FOLGE 8 · DER SUPERINTELLIGENTE LEADER

Leadership Gate 8 · Verfassung

> **Bezug zu Serie 1: WP 7 · Die superintelligente Organisation** — Mitgliedschaft statt Kontrolle nach Yamakawa und Taniguchi, und die faktische Verfassung im Anschluss an Selznick (1957). Dort steht der Beleg mit Fundstelle. Diese Folge rechnet ihn auf den Leader um und schließt damit den Weg.

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

ABSTRACT

Das letzte Gate. Es sucht, was jede Umstrukturierung der letzten fünf Jahre überlebt hat — die faktische Verfassung, die nirgends geschrieben steht und stärker regiert als jedes Leitbild. Dazu kommt der zweite Befund aus WP 7: Mitgliedschaft ist strukturell stärker als Kontrolle. Und am Ende steht die Frage, die über dem ganzen Weg stand: woran ein Außenstehender erkennt, dass diese Organisation urteilsfähig geblieben ist. Gate 8 öffnet, wenn mindestens eine überlebende Regel, der Sie heute nicht zustimmen würden, ausdrücklich zur Entscheidung gestellt ist.

Zitiervorschlag: Huesch, G. (2026). Der superintelligente Leader. Serie 2 · Der superintelligente Leader, Folge 8. Working Paper Series 2026, Global Leadership Consultancy.

DAS GATE

Das Schloss	Was nie beschlossen wurde, regiert am stärksten
Der Schlüssel	Eine Verfassungsliste, ein Nachfolgetest
Es öffnet, wenn	mindestens eine überlebende Regel, der Sie heute nicht zustimmen würden, ausdrücklich zur Entscheidung gestellt ist

TEIL 1 · DER BEFUND

WOHER ES KOMMT

WP 7 · Die superintelligente Organisation, Serie 1 — das Abschlusspapier der ersten Serie, und damit das Gegenstück zu dieser letzten Folge. Zwei Befunde von dort tragen dieses Gate: die faktische Verfassung im Anschluss an Selznick (1957), und der Satz von Yamakawa und Taniguchi, dass Ethik Architektur ist und kein Regler — woraus folgt, dass Mitgliedschaft strukturell stärker ist als Kontrolle.

Dazu **WP 0 · Der zweite Sprung**, wegen des Grundrisses der alten Fabrik und des Befunds, dass AGI organisationale Reife verstärkt, einschließlich Unreife. Beide Papiere klammern damit auch Serie 2: WP 0 stand über Gate 5, WP 7 steht über diesem Gate.

Alle Belege stehen mit Fundstelle in Serie 1. Diese Folge führt keine neuen ein.

DER GRUNDRISS, DER JEDEN UMBAU ÜBERLEBT HAT

Serie 1 beginnt mit einem Grundriss, und Serie 2 endet mit einem. Das ist kein Kunstgriff — es ist derselbe Gegenstand, einmal von außen und einmal von innen gesehen.

In der alten Fabrik lag der Grundriss um die zentrale Welle. Als die Welle verschwand, blieb der Grundriss. Dreißig Jahre. Niemand hatte ihn beschlossen, niemand verteidigte ihn, und niemand hätte auf die Frage, warum die Maschinen so stehen, eine Antwort gegeben außer: sie stehen so.

Der Grundriss ist das, was jeden Umbau überlebt — und deshalb ist er das Einzige, was wirklich regiert. Ein Leitbild regiert nicht. Eine Strategie regiert für drei Jahre. Der Grundriss regiert, bis ihn jemand bemerkt.

WP 7 nennt das die faktische Verfassung, im Anschluss an Selznick (1957): nicht das Dokument, sondern das, was sich über alle Umstrukturierungen als unantastbar erwiesen hat. Diese Liste kennt in fast jedem Betrieb niemand. Sie entscheidet mehr als jedes Strategiepapier, und sie ist nie zur Abstimmung gestellt worden.

ETHIK IST ARCHITEKTUR, KEIN REGLER

Der zweite Befund aus WP 7 kommt von Hiroshi Yamakawa und Tadahiro Taniguchi, und er ist der Grund, warum diese Folge nicht bei Haltung endet.

