

# Vertrauen schöpfen

Vertrauen ist eine der wertvollsten Ressourcen.  
Ulf D. Posé sagt, wie man sie erschließt – Folge 4:  
Vertrauen erfordert Urteilskompetenz.

***Jede Wirtschaftskrise ist auch eine Vertrauenskrise. Enttäuschte Erwartungen, zerbrochene Hoffnungen, geplatzte Träume erzeugen Unsicherheit, lassen Vertrauen schwinden. Ist Vertrauen einmal zerbrochen, zeigt sich, wie schwer es herzustellen ist. Denn Vertrauen ist voraussetzungs-voll. Es beruht auf Gegenseitigkeit. Das heißt aber auch: Jeder Einzelne kann dazu beitragen, dass es wächst – indem er vertrauenswürdig handelt und Vertrauen schenkt. Worauf es ankommt, das beleuchtet unsere Serie.***

Sprach- und Handlungskompetenz waren die ersten beiden Maßstäbe, die Vertrauen möglich machen. Unabdingbar ist aber auch: Urteilskompetenz. Sie ist nicht nur eine Frage von Spezialwissen oder Expertentum; Urteilskompetenz hat auch etwas zu tun mit der Fähigkeit, ein solches Wissen angemessen anzuwenden. Dazu gehört eine gewisse Lebensreife und Lebenserfahrung. Paul Feyerabend, der große österreichische Philosoph, hat zur Urteilskraft schon vor Jahren gesagt: „Eine Demokratie ist eine Versammlung von reifen Menschen und nicht eine Versammlung von Schafen, geleitet von einer kleinen Gruppe von Besserwissern. Reife fällt nicht vom Himmel, Reife muss erworben werden. Sie wird erworben durch Übernahme und Ausübung der Verantwortlichkeit für alle wichtigen Ereignisse und Entscheidungen im Staatswesen. Reife ist wichtiger als Spezialwissen, denn sie entscheidet über die Anwendung und Tragweite solchen Wissens. Ein Wissenschaftler nimmt natürlich an, dass nichts besser ist als die Wissenschaft. Die Bürger einer Demokratie können bei einem solchen frommen Glauben nicht stehen bleiben. Die Teilnahme von Laien an grundlegenden Beschlüssen ist selbst dann geboten, wenn sie die Erfolgsrate dieser Beschlüsse herabsetzt.“

Urteilskompetenz bedeutet, einerseits qualitatives Wissen zu besitzen, andererseits dieses Wissen kompetent bewerten zu können: Qualität des Wissens meint, feststellen zu können, was das Wissen wert ist. Es geht also nicht unbedingt darum, besonders viel zu wissen, sondern besonders gut zu wissen. Dazu benötige ich Kompetenz in der Sache.

Urteilskompetenz gibt sich nicht mit Expertenwissen zufrieden. Urteilskompetenz bedeutet vielmehr, dieses Wissen auch angemessen einsetzen zu können. Leider geben sich nicht wenige Menschen ausschließlich mit Informationen zufrieden. Dabei gibt es mehr als Informationswissen: Erfahrungswissen und Lebenswissen. Gerade Letzteres ist für die Urteilskompetenz neben dem Informations- und Erfahrungswissen notwendig. Vier Arten des Wissens können wir unterscheiden:

- Informations- oder Sachwissen: Wie groß ist die Erde? Wie viel ist der Euro wert? Und welche Kriterien müssen bei der Delegation einer Aufgabe eingehalten werden? All das ist Informationswissen.



- Erfahrungswissen: Wenn ich meine Finger an eine Flamme halte, dann verbrenne ich mich.
- Gewohnheitswissen: Ich weiß, wie man ein Butterbrot schmiert und ein Auto fährt.
- Lebenswissen: Hier spielt sich die Urteilskompetenz ab. Sie hat also nicht zwingend etwas mit Gewohnheiten, Erfahrungen oder Informationsständen zu tun, sondern mit dem Wissen um das Leben. Urteilskompetenz hat nicht zwingend etwas mit dem Alter zu tun.

Vielleicht lässt sich Urteilskompetenz am Unterschied zwischen Bildung und Intelligenz deutlich machen. Intelligent ist ein Mensch, der (erstens) Regelmäßigkeiten erkennt, (zweitens) Wesentliches von Unwesentlichem unterscheidet und (drittens) sich konzentrieren kann.

Es gibt nicht wenige Menschen, die viel wissen und gebildet sind – im Sinne der Intelligenz aber ziemlich dumm ausschauen: Sie erkennen in ihrem Wissen keine Regelmäßigkeiten und können das Notwendige nicht vom Überflüssigen unterscheiden. Hinzu kommt die Neigung, sich zu verzetteln. Damit kommen diese Menschen trotz ihres hervorragenden Informationsstandes zu unsinnigen Urteilen.

