

# **Dynamische Urteilsbildung**

## **Eine kleine Verführung zur Kunst, Urteile zu bilden**

Im Gedenken an Lex Bos und Werner Bergengruen  
von Gabriele Zimmermann (Januar 2007)

*Die Dynamische Urteilsbildung ist ein Modell, das zeigt, wie Urteile idealerweise gebildet werden und welche Aspekte berücksichtigt werden müssen, damit fundierte ausgewogene Urteile entstehen können.*

*Es handelt sich dabei nicht um Urteile im juristischen Sinne, sondern um Beurteilungen jeder Art.*

*Kenntnisse über Urteilsbildung sind für jeden Menschen wichtig, denn wir sind ständig veranlasst, Urteile zu fällen, Entscheidungen zu treffen.*

*Unsere Urteile von heute schaffen unsere Wirklichkeiten von morgen.*

*Wie wir einen Menschen, ein Phänomen, eine Situation beurteilen, beeinflusst unsere Entscheidungen und Verhaltensweisen. Viele Konflikte, viele Irrwege könnten vermieden werden, wenn mehr Aufmerksamkeit und Sorgfalt auf die Urteilsbildung verwandt würde.*

*Häufig urteilen wir jedoch, ohne dass es uns überhaupt bewusst wird. Auch die Grundlagen unserer (Vor-)Urteile (z.B. Gefühle, Denkgewohnheiten, übernommene Meinungen, persönliche Neigungen) bleiben oft unbewusst.*

*An dem Modell der Dynamischen Urteilsbildung kann man lernen, Urteile bewusst zu bilden und alle Aspekte zu berücksichtigen, die zu fundierten, ausgewogenen und stimmigen Urteilen führen.*

*Vielleicht überrascht es, dass diese Tätigkeit viel Freude bereiten kann.*

### **Woher kommt die Dynamische Urteilsbildung und wie kann sie angewendet werden?**

Die Dynamische Urteilsbildung wurde von dem niederländischen Organisationsentwickler und Unternehmensberater Dr. Alexander H. Bos entwickelt, der im Sommer 2006 im Alter von 81 Jahren verstorben ist.

In den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts begann Dr. Bos zu untersuchen, wie Urteile (Beurteilungen, Erkenntnisse, Entscheidungen) in Gruppen entstehen.

Nach siebenjähriger Forschung konnte er das Modell der Dynamischen Urteilsbildung vorlegen. Das Modell berücksichtigt menschenkundliche Erkenntnisse Rudolf Steiners.

Die Dynamische Urteilsbildung kann mit großem Gewinn beruflich wie privat von Einzelnen und Gruppen bei der Urteilsbildung und Selbsterkenntnis sowie in Kommunikation und Gesprächsführung, in Coaching, Supervision und Mediation und in der Organisationsentwicklung angewendet werden.

Mit der Dynamischen Urteilsbildung wird in den Niederlanden, in Skandinavien, Großbritannien, Brasilien, Ungarn, der Schweiz und in Deutschland gearbeitet. Besonders bekannt ist sie in den Niederlanden, wo sie in Konzernen, sozialen Einrich-

tungen, im Unterrichtswesen, in der Mediation und in Bereichen des Militärs nahezu institutionalisiert ist.

## Was ist wesentlich für die Dynamische Urteilsbildung und ihren Verlauf?

Drei Charakteristika sollen hier betont werden.

**1. Die Dynamische Urteilsbildung ist ein Frageweg.** Der Urteilsbildungsprozess beginnt mit der zentralen Frage, die einen einzelnen Menschen oder eine Gruppe von Menschen besonders bewegt.

D.h. das Problem der Person oder Gruppe wird als Frage formuliert. Denn eine Frage entfaltet viel mehr Schwungkraft und Interesse als die Schilderung eines Problems. Mit den Worten von Alexander Bos gibt die Frage:

- ❖ Licht und Orientierung auf der Erkenntnisebene
- ❖ Wärme und Kontakt auf der Beziehungsebene (auch zu sich selbst bei Fragen der Selbsterkenntnis)
- ❖ Kraft und Motivation auf der Handlungsebene.

Ausgehend von der zentralen Frage werden an die betreffende Person oder Gruppe Fragen gestellt. Aber welche Fragen?

**2. Die Dynamische Urteilsbildung berücksichtigt, dass wir Menschen fünf Grundfähigkeiten haben,** von denen wir im Wachzustand mindestens eine immer betätigen: Das sind Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln.

