FOLGE 3 · WARUM GUTE METHODEN VERPUFFEN

Leadership Gate 3 · Haltbarkeit

> **Bezug zu Serie 1: WP 3 · Kein Nebeneingang zur Überzeugung** (Bedingungen für dauerhaften Status) und **WP 4 · Führungsklima als Regulationssystem** (Modulatoren als abgeleitete Projektionen, der Takt als entscheidende Größe). Dort stehen die Belege mit Fundstelle. Diese Folge macht daraus eine Pflichtfrage.

Sie brauchen Ihre Inventur aus Gate 2. Für Personaldaten und Namen Dritter gilt weiter: anonymisierte Fassung in das KI-System, Rollen statt Namen.

ABSTRACT

Diese Folge beendet die häufigste Fehldiagnose in der Führung. Rückfall nach einem Training ist kein Motivationsproblem, sondern ein Befund über die Woche danach: hat irgendetwas im Betrieb das neue Verhalten verlangt? Der Weg dorthin führt über fünf Ihrer eigenen Sätze und endet bei einer einzigen Pflichtfrage in einem bestehenden Termin. Gate 3 öffnet, wenn drei Regeltermine diese Frage tragen und die Protokolle nach vier Wochen zeigen, dass sie gestellt wurde.

Zitiervorschlag: Huesch, G. (2026). Warum gute Methoden verpuffen. Serie 2 · Der superintelligente Leader, Folge 3. Working Paper Series 2026, Global Leadership Consultancy.

DAS GATE

Das Schloss	Nichts im Betrieb verlangt das neue Verhalten
Der Schlüssel	Ein Rückfallpfad, und eine Pflichtfrage in einem bestehenden Termin
Es öffnet, wenn	drei Regeltermine die Frage tragen und die Protokolle nach vier Wochen zeigen, dass sie gestellt wurde

TEIL 1 · DER BEFUND

WOHER ES KOMMT

Zwei Papiere aus Serie 1 tragen diese Folge.

WP 3 · Kein Nebeneingang zur Überzeugung liefert die Bedingungen, unter denen eine Behauptung dauerhaften Status erlangt — und damit die Erklärung, warum eine Einsicht ohne Anschluss verschwindet.

WP 4 · Führungsklima als Regulationssystem liefert den Mechanismus. Dort wird an einer Motivationsarchitektur gezeigt, dass Haltungen keine Stellhebel sind, und dass der Takt einer Rückmeldung entscheidet, nicht ihre Menge. Beide Befunde sind dort belegt und nachlesbar.

DER MUSKEL, DEM NIEMAND MOTIVATION VORWIRFT

Ein Muskel wächst unter Belastung und verschwindet ohne sie. Drei Wochen ohne Reiz, und er ist weg — messbar, vorhersagbar, ohne Ausnahme.

Niemand wirft dem Muskel dabei Motivationsmangel vor. Niemand schickt ihn auf ein Auffrischungsseminar, niemand appelliert an seine Eigenverantwortung, und niemand schreibt ihm ins Zeugnis, er habe das Gelernte nicht mitgenommen. Jeder versteht sofort: **das Wachstum war nie im Muskel. Es war in der Belastung.**

Bei Führungsverhalten wird dieselbe Beobachtung umgedreht. Das Training war gut, die Bewertungen waren gut, drei Wochen später ist nichts davon übrig — und die Erklärung, die zuerst kommt, ist eine über Menschen: sie wollten nicht genug, sie haben es nicht mitgenommen, es fehlt an Verbindlichkeit.

Die Erklärung über die Belastung kommt niemandem, weil die Belastung unsichtbar ist. Man sieht, was ein Mensch tut. Man sieht nicht, was ihn dazu aufgefordert hat.

WAS WP 4 DARAN ZEIGT

WP 4 arbeitet mit den Modulatoren einer Motivationsarchitektur — Valenz, Erregung, Dominanz, Auflösungsgrad, Fokus, Exterozeption. Keiner davon wird direkt programmiert; jeder ist ein Aggregat des aktuellen Bedürfniszustands. Auf dem Poster von Mikeda und Goertzel steht der Satz:

> „'Teaching mode' or 'citation rigor' are derived projections, not primitive states."

