

Essay ELM-04: Epistemische Führung ohne Organisation

*Alfred Behn-Eschenburg
Zürich, Februar 2026*

Epistemische Führung ohne Organisation

Wenn von Führung gesprochen wird, denken wir fast automatisch an Organisationen: an Rollen, Mandate, Hierarchien, Entscheidungsbefugnisse. Führung erscheint dann als Funktion innerhalb formaler Systeme. Doch diese Perspektive verengt den Blick. Sie übersieht, dass Führung nicht erst dort beginnt, wo Organigramme enden, sondern dort, wo Wirklichkeit verbindlich wird.

Das Epistemic Logic Model (ELM) setzt genau an diesem Punkt an. Es versteht Führung nicht primär als Handlung oder Position, sondern als epistemische Leistung: als die Fähigkeit – oder Macht –, Deutungen so zu verdichten, dass sie Orientierung erzeugen, Alternativen begrenzen und Handeln ermöglichen. In diesem Sinn ist epistemische Führung nicht organisationsabhängig. Sie ist ein Grundphänomen sozialer Koordination.

Überall dort, wo Menschen gemeinsam Sinn herstellen, gilt ELM.

Führung vor der Organisation

Soziale Systeme existieren lange bevor sie formalisiert werden. Familien, Milieus, Bewegungen, digitale Öffentlichkeiten, Nachbarschaften oder Freundeskreise verfügen über keine offiziellen Entscheidungsstrukturen – und dennoch sind sie keineswegs führungslos. Im Gegenteil: Gerade weil formale Rollen fehlen, wirkt Führung hier oft unsichtbarer, aber nachhaltiger.

Epistemische Führung zeigt sich dann nicht als Entscheidung, sondern als:

- Festlegung dessen, *was man weiß*
- Begrenzung dessen, *was man noch fragt*
- Normalisierung dessen, *was als vernünftig gilt*

Wer diese Festlegungen prägt, führt – auch ohne Mandat.

Implizite Festlegung statt formaler Entscheidung

Der zentrale Unterschied zwischen Organisationen und offenen sozialen Systemen liegt nicht im Prinzip, sondern im Modus der Festlegung. Organisationen externalisieren Urteile: in Beschlüssen, Richtlinien, Strategien. Soziale Systeme internalisieren sie: in Selbstverständlichkeiten, Stimmungen, Tabus.

Gerade deshalb eignet sich ELM besonders gut, um Führung jenseits von Organisationen sichtbar zu machen. Es analysiert nicht, *wer entscheiden darf*, sondern *wie entschieden wird, was überhaupt entscheidbar ist*.

Vergleich: Organisationen und offene soziale Systeme (ELM-Perspektive)

Dimension	Organisationen	Soziale Systeme
Form der Festlegung	explizit (Entscheide, Beschlüsse)	implizit (Normen, Selbstverständlichkeiten)
Träger der Führung	Rollen, Funktionen, Mandate	Meinungsführer, Deutungsautoritäten, Narrative
Verantwortungszuordnung	formal, adressierbar	diffus, verteilt, oft verdeckt
Art der Sanktion	strukturell (Karriere, Ausschluss, Bewertung)	sozial-symbolisch (Anerkennung, Schweigen, Beschämung)
Geschwindigkeit der Urteilsbildung	hoch, verdichtet	variabel, oft schleichend
Sichtbarkeit epistemischer Macht	vergleichsweise klar	gering, häufig naturalisiert
Reflexionsfähigkeit	prinzipiell einforderbar	selten explizit vorhanden

Diese Tabelle zeigt: Epistemische Führung ist außerhalb von Organisationen nicht schwächer, sondern oft wirksamer, weil sie sich der Beobachtung entzieht.

Führung als Begrenzung von Offenheit

ELM macht deutlich, dass Führung nicht darin besteht, neue Optionen zu eröffnen – sondern darin, Offenheit zu begrenzen, ohne sie vollständig zu zerstören. Jede soziale Ordnung lebt davon, dass nicht alles zugleich verhandelbar ist. Führung geschieht dort, wo entschieden wird, *wann genug gesehen, genug gehört, genug diskutiert wurde*.

