FOLGE 1 · DER EINZELENTSCHEIDER

Leadership Gate 1 · Abhängigkeit

> **Bezug zu Serie 1: WP 1 · Organisationale Sentienz** — die sechs Eigenschaften von *organizational sentience* und das Kriterium für den Sprung von Reifegrad 4 auf 5: Missionskontinuität. Dort steht der Beleg mit Fundstelle. Diese Folge rechnet ihn auf den Leader um.

BEVOR SIE ANFANGEN

Serie 2 ist ein anspruchsvoller Weg. Das ist keine Werbung und keine Warnung, sondern eine Auskunft.

Diese Folge verlangt von Ihnen eine Woche Beobachtung mit Stift und Blatt, danach etwa zwanzig Minuten Schreibarbeit, und in sechs Wochen einen zweiten Blick auf dieselbe Zahl. Ohne diese Woche liefert die Folge nichts — Sie können sie lesen, aber Gate 1 öffnet sich davon nicht.

Wer die Forschung dahinter prüfen will, ohne den Weg zu gehen, ist in Serie 1 besser bedient: dort steht sie zitierfähig, mit Fundstellen, ohne Zumutung. **Wer den Weg gehen will, ist willkommen.** Am Ende der acht Gates steht kein Zertifikat. Es steht eine Organisation, die urteilsfähig bleibt, wenn Sie nicht im Raum sind — und das ist überprüfbar.

Ein Hinweis, der dazugehört: Die Prompts in dieser Serie arbeiten mit echten Entscheidungen und echten Namen. Für Personaldaten und Namen Dritter gehört die anonymisierte Fassung in ein KI-System — Rollen statt Namen. Das kostet zwei Minuten.

ABSTRACT

Diese Folge bricht den Reifegrad-Befund aus WP 1 auf eine einzige Zahl herunter: wie viele Entscheidungen in Ihrem Bereich ohne Sie nicht fallen. Der Weg dorthin ist eine Woche Beobachtung, die nichts verändert, und danach ein Dokument, das drei Entscheidungsrahmen festhält. Gate 1 öffnet, wenn Entscheidungen, die ohne Sie nicht getroffen worden wären, sechs Wochen später ohne Sie fallen.

Zitiervorschlag: Huesch, G. (2026). Der Einzelentscheider. Serie 2 · Der superintelligente Leader, Folge 1. Working Paper Series 2026, Global Leadership Consultancy.

DAS GATE

Das Schloss	Die Organisation braucht ihn — und das sieht bis zuletzt wie Kompetenz aus
Der Schlüssel	Eine Abhängigkeitsliste: 20 Entscheidungen, vier Klassen, drei Entscheidungsrahmen
Es öffnet, wenn	Entscheidungen aus Klasse D nach sechs Wochen in C oder B stehen

TEIL 1 · DER BEFUND

WOHER ES KOMMT

WP 1 · Organisationale Sentienz, Serie 1. Dort werden sechs Eigenschaften entwickelt, die *organizational sentience* — die Fähigkeit einer Organisation, ihren eigenen Zustand zu erfassen und danach zu handeln — überhaupt prüfbar machen. Eine davon trennt Reifegrad 4 von Reifegrad 5, und sie ist das Thema dieser Folge: **Missionskontinuität.** Die Frage lautet dort: Behält die Organisation ihre Urteilsfähigkeit, wenn eine zentrale Führungskraft geht?

Alles, was hier steht, ist in WP 1 belegt und nachlesbar. Diese Folge zitiert nicht neu, sie rechnet um — von der Organisation auf den Menschen, der in ihr die zentrale Führungskraft ist.

DER LOTSE, DER KEINE SEEKARTE BRAUCHT

Ein Hafenlotse kennt jede Untiefe seiner Einfahrt. Dreißig Jahre fährt er Schiffe hinein, bei jedem Wetter, ohne einmal nachzusehen — er hat es im Kopf. Der Hafen funktioniert ausgezeichnet. Die Reeder loben ihn. Er hat nur keine Seekarte.

