

WP 0 · DER ZWEITE SPRUNG

Warum Führung die Architekturbedingung der KI-Einführung ist — und nicht ihre Begleitmaßnahme.

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

Dieses Eröffnungspapier stellt die These der Serie auf und legt offen, wie sie geprüft wird. Die These: Künstliche und organisationale Intelligenz scheitern am identischen Architekturproblem. Spezialisierte Fähigkeiten werden nicht zu allgemeiner Intelligenz, nur weil sie vorhanden sind. Sie müssen durch Mechanismen verbunden werden, die Kontext, Relevanz, Rückkopplung und Kontinuität über Zeit halten.

Das Papier stützt die These auf Beiträge der AGI-26 (Cazzani; Botnick et al.; Orban; Laird et al.) und ordnet sie in die Organisationsforschung ein (David 1990; March & Simon 1958; Nelson & Winter 1982; Weick & Roberts 1993). Daraus folgt die Integrationsbedingung. Anschließend wird LEAD21, das operative Führungssystem des Autors, an dieser Bedingung geprüft — mit offenem Ausgang. Ergebnis: Die vier Funktionen sind im System angelegt und für menschliche Koordination praxiserprobt. Ein Beleg für Wirkung auf KI-Einführungen liegt nicht vor. Das Papier formuliert dafür eine widerlegbare Vorhersage.

Schlagwörter: Artificial General Intelligence · Führungsarchitektur · Leadership Operating System · LEAD21 · Koordination · Produktivitätsparadox · Human Coordination at Scale

Zitiervorschlag: Huesch, G. (2026). Der zweite Sprung: Warum Führung die Architekturbedingung der KI-Einführung ist. Working Paper Series 2026, Serie 1 „Die superintelligente Organisation“, WP 0. Global Leadership Consultancy.

DIE THESE DER SERIE

AGI gibt jeder Organisation ein Superhirn. Sie gibt ihr kein Nervensystem.

Künstliche und organisationale Intelligenz scheitern am identischen Architekturproblem: Spezialisierte Fähigkeiten werden nicht zu allgemeiner Intelligenz, nur weil sie vorhanden sind. Sie müssen durch Mechanismen verbunden werden, die Kontext, Relevanz, Rückkopplung und Kontinuität über Zeit halten.

LEAD21 ist als ein solches operatives System gebaut. Diese Serie prüft den Anspruch Bedingung für Bedingung — auch dort, wo er nicht belegt ist.

TEIL 1 · DER BEFUND

1 DIE FRAGE

Der erste Sprung war die Maschine, die rechnet. Der zweite ist die Organisation, die mit ihr denken kann. Über den ersten wird seit Jahren mit großem Aufwand geforscht. Über den zweiten kaum. Dabei entscheidet er, was ein Unternehmen von künstlicher Intelligenz tatsächlich hat.

Die Frage dieses Papiers ist deshalb nicht, wie leistungsfähig KI-Systeme werden. Sie lautet: **Unter welcher Bedingung wird aus gekaufter Intelligenz organisationale Intelligenz?**

Die Antwort ist eine Architekturaussage. Sie macht Führung zur Voraussetzung der Technologie und nicht zu ihrer Begleitmusik.

Dass die Frage praktisch drängt, zeigt die Transformationsforschung: 88 % der Transformationen verfehlen ihre Ziele (Bain & Company, Februar 2024). Wer Technologie einführt, ohne die Führungsarchitektur zu ändern, bekommt schnellere Antworten auf unveränderte Fragen und hält das für Fortschritt.

2 DER DYNAMO IN DER ALTEN FABRIK

Als die Fabriken elektrifiziert wurden, ersetzten viele Betreiber zunächst nur die zentrale Dampfmaschine durch einen großen Elektromotor. Transmissionswellen, Riemen und die Anordnung der Maschinen blieben, wie sie waren — denn Dampfkraft ließ sich nur mechanisch verteilen, und danach war die Halle gebaut. Der Produktivitätsgewinn blieb aus. Er kam erst, als Einzelantriebe es erlaubten, die Fabrik um den Arbeitsfluss herum neu zu bauen. Zwischen der ersten Kraftstation und dem messbaren Sprung lagen rund vier Jahrzehnte (David 1990).

Paul David hat diesen Befund 1990 auf den Computer übertragen. Brynjolfsson, Rock und Syverson (2021) haben ihn verallgemeinert: Der Ertrag einer Basistechnologie hängt an komplementären, schwer sichtbaren Investitionen in Abläufe, Fähigkeiten und Organisation. Solange diese Investitionen laufen und nicht als Kapital erfasst werden, unterschätzt man die Technologie systematisch.

