

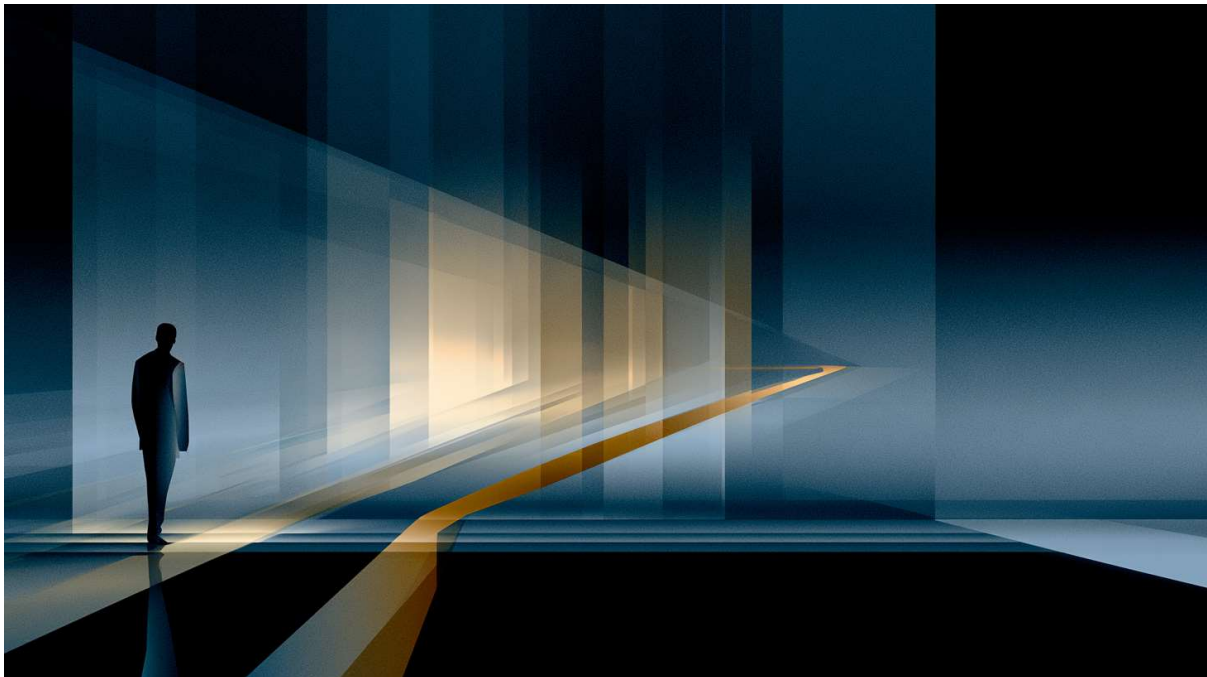
ESSAY

Wie entscheiden wir, wenn wir nicht alles wissen?

Redliche Agnostik als Haltung der verantworteten Vorläufigkeit

Alfred Behn-Eschenburg | RA-Essayserie | 1. September 2026

Nicht vollständige Gewissheit entscheidet über die Qualität einer Entscheidung, sondern die Redlichkeit, mit der wir Wissen, Annahmen, Unsicherheiten und mögliche Folgen abwägen.



Wir entscheiden immer zu früh

Eine berufliche Veränderung steht an. Die bisherige Aufgabe ist vertraut, aber zunehmend unbefriedigend. Eine neue Stelle verspricht Entwicklung, doch niemand kann garantieren, dass das Team tatsächlich trägt, die Führung verlässlich ist oder die Arbeit langfristig passt. Weitere Gespräche könnten zusätzliche Informationen liefern. Vollständige Sicherheit werden sie nicht schaffen. Trotzdem muss irgendwann eine Entscheidung fallen.

Solche Situationen sind keine Ausnahme. Wir entscheiden über Beziehungen, medizinische Behandlungen, Investitionen, berufliche Wege oder politische Fragen, obwohl wesentliche

Informationen fehlen. Selbst dort, wo zahlreiche Daten vorhanden sind, bleiben Annahmen über die Zukunft. Die Folgen unseres Handelns entstehen erst, nachdem wir uns festgelegt haben.

Gemessen an der unerreichbaren Vorstellung vollständigen Wissens entscheiden wir deshalb fast immer zu früh. Zugleich entscheiden wir häufig zu spät, wenn wir warten, bis die Wirklichkeit uns die Entscheidung abnimmt. Zwischen diesen beiden Gefahren liegt die eigentliche Aufgabe: handlungsfähig zu werden, ohne mehr Sicherheit vorzutäuschen, als wir besitzen.

Warum uns das Nichtwissen so schwerfällt

Unsicherheit ist nicht nur ein sachliches Defizit. Sie ist auch ein psychologischer Zustand. Offene Möglichkeiten verlangen Aufmerksamkeit, halten widersprüchliche Erklärungen im Spiel und entziehen uns das beruhigende Gefühl, die Lage unter Kontrolle zu haben. Deshalb suchen Menschen nicht bloss nach Informationen. Sie suchen nach Abschluss.

