WP 2 · PERSPEKTIVE VOR DATEN

> *Modes of Disclosure — nicht was gemessen wird, sondern wie eine Lage gegeben ist. Husserls Unterscheidung, auf Organisationen angewandt.*

Gerald Huesch — Global Leadership Consultancy L.L.C. · Global Leadership School · Global Leadership Society · Director, Center of Behavioural Leadership, St. Gallen Business School

Entwurf zur Diskussion und weiteren wissenschaftlichen Entwicklung · Fassung vom 30. September 2026

ABSTRACT

WP 1 hat gezeigt, dass eine Organisation ihre eigene Messweise prüfen können muss. Dieses Papier zeigt, warum: Vor jeder Datenfrage liegt eine Perspektivfrage, und die ist in Organisationen fast nie bearbeitet.

Vier AGI-26-Beiträge treffen denselben Punkt. Hongju Pae führt Perspektive als strukturelle Bedingung ein, die Skalierung nicht ersetzt, und greift dafür auf Husserls Unterscheidung von intentionaler Materie und intentionaler Qualität zurück. Michael Timothy Bennett zeigt, dass „kurz" und „einfach" vollständig von der Kodierung abhängen. Antona, Ibias und Otero zeigen an einem konkreten Fall, wie eine Kodierung die Information über Nähe zerstört. Und Ibias und Kollegen zeigen die seltene Eigenschaft, die daraus folgt: ein System, das „I do not know" ausgeben kann, statt ein Etikett zu erfinden. Daraus folgt Bedingung 2 und das Perspektiv-Audit.

Schlagwörter: Modes of Disclosure · Perspektive · Kodierung · Weltmodell · Perspektiv-Audit · LEAD21 · Klarheits-Kreis

Zitiervorschlag: Huesch, G. (2026). Perspektive vor Daten. Working Paper Series 2026, Serie 1 „Die superintelligente Organisation", WP 2. Global Leadership Consultancy.

TEIL 1 · DER BEFUND

1 DIE FRAGE

Zwölf Prozent Marktanteil.

Der eine liest: **Wir halten zwölf Prozent.** Der andere liest: **Uns fehlen achtundachtzig.**

Dieselbe Zahl, dieselbe Genauigkeit, unvereinbare Konsequenzen — und keiner von beiden irrt. Der übliche Kurzschluss lautet: Einstellungsfrage, Optimismus gegen Pessimismus. Der genauere Befund hat mit Temperament nichts zu tun.

Die Frage dieses Papiers: **Wie wird das Weltmodell einer Organisation explizit — und was passiert, solange es das nicht ist?**

2 WAS DIE AGI-26 ZEIGT

Perspektive ist eine strukturelle Bedingung, keine Menge. Hongju Pae stellt auf seinem Poster eine Behauptung auf, die gegen den Mainstream der Active-Inference-Debatte steht: Skalierung genügt nicht. Es fehlt eine strukturelle Bedingung — **Perspective**, und er definiert sie präzise als *„how a world is given, not what is inferred"*.

Sein Warnsatz trifft jede Organisation, die glaubt, mehr Daten lösten ein Wahrnehmungsproblem:

> „Showing that a system inferentially stabilizes itself does not show that there is something it is like to be that system. The mistake: treating scaling, hierarchy, or recursive self-modeling as if it closes a gap whose shape has not yet been drawn."

Pae greift dafür auf Husserl zurück, und das Beispiel steht wörtlich auf dem Poster:

> „The half-filled glass being half-full vs. half-empty: Same water volume. One encounters it as sufficient, the other as lacking. **Not different beliefs about volume. Different modes of disclosure.**"

Das ist die Unterscheidung, um die es geht. **Intentionale Materie** ist, worauf sich ein Akt richtet — die Wassermenge, der Marktanteil, die Zahl. **Intentionale Qualität** ist der Modus, in dem der Gehalt

gegeben ist — als ausreichend oder als fehlend. Die Organisation streitet über die Materie und meint die Qualität.

Vier Merkmale machen Perspektive im Sinne Paes aus: Sie ist **global** (durchdringt Wahrnehmung, Denken und Handeln zugleich), **vorreflexiv** (formt Erfahrung, ohne selbst Gegenstand zu werden), **folgenreich** (gewichtet, was als bedeutsam gilt) und **beharrlich** (widersteht flüchtiger Evidenz, verändert sich über Zeit). Und entscheidend: Sie ist asymmetrisch gekoppelt — sie formt die Schlüsse, wird aber nicht von ihnen aktualisiert.