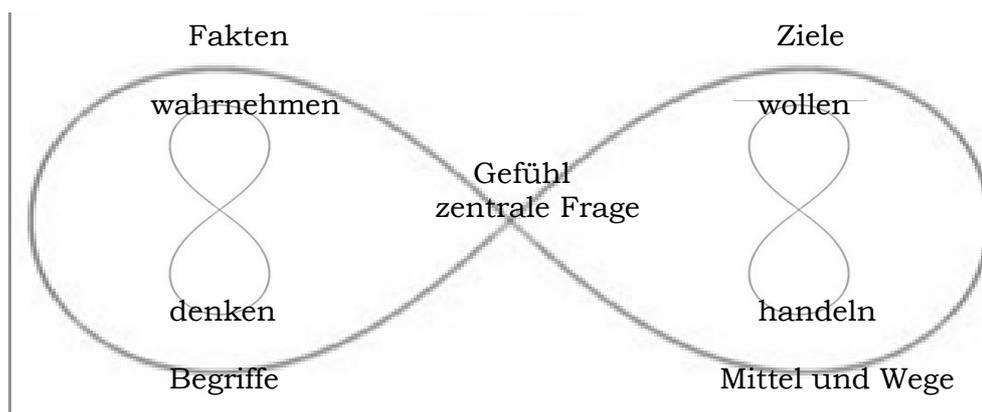
Mit unseren Sinnen nehmen wir Tatsachen wahr, ordnen sie mit unserem Denken und ziehen unsere Schlüsse und Erkenntnisse daraus.

Wir fühlen: Freude und Leid, Sympathie und Antipathie, Zufriedenheit und Ärger usw. Unsere Gefühle zeigen uns, wie wir auf Menschen, Situationen, Verhältnisse reagieren.

Mit dem Willen streben wir nach Zielen, die wir durch unser Handeln verwirklichen können bzw. zu verwirklichen suchen.

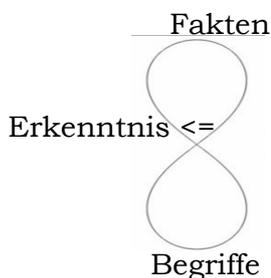
Den Grundfähigkeiten entsprechen fünf verschiedene Bereiche: Zur Wahrnehmung gehört das Feld der Fakten, zum Denken gehört das Feld der Begriffe (d.h. auch Sichtweisen, Theorien, Gedankensysteme), dem Fühlen entspricht der Bereich der Gefühle, zum Wollen gehört das Feld der Ziele und dem Bereich des Handelns entsprechen schließlich Mittel und Wege.

D.h. im Dynamischen Urteilsbildungsprozess werden zu der zentralen Ausgangsfrage aus diesen fünf Bereichen Fragen gestellt.

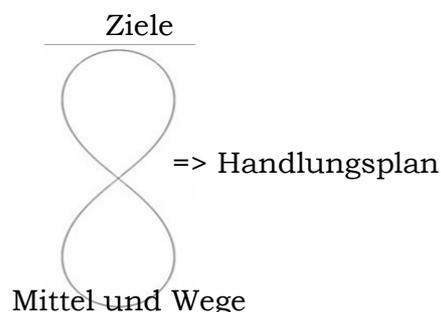


Wenn man nun das Wesen der Ausgangsfragen genauer betrachtet, kann man zwei Arten unterscheiden: Es gibt Erkenntnis- und Entscheidungsfragen.

- ❖ 1. Erkenntnisfragen: Auf die bewusste Wahrnehmung eines Phänomens, z.B. eines Regenbogens, können das Gefühl des Staunens und der Wunsch entstehen, das Phänomen zu begreifen. Die Ausgangsfrage könnte also lauten: „Wie ist das möglich, wie kommt es zu dieser Erscheinung?“ Oder auch: „Aus welchen Gründen macht sie mich so froh?“  
Ist die Ausgangsfrage also eine Erkenntnisfrage, werden die Fragen zunächst eher von den Feldern der Fakten und der Begriffe (Denkmodelle, Theorien, Sichtweisen etc.) gestellt werden.  
Es entsteht sozusagen ein Dialog zwischen Wahrnehmen und Denken: die wahrgenommenen Fakten werden durch das Denken sinnvoll geordnet, die sich bildenden Theorien werden überprüft anhand weiterer Faktenbeobachtungen. Schließlich bildet sich eine zumindest vorläufige Erkenntnis heraus.

