

COACHINGMODELL „MIRROR OF SUCCESS“

Psychologische Sicherheit für alle



Grafik: iStoch/Tetiana5

Sind die psychologischen Grundbedürfnisse der Mitglieder eines Teams erfüllt, so wirkt sich das positiv auf die Performance und die Kreativität aus.

Gute Zusammenarbeit in Unternehmen braucht psychologische Sicherheit – das wussten Weiterbildungskoryphäen wie Edgar Schein und Warren Bennis schon in den 1960er-Jahren, neuere Erkenntnisse zum Thema stammen von Amy Edmondson. Das neurowissenschaftlich fundierte Metamodell „Mirror of Success“ hilft Coaches und Trainerinnen, psychologische Sicherheit auch in unsicheren Zeiten in Teams zu verankern.

Eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. In der sich stetig wandelnden Arbeitswelt ist es für Organisationen heute wichtiger denn je, die psychischen Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden zu kennen und diese sicherzustellen. Digitalisierung, Homeoffice, agile Teams ... schnelle Veränderungen überall. Gerade jetzt brauchen Mitarbeitende daher psychologische Sicherheit, um produktiv, leistungsfähig und innovativ sein zu können.

Das Modell „Mirror of Success“ will genau dafür eine praxiserprobte Grundlage schaffen. Im Gegensatz zu ungezielten Teamentwicklungsmaßnahmen

oder kurzen Führungskräfte-seminaren, deren Wirkung verpufft, sobald die Führungskräfte wieder in ihrem beruflichen Wirkungsfeld sind, setzt die Arbeit mit dem „Mirror of Success“ auf nachhaltigen und dauerhaften Erfolg. Durch die Orientierung an den aktuell erlebten psychischen Grundbedürfnissen der Mitarbeitenden kann sich bei der Arbeit mit

dem Modell eine solide Basis für die Zusammenarbeit in Teams entwickeln, die auch in schwierigen Zeiten tragfähig bleibt.

Die Wurzeln psychologischer Sicherheit

Vertrauensvolle Kooperation und sichere Beziehungen sind seit Jahrtausenden der Schlüssel zum erfolgreichen Überleben in sich verändernden Umwelten. Im Rahmen der groß angelegten Aristoteles-Studie von Charles Duhigg ging Google 2016 der Frage nach, warum in manchen Teams konstruktive Zusammenarbeit erfolgreich und stabil gelingt, während andere Teams an destruktivem Kommunikations- und Kooperationsverhalten scheitern. Das Ergebnis, das Duhigg vorlegte, war durchaus spektakulär: Weder Bildungsgrad, Geschlecht oder Herkunft der Teammitglieder noch Gehalt oder Bonifikationen erwiesen sich als wesentliche Einflussfaktoren.

Als wirklich entscheidend erkannte Duhigg das Vorhanden- oder Nichtvorhandensein eines Teamklimas, in dem sich die Teammitglieder persönlich einbezogen fühlen, in dem sie sich sicher fühlen, zu lernen, in dem sie überzeugt sind, etwas Wichtiges beitragen zu können, und in dem sie den Status quo infrage stellen können – ohne Angst vor Blamage, Ausgrenzung oder Bestrafung. Diesen Zustand bezeichnete er als psychologische Sicherheit – ein Begriff, der bereits 1965 von Edgar Schein und War-

ren Bennis und später von William Kahn geprägt wurde. Neuere Forschungsergebnisse von Amy Edmondson, Professorin an der Harvard Business School, zeigen signifikant positive Auswirkungen von psychologischer Sicherheit auf die Leistung, die Kreativität, die Innovationskraft, die Resilienz und Stabilität eines Teams.

Was also ermöglicht es Menschen, sich den Herausforderungen des Wandels persönlich sicherer zu stellen und ihre Potenziale möglichst voll auszuschöpfen, ein hohes Leistungsniveau zu erreichen und dauerhaft zu halten? In der Praxis erleben viele Beschäftigte einen Zustand, in dem all dies nicht möglich ist. Es gibt Konflikte im Team, innere Kündigungen, erhöhte Fehlzeiten bis hin zum Absentismus, Mobbing etc.

