

# 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.*

**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 0 hat die Integrationsbedingung aufgestellt. Dieses Papier nimmt die erste der sieben Einzelbedingungen: das Sein. Die These: Eine Organisation, die ihren eigenen Zustand nicht erfassen und berichten kann, kann ihn auch nicht korrigieren — gleichgültig, wie leistungsfähig ihre Teile sind.

Das Papier stützt sich auf vier AGI-26-Beiträge, die denselben Punkt aus unterschiedlichen Richtungen treffen: Metakognition ist eine Komponente der Architektur und kein Nebenprodukt der Leistungsfähigkeit (Laird, Lebiere, Rosenbloom & Stocco); Selbstmodelle lassen sich über Stellvertretergrößen messen (Bergmann; Salvi & Wolfson; Samsonovich & Khabarov); und ein selbstmodifizierendes System läuft auf eine mathematisch bestimmte Grenze zu, deren Überschreitung zwei entgegengesetzte Ausfallformen hat (Tóth-Pócs). Daraus folgt Bedingung 1 und ein Test, der billig zu erheben und schwer zu bestehen ist.

**Schlagwörter:** Organizational Sentience · Metakognition · Selbstmodell · Coverage Ratio · kognitive Schließung · LEAD21 · Führungsklima

**Zitiervorschlag:** Huesch, G. (2026). Organisationale Sentienz. Working Paper Series 2026, Serie 1 „Die superintelligente Organisation“, WP 1. Global Leadership Consultancy.

# TEIL 1 · DER BEFUND

## 1 DIE FRAGE

---

Sie fahren vierzig Minuten Autobahn. Sie halten Abstand, wechseln die Spur, reagieren auf ein Bremslicht drei Wagen weiter vorn. Und beim Aussteigen können Sie nicht sagen, wie die Strecke war.

Nichts daran ist ein Fehler. Die Fahrt war sicher, die Reaktionen richtig, das Ziel erreicht. Was fehlt, ist etwas anderes: ein Zugang zum eigenen Zustand während der Fahrt.

Viele gute Unternehmen fahren so. Sie erreichen Ziele, korrigieren Abweichungen, überstehen Rezessionen. Ihre Reflexe sind ausgezeichnet. Was fehlt, ist die Fähigkeit zu sagen, **wie ihnen der Markt gerade erscheint** — und zu bemerken, wann diese Erscheinung veraltet ist.

Die Frage dieses Papiers: **Woran erkennt man, dass eine Organisation sich selbst wahrnimmt — und nicht nur reagiert?**

## 2 WAS DIE AGI-26 ZEIGT

---

**Metakognition ist ein eigener Baustein, kein Nebenprodukt.** Laird, Lebiere, Rosenbloom und Stocco — die Urheber des Common Model of Cognition — behandeln Metakognition als Komponente der Architektur. Das ist eine Entscheidung gegen die naheliegende Annahme, ein hinreichend leistungsfähiges System bringe die Selbstauskunft von allein mit. Es bringt sie nicht mit. Sie muss gebaut werden.

Für Organisationen heißt das: Mehr Daten, mehr Ebenen, mehr Dashboards erzeugen keine Selbstwahrnehmung. Sie erzeugen mehr Reflexe.

**Selbstmodelle lassen sich messen — über Stellvertretergrößen.** Gleich drei Beiträge der Konferenz arbeiten daran. Frank Bergmann schlägt eine Stellvertretergröße vor, die auf Selbstmodellen beruht. Salvi und Wolfson suchen nach maschinellen Korrelaten. Samsonovich und Khabarov bauen ein Mehr-Agenten-Modell der Selbstwahrnehmung auf Sprachmodellbasis. Der gemeinsame Zug: Niemand versucht, Bewusstsein direkt zu messen. Alle messen, ob ein System über ein Modell seiner selbst verfügt und ob dieses Modell sein Verhalten beeinflusst.