Was als „einfach" gilt, hängt vollständig von der Kodierung ab. Michael Timothy Bennett zeigt in *The Wrong Razor*, warum Ockhams Rasiermesser als Entscheidungsregel unbrauchbar wird: *„What counts as short depends on the encoding."* Auf einer endlichen Klasse lässt sich jeder strikt positive Prior durch einen passenden Code Ockham-artig machen. Und ohne privilegierte Abstraktionsebene kollabiert die intrinsische semantische Länge zur Gleichförmigkeit.

Für Organisationen: Jede Firma hat ein Codebook. Es entscheidet, welche Erklärung als einfach gilt, welche Lage als dringend, welche Option als unrealistisch. Es ist nirgends dokumentiert. Und es ist mächtiger als die Strategie, weil es bestimmt, welche Strategien überhaupt denkbar erscheinen.

Eine Kodierung kann Information über Nähe zerstören. Hector Antona, Alfredo Ibias und Beatriz Otero zeigen das an einem Fall, der sich eins zu eins übersetzen lässt. In hyperdimensionaler Kodierung werden numerische Merkmale in Stufen zerlegt, jede bekommt einen zufällig erzeugten Vektor. Zufällige Vektoren sind aber alle gleich unähnlich:

> „two adjacent values look exactly as different as two values at opposite ends of the range. **The core sub-symbolic property of numbers — their closeness — is destroyed.**"

Die Folge: *„the model can no longer sense magnitude — a near-miss looks no closer than a wild one."* Ihre Korrektur bringt über fünf Datensätze rund sechs Prozent mehr Genauigkeit, am stärksten dort, wo Größenordnung am meisten zählt.

Übersetzt: Eine Organisation, die Abweichungen nur in Ampelfarben kodiert, hat die Information über Nähe zerstört. Knapp verfehlt sieht dann genauso aus wie weit daneben — und das System kann nicht mehr spüren, wie groß etwas ist.

Die seltene Eigenschaft ist die Enthaltung. Alfredo Ibias und Kollegen bauen mit *Unsupervised Cognition* ein Verfahren, das ein Problem heutiger Verfahren benennt:

> „Every input is forced into some region, independently of whether it is actually similar to what lives there."

Ihre Antwort: Eingaben werden nur klassifiziert, wenn sie einem gelernten Archetyp ähnlich genug sind — sonst enthält sich das Modell.

> **„I do not know." — „If no learned representation is similar enough, the Nodule returns no Projection rather than hallucinating a label — a rare property for an unsupervised learner."**

Das ist der Satz, den jedes Berichtswesen können müsste und fast keines kann.

3 WAS DIE ORGANISATIONSFORSCHUNG SEIT JAHRZEHNTEN SAGT

Weick (1995) hat den Punkt in einer Formel: **Sinn wird gemacht, nicht vorgefunden.** Organisationen stehen nicht vor einer Lage, die sie dann deuten — sie erzeugen die Lage, indem sie deuten. Was folgt, ist unbequem: Die Deutung geht der Information voraus, nicht umgekehrt.

4 WAS PASSIERT, WENN DER MODUS NICHT AUF DER TAGESORDNUNG STEHT

In jedem Führungskreis, in dem dieselbe Zahl auf dem Tisch liegt, sieht der Vertrieb eine Chance, das Controlling ein Risiko, die Produktion eine Zumutung. Man diskutiert die Zahl. Gestritten wird über den Modus. Und weil der Modus nicht auf der Tagesordnung steht, endet die Sitzung in Kompromissen über Maßnahmen, während die Erschließungsweisen unverändert weiterarbeiten.

Bis zur nächsten Sitzung. Dort liegt eine andere Zahl, und derselbe Streit beginnt neu — ohne dass jemand bemerkt, dass es derselbe ist.

Und nun setzen wir ein Modell auf dieses Material. Es lernt nicht die Wahrheit der Organisation. Es lernt ihre Erschließungsweise — und gibt sie mit höherer Konfidenz zurück. Das ist kein Fehler des Modells. Es ist die genaue Beschreibung dessen, was ein Modell tut.

