

Vermögensberatung: Anforderungen an Berater

Autor:

Reinhard Carl, Geschäftsführender Gesellschafter der metamorf business consulting GmbH

Überblick

Es bedarf heute mehr als reiner Fachkenntnis, um dem Kunden ein vertrauensvoller Gesprächspartner zu sein. Um ihm als ganze Persönlichkeit mit all seinen Potenzialen erkennen und würdigen zu können, muss sowohl bei der Qualifizierung als auch bei der Beratung ein umfassender Ansatz verfolgt werden. Neben guten Fachkenntnissen und zielgerichtetem methodischen Vorgehen muss ein guter Finanzberater auch über ausgeprägte Sozialkompetenzen und ein konsistentes Wertesystem verfügen. Die häufig auf den schnellen Abschluss ausgerichteten Beratungsprozesse führen zu einer oberflächlichen Kundenbeziehung, die dem Kunden das Gefühl geben, von ihrem Berater nicht verstanden zu werden. Dies führt zu Kundenunzufriedenheit, die auf dem heutigen hart umkämpften Kundenmarkt den Konkurrenten eine neue Chance bietet. Um eine Kundenbindung zu erreichen, muss eine qualifizierte Beratung angeboten werden. Die resultierende Ergebnissteigerung stellt nur eine der positiven Konsequenzen der Qualifizierung dar.

1 Kundenzufriedenheit - Die Ausgangsbasis

Der Finanzberater befindet sich heute in einem überaus dynamischen Markt. Die Kunden verändern ihr Finanzverhalten und die Finanzinstitute richten in Reaktion darauf ihre Betreuungsangebote neu aus. Im diesem Spannungsfeld muss der Berater vielen fachlichen und sozialen Anforderungen genügen.

Wenn es nach den werblichen Äußerungen vieler Privatbanken, Sparkassen und Volksbanken geht, dann ist die "ganzheitliche Beratung" längst eine Selbstverständlichkeit, die den Kunden seit Jahren versprochen wird. Befragungen bei Kunden und Analysen bei Kreditinstituten vermitteln allerdings einen ernüchternden Eindruck: Weder fühlen sich viele Kunden ganzheitlich beraten, noch findet dieses Konzept bisher den erwarteten positiven Niederschlag im Ergebnis aus dem Privatkundengeschäft.

Offenbar ist es den etablierten Kreditinstituten bisher nicht im notwendigen Umfang gelungen, die großen Chancen, die die ganzheitliche Beratung bietet, zu nutzen. Das zeigt sich an den Kundenreaktionen. Viele Kunden sind unzufrieden mit den erlebten Bankdienstleistungen. Die Gründe für die Unzufriedenheit sind überwiegend in Mängeln der Beratung zu suchen. Die Kritik der Kunden lässt sich dabei auf zwei wesentliche Schwachpunkte konzentrieren: Einmal nehmen die Kunden Anstoß, wenn sie das Beratungsgespräch als planlos und wenig strukturiert erleben oder wenn sie den Eindruck haben, dass es auf den "schnellen Abschluss" ausgerichtet ist. Andererseits fehlt den Kunden der Tiefgang im Gespräch, wenn sie sich in ihrer Person und ihren Interessen vom Berater nicht entsprechend wahrgenommen fühlen (Quellen: Fuchs Report "Die TOP-Adresse für Ihr Geld", 12/2003; metamorf business consulting GmbH).

Stille Illoyalität

Die Unzufriedenheit der Kunden mit der Bankberatung hat heute für die Kreditinstitute erheblich unangenehmere Konsequenzen, als dies früher der Fall war. Es geht nicht nur um ungenutzte Ertragschancen, sondern um einen Kundenverlust in erheblichem Ausmaß. Viele Kunden, die von der Beratungsqualität ihrer Bank enttäuscht sind, suchen eine echte Alternative. Befragungen zufolge tragen sich bis zu mehr als 40 Prozent der Privatkunden einzelner Häuser mit dem Wunsch nach einer neuen Bankverbindung. Auch wenn nur weniger als 15 Prozent der Kunden einen Wechsel des Instituts tatsächlich vollziehen, leben mehr als 25 Prozent der Kunden, die noch keine echte Alternative gefunden haben, mit ihrer Bank in einem Verhältnis, das man als "stille Illoyalität" charakterisieren kann (Quelle: metamorf business consulting GmbH, 2003, Kundenanalysen).

1.1 Erwartungen des Kunden und Rollen des Beraters

Um diesem drohenden Kundenverlust entgegenwirken zu können, müssen zunächst einmal die Anforderungen des Kunden an eine Beratung erörtert werden.

