

## Wellenreiten auf den Sturmfluten der Globalisierung oder Wie Pragmatismus und Spiritualität sich heute begegnen

Wirtschaftliche Szenarien drehen sich heute so schnell wie die Flügel eines Ventilators. Chancen und Vernichtung liegen dicht nebeneinander. Veränderung kommt gleich einer riesigen Welle, die wie eine Sturmflut alles überrollt. Wer sich als Manager anklammert am Überlieferten – „so hat es doch früher immer funktioniert!“ –, geht unter.

Die alten Rezepte genügen nicht mehr. Die Zeit der kleinen Schritte in die gleiche Richtung ist vorbei. Der Druck zur Veränderung ist zu groß.

Die Globalisierung zwingt dazu, neue geistige Räume zu entdecken. Es geht heute ums Überleben der Gesellschaft, wie wir sie kennen. Zerfällt sie zukünftig in viele Arme und wenige Reiche? In Armenghettos und in Luxusanlagen der Reichen, die sich mit hohen Drahtzäunen vom Elend draußen abschotten? Gibt es ein Surfbrett, das dem einzelnen Manager hilft, die Kraft der Wellenberge der Globalisierung zu nutzen? Sich von ihnen tragen zu lassen statt von ihnen zerschmettert zu werden?

Der folgende Artikel hält Ausschau nach einem solchen Halt. Zunächst geht es jedoch darum, grundsätzlich zu begreifen, was "change management" so schwierig macht.

### Flexibilität und Unflexibilität des Menschen

Wechsel ist in der Natur normal, nur so findet Evolution statt. Da wandelt sich das Klima - Tiere und Pflanzen passen sich den Veränderungen an oder sie verschwinden. Dabei erfolgt die Anpassung präzise für den jeweiligen Lebensraum und seine besonderen Umstände.

Solche Nischen, die winzig eng sein können, sind dem Menschen unbekannt. Von allen anderen Lebewesen unterscheidet ihn seine enorme Flexibilität. Ob heiße Sandwüste oder eisige Antarktis - der Mensch ist bis in die unwirtlichsten Regionen vorgedrungen und hat sich an die unterschiedlichsten Bedingungen gewöhnt.

Was hat der Mensch anderen Lebewesen voraus? Es ist eine Eigenschaft, die auf den ersten Blick wie ein Nachteil wirkt. Der Mensch ist - im Unterschied zu den Tieren - viele Jahre abhängig von der elterlichen Fürsorge. Ein Welpe nach 10 Wochen so weit ausgewachsen, dass er ohne Eltern überlebensfähig ist. Um zu ähnlicher Selbständigkeit zu gelangen, braucht ein neugeborener Mensch lange Jahre.

In dieser Zeit ist er formbar, in dieser Zeit passt er sich dem jeweiligen Lebensraum an. Diese Anpassung geschieht im Rahmen seiner Kultur. Ihre Regeln und Gebräuche, ihre Sprache und Gedanken, ihre Herrschaftsform und Religion formen ihn zum Menschen. Kultur ist essentieller Teil des Menschseins.

An der Oberfläche unterscheiden sich Kulturen enorm. Wie viel trennt den Eskimo vom Tuareg und vom modernen New Yorker! Und doch ist jedes Neugeborene in der Lage, vollständig in eine völlig fremde Kultur hineinzuwachsen. Hier ist die Flexibilität.

Gleichzeitig haben Kulturen eine große Beharrungskraft. Die jeweiligen Regeln und Überzeugungen werden von Generation zu Generation weiter gegeben. Scham und schlechtes Gewissen sind innere, psychische Mechanismen, die sicherstellen, dass das Kind sich wie von allein in den vorgegebenen Rahmen einpasst. Deshalb können Kulturen über viele Generationen fast gleichförmig fort dauern.

Und doch wandeln sich ständig Kulturen. Veränderung geschieht vor allem über die Jugend. Kulturen entwickeln sich dadurch weiter, dass in der jungen Generation neue Ideen entstehen und neue Werkzeuge entwickelt werden. Dabei baut jede Generation auf dem Wissen der vorhergehenden auf. Es sind die Jahre in und nach der Pubertät, in denen bisherige Traditionen in Frage gestellt werden und neue geistige und ökonomische Entwicklungen angestoßen werden. Je jünger jemand ist, desto leichter scheint das eine natürliche Bewegung zu sein. Wo heute sich der 30-Jährige schon umgewöhnen muss, weil es zehn Jahre zuvor noch anders war, das saugt der 15-Jährige begierig als neueste technische Entwicklung auf und setzt sie ein.