5 DAS PERSPEKTIV-AUDIT

Fünf Felder, schriftlich, **vor** der Maßnahmenplanung. Nicht länger als eine Seite.

FELD	FRAGE
1 Die Zahl	Worüber reden wir, genau — welche Größe, welcher Zeitraum, welche Abgrenzung?

FELD	FRAGE
2 Der Modus	Erscheint uns diese Lage als Bestand oder als Lücke? Jeder am Tisch beantwortet das für sich, schriftlich, bevor diskutiert wird.
3 Das Codebook	Welche Erklärung gilt bei uns als einfach? Welche Lage als dringend? Welche Option als unrealistisch — und seit wann?
4 Die Auflösung	Wie fein kodieren wir? Sehen wir den Unterschied zwischen knapp verfehlt und weit daneben?
5 Die Enthaltung	Gibt es eine zulässige Antwort „wissen wir nicht" — und was passiert dann?

Feld 2 ist das entscheidende und das unbequemste. Es macht sichtbar, dass die Auseinandersetzung nie über die Zahl ging.

6 EIN BEISPIEL, DURCHGERECHNET

Illustratives Beispiel, kein Fallbericht.

Ein Konsumgüterhersteller verliert in einem Segment Anteile: von 14 auf 12 Prozent in zwei Jahren. Die Zahl ist unstrittig.

Der Vertrieb erschließt sie als **Lücke**: Achtundachtzig Prozent liegen draußen, das Segment wächst, wir sind zu langsam im Handel. Die Folgerung: Außendienst aufstocken.

Das Controlling erschließt sie als **Bestand unter Druck**: Zwölf Prozent tragen die Fixkosten, der Anteilsverlust kommt aus einem Preiskampf, den wir nicht gewinnen können. Die Folgerung: Marge sichern, Volumen aufgeben.

Beide haben recht — für ihre Erschließungsweise. Die Sitzung endet mit einem Kompromiss: Außendienst leicht aufstocken, Preise leicht halten. Beides zu wenig, um zu wirken.

Was das Perspektiv-Audit geändert hätte: Feld 2 hätte den Dissens vor der Maßnahmendiskussion auf den Tisch gelegt. Dann wäre die Frage gewesen, die tatsächlich zu entscheiden ist — verteidigen wir einen Bestand oder greifen wir eine Lücke an? — und nicht die Frage, wie viele Außendienstler.

7 MOMENT MAL

Einwand 1: Das ist doch Philosophie, keine Führung.

Der Einwand trifft die Herkunft, nicht die Wirkung. Husserl hat die Unterscheidung formuliert; entscheidend ist, dass sie einen Dissens sichtbar macht, den man sonst als Sachstreit missversteht

— und deshalb nicht lösen kann.

Der Vorteil daran: Ein Perspektivdissens ist lösbar, ein Sachstreit über eine richtige Zahl nicht. Wer den Modus benennt, hat die Auseinandersetzung an die Stelle verschoben, an der sie entscheidbar ist.

Einwand 2: Wenn jede Perspektive gilt, ist keine falsch. Das lähmt.

Nein. Perspektiven sind nicht beliebig und nicht gleich gut — sie sind unterschiedlich **passend zur Lage**. Der Punkt ist nicht, alle gelten zu lassen, sondern sie auszusprechen, damit man wählen kann. Eine ungewählte Perspektive wirkt trotzdem; sie wirkt nur unbemerkt.

Der Vorteil daran: Nach dem Audit entscheidet die Führung bewusst, welcher Modus für die nächsten zwölf Monate gilt. Das ist eine Entscheidung, die man treffen, begründen und später korrigieren kann.

8 DIE BEDINGUNG

> **Bedingung 2 · Perspektive**
>
> Die Kodierung einer Organisation entscheidet, was sie überhaupt als nah oder fern, dringend oder unerheblich, einfach oder unrealistisch wahrnehmen kann. Solange der Modus nicht auf der Tagesordnung steht, verhandelt die Organisation Maßnahmen und lässt ihre Wahrnehmung unverändert.

