FOLGE 5 · WAS EIN OPERATIVES SYSTEM LEISTEN MUSS

Leadership Gate 5 · System

> **Bezug zu Serie 1: WP 0 · Der zweite Sprung** (Führung als Architekturbedingung der KI-Einführung) und **WP 6 · Die lesbare Organisation** (Prüfbudget statt Vertrauen, *epistemic distance*). Dort stehen die Belege mit Fundstelle. Diese Folge rechnet sie auf den Leader und seinen eigenen Kalender um.

Für Personaldaten und Namen Dritter gilt weiter: anonymisierte Fassung in das KI-System, Rollen statt Namen.

ABSTRACT

Diese Folge stellt den Maßstab auf, den die ganze Serie braucht: vier Funktionen, an denen sich jedes Führungssystem messen lässt — Kontext, Relevanz, Rückkopplung, Kontinuität. Das Beweismittel ist Ihr eigener Kalender. Der Befund ist in fast jedem Betrieb, dass ein operatives System existiert, das niemand gewählt hat. Gate 5 öffnet, wenn jede Funktion mit „nicht erfüllt" einen Ort in einem bestehenden Format hat, mit Namen und Datum.

Zitiervorschlag: Huesch, G. (2026). Was ein operatives System leisten muss. Serie 2 · Der superintelligente Leader, Folge 5. Working Paper Series 2026, Global Leadership Consultancy.

DAS GATE

Das Schloss	Das operative System ist da, aber niemand hat es gewählt
Der Schlüssel	Bewertung der vier Funktionen, belegt am eigenen Kalender
Es öffnet, wenn	jede Funktion mit „nicht erfüllt" einen Ort in einem bestehenden Format hat, mit Namen und Datum

TEIL 1 · DER BEFUND

WOHER ES KOMMT

WP 0 · Der zweite Sprung ist das Eröffnungspapier von Serie 1 und begründet die These, auf der alles Weitere steht: Führung ist nicht die Begleitmaßnahme der KI-Einführung, sondern ihre Architekturbedingung. AGI verstärkt organisationale Reife — einschließlich Unreife.

WP 6 · Die lesbare Organisation liefert das Maß für das Innere: Die Grenze der Delegation ist Prüfbudget, nicht Vertrauen. Und Prüfmauern weichen nicht mehr Anstrengung, sondern Lesbarkeit auf der Ebene darunter.

Beide Befunde sind in Serie 1 mit Fundstelle belegt. Diese Folge führt keine neuen ein — sie macht aus den beiden Papieren eine Prüfliste mit vier Zeilen.

EIN GEHIRN OHNE NERVENSYSTEM IST KEIN HALBES LEBEWESEN

Ein Gehirn ohne Nervensystem ist kein halbes Lebewesen. Es ist keines.

Es kann rechnen und nichts erfahren. Es kann schließen und nichts bewegen. Was fehlt, ist nicht mehr Rechenleistung — mehr Rechenleistung macht das Problem größer, nicht kleiner, weil sie die Menge dessen erhöht, was nicht ankommt. Was fehlt, ist die Leitung, und zwar in beide Richtungen: hinein, damit das Gehirn erfährt, was draußen ist, und hinaus, damit ein Schluss eine Wirkung hat.

Das ist der Satz, der Serie 1 trägt: **AGI gibt jeder Organisation ein Superhirn. Sie gibt ihr kein Nervensystem.**

Und das Nervensystem einer Organisation besteht nicht aus Kabeln. Es besteht aus vier Funktionen, und die stehen unten.

DER DYNAMO IN DER ALTEN FABRIK

WP 0 belegt das historisch, und der Fall ist so genau, dass er sich nicht verbessern lässt.

In den 1890er Jahren kauften amerikanische Fabriken den Elektromotor. Sie tauschten die Kraftquelle — Dampfmaschine raus, Motor rein — und behielten den Grundriss: alle Maschinen um eine zentrale Welle gruppiert, weil Dampfkraft nur über eine Welle verteilbar war. Der Motor konnte etwas, was die Dampfmaschine nicht konnte: an jeder einzelnen Maschine sitzen. Das nutzte dreißig Jahre niemand aus.

Dreißig Jahre blieb der Produktivitätsgewinn aus. Er kam, als jemand die Fabrik nach dem Arbeitsfluss ordnete statt nach der Kraftverteilung — als also nicht die Technik, sondern die Architektur neu gedacht wurde.

