FOLGE 7 · DIE SENTIENTE ORGANISATION

Leadership Gate 7 · Sprache

> **Bezug zu Serie 1: WP 1 · Organisationale Sentienz** (die sechs Eigenschaften mit ihren Ausfallmustern), **WP 2 · Perspektive vor Daten** (das Codebook, Husserls halb volles Glas) und **WP 4 · Führungsklima als Regulationssystem** (Zielbänder statt Maxima). Dort stehen die Belege mit Fundstelle. Diese Folge macht daraus eine Prüfliste und eine Festlegung.

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

ABSTRACT

Diese Folge arbeitet an dem, was vor allen Daten liegt: an den Wörtern, in denen berichtet wird. *Organizational Sentience* wird über sechs Eigenschaften prüfbar gemacht, und die schwächste Stelle in fast jedem Betrieb ist die Sprache — dasselbe Wort bedeutet zwei Sprechern Verschiedenes, und niemand merkt es, weil beide zustimmen. Dazu kommt die Unterscheidung zwischen Größen, die man maximiert, und Größen, die in ein Band gehören. Gate 7 öffnet, wenn fünf Begriffe schriftlich festgelegt sind und drei Größen ein Band mit zugeordneter Anzeige haben.

Zitiervorschlag: Huesch, G. (2026). Die sentiente Organisation. Serie 2 · Der superintelligente Leader, Folge 7. Working Paper Series 2026, Global Leadership Consultancy.

DAS GATE

Das Schloss	Dasselbe Wort bedeutet zwei Sprechern Verschiedenes — und beide stimmen zu
Der Schlüssel	Ein Codebook mit fünf festgelegten Begriffen, drei Zielbänder mit Anzeige
Es öffnet, wenn	die fünf Begriffe schriftlich dort stehen, wo sie benutzt werden, und drei Größen ein Band mit zugeordneter Anzeige haben

TEIL 1 · DER BEFUND

WOHER ES KOMMT

Drei Papiere aus Serie 1 tragen diese Folge, und sie greifen ineinander.

WP 1 · Organisationale Sentienz entwickelt die sechs Eigenschaften, die *organizational sentience* prüfbar machen, jede mit einem Ausfallmuster.

WP 2 · Perspektive vor Daten setzt eine Ebene davor an: Vor jeder Datenfrage liegt eine Perspektivfrage, und die entscheidet, was die Daten überhaupt bedeuten.

WP 4 · Führungsklima als Regulationssystem liefert die Regulationslogik: Zielbänder statt Maxima.

Alle drei sind dort mit Fundstelle belegt. Diese Folge zitiert zwei Sätze wörtlich nach und macht aus dem Rest Arbeit.

KÖRPERTEMPERATUR WIRD NICHT MAXIMIERT

Körpertemperatur wird nicht maximiert. Sie wird in ein Band geregelt, und wer sie maximiert, stirbt daran — nicht an einem Fehler, sondern am Erfolg der Maximierung.

Umsatz wird maximiert. Mehr ist besser, und die Grenze liegt außerhalb, nicht in der Größe selbst.

Der Unterschied zwischen diesen beiden Arten von Größen ist das halbe Thema dieser Folge, und der teure Teil daran ist: **Die meisten Führungsgrößen sind Temperatur und werden wie Umsatz behandelt.** Sicherheit, Zufriedenheit, Tempo, Auslastung, Harmonie — jede davon hat ein Optimum in der Mitte und einen Preis am Maximum, und in fast jeder Organisation zeigt ein Pfeil nach oben.

WP 4 zeigt das an regulierten Bedürfnissen. Auf dem AGI-26-Poster von Mikeda und Goertzel steht der Satz:

> „Needs are regulated toward target bands, like body temperature — balance, never maximization."

Maximale Sicherheit ist Handlungsunfähigkeit. Maximale Zufriedenheit ist Kritikunfähigkeit. Maximales Tempo ist eine Organisation, die nichts mehr prüft. Das sind keine Übertreibungen, sondern die Endpunkte der Pfeile, die tatsächlich auf den Folien stehen.

