



Klaus Eidenschink

Was Sie als Kunde von Beratung erwarten dürfen - und was besser nicht!

Eine Orientierungshilfe und Handreichung

*Wer das falsche Problem gut löst,
ist schlechter dran als der,
der das richtige Problem schlecht löst.*

In diesem Artikel können Sie lesen, was Ihnen Berater anbieten, die ein komplexes und ausdifferenziertes metatheoretisches Wissen über Veränderungsprozesse haben, Ihnen anbieten und welchen Ihrer Anliegen diese sich - zum Ihrem eigenen Nutzen - verweigern sollten.

Wer sich als Verantwortlicher in einer Organisation angesichts drängender Probleme nach Beratung umschaut, ist schnell von Lösungen umzingelt: Rezepte, Best-Practise-Konzepte, klar designte Vorgehensweisen, evaluierte Ansätze wohin man schaut. Schon hier könnte man fragen,

- ▶ ob es denn so klug ist anzunehmen, dass das, was anderen geholfen hat, deshalb auch einem selbst helfen muss - jedenfalls dann, wenn es nicht um vermeintlich triviale Angelegenheiten wie die Reparatur eines Autos oder die Sanierung von Zähnen geht,
- ▶ ob derjenige, der Kopfschmerztabletten verkauft, nicht allzu leicht in Versuchung kommt, bei allen Kunden Kopfschmerzen zu entdecken, und
- ▶ warum Berater, die für schwierige Fragen so klare Lösungen in petto haben, nicht selbst erfolgreiche Firmen führen.

Organisationen, Teams, innere und äußere Konflikte - alles hat ein Eigenleben. Jeder weiß es: „Life is what happens, while you make other plans!“ (John Lennon). Und doch hoffen viele, dass Berater und Coaches die Pläne kennen, die gegen die Widerfährnisse des Lebens schützen. Nur kennen Berater die Zukunft so wenig wie ihre Kunden. Daher ist das Wichtigste, was Kunden zurecht von Beratung erwarten dürfen, dass sie ihnen hilft, die Fähigkeit auszubauen,

- ▶ mit Unerwartetem, Unbekanntem und Neuem besser umzugehen und
- ▶ die Fähigkeit auszubauen, zu wissen, ob das, was entschieden, kommuniziert und getan wird, auch wirklich hilfreich und passend für die Organisation, das Team oder die Person ist.



Metatheorie der Veränderung

Wenn Sie als Kunde also wollen, dass Ihnen wirklich geholfen und Ihnen nicht nur etwas verkauft wird, dann können Sie sich an den folgenden Prinzipien orientieren. So finden Sie heraus, welchen inneren Leitlinien ein Beratungsangebot folgt oder eben auch nicht. Diese Überlegungen sind durchaus anspruchsvoll. Wenn es um Wichtiges geht, lohnt sich aber die Mühe.

- Prinzip 1: Es gibt *keine Rezepte* für die Veränderung von Systemen.
- Prinzip 2: *Wie* man etwas anwendet, ist entscheidender als das, *was* man tut.
- Prinzip 3: Berater dürfen keine Versprechungen machen, dass der Kunde durch Beratung sicher und verlässlich irgendwo hinkommt.
- Prinzip 4: Es geht bei Beratung immer um die zentrale Frage: Schränkt ein System seine Freiheit zu wählen ein?
- Prinzip 5: Für den Fall, dass das Klientensystem seine Freiheit einschränkt (und nur dann braucht es Beratung), braucht es ein Verständnis davon, wo (=Leitprozesse), wie (=Entscheidungsmuster), wieso (=Funktion) und mit welchen Folgen (=Symptome) es das tut.
- Prinzip 6: Eine Veränderung der Irritationsfähigkeit geht bei psychischen und sozialen Systemen einher mit der Fähigkeit, Phänomene zu benennen, die bislang unbeobachtet waren.
- Prinzip 7: Jede Intervention braucht (mindestens) einen Bezug zu (mindestens) einem veränderungswirksamen Leitprozess.
- Prinzip 8: Auf theoretischer Ebene macht Erkennen blind. Auf praktischer Ebene erzeugt Handeln Schäden.
- Prinzip 9: Erfolg ist nicht stabilisierbar und messbar.
- Prinzip 10: Prozessmusterwechsel haben grundsätzlich die alte Stabilität gegen sich. Veränderung ist also immer ambivalent.

