WP 5 · DIE SCHWACHSTE RICHTIGE ENTSCHEIDUNG

> *Weakest Correct — unter allen richtigen Optionen die, die am wenigsten zusätzlich festlegt.*

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

Alle bisherigen Papiere setzten voraus, dass zu wenig Information das Problem ist. Dieses Papier behandelt den umgekehrten Fall, der der häufigere geworden ist: Entscheiden bei kognitiver Überfülle.

Michael Timothy Bennett zeigt auf der AGI-26, dass das übliche Auswahlkriterium — die kürzeste, einfachste Erklärung — von der Kodierung abhängt und deshalb unbrauchbar ist. Sein Ersatz ist **Weakness**: die Zahl der Festlegungen, die eine Option offen lässt. Ben Goertzel baut darauf ein Prioritätssignal über ungleiche Bereiche hinweg. David Orban zeigt, was passiert, wenn niemand so entscheidet: das **Freezing Equilibrium**. Und Alfredo Ibias und Kollegen zeigen die Eigenschaft, die in keinem Berichtswesen vorkommt — die Enthaltung.

Schlagwörter: Weakest Correct · Weakness · Extension · Freezing Equilibrium · begründete Enthaltung · LEAD21 · 5+1 Körbe der Entscheidung

Zitiervorschlag: Huesch, G. (2026). Die schwächste richtige Entscheidung. Working Paper Series 2026, Serie 1 „Die superintelligente Organisation", WP 5. Global Leadership Consultancy.

TEIL 1 · DER BEFUND

1 DIE FRAGE

Ein Bergführer steht an einer Gabelung. Der linke Weg ist kürzer und führt sicher zum Zwischenlager. Der rechte ist zwanzig Minuten länger und mündet oben in ein Feld, von dem aus drei weitere Routen offenstehen.

Beide Wege sind richtig. Der erfahrene Führer nimmt den rechten — nicht weil er besser informiert wäre, sondern weil er weiß, dass er oben noch nicht weiß, was das Wetter macht.

Die Frage dieses Papiers: **Wie entscheidet man, wenn nicht Information fehlt, sondern zu viel davon da ist?**

2 WAS DIE AGI-26 ZEIGT

Das kürzeste Kriterium ist das falsche. Michael Timothy Bennett greift in *The Wrong Razor* Ockham an der Wurzel an. Die Regel „nimm die kürzeste korrekte Beschreibung" ist nicht falsch, sie ist **leer**: *„What counts as short depends on the encoding."* Auf einer endlichen Klasse lässt sich jeder Prior durch einen passenden Code Ockham-artig machen.

Sein Ersatz ist eine semantische Größe: **Weakness**.

> `w(π) = |Ext(π)|` — „Weakness counts how many further commitments remain compatible with correctness."

Also: Wie viele weitere Festlegungen bleiben mit dieser Option vereinbar? Je mehr, desto schwächer — und desto besser.

Bennetts formale Ergebnisse dazu: Unter austauschbaren, noch unbekannten Anforderungen ist die schwächste korrekte Politik **Bayes-optimal**. Regret entspricht exakt den gewichteten Vergessenskosten. Und die Invarianzprüfung, die den Unterschied macht: *„A serious measure must survive semantics-preserving recodings. Weakness does."*

Der Satz, mit dem sein Poster schließt, ist die Entscheidungsregel dieses Papiers:

> **„Do not ask which correct policy is shortest. Ask which correct policy makes the fewest further commitments."**

Und daraus wird ein Prioritätssignal. Ben Goertzel baut in *Weakness is all you need* darauf eine Größe, die über ungleiche Bereiche hinweg vergleichbar ist: Jedes Teilsystem exportiert seine Schwäche in eigener Einheit, die Orchestrierung verrechnet sie gegen den Aufwand.

> `ρ_S = Δw_S / cost(s)` — Schwächegewinn pro eingesetztem Aufwand.

Seine ehrliche Einordnung: *„Not literally all you need — but a coordination principle."* Genau das braucht ein Führungskreis: nicht die eine Kennzahl, sondern eine gemeinsame Währung, in der ein Vertriebsvorhaben und ein IT-Vorhaben verglichen werden können.