Wer als Trainerin oder Coach Teams in Unternehmen begleitet, stellt sicher immer wieder fest, dass die psychischen Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden nicht ausreichend erfüllt sind und somit die psychologische Sicherheit nicht ausreichend vorhanden ist. Zwei typische Beispiele aus der Praxis:

► **Beispiel Nr. 1:** In einem Unternehmen wurde ein Leitbild entwickelt. Die Entwicklung dieses Leitbildes war jedoch eine alleinige Aktion des Vorstandes, und niemand aus der Belegschaft wurde daran beteiligt. Die Mitarbeitenden erhielten lediglich ein kleines Büchlein mit wohlklingenden Sätzen und schönen Zeichnungen. Fragt man jemanden aus der Beleg-

schaft, was genau in dem Büchlein steht, kann kaum jemand antworten. Oder man hört immer wieder Aussagen wie: »Ja, das steht da alles in dem schönen Buch, aber in Wirklichkeit läuft es hier ganz anders.«

► **Beispiel Nr. 2:** Im Erstgespräch mit dem Berater lobt die Geschäftsführung das hervorragende Betriebsklima. Im Gespräch mit den Beschäftigten zeigt sich aber ein ganz anderes Bild: Zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen gibt es gravierende Konflikte, die eine Zusammenarbeit nahezu unmöglich machen und gemeinsame Prozesse behindern. Warum weiß die Geschäftsführung nichts davon? Weil sich niemand traut, diese Situation anzusprechen. Die Führungskräfte tapen also oft im Dunkeln, wenn das Vertrauen der Beschäftigten nicht ausreicht, um solche Missstände anzusprechen.

Metamodell für psychologische Sicherheit

Der »Mirror of Success« hilft dabei, psychologische Sicher-

heit in Teams und Organisationen greifbar und erlebbar zu machen. Es handelt sich dabei um ein Metamodell über psychische Faktoren der Interaktion in Gruppen, Teams und Organisationen. Damit hat das Modell eine hohe Relevanz für die menschliche Entwicklung, für die Teamleistung und nicht zuletzt für die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden.

Das Besondere: Es basiert auf neuropsychologischen Grundwahrheiten, die in jedem von uns wirken und die »nicht verhandelbar« sind. Mit dem »Mirror of Success« beziehen wir uns auf die Konsistenztheorie des Psychologen Klaus Grawe, nach der es fünf menschliche Grundbedürfnisse gibt, die zusammen die motivationale Basis für menschliches Verhalten bilden: Zugehörigkeit und Bindungsbedürfnis, Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz, Stimmigkeit/Kohärenz, Orientierung und Kontrolle, Lustgewinn und Unlustvermeidung. Sind diese psychischen Grundbedürfnisse erfüllt, ist ein konstruktives und harmonisches Miteinander möglich. Sind sie nicht erfüllt, äußert sich das unmittelbar in Misstrauen, fehlender Mo-

SERVICE

- »» Andrea Matheus: *Crashkurs New Work – Psychologische Sicherheit für Teamarbeit und Führung*. Haufe 2021, 202 Seiten, 28,99 Euro.
- »» Das Autorenteam des Artikels bietet zweitägige Basisseminare zum Einsatz des »Mirror of Success«-Modells an. Zudem besteht die Möglichkeit, innerhalb von zehn Tagen eine zertifizierte Ausbildung zur »Mirror of Success«-Trainerin oder zum -Trainer zu absolvieren. Mehr Infos unter: mirror-of-success.com/index.php/de/akademie

tivation und Vertuschung von Fehlern, aus Angst vor Repressalien.

Bei der Arbeit mit dem Modell wird jedem Mitglied einer Organisation bewusst, dass es für die Folgen seines Handelns verantwortlich ist. In diesem gemeinsamen Bewusstwerdungsprozess werden sowohl der Zielzustand erarbeitet als auch die gegenwärtigen Defizite sichtbar gemacht. Dabei wird auf Schuldzuweisungen, Anklagen und Vorwürfe verzichtet. Dem „Mirror of Success“ liegen folgende Arbeitsthemen zugrunde:

- ▶ Psychische Grundbedürfnisse wirken in jedem von uns. Die Wahrung und Achtung dieser Grundbedürfnisse entscheidet über die Leistungsfähigkeit des Teams, das Vertrauen untereinander und nicht zuletzt über die individuelle Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden.
- ▶ Wenn alle Menschen in einem System diese Grundbedürfnisse verstehen, anerkennen und ihre gemeinsamen Werte und Regeln danach ausrichten, können Menschen ihr volles Potenzial entfalten und zu leistungsfähigen und resilienten Teams werden.
- ▶ Wenn in einem System Bedingungen vorherrschen, die die psychischen Grundbedürfnisse der darin agierenden Menschen gefährden und/oder beschädigen, hat dies unweigerlich Auswirkungen auf die Teamleistung und die Motivation der Beteiligten sowie auf Fluktuation und Krankenstände.
- ▶ Durch die Anwendung des Modells verstehen alle Beteiligten, was sie für eine gute Teamleistung benötigen. Auf dieser Grundlage können die Teammitglieder durch Einstellungen und Verhaltensweisen Probleme verständlich machen und haben dann einen entsprechend wirksamen Hebel, um Prozesse in eine sinnvolle Richtung zu lenken, statt einfach nur willkürlich Methoden anzuwenden.
- ▶ Die psychischen Grundbedürfnisse wirken stabilisierend. Wenn ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Achtsamkeit im System entsteht, sind sie die tragenden Säulen für psychologische Sicherheit. Agilität, Anpassungsfähigkeit

und Innovationskraft sind leichter möglich.

Die fünf psychischen Grundbedürfnisse

Zugehörigkeit und Bindungsbedürfnis. Der Mensch ist seit Anbeginn seiner Existenz ein Gruppenwesen: Die Fähigkeit zur Kooperation hat unsere Spezies auf diesem Planeten so erfolgreich gemacht. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe bedeutet für uns Menschen Schutz, Sicherheit und stärkt unser Vertrauen, auch unser Selbstvertrauen, denn nur durch die Zuwendung und Akzeptanz anderer können wir uns entfalten. Zugehörigkeit sichert unser Überleben, denn wir sind als Spezies aufeinander angewiesen. Wenn wir z.B. an den Verlust eines uns nahestehenden Menschen durch Trennung oder den Tod denken, wird uns sofort klar, welchen unglaublichen Schmerz der Verlust von Zugehörigkeit auslösen kann.

Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz. Das Ansehen anderer und ein positives Selbstbild sind sehr wichtige Faktoren für unser Wohlbefinden. Status und Ansehen waren schon immer wichtig für die Rangordnung und die Position, die ein Mensch in einer Gruppe einnimmt. Schon bei unseren Vorfahren war der Zugang zu Res-

sourcen, die unsere Überlebenschancen verbessern, mit dem Rang verbunden. Darum wurde und wird auch heute noch viel gekämpft. Wenn wir vorgeführt werden oder jemand unsere Fehler vor anderen ausbreitet, führt das zum Verlust des Selbstwerts, was mit tiefen Schamgefühlen verbunden ist. Wir tun dann alles, um uns wieder ins rechte Licht zu rücken. Außerdem ist es für unser Selbstwertgefühl auch sehr wichtig, dass wir „gesehen“ werden, dass wir Anerkennung für gute Leistungen bekommen, und dass sich jemand für uns interessiert.

Stimmigkeit/Kohärenz. Wie fühlen wir uns, wenn wir eine Situation als ungerecht empfinden? Oder jemand unsere Erwartungen nicht erfüllt, etwa nicht auf eine Mail antwortet? Wir wünschen uns, dass so oft wie möglich alles unseren Wünschen und Erwartungen entspricht. Ist das nicht der Fall, entsteht eine innere Störung, die wir durch innere Dialoge, krampfhaftes Nachdenken und Handlungsimpulse bemerken, die die Stimmigkeit wieder herstellen sollen. Dieses Bedürfnis durchzieht alle anderen Grundbedürfnisse. Was auch immer aus der Balance geraten ist – wir wollen es wieder ins Gleichgewicht bringen. Länger andauerndes „Nicht-stimmig-Sein“ geht zulasten unserer psychischen und auch physischen Gesundheit.