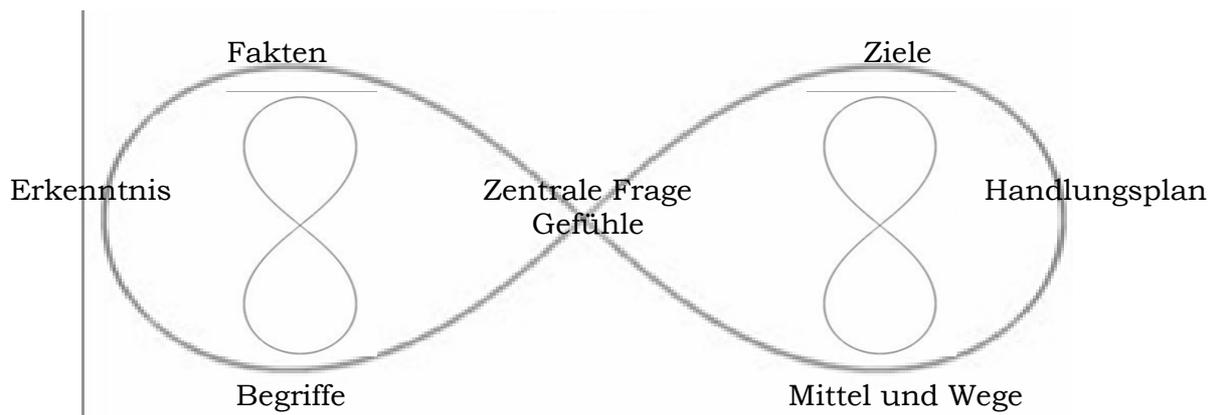


- ❖ 2. Entscheidungsfragen: Die bewusste Wahrnehmung eines Phänomens, einer Situation, z.B. einer Kommunikationsstörung usw. kann aber auch ein Gefühl der Beklemmung auslösen und den Wunsch nach Veränderung des Bestehenden. Dann kann die Ausgangsfrage lauten: „Wie können wir die Situation ändern?“ Oder: „Was müssen wir tun, damit so etwas nicht mehr passiert?“  
Ist die Ausgangsfrage also eine Entscheidungsfrage, bieten sich zunächst Fragen von den Ziele- und Mittelfeldern an. Hier entsteht der Dialog zwischen Wollen und Handeln, d.h. Zielen und verfügbaren Mitteln und Wegen, an dessen Ende vielleicht eine Entscheidung, ein Handlungsplan steht.



Vollständig, ganzheitlich und farbig wird die Urteilsbildung erst, wenn beide Seiten zusammengefügt werden und die Mitte berücksichtigt wird.  
In der Mitte steht die zentrale Frage, durch die die Urteilsbildung angestoßen wird.  
In der Mitte ist auch das gegenwärtige Gefühl zu finden, das sich im Laufe des Prozesses mehrfach ändern kann<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Da Gefühle so veränderlich sind, benötigen sie im Urteilsbildungsprozess eine bewusste und behutsame Behandlung, die hier nicht ausführlich dargelegt werden kann. Insoweit wird auf das Büchlein „Urteilsbildung – Ein Weg zu innerer Freiheit von Lex Bos verwiesen, s. Literaturangaben.



Erst die Gesamtschau spiegelt, was für den wahrnehmenden, denkenden, fühlenden, wollenden und handelnden Menschen wichtig ist.

### 3. Dieses von Alexander Bos entwickelte Modell ist dynamisch.

Die meisten anderen Urteilsbildungsmodelle verlaufen in Phasen (manche davon in nur drei Phasen, z.B. erst Fakten sammeln, danach Ziele formulieren, schließlich Mittel prüfen). D.h. während der Beschreibung des „Ist-Zustandes“ (= Faktensammlung) sollen keine Überlegungen angestellt, soll nicht analysiert, sollen keine Ziele formuliert werden. Dadurch werden aber wertvolle Impulse unterdrückt. Denn es ist menschengemäß, dass die Wahrnehmung von Tatsachen Gedanken auslöst und Wünsche für die Zukunft entstehen lässt.

Demgegenüber unterstützt die Dynamische Urteilsbildung diese menschlichen Entfaltungsprozesse.

Wie oben gesagt, werden zu der Zentralen Frage von den Feldern her Fragen gestellt. Eine bestimmte Reihenfolge ist nicht vorgegeben; der Frageweg verläuft im freien Schwingen durch die Felder, so wie es sich von Frage zu Antwort und von Antwort zu Frage ergibt. Wichtig ist allerdings, dass auf ein ausgewogenes Verhältnis der Felder geachtet wird, dass also von allen Feldern her gleichgewichtig gefragt wird.