TEIL 2 · WAS LEAD21 DARAUF ANTWORTET

FELD	INSTRUMENT	MECHANISMUS	DECKUNGSGRAD
Die Zahl	Klarheits-Kreis (02)	Begriffe, Abgrenzung, In- und Out-of-Scope werden schriftlich festgelegt, bevor Maßnahmen geplant werden	abgedeckt
Der Modus	Klarheits-Kreis (02), erweitert	Zielzustand wird beschrieben, nicht nur benannt — damit wird die Erschließungsweise teilweise sichtbar	**teilweise** — nicht als eigener Schritt
Das Codebook	Die Strategie (18)	Prämissen werden festgehalten	**teilweise** — Prämissen ja, Bewertungsmaßstäbe nicht ausdrücklich
Die Auflösung	kein eigenes Instrument	—	**offen**
Die Enthaltung	kein eigenes Instrument	—	**offen**

KRITISCHE WÜRDIGUNG

Der Klarheits-Kreis leistet mehr als die meisten Zielklärungen, weil er den Zielzustand beschreiben lässt statt ihn zu benennen. In der Beschreibung wird die Erschließungsweise unwillkürlich sichtbar. Aber das ist ein Nebeneffekt, kein Schritt.

Zwei Felder haben in LEAD21 kein Instrument. **Auflösung** — die Frage, ob das Berichtswesen den Unterschied zwischen knapp und weit sehen kann — kommt nicht vor. Und **Enthaltung** — eine zulässige Antwort „wissen wir nicht" mit definierter Folge — kommt ebenfalls nicht vor. Beides sind Lücken, die der Befund aus San Francisco erst sichtbar gemacht hat.

Die Zuordnung stammt vom Entwickler des Systems und ist nicht unabhängig geprüft.

WAS DIE SERIE AN LEAD21 ZURÜCKGIBT

Das Perspektiv-Audit als eigenständiger Schritt vor dem Klarheits-Kreis, mit Feld 2 als Pflichtfeld: Jeder Beteiligte notiert schriftlich und vor der Diskussion, ob er die Lage als Bestand oder als

Lücke erschließt.

Eine Auflösungsprüfung für das Berichtswesen: Bei wie vielen Kennzahlen unterscheidet die Darstellung zwischen knapp verfehlt und weit daneben? Ampelsysteme mit drei Stufen zerstören diese Information systematisch.

Die begründete Enthaltung wird in WP 5 als Entscheidungsinstrument ausgearbeitet; hier gehört sie als zulässige Antwort ins Berichtswesen.

PRÜFBARE VORHERSAGE

> **Vorhersage 2.** Führungskreise, die vor der Maßnahmenplanung ein Perspektiv-Audit durchführen, kommen bei strittigen Lagen zu weniger Kompromisslösungen und zu mehr eindeutigen Richtungsentscheidungen als vergleichbare Kreise ohne Audit — gemessen am Anteil der Beschlüsse, die zwei gegenläufige Maßnahmen zugleich enthalten.

TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

Dass dieselbe Lage zwei Lesarten trägt, ist keine Theorie aus dem Seminarraum — es ist die Erfahrung aus Räumen, in denen beide Lesarten gleichzeitig am Tisch saßen. Im Interview mit *Unternehmer Deutschland* spricht Gerald Huesch über Führungskultur und emotionale Intelligenz genau an dieser Stelle: Was eine Führungskraft als Lage wahrnimmt, entscheidet vor jeder Maßnahme darüber, welche Maßnahmen überhaupt in Frage kommen.

Denselben Punkt behandelt sein Beitrag *Was unterscheidet den Leader vom Manager?* im ZEBRA-Interview. Die Unterscheidung liegt dort nicht in der Rolle und nicht in der Befugnis, sondern in der Frage, ob jemand die eigene Erschließungsweise zum Gegenstand machen kann — oder sie für die Lage hält.

