WP 6 · DIE LESBARE ORGANISATION

> *Legibility und Epistemic Distance — was es kostet, jemanden so weit zu verstehen, dass man ihn prüfen kann.*

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 5 hat gezeigt, wie entschieden wird. Dieses Papier behandelt, was geschieht, wenn nicht entschieden, sondern delegiert wird — und warum Delegation an einer Kostengröße scheitert, die selten benannt wird.

Trevor Buteau und Steve Kommrusch führen auf der AGI-26 die **epistemische Distanz** als messbare Größe ein: die Zeit, jemanden so weit zu verstehen, dass man sein Verhalten prüfen kann. Ihr Alignment Control Stack zeigt, dass Prüfmauern nicht mehr Anstrengung weichen, sondern Lesbarkeit eine Ebene tiefer. Botnick und Kollegen zeigen fünf Gedächtnisebenen mit unterschiedlicher Haltbarkeit; Gabriel Axel Montes zeigt, wie ein System Gedächtnis nach außen verlagert. Daraus folgt Bedingung 6.

Schlagwörter: Legibility · Epistemic Distance · raman und varelse · Alignment Control Stack · organisationales Gedächtnis · LEAD21 · 9 Kammern der Entscheidung

Zitiervorschlag: Huesch, G. (2026). Die lesbare Organisation. Working Paper Series 2026, Serie 1 „Die superintelligente Organisation", WP 6. Global Leadership Consultancy.

TEIL 1 · DER BEFUND

1 DIE FRAGE

Sie beurteilen eine Vorlage aus Ihrem eigenen Fachgebiet in zehn Minuten. Dieselbe Vorlage aus einem fremden Bereich kostet Sie drei Wochen — oder Sie nehmen sie ungeprüft an und nennen das Vertrauen.

Die Grenze der Delegation ist damit nicht das Vertrauen. Sie ist ein **Prüfbudget**.

Die Frage dieses Papiers: **Wie viel Lesbarkeit setzt Delegation voraus — an Menschen wie an Systeme?**

2 WAS DIE AGI-26 ZEIGT

Epistemische Distanz — Prüfkosten als Größe. Trevor Buteau und Steve Kommrusch machen aus dem Gefühl eine Rechnung:

```
d_E(H,A) = T_train + T_task
```

T_train ist die Zeit, einen Prüfer auszubilden, der das System beurteilen kann. T_task ist die Zeit, eine korrekte kausale Erklärung eines konkreten Verhaltens zu erzeugen. Prüfbarkeit unter einem Budget B verlangt $d_E \leq B$.

Ihr Zusatz erklärt, warum Menschen einander überhaupt prüfen können: *„Humans are cheaply auditable by other humans because T_train was paid during ordinary development."* Die Ausbildung des Prüfers war schon bezahlt — durch das Aufwachsen in derselben Welt.

Raman und varelse. Die Begriffe stammen aus Orson Scott Cards *Speaker for the Dead*. *Raman* ist ein Anderer, verständlich genug für sinnvolles Zusammenleben. *Varelse* ist ein Anderer, so undurchsichtig, dass gegenseitiges Verstehen zu jedem bezahlbaren Preis scheitert. Entscheidend ihr Zusatz: *„The boundary is partly epistemic: it reflects the observer's capacity to understand, not just the system's nature."*

Eine Abteilung ist nicht von sich aus undurchsichtig. Sie ist es relativ zu einem Prüfer mit einem Budget.

Der Stack und seine Ausbreitungsregel. Buteau und Kommrusch bauen zehn Ebenen, von der Hardware bis zur Governance, und jede Ebene beantwortet eine Prüffrage der Ebene darüber. Für Organisationen zählt vor allem eine Zeile — L7, Interpretierbarkeit: *varelse* heißt nachträgliche

Erklärung, die den nächsten Wandel vielleicht nicht überlebt; *raman* heißt **„legible by construction"** — lesbar, weil so gebaut.

Und die Regel, die daraus folgt, ist der operative Kern dieses Papiers:

> „Lower-layer opacity compounds upward … **Verification walls do not yield to more effort at the layer where they appear — they yield to legibility at the layer beneath.** Move the frontier down by ramanizing the layer below, and the wall above falls."

Übersetzt: Eine Prüfmauer auf Vorstandsebene löst man nicht mit mehr Aufwand auf Vorstandsebene. Man löst sie mit Lesbarkeit eine Ebene tiefer. Wer im Vorstand mehr Unterlagen anfordert, arbeitet an der falschen Ebene.