Auf den ersten Blick erwartet der Kunde:

- eine gute - nämlich individuelle und zielführende - Beratung,
- dass die Beratungsergebnisse mittels geeigneter Produkte umgesetzt werden,
- dass diese Umsetzung reibungslos und auf einem hohen Qualitätsstandard erfolgt,
- und dass für Beratung und Umsetzung Kosten bzw. Gebühren erhoben werden, die als angemessen empfunden werden.

Grundsätzlich gilt: Diese vier Erwartungen an die Beratung zu erfüllen, ist schon schwer genug. Doch im Beratungsalltag wird die Erfüllung noch dadurch erschwert, dass der Kunde von seinem Berater Ratschläge und Unterstützung in einem der Kernbereiche des Lebens erwartet: dem "Geld".

Das Thema "Geld" ist ein bedeutender Faktor in Bereichen wie Freizeit, Familie, bisweilen auch Gesundheit, Altersvorsorge und ist somit - zumindest indirekt - allgegenwärtig. Bei diesem Themenkomplex offen und gut zusammenarbeiten zu können, setzt ein gehöriges Maß an Vertrauen voraus. Doch anders als im "normalen Leben", wo man Vertrauen besonders schnell "unter seinesgleichen" entwickelt, muss hier eine Kluft Berater - Kunde überbrückt werden, die durch die in der Regel sehr verschiedenen Lebensverhältnisse und die sehr unterschiedlichen Vermögenssituationen entsteht.

Gleichzeitig ist die Erwartung des Kunden, welche Rolle der Berater in seinem speziellen Fall einnehmen soll, sehr unterschiedlich und erfordert vom Berater entsprechende Flexibilität (siehe Abb. 1).

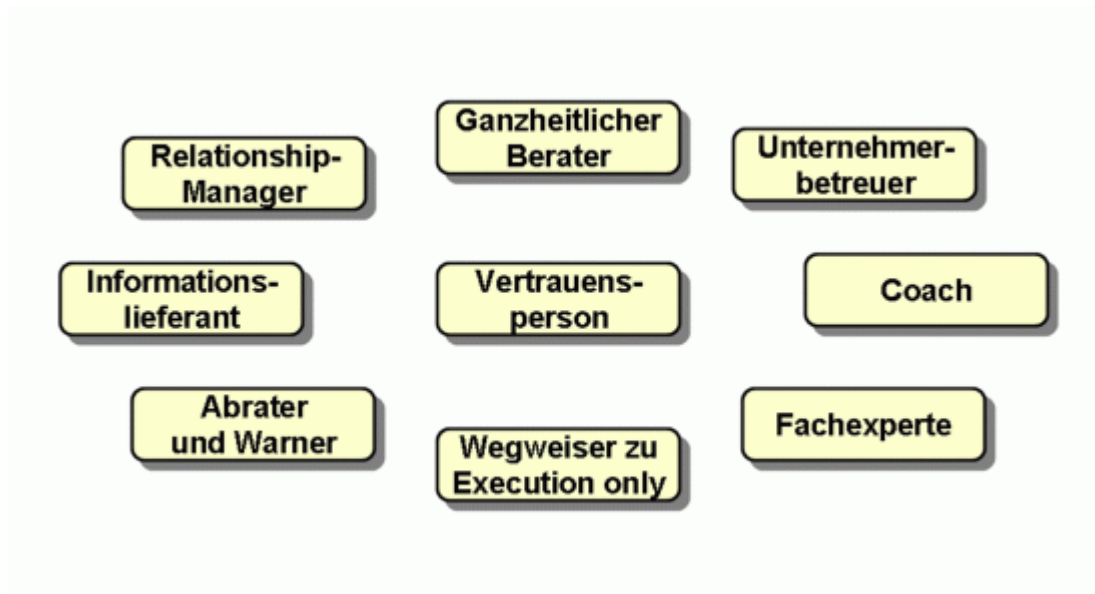


Abb. 1: Beispielhafte Rollenanforderung an den Berater

Um diesem Rollenwechsel gerecht werden zu können, muss der veränderte Kundenbedarf erkannt werden und eine entsprechende Methodenkompetenz für die Szenariobetrachtung vorhanden sein.

2 Wesentliche Schwächen des bisher praktizierten Beratungsprozesses - Kriterien des guten Beraters

2.1 Beratungsansatz

Die Ursachenforschung ergänzt um die Erfahrung aus der Umsetzungsberatung deckt einige wesentliche Schwächen des bisher bei der ganzheitlichen Beratung üblichen Verfahrens auf. So führt ein im Kreditgewerbe weit verbreiteter Beratungsprozess zu gravierenden Fehlern. Dieser Prozess orientiert sich an der Durchführung eines Gesprächs und verläuft nach den vier Phasen:

- Eröffnung
- Analyse
- Präsentation
- Abschluss

Wie die Abbildung 2 erkennen lässt, kommt es in jeder Phase zu folgenschweren Fehlern.