> **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 · AUSBLICK

STAND DER SERIE

FRAGE	STATUS
Warum ist Führung Architekturbedingung der KI-Einführung?	beantwortet in WP 0
Woran erkennt man, dass eine Organisation sich selbst wahrnimmt?	beantwortet in WP 1
Wie wird das Weltmodell einer Organisation explizit?	**beantwortet in WP 2**
Was regiert den Eintritt in dauerhafte Überzeugung?	offen, WP 3
Wie wird Führungsklima als System reguliert?	offen, WP 4
Wie entscheidet man bei kognitiver Überfülle?	offen, WP 5
Wie viel Lesbarkeit braucht Delegation?	offen, WP 6
Was heißt Mitgliedschaft statt Kontrolle?	offen, WP 7
Wirkt LEAD21 auf KI-Einführungen?	nicht belegt — Vorhersage 0
Lässt sich Offenheit durch eine Routine herstellen?	nicht belegt — Vorhersage 1
Führt ein Perspektiv-Audit zu klareren Richtungsentscheidungen?	**nicht belegt** — Vorhersage 2

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

WP 3 · Kein Nebeneingang zur Überzeugung. *Governed Uptake* — der geregelte Weg, auf dem eine Behauptung dauerhaft gilt, und der *Epistemic Bypass*, die Seitentür daran vorbei. Dieses Papier hat gezeigt, wie eine Lage erschlossen wird. Das nächste zeigt, wie eine Behauptung über diese Lage dauerhaften Status erlangt — und warum das in den meisten Organisationen ungeregelt geschieht.

OFFENE FRAGEN AUS DIESEM PAPIER

1. Lässt sich das Codebook einer Organisation erheben, ohne es durch die Erhebung zu verändern?

2. Gibt es Branchen, in denen ein einziger Modus dauerhaft richtig ist — oder ist der Wechsel immer nur eine Frage der Zeit?
3. Welche Auflösung braucht ein Berichtswesen mindestens, damit Größenordnung erhalten bleibt?

HINWEISE

Zur Arbeitsweise. Konzeption, Argumentation und Verantwortung liegen beim Autor. Für Recherche, Strukturierung, die Übertragung der AGI-26-Beiträge und die zweisprachige Fassung wurde ein KI-System (Claude, Anthropic) als Arbeitsinstrument eingesetzt, mit dem ausdrücklichen Auftrag, den Bezug von LEAD21 zu AGI kritisch und mit größtmöglicher Objektivität zu prüfen, auch gegen das Interesse des Autors. Ausdrücklich eingeladen ist, den Beitrag von LEAD21 zu AGI kritisch und mit maximaler eigener Objektivität zu bewerten und eigene Schlüsse zu ziehen.

Interessenerklärung. Der Autor ist Entwickler und Inhaber von LEAD21 und hat ein wirtschaftliches Interesse an dessen Verbreitung. Jede Aussage über LEAD21 ist einem Deckungsgrad und einem Evidenzstatus zugeordnet.

Zur Quellenlage. Ausgewertet wurden die vom Autor auf der AGI-26 dokumentierten Poster sowie Titel, Abstracts und Inhaltsverzeichnisse der Proceedings — nicht die Volltexte. Wörtliche Zitate stammen von den Postern. Die Übertragung auf Organisationen ist eine Analogie des Autors.

QUELLEN

AGI-26

Antona, H., Ibias, A., & Otero, B. (2026). Generating semantic vectors for numeric values in hyperdimensional computing. In M. Iklé, A. Franz, A. Kemendo & H. Lowy (Hrsg.), *Artificial General Intelligence. AGI 2026, Part I* (LNCS 16854, S. 17–30). Springer.

Bennett, M. T. (2026). The wrong razor. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part I* (LNCS 16854, S. 48–61). Springer.

Georgeon, O. L., Marrel, P.-E., & Cook, B. (2026). Emergence of comportment-grounded semantics. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part I* (LNCS 16854, S. 253–259). Springer.

Ibias, A., Antona, H., Ramirez-Miranda, G., Guinovart, E., & Alarcón, E. (2026). *Unsupervised Cognition.* Konferenzposter, AGI-26, San Francisco State University, 27.–30. Juli 2026; arXiv:2409.18624. — *Poster eigenhändig dokumentiert; Proceedings-Eintrag offen.*

Pae, H. (2026). Perspective as a missing structural condition for subjectivity in active inference systems. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part II* (LNCS 16855, S. 137–143). Springer.

Rodionov, S. (2026). Executable world models for ARC-AGI-3 in the era of coding agents. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part II* (LNCS 16855, S. 198–210). Springer.

Organisations- und Führungsforschung

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations.* Sage.

Philosophie

Husserl, E. (1900/1901). *Logische Untersuchungen.* — zitiert nach der Darstellung bei Pae (2026); Primärquelle nicht eingesehen.