Ethik von außen ist ein Strafterm mit einem Gewicht. Man addiert sie zum Ziel, man gibt ihr einen Faktor, und man kann den Faktor verändern. **Geht das Gewicht auf null, ist die Ethik verschwunden** — nicht verletzt, sondern weg, und zwar ohne dass irgendetwas dabei kaputtgeht. Das ist der Grund, warum Ethik als Anhang nicht trägt, in keinem System, auch nicht in einem menschlichen.

Wer dagegen die geteilte Variable einer Organisation mitkonstituiert, ist im Ziel aller anderen enthalten. Nicht als Zusatzterm, sondern als Teil der Größe, die alle optimieren.

Mitgliedschaft ist strukturell die stärkere Position als Kontrolle. Das ist der Satz, auf den Serie 1 hinausläuft, und für einen Leader heißt er etwas Unbequemes: Kontrolle muss aufgewendet werden — jeden Tag, in jeder Sitzung, mit jeder Nachfrage. Mitgliedschaft wirkt weiter, wenn niemand hinsieht. Wer Kontrolle gegen Mitgliedschaft tauscht, gibt nicht Macht ab. Er hört auf, sie ständig aufzuwenden.

DREI REGELN, DIE DREI REORGANISATIONEN ÜBERLEBT HABEN

Ein Bereich wird zum dritten Mal in fünf Jahren neu zugeschnitten. Neue Zuständigkeiten, neue Berichtswege, zweimal neue Führung.

Nach jedem Schnitt gilt weiter:

- Freitag wird nicht entschieden.
- Der Vertrieb wird nicht kritisiert.
- Was der Gründer zu einem Thema gesagt hat, wird nicht neu aufgemacht.

Keine dieser drei Regeln steht irgendwo. Alle drei haben drei Reorganisationen überlebt. Das ist die Verfassung dieses Bereichs, und niemand hat sie beschlossen.

Und jede der drei hatte einmal einen guten Grund. Freitag wurde nicht entschieden, weil vor zehn Jahren die Zahlen erst montags vorlagen. Der Vertrieb wurde nicht kritisiert, weil er in einer existenzbedrohenden Phase das Haus getragen hat. Die Gründerthemen blieben zu, weil der Gründer damals recht hatte.

Die Gründe sind weg. Die Regeln sind da. Genau das macht sie zur Verfassung und nicht zur Politik: Politik wird begründet, eine Verfassung gilt.

NICHT DER KLÜGSTE MENSCH IM RAUM

Und damit der Titel, den diese Folge und diese Serie tragen.

Der superintelligente Leader ist nicht der klügste Mensch im Raum. Er ist der, dessen Organisation ohne ihn urteilsfähig bleibt.

Das ist kein Demutsbekenntnis, sondern eine Definition mit einem Prüfpunkt. Sie ist von außen feststellbar, sie ist nicht selbst zu behaupten, und sie hat einen Preis: Wer sie erreicht, ist seltener der, der die Entscheidung trifft. Gate 1 hat diesen Preis in Zahlen gezeigt, und wer bis hierher gekommen ist, hat ihn bezahlt.

Der Weg endet nicht bei einer besseren Person. Das ist der Punkt, an dem Serie 2 auf Serie 1 zurückzeigt: Die Antwort auf ein Systemproblem ist nicht ein besserer Mensch. Serie 1 hat sich ausdrücklich geweigert, in ihrem ersten Papier auf die Person zu zeigen, weil genau das die verbreitete Fehldiagnose ist.

Und das AGI, auf das alles zuläuft, macht diesen Satz nicht schwächer, sondern schärfer. WP 0 zeigt: **es verstärkt, was da ist.** Eine Organisation, die urteilsfähig ist, wird durch KI schneller urteilsfähig. Eine, die von einem Kopf abhängt, wird schneller abhängig — mit besseren Argumenten und höherer Konfidenz. Was ein Leader jetzt baut, entscheidet, was verstärkt wird.

WAS DER LEADER HIER ERKENNT

1 · Mitgliedschaft ist strukturell stärker als Kontrolle. Wer die geteilte Variable mitkonstituiert, ist im Ziel aller anderen enthalten. Kontrolle muss aufgewendet werden; Mitgliedschaft wirkt weiter, wenn niemand hinsieht.

