung abzielen, wie etwa formale Achtsamkeitsübungen oder die sogenannte Beobachterübung. Eine Veränderung in diesen Prozessen wurde lediglich indirekt angestoßen. Die einzelnen Kernprozesse sind ja keine scharf voneinander unterscheidbaren Einheiten, sondern immer aufeinander bezogen. So ist beispielsweise der Prozess *Gewahrsein des gegenwärtigen Augenblicks* immer impliziter Bestandteil der Imaginationsübungen, die zur Stärkung der Akzeptanz durchgeführt werden.

Dieses Vorgehen ist nicht unbedingt typisch. In vielen Fällen sind die Klienten so in gedanklichen Verstrickungen und Vermeidungsstrategien gefangen, dass man die linke und die rechte Seite des Hexaflex-Modells erst angehen kann, wenn zuvor ein Mindestmaß an Zentrierung erfolgt ist. Die Strategie wäre dann, den Fortgang des Beratungsgesprächs immer wieder konsequent zu verlangsamen und den Klienten auf das zurückzuführen, was *jetzt* ist: Mit welchen Erwartungen ist der Klient gekommen? Welche Gedanken tauchen *jetzt* in seinem Verstand auf? Wie fühlt er sich in dieser ungewohnten Situation? Wie verändern sich all diese Dinge, wenn er sich eine Weile nur auf das konzentriert, was er *jetzt* sehen, hören, spüren, fühlen kann?

Die Entscheidung darüber, in welcher Reihenfolge die sechs Kernprozesse bearbeitet werden, fällt in den allerersten Minuten. Die Grundlage dafür ist eine genaue Beobachtung des Klientenverhaltens. Es zeigt sich immer wieder, dass in den ersten Sätzen, die der Klient sagt, und darin, wie er in den ersten Minuten gegenüber dem Coach auftritt, bereits alles enthalten ist, was sich im späteren Prozess nach und nach entfaltet. So lassen sich auch bei Frau Meier die verschiedenen Aspekte, die sich im Laufe des Coachings als bedeutsam erweisen, bereits in der Vorstellung ihrer Person und ihres Anliegens finden. Vom Ende her betrachtet wird beispielsweise schon in ihren ersten Sätzen, in denen es darum geht, dass sie eigentlich keine psychologische Beratung nötig hat, das maladaptive Regelwerk sichtbar, das auch zu den Schwierigkeiten mit Frau König geführt hat: Frau Meier muss alles perfekt machen; und sie darf nichts fordern, schon gar nicht Hilfe, weil Menschen, die alles perfekt machen, keine Hilfe brauchen. Dieser Widerspruch, der ihrem Regelwerk inhärent ist, bringt sie immer wieder in die Zwickmühle, der sie dadurch entgeht, indem sie die Inanspruchnahme meiner Hilfe in einen Bezugsrahmen mit «Professionalität» und «verantwortlichem Verhalten» stellt – grundsätzlich eine kluge Strategie.

Gleichzeitig zeigt sich darin, dass Frau Meier den Weg zu mir gefunden hat, obwohl es ihr unangenehm war, ihre Bereitschaft, ihren Werten entsprechend zu handeln – eine gute Voraussetzung, die es mir als Coach verhältnismäßig leicht gemacht hat. Ich wünsche Frau Meier auf ihrem weiteren Weg alles Gute. Ich bin überzeugt, sie wird es gut machen.

Literatur

- Strosahl, K., Robinson, P., & Gustavsson, T. (2012). *Brief Intervention for Radical Change: Principles and Practice of Focused Acceptance and Commitment Therapy*. Oakland, CA: New Harbinger.
- Sulz, S., & Hauke, G. (Hrsg.) (2009). *Strategisch-behaviorale Therapie SBT. Theorie und Praxis eines innovativen Psychotherapieansatzes*. München: CIP-Medien.

Liste der Autoren

Dr. med. Herbert Assaloni, FMH Psychiatrie und Psychotherapie, Praxis Zum beherzten Leben, Winterthur, herbertassaloni@bluewin.ch

Dr. Hagen Böser, IF Weinheim, Institut für systemische Ausbildung und Entwicklung, hagen.boeser@if-weinheim.de

Dr. Ronald Burian, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, Evangelisches Krankenhaus «Königin Elisabeth Herzberge» – Abteilung für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik, r.burian@keh-berlin.de

Claudia Drossel, Ph.D., Ph.D., Eastern Michigan University, Department of Psychology, claudiadrossel@gmail.com

Beate Ebert, Psychologische Psychotherapeutin, Privatpraxis für Psychotherapie, Aschaffenburg, be@beate-ebert.de

Dr. Andrew Gloster, Research Scientist u. Psychotherapeut, Universität Basel, andrew.gloster@unibas.ch

Dr. Steven C. Hayes, Foundation Professor and Director of Clinical Training, University of Nevada, hayes@unr.edu

Patrizia Hofer, Doktorandin, Universität Basel, patrizia.hofer@unibas.ch

Marianne Lüking, Interdisziplinäres Schmerzzentrum des Universitätsklinikums Freiburg, marianne.lueking@uniklinik-freiburg.de

Dr. med. Jan Martz, FMH Psychiatrie und Psychotherapie, Praxis Zum beherzten Leben, Winterthur, jan.martz@bluewin.ch

Claudia McCausland, Ph.D., Department of Veterans Affairs, VA Medical Center Memphis, TN, Mental Health Services, Department of Psychology, cmccaus123@gmail.com

Dipl. Phys. Joachim Romeis, Arzt für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychotherapeutische Praxis, Sinsheim, joma.romeis@t-online.de

Claus Rüegg, Psychologischer Psychotherapeut, Praxis für Psychotherapie, Mindelheim, rueegg@achtsame-psychotherapie.de

Hedwig Schmidinger, Psychologischer Psychotherapeut, Psychotherapeutische Praxis, Dresden

Norbert Schneider, Psychologischer Psychotherapeut, Praxis für Psychotherapie und Supervision, Fürth, nore.schneider@gmx.de

Dr. med. Rainer Sonntag, Praxis für Psychiatrie und Psychotherapie, Olpe, raisonn@aol.com

Mirjam Tanner, Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie, Praxis für Psychiatrie und Psychotherapie, Zürich, info@tannerpraxis.ch

Dr. Matias Valente, Institut für Schematherapie Stuttgart, kontakt@psychotherapie-weinsberg.de

Michael Waadt, Leiter insas Institut für Arbeit und seelische Gesundheit, München, waadt@insas-institut.de