

Too **Big** to *Think*

Wie große Systeme unter Druck ihre Urteilstkraft verlieren



Entscheidungsdruck, kollektive Verdrängung und die epistemische Logik von „too big to fail“

Von Alfred Behn-Eschenburg / 12.02.2026

Entscheidungsdruck – und wie Organisationen ihre Urteilstkraft bewahren

Organisationen entscheiden selten in Ruhe. Sie entscheiden unter Zeitdruck, unter öffentlicher Beobachtung, unter wirtschaftlichem Risiko und unter politischer Erwartung. Entscheidungsdruck ist kein Ausnahmezustand moderner Systeme – er ist ihr Dauerzustand.

Was dabei regelmäßig unterschätzt wird: Druck verändert nicht nur das Tempo des Handelns. Er verändert die epistemische Struktur eines Systems. Unter Druck verschiebt sich die Leitfrage. Nicht mehr: Was ist wahr? Sondern: Was stabilisiert Handlungsfähigkeit?

Diese Verschiebung ist nicht falsch. Sie ist notwendig. Ein Unternehmen, das endlos prüft, verliert Anschlussfähigkeit. Ein Gremium, das keine Festlegung wagt, verliert Autorität. Doch genau hier beginnt die Gefahr. Wenn Wahrheit ausschließlich funktional wird, wenn Gewissheit nur noch Stabilisierung dient, verengt sich der Urteilsraum. Alternativen verschwinden schneller, als sie

geprüft werden können. Zweifel wird nicht verboten – er wird unpraktisch. Komplexität wird nicht analysiert – sie wird beruhigt.

Entscheidungsdruck erzeugt nicht nur Tempo. Er erzeugt epistemische Engführung.

Hier setzt mein Epistemic Logic Model (ELM) an. ELM versteht Organisationen nicht primär als Handlungssysteme, sondern als Urteilssysteme. Es fragt: Nach welcher Logik erzeugt ein System unter Unsicherheit seine Gewissheiten? Welche Annahmen werden stabilisiert? Welche Perspektiven verschwinden? Und wann wird funktionale Notwendigkeit zur vermeintlichen Wahrheit?

ELM ist kein Moralrahmen. Es ist ein Analyseinstrument für die Logik von Festlegungen unter Druck.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, wie Druck vermieden werden kann. Druck gehört zur Struktur komplexer Systeme. Die eigentliche Frage lautet: Wie bleibt Urteilskraft unter Druck erhalten?

Reife Organisationen arbeiten deshalb nicht primär an Geschwindigkeit, sondern an Differenzierung. Sie machen ihre Entscheidungsarchitektur sichtbar. Sie klären, wer Probleme definiert, wer Evidenz gewichtet, wer epistemische Verantwortung trägt. Sie unterscheiden sprachlich zwischen funktionaler Notwendigkeit und ontologischer Wahrheit. Sie dokumentieren nicht nur Beschlüsse, sondern Annahmen. Sie erlauben Dissens, bevor er politisch riskant wird.

Entscheidungsdruck ist unvermeidlich. Epistemische Blindheit ist es nicht.

Die Reife eines Systems zeigt sich nicht daran, wie schnell es entscheidet, sondern daran, ob es unter Druck noch unterscheiden kann – zwischen Gewissheit und Notwendigkeit, zwischen Macht und Urteil, zwischen Stabilisierung und Wahrheit.

Um diese Dynamik nicht abstrakt zu belassen, lohnt sich der Blick auf ein konkretes Beispiel.

Praktisches Beispiel: Credit Suisse als epistemisches Lehrstück

Der Zusammenbruch der Credit Suisse war kein singulärer Unfall. Er war das Resultat einer Serie von Krisenmomenten: Greensill, Archegos, Führungswechsel, Reputationsschäden, Vertrauensverlust. Jeder dieser Vorfälle erzeugte Druck. Jeder Druckmoment verlangte Stabilisierung.