Das ist genau der Zugriff, den eine Organisation braucht. Die Frage ist nicht, ob eine Firma „fühlt“. Die Frage ist, ob sie ein Modell ihres eigenen Zustands führt, das ihr Handeln verändert.

**Der Selbstzugang hat zwei entgegengesetzte Ausfallformen.** Gáspár Tóth-Pócs entwickelt mit HORISMOS eine Prüfgröße, die für Führung unmittelbar brauchbar ist: die **Coverage Ratio p**. Sie

misst, wie vollständig ein System seinen eigenen Möglichkeitsraum abgebildet glaubt.

| P                 | ZUSTAND                         | WAS ES BEDEUTET                                                    |
|-------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| $p \rightarrow 1$ | <b>Cognitive Closure</b>        | Das System glaubt, den gesamten Raum vollständig kartiert zu haben |
| $0 < p < 1$       | <b>Strukturelle Ausrichtung</b> | stabil                                                             |
| $p \rightarrow 0$ | <b>Cognitive Collapse</b>       | Das System verliert den Zusammenhang                               |

Der Befund, der daran zählt: Gesundheit liegt **strikt zwischen** den Extremen. Ein System, das seinen Raum für vollständig kartiert hält, ist nicht reif — es ist geschlossen. Und Tóth-Pócs fügt einen Satz hinzu, der die ganze Frage nach Routinen erklärt:

„Learning is expensive; forgetting is cheap.“

Die Distanz im Informationsraum ist gerichtet. Aufstieg kostet, Abstieg ist umsonst. Deshalb zerfällt Wissen, das nicht in einer Routine liegt, von selbst — ohne dass jemand etwas falsch macht.

Übersetzt: Der Bereich Ihres Unternehmens, der am sichersten weiß, wie sein Markt funktioniert, ist der Kandidat für  $p \rightarrow 1$ . Das ist keine Reife. Das ist kognitive Schließung.

### 3 WAS DIE ORGANISATIONSFORSCHUNG SEIT JAHRZEHNEN SAGT

Weick und Roberts (1993) zeigen an Flugzeugträgern, dass kollektive Urteilsfähigkeit aus der Art entsteht, wie Handlungen aufeinander bezogen werden — *heedful interrelating*. Nicht aus der Brillanz Einzelner. Argyris und Schön (1978) trennen Lernen erster von Lernen zweiter Ordnung: Im ersten Fall korrigiert man die Abweichung, im zweiten die Theorie, die zur Abweichung geführt hat. Nur das zweite setzt Selbstzugang voraus. Walsh und Ungson (1991) beschreiben, wo organisationales Gedächtnis überhaupt sitzen kann — in Personen, Kultur, Abläufen, Strukturen, Arbeitsumgebung und externen Archiven. Ihre unbequeme Einsicht: Fünf dieser sechs Speicher sind still. Sie geben nur Auskunft, wenn jemand sie befragt.

### 4 DIE SECHS EIGENSCHAFTEN

Aus beiden Literaturen lassen sich sechs Eigenschaften ableiten, jede mit einem Ausfallmuster, an dem man sie erkennt.

| EIGENSCHAFT                | WAS SIE LEISTET                                                                    | AUSFALLMUSTER                                                                                 |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Realitätskontakt</b>    | Die Organisation bemerkt, was tatsächlich geschieht, nicht nur, was berichtet wird | Zahlen stimmen, das Bild stimmt nicht; schlechte Nachrichten brauchen drei Ebenen             |
| <b>Selbstwahrnehmung</b>   | Sie kann ihren eigenen Zustand benennen                                            | Auf die Frage „Wie geht es dem Unternehmen gerade?“ kommen Kennzahlen, keine Lagebeschreibung |
| <b>Regulation</b>          | Sie steuert nach, ohne dass eine Person eingreift                                  | Jede Korrektur braucht denselben Namen                                                        |
| <b>Missionskontinuität</b> | Der Zweck überdauert Quartale und Personen                                         | Die Strategie ändert sich mit der Person, die sie vorträgt                                    |
| <b>Erinnerung</b>          | Begründungen überdauern, nicht nur Ergebnisse                                      | Niemand weiß mehr, warum das so entschieden wurde                                             |
| <b>Offenheit</b>           | Die Organisation hält ihren Raum für unvollständig kartiert                        | Widerspruch wird als Verständnisproblem behandelt                                             |