Alter erschwert die Annahme des Neuen. Bildlich betrachtet ist beim jungen Menschen der Speicher noch leer und darauf wartet, sich zu füllen. Je älter jemand ist, desto mehr hat sich der Raum schon gefüllt und muss erst für das Neue frei geräumt werden. Die einmal gewonnenen Überzeugungen sind kostbar und werden nicht leicht verlassen. Selbst Einstein, das glänzende Beispiel eines revolutionären Denkers, hatte diese Kraft nur während der ersten Hälfte seines Lebens. In der zweiten Hälfte schienen ihm die revolutionären Gedanken der nächsten Generation schon nicht mehr nachvollziehbar.

Die moderne Gehirnforschung macht den dabei ablaufenden biologischen Prozess verständlich. Ideen und Gedanken laufen im Gehirn in bestimmten nervlichen Bahnen ab. Je öfter die gleiche Bahn genutzt, d. h. der gleiche Gedanke gedacht wird, desto mehr neue Nervenverbindungen werden aufgebaut. Sie stärken die bereits benutzte Bahn und automatisieren viel verwendete Gedanken. Eine bestimmte Idee wird selbstverständlich und nicht mehr hinterfragt. Neues aufzunehmen fällt schwerer.

Heute jedoch ist jede Alterstufe gefordert, sich andauernd zu verändern und neu zu orientieren. Was

sich aber in einem Eingeborenenstamm über unzählige Generationen hinzog, was im Mittelalter mehrere Generationen dauerte, das geschieht heute mit rasanter Geschwindigkeit. Es ist, als ob sich die tektonischen Platten der Kontinente anfangen zu verschieben, aber nicht unmerklich wie in der bisherigen Menschheitsgeschichte, sondern in schwindelerregendem Tempo.

Ein grundsätzlicher Wandel hat damit eingesetzt, der anspruchsvoll und oft schmerzhaft ist. Eine neue Form der Jugendlichkeit, bisweilen spöttisch als "Jugendwahn" karikiert, schließt etwas von der Kluft, die früher zwischen den Generationen klaffte. Ältere bleiben jugendlicher, d. h. flexibler. Das zeigt sich insbesondere darin, dass heute in den Unternehmen Führungskräfte und Mitarbeiter eine erstaunliche Anpassungsfähigkeit an neue sachlich-fachliche Inhalte entwickeln. Schwieriger ist es hingegen, tiefverwurzelte Überzeugungen, z. B. über Führung und betriebliches Miteinander zu hinterfragen. Aber es ist nicht unmöglich. Veränderung findet mehr und mehr statt, denn die Globalisierung übt ständigen Druck aus.

### **Wenn Flexibilität zur Kraftlosigkeit führt**

Der Druck und die Anforderungen an eine neue, immerwährende Flexibilität steigen. Sennet hat in seinem Buch „Der flexible Mensch“ die neuen Notwendigkeiten als Entwurzelung, als zielloses Dahintreiben beschrieben. Der Mensch ist eher Opfer als Mitspieler, eine Planke, die verloren im Ozean treibt. Alle persönlichen Anstrengungen können keine wirkliche Sicherheit geben. Die Angst sitzt im Nacken. Das Damoklesschwert des Versagens hängt über jedem. Denn Karriereverlust und Arbeitslosigkeit bedeuten den Absturz in die Bedeutungslosigkeit.

Wer sich an der Karriere festhält, muss dafür vieles andere loslassen. Bindungen und Verbindungen engen ein und sind Hindernisse auf dem Weg. Der Manager muss frei sein von einer engen Beziehung zu Familie und Freunden, zu einem bestimmten Unternehmen, einer bestimmten Kultur und einer besonderen Heimat. Seine Bindung schmilzt auf den kleinen Kernbereich von Partnerschaft und die Sorge um die eigenen Kinder zusammen. Aber schon bei der Entscheidung zwischen Karriere und Beziehung - beide Partner erhalten verlockende Angebote in unterschiedlichen Ländern - geht oft der eigene berufliche Aufstieg vor. Denn erst reduzierte Beziehungen geben die notwendige Freiheit und Flexibilität. Netzwerke bilden dann den Ersatz, - nicht mit der starken Zuverlässigkeit der alten Bindungen, aber mit einer neuen Qualität einer gewissen Dauerhaftigkeit.