Der Elektromotor war nicht das Problem. Der Grundriss war es. Und niemand im Betrieb hätte sagen können, dass er einen hat, denn er war nicht entschieden worden. Er war übrig geblieben.

DER VERTRIEBSLEITER LIEST AB, DER FÜHRUNGSKREIS ERZÄHLT

Fragen Sie Ihren Vertriebsleiter, wo ein Millionen-Deal gerade steht.

Er nennt die Stufe, die Wahrscheinlichkeit, den nächsten Schritt und das Datum. Er überlegt nicht, er erinnert sich nicht, er interpretiert nicht — **er liest es ab.** Und wenn er morgen krank wird, liest sein Kollege dasselbe ab.

Stellen Sie dieselbe Frage über eine Führungsentscheidung, die seit drei Wochen läuft: Wo steht sie, wer hat sie, was fehlt, wann fällt sie?

Es folgt eine Erzählung. Eine kompetente, wohlmeinende, auf Erinnerung gestützte Erzählung, und zwei Menschen im Raum würden sie unterschiedlich erzählen. Nicht weil es niemanden interessiert, und nicht weil die Leute schlechter wären als im Vertrieb. Sondern weil es **keinen Ort gibt, an dem es steht.**

Der Vertrieb hat Salesforce nicht, weil Vertriebsleute ordentlicher sind. Er hat es, weil irgendwann jemand entschieden hat, dass der Zustand eines Vorgangs an einem Ort steht und nicht in einem Kopf. Für Führung hat diese Entscheidung nie jemand getroffen.

DIE VIER FUNKTIONEN

Das ist der Maßstab, und er gilt für jedes System — für das, was Sie heute haben, für jede Methode, die Sie einführen, und für jede Plattform, die Ihnen künftig angeboten wird.

1 · Kontext. Weiß der Einzelne, worauf sein Beitrag wirkt? Nicht: kennt er die Strategie. Sondern: kann er sagen, was an seiner Arbeit dieser Woche mit dem zusammenhängt, was das Unternehmen erreichen will.

2 · Relevanz. Wird das Wichtige vom Dringenden unterschieden, **bevor** es eskaliert? Jede Organisation trennt beides nach der Eskalation — das ist keine Kunst. Die Funktion ist erfüllt, wenn es vorher passiert.

3 · Rückkopplung. Kommt Wirkung dorthin zurück, wo sie entstanden ist? Wer eine Entscheidung getroffen hat, erfährt normalerweise nichts über ihr Ergebnis, weil das Ergebnis eine Ebene tiefer

und ein Quartal später anfällt. Ohne diese Rückkehr lernt niemand, und ohne Lernen ist Erfahrung nur Dienstzeit.

4 · Kontinuität. Überlebt eine Festlegung den Wechsel der Person, die sie getroffen hat? Das ist die Funktion aus Gate 1, hier als Systemfrage. Wenn Übergabe ein Gespräch ist und kein Dokument, ist sie nicht erfüllt.

WAS DER LEADER HIER ERKENNT

1 · Er hat bereits ein operatives System, es ist nur nicht gewählt. Jede Organisation hat eines. Meist ist es aus Gewohnheiten, Kalenderstrukturen und Vorlagen entstanden, die niemand entschieden hat — es ist übrig geblieben, wie der Grundriss der alten Fabrik. **Nicht entschieden heißt nicht abwesend.** Es heißt nur, dass es niemand verantwortet.

2 · Drei der vier Funktionen sind Fragen des Formats. Kontext, Relevanz und Kontinuität hängen daran, was in einer Vorlage ausgesprochen ist und was in einer Agenda gefragt wird. Das ist *legibility*, Lesbarkeit — und Lesbarkeit ist kostenlos in der Anschaffung und teuer in der Disziplin.

3 · Die Frage ist noch nicht Software — aber sie wird es. Keine der vier Funktionen lässt sich heute kaufen. Genau diese vier sind aber der Maßstab, an dem sich eine künftige Führungsplattform messen lassen muss. **Wer sie jetzt nicht benennt, kauft später ein Werkzeug ohne Prüfkriterium** — und das ist teurer als kein Werkzeug. Gate 6 kommt darauf zurück.

TEIL 2 · DIE ARBEIT

DIE BEOBACHTUNGSAUFGABE

Eine Woche, der Kalender als Beweismittel.