Prinzip 1:

Es gibt keine Rezepte für die Veränderung von Systemen.

Was das eine Mal richtig ist, ist das andere Mal falsch. Die Welt ist nicht wiederholbar. Organisationen, Teams und der Mensch haben keine klare Ordnung und nichts und niemand gleicht etwas anderem. Wirksame Beratungstheorie muss deswegen individuell und maßgeschneidert sein, weil keine Situation eines Kunden einer anderen gleicht. Jede Form der Standardisierung ermöglicht leichtere Anschlussfähigkeit (=Verkaufen eines Produkts). Dann weiß man als Kunde zwar vermeintlich, welches Produkt man bekommt, fühlt sich sicherer und gleichzeitig erschwert es ein situationsbezogenes Vorgehen. Das müssen Sie als Kunde wissen. Das metatheoretische Prinzip an dieser Stelle ist, dass es keine Eindeutigkeit in der Welt gibt. Rezepte, Manuale, Tools oder Change-Pläne gehen davon aus, dass der Umgang mit sich selbst, das Gestalten von Beziehungen, das Arbeiten im Team, der Prozess des Organisierens einer Maschine gleichen, die



vollständig erkennbar ist und die durch Wiederholbarkeit ihrer Prozesse imponiert. Rezepte sind nur etwas für triviale Systeme. Das Schadenspotential einer Trivialisierung ist enorm und das sollten Sie als Kunde einkalkulieren, wenn Sie in Versuchung sind, den Quick-Fix attraktiv zu finden.

Prinzip 2:

Wie man etwas anwendet, ist entscheidender als das, was man tut.

Als Kunde ist es sehr viel leichter, herauszufinden, *was* ein Berater tut, als ein Gefühl dafür zu bekommen *wie* er etwas tut. Wenn es im Hinblick auf Veränderungswirksamkeit jedoch sehr viel mehr darauf ankommt, *wie* ein Berater spricht, kommuniziert, Kontakt gestaltet und *wie* ein Berater das auswertet, was er beim Kunden beobachtet, dann muss man als Kunde genau auf diese Kompetenz achten. Berater sollten authentisch, vielfältig, versiert und klug glaubhaft machen können, dass sie Ihnen nicht nach dem Mund reden und sie die innere Freiheit haben Ihnen unbequem zu sein. Wenn Sie Berater auswählen, könnten Sie auf folgende Punkte achten:

- ▶ Besteht eine hohe Bereitschaft, eigene Unsicherheit zuzulassen und zu nutzen (oder wird Ihnen nur eine souveräne, kompetente Außenseite präsentiert)? Denn wie wollen Sie sonst sicher sein, dass wenn Unvorhergesehenes passiert, der Berater nicht auf dem Thron seines Wissens sitzen bleibt, statt sich neugierig und unsicher dem Unerwarteten zu stellen?
- ▶ Besteht eine hohe Bereitschaft, nicht aus Anpassung heraus zu kommunizieren und zu handeln? Wie wollen Sie sonst sicher sein, dass man Sie ungünstig schont?
- ▶ Besteht eine hohe Bereitschaft zum Dialog? Wie wollen Sie sonst sicher sein, dass Sie sich nicht einfach einem Experten ausliefern, der schon wissen wird, was er macht und dann das falsche Problem richtig löst?
- ▶ Besteht eine hohe Fähigkeit, Phänomene zu beschreiben, zu benennen, zu erklären? Wie wollen Sie sonst sicher sein, dass Ihre blinden Flecken für Sie nachvollziehbar und zugänglich werden - auch wenn Sie das vielleicht erstmal gar nicht wollen?
- ▶ Besteht eine hohe Bereitschaft, dem Kunden Liebevolltes und Zartes zur Verfügung zu stellen? Sie stützen? Liebe im Business? Aber wie wollen Sie sonst sicher sein, dass die Aspekte Ihres Problems, die sich bislang zurecht im Verborgenen gehalten haben, motiviert sind ans Licht zu kommen?
- ▶ Besteht eine hohe Bereitschaft, lieber nichts zu tun, als sich durch Handlungen - „Jetzt machen wir mal das!“ - in Scheinsicherheiten zu flüchten? Wie wollen Sie sonst sicher sein, dass Beratung nicht durch schnelle Aktionen ein Make-up auf Probleme legt, die eher auf Wahrnehmungs- und Dialogdefizit zurückzuführen sind? Denn - eine Lücke in der Wahrnehmung lässt sich nicht durch Handeln schließen!