Auch der heute fast verzweifelte Ruf nach den Werten der Vergangenheit ist eine eher hilflose Suche nach Halt. Früher selbstverständliche Übereinkünfte zerbröckeln und zerbrechen. Alte Prinzipien gehen verloren. Keine Ethikkommission kann das wieder reparieren. (Darüber hinaus wird bei dem Ruf nach den alten Werten ausgeblendet, dass Gesellschaften mit diesen Werten verantwortlich sind für Kolonialisierung, Ausbeutung der dritten Welt, bis zu den Weltkriegern und der Atombombe.)

Flexibilität kann zur Haltlosigkeit werden. Dann wird sie kraftlos. Unternehmen brauchen aber Manager mit innerer Stärke und Integrität. Nur wer in sich Halt gefunden hat, hat Kraft und Mut zur Führung und kann den Weg in unbekanntes Neuland bahnen.

### **Die jugendliche Kraft der neuen Kapitalisten**

Wer überlebt? Welches Unternehmen, welche Gesellschaft bringt die Kraft und die Fähigkeiten auf mit der Sturmflut der Globalisierung mitzuschwimmen? Einleuchtend scheint, dass die westliche Gesellschaft nicht den gleichen Einsatz bringt oder bringen kann wie die neuen Kapitalisten in weiten Teilen der restlichen Welt. Denn Kraft und Engagement sind dort - fast "naturgemäß" - größer. Mit dieser Aufopferung kann es der Westen nicht aufnehmen. Er muss seine Stärken anderswo suchen.

Die Staaten der einstigen Dritten Welt, Länder wie China, Korea und Indien stehen vor einer grundsätzlich anderen Situation als Deutschland, Westeuropa und die USA. Diese asiatischen Staaten werden, genauso wie viele Staaten in Osteuropa, von einem enormen Elan, einer fast jugendlichen Kraft getragen.

Die alten Traditionen und Werte der asiatischen Staaten basierten auf der Gemeinschaft und der Einreihung des einzelnen in die Gesellschaft. Das Individuum zählte für sich allein wenig, es hatte sich einzuordnen in seine Familie, seine Kaste, sein Dorf, seine Stadt und sein Land. Auch in den kommunistischen Staaten galt der einzelne wenig, die Gemeinschaft alles.

Die westliche Gesellschaft hatte hingegen auf das Individuum, seine Einzigartigkeit und seine Freiheit gesetzt. Eine Folge davon ist der Kapitalismus. Jeder ist seines Glückes Schmied, hemmungslos darf er nach Glück und Reichtum streben.

Für viele Menschen in den heute aufstrebenden Ländern war und ist die Erkenntnis der eigenen Individualität revolutionär. Der einzelne tritt heraus aus der bisherigen Verbundenheit, die auf der einen Seite Geborgenheit gab, auf der anderen Seite aber wie ein Gefängnis wirkte. Die neuen Möglichkeiten sind verführerisch, ziehen unwiderstehlich an. Sich selbst als Individuum zu entdecken, „the pursuit of happiness“ (das Streben nach Glück) und der Reichtum an Produkten und Möglichkeiten wecken unwiderstehliche Bedürfnisse und entfesseln gleichzeitig ungeahnte Kräfte. Wer nie in seinem Leben einen Fernseher und Auto besessen hatte, für den mag es das höchste Glück sein, beides zu erwerben. Er wird jede mögliche Anstrengung machen, um es zu erlangen.

Westliche Gesellschaften haben jedoch das Individuelle schon (bis zum Exzess?) ausgekostet. All

diese Verheißungen und Verlockungen des Reichtums sind ihnen bereits aus ihrer Vergangenheit vertraut. Wer all das schon kennt, die Freuden, die solcher Besitz bringt, aber auch die Gewöhnung daran, der kann mit dem Einsatz des Neulings nicht mithalten.