Abb. 2: Ein weit verbreiteter Beratungsprozess orientiert sich an der Durchführung eines Gesprächs.

In der **Eröffnungsphase** sind z. B. eine häufig oberflächliche "technische" Vorbereitung sowie die mangelnde Auseinandersetzung mit den individuellen Kundeneigenheiten zu beobachten. Die **Analysephase** leidet darunter, dass oftmals Fragen zum "Kaufprozess" anstatt zu den Problemen des Kunden gestellt werden, dass auf schnelle Analyseergebnisse in Form von Produktdiskussionen gedrängt wird und dass kaum eine Vernetzung mit dem gesamten finanziellen Bedarf des Kunden erfolgt. Die Fehler in der **Präsentationsphase** reichen von einer stark einseitigen Kommunikation seitens des Beraters gegenüber dem Kunden, über zu selten ins Spiel gebrachte Alternativen und Szenarien bis hin zu dem Versäumnis, auf eine echte Identifikation des Kunden mit der Lösung hinzuwirken. Die **Abschlussphase** schließlich ist vielfach dadurch gekennzeichnet, dass die Überwindung bzw. Entkräftung von Kaufhindernissen beim Kunden den Eindruck hinterlässt, nicht überzeugt, sondern überredet worden zu sein.

Die Ursachen für die genannten Fehler sind in der Struktur des herkömmlichen Beratungsprozesses zu suchen. Dieser Prozess verleitet die Berater zu einer technokratischen "Abarbeitung" und Anwendung von Hilfsinstrumenten, die zudem durch eine Einzelbetrachtung und mangelnde Einweisung in ihrer Wirksamkeit erheblich eingeschränkt werden. Auf diese Weise kommen die Erfolgsfaktoren der Kundenbetreuung nicht zur Geltung.

Dazu gehört vor allem die Forderung, dass der Beratungsprozess dem Entscheidungsprozess des Kunden entsprechen muss. Wie in der Abbildung 3 veranschaulicht, erlebt die Entscheidungsbereitschaft des Kunden im zeitlichen Verlauf des Beratungsgesprächs keine gradlinige Entwicklung, sondern ein gewisses Auf und Ab.



Quelle: Phasen der Veränderung nach S.A. Spencer/ J. D. Adams, metamorf business consulting GmbH 2003

Abb. 3: Der erfolgreiche Beratungsprozess muss dem Entscheidungsprozess des Kunden entsprechen.

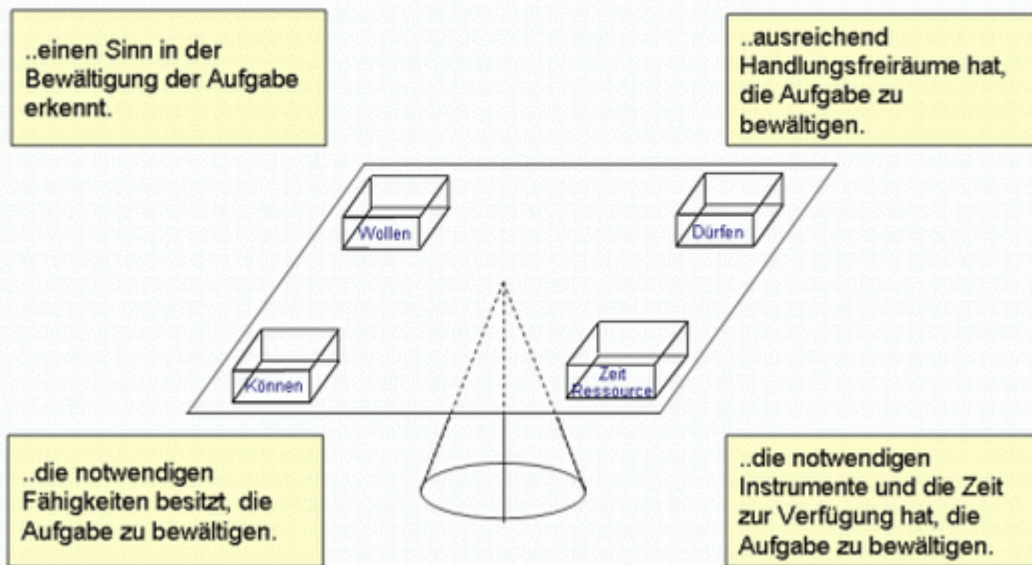
Typischerweise folgt der Erkenntnis des Kunden, dass eine Veränderung bzw. Entscheidung notwendig wird, zunächst die Verneinung, d. h. die Suche nach Gründen, sich nicht verändern zu müssen. Erst nach Überwindung dieser Phase, in der die Argumentationshilfe des Beraters eine wichtige Rolle spielen kann, ist der Kunde bereit, die Notwendigkeit einer Entscheidung zu akzeptieren. Dies ist dann die Voraussetzung für die Lösungserarbeitung und Umsetzung. Nicht zu vergessen ist schließlich - wie auch die Verkaufspsychologie hinsichtlich der Abschlusstechnik lehrt - dem Kunden die getroffene Entscheidung nochmals nachträglich zu bestätigen.