Eine Haltung ist eine abgeleitete Projektion und kein Grundzustand. Das ist der architektonische Kern dieser Folge: **Man kann eine Haltung nicht anordnen. Man kann nur die Lage ändern, aus der sie entsteht.**

Und WP 4 fügt den zweiten Satz hinzu, der in der Praxis teurer ist als der erste: der Takt entscheidet, nicht die Menge. Dieselbe Rückmeldung, einen Schlag zu früh oder zu spät, tut etwas anderes. Mehr Feedback ist deshalb keine Antwort auf schlecht getimtes Feedback — es ist dieselbe Ungenauigkeit in höherer Frequenz.

MONTAG NACH DEM WORKSHOP

Zweitägiger Führungsworkshop, hervorragende Bewertungen, alle nehmen sich etwas vor. Ein Teilnehmer schreibt sich drei Punkte auf eine Karte und legt sie in die Laptophülle.

Am Montag darauf beginnt das Bereichsmeeting um 9 Uhr, mit derselben Tagesordnung wie immer: Zahlen, Projekte, Personal, Sonstiges. Keine Frage darin verlangt das Neue. Niemand hindert den Teilnehmer daran, es anzuwenden — es fragt nur niemand danach, und um 10 Uhr ist die Woche wieder die Woche.

Nach drei Wochen ist die Karte in der Laptophülle und das Verhalten weg. Im Nachgespräch mit der Personalentwicklung heißt es, die Leute hätten es nicht mitgenommen.

Sie haben es mitgenommen. Es hat nur nichts gehalten.

Und hier liegt der Grund, warum diese Folge so eng ist. Die Lösung ist nicht ein besseres Training, nicht ein Follow-up-Termin, nicht ein Buddy-System und keine App mit Erinnerungsfunktion. Die Lösung ist **eine Frage in einem Termin, der ohnehin stattfindet.** Alles andere schafft ein neues Format, und ein neues Format ist die sechste Initiative aus Ihrer Inventur.

WAS DER LEADER HIER ERKENNT

1 · Rückfall ist der Normalfall, nicht das Versagen. Ein Verhalten hält sich, solange etwas es verlangt. Endet das Training und verlangt es in der Woche danach niemand, verschwindet es. Das ist keine Charakterfrage und kein Grund für ein Gespräch über Verbindlichkeit.

2 · Appelle an eine Haltung wirken nicht. Eine Haltung ist ein Aggregat der Lage, aus der sie entsteht. Wer „mehr Eigenverantwortung" verlangt, verlangt eine Projektion und keinen Zustand. Was sich anordnen lässt, ist eine Handlung, deren Erfüllung man von außen sehen kann.

3 · Der Takt entscheidet, nicht die Menge. Mehr Feedback ist keine Antwort auf schlecht getimtes Feedback. Und eine Frage, die zwölf Wochen an derselben Stelle steht, wirkt stärker als zwölf verschiedene Impulse.

TEIL 2 · DIE ARBEIT

DIE BEOBACHTUNGSAUFGABE

Eine Woche, Ihre eigenen Sätze.

Sammeln Sie fünf Sätze, mit denen Sie in dieser Woche Verhalten verändern wollten — aus Mails, Ansprachen, Meetings, Gesprächen am Rand. **Wörtlich, wie Sie sie gesagt oder geschrieben haben. Nicht wie Sie sie gemeint haben.** Das ist der schwierige Teil: Die gemeinte Fassung ist immer präziser als die gesagte, und die gesagte ist die, die gewirkt hat.

Bei Mails ist das leicht — kopieren Sie den Satz. Bei Gesprächen notieren Sie ihn innerhalb einer Stunde, sonst rekonstruieren Sie die gemeinte Fassung.

