

Entscheiden unter Bedingungen von Komplexität

Essays zu Struktur, Macht und verantwortbarem Handeln

Essay DLF-01: Epistemische Perspektive

*Alfred Behn-Eschenburg
Zürich, Februar 2026*

Epistemische Perspektive

Über Urteilskraft, Festlegung und die Architektur verantwortbarer Entscheidungen

In komplexen Organisationen wird selten zu wenig gedacht. Meist wird zu schnell festgelegt. Entscheidungen folgen auf Daten, Tools und Empfehlungen, doch der eigentliche Übergang – jener von Wahrnehmung zu Geltung – bleibt unbeachtet. Genau dort setzt die epistemische Perspektive an.

Sie fragt nicht nach Motiven, Haltungen oder Emotionen, sondern nach etwas Grundsätzlicherem: Was gilt als Wissen – und warum? Wie entstehen Gewissheiten, die nicht mehr hinterfragt werden? Und wann kippt Urteilskraft in Aktivismus, Tool-Glauben oder algorithmische Autorität?

Diese Fragen zielen nicht auf Fehlverhalten, sondern auf epistemische Struktur.

Wenn Wissen gilt, bevor es begründet ist

In Organisationen wird Wissen selten explizit festgelegt. Es setzt sich durch. Präsentationen, Kennzahlen, Benchmarks oder externe Expertise erzeugen eine stille Evidenz. Man handelt, weil „die Daten es zeigen“, weil „das Tool es empfiehlt“ oder weil „der Markt es verlangt“. Die epistemische Perspektive macht sichtbar, dass hier nicht entschieden wird, ob etwas gilt, sondern nur noch wie schnell darauf reagiert wird.

Der entscheidende Punkt ist nicht, dass solche Wissensformen falsch wären. Problematisch wird es dort, wo ihre Geltung nicht mehr begründungspflichtig ist. Wo Alternativen nicht geprüft, sondern implizit ausgeschlossen werden. Wo Urteilskraft durch Anschlussfähigkeit ersetzt wird.

ELM beschreibt genau diesen Übergang: den Moment, in dem Offenheit endet, ohne dass dies als Festlegung markiert wird.

Urteilskraft versus Aktivismus

Je höher der Entscheidungsdruck, desto größer die Versuchung, Urteilen durch Aktivität zu ersetzen. Meetings folgen auf Meetings, Tools werden eingeführt, Programme gestartet. Bewegung suggeriert Kontrolle. Doch Aktivismus ist kein Zeichen von Klarheit, sondern oft ein Symptom epistemischer Unsicherheit.

Die epistemische Perspektive unterscheidet hier scharf: Urteilstkraft bedeutet nicht, schneller zu handeln, sondern tragfähiger zu begründen. Sie verlangt eine bewusste Festlegung dessen, was als relevant gilt – und dessen, was bewusst ausgeklammert wird. Wo diese Festlegung nicht erfolgt, wird gehandelt, ohne dass klar ist, auf welcher epistemischen Grundlage.

ATF setzt an dieser Stelle an, nicht als Entscheidungsmaschine, sondern als Festlegungsarchitektur. Es schafft Räume, in denen Urteile explizit gemacht, begründet und verantwortbar zugeordnet werden können.

Tool-Glauben und algorithmische Autorität

Besonders deutlich wird der Verlust epistemischer Urteilstkraft im Umgang mit Technologien. Tools versprechen Objektivität, Algorithmen suggerieren Neutralität. Doch auch hier gilt: Entscheidungen werden nicht ersetzt, sondern verlagert. Die Frage ist nicht, ob ein System rechnet, sondern wer festlegt, welche Annahmen, Daten und Zielgrößen gelten.

Die epistemische Perspektive entzaubert algorithmische Autorität, ohne sie zu delegitimieren. Sie verschiebt den Fokus von der Leistungsfähigkeit des Tools auf die Zurechenbarkeit der Festlegung. Wer trägt die Verantwortung für die epistemischen Vorannahmen? Wer kann sie begründen – und wer nicht?

ELM liefert hierfür die Urteilslogik. ATF übersetzt sie in eine Praxis der Verantwortungszuordnung, die technologische Vermittlung nicht verdrängt, sondern einbettet.

Von der Urteilslogik zur Verantwortungsarchitektur

Der Übergang von ELM zu ATF ist kein Sprung von Theorie zu Methode, sondern eine Verschiebung der Ebene.

- ELM klärt, *was* epistemisch geschieht.
- ATF klärt, *wie* damit gearbeitet werden kann.

In der epistemischen Perspektive wird deutlich: Entscheidungen sind nicht primär Wahlakte, sondern Festlegungsakte. Sie erzeugen Geltung, strukturieren Handlungsspielräume und verteilen Verantwortung – oft implizit. ATF macht diese Verteilungen sichtbar und bearbeitbar. Nicht, um Entscheidungen zu vereinfachen, sondern um sie zurechenbar zu halten.

Epistemische Führung als Strukturleistung

Führung zeigt sich hier nicht als Vision oder Haltung, sondern als Fähigkeit, epistemische Übergänge zu gestalten. Nicht alles offen zu halten – aber offen zu legen, wo geschlossen wird. Nicht jede Unsicherheit zu beseitigen – aber zu entscheiden, welche Unsicherheit getragen wird.

Die epistemische Perspektive ist deshalb keine zusätzliche Sichtweise, sondern die Voraussetzung verantwortbaren Handelns unter Komplexität. Sie verschiebt den Fokus von der Entscheidung auf ihre Begründbarkeit – und von der Handlung auf ihre epistemische Architektur.

Genau hier beginnt die zweite Serie. Nicht vor dem Denken, sondern im Moment der Festlegung.

Zur Verantwortung der Festlegung

Epistemische Perspektive heißt, dort hinzusehen, wo Entscheidungen beginnen, lange bevor sie getroffen werden. Nicht bei der Handlung, sondern bei der Festlegung dessen, was als Wissen gilt.

Wo diese Festlegungen unsichtbar bleiben, entzieht sich Verantwortung. Wo sie sichtbar werden, wird Führung möglich – nicht als Haltung, sondern als Strukturleistung.

Die folgenden Essays verschieben den Blick weiter: von der epistemischen Logik zur organisatorischen Wirklichkeit, von der Festlegung zur Form, in der sie wirksam wird.