DAS HALB VOLLE GLAS, UND WARUM KEINE MESSUNG ES ENTSCHEIDET

WP 2 setzt eine Ebene früher an, und dort wird es grundsätzlich.

Auf Hongju Paes Poster steht Husserls Beispiel: **dasselbe halb volle Glas ist für den einen halb voll und für den anderen halb leer.** Keine zusätzliche Messung entscheidet das. Man kann den Füllstand auf den Milliliter bestimmen und hat die Frage nicht berührt, denn die Frage betrifft nicht den Inhalt, sondern die Art, wie er gegeben ist.

Pae nennt das die fehlende strukturelle Bedingung und formuliert seinen Anspruch so:

> „My claim: scaling is not enough. A structural condition is missing: **Perspective — how a world is given, not what is inferred.**"

Für eine Organisation heißt das etwas Praktisches: **Vor jeder Datenfrage liegt eine Perspektivfrage, und die ist in den meisten Organisationen nie bearbeitet worden.** Es gibt ein Codebook — eine unausgesprochene Zuordnung von Wörtern zu Sachverhalten und von Sachverhalten zu Wertungen — und es entscheidet, was als einfach, dringend, unrealistisch oder selbstverständlich gilt. Niemand hat es geschrieben. Alle benutzen es.

Und hier kommt der Satz, der diese Folge mit der KI verbindet: **Ein KI-System lernt nicht die Wahrheit einer Organisation, sondern ihre Erschließungsweise — und gibt sie mit höherer Konfidenz zurück.** Wer ein unbearbeitetes Codebook in ein Modell gibt, bekommt seine eigenen Voreinstellungen zurück, jetzt in sauberen Sätzen und ohne Zögern.

NEUNZIG MINUTEN ÜBER EINE ZAHL

Zwölf Prozent Marktanteil stehen auf der Folie.

Der Vertriebsvorstand sagt: „gehalten". Die Strategiechefin sagt: „acht fehlen". Beide haben dieselbe Zahl gelesen, beide haben recht, und keiner von beiden merkt, dass sie nicht über die Zahl streiten.

Die anschließende Diskussion dreht sich neunzig Minuten um zwölf Prozent. Es werden weitere Zahlen geholt, Vergleichszeiträume aufgerufen, Wettbewerberdaten nachgereicht. Am Ende steht ein Kompromiss über eine Maßnahme, dem beide zustimmen und den beide verschieden verstehen.

Die Diskussion hätte sich um das Codebook drehen müssen, und die dauert zwanzig Minuten. Die Frage ist nicht, wie hoch der Marktanteil ist. Die Frage ist, ob dieser Markt in unserer Sprache ein zu verteidigender oder ein zu erobernder ist — und das ist eine Festlegung, keine Messung.

Diese Folge ist deshalb keine Sprachpflege. Sie ist die billigste Produktivitätsmaßnahme, die ein Betrieb zur Verfügung hat, denn sie ersetzt neunzig Minuten Führungskreis durch eine Definition in einer Vorlage.

DIE SECHS EIGENSCHAFTEN MIT IHREN AUSFALLMUSTERN

Das ist die Prüfliste aus WP 1, in der Form, in der sie sich auf einen eigenen Betrieb anwenden lässt. Jede Eigenschaft steht mit ihrem Ausfallmuster, denn das Muster ist das, was man wiedererkennt — die Eigenschaft selbst ist unsichtbar, solange sie funktioniert.