Wenn niemand so entscheidet, friert die Organisation ein. David Orban modelliert Koordination als Ingenieursproblem und benennt den Zustand, der entsteht, wenn Entscheidungsgeschwindigkeit die Prüfkapazität übersteigt: das **Freezing Equilibrium**.

Gemeint ist: Wenn das Prüfen einer Empfehlung mehr kostet als ihr erwarteter Nutzen, unterbleibt beides — das Prüfen und das Handeln. Nichthandeln wird zur rationalen Wahl. Sein Modell sagt scharfe Übergänge zwischen selbstheilenden und sich selbst destabilisierenden Zuständen voraus.

Das ist kein Motivationsproblem. Es ist ein Rechenergebnis.

Die Enthaltung ist die seltene Eigenschaft. Alfredo Ibias und Kollegen bauen mit *Unsupervised Cognition* ein Verfahren, das sich weigert, wenn die Lage nicht passt:

> **„I do not know." — „If no learned representation is similar enough, the Nodule returns no Projection rather than hallucinating a label — a rare property for an unsupervised learner."**

Jedes Berichtswesen müsste das können. Fast keines kann es, weil kein Feld dafür vorgesehen ist.

Zwei Prozesse, nicht einer. Henry Ansah, Soheil Saneei und Shreya Banerjee trennen semantische Planung von der Ausführung — System 2 plant in Sprache, System 1 steuert im latenten Raum. Ihr Kernbefund: *„Separating semantic planning from control stabilizes policy learning."* Wer beides im selben Gremium vermischt, destabilisiert beides.

3 ZWEI WERKZEUGE

Die Extension als Pflichtangabe jedes Beschlusses.

Jeder Beschluss bekommt eine zusätzliche Zeile: **Was schließt er darüber hinaus aus?** Nicht, was er tut — das steht ohnehin da. Sondern, welche künftigen Wege er zumacht.

BESCHLUSS	WAS ER TUT	EXTENSION — WAS ER ZUSÄTZLICH AUSSCHLIESST
Wir standardisieren das CRM konzernweit	ein System	zwei Märkte mit abweichender Regulierung, für die nächsten vier Jahre
Wir besetzen die Stelle intern	schnelle Besetzung	den Zugang zu einer Fähigkeit, die im Haus nicht vorhanden ist

Die Zeile kostet zwei Minuten pro Beschluss. Sie macht Weakness sichtbar, ohne dass jemand Bennett gelesen haben muss.

Die begründete Enthaltung, mit drei Pflichtfeldern.

„Wir entscheiden das heute nicht" ist nur dann eine Entscheidung, wenn drei Felder gefüllt sind:

1. **Was fehlt?** Welche Information genau, nicht „mehr Klarheit".
2. **Wann liegt es vor?** Ein Datum, keine Bedingung.
3. **Wer entscheidet dann, und was gilt bis dahin?** Eine Person und eine Zwischenregel.

Ohne diese drei Felder ist eine Vertagung kein Beschluss, sondern ein Freezing Equilibrium mit besseren Manieren.

4 EIN BEISPIEL, DURCHGERECHNET

Illustratives Beispiel, kein Fallbericht.

Ein Handelsunternehmen muss ein Warenwirtschaftssystem ablösen. Drei Optionen liegen vor, alle drei technisch tragfähig.

Option A ist die günstigste und passt exakt auf die heutigen Prozesse. **Option B** kostet 20 Prozent mehr und lässt zwei Prozessvarianten offen, die heute niemand braucht. **Option C** ist die teuerste, mit der größten Flexibilität, und würde achtzehn Monate Einführung binden.

Die übliche Bewertung wählt A: kürzeste Beschreibung, bester Preis, passgenau.

Die Bewertung nach Weakness fragt anders: Welche künftigen Festlegungen bleiben offen? A schließt die beiden Prozessvarianten aus — und genau eine davon wird gebraucht, sobald das Unternehmen eine Landesgesellschaft übernimmt, was in der Strategie steht. C hält alles offen, bindet aber achtzehn Monate Aufmerksamkeit, die anderswo fehlen.

B ist die schwächste **richtige** Option: korrekt für heute, und sie lässt am meisten offen, ohne den Kalender zu blockieren.