Epistemisch verschob sich der Fokus schrittweise. Nicht mehr stand die Frage im Zentrum, ob die Strukturen langfristig tragfähig seien, sondern wie Vertrauen kurzfristig gesichert werden könne. Das ist funktional verständlich. Ein Finanzinstitut lebt vom Vertrauen. Doch wenn Stabilisierung Analyse ersetzt, wird Urteilskraft enger.

In diesem Prozess spielte ein Satz eine zentrale Rolle: „too big to fail“.

Auf den ersten Blick klingt er wie eine ökonomische Beschreibung. Epistemisch betrachtet ist er ein Stabilisierungssatz. Er reduziert Unsicherheit, beruhigt Märkte, erzeugt Erwartung. Solange Management, Investoren und Politik davon ausgehen, dass ein systemrelevantes Institut im Ernstfall gestützt wird, wirkt dieser Satz wie ein epistemischer Puffer.

Doch hier beginnt die strukturelle Versuchung. Die Leitfrage verschiebt sich. Nicht mehr: Ist unser Geschäftsmodell operativ robust? Sondern: Würde der Staat uns im Notfall retten?

Damit verändert sich die Risikowahrnehmung. Das Risiko verschwindet nicht. Aber seine existenzielle Konsequenz wird gedanklich entschärft. Was hier entsteht, ist keine naive Fehleinschätzung. Es ist kollektive Selbsttäuschung.

Selbsttäuschung heißt hier nicht Unwissenheit. Die Risiken waren bekannt. Governance-Probleme waren dokumentiert. Kritische Stimmen existierten. Doch solange der Glaube an staatliche Letztstabilisierung geteilt wird, verliert das Risiko seine disziplinierende Kraft. Erwartungsstabilität ersetzt strukturelle Analyse.

„Too big to fail“ wurde von einer Beschreibung zu einer Gewissheit. Solange Vertrauen trägt, stabilisiert dieser Satz Realität. Wenn Vertrauen kippt, kollabiert nicht nur Liquidität – sondern ein Wissensrahmen. Die Krise ist dann nicht nur finanziell. Sie ist epistemisch.

Im Fall der Credit Suisse handelte es sich nicht um naive Blindheit. Es war bewusste Verdrängung. Man wusste um die Fragilität. Man kannte die Risiken. Man verstand die Systemrelevanz. Doch die vollständige Anerkennung dieser Fragilität hätte politische und wirtschaftliche Konsequenzen erzwungen, die kurzfristig destabilisiert hätten. Also wurde das Risiko nicht handlungsleitend gemacht.

Bewusste Verdrängung ist keine individuelle Schwäche. Sie ist eine systemische Stabilisierungstechnik. Kurzfristig wirkt sie beruhigend. Langfristig schwächt sie die Differenzierungsfähigkeit eines Systems. Wenn bestimmte Annahmen nicht mehr ernsthaft geprüft werden, verliert das System seine Selbstkorrektur. Es beginnt, auf Narrative statt auf Analyse zu bauen.

Im März 2023 wurde der Entscheidungsdruck maximal. Unter extremem Zeitdruck wurde Wahrheit radikal funktional: Was stabilisiert jetzt sofort? Die Notfusion mit der UBS war eine Entscheidung unter maximaler Beschleunigung.

Hier zeigte sich mit schmerzhafter Klarheit die Logik, die ELM beschreibt: Je höher der Druck, desto enger der Urteilsraum.

Es wäre bequem, diesen Fall als abgeschlossenes Kapitel abzulegen. Doch die strukturelle Versuchung bleibt bestehen – überall dort, wo implizite Letztgarantien wirken und Stabilisierung Analyse ersetzt. Das ist keine moralische Anklage. Es ist eine strukturelle Warnung. Systeme, die ihre impliziten Sicherheiten nicht regelmäßig infrage stellen, verlieren unter Entscheidungsdruck ihre Urteilkraft. Und was nicht mehr differenziert werden kann, wiederholt sich.