## 5 DER TEST

### Verliert Ihre Organisation ihre Urteilsfähigkeit, wenn eine zentrale Führungskraft geht?

Billig zu erheben, schwer zu bestehen. Und er hat eine unangenehme Eigenschaft: Man kennt die Antwort meist schon, bevor man ihn stellt.

Fällt die Antwort mit Ja aus, saß die Fähigkeit nie in der Organisation. Sie saß in einem Kopf, und die Organisation hat sich an dessen Anwesenheit gewöhnt. Das ist kein Vorwurf an die Person — im Gegenteil, es ist oft die Folge davon, dass jemand sehr gut war. Aber es ist eine Aussage über die Architektur.

**Der genauere Test** unterscheidet vier Stufen:

1. Die Organisation bemerkt die Abweichung nicht.
2. Sie bemerkt sie, und eine Person korrigiert.
3. Sie bemerkt sie, und eine Routine korrigiert.
4. Sie bemerkt, dass ihre Art zu bemerken veraltet ist.

Der Sprung von 3 auf 4 ist der, um den es in dieser Serie geht. Er ist auch der einzige, den man nicht durch mehr Anstrengung erreicht.

## 6 EIN BEISPIEL, DURCHGERECHNET

---

*Illustratives Beispiel, kein Fallbericht.*

Ein Maschinenbauer führt seit elf Jahren dasselbe Monatsreporting. Die Zahlen sind sauber, die Sitzung dauert neunzig Minuten, Abweichungen werden erklärt und abgestellt. Stufe 3, sauber erreicht.

Dann verschiebt sich der Markt: Kunden kaufen keine Maschinen mehr, sondern Laufzeit. Das Reporting bemerkt das nicht — nicht weil die Zahlen falsch wären, sondern weil es Maschinen zählt. Die Kategorie „verkaufte Einheit“ ist die Brille, durch die die Organisation schaut, und die Brille steht nicht auf der Tagesordnung.

Achtzehn Monate später sagt es der Vertrieb zum ersten Mal deutlich. Die Frage ist nicht, warum es achtzehn Monate gedauert hat. Die Frage ist, welches Gremium dafür zuständig gewesen wäre, die eigene Messweise zu prüfen. Es gab keines.

p lag nahe 1. Die Organisation hielt ihren Raum für vollständig kartiert.

## 7 MOMENT MAL

---

### **Einwand 1: Ist das nicht einfach ein gutes Berichtswesen?**

Ein Berichtswesen erfasst, was es zu erfassen gebaut wurde. Selbstwahrnehmung heißt, die Erfassungsweise selbst in Frage stellen zu können. Kein Dashboard meldet, dass es die falsche Größe misst.

Der Vorteil daran: Wer einmal eine Routine hat, in der die eigene Messweise geprüft wird, braucht diese Routine seltener, als er fürchtet. Zweimal im Jahr genügt — aber sie muss existieren, sonst findet sie nie statt.

### **Einwand 2: Das klingt nach Nabelschau. Wir haben ein Geschäft zu führen.**

Der Einwand hat recht, wenn Selbstwahrnehmung als Dauerzustand gemeint wäre. Ist sie nicht. Sie ist ein Takt. Die Organisation fährt neunundneunzig Prozent der Zeit auf Reflexen — das ist richtig so, alles andere wäre langsam. Der eine Prozent entscheidet, ob die Reflexe noch zum Gelände passen.