2.2 Persönlichkeit des Beraters

Ob der Kunde sich am Ende des Beratungsgesprächs nur "überredet" oder im besten Sinne "überzeugt" fühlt, hängt von mehreren Faktoren ab.

Die Erfahrung zeigt: Nur Menschen, die begeistert sind, können andere überzeugen. Die Abbildung 4 illustriert, dass Begeisterung entsteht, wenn alle in Frage kommenden Komponenten im ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Zunächst einmal muss der Berater einen Sinn in der Bewältigung der Beratungsaufgabe erkennen und er muss auch die notwendigen Fähigkeiten dafür besitzen. Nicht minder wichtig ist es freilich, dass der Berater ausreichend Handlungsfreiräume hat und über die notwendigen Instrumente und die Zeit verfügt.

Begeisterung entsteht, wenn alle Komponenten im ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen, d.h. der Berater...



Quelle: Gleichgewichtsmodell der Spitzenleistung, metamorf business consulting GmbH 2001

Abb. 4: Nur Menschen, die begeistert sind, können andere überzeugen.

2.3 Unternehmensphilosophie

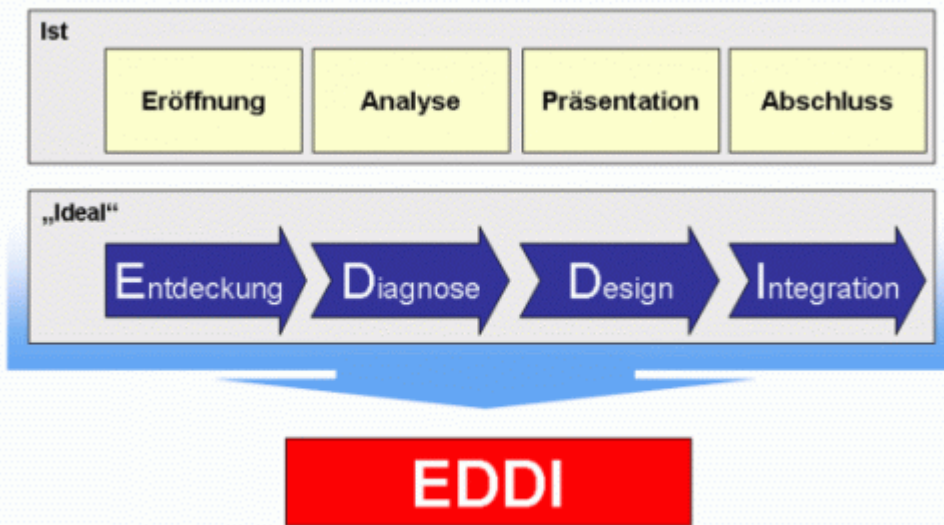
Dies bedeutet für die Praxis: Nur wenn der Berater eine zum Entscheidungsverhalten des Kunden passende "Beratungsphilosophie" leben darf und weiß, wie die notwendigen Instrumente in der Beratung angewendet werden, wird das Ergebnis eine ganzheitliche Beratung und damit ein Geschäftserfolg sein. Berater, die immer wieder dazu gedrängt werden, unabhängig vom individuellen Kundeninteresse in Verkaufsaktionen z. B. für bestimmte Fonds oder Versicherungen zu Lasten anderer Anlagen einseitig für Umsatz zu sorgen, müssen zwangsläufig mit ihrem Grundauftrag in Konflikt kommen. Auch von Beratern, die sich durch Filialschließungen, Personalabbau und häufige Umorganisationen verunsichert fühlen, wird die notwendige Begeisterung für Kundennähe kaum ausgehen können.

3 Vom herkömmlichen zum optimierten Beratungsprozess

All dies macht deutlich, dass die Herausforderungen einer erfolgreichen ganzheitlichen Beratung darin liegen, die angewandten Verfahren im Hinblick auf die Haupterfolgskriterien zu verbessern und konsequent umzusetzen. Eine positive Umsetzung dieser Faktoren ist in dem folgenden Modell verwirklicht worden. Aufgrund ihrer Erfahrungen aus der Umsetzungsberatung hat die metamorf business consulting GmbH, ein auf Finanzdienstleistungen spezialisiertes Beratungsunternehmen, ein neues Beratungsmodell unter der Bezeichnung EDDI entwickelt.

