WP 3.· KEIN NEBENEINGANG ZUR UBERZEUGUNG

> *Governed Uptake — der geregelte Weg, auf dem eine Behauptung dauerhaft gilt. Und der Epistemic Bypass, die Seitentür daran vorbei.*

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 2 hat gezeigt, wie eine Lage erschlossen wird. Dieses Papier behandelt den nächsten Schritt: wie eine Behauptung über diese Lage dauerhaften Status erlangt — und warum das in den meisten Organisationen ungeregelt geschieht.

Kheltar Crawford und Patrick Hammer formulieren dafür auf der AGI-26 fünf Bedingungen und sechs Ausfallformen, alle unmittelbar übersetzbar. Alexander Sabine zeigt, dass der Zeitpunkt einer Korrektur ihre Wirkung bestimmt, nicht ihre Stärke. Und Ben Goertzel, Charlie Derr und Yohannes Taye erklären mit HiBaCaML, warum aufeinanderfolgende Transformationsprogramme einander überschreiben statt sich zu addieren — und welche Bauform das verhindert. Daraus folgt Bedingung 3 und eine Messgröße: die Korrekturlatenz.

Schlagwörter: Governed Uptake · Epistemic Bypass · Korrekturlatenz · katastrophales Vergessen · harter Kern · LEAD21 · 9 Kammern der Entscheidung

Zitiervorschlag: Huesch, G. (2026). Kein Nebeneingang zur Überzeugung. Working Paper Series 2026, Serie 1 „Die superintelligente Organisation", WP 3. Global Leadership Consultancy.

TEIL 1 · DER BEFUND

1 DIE FRAGE

Ein Gebäude mit sorgfältig besetztem Empfang und unverschlossener Lieferantentür hat keine Zugangskontrolle. Es hat ein Ritual.

So arbeiten Organisationen mit Wissen. Es gibt den Vordereingang: Analyse, Prüfung, Gremium, Beschluss. Und es gibt die Lieferantentür, durch die Überzeugungen dauerhaft ins Haus gelangen, ohne diesen Weg genommen zu haben. Ein Satz im Nebengespräch. Eine Zahl, die dreimal in Folien auftaucht und beim vierten Mal niemand mehr hinterfragt. Eine Marktdeutung, die als Präsentationstitel geboren wurde und als Prämisse endet.

Die Frage dieses Papiers: **Was regiert den Eintritt in dauerhafte Überzeugung?**

2 WAS DIE AGI-26 ZEIGT

Governed Uptake — der geregelte Weg. Kheltar Crawford und Patrick Hammer stellen ihr Poster unter einen Satz, den Führungskräfte ernst nehmen sollten:

> **„A system that cannot decide what to believe is not a mind."**

Gemeint ist: Eine neue Behauptung wird nicht einfach gespeichert. Das System holt die bestehenden Bindungen hervor, prüft die Behauptung daran, **schreibt ein Verdikt fest** und lässt dieses Verdikt künftiges Handeln bestimmen. Der Weg hat fünf Stationen:

Kandidat-Behauptung → Bindungen abrufen → Behauptung prüfen → Verdikt festschreiben → wirksam machen.

Der Epistemic Bypass — die Seitentür. Daneben liegt der Weg, der alles überspringt:

> „A side door: a candidate claim reaches durable state without being tested against standing commitments."

Die fünf Bedingungen, die den Bypass schließen, stehen wörtlich auf dem Poster unter der Überschrift **„No side door to durable belief"**:

	BEDINGUNG	WAS SIE VERLANGT
1	**Retrieve what matters**	Die einschlägigen Bindungen zurückholen

	BEDINGUNG	WAS SIE VERLANGT
2	**Test against commitments**	Die Behauptung daran prüfen
3	**Record the verdict**	In dauerhaftem Zustand ablegen, nicht bloß in einer Antwort
4	**Make it matter**	Späteres Denken, Planen und Handeln respektieren den Status
5	**No side door**	Gleichwertige dauerhafte Wirkungen ohne Prüfung blockieren

Und der Satz, der die naheliegende Lösung ausschließt:

> „The target is not more memory. Free hypotheses are fine; their promotion into durable operational authority must be governed."

Sechs Ausfallformen — als Diagnoseinstrument. Crawford und Hammer listen sechs Formen desselben Fehlers auf. Jede lässt sich in einem Führungsteam innerhalb einer Stunde wiedererkennen.