Es ist für Vertrauen also notwendig, die Urteilskompetenz zu prüfen, anstatt sich ausschließlich auf die Qualität meines Wissens zu verlassen. Dazu gehört, bestimmte Mindestkriterien zur Beurteilung von Analysen, Lösungsvorschlägen und Entscheidungen zu kennen. Ebenfalls sollte ich nach Anregungen suchen, die mich zum kritischen Nachdenken über meine eigenen Analyse- und Lösungsvorschläge bewegen. Zum Beispiel indem man die Überlegungen mit anderen gemeinsam reflektiert. Unabdingbar ist dabei, sich der eigenen Einstellung bewusst zu sein, die Folgen des Handelns zu bedenken und die Normen und Werte zu prüfen, die das Handeln begleiten.

Urteilskompetenz ist eine Qualitätsfrage. Wer Urteilskompetenz besitzt, fällt qualitativ bessere Entscheidungen. Die Quantität des Wissens spielt dabei eine marginale Rolle. Auf die Qualität des Wissens kommt es an. Sie hängt von folgenden Faktoren ab:

*Qualität des Wissens.*

1. Urteilskompetenz versucht, Irrtümer und Täuschungen zu minimieren. Ein urteilsinkompetenter Mensch ist ein Dogmatiker.
2. Alles, was uns sinnvoll, nützlich und brauchbar erscheint, kann auch unnützlich, unbrauchbar und unsinnig sein. Ein Mensch, der nicht das Gegenteil einer Sache mit einbezieht, ist urteilsinkompetent.
3. Ein urteilskompetenter Mensch stellt Selbstverständlichkeiten infrage. Ein Mensch, der im Käfig seiner Wahrheiten thront und diese als für immer richtig und sinnvoll erachtet, ist urteilsinkompetent. Der urteilskompetente Mensch hingegen weiß, dass seine Selbstverständlichkeiten nur für ihn selbst verpflichtend sind. Niemand hat das Recht, diese Verbindlichkeiten auf andere Menschen zu übertragen und für sie verpflichtend zu machen.
4. Ein urteilskompetenter Mensch kann differenzieren. Gleichzeitig ist er in der Lage, das Wesentliche komplexer Sachverhalte zu erkennen. Der urteilsinkompetente Mensch hingegen verliert sich in komplexen Sachverhalten.
5. Der urteilskompetente Mensch denkt in Alternativen. Es gibt für ihn zu jeder Vorgehensweise auch noch eine andere Möglichkeit. Der urteilsinkompetente Mensch denkt nicht alternativ, sondern adversativ. Ihm ist es wichtig, etwas zu widerlegen. In nicht wenigen Unternehmen sind die Meetings und Konferenzen geprägt durch adversatives Denken: Mitarbeiter wollen sich gegenseitig widerlegen – nicht herausfinden, was in dieser oder jener Sache weiterführt.
6. Ein urteilskompetenter Mensch versucht, sich auf die Wertvorstellungen, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse anderer Menschen einzustellen. Der

urteilsinkompetente Mensch überträgt seine Werte, Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen auf andere: Er macht diese für andere verpflichtend.

Damit sind alle drei Kompetenzen erklärt, die Vertrauen fördern: Sprach-, Handels- und Urteilskompetenz. Sie schützen uns davor, nach bloßem Gefühl zu entscheiden: Sie bilden eine Vertrauensplattform, die auf Wissen und nicht auf Meinungen beruht. Sie sind eine notwendige und hilfreiche Basis, um in einer Sache angemessen und damit passend zu handeln. So entgeht der urteilskompetente Mensch blinder Hektik und leerem Aktionismus, indem er zielgerichtet handelt: Die erworbene Kompetenz versetzt ihn in die Lage, einen sinnvollen Ratschlag zu geben oder eine sinnvolle Entscheidung zu fällen und die notwendigen Maßnahmen einzuleiten. Kurzum: Wer sie beherrscht, schenkt Vertrauen, weil er in der Lage ist, Menschen durch unüberschaubare Gefilde zu begleiten. Ihm geben wir gerne eine „Vorleistung in die Zukunft“, um mit den Worten von Luhmann zu sprechen. Dazu ist aber auch Angemessenheit notwendig. Um sie geht es in der nächsten Folge.



*Ulf D. Posé* ist seit 25 Jahren selbständiger Personalentwickler. Er war von 1969 bis 1980 Rundfunk- und Fernsehjournalist für RNI, RTL, WDR, Deutsche Welle, Deutschlandfunk, SWR, SDR, Radio Bremen und NDR. Seit 2003 ist er Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e. V. Seit 2004 ist Posé zusätzlich Senatsmitglied im Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA). Posé schreibt regelmäßig für changeX.

**Kontakt:**

Ulf D. Posé  
Klosterstraße 19–21  
41189 Mönchengladbach  
Mobil: 0171 / 8549321

**E-Mail des Autors:**

pose@posetraining.de  
info@ethikverband.de

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.