3.1 Finanzberatungsmodell EDDI

Der Markenname steht für **E**ntdeckung, **D**iagnose, **D**esign und **I**ntegration und kennzeichnet den Übergang vom herkömmlichen zum optimierten Beratungsprozess. Die Abbildung 5 lässt erkennen, wie die neuen Elemente an die Stelle der bisher vorwiegend angewandten Beratungsschritte, nämlich Eröffnung, Analyse, Präsentation und Abschluss, treten. Die neuen Begriffe sind Ausdruck einer wesentlichen inhaltlichen Veränderung. Vor allem ist es als großer Fortschritt zu werten, dass das neue Finanzberatungsmodell dem Entscheidungsverhalten der Kunden entspricht (siehe Abb. 5).



Quelle: © metamorf business consulting GmbH 2004

Abb. 5: Vom herkömmlichen zum optimierten Beratungsprozess

In der ersten Phase, die das Wort **Entdeckung** recht gut charakterisiert, soll der Kunde ohne Verkaufsdruck "entdecken" und erkennen, dass eine Veränderung bzw. Entscheidung notwendig wird und dass er in seinem Gesprächspartner den für ihn passenden Berater hat. Fördern kann dies der Berater dadurch, dass er persönliche Nähe schafft und mit dem Kunden eine Beratungsallianz im Sinne einer kooperativen Arbeitsbeziehung bildet. Dabei wird der Berater dem Kunden einen Überblick über den formulierten Bedarf und seine Erwartungen ermöglichen und zugleich für eine optimale Gestaltung der "äußeren" Beratungssituation sorgen. Der Kunde braucht sich in der Entdeckungsphase nur dazu zu entscheiden, die Hilfestellung des Beraters anzunehmen.

Die zweite Phase, anschaulich gekennzeichnet mit dem Begriff **Diagnose**, hat zum Ziel, dass der Kunde die Notwendigkeit einer Entscheidung akzeptiert. Hier kommt es entscheidend darauf an, dass der Berater ein echtes Verständnis für die Kundenprobleme aufbringt, also nicht nur für die finanziellen Anliegen, sondern auch für die dahinter liegenden Beweggründe. Voraussetzung dafür ist, dass sich der Berater Transparenz über die aktuelle und ggf. unbefriedigende Situation des Kunden verschafft, um dann die fördernden und hemmenden Rahmenbedingungen zu definieren und die detaillierten Beratungsziele zu klären. Auf diese Weise kann der Berater dazu beitragen, dass der Kunde die Entscheidung trifft, sich grundsätzlich zu verändern.

Der Begriff **Design** wurde für die dritte Phase des Beratungsprozesses gewählt, in der es um die Lösungserarbeitung und Umsetzung geht. Der Berater ist dabei gefordert, Hilfe bzw. Anleitung bei der Erarbeitung von Lösungen zu bieten und das Verständnis des Kunden dafür zu gewinnen. Wichtig ist es, anhand von Szenarien Alternativen aufzuzeigen und diese mit dem Kunden zu diskutieren. Bei der darauf folgenden Umsetzung sollten die notwendigen Schritte auf der Basis der vorhandenen Informationen aus der Diagnose-Phase konkret geplant werden. Damit ist der Kunde in die Lage versetzt, sich souverän für bestimmte Produkte und Dienstleistungen zu entscheiden.

Integration heißt schließlich die vierte Phase, in der es im Prinzip um die nachträgliche Bestätigung der getroffenen Entscheidung geht. Es erfolgt der formale Verkaufsabschluss, der mit klaren Ausblicken verbunden sein sollte. Dabei kommt es darauf an, das Kundenbewusstsein für den zu erzielenden Nutzen aus der neuen Lösung zu maximieren und die Lösung dann auch in die gesamte Bankverbindung des Kunden zu integrieren. Sinnvoll ist andererseits auch eine Integration der Erkenntnisse in bestehende Beratungsansätze und persönliche Verhaltensweisen des Beraters für Folgegespräche mit diesem Kunden.