Das Uncanny Valley der Lesbarkeit. Ihr schärfster Satz betrifft den Fall, in dem etwas lesbar *wirkt*, ohne es zu sein:

> „A system that says 'I care for you deeply' fires real social-cognition circuits. If the stack beneath is varelse, they fire on empty signal — **raman enough to trigger trust, varelse enough to betray it.**"

Für Organisationen: Ein Bereich, der jede Frage flüssig beantwortet und dessen Zahlen nie nachvollziehbar sind, erzeugt genau diesen Zustand. Flüssigkeit ist kein Beleg für Lesbarkeit.

Der Raman-Test. Der Turing-Test belohnt Undurchsichtigkeit — täusche einen Menschen. Der Raman-Test fragt in beide Richtungen: Kann der Prüfer das Verhalten des Geprüften vorhersagen — und kann der Geprüfte die Reaktion des Prüfers vorhersagen? Erst beides zusammen macht Zusammenarbeit prüfbar.

Fünf Gedächtnisebenen. Botnick, Hammer, Isaev, Goertzel und Crawford unterscheiden in OmegaClaw fünf Ebenen mit unterschiedlicher Haltbarkeit und unterschiedlicher Vergessenspolitik: Arbeitsstand, episodische Spur, semantisches Gedächtnis, persistente Symbolstruktur, dauerhafte Artefakte. Jede hat eine eigene Aufgabe, und keine kann die andere ersetzen.

Gedächtnis kann nach außen verlagert werden. Gabriel Axel Montes beschreibt mit *Trace Fields* Gedächtnis, das nicht in den Agenten liegt, sondern in der Umgebung — Spuren, die andere lesen können. Das ist nicht metaphorisch gemeint: Es ist ein Koordinationsmechanismus für verteilte Systeme ohne zentrale Instanz.

3 WAS DIE ORGANISATIONSFORSCHUNG SEIT JAHRZEHNTEN SAGT

Nelson und Winter (1982) verstehen Routinen als Gedächtnis der Organisation: Was nicht in Routinen liegt, geht mit den Personen. Walsh und Ungson (1991) benennen sechs Speicher — Personen, Kultur, Abläufe, Strukturen, Arbeitsumgebung, externe Archive — und fünf davon sind still.

Die Verbindung zu Buteau und Kommrusch ist unmittelbar: Ein stiller Speicher hat eine hohe epistemische Distanz. Er enthält alles und gibt nichts heraus, bis jemand die richtige Frage stellt.

4 DIE FÜNF EBENEN, AUF EINE ORGANISATION ÜBERTRAGEN

EBENE IN OMEGACLAW	IN DER ORGANISATION	TYPISCHER ZUSTAND
Arbeitsstand	Die aktuelle Agenda, offene Punkte, Teilergebnisse	meist vorhanden
Episodische Spur	Protokolle, Mailverläufe, Entscheidungsketten in zeitlicher Ordnung	meist vorhanden, selten auffindbar
Semantisches Gedächtnis	Wiederverwendbare Verfahren, Schemata, Faustregeln	**selten geführt**
Persistente Struktur	Was als geprüft gilt und von späteren Entscheidungen respektiert wird	**fast nie geführt** (siehe WP 3)
Artefakte	Vorlagen, Rechner, Checklisten, die andere ohne Rückfrage benutzen können	**selten gepflegt**

Die meisten Organisationen führen zwei von fünf. Das ist die genaue Beschreibung dessen, was gemeint ist, wenn jemand sagt, das Wissen sitze in den Köpfen.

5 EIN BEISPIEL, DURCHGERECHNET

Illustratives Beispiel, kein Fallbericht.

Ein Konzern hat in vier Jahren dreizehn Unternehmen integriert. Jedes brachte eigene Besprechungsformate, eigene Entscheidungswege, eigene Begriffe mit. Das Wort „Freigabe" bedeutet in fünf der dreizehn etwas anderes.

Der Vorstand fordert engere Berichtslinien. Die epistemische Distanz sinkt dadurch nicht — sie steigt, weil dieselben Berichte aus dreizehn Codebooks kommen. T_task wächst: Für jede Vorlage muss der Leser erst rekonstruieren, aus welchem Haus sie stammt.

Was wirkt, ist die Ebene darunter. Eine gemeinsame Führungssprache — dieselben Begriffe, derselbe Besprechungsablauf, dieselbe Struktur einer Vorlage — senkt T_train einmalig für alle und T_task dauerhaft für jede einzelne Vorlage.

Das ist kein Kulturprogramm. Es ist Lesbarkeit auf der Ebene unter der Prüfmauer.