Ohne die Extension-Zeile wäre dieser Vergleich nie geführt worden — weil A in jeder klassischen Bewertung gewinnt.

5 MOMENT MAL

Einwand 1: Das ist doch nur Unentschlossenheit mit besserer Begründung.

Nein, und der Unterschied ist scharf. Die schwächste **richtige** Option ist eine Entscheidung: Sie wird getroffen, sie ist korrekt, sie wird umgesetzt. Unentschlossenheit trifft keine. Bennett verlangt ausdrücklich Korrektheit als Vorbedingung — unter den korrekten Optionen wird gewählt, nicht zwischen Entscheiden und Nichtentscheiden.

Der Vorteil daran: Wer so entscheidet, entscheidet **früher**, weil er nicht auf die Information warten muss, die die stärkste Festlegung rechtfertigen würde.

Einwand 2: Manchmal muss man sich festlegen. Offenhalten ist teuer.

Richtig, und genau deshalb heißt es nicht „halte alles offen". Es heißt: Bezahle nur die Festlegungen, die du brauchst. Jede zusätzliche ist ein Kauf auf Kredit — sie kostet nichts heute und alles an dem Tag, an dem sich die Lage dreht.

Der Vorteil daran: Die Extension-Zeile macht diesen Kredit sichtbar, bevor man ihn aufnimmt.

6 DIE BEDINGUNG

> **Bedingung 5 · Entscheidungsebene**
> Unter allen korrekten Optionen ist die zu wählen, die am wenigsten weitere Festlegungen erzwingt. Und jede Entscheidung braucht eine Ebene und eine Person — sonst wird Nichthandeln zur rationalen Wahl, und die Organisation erstarrt trotz besserer Information.

TEIL 2 · WAS LEAD21 DARAUF ANTWORTET

ANFORDERUNG	INSTRUMENT	MECHANISMUS	DECKUNGSGRAD
Ebene und Person je Entscheidung	5+1 Körbe der Entscheidung (07)	Jede Entscheidung wird einem Korb und damit einer Ebene und einer Person zugeordnet	abgedeckt
Entscheidungsweg ohne Sprünge	9 Kammern der Entscheidung (01)	Lage, Ziel, Optionen, Bewertung, Beschluss, Nachsteuerung	abgedeckt
Kritisches sichtbar machen	Laser-Meeting (04)	bottom-up, fester Takt	abgedeckt
Extension je Beschluss	kein eigenes Instrument	—	**offen**
Begründete Enthaltung	kein eigenes Instrument	—	**offen**
Priorität über ungleiche Bereiche	5+1 Körbe (07)	Körbe ordnen nach Art, nicht nach Gewinn pro Aufwand	**teilweise**

KRITISCHE WÜRDIGUNG

Die 5+1 Körbe lösen genau das Problem, das Orban formal beschreibt: Sie sorgen dafür, dass jede Entscheidung eine Ebene und eine Person hat. Damit ist der häufigste Weg ins Freezing Equilibrium verstellt — der Widerspruch, der niemandem gehört.

Was fehlt, ist das Auswahlkriterium selbst.

Die Extension kommt in keinem Instrument vor. LEAD21 regelt, wer entscheidet und wie der Weg verläuft. Es regelt nicht, wonach unter mehreren richtigen Optionen gewählt wird.

Die begründete Enthaltung fehlt ebenfalls. In den Körben gibt es eine Zuordnung, aber keine zulässige Antwort „heute nicht, und zwar so".

Das Prioritätssignal ist ordinal, nicht rechnerisch. Die Körbe ordnen nach Art der Entscheidung. Goertzels Größe ordnet nach Schwächegewinn pro Aufwand — das ist eine andere Frage und für Portfolio-Entscheidungen die brauchbarere.

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

WAS DIE SERIE AN LEAD21 ZURÜCKGIBT

Die Extension-Zeile wird Pflichtfeld in Kammer 7. Eine Zeile je Beschluss: Was schließt er zusätzlich aus, und für wie lange?

Die begründete Enthaltung wird sechster Korb. Mit den drei Pflichtfeldern — was fehlt, wann liegt es vor, wer entscheidet dann und was gilt bis dahin. Ohne sie ist jede Vertagung eine stille.