Orientierung und Kontrolle. Was bedeutet es für Menschen, die Kontrolle zu verlieren? Unser Überleben hängt davon ab, dass wir uns so schnell wie möglich aus Gefahrenzonen entfernen. Wir brauchen einen Überblick über unsere Umgebung, wollen wissen, dass alles in Ordnung ist und keine Gefahr lauert. Nur dann können wir uns entspannen. Wir sind vorsichtig, sensibel und immer

darauf bedacht, die Kontrolle zu behalten. Das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle ist aber auch in der Arbeitswelt von großer Bedeutung. Wie fühlen wir uns, wenn wir nicht wissen, was von uns erwartet wird? Wenn uns

wichtige Unterlagen und Informationen fehlen? Wenn wir nicht wissen, wie unsere Kolleginnen und Kollegen zu uns stehen, oder wie unsere Vorschläge bei der Führungs-

kraft ankommen? Nur wenn wir eine Situation unter Kontrolle haben und wissen, wie es für uns weitergeht, sind wir leistungsfähig und konzentriert.

Lustgewinn und Unlustvermeidung. Wir Menschen verfügen über zwei Motivationssysteme: die Annäherungsmotivation und die Vermeidungsmotivati-

„Mirror of Success“: Das Modell

Bedürfnis	Zugehörigkeit, Bindungsbedürfnis	Selbstwerterhöhung, Selbstwertschutz	Stimmigkeit, Kohärenz	Orientierung, Kontrolle	Lustgewinn, Unlustvermeidung
geäußert wird:	Sicherheit, Schutz, Vertrauen	Würde, Respekt, Wertschätzung	Zufriedenheit, Wohlfühlen, im „Flow“ sein	Informationsfluss, Klarheit, Werte	Motivation, Sinnhaftigkeit, Begeisterung
erlebbar durch:	Austausch und Rituale	Anerkennung von Leistungen	Handhabbarkeit und Verstehbarkeit	Strukturen/ Leitplänen und Freiraum	sichtbare Erfolge
	Wohllollen für die Gruppe	Interesse und Achtsamkeit für andere zeigen	Stimmiges Arbeitsniveau und Pensum	gemeinsam entwickelte „Spielregeln“	Selbstwirksamkeit
	Hilfe und Unterstützung	wertschätzendes und hilfreiches Feedback	Integrität und Gerechtigkeit	Vorausschaubarkeit, Planbarkeit	Weiterentwicklung
	Gemeinsame Ziele verfolgen	Akzeptanz anderer Meinungen und Standpunkte	Authentizität	regelmäßiges Feedback	Handlungsspielraum
	Einbeziehen in Entwicklung und Entscheidungen	Toleranz und Rücksichtnahme	Realistische Ziele	Austausch von Erwartungen	Spaß/Freude im Team

Quelle: trainingaktuell.de; Andrea Matheus, mirror-of-success.com

on. Wenn wir etwas wollen, sind wir motiviert und setzen uns dafür in Bewegung. Wenn wir aber etwas vermeiden möchten, dann streben wir in die andere Richtung. Während Menschen sich also eigentlich nur selbst zu etwas motivieren können, können Führungskräfte aber durchaus geeignete Rahmenbedingungen schaffen und für Sinnhaftigkeit sorgen. Dann haben die Mitarbeitenden Freude an ihrer Arbeit, finden in ihr ein wichtiges Feld der Selbstverwirklichung und sind glücklich, wenn sie gute Ergebnisse erzielen.

„Mirror of Success“: Der Prozess

Ablauf des Prozesses:

- >> Bewusstsein für Veränderung/Veränderungsnotwendigkeit erzeugen, Veränderungsbereitschaft und Psychoedukation, Grundbedürfnisse als Hebel der (menschlichen) Entwicklung verständlich machen, Vermittlung des Modells
- >> Analyse
- >> Definition von geeigneten Interventionen/Entwicklung in Stufen (Timothy Clark)
- >> Evaluierung
- >> Nachhaltige Implementierung in die DNA des Teams/der Organisation/der Führungskultur ...