Ein Sprachmodell an einen unveränderten Entscheidungsprozess anzuschließen entspricht dem Elektromotor an der alten Transmissionswelle. Die Kraftquelle ist getauscht. Der Grundriss steht.

Was fehlt, ist kein größeres Gehirn, sondern ein Nervensystem: Signalwege, die spezialisierte Leistungen miteinander verbinden. Die Rede vom Nervensystem behauptet nicht, Organisationen seien Lebewesen. Sie benennt eine Funktion — und zwar genau die, die zwischen den Fähigkeiten fehlt.

3 WAS DIE AGI-26 ZEIGT

Bemerkenswert ist, dass die AGI-Forschung selbst allgemeine Intelligenz als Integrationsproblem behandelt. Vier Beiträge der Konferenz machen das sichtbar.

Spezialisierung ist nicht Allgemeinheit. Dario Cazzani schlägt ein Maß für pragmatische Intelligenz vor, das effiziente Entropiereduktion über unterschiedliche Kontexte hinweg erfasst: $I_{cd} = (-\Delta S / W) \times H(C)$ — Effizienz mal Breite. Ein eigener Term für Kontextbreite verhindert, dass enge Spezialisten hohe Werte erhalten. Auf seinem Konferenzposter steht der Satz, der die Sache entscheidet:

„Efficiency alone isn't pragmatic intelligence. Demonstrated breadth $\times$ efficiency is.“

Und daneben das Bild, das er dafür wählt: **das Kristallproblem**. Ein Kristall reduziert Unordnung mit perfekter Effizienz — in genau einem Kontext. $H(C) = 0$, also $I_{cd} = 0$. Cazzanis Folgerung: *„Breadth isn't a bonus. It's a gate.“* In vier Testumgebungen erreicht der effizienteste Agent im Gesamtmaß nur Rang vier.

Das Bild ist kein Kompliment. Ein Kristall ist perfekt **und lernunfähig**. Genau das ist der Punkt. Übertragen: Der effizienteste Bereich Ihres Unternehmens ist womöglich der am wenigsten intelligente — nicht obwohl er effizient ist, sondern weil seine Effizienz an einem einzigen Kontext hängt.

Kontinuität ist eine Architekturleistung. Botnick, Hammer, Isaev, Goertzel und Crawford beschreiben mit OmegaClaw eine Agentenarchitektur für den Dauerbetrieb unter begrenzten Ressourcen. Ihr entscheidender Satz ist ein Satz über Zuständigkeit: Das Sprachmodell koordiniert Gedächtniszugriff, Werkzeuggebrauch und formales Schließen — *„rather than serving as the sole reasoner“*. Was über Zeit trägt, ist die Schleife, nicht das Modell. Die Architektur unterscheidet fünf Gedächtnisebenen mit unterschiedlicher Haltbarkeit: Arbeitsstand, episodische Spur, semantisches Gedächtnis, persistente Symbolstruktur, dauerhafte Artefakte.

Koordination wird zum Engpass. David Orban modelliert Koordination als Ingenieursproblem. Treibt KI die Entscheidungsgeschwindigkeit über die menschliche Prüfkapazität hinaus, kann Nichthandeln für rationale Akteure zur besten Option werden. Er nennt das **Freezing Equilibrium** — das Einfrieren. Gemeint ist: Wenn das Prüfen einer Empfehlung mehr kostet als ihr erwarteter Nutzen, unterbleibt beides, das Prüfen und das Handeln. Sein Modell sagt scharfe Übergänge zwischen selbstheilenden und sich selbst destabilisierenden institutionellen Zuständen voraus.

Metakognition ist ein eigener Baustein. Laird, Lebiere, Rosenbloom und Stocco — die Urheber des Common Model of Cognition — behandeln Metakognition als Komponente der Architektur, nicht als Nebenprodukt der Leistungsfähigkeit. Ein System, das nicht über den eigenen Zustand verfügt, verfügt auch nicht über dessen Korrektur.

Diese Befunde stehen in einer längeren Linie. Newell (1990) forderte einheitliche Theorien der Kognition, weil isolierte Teiltheorien kein Verhalten erklären. Kotseruba und Tsotsos (2020) zeigen in ihrer Übersicht über vierzig Jahre kognitiver Architekturen, dass Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Gedächtnis, Lernen und Handlungsauswahl erst im Zusammenspiel tragen.

4 WAS DIE ORGANISATIONSFORSCHUNG SEIT JAHRZEHNTE SAGT

Dieselbe Sache, unter anderem Namen, deutlich älter.