Ein Schwächegewinn je Aufwand für Portfolio-Sitzungen. Nicht als exakte Zahl, sondern als gemeinsame Frage: Welches Vorhaben hält pro eingesetztem Euro am meisten offen?

PRÜFBARE VORHERSAGE

> **Vorhersage 5.** Führungskreise mit Pflicht-Extension und begründeter Enthaltung revidieren innerhalb von 24 Monaten weniger Beschlüsse als vergleichbare Kreise ohne beides — und vertagen seltener ohne Datum.

..

TEIL 3 · UBER GERALD HUESCH

Die Frage, wie unter Druck entschieden wird, stellt sich am schärfsten im Wachstum. Gerald Huesch hat ein Unternehmen über anderthalb Jahre von 300 Millionen auf 2,3 Milliarden Euro Umsatz begleitet — eine Lage, in der nicht Information fehlt, sondern jede Woche mehr davon eintrifft, als ein Führungskreis prüfen kann. Genau dort entsteht das, was Orban formal als Freezing Equilibrium beschreibt: Entscheidungen bleiben liegen, nicht weil jemand zögert, sondern weil Prüfen teurer wird als Handeln.

Im begleitenden Hyper-Growth-Programm arbeiteten 27 Führungskräfte aus dem Finanzbereich über sieben Wochen; sie berichteten anschließend +40 Prozent Effizienz und +40 Prozent Performance. Das ist eine Erwartungserhebung mit Selbstauskunft, keine Messung — die Kennzeichnung gehört dazu, weil genau diese Serie der Führungsliteratur vorwirft, sie wegzulassen.

Denselben Gegenstand behandelt sein Beitrag *5 Steps for Superior Decision Making* auf Medium; der Podcast *Wachstum und Mitarbeiterbindung: Erfolgreiche M&A-Strategien* zeigt die andere Seite derselben Lage — was mit den Menschen passiert, während die Entscheidungen sich stapeln.

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?	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
Senkt die Extension-Pflicht die Revisionsquote?	**nicht belegt** — Vorhersage 5

WAS ALS NÄCHSTES KOMMT

WP 6 · Die lesbare Organisation. *Legibility* und *Epistemic Distance* — was es kostet, jemanden so weit zu verstehen, dass man ihn prüfen kann. Dieses Papier hat gezeigt, wie entschieden wird. Das nächste zeigt, warum Delegation an einer Kostengröße scheitert, die selten benannt wird.

OFFENE FRAGEN AUS DIESEM PAPIER

1. Lässt sich Weakness für Führungsentscheidungen operationalisieren, ohne in Scheingenauigkeit zu verfallen?
2. Gibt es Lagen, in denen die stärkste Festlegung die richtige ist — und woran erkennt man sie vorher?
3. Wie oft darf sich ein Führungskreis begründet enthalten, bevor die Enthaltung selbst zum Muster wird?

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

Ansah, H., Saneei, S., & Banerjee, S. (2026). Thinking fast and planning slow: Language-guided latent control with hierarchical value functions. In M. Iklé, A. Franz, A. Kemendo & H. Lowy (Hrsg.), *Artificial General Intelligence. AGI 2026, Part I* (LNCS 16854, S. 1–16). Springer.

Bennett, M. T. (2026). The wrong razor. In Iklé et al. (Hrsg.), *AGI 2026, Part I* (LNCS 16854, S. 48–61). Springer.

Goertzel, B. (2026). *Weakness is all you need: A generalized Occam bias for artificial general intelligence.* Konferenzposter, AGI-26, San Francisco State University, 27.–30. Juli 2026. — *Poster eigenhändig dokumentiert; Proceedings-Eintrag offen.*

Ibias, A., Antona, H., Ramirez-Miranda, G., Guinovart, E., & Alarcón, E. (2026). *Unsupervised Cognition.* Konferenzposter, AGI-26; arXiv:2409.18624. — *Poster eigenhändig dokumentiert; Proceedings-Eintrag offen.*

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

Weiterführend zitiert auf den Postern

Bennett, M. T. (2023). The optimal choice of hypothesis is the weakest, not the shortest. arXiv:2301.12987.