Markieren Sie dann jeden Satz mit einem von zwei Zeichen:

- **H** — der Satz verlangt eine Haltung („mehr Eigenverantwortung", „offener miteinander umgehen", „mehr unternehmerisch denken")
- **T** — der Satz verlangt eine Tätigkeit, deren Erfüllung man von außen sehen kann

Die meisten Ihrer Sätze werden H sein. **Das ist der Befund, nicht der Fehler.** Auch sehr erfahrene Führungskräfte landen bei vier von fünf, und das liegt nicht an ihnen: H-Sätze sind kürzer, wärmer und klingen weniger nach Kontrolle. Sie richten nur nichts aus.

DIE UMSETZUNGSAUFGABE

Montag, eine Sache. Eine Frage, ein bestehender Termin.

Nehmen Sie einen bestehenden Regeltermin — **keinen neuen** — und ergänzen Sie die Tagesordnung um genau eine Pflichtfrage, die das Verhalten verlangt, das Ihr letztes Training erzeugen sollte.

Drei Anforderungen an diese Frage:

1. **Sie lässt sich nicht mit „ja, machen wir" beantworten.** „Arbeiten wir kundenorientiert?" ist keine Frage. „Welche Entscheidung dieser Woche haben wir aus Kundensicht geprüft, und was hat sich dadurch geändert?" ist eine.
2. **Sie verlangt einen Fall, keine Einschätzung.** Ein Fall ist nachprüfbar, eine Einschätzung ist eine Stimmung.
3. **Sie steht an derselben Stelle der Tagesordnung, jede Woche.** Nicht als letzter Punkt — der letzte Punkt fällt aus, wenn es lange dauert.

Sie bleibt zwölf Wochen stehen. Das ist die eigentliche Zumutung dieser Folge, denn nach drei Wochen wird die Frage langweilig, und nach fünf Wochen wird jemand vorschlagen, sie zu streichen, weil man das ja inzwischen mache.

Wer sie dann streicht, hat den Punkt dieser Folge belegt und nicht widerlegt.

DIE PROMPTS

Prompt 3.1 · Der Rückfallpfad

``` Ich nenne Dir unten ein Führungstraining oder ein Format, das gut ankam und dessen Wirkung verschwunden ist: worum es ging, wer teilnahm, wann es war, und welches Verhalten es erzeugen sollte.

Rekonstruiere die vier Wochen danach. Für jede Woche: - Welcher wiederkehrende Termin, welche Vorlage, welches Formular, welche Frage in einem Regelmeeting hätte das neue Verhalten verlangt? - Wenn Du keinen findest: schreibe „nichts verlangte es".

Gib danach aus: 1. Die Liste der Wochen mit Befund 2. Genau drei Orte im bestehenden Betrieb — nicht neu geschaffene —, an denen das Verhalten verlangt worden wäre, wenn dort eine Frage anders gestellt worden wäre. Nenne die Frage wörtlich.

Erfinde keine Termine oder Formate, die ich nicht genannt habe.

Das Training: [hier einsetzen] ```

**Prompt 3.2 · Die Haltungsfalle**

Läuft auf den fünf Sätzen aus Ihrer Beobachtungswoche.

``` Unten stehen fünf Sätze, mit denen ich in den letzten Monaten Verhalten verändern wollte — aus Mails, Ansprachen, Meetings. Wörtlich, wie ich sie gesagt oder geschrieben habe.

Für jeden Satz: 1. Verlangt er eine Haltung („mehr Eigenverantwortung", „offener miteinander") oder eine beobachtbare Handlung? 2. Wenn Haltung: welche Lage erzeugt diese Haltung normalerweise — und welche davon liegt in meiner Hand? 3. Formuliere den Satz um in eine Anforderung, deren Erfüllung man von außen sehen kann, ohne in den Kopf des anderen zu schauen.

Format: je Satz ein Block mit drei Zeilen. Keine allgemeine Kommunikationsberatung.

Die fünf Sätze: [hier einsetzen] ```

**Ein Hinweis zur Umformulierung in Punkt 3.** Was zurückkommt, wird kälter klingen als Ihr Original. Das ist erwartbar und kein Grund, es zu verwerfen: Wärme steckt in der Art, wie Sie die Anforderung vortragen, nicht darin, dass die Anforderung unbestimmt bleibt. Eine unbestimmte

Anforderung ist nicht freundlich. Sie ist nur unverbindlich, und die Arbeit, herauszufinden, was gemeint war, liegt dann bei dem anderen.