Wenn sich dieser naive, fast unschuldige totale Einsatz für Reichtum und Erfolg nicht durch Bemühung und Willenskraft in unserer westlichen Gesellschaft erzeugen lässt – was sind die Alternativen? Diese Uhr lässt sich in unserer Gesellschaft nicht zurückdrehen. Ihre Zeiger können nur weiter gehen. Wohin dreht sich die Uhr?

### **Das „Ja“ zur Globalisierung**

Gibt es Halt, ein Surfbrett, auf dem einer unbekanntem Zukunft begegnet werden kann? Die Konturen einer geistigen Veränderung zeichnen sich bereits ab. Es ist ein in der Tiefe radikaler Wandel, ein Quantensprung in eine andere Dimension von Einstellungen und Haltungen. Da dieser Prozess allmählich verläuft, bleibt er eher unbemerkt.

Der enorme Druck durch die Globalisierung auf die einzelnen Unternehmen und damit auf jeden einzelnen Manager kann sich unterschiedlich auswirken. Der Druck kann jemand die Kraft rauben, ihn hektisch machen oder lähmen. Druck wird aber nur dann erlebt, wenn ein innerer Widerstand gegeben ist, wenn jemand unzufrieden ist. Da gibt es ein „Nein“ gegen die Situation, jemand möchte sich wehren, sich widersetzen und dagegen stemmen.

Wer sich aber nicht dagegen stemmt, sondern sich anstoßen lässt, wird in Bewegung gesetzt. Die Globalisierung löst enorme Energie aus. Die Realität ist schwierig und hart – und gleichzeitig herausfordernd. Unternehmer und Manager geben entweder ihren ganzen Einsatz an Kreativität und Wandlungsfähigkeit – oder ein Unternehmen wird untergehen. Diese Einsicht setzt gewaltige Kräfte frei.

Wer als Manager "Ja" zur Situation sagt, wird verändert werden. Denn die Anforderungen sind so riesig und auch so neu, dass sie mit den bisherigen, überlieferten geistigen Strukturen nicht bewältigt werden können.

Vorbei die alte Sicherheit durch die Traditionen, die Regeln, die Überzeugungen und Werte der Gemeinschaft! Wer sich zum Beispiel an Strategien aus dem Lehrbuch hält, mag sich in der vermeintlichen Sicherheit wiegen, es "richtig" zu machen. Aber er wird so niemals allen denkbaren Entwicklungen gerecht werden. Er wird auf Dauer scheitern, denn das alte Wissen genügt heute nicht mehr.

Vorbei auch die Sicherheit, die der eigene "Charakter" geben konnte! Mit seinem scharfen Blick hat Fritz Perls, der Begründer der Gestalttherapie, den Charakter vor Jahrzehnten als Gefängnis bezeichnet. Je mehr Charakter ein Mensch hat, so drückte er es aus, desto weniger Möglichkeiten hat er. Denn wer Charakter hat, ist vorhersagbar und kennt nur eine bestimmte Anzahl festgelegter Antworten auf die Anforderungen des Lebens.

Was kann dann diesen früher so festgefügt "Charakter" ersetzen? Dass Flexibilität nicht zur Flatterhaftigkeit wird? Dass der Verlust der alten Werte nicht zum gnadenlosen Egoismus und Kampf aller gegen alle führt?

Wer einen Schritt zurücktritt und unvoreingenommen betrachtet, was heute vom modernen Manager verlangt wird, der entdeckt ein überraschendes Phänomen. In der heutigen Zeit muss der Manager sich immer wieder frei machen von den erlernten und übernommenen Regeln und Überzeugungen. Nur dann wird er dem Neuen der gegenwärtigen Situation unvoreingenommen und mit klaren Augen begegnen. Mit diesem frischen Blick baut er auf allen seinen Erfahrungen auf, ohne dass Vergangenheit und Illusionen seine Sicht trüben.

Diese erforderlichen Qualitäten haben eine verblüffende Ähnlichkeit mit denen, die mit Meditation und Spiritualität verbunden werden. Zenmönche streben danach, sich durch ihre Meditation zu lösen aus der Identifikation mit ihrer Vergangenheit, mit ihrer Persönlichkeit, dem „Ego“ mit all seinen Prägungen. Die Suche geht danach, immer wieder ganz und gar in der Gegenwart zu sein. Und wer gegenwärtig ist, handelt aus dem jeweiligen Moment heraus angstfrei, spontan, kraftvoll und angemessen.