March und Simon (1958) beschreiben Organisationen als Antwort auf begrenzte Rationalität: Niemand überblickt das Ganze, deshalb verbinden Programme und Routinen die Teile. Nelson und Winter (1982) verstehen Routinen als das Gedächtnis der Organisation — was nicht in Routinen liegt, geht mit den Personen. Weick und Roberts (1993) zeigen an Flugzeugträgern, dass kollektive Urteilsfähigkeit aus der Art entsteht, wie Handlungen aufeinander bezogen werden, und nicht aus der Brillanz Einzelner.

Aus beiden Literaturen lassen sich vier Funktionen ableiten, die ein verbindender Mechanismus leisten muss.

FUNKTION	FRAGE	AGI-FORSCHUNG	ORGANISATIONSFORSCHUNG
Kontext	In welcher Lage sind wir, und was bedeuten unsere Begriffe hier?	Cazzani: Intelligenz zeigt sich erst über Kontexte hinweg	Weick 1995: Sinn wird gemacht, nicht vorgefunden
Relevanz	Welches Signal gehört auf welche Ebene?	Orban: Prüfkapazität ist der Engpass	Simon 1971; Ocasio 1997: Aufmerksamkeit ist die knappe Ressource
Rückkopplung	Erfährt das System, was sein Handeln bewirkt hat?	Botnick et al.: begrenzte Schleife statt Einmalantwort	Argyris & Schön 1978: Lernen setzt Fehlerkorrektur voraus
Kontinuität	Überdauert der Stand Zeit, Sitzungen und Personen?	Botnick et al.: Zustand über Zyklen halten	Nelson & Winter 1982; Walsh & Ungson 1991: Routinen als Gedächtnis

Die Übertragung kognitiver Architekturen auf Organisationen ist eine **Strukturanalogie**. Sie behauptet Gleichheit der Funktion, nicht des Materials. Eine Analogie beweist nichts. Sie erzeugt Hypothesen, die sich an Organisationen prüfen lassen müssen. Genau das verlangt diese Serie von sich selbst.

5 EIN BEISPIEL, DURCHGERECHNET

Illustratives Beispiel, kein Fallbericht.

Ein Industrieunternehmen führt im Vertrieb ein KI-gestütztes Prognosesystem ein. Die Prognosegüte steigt messbar. Trotzdem ändert sich am Ergebnis wenig. Vier Stellen erklären, warum.

Kontext. Vertrieb und Produktionsplanung verstehen unter „Auftrag“ Verschiedenes — einmal den Eingang, einmal die Faktura. Beide Zahlen sind richtig. Sie beschreiben verschiedene Dinge. Die Prognose ist präzise für eine Größe, über die keine Einigkeit besteht.

Relevanz. Es ist nicht geregelt, wer entscheidet, wenn Prognose und Plan einander widersprechen. Der Widerspruch gehört niemandem. Er bleibt liegen, und beide Seiten arbeiten weiter mit ihrer eigenen Zahl.

Rückkopplung. Nach dem Quartal prüft niemand, welche Prognosen falsch lagen und warum. Das System lernt aus Daten. Die Organisation lernt aus nichts.

Kontinuität. Als die Projektleiterin das Unternehmen verlässt, weiß keiner mehr, welche Annahmen im Modell stecken. Der Stand war in einem Kopf, nicht in einer Routine.

Das System war intelligent. Die Organisation wurde es nicht.

6 MOMENT MAL

Einwand 1: Wird AGI das Koordinationsproblem nicht einfach mitlösen?

Die AGI-26-Beiträge sprechen dagegen. Schnellere Entscheidungen jenseits der Prüfkapazität können Organisationen erstarren lassen, statt sie zu koordinieren (Orban). Und selbst eine technisch gelöste Koordination beantwortet nicht, wer eine Entscheidung verantwortet und wer ihr folgt. Das bleibt eine Frage der Institution (Selznick 1957).

Der Vorteil daran: Wer die vier Funktionen installiert, wartet nicht auf die nächste Modellgeneration. Sie wirken schon bei der Koordination von Menschen — und zwar sofort. Die Arbeit ist in keinem Fall vergeblich.

Einwand 2: Ist das nicht einfach Change Management?

Change Management begleitet die Einführung eines Werkzeugs. Die Bedingung betrifft die stehende Architektur, auf die jedes Werkzeug trifft: wie besprochen, entschieden, delegiert und nachgehalten wird. Ein Projekt endet. Ein operatives System läuft weiter.