Grundvoraussetzung für den Prozess:

- >> Auftragsklärungs- und Qualifizierungsphase (Veränderungsbereitschaft und Umfang)
- >> Basisseminar/Leitungsklausur

Beratungsphasen im Prozess:

- >> Analysephase zu den aktuellen Grundbedürfnissen
- >> Interventions-Planungsphase: Welche Interventionen können besonders wirksam sein?
- >> Umsetzungsphase
- >> Evaluierungsphase: Was hat sich entwickelt? Was ist wirksam?
- >> Verstetigungsphase: Wie schaffen wir nachhaltige Entwicklung?

1. Einsatzbeispiel: Organisationsbegleitung

Innerhalb eines Unternehmens beginnt der Begleitungsprozess mit dem „Mirror of Success“ ganz klassisch: mit einer sorgfältigen Auftragsklärung. Es wird erörtert, ob das Unternehmen wirklich bereit ist für einen tiefgreifenden Wandel. Oft erleben wir eine Art „New Work Windowdressing“: Es gibt neue, wohlklingende Bezeichnungen für Positionen und Rollen im System, jedoch keine Entwicklung in Richtung psychologischer Sicherheit. Das ist oft schon die erste Hürde, denn es muss allen Beteiligten von Anfang an klar sein, dass im Laufe des Prozesses auch Schwachstellen aufgedeckt werden können und dass mit diesen transparent umgegangen wird. Dieser Schritt wird von vielen Unternehmern gescheut, weshalb es leider oft bei einem Seminartag bleibt, dessen Wirkung schnell wieder verpufft ist.

Aber wenn die Führungskräfte wirklich bereit sind, sich darauf einzulassen, kann das Modell etwas bewirken: Zunächst wird die gesamte Führungsmannschaft in Workshops mit dem Modell, seinen Einsatzmöglichkeiten und Wirkungen vertraut gemacht. Im weiteren Verlauf erarbeiten die Führungskräfte

gemeinsam mit dem Berater mögliche Szenarien, wie der Prozess gestaltet werden könnte, und einigen sich gemeinsam auf ein Vorgehen. Dieses wird dann zusammen mit dem Modell und der methodischen Vorgehensweise des Modells in einer Kick-off-Veranstaltung der gesamten Belegschaft vorgestellt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden also bereits zu diesem frühen Zeitpunkt eingebunden.

Im Rahmen dieser Kick-off-Veranstaltung können sich die Mitarbeitenden – je nach Größe der Gruppe – in Form von World Cafés oder Open-Space-Formaten sofort einbringen, äußern und austauschen. Das schafft Verbundenheit und Vertrauen. Sie können sich dabei auf zuvor erarbeitete Leitfragen beziehen oder Stimmungen und Impulse auf Metaplanwänden im Raum festhalten. In der weiteren Entwicklung werden alle Ergebnisse von einer Projektgruppe, die von dem Berater begleitet wird, gesichtet und bewertet. Darauf aufbauend werden weitere Projektgruppen mit entsprechenden thematischen Schwerpunkten gebildet.

Die erarbeiteten Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Maßnahmen werden transparent gemacht und der Stand der Entwicklung regelmäßig an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert. Eine offene Beteiligungskultur führt letztlich fast automatisch dazu, dass sich die Menschen mitgenommen, verbunden und einbezogen fühlen. Wie leicht zu erkennen ist, erfordert diese Form der Arbeit mit dem „Mirror of Success“-Modell einen hohen Einsatz an zeitlichen und monetären Ressourcen, der Erfolg ist jedoch nachhaltiger als bei kleineren Interventionen wie Seminaren oder eintägigen Teamevents.

2. Einsatzbeispiel: Teamentwicklungsworkshop

Beim Einsatz des „Mirror of Success“ in einem Workshop zur Teamentwicklung bittet die Trainerin die Teilnehmenden zu Beginn, Rahmenbedingungen, Einstellungen und Verhaltensweisen zu nennen, die eine gute Zusammenarbeit kennzeichnen. Diese werden auf einer Metaplanwand gesammelt. Erst dann zeigt die Trainerin den „Mirror of Success“, und alle genannten Punkte können gemeinsam einem oder mehreren psychischen Grundbedürfnissen zugeordnet werden. Das Team erkennt, dass sie alle von den gleichen psychischen Grundbedürfnissen angetrieben werden, und versteht, dass diese in uns allen angelegt sind. Das überzeugt die Teammitglieder in der Regel von der Wichtigkeit der Erfüllung der psychischen Grundbedürfnisse und der damit verbundenen psychologischen Sicherheit, und die Bereitschaft, daran zu arbeiten, wächst.

