

ELM-Essays zur epistemischen Führung

Essay ELM-01: ELM-Serie Einführung

*Alfred Behn-Eschenburg
Zürich, Februar 2026*

Warum ELM?

Eine persönliche Einladung zur epistemischen Aufmerksamkeit

Ich habe mich lange mit Führung, Organisationen und Entscheidungsprozessen beschäftigt. Mit Strategien, Modellen, Rollen und Strukturen. Und doch blieb eine Irritation, die sich nicht auflösen ließ: Je mehr Wissen verfügbar war, desto schwieriger wurde es, tragfähige Urteile zu fällen. Entscheidungen wurden schneller, Daten präziser, Tools leistungsfähiger – und dennoch schien etwas zu fehlen.

Diese Irritation ist der Ausgangspunkt des Epistemic Logic Model (ELM).

ELM ist nicht aus einem theoretischen Mangel entstanden, sondern aus einer praktischen Erfahrung: Dass Konflikte, Fehlentscheidungen und Orientierungslosigkeit selten an fehlenden Informationen scheitern. Sie scheitern an etwas Grundsätzlicherem – daran, wie Wahrnehmung in Geltung übergeht, wie Offenheit beendet wird, ohne dass dieser Moment reflektiert wird.

Vom Wissen zum Gelten

Mich interessiert weniger, *was* wahr ist, als *wann* etwas als wahr gilt. In Organisationen ebenso wie in gesellschaftlichen Debatten. Immer häufiger wird nicht mehr diskutiert, sondern vorausgesetzt. Nicht mehr begründet, sondern normalisiert. Nicht mehr entschieden, sondern übernommen.

ELM setzt genau hier an. Es fragt nicht nach Wahrheit im klassischen Sinn, sondern nach epistemischer Verbindlichkeit. Nach dem Punkt, an dem aus Deutung Orientierung wird – und aus Orientierung Handlung. Und es fragt, was dabei geschieht: Wer festlegt. Wer entlastet wird. Wer Verantwortung trägt – und wer nicht mehr.

Urteilstkraft unter Bedingungen von Komplexität

Ich verstehe ELM als eine Arbeit an der Urteilstkraft. Nicht moralisch, nicht psychologisch, sondern epistemisch. Urteil ist für mich keine Meinung und kein Bauchgefühl, sondern eine soziale Praxis. Sie schafft Ordnung, aber sie schließt auch aus. Sie ermöglicht Handeln, aber sie erzeugt blinde Flecken.

In Organisationen ist diese Praxis formalisiert: in Entscheidungen, Prozessen, Strategien. Außerhalb von Organisationen wirkt sie subtiler, aber nicht weniger stark: in Diskursen, kulturellen Selbstverständlichkeiten, unausgesprochenen Normen. In beiden Fällen geschieht Führung – oft ohne Mandat, oft ohne Sichtbarkeit, aber nie ohne Wirkung.

Warum diese Essay-Serie

Diese Serie ist mein Versuch, diesen verborgenen Bereich sichtbar zu machen. Nicht mit einem weiteren Modell, das erklärt, *wie* man entscheiden soll, sondern mit einer Perspektive, die fragt, was entschieden wird, bevor entschieden wird.

Die Essays bewegen sich bewusst zwischen Philosophie, Organisation und Gesellschaft. Sie sind keine Anleitung und kein Manifest. Sie sollen irritieren, verlangsamen, schärfen. Sie sollen helfen, genauer hinzusehen – auf das, was als selbstverständlich gilt, auf das, was nicht mehr gefragt wird, auf das, was sich unserer Aufmerksamkeit entzieht, gerade weil es so plausibel erscheint.

Eine Einladung zum Mitdenken

ELM richtet sich an Menschen, die Verantwortung tragen – formell oder informell. An Führungskräfte, Beraterinnen, Gestalter, aber auch an jene, die spüren, dass viele Entscheidungen heute nicht an mangelndem Wissen scheitern, sondern an vorschneller epistemischer Schließung.

Diese Serie ist eine Einladung, diese Schließungen wahrzunehmen. Nicht um sie zu vermeiden – das wäre illusorisch –, sondern um sie urteilsfähig zu machen.

Denn dort, wo entschieden wird, was als selbstverständlich gilt, beginnt Führung.

Und dort beginnt auch Verantwortung.

Ergänzung zur ELM-Serien-Einleitung

Von der epistemischen Logik zur Praxis: ATF

ELM bleibt bewusst auf der Ebene der Analyse. Es beschreibt, wie epistemische Festlegungen entstehen, wie Urteilkraft sich formt – und wie Verantwortung dabei sichtbar oder unsichtbar wird. Doch Analyse allein verändert noch keine Praxis.

Aus dieser Einsicht heraus ist das Abbizco Transformation Framework (ATF) entstanden.

ATF macht ELM **praktisch anschlussfähig**. Es übersetzt die epistemische Logik des Urteilens in eine methodische Architektur für Organisationen, Führungskräfte und Beratungsprozesse. Dort, wo ELM fragt, *was* vor der Entscheidung geschieht, stellt ATF die Frage, *wie* mit diesen Voraussetzungen gearbeitet werden kann – dialogisch, diagnostisch und handlungsorientiert.

Während ELM die epistemische Grammatik liefert, bietet ATF die Werkzeuge: Methoden zur gemeinsamen Reflexion von Annahmen, Diagnoseinstrumente zur Sichtbarmachung von Geltungslogiken, Navigationshilfen für verantwortbare Festlegungen unter Unsicherheit. ATF ist damit kein Gegenentwurf zu ELM, sondern seine **operative Entfaltung**.

Die ELM-Essays dieser Serie bleiben bewusst theoriegeleitet. Sie schaffen begriffliche Klarheit und epistemische Aufmerksamkeit. Die ATF-Serie wird dort anschließen, wo diese Aufmerksamkeit in Praxis überführt werden muss: in Führung, Beratung und organisationaler Transformation.

Beide Serien gehören zusammen – aber sie erfüllen unterschiedliche Aufgaben.

- ELM schärft das Denken.
- ATF ermöglicht das Handeln.

Fazit

Diese ELM-Serie bildet damit den theoretischen Resonanzraum für eine zweite Werkreihe: die ATF-Essays zur praktischen Gestaltung epistemischer Führung.