

Entscheiden unter Bedingungen von Komplexität

Essays zu Struktur, Macht und verantwortlichem Handeln

Essay DLF-o8: Historische Perspektive

*Alfred Behn-Eschenburg
Zürich, Dezember 2025*

Historische Perspektive

Von Planung zu Transformation – und warum Governance zur Schlüsselfrage wurde

Organisationen verändern sich nicht sprunghaft. Sie verschieben ihre Selbstdeutungen schrittweise – oft langsamer, als es die jeweilige Managementmode suggeriert. Wer heutige Transformationsprogramme verstehen will, muss deshalb zurückblicken: nicht aus Nostalgie, sondern um sichtbar zu machen, **welche Probleme sich über Jahrzehnte angestaut haben**.

Die historische Perspektive liest ELM und ATF nicht als Neuerfindung, sondern als **Antwort auf eine Entwicklung**, die mit klassischem Management begann und heute in Fragen von KI-Governance kulminiert.

Planung und Management: Kontrolle durch Vorhersage

Die frühe Managementlogik des 20. Jahrhunderts beruhte auf einem einfachen Versprechen: Wenn man die Zukunft ausreichend plant, lässt sie sich kontrollieren. Organisationen wurden als Maschinen verstanden, Entscheidungen als Optimierungsprobleme, Führung als Steuerung.

Diese Logik funktionierte – solange Umweltbedingungen relativ stabil waren. Entscheidungen waren linear, Verantwortung klar zuordenbar, Fehler sichtbar. Wahrheit galt als etwas, das sich analysieren ließ. Epistemisch dominierte die Vorstellung, dass **richtige Planung zu richtigen Ergebnissen führt**.

Mit zunehmender Komplexität begann dieses Versprechen zu bröckeln.

Change Management: Anpassung statt Steuerung

Als Planung an ihre Grenzen stieß, trat Change Management auf den Plan. Organisationen sollten nicht mehr nur planen, sondern sich anpassen. Veränderung wurde zum Projekt, Widerstand zur psychologischen Variable, Kommunikation zum Hebel.

Diese Phase markiert einen ersten epistemischen Bruch: Wahrheit war nicht länger eindeutig, sondern interpretationsabhängig. Doch Change blieb letztlich **instrumentell**. Veränderung wurde organisiert, ohne die Entscheidungslogik selbst infrage zu stellen. Verantwortung blieb formal, während Komplexität wuchs.

Change adressierte Symptome – nicht die Struktur des Entscheidens.

Agilität: Geschwindigkeit als Antwort auf Unsicherheit

Agilität verspricht eine radikalere Lösung. Statt langfristiger Planung sollten kurze Zyklen, Experimente und Selbstorganisation Unsicherheit beherrschbar machen. Entscheidungen wurden dezentralisiert, Autorität flexibilisiert, Lernen institutionalisiert.

Historisch betrachtet ist Agilität eine **Beschleunigungsstrategie**. Sie akzeptiert Unsicherheit, ersetzt sie aber durch Tempo. Epistemisch verschiebt sich der Fokus von Richtigkeit zu Anpassungsfähigkeit. Doch auch hier entsteht ein neues Problem: Wenn alles iterativ ist, **wann gilt etwas?** Wann wird entschieden – und wer trägt die Verantwortung?

Agilität löst das Problem der Festlegung nicht. Sie verschiebt es.

Transformation: Dauerzustand statt Übergang

Mit dem Begriff der Transformation wird Veränderung schließlich zum Normalzustand erklärt. Organisationen sollen nicht mehr von A nach B gelangen, sondern permanent im Werden bleiben. Transformation legitimiert Eingriffe, ohne ein klares Ende zu benennen.

Historisch ist dies ein entscheidender Schritt: Der Übergang wird entfristet. Entscheidungen werden relativiert. Verantwortung diffundiert. Alles ist vorläufig, alles kontextabhängig.

Transformation ist weniger ein Konzept als eine **Semantik der Unbestimmtheit**. Sie schützt vor falschen Festlegungen – und erzeugt genau dadurch neue Risiken.

KI und Governance: Die Rückkehr der Entscheidungsfrage

Mit KI, datengetriebenen Modellen und autonomen Systemen kehrt eine alte Frage mit neuer Schärfe zurück: **Wer entscheidet?** Nur dass sie nun nicht mehr offen gestellt wird. Entscheidungen werden vorbereitet, empfohlen, automatisiert. Urteil wird ausgelagert.

Historisch betrachtet ist KI keine Zäsur, sondern eine **Zuspitzung**. Sie verstärkt eine Entwicklung, in der Entscheidungen immer weniger als personale Akte erscheinen und immer mehr als systemische Outputs.

Damit wird Governance unvermeidlich. Nicht als Regulierung von Technik, sondern als Antwort auf ein jahrzehntelang ungelöstes epistemisches Problem: Wie werden Festlegungen unter Unsicherheit verantwortbar getroffen?

ELM und ATF als genealogische Antwort

In dieser historischen Linie erscheinen ELM und ATF nicht als Innovation, sondern als **Notwendigkeit**. Sie adressieren kein neues Phänomen, sondern ein altes Defizit: die fehlende Reflexion des Moments, in dem Offenheit endet und Geltung beginnt.

ELM klärt diesen Moment epistemisch.

ATF verankert ihn strukturell.

Beide reagieren auf eine Entwicklung, in der Planung zu langsam, Change zu instrumentell, Agilität zu flüchtig und Transformation zu unverbindlich geworden ist. Governance wird damit nicht zur Bürokratie, sondern zur **zivilisatorischen Antwort auf Komplexität**.

Zur Verantwortung historischer Reife

Organisationen tragen Geschichte in sich. Ihre Begriffe, Praktiken und Routinen sind sedimentierte Antworten auf vergangene Probleme. Wer Transformation ernst nimmt, muss diese Schichten lesen können – nicht um zurückzugehen, sondern um **bewusster festzulegen**.

Die historische Perspektive erinnert daran, dass jede neue Mode auf alten Fragen aufbaut. Und dass Fortschritt nicht darin besteht, schneller zu werden, sondern **urteilsfähiger**.

Mit diesem Essay endet die zweite Serie nicht in der Gegenwart, sondern in einer Haltung: Wer führen will, muss wissen, **woher die eigenen Begriffe kommen – und was sie verdecken**.