In Organisationen ist dieser Moment institutionalisiert.

In sozialen Systemen ist er kulturell sedimentiert.

Gerade hier wird epistemische Führung ethisch relevant. Denn wo Festlegungen implizit bleiben, entziehen sie sich der Verantwortung. ELM insistiert darauf, dass auch nicht-formale Festlegungen urteilsfähig und kritisierbar bleiben müssen.

Epistemische Führung ohne Mandat

Ein entscheidender Gedanke von ELM lautet: Führung benötigt kein Mandat – aber sie erzeugt Verantwortung.

Wer in einem sozialen System:

- Deutungen stabilisiert
- Alternativen delegitimiert
- Abweichung als irrational markiert

übt Führung aus, ob beabsichtigt oder nicht. ELM verschiebt damit die Führungsfrage von der Legitimation zur Verantwortbarkeit epistemischer Wirkung.

Schluss: Führung als soziale Grundfunktion

Epistemische Führung ist kein Spezialfall von Organisation.

Organisation ist ein Spezialfall epistemischer Führung.

ELM zeigt: Überall dort, wo Menschen gemeinsam Wirklichkeit festlegen, wird geführt – oft still, oft unbemerkt, oft ohne Rechenschaft. Gerade deshalb ist ELM außerhalb von Organisationen nicht weniger relevant, sondern philosophisch am schärfsten.

Oder zugespitzt:

Führung beginnt nicht mit Entscheidungsmacht.

Sie beginnt mit der Macht, zu sagen, was als selbstverständlich gilt.

Vier gesellschaftliche Fallbeispiele epistemischer Führung ohne Organisation

1. Öffentlicher Diskurs: „Darüber sind wir hinweg“

In gesellschaftlichen Debatten lässt sich häufig beobachten, dass bestimmte Positionen nicht widerlegt, sondern zeitlich entwertet werden. Sätze wie „*Darüber sind wir doch längst hinaus*“ oder „*Das ist doch inzwischen klar*“ markieren keine inhaltliche Klärung, sondern eine epistemische Festlegung. Sie verschieben den Diskurs von der Sachebene auf eine Reifestufe: Wer widerspricht, gilt nicht als falsch, sondern als rückständig.

Epistemische Führung zeigt sich hier darin, dass Offenheit nicht argumentativ, sondern kulturell geschlossen wird. Es gibt keine Entscheidung, keinen Beschluss, keine Instanz – und dennoch wird festgelegt, was als vernünftig gilt. Abweichung wird nicht sanktioniert durch Ausschluss, sondern durch Verlust an sozialer Anerkennung. Verantwortung bleibt diffus, Wirkung hoch.

2. Soziale Medien: Reichweite als Ersatz für Urteil

In digitalen Öffentlichkeiten entsteht epistemische Führung häufig durch algorithmisch verstärkte Sichtbarkeit. Bestimmte Deutungen werden nicht deshalb dominant, weil sie besser begründet sind, sondern weil sie häufiger erscheinen. Wiederholung erzeugt Geltung. Reichweite ersetzt Urteil.

Typisch sind Formulierungen wie „*Alle wissen doch...*“ oder „*Man sieht ja überall, dass...*“. Wahrheit wird hier nicht geprüft, sondern gezählt. Führung geschieht nicht durch Argumentation, sondern durch Normalisierung über Präsenz. Wer abweicht, muss sich nicht nur rechtfertigen – er oder sie kämpft gegen die implizite Annahme an, dass Sichtbares bereits Geltung besitzt.

ELM macht in diesem Fall sichtbar, dass epistemische Führung an Plattformlogiken gekoppelt ist, ohne dass diese Führung jemandem eindeutig zugerechnet werden kann. Macht wirkt – aber ohne Mandat und ohne Verantwortungsträger.

3. Alltagskultur: „So macht man das heute“

Auch im scheinbar unpolitischen Alltag entstehen epistemische Festlegungen. Moden, Erziehungsstile, Sprachregelungen oder moralische Erwartungen setzen sich oft über implizite Normen durch. Aussagen wie „*Das sagt man heute nicht mehr*“ oder „*So macht man das einfach*“ fungieren als epistemische Kurzschlüsse. Sie beenden Diskussionen, ohne sie geführt zu haben.