Prinzip 3:

Berater dürfen keine Versprechungen machen, dass der Kunde durch Beratung sicher und verlässlich irgendwo hinkommt.

Man kann nur verantworten, was man beeinflussen kann. Niemand kann Sie als Kunden ändern, Sie lernen lassen oder Sie erfolgreich machen. Man kann dem Nachbarn im Dorf nicht aus der Stadt mal eben einen Haarschnitt mitbringen. Viele Versprechungen auf Webseiten von Beratungsunternehmen und Beratern widersprechen diesem Prinzip und damit dem, was man theoretisch wissen kann. Zudem kann man zu Beginn einer Beratung überhaupt nicht vorhersehen, was für den Kunden gut sein könnte: Ungünstiger Konsens oder fruchtbarer Konflikt? Unglückliches Bleiben oder ängstliches Gehen? Riskante, vorschnelle Innovation oder konservatives Dümpeln bis zur passenden Gelegenheit? Aus Schaden klug werden oder durch Erfolg verdummen? Oder alle Alternativen genau andersherum? Metatheoretisch arbeitende Berater bleiben skeptisch im Hinblick auf die eigenen Annahmen, was dem Kunden hilft, wie im Hinblick auf die Annahmen des Kunden selbst. Die Zukunft entscheidet, was hilfreich gewesen ist.

Das mindert nicht gerade die Herausforderung für Berater, das Beratungsangebot an Sie als Kunden anschlussfähig zu gestalten. Berater haben keinen direkten Einfluss auf die Kriterien, nach denen Kunden Beratung auswählen und Berater beauftragen. Ihre Kunst liegt darin, die Anliegen hinter den Kundenkriterien zu erkennen. Nur dann können Berater auf Ihre Bedürfnisse als Kunde eingehen, ohne Ihre möglicherweise problematischen und ungünstigen Lösungsideen zu bedienen. Dann hat man Sie nämlich richtig bei der falschen Sache unterstützt.

Prinzip 4:

Es geht bei Beratung immer um die zentrale Frage: Schränkt ein Kunde seine Freiheit zu wählen ein?

Sie als Kunde sind ein sich selbst regulierendes System. Personen, Teams, Organisationen lassen sich als sich selbst organisierende und strukturbildende Vorgänge verstehen. Diese Selbstregulation besteht darin, dass man wählt: Dieses möchte man, anderes nicht, auf jenes achtet man, auf anderes nicht, das eine findet man richtig, das andere findet man falsch. So reduziert man Komplexität und weiß, wer man ist. Ein jedes sich so regulierendes System ist geprägt von grundlegenden Begrenzungen seiner Wahlmöglichkeiten (Menschen sehen kein Infrarot, Teams haben keine Verdauung und Organisationen können nicht fantasieren). Innerhalb seiner prinzipiellen Wahlmöglichkeiten kann ein System seine Optionen so oder anders nutzen. Es kann bewusst entscheiden oder es bleiben lassen, aber es kann nicht nicht entscheiden. Es steht unter Entscheidungszwang und kann diesen Gestaltungsraum auf seine Art nutzen.



Metatheorie der Veränderung

Zwei häufige Formen einer meist dysfunktionalen - und damit veränderungsrelevanten - Einschränkung dieser Gestaltungsfreiheit bestehen darin,

- ▶ entweder bestimmte Entscheidungen erst gar nicht in den Blick zu nehmen, also quasi etwas als entschieden anzusehen und damit als Merkmal der Umwelt zu definieren („So sind die Menschen! Das geht nicht in Teams! Organisationen ticken so!“). Die Überzeugung wird nicht als eigene Entscheidung erkannt,
- ▶ oder man entscheidet sich für zeitstabile Muster (z.B. Werte, Teamkultur, Entscheidungsprämissen). Das System entlastet sich so von Neuentscheidungen, indem es getroffene Entscheidungen einfach implizit wiederholt („Keiner mag mich!“; „Meier ist ein Idiot“; „Bei uns wird dem Chef nicht widersprochen!“). Diese Entscheidung wird dann als „alternativlos“, also als angemessen und richtig angesehen. Das kann funktional und dysfunktional sein.

