WP 4 · FUHRUNGSKLIMA ALS REGULATIONSSYSTEM

> *Homeostasis statt Maximierung — Bedürfnisse werden in Zielbänder reguliert wie Körpertemperatur, nicht ans Maximum getrieben.*

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 3 hat gezeigt, wie eine Überzeugung dauerhaften Status erlangt. Dieses Papier behandelt, wodurch das Verhalten reguliert wird, das solche Überzeugungen trägt.

Anna Mikeda und Ben Goertzel bauen auf der AGI-26 eine Motivationsarchitektur, deren Grundentscheidung für Führung folgenreich ist: Bedürfnisse werden in **Zielbänder** reguliert, nicht maximiert. Sie trennen dabei Haltung von Deutung und Gefühl von Emotion — beides Unterscheidungen, die in Führungsgesprächen ständig zusammenfallen. Alexander Sabine fügt hinzu, warum ein Führungsverhalten ohne Störung nichts hervorbringt. Daraus folgt Bedingung 4: Klima ist kein Stimmungswert, sondern der Regelkreis, der bestimmt, welches Verhalten sich wiederholt.

Schlagwörter: Homeostase · Zielband · Modulator · Appraisal · Phase Gating · Reparaturfähigkeit · LEAD21 · Leadership-Klima

Zitiervorschlag: Huesch, G. (2026). Führungsklima als Regulationssystem. Working Paper Series 2026, Serie 1 „Die superintelligente Organisation", WP 4. Global Leadership Consultancy.

TEIL 1 · DER BEFUND

1 DIE FRAGE

Maximale Sicherheit ist Handlungsunfähigkeit. Maximale Zufriedenheit ist Kritikunfähigkeit. Maximale Dringlichkeit ist Dauerstress. Kein einziges Führungsziel verträgt sein eigenes Maximum — und trotzdem sind fast alle Kulturprogramme als Maximierung gebaut: mehr Vertrauen, mehr Anerkennung, mehr Geschwindigkeit.

Die Frage dieses Papiers: **Wie wird Führungsklima als System reguliert — und nicht als Stimmung behandelt?**

2 WAS DIE AGI-26 ZEIGT

Zielbänder statt Maxima. Anna Mikeda und Ben Goertzel formulieren den Grundsatz ihrer Architektur in einem Satz, der die Kulturarbeit ganzer Jahrzehnte in Frage stellt:

> **„Needs are regulated toward target bands, like body temperature — balance, never maximization. No pathological caretaker maximizing nurturing forever."**

Sieben Bedürfnisse regulieren sie so, jedes als Frage formuliert: Kompetenz — bin ich wirksam? Unsicherheit — ist die Mehrdeutigkeit handhabbar? Zugehörigkeit — ist die Bindung intakt? Verbundenheit — Qualität des Miteinanders. Legitimität — bin ich im ethischen Rahmen? Fürsorge — braucht dieser Mensch Zuwendung? Ästhetische Kohärenz — ist der Austausch stimmig?

Jedes hat ein Band. Zu wenig ist ein Problem. Zu viel ist ebenfalls eines.

Haltung wird vor der Deutung gesetzt. Der zehnstufige Zyklus ihrer Architektur hat eine Eigenschaft, die in Führungsgesprächen regelmäßig übersehen wird: Die **kognitive Modulation** — die Haltung — wird festgelegt, *bevor* über die Lage nachgedacht wird. Erst danach folgt das **Appraisal**, die Deutung, und die arbeitet unter dieser Haltung.

> „Modulators enter as input, not output: the stance is already set, and appraisal interprets the turn through it. **Same stimulus, different posture → different appraisal.**"

Übersetzt: Dieselbe Nachricht trifft eine Führungskraft am Montagmorgen anders als am Freitagabend — nicht weil sie unprofessionell wäre, sondern weil die Haltung vor der Deutung liegt. Wer das weiß, legt wichtige Gespräche nicht in beliebige Zeitfenster.

Gefühl ist nicht Emotion. Die beiden trennen, was in Organisationen dauernd verwechselt wird:

	ZEITPUNKT	FUNKTION
Gefühl	vor der Handlung	Ablesen der aktuellen Bedürfnislage; konfiguriert die Entscheidung vor; **ändert nichts**
Emotion	nach der Handlung	Bewertet das Ergebnis gegen das erwartete Bedürfnis-Delta; **treibt Lernen**

Ein Gefühl ist eine Anzeige. Eine Emotion ist ein Lernsignal. Wer Stimmung verbessern will, arbeitet an der Anzeige.

