# FOLGE 2 · DER WERKZEUGKASTEN

**Leadership Gate 2 · Inventur**

> **Bezug zu Serie 1: WP 3 · Kein Nebeneingang zur Überzeugung**, zweiter Teil — die fünf Bedingungen für dauerhaften Status und der Befund über sich überschreibende Transformationsprogramme. Dort steht der Beleg mit Fundstelle. Diese Folge macht daraus eine Inventur.

*Sie brauchen für diese Folge Ihre Abhängigkeitsliste aus Gate 1. Wer sie nicht hat, sollte dort anfangen — die Reihenfolge ist bindend, weil jedes Gate den Schlüssel des vorigen braucht. Für Personaldaten und Namen Dritter gilt weiter: anonymisierte Fassung in das KI-System, Rollen statt Namen.*

## ABSTRACT

Diese Folge bricht den Befund aus WP 3 über sich überschreibende Transformationen auf eine Liste herunter, die in den meisten Betrieben noch nie existiert hat: alles, was in drei Jahren zum Thema Führung gestartet wurde, mit einer einzigen zusätzlichen Spalte — worauf es verweist. Gate 2 öffnet, wenn eine Person außerhalb des Führungskreises benennen kann, welche Initiative die anderen tragen soll.

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

## DAS GATE

| | |
|---|---|
| **Das Schloss** | Er kennt seinen eigenen Werkzeugbestand nicht |
| **Der Schlüssel** | Eine Inventur der letzten drei Jahre, mit einer Spalte für den Bezug |
| **Es öffnet, wenn** | eine Person außerhalb des Führungskreises benennen kann, welche Initiative die anderen tragen soll |

# TEIL 1 · DER BEFUND

## WOHER ES KOMMT

**WP 3 · Kein Nebeneingang zur Überzeugung**, Serie 1, zweiter Teil. Dort wird entwickelt, unter welchen Bedingungen eine Behauptung in einer Organisation dauerhaften Status erlangt — und was passiert, wenn diese Bedingungen fehlen: Programme addieren sich nicht, sie überschreiben sich. WP 3 nennt fünf Bedingungen und sechs Ausfallformen, alle dort belegt.

Diese Folge nimmt daraus genau einen Satz und macht ihn zur Arbeit: **Eine Behauptung ohne Bezug zur vorigen löscht die vorige.**

## VIERZIG WERKZEUGE UND KEINE WERKBANK

Eine Werkstatt mit vierzig Werkzeugen an der Wand. Jedes gut, jedes gepflegt, jedes an seinem Haken. Und keine Werkbank.

Man kann in dieser Werkstatt arbeiten. Es geht sogar überraschend weit — man muss das Werkstück nur die ganze Zeit festhalten, und deshalb hat man immer eine Hand zu wenig. Jeder Handgriff kostet doppelt, jeder Wechsel bedeutet Neuansetzen, und wer hier zwei Stunden gearbeitet hat, ist erschöpft von etwas, das er nicht benennen kann.

Wer diese Werkstatt betritt und ein einundvierzigstes Werkzeug kauft, hat das Problem nicht verstanden. Und genau das ist die naheliegende Reaktion, denn jedes einzelne Werkzeug an dieser Wand ist ja wirklich gut. Die Diagnose „wir brauchen bessere Methoden" ist in fast jedem Betrieb falsch und fühlt sich fast immer richtig an.

**Die Werkbank ist nicht das größte Werkzeug. Sie ist das, was die anderen erst benutzbar macht.** Das ist der ganze Unterschied zwischen einer Sammlung und einem System, und er kostet nichts an Qualität — nur an Ordnung.

## WAS WP 3 DARAUS MACHT

WP 3 zeigt den Mechanismus, der aus einer Sammlung eine Löschung macht. Eine Behauptung erlangt dauerhaften Status nur unter fünf Bedingungen; fehlt eine davon, bleibt sie Episode. Und Episoden sind nicht neutral: Vier Programme in fünf Jahren, von denen keines auf das vorige verweist, erzeugen nicht vier Schichten Fortschritt. Sie erzeugen eine Organisation, die gelernt hat, **dass nichts von Dauer ist.**

Dieses Gelernte ist robust, denn es ist durch Erfahrung gedeckt und nicht durch eine Behauptung. Es lässt sich deshalb auch nicht durch eine weitere Ankündigung korrigieren. Das ist die teuerste Lektion, die man versehentlich erteilen kann, und sie wird nirgendwo gebucht.

## VIER ORDNER IN EINER SCHUBLADE

In der Schublade einer Bereichsleiterin liegen vier Ordner: Werteprozess 2022, OKR-Einführung 2023, Feedbackkultur 2024, Transformation 2025.

Sie kann von jedem sagen, wann er begann. Von keinem, wann er endete. Keiner ist offiziell abgeschlossen, keiner offiziell abgebrochen — sie sind verklungen, und das Verklingen hat niemand dokumentiert, weil es niemandes Aufgabe war.