6 MOMENT MAL

Einwand 1: Wir vertrauen unseren Leuten. Wir müssen nicht alles prüfen können.

Der Einwand verwechselt Prüfen mit Misstrauen. Lesbarkeit ist die Voraussetzung dafür, **nicht** prüfen zu müssen — weil man im Zweifel könnte. Wer nicht prüfen kann, vertraut nicht, sondern hofft.

Der Vorteil daran: In einer lesbaren Organisation kann man mehr delegieren, nicht weniger. Das Prüfbudget wird nur selten gebraucht, aber seine Existenz macht Delegation verantwortbar.

Einwand 2: Das erzeugt Bürokratie. Jeder schreibt alles auf.

Nein — die Ausbreitungsregel sagt das Gegenteil. Mehr Unterlagen auf der Ebene, auf der die Mauer steht, ist genau der Fehler. Lesbarkeit entsteht eine Ebene tiefer, durch gemeinsame Begriffe und gleiche Form, nicht durch mehr Text.

Der Vorteil daran: Eine gemeinsame Form ersetzt Dokumentation. Wer weiß, wie eine Vorlage aufgebaut ist, braucht die Hälfte der Erläuterung nicht.

7 DIE BEDINGUNG

> **Bedingung 6 · Lesbarkeit**
> Delegation reicht so weit, wie das Prüfbudget des Delegierenden reicht. Die epistemische Distanz sinkt nicht durch mehr Aufwand auf der Ebene, auf der sie auffällt, sondern durch Lesbarkeit auf der Ebene darunter. Und was nicht außerhalb von Köpfen steht, geht mit den Personen.

TEIL 2 · WAS LEAD21 DARAUF ANTWORTET

EBENE	INSTRUMENT	MECHANISMUS	DECKUNGSGRAD
Arbeitsstand	9 Kammern (01), Kammer 7	ToMeet, ToDo, ToDecide werden festgehalten	abgedeckt
Episodische Spur	Laser-Meeting (04)	fester Ablauf, kurze Protokolle in gleicher Form	abgedeckt
Semantisches Gedächtnis	9 Kammern (01) als Standard auf allen Ebenen	derselbe Ablauf unabhängig von Personen — die Struktur ist das Schema	abgedeckt
Persistente Struktur	—	—	**offen** (siehe WP 3, ToBelieve)
Artefakte	Klarheits-Kreis (02) · Die Strategie (18)	schriftliche Zielzustände und Abgrenzungen	**teilweise**
Gemeinsame Führungssprache	das System als Ganzes	gleiche Begriffe und Abläufe über alle Ebenen	abgedeckt

KRITISCHE WÜRDIGUNG

Hier liegt die Stärke von LEAD21, und sie ist nicht klein: **Eine gemeinsame Führungssprache über alle Ebenen ist nichts anderes als eine Senkung von T_train.** Die Ausbildung des Prüfers wird einmal bezahlt und gilt für jede spätere Vorlage. Das ist genau der Mechanismus, den Buteau und Kommrusch als den wirksamsten beschreiben — nur beschreiben sie ihn für Maschinen.

Zwei Stellen halten nicht.

Die persistente Struktur fehlt, wie schon in WP 3 festgestellt. Was als geprüft gilt, wird nirgends abgelegt. Damit ist die vierte Gedächtnisebene leer.

Die Artefakte sind nur teilweise adressiert. Ein Klarheits-Kreis ist ein Dokument, kein Werkzeug, das ein anderer ohne Rückfrage benutzen kann. Der Unterschied ist der zwischen einem Protokoll und einer Vorlage.

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

WAS DIE SERIE AN LEAD21 ZURÜCKGIBT

Eine Messgröße für epistemische Distanz. Nicht in Stunden, sondern als Frage: Wie lange braucht eine Führungskraft aus Bereich A, um eine Vorlage aus Bereich B zu beurteilen — und wie oft verzichtet sie darauf? Die zweite Zahl ist die wichtigere.

Eine Artefakt-Regel. Jedes Instrument, das mehr als dreimal angewendet wurde, wird zur Vorlage mit fester Form. Nicht als Dokumentationspflicht, sondern weil eine Form Erläuterung ersetzt.

Die vierte Gedächtnisebene wird mit dem ToBelieve aus WP 3 geschlossen. Ohne sie sind LEAD21s Gedächtnisebenen drei von fünf.

PRÜFBARE VORHERSAGE

> **Vorhersage 6.** In Organisationen mit einer gemeinsamen Führungssprache über alle Ebenen ist der Anteil bereichsfremder Vorlagen, die ungeprüft angenommen werden, geringer als in vergleichbaren Organisationen ohne sie — bei gleichem Zeitbudget der Prüfenden.