2 · Die Verfassung ist kein Dokument. Sie ist das, was jede Umstrukturierung überlebt hat. Wer sie nicht kennt, führt gegen sie — manchmal jahrelang, immer erfolglos, und immer mit der Erklärung, es sei eine Kulturfrage.

3 · Der Weg endet nicht bei einer besseren Person. Der superintelligente Leader ist an seiner Organisation erkennbar, nicht an sich. Und weil KI verstärkt, was da ist, ist die Frage nicht, ob man bereit ist, sondern woran sie ansetzt.

TEIL 2 · DIE ARBEIT

DIE BEOBACHTUNGSAUFGABE

Eine Woche, Archäologie.

Nehmen Sie die letzten fünf Jahre Ihres Bereichs — Reorganisationen, Führungswechsel, Strategiewechsel, Eigentümerwechsel — und suchen Sie, was jede dieser Veränderungen **unverändert überlebt** hat. Regeln, Gewohnheiten, Tabuzonen.

Das ist schwerer als es klingt, denn man sucht etwas, das man selbst mitträgt. Zwei Hilfsfragen, die zuverlässig etwas freilegen:

- Welchen Satz hat in den letzten fünf Jahren niemand ausgesprochen, obwohl alle ihn denken?
- Welche Entscheidung wird bei uns nie am Freitag, nie im ersten Quartal, nie ohne eine bestimmte Person getroffen — und warum eigentlich nicht?

Und dann der Teil, der die Folge trägt: Fragen Sie den dienstältesten Menschen in Ihrem Bereich: „Was war hier schon immer so?"

Schreiben Sie mit, ohne zu widersprechen. Auch dann nicht, wenn Sie etwas hören, das Sie für überholt halten oder für falsch. **Diese Antwort ist Ihr wichtigstes Material des ganzen Wegs, und sie kommt nicht aus Ihrer eigenen Wahrnehmung** — Sie sind zu lange drin, um sie zu haben.

DIE UMSETZUNGSAUFGABE

Montag, eine Sache. Eine Regel, ausdrücklich zur Entscheidung.

Nehmen Sie aus Ihrer Verfassungsliste die eine Regel, der Sie **heute nicht zustimmen würden, wenn man sie Ihnen zum ersten Mal vorschlüge** — und stellen Sie sie ausdrücklich zur Entscheidung.

Drei Schritte, in dieser Reihenfolge:

1. **Benennen Sie sie.** Wörtlich, wie sie gilt, nicht wie sie gemeint war.
2. **Sagen Sie, dass sie nie beschlossen wurde.** Das ist der eigentliche Akt — nicht die Abschaffung, sondern die Feststellung, dass hier etwas gilt, das niemand entschieden hat.
3. **Setzen Sie einen Termin**, an dem sie beschlossen oder abgeschafft wird.

Sie können auch entscheiden, sie zu behalten. Das ist kein Rückzieher und kein schlechteres Ergebnis. Der Unterschied ist, dass sie dann beschlossen ist, einen Urheber hat und ein Datum

trägt — und damit beim nächsten Mal wieder aufmachbar ist. Eine unbeschlossene Regel kann man nicht ändern, weil man sie nicht fassen kann.

Erwarten Sie Unruhe. Das Aussprechen einer Verfassungsregel ist der einzige Vorgang in dieser Serie, der sofort etwas mit dem Raum macht.

DIE PROMPTS

Prompt 8.1 · Die faktische Verfassung

``` Unten liste ich auf, was in meinem Bereich in den letzten fünf Jahren umstrukturiert wurde: Reorganisationen, Führungswechsel, Strategiewechsel, Eigentümerwechsel — mit Jahr und dem, was jeweils verändert wurde.

Arbeite heraus, was jede dieser Veränderungen überlebt hat: 1. Welche Regel, welche Gewohnheit, welche Tabuzone ist in allen Fassungen unverändert geblieben? 2. Welche davon steht irgendwo geschrieben — und welche nicht? 3. Welche dieser überlebenden Regeln würde ich, wenn ich sie heute zum ersten Mal vorgeschlagen bekäme, ablehnen?

Der Fachbegriff für Punkt 1 ist die faktische Verfassung: nicht das Leitbild, sondern das, was sich als unantastbar erwiesen hat.

Format: Tabelle Regel | überlebt seit | geschrieben ja/nein | würde ich heute zustimmen. Trage nur ein, was aus meiner Liste hervorgeht.

Die Umstrukturierungen: [hier einsetzen] ```

**Prompt 8.2 · Der Nachfolgetest**

Das ist der letzte Prompt dieser Serie, und er stellt die Frage, mit der Gate 1 begann — nur von der anderen Seite.