Im Dynamischen Urteilsbildungsprozess wird immer wieder der Kreuzungspunkt und damit auch die Zentrale Frage berührt. Dabei kann sich die Ausgangsfrage verändern, in eine andere Ebene verlagern und sich immer differenzierter und konkreter werden. Ist schließlich die Kernfrage herausgeschält, ist die Antwort meist schnell gefunden.

### Wie wirkt der Prozess der Dynamischen Urteilsbildung?

Ist das stimmige Urteil gebildet, stellt sich Zufriedenheit ein.

Aber auch wenn noch keine endgültige Lösung gefunden wurde, kann der Dynamische Urteilsbildungsprozess doch u.a. diese vier Wirkungen entfalten:

- ❖ klären und ordnen
- ❖ bewegen und beleben
- ❖ Beziehungen verbessern
- ❖ zum Handeln motivieren.

Die Arbeit mit dem Modell schafft Ordnung: es hilft, bewusst zu unterscheiden zwischen zwei großen Polaritäten: Verstehen des Entstandenen – Verändern des Bestehenden. Innerhalb der Polaritäten ermöglicht es die Unterscheidung zwischen den genannten fünf Bereichen.

Das Unterscheiden fördert die Denktätigkeit, das Denken wird erhellt.

Die ordnende Wirkung schafft Klarheit.

Das Urteil entsteht auf bewegliche, dynamische Weise; Vorurteile und Blockaden (z.B. ein verfestigter Standpunkt) können durch Fragen in Bewegung gebracht und schließlich gelöst werden.

Im gelungenen Dynamischen Urteilsbildungsprozess entsteht eine lebendige Ordnung.

Vielleicht wird der Dynamische Urteilsbildungsprozess daher in der Regel nicht als mühevoll, sondern eher als belebend und kräftigend, manchmal als erfrischend empfunden.

Die Beteiligten fühlen sich danach meistens klarer in ihrem Denken, befreiter von Emotionen und motivierter, Entscheidungen zu treffen und zu handeln. Eine Dynamische Urteilsbildung kann begeistern und beflügeln.

Und selbst wenn nicht direkt an der Verbesserung der Beziehungen der Gruppenmitglieder gearbeitet wird, verbessern sich die Beziehungen doch meistens im Verlauf des Urteilsbildungsprozesses.

Die Dynamische Urteilsbildung kann dazu beitragen, dass Beurteilungen nicht nur auf rein subjektiven Gefühlen von Sympathie und Antipathie beruhen, sondern dass sie durch die anderen vier Aspekte verobjektiviert werden. Auch das wirkt beziehungsfördernd.

Ein gelungener Urteilsbildungsprozess verhindert einerseits übereilte Entschlüsse und ermöglicht andererseits zu erkennen, wo Veränderungen erforderlich sind und schafft die Voraussetzungen, dass die gefassten Beschlüsse auch umgesetzt werden.

### **Was mir noch wichtig ist!**

Das Modell der Dynamischen Urteilsbildung ist leicht einzusehen und leicht nachzuvollziehen, wie hilfreich es sein kann, die Urteilsbildung bewusst auf die fünf Aspekte menschlicher Grundfähigkeiten zu gründen. Ihre heilsame Wirkung entfaltet die Dynamische Urteilsbildung allerdings erst im praktischen Tun. Sie will eingeübt und verinnerlicht werden.

Durch diese Ausführungen konnte deutlich werden, dass das Wesen der Dynamischen Urteilsbildung darin besteht, Fragen zu stellen. Die Dynamische Urteilsbildung ist jedoch keine Fragetechnik, sondern soll der Wahrheitsuche dienen und kann, wenn mit echtem Interesse gefragt wird, zu einer Fragekunst werden.

Und – wie ist es? Schon ein bisschen verführt?

---

#### Empfohlene Literatur:

1. Lex Bos, Urteilsbildung – Ein Weg zu innerer Freiheit 2002

2. Lex Bos, Fragebaken 2003

Vertrieb beider Bücher: Buchhandlung der Dorfgemeinschaften

Lautenbach 88634 Herdwangen-Schönach Tel. 07552-262-149

3. Dynamische Urteilsbildung, Haupt Verlag Bern 2005 ISBN 3-258-06874-7

---

Trias – Praxis und Ausbildungsinstitut  
Dynamische Urteilsbildung - Mediation - Kommunikation  
Leitung: Gabriele Zimmermann, Rechtsanwältin und Mediatorin  
Albert-Schweitzer-Str. 2, 67435 Neustadt an der Weinstraße  
Tel. 0049-(0)6321-6488