Auf diese beiden Varianten muss jede Situation hin untersucht werden. Dazu haben Berater unendlich viele Vorgehensweisen und Tools entwickelt. Aber entscheidend ist, dass der Berater bei jedem Vorgehen den Bezug zu obiger Grundfrage herstellen kann: Schränkt ein Kunde seine Freiheit zu wählen und damit seine Handlungsoptionen ein?

Prinzip 5:

Für den Fall, dass das Klientensystem seine Freiheit einschränkt (und nur dann braucht es Beratung), braucht es ein Verständnis davon, wo, wie, wieso und mit welchen Folgen es das tut.

Dass Einschränkungen von Wahlmöglichkeiten vorliegen, erkennt man meist daran, dass Leidensdruck entsteht. Man spürt, man ist festgefahren, dreht sich im Kreis, das Team hat immer die gleichen Konflikte, die Stimmung ist anhaltend schlecht, der Personalwechsel hoch, die Qualität der Produkte verschlechtert sich, Grabenkämpfe bestimmen die Organisationskultur. Um zu erkennen, welche Alternativen Sie als Kunde ausblenden oder vorschnell für falsch halten, braucht ein Berater die Fähigkeit zu sehen, was Sie nicht sehen. Dazu braucht er ein Verständnis über Entscheidungsprozesse und -alternativen. So kann er sehen, welche Alternativen im Hinblick auf negative Effekte Ihrer Handlungen gar nicht im Spiel sind bzw. welche im Hinblick auf ausbleibende erwünschte Effekte Ihrer Handlungen hilfreich sein könnten. Ein (meta)theoretisch kompetentes Beratungsvorgehen hat also seine Funktion darin, dass es die Logik verständlich macht, was schief läuft bzw. wie es kommt, dass man nicht dort ist, wo man glaubt sein zu müssen. Das heißt Beratung hilft Ihnen, an ungewohnten und unvertrauten Stellen nachdenklich zu werden oder als Organisation oder Team Reflexionsbedarf zu erkennen: So reagieren Sie dann auf etwas, worauf Sie bislang nicht reagiert haben (oder umgekehrt), so gewinnen Sie Informationen, woraus Sie bislang keine generiert haben (oder umgekehrt), so sehen Sie Handlungsan-



lässe, -notwendigkeiten und -möglichkeiten, wo Sie bislang keine sehen konnten (oder umgekehrt).

Prinzip 6:

Eine Veränderung der Irritationsfähigkeit geht bei psychischen und sozialen Systemen einher mit der Fähigkeit, Phänomene zu benennen, die bislang unbeobachtet waren.

Modelle, Metaphern, Konzepte, die Ihnen helfen, neue und andere Begriffe zu gewinnen, mit deren Hilfe Sie Mitteilungen der inneren und äußeren Umwelt zu Information machen können, sind so gut wie immer nötig und hilfreich. Es erhöht den oben schon benannten Alternativenraum. Hier kommt es darauf an, dass die Konzepte beschreibend und nicht normativ sind. Jedes Konzept, das Normen liefert („So schaut eine leistungsfähige Organisation/Team/Person aus!“), macht es den verworfenen Alternativen schwer, im Spiel zu bleiben. Schlimmer - es wird fast unmöglich, wieder ins Spiel zu kommen, da es dann nicht mehr um *andere* Wahrnehmungen, sondern um *schlechte, böse, veraltete, kranke, skandalöse* oder andere Formen unerwünschter Abweichung geht. Es lohnt sich daher, die Modelle und Konzepte von Beratern daraufhin zu prüfen, ob sie wertend und moralisierend daher kommen und Ihnen das gelobte Land versprechen, um Ihnen zu suggerieren, dass Sie in Sicherheit sind, wenn Sie nur den Auftrag vergeben.

Prinzip 7:

Jede Intervention braucht (mindestens) einen Bezug zu (mindestens) einem veränderungswirksamen Leitprozess.

Modelle und Konzepte, Interventionen und Tools müssen Reize zur Verfügung stellen, die jedem Klientensystem helfen seinen Umgang mit veränderungswirksamen Leitprozessen zu verändern. Es geht dabei nicht darum, dass Sie das „Richtige“ tun - weil das morgen schon unpassend sein kann (siehe Prinzip 1) -, sondern Sie Ihre Entscheidungen im Kontext bestimmter Entscheidungsnotwendigkeiten so anpassen können, dass Sie flexibel bleiben, passende Antworten auf wechselnde Umweltbedingungen zu geben.