▪▪

# TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

**Wer behauptet, Verhalten brauche einen Ort, der es verlangt, muss zeigen, wo dieser Ort im Betrieb entsteht.**

**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 3 ÖFFNET, WENN

**Drei bestehende Regeltermine tragen eine neue Pflichtfrage** — und nach vier Wochen lässt sich an den Protokollen ablesen, dass sie gestellt wurde.

Die Protokolle sind der Prüfstein und nicht Ihre Erinnerung. Wenn in vier Protokollen dreimal eine Antwort auf die Frage steht, ist das Gate offen. Wenn dreimal der Tagesordnungspunkt steht und keine Antwort, ist es zu — dann ist die Frage dekorativ geworden, und das ist der häufigste Ausgang.

**Und wenn die Frage gestrichen wurde?** Dann wissen Sie jetzt, was mit jedem Training in Ihrem Betrieb passiert, und Sie wissen es an einem Fall, den Sie selbst gesetzt haben. Das ist mehr Erkenntnis als vier gelungene Wochen. Notieren Sie, wer sie gestrichen hat und mit welcher Begründung — die Begründung ist Material für Gate 7, weil sie meistens ein Wort enthält, das nie festgelegt wurde.

## STAND DER GATES

| GATE | TITEL | IHR SCHLÜSSEL | STAND |
|---|---|---|---|
| 1 | Der Einzelentscheider | Abhängigkeitsliste, 3 Entscheidungsrahmen | durchschritten |
| 2 | Der Werkzeugkasten | Inventur der letzten drei Jahre | durchschritten |
| **▶ 3** | **Warum gute Methoden verpuffen** | **Rückfallpfad, eine Pflichtfrage** | **Sie sind hier** |
| 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 |

# WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

**Gate 4 · Der Engpass ist nicht Information.** Bis hierher ging es um Verhalten. Gate 4 wendet sich den Entscheidungen zu und beantwortet die Frage, die jeder Leader für eine Frage der Disziplin hält: warum Vorlagen liegenbleiben. Die Antwort ist eine Rechnung und keine Charakterschwäche — und sie wird schlechter, je mehr Information dazukommt.

Das Schloss dort: Prüfen kostet mehr als Handeln, also entscheidet die Zeit.

# OFFENE FRAGEN AUS DIESER FOLGE

- Zwölf Wochen sind gesetzt, nicht belegt. WP 4 zeigt, dass der Takt entscheidet, aber keine Zahl für die Dauer. Zwölf Wochen sind die Erfahrung, dass ein Quartal die kleinste Einheit ist, in der ein Regeltermin eine Gewohnheit bildet — als Erfahrungswert gekennzeichnet, nicht als Messwert.
- Ob die Pflichtfrage das Verhalten erzeugt oder nur sein Berichten, unterscheidet diese Folge nicht. Wer das prüfen will, braucht eine zweite Quelle neben dem Protokoll — Gate 5 kommt bei der Funktion Rückkopplung darauf zurück.
- Die Unterscheidung H/T ist scharf formuliert und in der Praxis unscharf. Manche Sätze verlangen beides. Ordnen Sie im Zweifel H zu; die Umformulierung kostet nichts und schadet nie.

# QUELLEN

**Serie 1, Working Paper Series 2026** WP 3 · Kein Nebeneingang zur Überzeugung. Bedingungen für dauerhaften Status. WP 4 · Führungsklima als Regulationssystem. Modulatoren als abgeleitete Projektionen; der Takt als entscheidende Größe.

**Wörtlich zitiert in dieser Folge** Mikeda, A. & Goertzel, B.: *A Motivational Architecture for Conversational AGI.* AGI-26, LNCS 16855, S. 62–77, und Konferenzposter. Der zitierte Satz steht auf dem Poster.

Alle weiteren in WP 3 und WP 4 verwendeten Primärquellen der 19th Conference on Artificial General Intelligence (AGI-26), San Francisco, 27.–30. Juli 2026, sind dort mit Band und Seitenzahl ausgewiesen.