Modulatoren sind Aggregate, keine Stellhebel. Valenz, Erregung, Dominanz, Auflösungsgrad, Fokus, Exterozeption — keiner davon wird direkt programmiert. Jeder ist ein Aggregat der aktuellen Bedürfnislage. Ihr Hinweis:

> „'Teaching mode' or 'citation rigor' are derived projections, not primitive states."

Das erklärt, warum Appelle an eine Haltung wirkungslos bleiben. Man kann eine Haltung nicht anordnen. Man kann nur die Bedürfnislage ändern, aus der sie entsteht.

Und Schweigen ist eine Handlung. Für ihren CompanionAgent formulieren sie als Kernerkenntnis: *„silence as a motivated choice, not absent output"*. Eine Führungskraft, die nichts sagt, hat etwas getan. Die Frage ist nur, ob absichtlich.

Ein Spiegel, der nie versagt, gibt nichts. Alexander Sabine arbeitet mit einer zeitlichen Grammatik und kommt zu einem Befund, der für Führung unbequem ist. Er zitiert Winnicott:

> **„No rupture, so no repair; and no stable self. A mirror that never fails gives nothing to push against. Winnicott's mother is good enough because she fails — at a rate the infant can use."**

Und zum Takt:

> **„It is not how big the smile. It is when it lands."**

Sabines fünftes Prinzip ergänzt die Bedingung dafür: *„Secure holding (low Ω) makes sustained exploration (high Ω) affordable through time."* Sicherheit ist nicht das Ziel. Sicherheit ist das, was Exploration bezahlbar macht.

3 WAS DIE FÜHRUNGSFORSCHUNG SEIT JAHRZEHNTEN SAGT

Litwin und Stringer (1968) haben Klima als messbare Größe eingeführt und es von Kultur getrennt: Kultur ist, was gilt; Klima ist, wie es sich anfühlt, hier zu arbeiten — und Klima ist kurzfristig veränderbar. McClelland zeigt, dass Motive erlernt und messbar sind und dass Führungsverhalten sie systematisch adressieren kann. Spencer und Spencer verbinden das mit Kompetenzmodellen: Was jemand tut, hängt an dem, was ihm die Lage bedeutet.

Die Linie ist alt. Neu ist, dass die AGI-Forschung dieselbe Architektur baut, weil sie anders nicht funktioniert.

4 STIMMUNG IST EINE ANZEIGE, KEIN HEBEL

Wer die Stimmung heben will, greift am Ende der Kette an. Der Hebel liegt eine Ebene tiefer, bei den Bedürfnissen, die die Modulatoren erzeugen — und dort vor allem bei zwei, die in Unternehmen selten benannt werden:

Legitimität. Bin ich im Rahmen? Darf ich das, was ich gerade tue? Eine Organisation, in der Legitimität unklar ist, erzeugt Vorsicht — und Vorsicht sieht aus wie Trägheit.

Ambiguität. Ist die Mehrdeutigkeit handhabbar? Nicht: Ist alles klar? Sondern: Kann ich mit dem Unklaren arbeiten? Eine Organisation, die Ambiguität nicht handhabbar macht, erzeugt Eskalation — jede Unklarheit wandert nach oben.

Beides sind Zielbänder. Zu wenig Legitimitätsspielraum lähmt; zu viel erzeugt Willkür. Zu wenig Ambiguitätstoleranz eskaliert; zu viel erzeugt Beliebigkeit.

5 EIN BEISPIEL, DURCHGERECHNET

Illustratives Beispiel, kein Fallbericht.

Ein Unternehmen misst die Mitarbeiterzufriedenheit und erreicht nach zwei Jahren Kulturarbeit einen sehr guten Wert. Gleichzeitig steigt die Zahl der Vorhaben, die abgebrochen werden, nachdem sie zu lange liefen.

