

# Entscheiden unter Bedingungen von Komplexität

*Essays zu Struktur, Macht und verantwortlichem Handeln*

---

## Essay DLF-06: Ethik und Verantwortung

*Alfred Behn-Eschenburg  
Zürich, November 2025*

### Ethik und Verantwortung

#### Über Pflichten des Entscheidens unter Unsicherheit

Ethik wird in Organisationen gern ausgelagert. Entweder an Werteprogramme, an Leitbilder oder an individuelle Haltungen. Beides greift zu kurz. Denn ethische Fragen entstehen nicht dort, wo man sich gut fühlt, sondern dort, wo **Entscheidungen Folgen haben**.

Die ethische Perspektive dieser Serie fragt deshalb nicht nach Gesinnung, sondern nach **Pflicht**. Nicht nach Intention, sondern nach Verantwortung. Sie setzt dort an, wo Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden – wissend, dass sie Nebenwirkungen erzeugen, Menschen betreffen und irreversible Wirkungen entfalten können.

#### Verantwortung beginnt vor der Entscheidung

In vielen Organisationen gilt Verantwortung als etwas, das nach der Entscheidung greift. Man misst Ergebnisse, evaluiert Effekte, korrigiert im Nachhinein. Diese Logik ist unzureichend. Denn ethische Verantwortung beginnt **vor** der Entscheidung – im Umgang mit Unsicherheit.

Wer entscheidet, entscheidet nicht nur über Optionen, sondern über **Risiken, Zumutungen und Ausschlüsse**. Bestimmte Folgen werden in Kauf genommen, andere ausgeblendet. Genau diese Vorentscheidungen sind ethisch relevant – auch dann, wenn sie nicht explizit benannt werden.

ELM macht sichtbar, dass ethische Fragen nicht erst bei der Umsetzung entstehen, sondern im Moment der **epistemischen Festlegung**: dort, wo entschieden wird, was als relevant gilt und was nicht.

#### Veränderung erzeugt Pflichten

Transformation wird häufig als notwendige Bewegung beschrieben. Als Anpassung, als Fortschritt, als alternativloser Schritt. Diese Erzählung verschleiert eine zentrale Tatsache: **Wer Veränderung auslöst, erzeugt Pflichten**.

Pflichten gegenüber jenen, die betroffen sind.

Pflichten gegenüber jenen, deren Autonomie eingeschränkt wird.

Pflichten gegenüber jenen, die Risiken tragen, ohne sie entschieden zu haben.

Die ethische Perspektive insistiert darauf, diese Pflichten nicht zu individualisieren, sondern **strukturell ernst zu nehmen**. Verantwortung ist keine Frage persönlicher Moral, sondern organisationaler Zurechenbarkeit.

## Nebenwirkungen sind kein Kollateralschaden

Entscheidungen unter Komplexität erzeugen Nebenwirkungen. Das ist unvermeidlich. Unverantwortlich wird es dort, wo diese Nebenwirkungen als Kollateralschäden rationalisiert werden – als bedauerlich, aber irrelevant.

Ethik beginnt dort, wo Nebenwirkungen **als Teil der Entscheidung** begriffen werden. Nicht alles lässt sich vermeiden. Aber alles lässt sich **mitdenken**. Wer das unterlässt, handelt nicht neutral, sondern fahrlässig.

ELM zeigt, dass Ausblendung keine epistemische Notwendigkeit ist, sondern eine Entscheidung. ATF fordert, diese Entscheidung sichtbar zu machen – und ihr Verantwortung zuzuordnen.

## Normative Klarheit statt moralischer Überhöhung

Diese ethische Perspektive verzichtet bewusst auf moralische Appelle. Sie fragt nicht nach dem Guten im abstrakten Sinn, sondern nach dem **Vertretbaren im konkreten Kontext**. Was darf zugemutet werden? Was muss begründet werden? Was kann nicht delegiert werden?

Normative Klarheit entsteht hier nicht durch Wertformeln, sondern durch explizite Festlegung von Verantwortung. Wer entscheidet, muss sagen können:

- auf welcher Grundlage,
- mit welchen Annahmen,
- mit welchen bekannten Nebenwirkungen,
- und mit welcher Bereitschaft zur Rechenschaft.

Das ist keine Überforderung. Es ist die Minimalanforderung verantwortlichen Entscheidens.

## Ethik als Grenze der Entlastung

Moderne Organisationen neigen zur Entlastung. Prozesse, Tools, Modelle und Gremien sollen Verantwortung verteilen und Risiken minimieren. Diese Entlastung ist funktional – aber ethisch begrenzt.

Es gibt Entscheidungen, die sich **nicht entlasten lassen**, ohne ihre Legitimität zu verlieren. Wo Verantwortung vollständig diffundiert, entsteht nicht Freiheit, sondern Schuldlosigkeit. Und Schuldlosigkeit ist kein ethischer Zustand, sondern ein gefährlicher.

Die ethische Perspektive erinnert daran, dass Verantwortung nicht nur eine Last, sondern eine **Form der Orientierung** ist. Sie markiert Grenzen – nicht um zu blockieren, sondern um Handeln tragfähig zu machen.

## ELM und ATF als ethische Infrastruktur

ELM liefert die begriffliche Klarheit, um ethische Fragen nicht zu psychologisieren oder zu moralisieren. Es zeigt, wo Entscheidungen epistemisch geschlossen werden – und damit normativ wirksam werden.

ATF übersetzt diese Einsicht in eine Praxis der Verantwortung: durch explizite Festlegung, nachvollziehbare Begründung und klare Zurechenbarkeit. Nicht als Ethikprogramm, sondern als **Infrastruktur verantwortlichen Entscheidens**.

## Zur Pflicht der Rechenschaft

Verantwortlich zu entscheiden heißt nicht, richtig zu liegen. Es heißt, **rechenschaftsfähig** zu bleiben – gegenüber Betroffenen, gegenüber der Organisation, gegenüber der eigenen Urteilskraft.

In einer Welt, in der Entscheidungen zunehmend ausgelagert, beschleunigt und formalisiert werden, ist diese Pflicht keine moralische Kür, sondern eine zivilisatorische Notwendigkeit.

Damit schließt dieses Essay nicht mit einer Antwort, sondern mit einer Haltung: Entscheiden unter Unsicherheit verlangt keine Perfektion – aber Verantwortung.