``` Unten beschreibe ich meine Rolle: wofür ich zuständig bin, welche Entscheidungen bei mir liegen, was ich weiß, das nicht dokumentiert ist, und welche Beziehungen nach außen an mir hängen.

Schreibe die Einarbeitungsnotiz für meinen Nachfolger — aber nicht als Übergabeliste, sondern als Diagnose: 1. Was könnte diese Person in Woche eins nicht tun, obwohl es in ihrer Zuständigkeit liegt? Und warum nicht? 2. Welche Entscheidung würde sie anders treffen, weil sie eine Vorgeschichte nicht kennt — und wo müsste diese Vorgeschichte stehen, damit das nicht passiert? 3. Welche dieser Abhängigkeiten ist ein legitimer Teil der Rolle und welche ein Fehler in der Organisation? Trenne beides ausdrücklich.

Zum Schluss ein Satz: Woran würde ein Außenstehender nach drei Monaten erkennen, dass die Organisation urteilsfähig geblieben ist?

Erfinde nichts, was ich nicht beschrieben habe.

Meine Rolle: [hier einsetzen] ```

**Punkt 3 ist die offene Rechnung aus Gate 1.** Dort wurde die Abhängigkeit gezählt, ohne zu fragen, wie viel davon in eine Rolle gehört. Hier wird getrennt: Eine Personalentscheidung eine Ebene tiefer, eine Zusage nach außen, eine Abweichung von einer selbst gesetzten Regel — das ist die Rolle. Alles, was daran hängt, dass etwas nirgends steht, ist ein Fehler in der Organisation. Die zweite Liste ist die, die Sie mitnehmen.

---

▪▪

# TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

**Wer behauptet, eine Organisation müsse ohne ihren Leader urteilsfähig bleiben, muss sich an dieser Behauptung selbst messen lassen.**

**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 8 ÖFFNET, WENN

**Die faktische Verfassung existiert als Liste** — und mindestens eine überlebende Regel, der Sie heute nicht zustimmen würden, ist ausdrücklich zur Entscheidung gestellt.

Ausdrücklich heißt: benannt, mit dem Hinweis, dass sie nie beschlossen wurde, und mit einem Termin. Nicht: abgeschafft. Die Abschaffung ist ein möglicher Ausgang, nicht das Kriterium.

**Und wenn Sie keine finden, der Sie nicht zustimmen würden?** Dann prüfen Sie eine Sache: Haben Sie den dienstältesten Menschen gefragt, oder haben Sie die Liste allein gemacht? Eine allein erstellte Verfassungsliste enthält verlässlich nur die Regeln, die man selbst bereits bemerkt hat — und die sind per Definition nicht die wirksamen.

## 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 | durchschritten |
| **▶ 8** | **Der superintelligente Leader** | **Verfassungsliste, Nachfolgetest** | **Sie sind hier** |

## WAS SIE IN DER HAND HABEN

Acht Gates, acht Dokumente, acht Änderungen in einem Betrieb. Sie liegen bei Ihnen, verstreut über Ihre Ablagen — und das ist so gewollt. Diese Serie hat kein Portal und kein Konto gebaut.

| | IHR DOKUMENT |
|---|---|
| **Gate 1** | Abhängigkeitsliste, 20 Entscheidungen in vier Klassen |
| **Gate 2** | Inventur der letzten drei Jahre, mit Bezugsspalte |
| **Gate 3** | Rückfallpfad, plus eine Pflichtfrage, die zwölf Wochen stand |
| **Gate 4** | Prüfbudget, Extension-Zeilen, begründete Enthaltungen |
| **Gate 5** | Bewertung der vier Funktionen am eigenen Kalender |
| **Gate 6** | Lückenkarte, eine Kennzahl, ein Lastenheft |
| **Gate 7** | Codebook mit fünf Begriffen, drei Zielbänder |
| **Gate 8** | Verfassungsliste, Nachfolgetest |

Das ist mehr, als die meisten Transformationsprogramme hinterlassen, und es steht in Ihrer Handschrift.