Unsere metatheoretischen Leitprozesse geben eine Orientierung, wie man Sie und Ihren Umgang mit der Welt so beobachten kann, dass schnell Ihre blinden Flecken deutlich werden. Das heißt, dass zunächst eine Beobachtung im Hinblick auf einen Leitprozess stattfindet, welche anschließend in eine Intervention, in ein Vorgehen, in einen Verfahrensvorschlag mündet. Vorgehensweisen von Beratern, die ohne diesen Zusammenhang gemacht werden, sind theoretisch wie praktisch fahrlässig. Sich diese Zusammenhänge zu erschließen und zu erarbeiten, kann man



als Berater nur, wenn man sowohl eine komplexe Theorie wirklich kennt als auch die Praxis mit ihr reflektieren kann. Darauf sollten Sie als Auftraggeber Ihre Berater prüfen.

Prinzip 8:

Auf theoretischer Ebene macht Erkennen blind. Auf praktischer Ebene erzeugt Handeln Schäden.

Wie lässt sich eine solche Aussage verstehen? Jegliches Tun muss resistent sein gegenüber der Illusion, dass man handeln könnte, ohne Schaden anzurichten. In der gegenwärtigen Welt - bei den alten Griechen war alles Handeln noch tragisch - hängen viele dem Glauben an, richtige Entscheidungen und kompetentes Handeln würde man daran erkennen können, dass man dadurch Ziele erreicht, die man will, Erfolge erzielt, die einem gut tun, und Wirkungen hervorruft, die günstig sind. Aus metatheoretischen Überlegungen zu Veränderung lässt sich jedoch ableiten, dass man neben dem erstrebten Ziel immer auch (Neben-)Ziele erreicht, die man bedauert, dass Erfolge nicht nur gut tun und jede gute Wirkung schlechte Nebenwirkungen mitführt. Dies gilt auch für Beratung, die genauso unerwünschte, unbeabsichtigte und zu neuen Herausforderungen führende Effekte mit sich bringt. Sie bringt nicht das Heil, sondern neue, andere Aufgaben. Oder etwas trivialer: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Professionelle Beratungsarbeit behält daher immer die kollateralen Schäden im Blick, sie rechnet mit Nebenwirkungen, sie sieht das Schlechte im Guten und das Gute im Schlechten. Das macht gelassen. So eine Haltung entlastet insbesondere aber Sie als Kunde. Beim Erarbeiten von Konzepten und Produkten gilt es demnach im Blick zu behalten, dass , wenn Beratung nie nur Gutes bewirkt, Berater es auch nicht versprechen sollten. Wer Ihnen solche Versprechungen macht, sollte Sie skeptisch machen. Es gilt hingegen, achtsam und offen für das Nicht-Intendierte zu bleiben. Management ist immer auch Management der unerwünschten Nebenfolgen von Entscheidungen, Beratung ist immer auch Beratung dessen, was überraschenderweise im Beratungsprozess an neuen Problemen entsteht.

Prinzip 9:

Erfolg ist nicht stabilisierbar und meßbar.

Wenn man - wie das in dieser Veränderungstheorie der Fall ist - für Theorie und Praxis strikt die Dimension „Zeit“ berücksichtigt, kommt es konsequent auf die situative Angemessenheit aller Vorgehensweisen an. Systeme „verantworten“ von Moment zu Moment ihre Existenz. Sie sind Antwortgeber auf eine unbekannt, sich im Fluss befindliche Realität. Systeme lernen, ob ihre Antworten hilfreich sind, am Widerstand der Welt. Das hat für beraterische Vorgehensweisen Auswirkungen. Es entsteht nämlich die Schwierigkeit, dass man nie weiß,



Metatheorie der Veränderung

- ▶ welche Effekte auf günstige oder ungünstige Veränderungen hindeuten (Ist eine Krise möglicherweise der erste Schritt von notwendigem Leidensdruck? Ist Wohlfühlen vielleicht ein Ergebnis von unbewusster Betäubung? Ist hohe Motivation eventuell doch eine Flucht vor innerer Leere oder Angst vor dem Scheitern?), und
- ▶ wann der richtige Messzeitpunkt für die Effekte ist (Erstverschlimmerungen, Strohfeuer, der Burn vor dem Burn-out). Evolutionstheoretisch könnte man sagen, man weiß nie, ob eine auftretende Mutation eine Missbildung (=Fehler) oder die erste einer neuen, überlebensfähigen Gattung (=Innovation) ist.