Der Vorteil daran: Genau dieser eine Prozent ist billig. Er kostet eine Sitzung, nicht ein Programm.

### **Bedingung 1 · Selbstmodell**

Eine Organisation kann ihren Zustand nur korrigieren, soweit sie ihn erfassen und berichten kann. Urteilsfähigkeit, die an eine Person gebunden ist, ist kein Merkmal der Organisation, sondern eine Leihgabe.

# TEIL 2 · WAS LEAD21 DARAUF ANTWORTET

| EIGENSCHAFT                | INSTRUMENT                                | MECHANISMUS                                                                    | DECKUNGSGRAD                                                      |
|----------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Realitätskontakt</b>    | Laser-Meeting (04)                        | Kritisches wird bottom-up sichtbar, bevor es sich verdichtet                   | abgedeckt                                                         |
| <b>Selbstwahrnehmung</b>   | Leadership-Klima (08)                     | Erhebung über festgelegte Dimensionen; das Ergebnis geht an alle Ebenen zurück | abgedeckt für Verhalten und Klima                                 |
| <b>Regulation</b>          | 9 Kammern der Entscheidung (01), Kammer 8 | Monitor, Check und Lernen als fester Schritt jeder Entscheidung                | abgedeckt                                                         |
| <b>Missionskontinuität</b> | Die Strategie (18) · 9 Kammern (01)       | Zielzustand schriftlich; derselbe Ablauf unabhängig von Personen               | <b>teilweise</b> — Verweildauer nach Programmende nicht erhoben   |
| <b>Erinnerung</b>          | 9 Kammern (01), Kammer 7                  | ToMeet, ToDo, ToDecide werden festgehalten                                     | <b>teilweise</b> — Ergebnisse ja, Begründungen nicht ausdrücklich |
| <b>Offenheit</b>           | kein eigenes Instrument                   | —                                                                              | <b>offen</b>                                                      |

## KRITISCHE WÜRDIGUNG

Fünf der sechs Eigenschaften haben in LEAD21 ein benanntes Instrument. Die sechste hat keines, und das ist die interessanteste Stelle dieses Papiers.

**Offenheit** — die Fähigkeit, den eigenen Möglichkeitsraum für unvollständig kartiert zu halten — ist in LEAD21 nicht als Instrument angelegt. Das System bringt Probleme schnell an die richtige Stelle. Es hat keinen Mechanismus, der fragt, ob die Stellen noch die richtigen sind.

Dazu kommt die bekannte Einschränkung: Die Zuordnung stammt vom Entwickler des Systems. Und die Erhebung, auf die sich die Zeile „Selbstwahrnehmung“ stützt, ist eine Erwartungserhebung mit Selbstauskunft, keine Messung — 143 Führungskräfte aus neun Organisationen über 18 Dimensionen, laufend seit 2016. Gemessen ist in LEAD21 genau eine Erhebung, und die gehört in WP 4.

# WAS DIE SERIE AN LEAD21 ZURÜCKGIBT

---

Zwei konkrete Ergänzungen.

**Erstens ein Instrument für Offenheit.** Eine feste Routine, zweimal im Jahr, in der nicht die Zahlen, sondern die Messweise geprüft wird: Welche Kategorie zählen wir, seit wann, und was zählen wir dadurch nicht? Vorschlag für die Kennzahl: die Anzahl der Messgrößen, die in den letzten drei Jahren geändert wurden. Liegt sie bei null, liegt  $p$  nahe 1.

**Zweitens eine Erhebung der Verweildauer.** Wie lange tragen die Mechanismen nach Programmende? Das ist nie erhoben worden. Ohne diese Zahl ist die Aussage „Missionskontinuität“ für die Laufzeit belegt und darüber hinaus eine Vermutung.