### **Was Manager und Mönche verbindet**

Zenmönche und Manager streben also in die gleiche Richtung. Nur zufällig? Was sind die Gemeinsamkeiten, was die Unterschiede? Wo die Welt, in der beide leben, sich doch fundamental unterscheidet!

Gemeinsam ist ihnen der gleiche erstrebenswerte Zustand der Gegenwärtigkeit. Wenn jemand im Augenblick gegenwärtig ist, dann spielt es keine Rolle, ob jemand ein Mönch, eine Ministerin, ein Manager, eine Hausfrau oder ein Taxifahrer ist. In der Gegenwärtigkeit gibt es kein besser oder schlechter, kein höher und niedriger. Jemand ist einfach ganz und gar anwesend und präsent.

Hand in Hand damit geht der Zustand von Bewusstheit. Bewusstheit ist Aufmerksamkeit, die nicht wertet, sondern einfach nur wahrnimmt. Eine klassische Formulierung dafür ist "Zeuge sein". Nur wer nicht wertet, nimmt unvoreingenommen wahr. Bewertung, die sofort in die inneren Schubladen einteilt, trübt den Blick. Eine Situation oder ein Gegenüber wird nicht unvoreingenommen gesehen. Der so Urteilende bildet sich mit seinem Urteil meist ein, er wisse Bescheid. Das erschwert den Kontakt. Wer beurteilt, stellt sich gleichzeitig innerlich über den anderen. Der andere fühlt sich – zu Recht – nicht als Person - so wie er wirklich ist - wahrgenommen und wehrt sich meist.

Wer stattdessen ohne sofortige automatische Beurteilung wahrnimmt, akzeptiert das Gegenüber, wie es ist – ohne verstehen zu wollen oder zu müssen, warum es so ist. Wie dahin kommen? Eine Voraussetzung dafür ist die Bewusstheit für die eigenen Gedanken und Vor-Urteile. Damit entsteht gleichzeitig innerer Abstand und neue Reaktionen werden möglich. Gegenwärtigkeit nach außen verbindet sich mit dem Gewährwerden des eigenen Inneren.

Aber ist Bewertung nicht erforderlich? Natürlich sind Einschätzungen von Situationen sinnvoll und notwendig. Aber je freier der Blick, desto ange-messener die Reaktionen. Wer längere Berufserfahrung hat, kennt das Phänomen, das mit der wachsenden Erfahrung diese Bewertung dann immer schneller, instinktiv „aus dem Bauch“ heraus erfolgen kann.

Schließlich teilen Mönche und Manager als gemeinsames Schicksal, dass sie den erwünschten Zustand der Gegenwärtigkeit immer wieder auch verlieren. Grübeln, Ängste, Träumereien, Sorgen bis hin zu Depressionen tauchen dann für Momente, Stunden, Tagen oder sogar Wochen auf. Auch hier macht die Übung den Meister, der immer schneller zum Zustand von Sammlung und Stärke zurückfindet.

### **Wie Pragmatismus und Spiritualität sich heute begegnen**

Und die Unterschiede? Mönch und Manager leben doch völlig entgegengesetzte Lebensentwürfe. Der Manager will Karriere machen, sucht Macht, Einfluss und Geld - der Mönch ist religiös, strebt nach Spiritualität und dem „Göttlichen“. Auf der einen Seite Kloster, Askese und Weltflucht, auf der anderen Seite Wirtschaftsunternehmen, Konkurrenz und Businessclass. Größer können die Unterschiede doch gar nicht sein!

Doch auch diese alte Sicht der Dinge fängt heute an sich zu wandeln. So weitet sich auf der einen Seite das Verständnis von Religion und Spiritualität. Die heutige Welt konfrontiert ständig damit, dass in jedem Teil der Erde Menschen leben, die mit gleicher Inbrunst an die eigenen Götter und religiösen Vorschriften glauben. Logischerweise tauchen Zweifel auf. Denn wenn jeder andere genauso seine religiöse Wahrheit hat, an die er fest glaubt - woher nehme ich die Sicherheit, dass meine eigene die richtige ist? Die vorherige, eigene naive Selbst-verständlichkeit wird fragwürdig. Die hautnahe Begegnung mit anderen Religionen relativiert die eigenen Bilder und den eigenen Glauben.