Das fällt niemandem auf, solange er gesund ist. Es fällt an dem Tag auf, an dem er es nicht ist, und dann fällt es katastrophal auf. Das Wissen war immer da. Es ist nie in eine Form gekommen, in der es jemand anders benutzen kann.

Der entscheidende Punkt an diesem Bild ist nicht, dass der Lotse etwas falsch gemacht hätte. Er hat dreißig Jahre gute Arbeit geleistet. Der Punkt ist, dass **seine Kompetenz und die Unvollständigkeit des Hafens dasselbe Phänomen sind.** Je besser er es im Kopf hat, desto weniger Anlass gab es je, eine Karte zu zeichnen.

WP 1 formuliert das als Prüffrage und nicht als Tugend. Eine Festlegung, die gilt, solange ihr Urheber im Haus ist, ist keine Festlegung. Sie ist eine Gewohnheit mit Fürsprecher. Und eine Organisation, die ihre Urteile aus einem Kopf bezieht, hat kein Urteil — sie hat Zugang zu einem.

VIERZIG VORGÄNGE UND DER FALSCHE ERSTE GEDANKE

Ein Bereichsleiter kommt aus zwei Wochen Urlaub zurück. Auf dem Tisch liegen vierzig Vorgänge, und in den ersten drei Stunden arbeitet er sie ab, schnell, souverän, mit dem guten Gefühl, gebraucht zu werden. Sein erster Gedanke ist Stolz: *ohne mich geht es nicht.*

Der zweite Gedanke wäre der richtige gewesen. Vierzig Vorgänge, die zwei Wochen gewartet haben, sind vierzig Messpunkte für die Reife dieser Organisation. Jeder einzelne hätte die Frage beantworten können, warum er gewartet hat: fehlte eine Information, eine Befugnis, eine Gewohnheit, oder nur der Mut, es selbst zu entscheiden?

Niemand hat sie gezählt. Am Freitag ist der Stapel weg, und mit ihm die Messung.

Das ist der Grund, warum diese Folge mit einer Beobachtungswoche beginnt und nicht mit einer Maßnahme. Die Zahl existiert in jedem Betrieb. Sie wird nur nie aufgeschrieben, weil das Abarbeiten sich besser anfühlt als das Zählen.

Eine Nebenbemerkung, die zur Redlichkeit gehört. Nicht jede Entscheidung, die auf den Leader wartet, ist ein Systemfehler. Manche Dinge sind seine Aufgabe, und zwar ausschließlich: eine Personalentscheidung über eine Ebene, eine Zusage nach außen, eine Abweichung von einer Regel, die er selbst gesetzt hat. Die Beobachtungswoche unterscheidet das nicht, und der Prompt tut es ausdrücklich — Klasse C und D werden getrennt behandelt, weil „wäre anders ausgegangen" und „wäre nicht getroffen worden" zwei verschiedene Dinge sind.

WAS DER LEADER HIER ERKENNT

1 · Seine Unentbehrlichkeit ist eine Messgröße, keine Eigenschaft. Je mehr Entscheidungen ohne ihn liegenbleiben, desto niedriger die Reife der Organisation — nicht desto höher sein Wert. Das ist der unangenehmste Satz der ganzen Serie, und er steht bewusst in Gate 1 und nicht in Gate 8. Wer ihn hier nicht annimmt, hat die restlichen sieben Gates vor sich, ohne einen Grund, sie zu durchschreiten.

2 · Führung 1.0 hat keinen Fehler, nur eine Grenze. Persönlichkeit, Charisma und Bauchgefühl sind keine Schwäche. Sie sind das, was die meisten Karrieren getragen hat, und sie funktionieren. Sie skalieren nur nicht: sie hören genau dort auf, wo ein Mensch aufhört, alles zu überblicken. Der Übergang wird nicht dadurch angekündigt, dass etwas schlechter wird, sondern dadurch, dass mehr dazukommt.