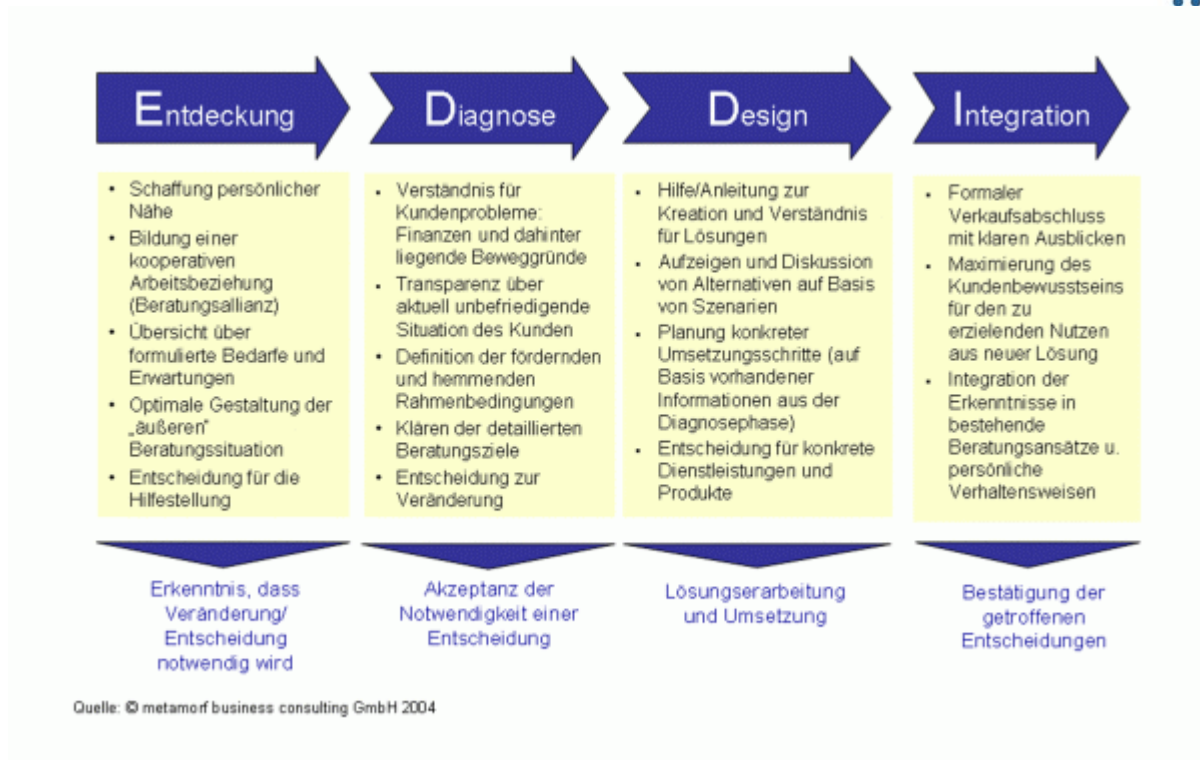


Abb. 6: Das Finanzberatungsmodell "EDDI" entspricht dem Entscheidungsverhalten der Kunden.

Gegenüber der herkömmlichen Beratungspraxis hat das Finanzberatungsmodell EDDI den großen Vorteil, dass der "Kundengewinnungszeitpunkt" entscheidend vorverlegt wird. Dem gegenwärtig noch weit verbreiteten Verfahren zufolge sollte nach Verkäufervorstellung die Kundenentscheidung zum Kauf erst nach Eröffnung und Analyse bei der Präsentation, also in der dritten Phase fallen. Dagegen fällt bei dem neu entwickelten Modell die Kundenentscheidung zum notwendigen Handeln und für den zu wählenden Partner bereits in den beiden ersten Phasen. Diese Vorgehensweise entspricht dem typischen Verlauf der Kundenentscheidung und stellt somit eine optimale Vorgehensweise dar.

4 Kompetenzen des Beraters

Der Finanzberater von heute muss Eigenschaften mitbringen, die ihn in die Lage versetzen, sich in unvorhersehbaren, bisweilen widersprüchlichen Situationen angemessen und kompetent zu bewegen. Sein Verhalten ist je nach der Rolle, die er gerade ausfüllt, je nach der Situation, in der er gerade mit dem Kunden ist, ein Balanceakt zwischen den Gegenpolen "Nähe" und "Distanz" bzw. "Vertrautheit" und "Neutralität". Denn bei aller Realisierung der Kundensichtweise: die Unabhängigkeit des Beraters muss gewährleistet werden, denn sie ist wesentlicher Bestandteil einer kompetenten Empfehlung.

Was auf den ersten Blick eher als unübersichtliches Geflecht von Anforderungen aussieht, lässt sich durch das Modell des "Mitarbeiterkompasses" (siehe Abb. 7) durchaus gut grafisch darstellen.

Auf der linken Seite werden die Kompetenzfelder abgebildet, die im Wesentlichen das fachliche und methodische Wissen des Beraters abbilden.

Auf der rechten Seite befinden sich die Segmente, welche die Persönlichkeit beschreiben: die Sozial- und Wertkompetenz.