Der Vorteil daran: Ein Projekt muss für jede Technologie neu aufgesetzt werden. Eine Architektur trägt die nächste Einführung mit — und die übernächste.

7 DIE BEDINGUNG

Bedingung 0 - Integration

Eine Organisation gewinnt aus künstlicher Intelligenz nur so viel allgemeine Intelligenz, wie ihre Führungsarchitektur Kontext, Relevanz, Rückkopplung und Kontinuität zwischen ihren spezialisierten Fähigkeiten hält.

Die Architektur geht der Technologie voraus. Fehlt sie, skaliert KI den vorhandenen Reifegrad der Organisation — einschließlich ihrer Unreife.

TEIL 2 · WAS LEAD21 DARAUF ANTWORTET

LEAD21 ist ein System aus 21 Methoden, das der Autor über mehr als 25 Jahre für die Koordination von Führung in Transformationen, starkem Wachstum und Post-Merger-Integrationen entwickelt hat. Es entstand vor der AGI-Debatte und wurde nicht für sie gebaut. Geprüft wird deshalb nur eines: ob seine Instrumente die vier Funktionen der Bedingung 0 erfüllen.

FUNKTION	INSTRUMENT	MECHANISMUS	DECKUNGSGRAD
Kontext	Klarheits-Kreis (02) · Die Strategie (18)	Zielzustand, Begriffsdefinitionen sowie In- und Out-of-Scope werden schriftlich festgelegt, bevor Maßnahmen geplant werden	abgedeckt auf Aufgabenebene
Relevanz	Laser-Meeting (04) · 5+1 Körbe der Entscheidung (07)	Kritisches wird bottom-up sichtbar; jede Entscheidung bekommt eine Ebene und eine Person	abgedeckt für menschliche Koordination
Rückkopplung	9 Kammern der Entscheidung (01), Kammer 8 · Leadership-Klima (08)	Monitor, Check und Lernen als fester Schritt; Führungswirkung wird erhoben und nachgesteuert	teilweise — Verhalten ja, gespeicherte Urteile nicht ausdrücklich
Kontinuität	9 Kammern (01) als Standard auf allen Ebenen, Kammer 7	ToMeet, ToDo und ToDecide werden festgehalten; derselbe Ablauf gilt unabhängig von den beteiligten Personen	teilweise — Verweildauer nach Programmende nicht erhoben
Wirkung auf KI-Einführungen	kein eigenes Instrument	—	offen

KRITISCHE WÜRDIGUNG

Für jede der vier Funktionen gibt es in LEAD21 ein benanntes Instrument mit beschriebenem Mechanismus. Das ist mehr als eine Haltung und weniger als ein Beweis. Drei Einschränkungen

gehören dazu.

Erstens stammt die Zuordnung vom Entwickler des Systems und wurde nicht unabhängig geprüft. Der Autor hat ein wirtschaftliches Interesse an ihrem Ausgang.

Zweitens bezieht sich die vorliegende Evidenz auf menschliche Zusammenarbeit, nicht auf KI-Einführungen. Wissenschaftlich begleitet und gemessen ist eine Erhebung: eine Ein-Jahres-Studie mit 567 Führungskräften eines europäischen Industriekonzerns, Rücklauf 78 %, geleitet von Prof. Dr. Beate Hanson und Prof. Dr. Mohit Bhandari (McMaster University); sie zeigte signifikante Verbesserungen in 8 von 9 Dimensionen des Transformations- und Leistungsklimas. Die übrigen auf gerald-huesch.com/evidenz ausgewiesenen Erhebungen sind Erwartungserhebungen mit Selbstauskunft — das sind keine Messungen, und sie werden in dieser Serie auch nicht als solche geführt.

Drittens hat bislang niemand untersucht, ob Organisationen mit LEAD21 KI-Anwendungen schneller oder besser in den Routinebetrieb bringen. Dieser Teil des Anspruchs ist eine Hypothese, kein Ergebnis.

WAS DIE SERIE AN LEAD21 ZURÜCKGIBT

Die Prüfung legt zwei Lücken offen, die das System schließen kann.

Die **Rückkopplung** erfasst Verhalten, aber nicht gespeicherte Urteile. Wenn sich die Lage ändert, wird das Verhalten nachgesteuert — die einmal gefasste Einschätzung bleibt unberührt. WP 3 arbeitet das aus und schlägt dafür eine Messgröße vor: die **Korrekturlatenz**, die Zeit zwischen Gegenevidenz und geänderter Entscheidung.