Nehmen Sie Ihre Regeltermine dieser Woche — alle, auch die kurzen — und schreiben Sie zu jedem, welche der vier Funktionen er **tatsächlich** erfüllt. Nicht welche er erfüllen soll, nicht welche im Titel steht.

TERMIN	KONTEXT	RELEVANZ	RÜCKKOPPLUNG	KONTINUITÄT

Ein Termin kann auch null Funktionen erfüllen. **Das ist eine erlaubte Antwort und die häufigste.** Ein Statusmeeting, in dem berichtet wird, was passiert ist, erfüllt keine der vier: es überträgt Information, aber es stellt keinen Kontext her, trennt nicht Wichtiges von Dringendem, führt keine Wirkung zurück und hinterlässt nichts, was einen Wechsel überlebt.

Und dann eine Sache, die kein Termin ist: Nehmen Sie die letzte Übergabe bei einem Personalwechsel in Ihrem Bereich. Was daran war ein Dokument, was war ein Gespräch? Das ist Ihr Befund zur Kontinuität, und er ist meistens eindeutig.

DIE UMSETZUNGSAUFGABE

Montag, eine Sache. Die schlechteste Funktion bekommt einen Ort.

Wählen Sie die Funktion mit dem schlechtesten Befund und geben Sie ihr einen Ort in einem **bestehenden** Format:

- eine Spalte in einer Vorlage, die es schon gibt
- eine Pflichtzeile in einem Protokoll, das schon geschrieben wird
- eine feste Frage in einer Agenda, die schon existiert

Mit Namen — wer dafür sorgt — und Datum, ab wann.

Kein neues Meeting. Wenn die Lösung ein neues Meeting ist, war die Diagnose falsch. Ein neues Meeting ist die sechste Initiative aus Ihrer Inventur in Gate 2, und Sie wissen jetzt, was mit der passiert.

Zwei Beispiele, damit die Enge klar ist. Fehlt *Rückkopplung*: Eine Pflichtzeile im Entscheidungsprotokoll — „Wer erfährt das Ergebnis, und wann?" Fehlt *Kontinuität*: Eine

Pflichtseite im Übergabedokument mit den drei Festlegungen, die der Vorgänger getroffen hat und die weitergelten.

DIE PROMPTS

Prompt 5.1 · Die vier Funktionen

``` Unten beschreibe ich, wie in meinem Bereich tatsächlich geführt wird: welche Regeltermine es gibt und mit welcher Tagesordnung, welche Vorlagen und Formate verpflichtend sind, wie eine Entscheidung dokumentiert wird, wie eine Eskalation läuft, wie eine Übergabe bei Personalwechsel aussieht.

Prüfe das gegen vier Funktionen. Für jede: erfüllt / teilweise / nicht erfüllt, und die Stelle in meiner Beschreibung, die den Befund belegt.

1. Kontext — Weiß der Einzelne, worauf sein Beitrag wirkt?
2. Relevanz — Wird Wichtiges von Dringendem getrennt, bevor es eskaliert?
3. Rückkopplung — Kommt Wirkung dorthin zurück, wo sie entstanden ist?
4. Kontinuität — Überlebt eine Festlegung den Wechsel der Person, die sie getroffen hat?

Zu jedem „nicht erfüllt": benenne das nächstliegende bestehende Element, an dem die Funktion hängen könnte. Erfinde kein neues Format.

Belege jeden Befund mit einem Zitat aus meiner Beschreibung. Wo ich nichts geschrieben habe, das einen Befund erlaubt, schreibe „nicht beschreibbar".

Meine Beschreibung: [hier einsetzen] ```

**Prompt 5.2 · Das Prüfbudget der eigenen Organisation**

``` Unten stehen fünf Vorlagen oder Berichte, die mir in den letzten Wochen zur Entscheidung vorgelegt wurden — jeweils der erste Absatz wörtlich, plus der Bereich, aus dem sie kamen.

Für jede: 1. Wie viel Vorwissen über den Fachbereich braucht ein Leser, um die Vorlage beurteilen zu können — nicht zu verstehen, zu beurteilen? (niedrig / mittel / hoch, mit Begründung) 2. Welche Angabe fehlt, ohne die die Beurteilung unmöglich ist? 3. Schreibe den ersten Absatz so um, dass ein fachfremder Entscheider dieselbe Vorlage beurteilen kann. Ändere nichts am Inhalt — nur daran, was ausgesprochen ist.