	EIGENSCHAFT	AUSFALLMUSTER
1	**Realitätskontakt**	Die Organisation erfährt Außenveränderung erst über ihre eigenen Zahlen
2	**Selbstwahrnehmung**	Der Zustand wird erst im Konflikt sichtbar
3	**Geregelte Aufnahme**	Eine Behauptung wird Geltung, weil sie von oben kommt, nicht weil sie geprüft wurde
4	**Regulation**	Es wird maximiert, nicht in ein Band geregelt
5	**Lesbarkeit**	Bereichsfremde Vorlagen werden angenommen, nicht geprüft — und das heißt Vertrauen
6	**Missionskontinuität**	Eine Festlegung gilt, solange ihr Urheber da ist

Ausfallmuster 6 war Gate 1. Ausfallmuster 5 war Gate 5. Ausfallmuster 4 und 3 sind die Arbeit dieser Folge. **Sentienz ist prüfbar, nicht atmosphärisch** — das ist der Ertrag dieser Tabelle, und er besteht darin, dass „unsere Kultur ist gut" durch sechs beantwortbare Fragen ersetzt wird.

WAS DER LEADER HIER ERKENNT

1 · Sentienz ist prüfbar, nicht atmosphärisch. Sechs Eigenschaften, jede mit einem Ausfallmuster. Das ist eine Prüfliste und kein Gefühl, und sie lässt sich an Protokollen und Vorlagen belegen.

2 · Vor jeder Datenfrage liegt eine Perspektivfrage. Das Codebook entscheidet, was als einfach, dringend oder unrealistisch gilt. Wer es nicht bearbeitet, delegiert die Bedeutung an den, der zufällig zuerst spricht — und später an das Modell, das mitgelesen hat.

3 · Zielbänder, keine Maxima. Was reguliert wird, wird in ein Band geregelt. Eine Richtung ohne Band ist keine Steuerung, sondern eine Fahrt mit blockiertem Gaspedal, und der Preis steht am Ende der Fahrt.

TEIL 2 · DIE ARBEIT

DIE BEOBACHTUNGSAUFGABE

Eine Woche, zehn Sätze.

Notieren Sie zehn Sätze, die in dieser Woche in Ihren Meetings gefallen sind und **ein Urteil enthalten** — „das ist kritisch", „das ist freigegeben", „das ist unrealistisch", „das entscheiden wir später", „das ist strategisch". Wörtlich, mit einem halben Satz Kontext.

Wörter, die sich fast immer lohnen: *entschieden, freigegeben, kritisch, strategisch, dringend, unrealistisch, aufwändig, fertig.*

Und dann der Teil, der die Folge trägt: Fragen Sie bei drei dieser Sätze nach, was der Sprecher genau gemeint hat. Nicht vorwurfsvoll, nicht als Prüfung — neugierig, im Nachgang, unter vier Augen. „Du hast gesagt, das sei freigegeben. Was heißt das bei uns genau — dass es unterschrieben ist, oder dass niemand widersprochen hat?"

Bei mindestens einem der drei werden Sie überrascht sein. In größeren Häusern bei zwei.

DIE UMSETZUNGSAUFGABE

Montag, eine Sache. Fünf Begriffe, je ein Satz.

Legen Sie fünf Begriffe schriftlich fest, die in Ihrem Bereich täglich fallen und nie definiert wurden. Je ein Satz, keine Absätze.

Der wichtigste Kandidat in fast jeder Organisation ist „entschieden". Heißt es: jemand hat zugestimmt? Es steht im Protokoll? Es ist kommuniziert? Der Widerspruch ist abgelaufen? Vier Häuser, vier Antworten, und in jedem einzelnen halten alle ihre für die selbstverständliche.

Dann der Teil, der über das Gate entscheidet: **Hängen Sie die Festlegung dorthin, wo diese Begriffe benutzt werden — in die Vorlage, nicht in ein Glossar.** Ein Glossar liest niemand. Eine Fußzeile in der Entscheidungsvorlage, in der steht, was „entschieden" bei Ihnen heißt, wird bei jeder Benutzung mitgelesen.