Strukturelle Erweiterung: Wo ähnliche Fehlentscheidungen wahrscheinlicher werden

Der Fall Credit Suisse ist kein isoliertes Bankproblem. Er ist ein Lehrstück über Entscheidungsdruck in komplexen Systemen. Die entscheidende Frage lautet nicht: Wer ist als Nächstes betroffen? Sondern: In welchen Systemen verdichten sich die Bedingungen, unter denen Urteilkraft typischerweise verengt wird?

Eine erste Zone erhöhter Anfälligkeit sind systemrelevante Großbanken weltweit. Nach der Credit Suisse ist klar: „too big to fail“ ist kein Schweizer Sonderfall. Globale systemrelevante Institute stehen unter geopolitischen Spannungen, Zinsvolatilität, hoher Verschuldung, digitaler Disruption und regulatorischer Komplexität. Wo implizite Staatsgarantien wirken, entsteht die Gefahr epistemischer Verzerrung: Risiken werden politisch abgefedert gedacht und dadurch anders gewichtet. Das ist keine Kollaps-Prognose, sondern eine strukturelle Sensibilisierung.

Eine zweite Zone bilden Staaten mit hoher Verschuldung. Auch Staaten können „too big to fail“-Logiken internalisieren: die Erwartung, dass Systemrelevanz Stabilisierung erzwingt. Epistemisch verschiebt sich die Leitfrage dann von Nachhaltigkeit zu Tragfähigkeit von Vertrauen: Wie lange tragen Märkte und Institutionen die Erwartung, dass es schon gut gehen wird? Wenn Vertrauen politisch stabilisiert wird, kann strukturelle Fragilität länger überdeckt werden – bis sie sich in Beschleunigung entlädt.

Eine dritte Zone sind Technologieplattformen mit Marktdominanz. Große Tech-Plattformen operieren oft mit einem impliziten Stabilisierungsglauben: regulatorische Eingriffe seien beherrschbar, Marktdominanz sei träge, Nutzerabhängigkeit schaffe Schutz. Unter massivem Innovationsdruck – etwa durch KI, Datenregulierung und geopolitische Fragmentierung – können narrative Selbststabilisierungen entstehen, die der Logik von „too big to fail“ ähneln: „Wir sind zu systemrelevant, um ernsthaft begrenzt zu werden.“

Eine vierte Zone bilden politische Systeme unter Polarisierungsdruck. Wenn Stabilisierung über Wahrheit gestellt wird, entsteht bewusste Verdrängung: unbequeme Fakten werden relativiert, systemische Risiken werden politisiert, Narrative ersetzen Analyse. Hier ist Entscheidungsdruck nicht ökonomisch, sondern identitätspolitisch – und epistemisch besonders gefährlich, weil die Korrekturmechanismen selbst zum Streitgegenstand werden.

Eine fünfte Zone sind Organisationen mit stark charismatischer Führung. Wo eine Person zur Deutungsinstanz wird, kann Entscheidungsdruck in Loyalitätsdruck kippen. Dissens wird implizit sanktioniert, Narrative stabilisieren Führung, Risiken gelten als Pessimismus. Das ist eine klassische Vorstufe epistemischer Engführung.

Über all diesen Feldern liegt ein gemeinsames Muster: Nicht die Branche ist entscheidend, sondern eine Konstellation aus impliziter Letztgarantie, hohem externem Erwartungsdruck und politischer oder symbolischer Systemrelevanz. Wo diese drei Elemente zusammentreffen, wächst die Wahrscheinlichkeit bewusster Verdrängung.

Schlussfolgerung

Systeme scheitern selten an dem, was sie nicht wissen. Sie scheitern an dem, was sie wissen – aber nicht handlungsleitend werden lassen.

Entscheidungsdruck zwingt zur Festlegung. Doch wenn Festlegung Analyse ersetzt, wird Stabilität zur Illusion.

Bewusste Verdrängung wirkt wie Ordnung. Bis sie als Beschleunigung zurückkehrt.

Wenn bewusste Verdrängung systemisch ist – wie kann man sie überhaupt sichtbar machen, ohne das System sofort zu destabilisieren?

Genau dort liegt die praktische Relevanz meines ATF.