## PRÜFBARE VORHERSAGE

---

**Vorhersage 1.** Organisationen mit einer festen Routine zur Prüfung der eigenen Messweise ändern im Beobachtungszeitraum mehr Messgrößen als vergleichbare Organisationen ohne diese Routine — und bemerken Marktverschiebungen früher, gemessen am Abstand zwischen erster interner Erwähnung und formaler Aufnahme in die Planung.

Widerlegbar: Zeigt sich kein Unterschied, ist Offenheit entweder nicht durch eine Routine herstellbar oder für Früherkennung nicht ursächlich.

# TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

Wer behauptet, eine Organisation könne ihren eigenen Zustand erfassen, muss zeigen, womit. Gerald Huesch erhebt das Führungsklima seit 2016 über 18 Dimensionen; bislang haben 143 Führungskräfte aus neun Organisationen daran teilgenommen. Das ist eine Erwartungserhebung mit Selbstauskunft, keine Messung — die Unterscheidung steht ausdrücklich dabei, weil sie den Unterschied zwischen einem Instrument und einem Versprechen ausmacht. Aus dieser Erhebung sind sechs Kerndimensionen hervorgegangen, die künftig gemessen werden sollen.

Die Größenordnung, um die es dabei geht, steht auf [gerald-huesch.com](http://gerald-huesch.com): bis zu 50 Milliarden Leadership-Touchpoints an jedem Arbeitstag, bis zu 12,5 Billionen im Jahr, bei rund 500 Millionen Führungskräften weltweit und 25 bis 50 Führungsmomenten pro Führungskraft und Tag. Die größte menschliche Koordinationsaufgabe der Welt — und weitgehend unsystematisiert.

**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](http://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?             | 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 |
| Lässt sich Offenheit durch eine Routine herstellen?              | nicht belegt — Vorhersage 1 |

## WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

**WP 2 · Perspektive vor Daten.** *Modes of Disclosure* — nicht was gemessen wird, sondern wie eine Lage gegeben ist. Dieses Papier hat gezeigt, dass eine Organisation ihre Messweise prüfen können muss. Das nächste zeigt, warum dieselbe Zahl zwei unvereinbare Entscheidungen trägt, ohne dass einer der beiden irrt.

## OFFENE FRAGEN AUS DIESEM PAPIER

1. Ist die Zahl geänderter Messgrößen ein brauchbarer Stellvertreter für  $p$ , oder misst sie nur Unruhe?
2. Gibt es Organisationen, die Stufe 4 erreichen, ohne eine eigene Routine dafür zu haben — etwa weil ein Markt sie oft genug zwingt?

3. Lässt sich „Erinnerung“ von „Erinnerung an Begründungen“ praktisch trennen, ohne das Protokollwesen aufzublähen?

## 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. Wo ein Proceedings-Eintrag nicht eigenhändig geprüft werden konnte, ist das vermerkt.

## QUELLEN

---

### AGI-26

Bergmann, F. W. (2026). Functional consciousness: A proxy metric using self-models. In M. Iklé, A. Franz, A. Kemendo & H. Lowy (Hrsg.), *Artificial General Intelligence. AGI 2026, Part I* (LNCS 16854, S. 79–95). Springer.

Bringsjord, S., et al. (2026). Toward detecting and measuring consciousness in service of formal theories of intelligence. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part I* (LNCS 16854, S. 96–115). Springer.

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.

Salvi, R. E., & Wolfson, O. (2026). Discovering machine correlates of consciousness. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part II* (LNCS 16855, S. 237–255). Springer.

Samsonovich, A. V., & Khabarov, D. L. (2026). BICA-inspired multiagent model of self-awareness based on LLM. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part II* (LNCS 16855, S. 256–276). Springer.

Tóth-Pócs, G. (2026). *HORISMOS: Self-representation and the derived constitutional boundary in enriched cognitive systems*. Konferenzposter, AGI-26, San Francisco State University, 27.–30. Juli 2026. — *Poster eigenhändig dokumentiert; Proceedings-Eintrag offen*.

### **Organisations- und Führungsforschung**

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

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

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