Hier zeigt sich epistemische Führung als kulturelle Selbstverständlichkeit. Niemand entscheidet, niemand befiehlt – und doch wird festgelegt, was als angemessen, fortschrittlich oder akzeptabel gilt. Abweichung wird selten offen sanktioniert, aber subtil markiert: durch Irritation, Distanz oder moralische Zuschreibung.

ELM erlaubt, diese Prozesse nicht moralisch zu bewerten, sondern epistemisch zu analysieren: Wer definiert den Maßstab? Wann wird Offenheit begrenzt? Und warum gilt diese Begrenzung als selbstverständlich?

Kurze Rückbindung an ELM

Alle drei Beispiele zeigen dasselbe Muster:

- Es gibt keine Organisation, keine formale Führung.
- Es gibt keine explizite Entscheidung.
- Und doch entstehen verbindliche Wirklichkeitsannahmen.

Epistemische Führung wirkt hier leise, verteilt und oft unsichtbar. Genau deshalb ist sie gesellschaftlich wirksam – und schwer kritisierbar. ELM macht diese Formen von Führung beobachtbar, ohne sie vorschnell zu moralisieren. Es verschiebt die Aufmerksamkeit von Meinungen auf Festlegungen, von Akteuren auf Wirkungszusammenhänge, von Machtpositionen auf epistemische Prozesse.

Oder, in einem Satz: Wo festgelegt wird, was als selbstverständlich gilt, wird geführt – auch ohne Organisation.

4. Wissenschaftsnahe Öffentlichkeit: „Der Stand der Wissenschaft“

In gesellschaftlichen Debatten wird häufig auf „*den Stand der Wissenschaft*“ verwiesen. Diese Formel erfüllt eine wichtige Funktion: Sie schafft Orientierung in komplexen, unsicheren Lagen. Zugleich wirkt sie epistemisch schließend. Denn sie markiert nicht nur einen Erkenntnisstand, sondern eine Grenze des Sagbaren.

Typisch ist, dass diese Grenze nicht durch die Wissenschaft selbst gezogen wird, sondern durch ihre Übersetzung in öffentliche Kommunikation. Aus vorläufigen Befunden, offenen Fragen und methodischen Unsicherheiten wird eine scheinbar stabile Wissenslage. Abweichende Stimmen gelten nicht als alternative Hypothesen, sondern als epistemisch illegitim – unabhängig davon, ob sie wissenschaftlich argumentieren oder nicht.

Epistemische Führung zeigt sich hier nicht als Manipulation, sondern als Verdichtungsleistung. Komplexität wird reduziert, um Handlungsfähigkeit zu ermöglichen. Genau darin liegt ihre Ambivalenz. Die epistemische Festlegung ist funktional notwendig, aber nicht unschuldig. Sie verschiebt Verantwortung: von der konkreten Entscheidung auf eine abstrakte Autorität, die sich nur schwer adressieren lässt.

ELM macht diesen Mechanismus sichtbar, ohne die Wissenschaft zu delegitimieren. Es unterscheidet zwischen Erkenntnisproduktion und epistemischer Geltung. Die Frage lautet nicht, ob Wissenschaft recht hat, sondern wann und wie wissenschaftliches Wissen als verbindlich erklärt wird – und wer die Verantwortung für diese Erklärung trägt.

Rückbindung an den Buchkern

Dieses vierte Beispiel berührt den Kern von ELM unmittelbar. Es zeigt, dass epistemische Führung nicht erst dort problematisch wird, wo Wissen fragwürdig ist, sondern gerade dort, wo Wissen hoch legitimiert erscheint. Je höher die epistemische Autorität, desto größer die Gefahr der Verantwortungsdiffusion.

ELM insistiert deshalb auf einer präzisen Unterscheidung:

- zwischen Erkenntnis und Geltung,
- zwischen Beschreibung und Festlegung,
- zwischen Expertise und Entscheidung.

Nicht um Autorität zu schwächen, sondern um Urteilskraft sichtbar und verantwortbar zu halten.