Der Zusammenhang wird selten gesehen. Zufriedenheit wurde maximiert — nicht in ein Band reguliert. Kritik an laufenden Vorhaben ist in einer maximal zufriedenen Umgebung teuer: Sie stört

ein Gut, das alle schützen. Also wird länger gewartet. Die Korrekturlatenz aus WP 3 steigt, während die Stimmung steigt.

Was ein Zielband geändert hätte: Die Frage lautet nicht „Wie zufrieden sind wir?", sondern „Ist unsere Zufriedenheit im Band — hoch genug, dass Menschen bleiben, niedrig genug, dass Widerspruch bezahlbar bleibt?"

6 MOMENT MAL

Einwand 1: Sie wollen die Leute unzufriedener machen?

Nein. Zielband heißt nicht weniger, es heißt reguliert. Das untere Ende ist genauso ein Problem wie das obere — Menschen verlassen Organisationen, in denen Zugehörigkeit unter das Band fällt.

Der Vorteil daran: Ein Band ist ein Führungsauftrag, den man erfüllen kann. Ein Maximum ist einer, den niemand je erreicht — und der deshalb jede Erhebung zur Anklage macht.

Einwand 2: Das klingt nach Kälte. Wir wollen doch eine gute Kultur.

Sabines Winnicott-Satz beantwortet den Einwand genauer als jede Kulturfibel: Eine Führungskraft, die nie danebenliegt, gibt dem Team nichts, woran es sich bilden kann. Gut genug heißt, in einem Takt zu versagen, den die Organisation nutzen kann — und danach zu reparieren.

Der Vorteil daran: Reparaturfähigkeit ist lernbar und messbar. Fehlerfreiheit ist keines von beidem.

7 DIE BEDINGUNG

> **Bedingung 4 · Regulation**
> Führungsklima ist kein Stimmungswert, sondern der Regelkreis, der bestimmt, welches Verhalten sich wiederholt. Bedürfnisse gehören in Zielbänder, nicht an Maxima. Und die Wirkung einer Rückmeldung hängt an ihrem Zeitpunkt, nicht an ihrer Stärke.

TEIL 2 · WAS LEAD21 DARAUF ANTWORTET

ANFORDERUNG	INSTRUMENT	MECHANISMUS	DECKUNGSGRAD
Klima erheben	Leadership-Klima (08)	Erhebung über festgelegte Dimensionen, Rückspiegelung an alle Ebenen	abgedeckt
Zielbänder statt Maxima	Leadership-Klima (08)	—	**teilweise** — Dimensionen ja, Bänder nicht festgelegt
Legitimität und Ambiguität	—	—	**offen**
Takt der Rückmeldung	Laser-Meeting (04)	fester Rhythmus, kurze Wege	**teilweise** — Rhythmus ja, Phasenbezug nicht ausdrücklich
Reparaturfähigkeit	9 Kammern (01), Kammer 8	Monitor, Check, Lernen	**teilweise** — auf Entscheidungen bezogen, nicht auf Beziehungen

KRITISCHE WÜRDIGUNG

Die Klima-Erhebung ist das Instrument, das LEAD21 von reinen Methodensammlungen unterscheidet: Sie erhebt regelmäßig, sie spiegelt zurück, und sie trainiert mehrere Ebenen gleichzeitig. Genau dafür liegt auch die einzige gemessene Evidenz vor.

Drei Stellen halten nicht.

Zielbänder sind nicht festgelegt. Die Dimensionen werden erhoben, aber es gibt keine definierte Ober- und Untergrenze. Damit liest sich jede Erhebung implizit als „mehr ist besser" — und genau das ist der Fehler, den Mikeda und Goertzel ausschließen.

Legitimität und Ambiguität kommen als eigene Dimensionen nicht vor. Nach dem Befund dieses Papiers sind sie die beiden Stellen mit dem größten Hebel.

Reparaturfähigkeit ist in Kammer 8 auf Entscheidungen bezogen, nicht auf Führungsbeziehungen. Die Frage, ob eine Führungskraft nach einem Fehler reparieren kann und wie schnell, ist in keinem Instrument abgebildet.

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

WAS DIE SERIE AN LEAD21 ZURÜCKGIBT

Bänder statt Skalen. Für jede Klimadimension eine Ober- und eine Untergrenze mit Begründung. Ein Wert oberhalb des Bandes wird genauso besprochen wie einer darunter.