DIE PROMPTS

Prompt 7.1 · Der Sentienz-Check

``` Ich beschreibe unten meine Organisation: wie sie erfährt, was draußen passiert; wie sie ihren eigenen Zustand erfasst; wie eine neue Behauptung Geltung bekommt; wie sie auf Störungen reagiert; wie Vorlagen bereichsübergreifend lesbar sind; was bei einem Führungswechsel erhalten bleibt.

Prüfe sechs Eigenschaften. Zu jeder nenne das Ausfallmuster, das ich in meiner Beschreibung tatsächlich wiederfinden kann — mit Zitat:

1. Realitätskontakt — Ausfall: die Organisation erfährt Außenveränderung erst über ihre eigenen Zahlen
2. Selbstwahrnehmung — Ausfall: der Zustand wird erst im Konflikt sichtbar
3. Geregelte Aufnahme — Ausfall: eine Behauptung wird Geltung, weil sie von oben kommt, nicht weil sie geprüft wurde
4. Regulation — Ausfall: es wird maximiert, nicht in ein Band geregelt
5. Lesbarkeit — Ausfall: bereichsfremde Vorlagen werden angenommen, nicht geprüft, und das heißt Vertrauen
6. Missionskontinuität — Ausfall: eine Festlegung gilt, solange ihr Urheber da ist

Format: je Eigenschaft ein Befund (vorhanden / Ausfall / nicht beurteilbar), das Zitat, und ein Satz, was fehlt. Wo meine Beschreibung nichts hergibt: „nicht beurteilbar" — nicht raten.

Meine Beschreibung: [hier einsetzen] ```

**Prompt 7.2 · Das Codebook**

``` Unten stehen zehn Sätze, die in meiner Organisation regelmäßig fallen — aus Meetings, Mails, Vorlagen. Wörtlich, mit Kontext in einem halben Satz.

Arbeite das implizite Codebook heraus: 1. Welche Vokabel wird hier für welchen Sachverhalt benutzt, ohne dass das irgendwo festgelegt ist? (z. B. was heißt bei uns „freigegeben", was heißt „kritisch", wann ist etwas „entschieden"?) 2. Wo bedeuten zwei Sprecher mit demselben Wort verschiedene Dinge? Belege es am Satzpaar. 3. Welche Wertung steckt unausgesprochen in der Wortwahl — was gilt hier automatisch als aufwändig, als unrealistisch, als selbstverständlich?

Am Ende: fünf Begriffe, deren Festlegung den größten Unterschied machen würde, mit je einem Vorschlag, wie die Festlegung lauten könnte.

Keine allgemeine Sprachkritik. Nur was in meinen zehn Sätzen belegt ist.

Die zehn Sätze: [hier einsetzen] ```

**Prompt 7.3 · Die Zielbänder**

``` Unten nenne ich fünf Größen, die in meinem Bereich gesteuert werden — Auslastung, Tempo, Sicherheit, Zufriedenheit, Konfliktniveau, was auch immer bei mir zutrifft — jeweils mit der Richtung, in die wir sie derzeit treiben.
```

Für jede: 1. Was passiert, wenn diese Größe ihr Maximum erreicht? Nenne den Preis, nicht den Nutzen. 2. Welches Band (von–bis) wäre sinnvoll statt eines Maximums, und woran erkennt man, dass das Band verlassen wurde? 3. Welche Anzeige zeigt das Verlassen zuerst — und ist sie überhaupt jemandem zugeordnet?

Format: je Größe drei Punkte. Wo ich keine Anzeige genannt habe, schreibe „keine Anzeige benannt".

Die fünf Größen: [hier einsetzen] ```

Zur Auswertung von 7.2. Was die KI als „implizites Codebook" zurückgibt, ist eine Lesart Ihrer zehn Sätze und keine Feststellung über Ihr Haus. Ihr Wert liegt darin, dass sie aus Ihrem Material entsteht — und darin, dass eine Maschine keine Rücksicht nimmt. Der häufigste brauchbare Treffer ist Punkt 2: zwei Sätze, in denen dasselbe Wort nachweislich zwei Dinge bedeutet. Das ist der Beleg, mit dem Sie in die Festlegung gehen, und er ist stärker als jedes Argument über Klarheit.