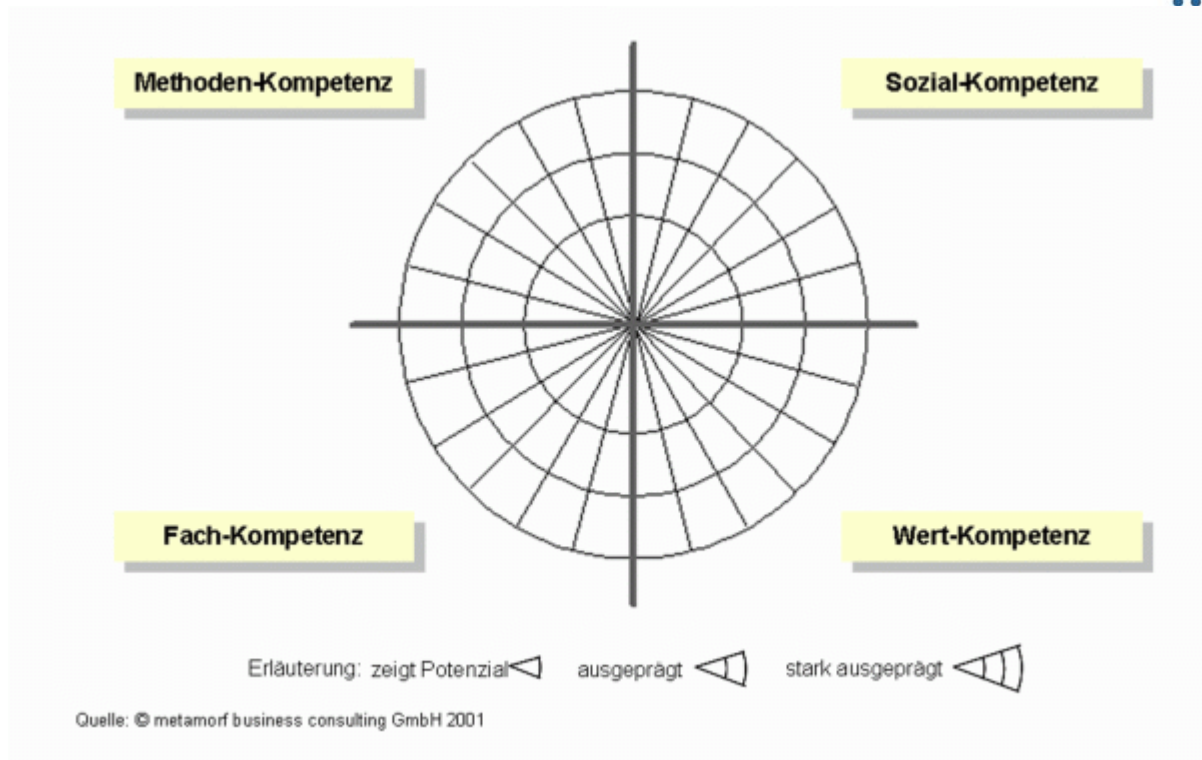


Abb. 7: Modell "Mitarbeiterkompass"

Anzahl und Inhalt der diesen vier Perspektiven untergeordneten Kriterien kann je nach Situation variabel gestaltet werden. Zum besseren Verständnis der möglichen Nutzung seien hier kurz für jedes Segment beispielhafte Dimensionen dargestellt:

Fachkompetenz:

- Steuerliches Know-how
- Versicherungskennntnisse
- Immobilien-Know-how

Methodenkompetenz:

- Fähigkeit der Komplexitätsreduzierung
- Fähigkeit, in Alternativen zu denken
- Fähigkeit zu visualisieren
- Fähigkeit anhand von Bildern und Analogien zu erklären

Sozialkompetenz:

- Teamfähigkeit
- Empathie
- Begründeter Optimismus
- Kommunikation

Wertkompetenz:

- Loyalität
- Vertrauen
- Verantwortungsbewusstsein
- Kundenfokus

Neben der Visualisierung ist die vielseitige Nutzbarkeit eine der wesentlichen Stärken des Mitarbeiterkompasses: Er lässt sich für die Personalauswahl ebenso nutzen wie für die Ermittlung wichtiger Qualifizierungsfelder. Dabei besteht immer wieder die Möglichkeit, die Fremd- und Selbstbilder abzubilden und abzugleichen. Je nach aktueller oder gewünschter Ausprägung ist das einzelne Segment auszufüllen: Bei stärkster Ausprägung - gemeint ist hier in der Regel Expertentum - bis in den äußersten Kreis, bei mittlerer Ausprägung der mittlere Kreis usw. Ist eine Eigenschaft gar nicht zu beobachten, bleibt das Segment konsequenterweise komplett leer. So kann anhand der Ausprägung ein Qualifizierungsbedarf bzw. die Eignung des Beraters erfasst werden.