Beratung darf daher auch nie auf „Erfolge“ setzen, da diese nicht zeitstabil sind. Was morgen richtig ist, kann übermorgen falsch sein. Viele Kunden schaden sich, indem sie Erfolge nicht loslassen können, alte Erfolge unter neuen Bedingungen wiederholen wollen, vorschnell glauben sie wären „geheilt“, oder Veränderungen messen wollen, die durch Nicht-Messbarkeit charakterisiert sind.

Metatheoretische Beratung setzt auf Ihre Regulationskompetenz als Kunde. Das Leistungsversprechen ist also: „Du kannst besser darin werden, auch die Probleme zu bearbeiten, die Du heute noch gar nicht kennst“. Wenn Berater ausschließlich den Fokus auf das (symptomatische) aktuelle Problem richten, das Sie ihm präsentieren, bleibt er Ihnen Wichtiges schuldig, ohne dass Ihnen das auffallen muss.

Prinzip 10:

Prozessmusterwechsel haben grundsätzlich die alte Stabilität gegen sich. Veränderung ist also immer ambivalent.

Aus metatheoretischer Sicht ist einer der Hauptfehler von Beratern, dass sie (naiv) glauben, dass sich Klientensysteme verändern wollen. Jedes System kultiviert stabilisierende Kräfte, die für den (leidvollen oder problematischen) Zustand verantwortlich sind, in dem sich das System befindet (außer natürlich bei destruktiver Einwirkung von außen, wie z.B. Verletzungen bei Körpern, Bedrohungen bei Psyche, Verlust von Mitgliedern bei Teams, Zusammenbruch von Märkten bei Organisationen). Wenn Sie also Beratung suchen, braucht der Berater Konzepte und Vorgehensweisen, die nicht nur auf die Veränderung fokussieren und damit mit dem veränderungsaffinen und -willigen Teil von Ihnen (oder Ihrem Team oder Ihrer Organisation) paktieren. Berater, die Veränderung versprechen, haben immer sofort systeminterne Gegner (ängstliche Selbstanteile, kränkbare Teammitglieder, organisationskulturelle Abwehrroutrinen etc.). Mit der Ambivalenz jeder Veränderungsabsicht konsequent zu rechnen, dies in den beraterischen Vorgehensweisen zu berücksichtigen und dafür Konzepte zu haben, ist ein wesentlicher Prüfstein, ob ein Berater die Dynamik von Veränderung erfasst hat. Als Kunde können Sie das schnell merken.



Fazit

Falls es Ihnen als Patient reicht, wenn Ihr Arzt Ihre Kopfschmerzen mit Schmerzmittel bekämpft, ohne die Ursache zu suchen oder alternative Behandlungsmethoden mit Ihnen zu besprechen, dann dürfen Sie alles gerade Gelesene getrost vergessen. Wenn Sie andere Ärzte bevorzugen, dann sollten Sie auch als Klient - egal ob Person, ob Paar, ob Team, ob Abteilung, ob Organisation - der Beratung in Anspruch nimmt, darauf achten, dass man Ihnen nicht das verschreibt, was schnell Oberflächensymptome kuriert, sondern das, was Ihnen nachhaltig durch ein Mehr an Handlungsfreiheit hilft. Das braucht dann mehr Einsatz als den Wunsch „Herr Doktor, machen Sie mich gesund!“. Es braucht Vertrauen, Durchhaltevermögen und die Bereitschaft ,sich auch mit Schmerzlichem abzugeben. Wenn Sie das mitbringen, dann sollten Sie sich Beratung suchen, die diese Bereitschaft aufgreifen kann und zu nutzen versteht. Kriterien, an Hand derer Sie solche Berater erkennen können, kennen Sie jetzt. Wenn es Ihnen zusätzlich dabei hilft, dass Sie Ihre bisherigen Kriterien, nach denen Sie Beratung beurteilen reflektieren, dann umso besser.