## WORAN EIN AUSSENSTEHENDER ES ERKENNT

Die Frage, die über dem ganzen Weg stand, verdient eine Antwort, die nicht auf Ihre Einschätzung angewiesen ist. Vier Beobachtungen, alle von außen prüfbar:

1. **Eine Entscheidung wird getroffen, während Sie nicht erreichbar sind** — und niemand entschuldigt sich dafür.
2. **Jemand widerspricht Ihnen in einer Sitzung mit einem Verweis auf eine Festlegung**, nicht mit einer Meinung.
3. **Eine Vorlage aus einem fremden Fachbereich wird von einem Fachfremden beurteilt**, nicht durchgewinkt.
4. **Eine Regel, die es seit Jahren gibt, wird mit Datum und Urheber zitiert** — weil sie inzwischen beschlossen ist.

Keine dieser vier lässt sich behaupten. Alle vier kann man sehen.

## WIE ES WEITERGEHT

**Serie 3 · Das superintelligente Führungssystem** zeigt die einzelnen Methoden — eine Folge je Instrument, mit Ablauf, Messgröße und dem belegten Effekt, jeweils mit Erhebungsart. Wer wissen will, wie ein Instrument funktioniert, findet es dort.

Und wenn Sie das zusammenführen wollen, was hier verstreut geblieben ist: Das geschieht im **7×7 — sieben Instrumente über sieben Wochen, virtuell, oder als Drei-Tage-Live.** Dort laufen alle drei Serien zusammen. Wer aus Serie 2 kommt, bringt acht eigene Dokumente mit und braucht die erste Woche nicht dafür, herauszufinden, wo er steht.

Wer die acht Gates allein gegangen ist, hat davon mehr als von jedem Webinar. Das war der Zweck.

## OFFENE FRAGEN AUS DIESER FOLGE

- Die faktische Verfassung ist eine Rekonstruktion, keine Erhebung. Sie ist so gut wie die Ehrlichkeit der Menschen, die Sie gefragt haben, und Sie sind die Person, der man am wenigsten ehrlich antwortet.
- Dass Mitgliedschaft strukturell stärker ist als Kontrolle, ist ein formales Argument aus der AGI-Forschung. **Für menschliche Organisationen ist es nicht belegt.** WP 7 formuliert es als widerlegbare Vorhersage, und diese Folge übernimmt es als Argument, nicht als Befund.
- Die vier Außenbeobachtungen oben sind Vorschläge für einen Prüfpunkt, keine validierten Indikatoren. Sie haben den Vorzug, beobachtbar zu sein — sie haben nicht den Vorzug, geprüft zu sein.
- Ob acht Gates in dieser Reihenfolge der wirksamste Weg sind, ist offen. Die Reihenfolge folgt einer Mechanik — jedes Gate braucht den Schlüssel des vorigen — und nicht einer Messung.

## QUELLEN

**Serie 1, Working Paper Series 2026** WP 7 · Die superintelligente Organisation. Ethik als Architektur und nicht als Regler; Mitgliedschaft gegen Kontrolle; die faktische Verfassung. WP 0 · Der zweite Sprung. AGI verstärkt organisationale Reife einschließlich Unreife; der Grundriss der alten Fabrik.

**Namentlich in dieser Folge** Yamakawa, H. & Taniguchi, T. (Kyoto University; Intelligence Symbiosis / AI Alignment Network): AGI-26, Konferenzposter. Die beiden Sätze zu Ethik als Architektur und zur Mitgliedschaft stehen dort; sie sind in WP 7 mit Fundstelle wiedergegeben. Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration.* Herkunft des Begriffs der faktischen Verfassung, in WP 7 eingeführt.

Alle weiteren in WP 7 und WP 0 verwendeten Primärquellen der 19th Conference on Artificial General Intelligence (AGI-26), San Francisco, 27.–30. Juli 2026, sind dort mit Band und Seitenzahl ausgewiesen.