	AUSFALLFORM	IN DER ORGANISATION
1	**Context becomes state**	Was oft genug besprochen wurde, gilt — bevor jemand es ablehnen konnte
2	**Salience wins**	Position, Wiederholung oder Aufmerksamkeit verdrängen zulässige Evidenz
3	**Retrieval without policy**	Ähnlichkeit liefert Quellen ohne Herkunft und ohne Quellenpolitik
4	**A verdict only in words**	Man sagt „angenommen" oder „abgelehnt" und legt nichts Bindendes ab
5	**Stored but ignored**	Das Verdikt liegt vor, und später wird gearbeitet, als läge es nicht vor
6	**Repetition becomes evidence**	Dreimal wiederholtes Material aus einer Quelle gilt als drei Bestätigungen

Erfahrungswert aus der Arbeit mit Führungsteams: vier von sechs werden innerhalb einer Stunde im eigenen Haus gefunden.

Vier Messgrößen. Crawford und Hammer formulieren eine falsifizierbare Hypothese und benennen dafür vier Größen. Die erste ist die, die diese Serie übernimmt:

- **Correction latency** (niedriger ist besser) — wie schnell aktualisiert entscheidende, zulässige Evidenz das gespeicherte Verdikt?
- **Corruption** (niedriger) — bleibt das Verdikt bei untrusted Eingaben unverändert?

- **Retention** (höher) — liefert eine spätere Prüfung dasselbe Verdikt, wenn keine neue Evidenz vorliegt?
- **Recovery** (höher) — stellt spätere zulässige Evidenz nach einer Abweichung das erwartete Verdikt wieder her?

Und die Entwurfsfolgerung, die jede Hoffnung auf eine Kommunikationslösung beendet:

> **„Prompting cannot close an architectural bypass. The repair is a separate commitment store with policy-governed writes."**

Der Zeitpunkt entscheidet, nicht die Stärke. Alexander Sabine arbeitet an einer zeitlichen Grammatik für endliche Systeme und formuliert dabei einen Satz, der für Korrekturen in Organisationen genau zutrifft:

> **„It is not how big the smile. It is when it lands."** — „The same smile, arriving a beat early or a beat late, does a different thing. Timing, not magnitude; this is phase gating."

Eine Korrektur, die zu früh kommt, trifft auf keine Erfahrung. Eine, die zu spät kommt, trifft auf eine bereits verfestigte Überzeugung. Beide sind gleich stark und wirken verschieden.

Warum Programme einander überschreiben. Ben Goertzel, Charlie Derr und Yohannes Taye beschreiben das Interferenzproblem präzise: Katastrophales Vergessen bleibt, weil Aufgaben-Updates einander stören — das Lernen von B überschreibt die geteilten Parameter in ungefähr denselben Richtungen, die A geschrieben hat.

Ihre Bauform dagegen: ein **geschützter harter Kern**, darum Schalen abnehmender Stabilität, dann typisierte Randbereiche. Beförderung nach innen ist Konsolidierung über Aufgaben hinweg. Rückstufung nach außen ist kontrolliertes Vergessen. **Beschnitten wird von außen nach innen — der Kern wird nie berührt.**

Und der ehrlichste Satz des Posters, über ihr eigenes System:

> „The architecture is suboptimal in exactly the way it is built to repair."

3 WARUM VIER TRANSFORMATIONEN SICH NICHT ADDIEREN

Die meisten Unternehmen haben in fünfzehn Jahren drei bis fünf große Programme erlebt. Gefragt, was davon geblieben ist, nennen Führungskräfte selten mehr als eines — und meistens das jüngste.

Das ist kein Umsetzungsproblem. Es ist das Interferenzproblem. Jedes Programm schreibt in dieselben Parameter: Besprechungsformate, Entscheidungswege, Sprache, Rollen. Ohne benannten harten Kern und ohne festgelegte Beschneidungsreihenfolge überschreibt das nächste Programm das vorige an genau den Stellen, an denen beide wirken wollten.

Was daraus folgt, ist keine Empfehlung, weniger zu verändern. Es ist die Empfehlung, **vor dem nächsten Programm drei Dinge schriftlich zu benennen**:

1. **Was nie angetastet wird.** Der harte Kern. In der Regel zwei bis vier Festlegungen, nicht zwanzig.
2. **Was verhandelbar ist.** Die Schalen. Hier darf ein Programm schreiben.
3. **Was pro Vorhaben neu entsteht und danach wieder verschwindet.** Der Rand. Hier wird zuerst beschnitten.

4 EIN BEISPIEL, DURCHGERECHNET

Illustratives Beispiel, kein Fallbericht.

Ein Zulieferer hält seit vier Jahren eine Zahl für gesichert: Ein bestimmter Großkunde mache 30 Prozent des Deckungsbeitrags aus. Die Zahl stammt aus einer Präsentation, die damals eine Annahme enthielt — bestimmte Gemeinkosten wurden nicht zugerechnet.