5 Persönlichkeitsbildende Weiterbildung

Die Rahmenbedingungen für Finanzberater haben sich geändert. Damit sind nicht Änderungen in Gesetzen gemeint, sondern Änderungen an die Anforderungen. Gefordert ist nicht mehr allein und in erster Linie das fachliche Know-how, gefordert ist eine sich über alle Bereiche erstreckende Flexibilität. Weil die Beratungsgespräche die ganze Komplexität der Lebensführung des Kunden berühren, muss der Berater sich auch selbst als Person mit einbringen. Es reicht nicht aus, wenn er seine rein fachliche und methodische Kompetenz einsetzt. Und es wird vorteilhaft sein, wenn der Berater in seinem Humor, seinen Beispielen, der Einleitung oder in dem so wichtigen "Nebenbei" der Gespräche auch als Person den Kunden aufhorchen lässt und sein Interesse weckt. Aber er muss sich auch jederzeit wieder diskret zurückziehen können in die distanzierte Position des kühl analysierenden Beraters und Experten.

Auf die Zukunft ausgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen müssen deshalb bewusst Raum für Umwege und scheinbare Verzögerungen schaffen, um Innovationspotenziale freizusetzen. Denn diese Innovationspotenziale sind Grundlage einer Persönlichkeitsentwicklung, die sicherstellt, dass man künftig auch eigenständig neue Lösungen für neue Aufgaben entwickeln kann.

Kernziele der Ausbildung sind deshalb die Entwicklung

- des reflexiven Denkens als Voraussetzung für ein wirkungsvolles Selbstmanagement,
- des analytischen Denkens als Voraussetzung für erfolgreiches Organisationsmanagement,
- des Netzwerk- und Kooperationsdenkens als Erfolgsfaktor für das Relationship-Management,
- des aktionsorientierten Denkens, um Prozesse des Changemanagements zu meistern.

Übertragen wir diese grundsätzlichen Perspektiven auf die Finanzberatung, so ergibt sich ein vollständiges Profil:

Selbstmanagement stellt sicher, dass das eigene Verhalten regelmäßig und kritisch reflektiert wird. Durch diese bewusste Reflexion wird eine Verhaltensvielfalt erreicht, mit der eine immer größere Zahl von Kundentypen erreicht werden kann.

Die analytischen Fähigkeiten gewinnen z. B. an Bedeutung, wenn es gilt, die Informationsbeschaffung für den Kundenkontakt zu organisieren. Der Fokus "Netzwerk- und Kooperationsdenken" stellt sicher, dass das Lösungsangebot erweitert wird, indem der Berater Speziallösungen mit entsprechender Einbindung Dritter (i. d. R. Experten) aktiv anbietet. Die handlungsorientierte Denkweise sichert, dass diese Stärken erlebbar werden: aktive Betreuung bedeutet für den Kunden Wertschätzung und erlebbare Individualität.

Deshalb hat metamorf gemeinsam mit der AKAFIN Private Akademie für angewandte Finanzberatung und der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg ein Weiterbildungsangebot entwickelt, das dem Finanzberater die für die Beratung von Privatkunden notwendigen exzellenten Kenntnisse in unterschiedlichen Kompetenzfeldern vermittelt.

Neben Kernthemen wie "Ganzheitliche Beratung", "Strategiegespräch", "Vermögensoptimierung" und "Generationenmanagement" kommen Module zu Themen der Persönlichkeitsentwicklung wie "Hören", "Sprechen/Spielen/Bewegen" und "Denken".

Im Zentrum der Module steht die Auseinandersetzung mit Musik, Theater und Philosophie und damit die Arbeit an grundlegenden menschlichen Fähigkeiten wie Hören, Sprechen/Spielen/Bewegen und Denken.

Warum sind gerade diese drei grundlegenden Fähigkeiten im Fokus?

Nur wer gut zuhören kann, gewinnt Vertrauen. Zugewandtheit und Schweigen, Nähe und Distanz kommen ins Gleichgewicht. Nichts regt das Zuhören so an wie Musik. Musik ist ein Paradigma für emotionale Intelligenz, Musik ist intelligentes Fühlen. Weil Musik da beginnt, wo das Reden endet, eröffnet musikalische Erfahrung subtile Zugänge zu den Qualitäten der Zeit und zu den unausgesprochenen Schwingungen, die in Gesprächen oft eine größere Rolle spielen, als harte Fakten.

Ergänzt wird dies alles durch fachliche und methodische Basismodule.