Hier tun sich dann zwei Wege auf: Entweder man versperrt sich dagegen, wird enger und vertritt verbissen und militant - fundamentalistisch - die eigene alte Wahrheit. Oder man weitet sein eigenes religiöses Verständnis und Gottesbild, so dass andere Kulturen als gleichwertig miteinbezogen werden.

Dann fängt etwas Gemeinsames und Übergreifendes an durch alle Unterschiede hindurch zu schimmern. In vielen Religionen haben es die Mystiker ausgedrückt. Da geht es um eine bestimmte Erfahrung, um eine bestimmte Qualität, um das Finden einer tieferen Wahrheit - jenseits der Begegnung mit einem bestimmten Gott, sei er christlich, jüdisch oder hinduistisch. Es geht darum, sich zu lösen aus den Konditionierungen der Gesellschaft, der eigenen Endlichkeit und Sterblichkeit zu begegnen und zu entdecken, was das eigene Wesen ausmacht. Daraus entstehen innerer Frieden und eine neue Kraft und Freiheit. Deshalb gibt es heute Zenmeister geben, die gleichzeitig einem christlichen Orden angehören. Und spirituelle Lehrer in Indien drücken die gleichen Tatsachen aus wie solche in den Vereinigten Staaten.

Auf der anderen Seite ändert sich das Selbstverständnis des Managers. Das normale, das banale und gleichförmige Leben, das früher so weit verbreitet war, hat für den Manager aufgehört. Heute fordert die Welt eine Entwicklung von ihm, die ihn aus den alten Gleisen, aus über-kommenen Denkstrukturen und aus unbewussten Konditionierungen zwingt.

Extreme Situationen, extreme Belastungen und enormer Druck bieten die Chance dafür, öffnen die Tür in bisher unbekannte oder vernachlässigte Dimensionen.

Deshalb lösen sich heute früher unüberbrückbare Gegensätze zwischen Kloster und Marktplatz auf. Kulturelle Pole, die sich in Jahrtausenden als Kontrast entwickelt haben, kommen in Bewegung.

Flexibilität und Ehrgeiz allein reichen auf Dauer nicht für den Erfolg eines Managers. Darüber hinaus braucht er einen Grund, einen sicheren Boden. Diesen findet er in einer tieferen Verbindung mit sich selbst und der Umwelt. Auch seine Arbeit in der Wirtschaft dient ja der Gemeinschaft. Wem das bewusst ist, der hat zu seiner Macht ein entspannteres Verhältnis als der von Ehrgeiz Zerfressene und von geheimer Angst Getriebene.

Es geht um innere Freiheit in einer Welt der ständigen Anforderung, des Stresses und der Veränderung. Diese Freiheit bildet das innere Gegengewicht zu all den Ansprüchen des Berufs. Damit kommt jemand in Balance. Ohne ein solches Gegengewicht, ohne den Kontakt mit dem eigenen Inneren wird äußere Flexibilität zu hilfloser Wurzellosigkeit.

Dieses Bedürfnis nach dem Entdecken des inneren Raums und die Suche nach der Stille in der Mitte des Wirbelsturms breiten sich als unsichtbare Strömung im Untergrund aus. Ratgeber der Managementliteratur fangen an, davon zu sprechen. Manager praktizieren Zenmeditation oder ziehen sich für eine Besinnungszeit in ein christliches Kloster zurück. Was vor wenigen Jahren exotisch war und an der Professionalität zweifeln ließ, wird zum Gütesiegel einer bestimmten Qualität.

Das ist das Surfbrett, auf dem ein Manager sich der Globalisierung aussetzen kann. Nicht als bloßer Spielball der Wellen, sondern als jemand, der steuert unter Einsatz seiner Geschicklichkeit, seines Könnens und seines ganzen Muts. Er vertraut sich der Wucht des Ozeans an, lässt sich von ihr tragen -

nicht in panischer Angst, sondern voller Begeisterung, wenn er auf seinem Gesicht Wind und Gischt spürt, die ihm entgegenpfeifen.

**Empfohlene Literatur**

Eckhart Tolle Jetzt! Die Kraft der Gegenwart. Ein Leitfaden zum spirituellen Erwachen, J. Kamphausen Verlag 2004

[www.ulsamer-unternehmensberatung.de](http://www.ulsamer-unternehmensberatung.de)