..

TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

> **Dass eine gemeinsame Führungssprache Prüfkosten senkt, ist in diesem Papier eine Ableitung aus der AGI-Forschung. In der Praxis ist es die Arbeit, an der Gerald Huesch seit Jahren am häufigsten beteiligt war.**

Die größte dieser Aufgaben: die **Post-Merger-Integration von dreizehn Unternehmen**, im Rahmen eines M&A-Volumens von rund **dreizehn Milliarden Euro**. Dreizehn Häuser bedeuten dreizehn Codebooks — dreizehn Bedeutungen von „Freigabe", dreizehn Vorstellungen davon, wann eine Entscheidung getroffen ist, dreizehn Besprechungskulturen. Was dort zu leisten ist, ist keine Kulturarbeit im üblichen Sinn. Es ist die Herstellung von Lesbarkeit, und sie entscheidet, ob die erwarteten Synergien überhaupt erreichbar sind.

Der Podcast *Unternehmenstransformation durch einheitliche Führungssprache* behandelt genau diesen Punkt: nicht, dass alle dasselbe wollen sollen, sondern dass alle dasselbe **meinen** sollen, wenn sie dasselbe Wort benutzen.

Zur Einordnung von außen: Die *Handelsblatt* Leadership Initiative führt die Global Leadership Society und Gerald Huesch als Beitrag zu dieser Frage.

Die Zahlen, die in diesem Zusammenhang häufig genannt werden — 70 bis 90 Prozent der Fusionen liefern den erwarteten Wert nicht (Harvard Business Review, Christensen et al. 2011), 44 Prozent der M&A-Verantwortlichen nennen kulturelle Reibung als Hauptgrund (McKinsey 2024) — sind Fremdforschung und hier mit Quelle und Jahr angegeben, weil diese Serie eigene und fremde Zahlen nicht vermischt.

> **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?	beantwortet in WP 5
Wie viel Lesbarkeit braucht Delegation?	**beantwortet in 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
Senkt die Extension-Pflicht die Revisionsquote?	nicht belegt — Vorhersage 5
Senkt eine gemeinsame Führungssprache die ungeprüfte Annahme?	**nicht belegt** — Vorhersage 6

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

WP 7 · Die superintelligente Organisation. *Membership statt Control* — und *Peripheralization*, der stille Weg aus dem Kreis heraus. Das letzte Papier der Serie setzt die sieben Bedingungen zusammen und behandelt die Frage, die hinter allen steht: Was hält eine Organisation zusammen, wenn Kontrolle an ihre formalen Grenzen stößt?

OFFENE FRAGEN AUS DIESEM PAPIER

1. Lässt sich T_train für eine Organisation beziffern — etwa als Einarbeitungszeit bis zur ersten eigenständigen Beurteilung einer bereichsfremden Vorlage?
2. Gibt es eine Untergrenze für Lesbarkeit, unterhalb derer Delegation grundsätzlich unverantwortbar ist?
3. Wie viele Gedächtnisebenen braucht eine Organisation mindestens — reichen drei, oder kippt die Kontinuität ohne die vierte?

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.

QUELLEN

AGI-26

Botnick, M., Hammer, P., Isaev, P., Goertzel, B., & Crawford, K. (2026). OmegaClaw: A continually operating agentic architecture under bounded resources. In M. Iklé, A. Franz, A. Kemendo & H. Lowy (Hrsg.), *Artificial General Intelligence. AGI 2026, Part I* (LNCS 16854, S. 338–353). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-33010-9_22

Buteau, T., & Kommrusch, S. (2026). Raman, not varelse — Why acceptably controllable AGI policies cluster around human-like stacks. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part I* (LNCS 16854, S. 134–153). Springer.

Diamond, J. (2026). HetzerkVSM: Categorical vector-symbolic memory for typed knowledge graphs and simulation traces. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part I* (LNCS 16854, S. 206–221). Springer.

Montes, G. A. (2026). Trace fields as externalized memory: A stigmergic multi-agent simulation of distributed control and trace-ecology governance. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part II* (LNCS 16855, S. 78–90). Springer.

Organisationsforschung

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change.* Harvard University Press.

Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review, 16*(1), 57–91.

Fremdforschung

Christensen, C. M., et al. (2011). The new M&A playbook. *Harvard Business Review*: 70–90 % der M&A verfehlen den erwarteten Wert.

McKinsey (2024). *The culture compass*, Befragung von rund 1.100 M&A-Verantwortlichen: 44 % nennen kulturelle Reibung als Hauptgrund.