Die Psychologie beschreibt ein unterschiedliches Bedürfnis nach kognitiver Geschlossenheit: Manche Menschen möchten Unklarheit besonders rasch beenden. Unter Zeitdruck oder Belastung kann dieses Bedürfnis auch situativ wachsen. Dann steigt die Versuchung, die erste plausible Erklärung festzuhalten, Alternativen weniger gründlich zu prüfen oder Faustregeln stärker zu vertrauen. Aus einer vorläufigen Annahme wird unmerklich eine Gewissheit.

Hinzu kommt der Bestätigungsfehler. Haben wir uns innerlich bereits festgelegt, suchen und gewichten wir neue Informationen nicht mehr neutral. Was zu unserer bisherigen Auffassung passt, erscheint bedeutsam; was ihr widerspricht, wirkt wie eine Ausnahme, ein Missverständnis oder ein Angriff. Hohe Überzeugtheit schützt uns dabei nicht vor Irrtum. Sie kann gerade verhindern, dass wir unseren Irrtum noch bemerken.

Das erklärt, weshalb ein ehrliches «Ich weiss es nicht» Mut verlangt. Es berührt nicht nur eine Wissenslücke, sondern oft auch unser Selbstbild, unseren Status und unser Bedürfnis nach Orientierung. Wer Unsicherheit zugibt, fürchtet bisweilen, schwach oder unvorbereitet zu wirken. Doch vorgetäuschte Sicherheit beseitigt das Nichtwissen nicht. Sie macht es lediglich unsichtbar und damit gefährlicher.

Gewissheit ist nicht dasselbe wie ein gutes Urteil

Eine Entscheidung kann sich sicher anfühlen und dennoch schlecht begründet sein. Umgekehrt kann ein Mensch begründete Zweifel haben und trotzdem richtig entscheiden. Das Gefühl der Gewissheit und die Qualität des Urteils sind verschiedene Dinge.

Ein gutes Urteil beginnt daher nicht mit der Frage: «Bin ich sicher?» Es beginnt mit genauerem Unterscheiden. Was weiss ich aufgrund belastbarer Beobachtungen? Was nehme ich mit guten Gründen an? Wo interpretiere ich? Welche Hoffnung, Befürchtung oder persönliche Erfahrung beeinflusst meine Sicht? Und was bleibt tatsächlich offen?

Diese Unterscheidung führt nicht automatisch zu einer eindeutigen Antwort. Sie verbessert aber die Grundlage, auf der wir handeln. Sie macht sichtbar, an welcher Stelle zusätzliche

Informationen nützlich wären, wo eine andere Perspektive fehlt und welche Annahme später überprüft werden muss. Vor allem verhindert sie, dass Vermutungen unter der Hand den Rang von Tatsachen erhalten.

Die Haltung der Redlichen Agnostik

Die Redliche Agnostik setzt genau an diesem Punkt an. Sie ist keine Aufforderung, sich jedes Urteils zu enthalten. Ebenso wenig erklärt sie alle Deutungen für gleichwertig. Sie verlangt, den eigenen Erkenntnisstand so ehrlich wie möglich zu bestimmen und dennoch Verantwortung für das notwendige Handeln zu übernehmen.

Ihr Ausgangspunkt ist bescheiden: Wir können irren. Ihre Konsequenz ist jedoch nicht Passivität. Weil Nichtentscheiden ebenfalls Folgen hat, müssen wir oft handeln, bevor alle Zweifel ausgeräumt sind. Die angemessene Antwort auf begrenztes Wissen ist deshalb weder starre Gewissheit noch beliebige Offenheit, sondern verantwortete Vorläufigkeit.

Verantwortete Vorläufigkeit bedeutet: Ich entscheide auf der besten gegenwärtig verfügbaren Grundlage. Ich benenne, welche Annahmen meine Entscheidung tragen. Ich berücksichtige die möglichen Wirkungen meines Handelns. Und ich bleibe bereit, mein Urteil zu korrigieren, wenn neue Erkenntnisse seine Voraussetzungen verändern.

Darin liegt auch eine Form intellektueller Bescheidenheit. Sie besteht nicht darin, die eigene Urteilskraft geringzuschätzen. Sie besteht darin, ihre Grenzen zu kennen. Wer die Möglichkeit des eigenen Irrtums anerkennt, kann Gegenargumente ernst nehmen, ohne die eigene Position vorschnell aufzugeben. Korrekturfähigkeit wird so nicht zum Zeichen mangelnder Standfestigkeit, sondern zu einem Merkmal verantwortlichen Denkens.