▪▪

TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

Wer behauptet, eine gemeinsame Sprache senke Prüfkosten, muss sagen, worin diese Sprache besteht.

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 7 ÖFFNET, WENN

Fünf Begriffe sind festgelegt und schriftlich — und stehen dort, wo sie benutzt werden, nicht in einem Glossar.

Und: **drei Größen haben ein Band mit zugeordneter Anzeige statt einer Richtung.** Zugeordnet heißt: ein Name, nicht „das Controlling".

Der Test für den ersten Teil dauert eine Minute: Nehmen Sie die nächste Entscheidungsvorlage und sehen Sie nach, ob die Festlegung darauf steht. Wenn sie nur in Ihrer Mail vom Montag steht, ist das Gate zu.

Und wenn die Festlegung Widerstand auslöst? Dann haben Sie etwas Wertvolleres gefunden als eine Definition. Wer widerspricht, wenn „entschieden" festgelegt wird, hat einen Grund — meistens hängt an der Unschärfe ein Handlungsspielraum, den die Festlegung wegnimmt. Dieser Grund gehört auf Ihre Liste für Gate 8, denn er ist ein Kandidat für die faktische Verfassung.

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	durchschritten
6	LEAD21 — und was noch fehlt	Lückenkarte, Lastenheft	durchschritten
▶ 7	**Die sentiente Organisation**	**Codebook, drei Zielbänder**	**Sie sind hier**
8	Der superintelligente Leader	Verfassungsliste, Nachfolgetest	folgt

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

Gate 8 · Der superintelligente Leader. Das letzte Gate. Sie haben Begriffe festgelegt und Bänder gesetzt — Gate 8 fragt, was von allem, was Sie in diesen acht Wochen getan haben, eine Umstrukturierung überlebt. Und es beantwortet die Frage, die über dem ganzen Weg steht: woran ein Außenstehender erkennt, dass diese Organisation urteilsfähig geblieben ist.

Das Schloss dort: Was nie beschlossen wurde, regiert am stärksten.

OFFENE FRAGEN AUS DIESER FOLGE

- Die sechs Eigenschaften sind aus WP 1 übernommen, und ihre Vollständigkeit ist dort als offen gekennzeichnet. Sechs sind ein Vorschlag, keine geschlossene Liste.
- Ob eine Festlegung von Begriffen die Verständigung verbessert oder nur formalisiert, ist in dieser Folge nicht geprüft. Der Prüfpunkt misst, dass die Festlegung existiert und am richtigen Ort steht — nicht, dass sie wirkt.
- Zielbänder verlangen Grenzen, und Grenzen sind Setzungen. Weder WP 4 noch diese Folge liefern Werte. Wer ein Band setzt, setzt es aus Erfahrung, und das gehört dazugeschrieben.
- Das Codebook einer Organisation vollständig zu erfassen ist nicht möglich. Fünf Begriffe sind eine Auswahl nach Wirkung, kein Lexikon.

QUELLEN

Serie 1, Working Paper Series 2026 WP 1 · Organisationale Sentienz. Die sechs Eigenschaften und ihre Ausfallmuster. WP 2 · Perspektive vor Daten. Perspektive als fehlende strukturelle Bedingung; das Codebook; warum ein Modell die Erschließungsweise zurückgibt. WP 4 · Führungsklima als Regulationssystem. Zielbänder statt Maxima.

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 zu den Zielbändern steht auf dem Poster. Pae, H.: *Perspective as a Missing Structural Condition for Subjectivity in Active Inference Systems.* AGI-26, LNCS 16855, S. 137–143, und Konferenzposter. Der zitierte Anspruch und Husserls Beispiel des halb vollen Glases stehen auf dem Poster.

Alle weiteren in WP 1, WP 2 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.