Die **Kontinuität** ist für die Laufzeit belegt, nicht darüber hinaus. Wie lange die Mechanismen nach Programmende tragen, ist nie erhoben worden. WP 1 nimmt das auf.

PRÜFBARE VORHERSAGE

Vorhersage 0. Organisationen, die vor einer KI-Einführung einen gemeinsamen Besprechungs-, Entscheidungs- und Delegationsstandard installiert haben, bringen einen KI-Anwendungsfall schneller in den Routinebetrieb und zeigen eine kürzere Korrekturlatenz als vergleichbare Organisationen ohne solchen Standard.

Die Vorhersage ist widerlegbar. Zeigt ein sauberer Vergleich keinen Unterschied, ist die Integrationsbedingung in dieser Form falsch — oder LEAD21 erfüllt sie nicht. Beides wäre ein Ergebnis.

■ ■

TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

Die Frage dieses Papiers stellt sich nur, wenn man beide Seiten gesehen hat: die Organisation, die etwas einführt, und die, die daran scheitert. Über 30.000 Führungskräfte in mehr als 30 Ländern und 300+ Unternehmen haben mit Gerald Huesch gearbeitet — von NASA bis Rolls-Royce, mit einer kumulierten Verantwortung von über 550 Mrd. Euro.

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?	offen, WP 1
Wie wird das Weltmodell einer Organisation explizit?	offen, 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

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

WP 1 · Organisationale Sentienz. *Organizational Sentience* — die Fähigkeit einer Organisation, ihren eigenen Zustand zu erfassen und zu berichten. Ohne sie kann sie ihn nicht korrigieren. Das Papier macht den Begriff prüfbar und stellt einen Test vor, der billig zu erheben und schwer zu bestehen ist.

OFFENE FRAGEN AUS DIESEM PAPIER

1. Lässt sich die Korrekturlatenz in laufenden Organisationen erheben, ohne das Verhalten zu verändern, das sie misst?
2. Gilt die Integrationsbedingung auch dort, wo KI keine Entscheidungen vorbereitet, sondern nur ausführt?
3. Welche der vier Funktionen ist in der Praxis zuerst gerissen? Die Erfahrung deutet auf Relevanz — belegt ist das nicht.

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. Der Autor hat das System angewiesen, Bezug und Bedeutung von LEAD21 für die AGI-Forschung kritisch und mit größtmöglicher Objektivität einzuschätzen, auch gegen sein Interesse. Offengelegt aus demselben Grund, aus dem diese Serie Lesbarkeit als Führungsprinzip vertritt: Wer Prüfbarkeit von anderen fordert, stellt sie zuerst selbst her. 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. Deshalb ist jede Aussage über LEAD21 in dieser Serie 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. Alle Aussagen sind paraphrasiert; wörtliche Zitate stehen in Anführungszeichen und stammen von den Postern. Die Übertragung auf Organisationen und auf LEAD21 ist eine Analogie des Autors und keine Aussage der zitierten Forschenden. Wo ein Proceedings-Eintrag nicht eigenhändig geprüft werden konnte, ist das vermerkt.

QUELLEN

AGI-26 (Proceedings und Konferenzposter)

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, Proceedings, Part I* (LNCS 16854, S. 338–353). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-33010-9_22 — *Poster eigenhändig dokumentiert; Seitenangabe und DOI aus Sekundärquelle.*

Cazzani, D. (2026). Efficient entropy reduction as a substrate-independent measure of pragmatic intelligence. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part I* (LNCS 16854, S. 154–171). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-33010-9_10

Laird, J., Lebiere, C., Rosenbloom, P., & Stocco, A. (2026). Unified, comprehensive metacognition within the Common Model of Cognition. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part II* (LNCS 16855, S. 1–15). Springer.

Orban, D. (2026). Civilizational metamaterials: Engineering coordination under capability gradients and structural turbulence. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part II* (LNCS 16855, S. 118–136). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-33195-3_10

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.

Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13(1), 333–372.

David, P. A. (1990). The dynamo and the computer: An historical perspective on the modern productivity paradox. *American Economic Review*, 80(2), 355–361.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

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

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row, Peterson.

Simon, H. A. (1971). Designing organizations for an information-rich world. In M. Greenberger (Hrsg.), *Computers, communications, and the public interest* (S. 37–72). Johns Hopkins Press.

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

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

Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381.

Kognitionsforschung

Kotseruba, I., & Tsotsos, J. K. (2020). 40 years of cognitive architectures: Core cognitive abilities and practical applications. *Artificial Intelligence Review*, 53(1), 17–94.

Newell, A. (1990). *Unified theories of cognition*. Harvard University Press.