

# Vertrauen schöpfen

Vertrauen ist eine der wertvollsten Ressourcen. Ulf D. Posé sagt, wie man sie erschließt – Folge 3:  
Vertrauen erfordert Handlungskompetenz.

***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 voraussetzungsvoll. 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.***

**K**ompetenz ist ein wichtiger Maßstab für Vertrauen. Dazu zählt nicht nur die Sprachkompetenz, sondern auch die Handlungskompetenz. Ich erinnere mich an eine Talkshow, in der ein Politiker von Gegnern seiner Fraktion heftig angegriffen wurde. Einer der Angreifer meinte ziemlich aufgeregt: „Sie haben doch keine Ahnung, Herr Kollege.“ Darauf lehnte sich der Angegriffene zurück und konterte süffisant: „Ich gebe gerne zu, dass Sie von der Sache mehr Ahnung haben als ich Herr Kollege. Ich begnüge mich mit Wissen.“ Das saß!

Handlungskompetenz meint die Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen um Gegebenheiten, die Grundlage unseres Handelns sind. Sie meint nicht, sich mit seinen Ahnungen oder Vermutungen zufriedenzugeben. Sie meint auch nicht, sich allein schon aufgrund eines Gefühls für eine Sache für kompetent zu halten. Das erzeugt eine gefährliche Mischung. Das Elend in der Welt entsteht nicht durch bösen Willen, sondern allzu oft durch gute Absichten gekoppelt an Inkompetenz in der Sache.

Im Kern fordert Handlungskompetenz:

- die Fähigkeit und Bereitschaft, über mögliche Folgen des Handelns vor der Tat nachzudenken,
- die Fähigkeit und Bereitschaft, Alternativen in seine Überlegungen mit einzubeziehen,
- die Fähigkeit und Bereitschaft, jederzeit sein Handeln begründen zu können,
- sowie die Fähigkeit und Bereitschaft, für sein Handeln die Verantwortung zu übernehmen.

Ganz entscheidend dabei ist: Wer Handlungskompetenz besitzt, kann in Alternativen denken. Er weiß immer um die Möglichkeit, auch anders handeln zu können. Dadurch bleibt ein Mensch offen für Lernprozesse. Und: Wer in Alternativen denkt, vermeidet den Handlungszwang. Es gibt Menschen, die meinen, nur so und nicht anders handeln zu können. Damit berauben sie sich aber der Chance, zu erkennen, dass es auch durchaus anders geht. Das Wort „Viele Wege führen nach Rom“ versinnbildlicht diesen Gedanken recht gut. Ein weiterer Vorteil: Wer in Alternativen denkt, der entdeckt schneller als andere seine Denk- und Handlungsfehler, schon bevor sie stattfinden.



Es gibt nicht wenige Menschen, die Alternativen ablehnen. „Da kommt man ja nie zu einer Entscheidung. Eine schlechte Entscheidung ist immer noch besser als gar keine Entscheidung.“ So oder ähnlich lauten die Vorwürfe. Aber sind sie berechtigt? Das wären sie, wenn man sich ausschließlich auf die Suche nach Alternativen begeben und damit nie zu einem Ende kommen würde. Zum Denken in Alternativen gehört aber eben auch, eine Entscheidung zu treffen. Wer allerdings das Denken in Alternativen unterlässt und seine Handlungsalternativen nicht einer gewissenhaften Prüfung unterzieht, der beraubt sich der Chance, ein Problem mit einem Minimum an Aufwand bei gleichzeitig bestmöglicher Lösungsqualität in den Griff zu bekommen.

Das Denken in Alternativen verbessert immer die Lösungsqualität. Allerdings sollten bei der Prüfung der Alternativen folgende Kriterien berücksichtigt werden. Sie sollten am besten nacheinander erfüllt sein, und möglichst alle. Es reicht nicht, es bei einem Kriterium zu belassen:

### **Bessere Lösungen.**

- Wähle die Alternative, die einer größeren Anzahl von Menschen nutzt oder voraussichtlich nutzen kann.
- Wähle die Alternative, die einer geringeren Anzahl von Menschen schadet oder schaden kann.
- Wähle die Alternative, die voraussichtlich vor allem sozial Schwachen nutzt.
- Wähle die Alternative, bei der voraussichtlich die Schädigung der Umwelt klein bleibt oder der Schaden nur kurzfristig eintritt.
- Wähle die Alternative, die den geringsten sozialen, emotionalen und finanziellen Aufwand erfordert.
- Wähle die Alternative, die die geringsten Reibungsverluste und damit die geringsten Interaktionskosten hervorruft.
- Wähle die Alternative, die mit dem geringsten Aufwand verständlich gemacht werden kann.
- Wähle die Alternative, die bei unerwarteten Folgen am leichtesten rückgängig gemacht werden kann.

Gerade der letzte Punkt macht deutlich, warum das Denken in Alternativen so wichtig ist: Denn was nützt eine Entscheidung, die bei Misserfolg nicht mehr rückgängig gemacht werden kann? Da wäre es besser, ich hätte eine Alternative gesucht, die dasselbe Ziel erreicht, jedoch bei Misserfolg wieder korrigiert werden kann. Solche Alternativen abzuwägen ist eine Sache der Urteilskompetenz. Sie ist ebenso eine unabdingbare Basis für das Entstehen von Vertrauen. Darum 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*.