Der Fachbegriff dafür ist epistemic distance: der Abstand zwischen dem, was der Vorlegende weiß, und dem, was der Entscheider wissen muss. Nenne ihn im Befund.

Format: je Vorlage drei Punkte plus die umgeschriebene Fassung.

Die fünf Vorlagen: [hier einsetzen] ```

**Was Prompt 5.2 Ihnen zeigt, und warum es unangenehm ist.** Die umgeschriebenen Absätze werden länger sein als Ihre Originale — meist um die Hälfte. Das ist der Preis der Lesbarkeit, und er ist der billigere Preis: die zusätzlichen vier Zeilen im Dokument ersetzen die vierzig Minuten Nachfragen. WP 6 nennt genau das den Kern der Delegationsgrenze. Sie verschieben keine Zuständigkeit, Sie senken den Preis der Prüfung.

---

..

# TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

**Wer vier Funktionen als Maßstab aufstellt, muss ein System vorweisen können, das sich daran messen lässt.**

**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 5 ÖFFNET, WENN

**Die vier Funktionen sind einzeln bewertet, und jede „nicht erfüllt" hat einen Ort** — ein bestehendes Format, an dem sie hängen soll, mit Namen und Datum.

Nicht: „Wir arbeiten an unserer Führungskultur." Sondern: vier Zeilen, vier Urteile, und für jedes „nicht erfüllt" eine Zeile mit einem Formatnamen, einem Personennamen und einem Datum.

**Und wenn drei von vier nicht erfüllt sind?** Dann ist das kein Alarm, sondern der Normalbefund. Kaum ein Betrieb erfüllt mehr als zwei, und Rückkopplung ist fast überall die schwächste. Wichtig ist nur, dass Sie nicht alle drei gleichzeitig angehen — eine Sache, an einem Ort, und die anderen bleiben notiert.

## 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 | durchschritten |
| 4 | Der Engpass ist nicht Information | Prüfbudget, Extension, Enthaltung | durchschritten |
| **▶ 5** | **Was ein operatives System leisten muss** | **Bewertung der vier Funktionen** | **Sie sind hier** |
| 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 Funktionsbewertung auf.** Sie ist das dritte von drei Dokumenten, die in Gate 6 zusammenlaufen — zusammen mit der Inventur aus Gate 2 und dem Prüfbudget aus Gate 4. Ab hier sind Sie vorbereitet.

# WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

**Gate 6 · LEAD21 — und was noch fehlt.** Sie haben jetzt drei eigene Dokumente und einen Maßstab. Gate 6 ordnet sie: erst zu einer Lückenkarte, die aus Ihrem Material entsteht und nicht aus einer Behauptung, und dann zu der Frage, was ein System davon abdeckt und was nicht. Dort fällt auch der Name, und dort steht, was daran heute noch fehlt.

Das Schloss dort: Er kennt einzelne Lücken, aber nicht ihre Ordnung.

# OFFENE FRAGEN AUS DIESER FOLGE

- Die vier Funktionen sind aus WP 0 und WP 6 abgeleitet, nicht aus ihnen zitiert. Sie sind eine Zusammenfassung für den Gebrauch und als solche gekennzeichnet — wer den Beleg will, findet ihn in den beiden Papieren, nicht in dieser Zusammenfassung.
- Ob vier Funktionen die richtige Zahl sind, ist offen. Serie 1 prüft LEAD21 in WP 7 gegen **sieben** Bedingungen, und die sind feiner geschnitten. Die vier sind der Maßstab für den Betrieb, die sieben der Maßstab für die KI-Fähigkeit. Gate 6 hält beide auseinander.
- Das Urteil „erfüllt / teilweise / nicht erfüllt" ist eine Einschätzung auf Ihrer eigenen Beschreibung. Belastbar wäre eine Erhebung bei denen, die in Ihren Terminen sitzen. Das ist in dieser Folge nicht verlangt und wäre der nächste Schritt.

# QUELLEN

**Serie 1, Working Paper Series 2026** WP 0 · Der zweite Sprung. Führung als Architekturbedingung der KI-Einführung; der Elektromotor-Fall der 1890er Jahre; AGI verstärkt Reife einschließlich Unreife. WP 6 · Die lesbare Organisation. Prüfbudget statt Vertrauen als Grenze der Delegation; *epistemic distance*; Lesbarkeit auf der Ebene darunter.

Die in WP 0 und WP 6 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.