Fragen Sie sie, was der Werteprozess mit der Feedbackkultur zu tun hatte. Sie wird höflich antworten, dass es da sicher Bezüge gab.

Und wenn das fünfte Programm angekündigt wird, wird sie nicht widersprechen. Sie wird nicht sabotieren, nicht klagen, nicht zynisch werden. Sie wird **warten** — freundlich, mitarbeitend, und mit dem sicheren Wissen, dass das in achtzehn Monaten vorbei ist. Das ist die wirtschaftlich teuerste Haltung in jeder Organisation, und sie ist von außen nicht von Zustimmung zu unterscheiden.

## WAS DER LEADER HIER ERKENNT

**1 · Er hat mehr Werkzeuge, als er weiß.** Drei Jahre Führungsarbeit hinterlassen Trainings, Leitbilder, Feedbackformate, OKR-Anläufe, Werteprozesse, Engagement-Befragungen, Reorganisationen. Fast nie liegt eine Liste davon vor. Die eigentliche Überraschung dieser Folge ist nicht der Befund, sondern die Länge der Liste — und dass die Ebene unter Ihnen Dinge nennt, die Sie vergessen hatten.

**2 · Programme addieren sich nicht, sie überschreiben sich.** Ohne Bezug zum Vorigen ist jedes neue Programm eine Löschung des vorigen. Nicht in der Absicht, sondern in der Wirkung — und die Wirkung ist, was gelernt wird.

**3 · Das fehlende Stück ist die Verbindung, nicht die Qualität.** Kein Werkzeug auf Ihrer Liste ist schlecht. Keines verweist auf ein anderes. Was fehlt, ist kein weiteres Werkzeug. Es ist das, was sie aufeinander bezieht — und das ist eine Entscheidung, keine Anschaffung.

# TEIL 2 · DIE ARBEIT

## DIE BEOBACHTUNGSAUFGABE

**Eine Woche, rückwärts statt vorwärts.**

Diese Folge beobachtet nicht die Gegenwart, sie gräbt. Gehen Sie Ihre Kalender, Ablagen und Mailordner der letzten drei Jahre durch und tragen Sie jede Initiative ein, die mit Führung, Kultur, Zusammenarbeit oder Transformation zu tun hatte.

**Auch die abgebrochenen. Besonders die abgebrochenen.** Ein Programm, das nach vier Monaten aufgehört hat, hat mehr gelehrt als eines, das lief — es hat gelehrt, wie lange man warten muss.

| INITIATIVE | START | STAND HEUTE | WER TRÄGT SIE | VERWEIST AUF |
|---|---|---|---|---|

Die letzte Spalte bleibt in den meisten Zeilen leer. Lassen Sie sie leer. Eine erfundene Verbindung ist schlimmer als eine sichtbare Lücke.

**Und dann der Teil, den man nicht allein machen kann:** Fragen Sie zwei Führungskräfte der Ebene unter Ihnen, was ihnen einfällt. Ohne Ihre Liste zu zeigen. Sie werden Dinge nennen, die nicht darauf stehen, und sie werden zwei Programme mit demselben Namen bezeichnen. Beides ist Material, nicht Anlass für eine Korrektur.

## DIE UMSETZUNGSAUFGABE

**Montag, eine Sache. Ein Satz, zwei Zeilen.**

Schreiben Sie zu genau einer laufenden Initiative den Satz auf, der fehlt: **welche vorige sie fortsetzt, und was von dieser vorigen weiter gilt.**

Zum Beispiel: „Die Feedbackroutinen, die wir 2024 eingeführt haben, bleiben, wie sie sind — das hier baut darauf auf und ersetzt sie nicht."

Sagen Sie diesen Satz im nächsten Regeltermin, **bevor** Sie über den Fortschritt sprechen. Nicht als Vorrede, nicht mit Bedauern über die Vergangenheit. Als Feststellung.

Dann beobachten Sie, wer aufsieht. In vielen Räumen ist es das erste Mal seit Jahren, dass jemand eine Verbindung zwischen zwei Programmen ausgesprochen hat, und das merkt man.

# DIE PROMPTS

**Prompt 2.1 · Die Inventur**

``` Unten liste ich alles auf, was in den letzten drei Jahren in meinem Bereich zum Thema Führung, Kultur, Zusammenarbeit oder Transformation gestartet wurde — Trainings, Leitbilder, Werteprozesse, Feedbackformate, OKR, Engagement- Befragungen, Reorganisationen, alles.

Baue daraus eine Tabelle: Initiative | Start | läuft noch / beendet / unklar | wer trägt sie heute | verweist auf welche andere Initiative

Die letzte Spalte ist die wichtigste. Trage dort nur ein, was ich ausdrücklich geschrieben habe. Wo ich keinen Bezug genannt habe, schreibe „kein Bezug genannt" — ergänze keinen, den Du für plausibel hältst.

Zähle danach: - Wie viele Initiativen verweisen auf keine andere? - Welche zwei bearbeiten offenkundig dasselbe Problem mit anderem Vokabular?

Die Liste: [hier einsetzen] ```

**Prompt 2.2 · Die Überschreibungsspur**

Dieser Prompt ist der unangenehmste der ganzen Serie. Er ist auch der nützlichste, weil er Ihnen etwas sagt, das Ihnen niemand in Ihrer Organisation sagen wird.

