

Urteilkraft unter Druck – Der epistemische Führungsansatz

Wie Führung aus Daten Orientierung macht, aus Orientierung Entscheidung – und aus Entscheidung verantwortete Wirkung (mit ELM/ATF als Hintergrund und Blick auf die kommende Workbench)

Von Alfred Behn-Eschenburg, 19. Februar 2026

„**Epistemischer Führungsansatz**“ klingt zunächst wie ein akademisches Etikett. In Wahrheit beschreibt er etwas sehr Praktisches – und sehr Menschliches: Führung heißt nicht nur entscheiden, sondern *entscheiden können*, wenn die Wirklichkeit unübersichtlich wird. In vielen Organisationen ist nicht der Mangel an Daten das Problem, sondern der Mangel an Urteilkraft. Man weiß viel, man redet viel, man plant viel – und doch verschiebt sich das Entscheidende. Der epistemische Führungsansatz setzt genau dort an: Er fragt nicht zuerst *was* zu tun ist, sondern *wie* eine Organisation überhaupt zu gültigen Gründen kommt, die Handlungen tragen.

Der Kern ist simpel: Jede Führung erzeugt – bewusst oder unbewusst – einen „Wissensraum“. In diesem Raum wird festgelegt, was als plausibel gilt, was als Risiko gilt, welche Zahlen zählen, welche Stimmen gehört werden, und welche Fragen lieber nicht gestellt werden. Dieser Wissensraum ist nicht neutral. Er ist geprägt durch Sprache, Macht, Routinen, Angst, Loyalität und – oft unterschätzt – durch die stille Logik des eigenen Selbstbilds: „Wir sind doch ein rationales Unternehmen.“ „Wir sind doch agil.“ „Wir sind doch datengetrieben.“ Solche Sätze können wahr sein – oder Schutzbehauptungen. Und hier beginnt die epistemische Dimension von Führung.

Ein epistemischer Führungsansatz bedeutet: Führung übernimmt Verantwortung für die **Qualität der Gründe**, nicht nur für die Geschwindigkeit der Entscheidungen. Er zielt auf drei Dinge, die im Alltag ständig verwechselt werden. Erstens: *Information* ist nicht gleich *Orientierung*. Zweitens: *Orientierung* ist nicht gleich *Entscheidung*. Drittens: *Entscheidung* ist nicht gleich *Wirkung*. In vielen Führungskulturen herrscht ein Trugschluss: Wenn die Folien stimmen, stimmt auch die Realität. Wenn die Narrative stimmig klingen, wird die Umsetzung folgen. Wenn der KPI grün ist, ist das Problem gelöst. Epistemische Führung hält diesen Trugschlüssen stand, weil sie auf die Bedingungen schaut, unter denen überhaupt „Wahrheit“ in Organisationen entsteht – also das, worauf man sich tatsächlich verlassen kann.

Praktisch zeigt sich das in einer verschobenen Aufmerksamkeit. Epistemische Führung fragt zum Beispiel: Welche Annahmen stecken in unseren Plänen – und wie robust sind sie? Was wird als „Fakt“ behandelt, obwohl es eine Interpretation ist? Wo verwechseln wir Korrelation mit Ursache? Welche Risiken sind unsagbar, weil sie politisch unbequem sind? Welche Daten beruhigen uns, weil sie verfügbar sind – während die entscheidenden Daten fehlen? Und vor allem: Welche Fragen werden nicht gestellt, weil sie das Selbstbild bedrohen?

Damit ist epistemische Führung keineswegs ein „Philosophieprojekt“. Es ist eine Disziplin der Klarheit. Sie schafft Entscheidungsfähigkeit, indem sie die typischen Verzerrungen von Organisationen entschärft: Gruppendenken, Silologik, Problemverschiebung, Verantwortungsdiffusion und die berühmte „Scheinrationalität“ – jene Form von Professionalität, die korrekt klingt, aber in Wahrheit nur Unsicherheit kaschiert. Epistemische Führung ist darum nicht nett. Sie ist auch nicht „weich“. Sie ist eine Form von intellektueller Integrität in Machtverhältnissen.

Ein hilfreiches Bild ist das einer **epistemischen Infrastruktur**. Infrastrukturen sieht man selten, aber ohne sie bricht alles zusammen: Straßen, Stromnetze, Wasserleitungen. In Organisationen ist die epistemische Infrastruktur das, was Urteile möglich macht: Gesprächsräume, Kriterien,

Feedbackschleifen, Widerspruchskultur, Dokumentationslogik, Entscheidungsprotokolle, Lernroutinen. Wenn diese Infrastruktur schwach ist, reagiert Führung unter Druck reflexhaft: Man erhöht die Taktzahl der Meetings, produziert neue Zahlen, startet neue Programme – und nennt es Handlungsfähigkeit. In Wahrheit ist es oft nur Aktivismus. Epistemische Führung reduziert Aktivismus, weil sie nicht ständig neue Bewegung erzeugt, sondern bessere Begründung.

Das führt zu einem zweiten Kernpunkt: Epistemischer Führungsansatz ist immer auch **Sprachführung**. Denn Organisationen handeln entlang von Bedeutungen. Wörter sind nicht Dekoration, sie sind Steuerung. Wer „Transformation“ sagt, kann Aufbruch meinen – oder Nebel. Wer „Alignment“ sagt, kann Koordination meinen – oder Konformität. Wer „Risiko“ sagt, kann Verantwortung meinen – oder Schuldzuweisung. Epistemische Führung achtet darum darauf, welche Begriffe Wirkung erzeugen und welche Begriffe Ausreden liefern. Sie kultiviert eine Sprache, die Festlegung ermöglicht: präzise, überprüfbar, widerspruchsfähig. Denn eine Organisation kann nur so klar handeln, wie sie klar sprechen kann.

In einer Zeit, in der künstliche Intelligenz Informationen verdichtet und Analysen beschleunigt, gewinnt dieser Ansatz paradoxerweise noch mehr Gewicht. Denn wenn Wissen überall verfügbar wird, wird nicht Wissen knapp – sondern Urteilkraft. Der Engpass verschiebt sich: von der Informationsbeschaffung zur Begründung, von der Analyse zur Verantwortung, von der Optionengenerierung zur Festlegung. Epistemische Führung ist eine Antwort auf diesen Engpass, weil sie das Entscheidende schützt: die Fähigkeit, in Unsicherheit nicht zu erstarren und nicht zu flüchten, sondern eine tragfähige Richtung zu setzen.

Wenn ich ELM und ATF an dieser Stelle erwähne, dann nur als Hintergrundfolie: **ELM** (Epistemic Logic Model) bildet für mich die begriffliche Linse, um diese Fragen der Urteilkraft und der „Wahrheitsproduktion“ in Organisationen systematisch zu sehen. **ATF** (Abbizco Transformation Framework) ist der praktische Zugang, um aus dieser Diagnose heraus Transformation so zu gestalten, dass sie nicht nur gut klingt, sondern real durchführbar wird. Beides ist kein Selbstzweck, sondern ein Versuch, Führung wieder näher an das zu bringen, was sie im Kern ist: verantwortetes Entscheiden unter Bedingungen, die man nie vollständig kontrollieren kann.



Und genau deshalb arbeite ich aktuell an einer **ATF-Workbench**, die in der Praxis die Durchführung von ATF-Transformationsprozessen unterstützen soll: nicht als weitere Methodenschublade, sondern als Arbeitsumgebung, die Klarheit, Diagnose, Navigation und Umsetzung in eine robuste, wiederholbare Praxis überführt.