Zwei neue Dimensionen: Legitimitätsspielraum und Ambiguitätstoleranz, beide als Band.

Eine Messgröße für Reparatur: der Abstand zwischen einem erkannten Führungsfehler und der ersten Handlung, die ihn adressiert. Sabines Befund sagt, dass dieser Abstand mehr zählt als die Größe der Geste.

PRÜFBARE VORHERSAGE

> **Vorhersage 4.** Organisationen, die Klimadimensionen als Bänder führen, zeigen eine kürzere Korrekturlatenz (WP 3) als Organisationen, die dieselben Dimensionen als Skalen führen — weil Widerspruch in einem regulierten Klima billiger ist als in einem maximierten.

..

TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

Dieses Papier behauptet, dass Klima regulierbar ist. Dafür gibt es in LEAD21 die einzige Erhebung, die nicht auf Selbstauskunft beruht, sondern gemessen wurde.

Eine **Ein-Jahres-Studie** in einem europäischen Industriekonzern, wissenschaftlich begleitet und unabhängig geleitet von **Prof. Dr. Beate Hanson**, klinische Epidemiologin, und **Prof. Dr. Mohit Bhandari** von der **McMaster University**. Teilgenommen haben **567 Fach- und Führungskräfte** bei einem Rücklauf von **78 Prozent**. Trainiert wurden drei Führungsebenen; bewertet wurden vier Organisationsebenen — die Wirkung wurde also nicht nur dort erhoben, wo trainiert wurde.

Das Ergebnis: signifikante Verbesserungen in **8 von 9 Dimensionen** des Transformations- und Leistungsklimas. Eine Dimension verbesserte sich nicht — und das steht hier, weil Ergebnisse, die nur aus Erfolgen bestehen, keine Ergebnisse sind.

Alle übrigen auf gerald-huesch.com/evidenz ausgewiesenen Zahlen sind Erwartungserhebungen mit Selbstauskunft. Sie werden in dieser Serie nie als Messung geführt. Zum praktischen Zusammenhang von Führung und Transformation: der Beitrag *LEAD21 revolutioniert Führung und Transformationen* bei *HR-Insider*.

> **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?	**beantwortet in 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
Senken Zielbänder die Korrekturlatenz?	**nicht belegt** — Vorhersage 4

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

WP 5 · Die schwächste richtige Entscheidung. *Weakest Correct* — unter allen richtigen Optionen die, die am wenigsten zusätzlich festlegt. Dieses Papier hat gezeigt, wodurch Verhalten reguliert wird. Das nächste zeigt, wie man entscheidet, wenn nicht Information fehlt, sondern im Gegenteil zu viel davon da ist.

OFFENE FRAGEN AUS DIESEM PAPIER

1. Wie breit muss ein Zielband sein, damit es führbar bleibt und nicht zur Punktvorgabe wird?
2. Lässt sich der Takt einer Rückmeldung bestimmen, ohne die Rückmeldung zu verzögern?
3. Gibt es Klimadimensionen, bei denen ein Maximum tatsächlich richtig ist?

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. Litwin & Stringer sowie McClelland und Spencer & Spencer sind aus der Sekundärliteratur übernommen; die Primärquellen wurden für diese Fassung nicht eingesehen.

QUELLEN

AGI-26

Macrine, S. L. (2026). Beyond the engine: Active inference and the driver-interface architecture for adaptive AGI. In M. Iklé, A. Franz, A. Kemendo & H. Lowy (Hrsg.), *Artificial General Intelligence. AGI 2026, Part II* (LNCS 16855, S. 38–56). Springer.

McFarnell, S. (2026). Affective control under uncertainty: A precision-modulated active inference architecture for adaptive agents. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part II* (LNCS 16855, S. 57–61). Springer.

Mikeda, A., & Goertzel, B. (2026). A motivational architecture for conversational AGI. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part II* (LNCS 16855, S. 62–77). 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.

Führungs- und Organisationsforschung

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate.* Harvard Business School. — *Primärquelle nicht eingesehen.*

McClelland, D. C. — Motivforschung; zitiert nach Sekundärliteratur.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. — Kompetenzmodelle; zitiert nach Sekundärliteratur.

Winnicott, D. W. (1947). — zitiert nach der Darstellung bei Sabine (2026).