3 · Der Ausfall zeigt sich verzögert. Ein Einzelentscheider merkt nichts, solange er da ist. Er merkt es im Urlaub, in der Krankheit, beim Wechsel — also dann, wenn es nicht mehr zu reparieren ist. Deshalb ist die Beobachtungswoche eine Vorsorgeuntersuchung und keine Fehlersuche. Sie findet etwas, bevor es wehtut.

TEIL 2 · DIE ARBEIT

DIE BEOBACHTUNGSAUFGABE

Eine Woche, ein Blatt. Nichts ändern.

Notieren Sie jedes Mal, wenn jemand Sie fragt, bevor er handelt — in der Tür, im Vorbeigehen, per Nachricht, im Meeting, am Telefon. Pro Zeile drei Angaben:

WER	WORUM	HÄTTE ES SELBST ENTSCHEIDEN KÖNNEN?

Die dritte Spalte füllen Sie sofort aus, aus dem Bauch, ohne Nachdenken. Ihr erster Impuls ist genauer als Ihre Begründung.

Was Sie in dieser Woche nicht tun: häufiger delegieren, bewusst weniger verfügbar sein, Rückfragen anders beantworten als sonst, oder jemandem sagen, dass Sie zählen. Die Woche soll normal aussehen. Sonst messen Sie Ihre Vorsätze und nicht Ihren Betrieb.

Am Freitag: Zählen Sie die dritte Spalte. Schreiben Sie die Zahl mit Datum auf dasselbe Blatt. Diese Zahl ist Ihr Ausgangswert, und Sie brauchen sie in sechs Wochen wieder.

Zwei Stolpersteine, die häufig vorkommen. Erstens: Die meisten Leader unterschätzen die Menge um mehr als die Hälfte, weil kurze Rückfragen nicht als Entscheidung im Gedächtnis bleiben. Notieren Sie auch die Zehn-Sekunden-Fälle. Zweitens: Wer die Woche in einer Urlaubs- oder Krisenwoche legt, misst eine Ausnahme. Nehmen Sie eine gewöhnliche Woche.

DIE UMSETZUNGSAUFGABE

Montag, eine Sache. Nicht drei.

Nehmen Sie aus Ihrer Liste die drei Fragen, bei denen in der dritten Spalte „hätte sie selbst entscheiden können" steht — und schreiben Sie für diese drei Fälle den Entscheidungsrahmen auf. Drei Sätze pro Fall:

1. Was die Person selbst entscheidet.
2. Ab welcher Grenze sie fragt — eine Zahl, ein Betrag, eine Fristüberschreitung, etwas Nachprüfbares. Nicht „bei Unklarheit".
3. Wen sie danach informiert.

Schicken Sie es an genau diese drei Personen. **Nicht an alle, nicht als Richtlinie, nicht als Ankündigung eines neuen Führungsverständnisses.** Drei Mails, jede an eine Person, in der steht, was diese Person ab sofort selbst entscheidet.

Der Grund für diese Enge steht in Gate 2, und Sie werden ihn dort wiederfinden: Aus einer Sache, die an drei Stellen wirkt, wird eine Gewohnheit. Aus einer Ankündigung an alle wird die fünfte Initiative.

DIE PROMPTS

Prompt 1.1 · Der Abhängigkeitstest

Dieser Prompt braucht Ihre Beobachtungswoche nicht — er arbeitet mit Entscheidungen, die schon gefallen sind. Sie können ihn heute laufen lassen und die Woche parallel beobachten.

``` Ich gebe Dir unten die letzten 20 Entscheidungen, die in meinem Verantwortungsbereich getroffen wurden. Für jede stehen dabei: worum es ging, wer entschieden hat, wie lange es von der Vorlage bis zur Entscheidung dauerte.

Ordne jede Entscheidung genau einer der vier Klassen zu: A — hätte ohne mich genauso getroffen werden können B — hätte ohne mich getroffen werden können, aber langsamer C — wäre ohne mich anders ausgegangen D — wäre ohne mich nicht getroffen worden

Gib danach aus: 1. Eine Tabelle: Entscheidung | Klasse | Begründung in einem Satz 2. Die Anzahl je Klasse 3. Für jede Entscheidung in C und D: welche Information oder welche Befugnis genau bei mir lag und bei niemandem sonst

Erfinde nichts. Wo eine Angabe fehlt, schreibe „Angabe fehlt" und ordne nicht zu. Keine Empfehlungen, keine Bewertung meiner Führung — nur die Zuordnung.

Die Entscheidungen: [hier einsetzen] ```

**Prompt 1.2 · Der Abwesenheitsplan**

Läuft auf dem Ergebnis von 1.1.