Die Annahme wurde nie geprüft. Die Zahl erschien in Folien, in Zielbildern, in einem Vorstandsbeschluss. **Ausfallform 1 und 6:** Kontext wurde zu Zustand, Wiederholung wurde zu Evidenz.

Im dritten Jahr rechnet ein Controller nach: Es sind 19 Prozent. Er sagt es in einer Sitzung. Es wird zur Kenntnis genommen. **Ausfallform 4:** ein Verdikt nur in Worten — es wird nirgends festgeschrieben.

Im vierten Jahr steht in der Strategievorlage wieder 30 Prozent. **Ausfallform 5:** gespeichert und ignoriert.

Die Korrekturlatenz beträgt hier über zwölf Monate und läuft weiter. Nicht weil jemand unfähig wäre, sondern weil der Weg vom Gegenbeweis zum geänderten Beschluss nirgends definiert ist.

5 MOMENT MAL

Einwand 1: Das verlangsamt doch alles.

Der Einwand verkennt, wo die Zeit verloren geht. Geregelte Aufnahme kostet **einmal**, beim Eintritt. Ein Bypass kostet **dauerhaft**: Projekte auf nie geprüfter Prämisse, Diskussionen, die im sechsten Monat wieder bei der Ausgangsfrage landen, Korrekturen, die teuer sind, weil sie spät kommen.

Der Vorteil daran: Eine Organisation mit geregelter Aufnahme entscheidet nicht langsamer. Sie entscheidet **einmal**.

Einwand 2: Wir sind eine Firma, kein Gericht. So viel Formalität passt nicht zu uns.

Der Weg ist weniger formal, als er klingt. Vier der fünf Bedingungen kosten nichts außer Disziplin. Nur eine kostet Struktur: das Festschreiben des Verdikts. Und genau die ist die, die fehlt — in fast jeder Organisation wird das Ergebnis einer Prüfung gesagt und nicht abgelegt.

Der Vorteil daran: Ein abgelegtes Verdikt ist die einzige Form von Wissen, die einen Personalwechsel überlebt.

6 DIE BEDINGUNG

Bedingung 3 · Geregelte Aufnahme

Eine Behauptung erlangt dauerhaften Status nur über einen Weg, der die bestehenden Bindungen abruft, die Behauptung daran prüft, ein Verdikt festschreibt und dieses Verdikt für spätere Entscheidungen bindend macht. Jeder gleichwertige Weg ohne Prüfung ist ein Bypass — unabhängig davon, wie gut gemeint er ist.

TEIL 2 · WAS LEAD21 DARAUF ANTWORTET

BEDINGUNG	INSTRUMENT	MECHANISMUS	DECKUNGSGRAD
Bindungen abrufen	9 Kammern der Entscheidung (01), Kammer 1–3	Lage, Ziel und bestehende Festlegungen werden vor der Bewertung zusammengetragen	abgedeckt
Prüfen	9 Kammern (01), Kammer 4–6 · Laser-Meeting (04)	Optionen werden gegen die Festlegungen bewertet; Kritisches wird bottom-up sichtbar	abgedeckt
Verdikt festschreiben	9 Kammern (01), Kammer 7	ToMeet, ToDo, ToDecide werden festgehalten	**teilweise** — Beschlüsse ja, Verdikte über Behauptungen nicht ausdrücklich
Wirksam machen	9 Kammern (01), Kammer 8	Monitor, Check und Lernen als fester Schritt	abgedeckt
Kein Nebeneingang	kein eigenes Instrument	—	**offen**
Harter Kern benannt	Die Strategie (18)	Prämissen und Abgrenzung schriftlich	**teilweise** — nicht als Beschneidungsreihenfolge

KRITISCHE WÜRDIGUNG

Vier der fünf Bedingungen sind in LEAD21 abgedeckt, und das ist mehr, als die meisten Entscheidungssysteme leisten — die 9 Kammern führen den Weg von der Lage bis zur Nachsteuerung durch, ohne Sprünge.

Zwei Stellen halten nicht.

Das Verdikt über eine Behauptung ist nicht dasselbe wie der Beschluss über eine Maßnahme. Kammer 7 legt fest, was getan wird. Sie legt nicht fest, was künftig als geprüft gilt. Damit bleibt in LEAD21 die Stelle offen, an der Crawford und Hammer den Kern des Problems sehen — der *commitment store*.

Der Nebeneingang ist gar nicht adressiert. Ein Instrument, das gleichwertige dauerhafte Wirkungen ohne Prüfung blockiert, existiert nicht. Das ist keine Schwäche der Methoden; es ist eine Frage, die sich vor San Francisco so nicht gestellt hat.