``` Hier ist meine Inventur. Nimm die Perspektive einer Führungskraft der mittleren Ebene, die alle diese Initiativen mitgemacht hat, und beantworte in ihrer Stimme, in maximal je drei Sätzen:

1. Was habe ich daraus gelernt, was in diesem Haus von Dauer ist?
2. Was tue ich, wenn die nächste Initiative angekündigt wird?
3. Welche dieser Initiativen konnte ich nicht von der vorigen unterscheiden?

Sei unangenehm genau. Beschönige nichts, aber erfinde auch keine Erfahrung, die sich aus der Liste nicht ergibt. Kennzeichne jede Aussage, die eine Vermutung ist, als Vermutung.

Die Inventur: [hier einsetzen] ```

**Ein Wort zur Auswertung von 2.2.** Was zurückkommt, ist keine Messung und keine Anklage. Es ist eine plausible Lesart Ihrer eigenen Liste, und ihr Wert liegt darin, dass sie aus Ihrem Material entsteht und nicht aus einer Meinung über Sie. Wenn die Antwort Ihnen unfair vorkommt, prüfen Sie nicht die Antwort. Prüfen Sie die Spalte, aus der sie kommt.

# TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

**Wer behauptet, Programme müssten aufeinander verweisen, sollte gefragt werden, worauf sein eigenes verweist.**

**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 2 ÖFFNET, WENN

**Die Inventur existiert als Dokument** — und eine Person außerhalb des Führungskreises kann benennen, welche Initiative die anderen tragen soll.

Der zweite Teil ist der eigentliche Test, und er lässt sich nicht am Schreibtisch erledigen. Fragen Sie jemanden zwei Ebenen unter sich: „Was von dem, was hier läuft, trägt das andere?" Wenn die Antwort ein Achselzucken ist, ist das Gate zu — auch wenn Ihre Liste vollständig ist.

**Und wenn niemand es benennen kann?** Dann haben Sie die Antwort auf die Frage, warum das fünfte Programm dasselbe Schicksal nimmt wie die vier davor. Notieren Sie es. Diese Liste ist zusammen mit dem Prüfbudget aus Gate 4 und der Funktionsbewertung aus Gate 5 das Material, aus dem in Gate 6 Ihre Lückenkarte entsteht. Ohne sie bekommen Sie dort eine Allgemeinheit zurück.

## STAND DER GATES

| GATE | TITEL | IHR SCHLÜSSEL | STAND |
|---|---|---|---|
| 1 | Der Einzelentscheider | Abhängigkeitsliste, 3 Entscheidungsrahmen | durchschritten |
| **▶ 2** | **Der Werkzeugkasten** | **Inventur der letzten drei Jahre** | **Sie sind hier** |
| 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 |

**Bewahren Sie die Inventur auf.** Sie ist das erste von drei Dokumenten, die in Gate 6 zusammenlaufen.

## WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

**Gate 3 · Warum gute Methoden verpuffen.** Ihre Inventur zeigt, was gestartet wurde. Gate 3 fragt, was davon eine Woche nach dem letzten Termin noch verlangt wurde — und die Antwort ist meistens: nichts. Dort wird auch der Satz fallen, der die häufigste Fehldiagnose in der Führung beendet: Rückfall ist kein Motivationsproblem.

Das Schloss dort: Nichts im Betrieb verlangt das neue Verhalten.

## OFFENE FRAGEN AUS DIESER FOLGE

- Die Inventur erfasst, was gestartet wurde, nicht was gewirkt hat. Wirkung ist in fast keinem der Programme erhoben worden — das ist selbst ein Befund, und Gate 6 kommt mit der Frage nach einer Kennzahl darauf zurück.
- Ob zwei Initiativen dasselbe Problem bearbeiten, entscheidet in dieser Folge die KI aus Ihrer Beschreibung. Das ist eine Lesart und keine Feststellung. Belastbar wird es erst, wenn die Begriffe festgelegt sind — Gate 7.
- Wie viele Initiativen gleichzeitig tragbar sind, sagt diese Folge nicht, weil WP 3 dazu keine Zahl hergibt. Die Bedingung ist der Bezug, nicht die Menge.

## QUELLEN

**Serie 1, Working Paper Series 2026** WP 3 · Kein Nebeneingang zur Überzeugung. Die fünf Bedingungen für dauerhaften Status, die sechs Ausfallformen, und der zweite Teil über sich überschreibende Transformationsprogramme.

Die in WP 3 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.