Fünf Fragen vor einer Entscheidung

Die Redliche Agnostik ist in diesem Essay noch kein Entscheidungsinstrument. Dennoch lässt sich ihre Haltung an fünf einfachen Fragen erkennen:

1. **Was ist tatsächlich gesichert?** Welche Beobachtungen, Daten oder Erfahrungen sind belastbar, und welche Informationen stammen nur vom Hörensagen?
2. **Was füge ich selbst hinzu?** Wo deute ich Motive, Ursachen oder zukünftige Entwicklungen, die ich nicht unmittelbar beobachten kann?
3. **Welche Gegeninformation würde mein Urteil verändern?** Wenn die ehrliche Antwort «keine» lautet, prüfe ich vermutlich nicht mehr, sondern verteidige eine Überzeugung.
4. **Welche Folgen hat ein Irrtum?** Je schwerer und weniger umkehrbar die Folgen, desto höher müssen die Anforderungen an Prüfung, Absicherung und Alternativen sein.
5. **Wann überprüfe ich die Entscheidung erneut?** Eine vorläufige Entscheidung braucht einen Zeitpunkt oder ein Signal, an dem ihre Voraussetzungen wieder betrachtet werden.

Diese Fragen garantieren keine richtige Entscheidung. Aber sie verändern ihre Qualität. Sie verschieben den Schwerpunkt von der Inszenierung persönlicher Sicherheit zur Prüfung der tatsächlichen Entscheidungsgrundlage.

Praktische Folgen

In der Führung kann diese Haltung bedeuten, Unsicherheiten offen zu benennen, ohne Verantwortung an das Team zurückzugeben. Eine Führungsperson darf sagen: «Wir kennen nicht alle Folgen. Aufgrund dieser Informationen entscheiden wir vorläufig so, und an diesen Kriterien überprüfen wir den Entscheid.» Das schafft nicht weniger, sondern eine realistischere Form von Verlässlichkeit.

In der Beratung verändert sie die Rolle des Experten. Beratung besteht dann nicht darin, Sicherheit zu verkaufen, sondern die Qualität des Urteilens zu erhöhen: Annahmen sichtbar machen, Perspektiven erweitern, Risiken gewichten und Bedingungen für spätere Korrekturen festlegen.

Auch Konflikte können sich verändern. Viele Auseinandersetzungen verschärfen sich, weil Tatsachen, Interpretationen, Interessen und Werte ineinander geschoben werden. Wer diese Ebenen trennt, muss seine Überzeugung nicht aufgeben. Er kann aber genauer erkennen, worüber tatsächlich gestritten wird und wo beide Seiten über etwas sprechen, das keine von ihnen sicher wissen kann.

Nichtwissen als Anfang verantwortlichen Handelns

Die Redliche Agnostik entstand für mich aus der Arbeit an «Zwischen Labor und Licht». Dort begegnete sie zunächst grossen Grenzfragen: Bewusstsein, Wissenschaft, menschliche Erfahrung und die Grenzen unserer Erklärungen. Hinter diesen Themen zeigte sich jedoch eine allgemeinere Herausforderung. Wie leben und handeln wir, wenn wichtige Fragen offenbleiben?

Die Antwort kann nicht darin bestehen, das Nichtwissen zu überwinden, indem wir es sprachlich verdecken. Sie kann aber auch nicht darin bestehen, jede Entscheidung zu vertagen. Redliche Agnostik versucht, beides zusammenzuhalten: die Anerkennung unserer Erkenntnisgrenzen und die Verantwortung für unser Handeln.

Vielleicht beginnt ein gutes Urteil deshalb nicht mit einer starken Antwort. Vielleicht beginnt es mit einer redlichen Frage: Was weiss ich wirklich, und was muss ich verantworten, obwohl ich es noch nicht wissen kann?

Redaktioneller Hinweis: Dieser Essay gehört zur eigenständigen Reihe «Redliche Agnostik in der Praxis». Er untersucht eine konkrete Anwendung der Redlichen Agnostik und ist weder ein Kapitel des entstehenden RA-Buches noch Bestandteil seines T-Strangs.

Hinweise zu den psychologischen Grundlagen

Der Essay verwendet psychologische Forschung als Hintergrund, ohne daraus eine vollständige wissenschaftliche Darstellung abzuleiten. Besonders relevant waren:

- G. B. Raglan et al.:** [The need for cognitive closure impacts clinical practice](#) (2014). Überblick zum Zusammenhang von Abschlussbedürfnis, schnellerem Entscheiden, Heuristiken und geringerer Ambiguitätstoleranz.
- R. D. Lange et al.:** [A confirmation bias in perceptual decision-making](#) (2021). Experimentelle Untersuchung zur bevorzugten Gewichtung bestätigender Evidenz.
- P. Kaanders et al.:** [Humans actively sample evidence to support prior beliefs](#) (2022). Untersuchung zur selektiven Informationssuche nach bereits getroffenen Entscheidungen.
- T. Porter et al.:** [Predictors and consequences of intellectual humility](#) (2022). Forschungsüberblick zu Definitionen, Messansätzen und Folgen intellektueller Bescheidenheit.