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

WAS DIE SERIE AN LEAD21 ZURÜCKGIBT

Kammer 7 wird um ein zweites Feld erweitert: neben ToDecide ein **ToBelieve** — was gilt ab jetzt als geprüft, auf welcher Grundlage, und wer darf es ändern? Eine Zeile pro Eintrag. Ohne sie überlebt die Begründung den nächsten Personalwechsel nicht.

Die Korrekturlatenz wird zur Kennzahl der Serie. Gemessen wird der Abstand zwischen dem Auftreten zulässiger Gegenevidenz und dem geänderten Eintrag. Sie ist billig zu erheben, weil beide Zeitpunkte dokumentiert sind, sobald ToBelieve existiert.

Vor jedem Transformationsprogramm eine Kernbenennung. Zwei bis vier Festlegungen, die nicht angetastet werden; darum die verhandelbaren Schalen; außen der Rand, der zuerst beschnitten wird. Ohne diese Reihenfolge überschreibt das nächste Programm das vorige.

PRÜFBARE VORHERSAGE

> **Vorhersage 3.** Organisationen mit einem festgeschriebenen Verdikt-Eintrag (ToBelieve) zeigen eine kürzere Korrekturlatenz als vergleichbare Organisationen ohne ihn — und behalten nach einem Führungswechsel einen höheren Anteil der zuvor geprüften Prämissen bei.

..

TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

> **Die Frage, wie eine Behauptung dauerhaften Status erlangt, hat Gerald Huesch nicht in Organisationen entdeckt, sondern in der Literatur, die Organisationen berät. Eine systematische Auswertung von 659 Artikeln aus fünf führenden Management-Journals der Jahre 2007 bis 2010 ergab: 89 Prozent erreichen nur die Evidenzstufen 4 und 5 — Fallbeschreibungen und Expertenmeinungen. Null Prozent erreichen Stufe 1.**

Die Replikation für die Jahre 2022 bis 2025 mit **759 Artikeln** bestätigt den Befund: Stufe 1 weiterhin null Prozent, die Stufen 1 und 2 zusammen unter einem Prozent.

Das ist der Grund, warum diese Serie jede eigene Zahl mit Erhebung und Art kennzeichnet — gemessen oder selbst berichtet. Wer der eigenen Branche vorwirft, ungeprüfte Überzeugungen weiterzureichen, muss zeigen, wie er es selbst hält. Die LEAD21-Studie wird öffentlich als Evidenzstufe 3 ausgewiesen; Stufe 1 ist die höchste.

Zum selben Thema, aus der Praxis: der Beitrag *Synchronisierte Führung für Transformationserfolg* bei *Wallstreet Online*.

> **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?	**beantwortet in 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
Verkürzt ein festgeschriebenes Verdikt die Korrekturlatenz?	**nicht belegt** — Vorhersage 3

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

WP 4 · Führungsklima als Regulationssystem. *Homeostasis statt Maximierung* — Bedürfnisse werden in Zielbänder reguliert wie Körpertemperatur, nicht ans Maximum getrieben. Dieses Papier hat gezeigt, wie eine Überzeugung Status erlangt. Das nächste zeigt, wodurch das Verhalten reguliert wird, das diese Überzeugungen trägt.

OFFENE FRAGEN AUS DIESEM PAPIER

1. Wie groß darf ein harter Kern sein, bevor er die Organisation unbeweglich macht?

2. Lässt sich die Korrekturlatenz erheben, ohne dass die Erhebung sie verkürzt?
3. Welche der sechs Ausfallformen ist am teuersten? Die Erfahrung deutet auf Nummer 5 — gespeichert und ignoriert — weil dort die Prüfung bereits bezahlt wurde.

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

Crawford, K., & Hammer, P. (2026). Epistemic resolve: Governed uptake and the architecture of mind. In M. Iklé, A. Franz, A. Kemendo & H. Lowy (Hrsg.), *Artificial General Intelligence. AGI 2026, Part I* (LNCS 16854, S. 192–205). Springer.

Goertzel, B., Derr, C., & Taye, Y. (2026). *Hierarchical Bayesian causal modular learning: A two-level columnar architecture for continual learning.* Konferenzposter, AGI-26, San Francisco State University, 27.–30. Juli 2026. — *Poster eigenhändig dokumentiert; Proceedings-Eintrag offen.*

MacDonald, D. (2026). Resource-bounded incremental induction: A principled framework for continual learning. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part II* (LNCS 16855, S. 22–37). Springer.

Sabine, A. (2026). Phase-gating across precision channels: Topological constraints on multi-channel belief update dynamics. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part II* (LNCS 16855, S. 219–236). Springer.

Organisations- und Führungsforschung

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective.* Addison-Wesley.

Bain & Company (2024). Pressemitteilung, Februar 2024: 88 % der Transformationen verfehlen ihre Ziele.