``` Unten steht das Ergebnis meines Abhängigkeitstests: die Entscheidungen der Klassen C und D, jeweils mit der Information oder Befugnis, die nur bei mir lag.

Nimm an, ich bin vier Wochen nicht erreichbar — nicht teilweise, gar nicht.

Für jeden Punkt: - Was müsste dokumentiert, entschieden oder übertragen sein, damit diese Entscheidung ohne mich fällt? - Bei wem müsste es liegen (Rolle, nicht Name)? - Was daran ist in einer Woche machbar, was braucht Monate?

Format: Tabelle mit den Spalten Punkt | fehlt | Rolle | Aufwand (Woche/Monat). Sortiere nach Aufwand, das Machbare zuerst. Erfinde keine Rollen, die ich nicht genannt habe. ```

**Was diese Prompts tun, und was sie nicht tun.** Sie geben keinen Rat. Sie legen zwanzig Entscheidungen nebeneinander und ordnen zu — eine Arbeit, die ein Mensch an seinem eigenen Material nicht leisten kann, weil er jede einzelne begründen kann und das Muster dabei verschwindet. Die Maschine sieht das Muster, weil sie die Begründungen nicht kennt.

Ein Prompt, der ohne Ihr Material ein Ergebnis liefert, gehört nicht in diese Serie.

---

# TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

**Wer behauptet, Unentbehrlichkeit sei eine Messgröße, muss sagen, woher der Maßstab kommt.**

**System beeinflusst Verhalten.** Mit der Auswahl der richtigen Instrumente, Mechaniken und Leadership-Codes — abgeleitet aus Werten und Führungsleitlinien — wird das Verhalten aller Beteiligten synchronisiert und ausgerichtet. Nicht durch Motivation, sondern durch ein System, das bei Anwendung das richtige Verhalten erzeugt.

Sales hat Salesforce, Finance hat SAP. Führung hat jetzt LEAD21.

**Über den Autor.** Gerald Huesch ist Begründer der Kategorie Leadership Operating System – für die Boston Business School „one of the most professional and creative minds in the domain of leadership and difficult change projects". Mit LEAD21 hat er das erste operative System für Leadership entwickelt – 21 evidenzbasierte Methoden, die umfassende Lösung und der Missing Link für komplette Transformationen, extremes Wachstum und Post-Merger-Integration in hohem Volumen: ein einzigartiges Leadership-System für Human Coordination at Scale, bei dem Alignment und Kultur als Nebeneffekt entstehen. Er hat über 30.000 Führungskräfte in mehr als 30 Ländern trainiert (u. a. NASA, Rolls-Royce, Airbus, Omnicom) und bietet Executive Leadership Training, Leadership Development und Executive Mentoring für Führungskräfte in Deutschland, Americas, Asia Pacific und UAE an. Teilnehmer aus über 300 Unternehmen berichten nach LEAD21 +87 % Klarheit, +58 % Effizienz, +50 % Performance, +46 % Alignment und −50 % negativen Stress (berichtete Einschätzungen); eine Ein-Jahres-Studie mit 567 Führungskräften (Prof. Beate Hanson & Prof. Mohit Bhandari, McMaster University) zeigte Verbesserungen in 8 von 9 Klimadimensionen. Dr. Charles Pellerin (NASA) über LEAD21: „Unique in the world, and a capability that nobody else has." **gerald-huesch.com/ueber**

# TEIL 4 · DAS GATE UND DER WEG

## DER PRÜFPUNKT — GATE 1 ÖFFNET, WENN

Nicht: „Ich habe delegiert." Nicht: „Mir ist klar geworden, dass …"

**Sondern: Wie viele Entscheidungen aus Klasse D stehen sechs Wochen später in C oder B?** Zahl vor der Übung, Zahl danach, beide mit Datum auf demselben Blatt.