Im nächsten Schritt kann ein Analyseinstrument wie z.B. „Starfish“ eingesetzt werden. Das Team überlegt gemeinsam oder in Kleingruppen, je nach Gruppengröße, und notiert auf Plakaten: Was soll so bleiben, wie es ist? Wovon brauchen wir mehr? Was wollen wir reduzieren? Was wollen wir ganz weglassen? Was sollten wir einführen? Hier wird mit dem Positiven begonnen und mit einem Impuls für die Zukunft geendet. Die Plakate mit den Sortierungen bleiben im Raum hängen, und im nächsten Schritt entwickeln die Teammitglieder in Kleingruppen Vorschläge für eine Team-Charta. Diese wird wiederum in verschiedene Bereiche unterteilt, z.B. unsere Ziele, unsere Kommunikation, unsere Prozesse, unser Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Charta gilt fortan als

Leitbild für das Team, befriedigt das Bedürfnis nach Orientierung und Zugehörigkeit und kann anschließend gut sichtbar aufgehängt werden.

Ein weiterer Schritt – ggf. in einem zweiten Workshop oder Follow-up – kann die Sicherung der Nachhaltigkeit sein. Wie wollen wir gemeinsam sicherstellen, dass wir unsere Vereinbarungen einhalten? Was ist dafür notwendig? Gegebenenfalls mehr Austausch, Job-Rotation, verbindliche Absprachen ...? Hier kann die Trainerin weitere Methoden einbringen: Zum Thema Selbstwert und Kommunikation auf Augenhöhe können Methoden wie Transaktionsanalyse oder Gewaltfreie Kommunikation eingesetzt werden, die dann mit dem „Mirror of Success“ untermauert werden.

3. Einsatzbeispiel: Einzelcoaching

Im Einzelcoaching dient der „Mirror of Success“ einerseits als Verständnisgrundlage und andererseits als Lösungshilfe bei der Zielklärung. Nach einer theoretischen Einführung in das Modell und die zugrunde liegenden neuropsychologischen Wirkmechanismen kann der Mirror im wahrsten Sinne des Wortes als Reflexionsfläche genutzt werden: Jedes zwischenmenschliche Thema spiegelt sich in der

Verletzung eines oder mehrerer psychischer Grundbedürfnisse wider. Diese Reflexionsfläche bietet Coach und Coachee ein gemeinsames Bild, eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Grundverständnis und erleichtert so den Zugang zu neuen Handlungsweisen und Entwicklungsmöglichkeiten.

Hat z.B. eine Führungskraft Probleme damit, kritische Themen bei ihren Mitarbeitenden offen anzusprechen und äußert sich das in einem eher aufgesetzt wirkenden, unsicheren Verhalten, so kann hier das Grundbedürfnis Kohärenz angesprochen werden, denn Menschen haben ein sehr feines Gespür für Stimmigkeit. Statt nun im Coaching über falsche oder richtige Verhaltensänderungen zu sprechen, könnte hier eher die Erarbeitung eines authentischen Auftretens das Ziel sein. Das erfüllte Bedürfnis der Mitarbeitenden wäre eine Annäherungsmotivation für die Führungskraft und würde auch ihr selbst viel Energie ersparen. Auf dieser Basis können dann sowohl Ziele als auch handlungsleitende Impulse erarbeitet werden.

Jörg Feuerborn, Andrea Matheus,
Christoph Mauthner ■



Die Autoren: (v.l.n.r.) Jörg Feuerborn (Dipl.-Kfm.), ist seit 1998 selbstständiger Trainer und Coach, Lehrtrainer DVNLP, agiler Organisationsbegleiter und betreibt nördlich von Bremen einen Seminarhof. Andrea Matheus ist seit 2007 selbstständige Trainerin und Beraterin sowie NLP-Trainerin DVNLP mit eigener Beratungspraxis in Bremen. Christoph Mauthner (Mag., MSc) ist seit 2005 selbstständiger Berater und Coach und leitet das Institut für Systempädagogik und Personalmanagement in Weiz, Österreich. Kontakt: mirror-of-success.com