Eine Bewegung genügt. Wer von sieben D-Entscheidungen eine bewegt hat, ist durch das Gate, weil er bewiesen hat, dass es beweglich ist.

**Und wenn sich nichts bewegt hat?** Dann ist das Gate zu, und das ist ein Befund, kein Versagen. Sechs Wochen ohne Bewegung heißen: die Abhängigkeit sitzt nicht in Gewohnheiten, sondern in der Struktur — in fehlenden Befugnissen, fehlender Dokumentation, fehlenden Rollen. Das ist eine wertvollere Information als ein schneller Erfolg, und sie ist genau das Material, das Gate 5 braucht. Notieren Sie sie und gehen Sie weiter.

## STAND DER GATES

| GATE | TITEL | IHR SCHLÜSSEL | STAND |
|---|---|---|---|
| **▶ 1** | **Der Einzelentscheider** | **Abhängigkeitsliste, 3 Entscheidungsrahmen** | **Sie sind hier** |
| 2 | Der Werkzeugkasten | Inventur der letzten drei Jahre | folgt |
| 3 | Warum gute Methoden verpuffen | Rückfallpfad, eine Pflichtfrage | folgt |
| 4 | Der Engpass ist nicht Information | Prüfbudget, Extension, Enthaltung | folgt |
| 5 | Was ein operatives System leisten muss | Bewertung der vier Funktionen | folgt |
| 6 | LEAD21 — und was noch fehlt | Lückenkarte, Lastenheft | folgt |
| 7 | Die sentiente Organisation | Codebook, drei Zielbänder | folgt |
| 8 | Der superintelligente Leader | Verfassungsliste, Nachfolgetest | folgt |

Die Reihenfolge ist bindend, weil jedes Gate den Schlüssel des vorigen braucht. Die Lückenkarte in Gate 6 entsteht aus den Dokumenten der Gates 2, 4 und 5. Wer sie überspringt, bekommt von der

KI eine Allgemeinheit zurück.

## WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

**Gate 2 · Der Werkzeugkasten.** Ihre Abhängigkeitsliste zeigt, wo Entscheidungen hängen. Gate 2 fragt, womit Sie das bisher zu lösen versucht haben — und beginnt mit einer Inventur, die in den meisten Betrieben die erste ihrer Art ist. Die Überraschung von Gate 2 ist nicht der Befund. Es ist die Länge der Liste.

Das Schloss dort: Er kennt seinen eigenen Werkzeugbestand nicht.

## OFFENE FRAGEN AUS DIESER FOLGE

- Die vier Klassen A bis D sind eine Einteilung, keine Messung. Zwei Menschen können dieselbe Entscheidung verschieden einordnen, und der Prompt kennt nur Ihre Darstellung. Die Zahl taugt zum Vergleich mit sich selbst über Zeit, nicht zum Vergleich zwischen Bereichen.
- Wie viel Abhängigkeit in einer Rolle legitim ist, entscheidet diese Folge nicht. Gate 8 kommt darauf zurück, dort mit der Trennung zwischen einer Rolle und einem Fehler in der Organisation.
- Ob eine bewegte Entscheidung stabil bleibt, zeigt sich nicht in sechs Wochen. Gate 3 behandelt genau das.

## QUELLEN

**Serie 1, Working Paper Series 2026** WP 1 · Organisationale Sentienz. Die sechs Eigenschaften und ihre Ausfallmuster; das Kriterium für den Übergang von Reifegrad 4 auf 5.

Die in WP 1 verwendeten Primärquellen der 19th Conference on Artificial General Intelligence (AGI-26), San Francisco, 27.–30. Juli 2026, sind dort mit Band und Seitenzahl ausgewiesen. Diese Folge führt keine neuen Fundstellen ein.